



# A Intelbras aposta na convergência e cresce

**Em setembro de 2008, Altair Silvestri, presidente** da Intelbras, um fabricante de centrais e aparelhos telefônicos, levou toda a equipe de líderes, 20 pessoas ao todo, para um hotel, e ali eles discutiram os rumos da empresa. A crise econômica mundial nem bem havia começado e o dólar disparou, e importar insumos ficou 45% mais caro. Por experiência com outras crises, eles sabiam que, nos meses seguintes, as vendas cairiam, assim como cairia o crédito para pessoas e empresas.

Ao longo dos quatro dias, Altair não conseguiu escapar de uma pergunta, repetida várias vezes, e de formas diferentes: seria necessário demitir pessoal? Por fim, Altair admitiu: não conseguiria manter todos os funcionários. “Foram momentos de muita tristeza e apreensão”, diz Altair, “porque não foi fácil definir quem iria sair e ao mesmo tempo manter o moral elevado.” Altair decidiu conduzir um processo transparente de demissões, e também reduzir os custos de produção tanto quanto possível. Assim, a Intelbras ficaria pronta para, depois da crise, voltar a crescer como cresceu em 2007 (65%) e em 2008 (100%).

A partir da abertura do mercado de telecomunicações e a onda de privatizações, por volta de 1998, a Intelbras vendia muito bem, pois muito empresário precisava comprar centrais telefônicas e telefones. Com o tempo, o ritmo das vendas de centrais PABX e de telefones foi caindo, como é lógico, e Altair pensou em alternativas ao longo de 2007 e no começo de 2008. Para Altair, uma das alternativas lhe parecia a mais lógica: a Intelbras deveria vender não só os PABX e os telefones, mas tudo o que um empresário de tamanho

médio precisa: computadores, dispositivos de comunicação de dados, de acesso à Internet, e de segurança física e patrimonial. Foi o que a Intelbras fez: diversificou. A partir daí, Altair se preocupou com a empresa todo dia. “A Intelbras era uma empresa conservadora, e tinha a cultura de valorizar a concentração no negócio original.”

O medo de se perder em mercados que não eram de sua competência afligia Altair, mas ele também sabia que em um setor tão dependente de tecnologias, quem não cresce, estaciona e, com o tempo, encolhe e é deixado para trás. Para minimizar riscos, Altair escolheu produtos adjacentes, muito parecidos com os produtos da telefonia, e que poderiam ser vendidos pelos mesmos revendedores, por meio dos mesmos funcionários, para os mesmos clientes.

Para entrar mais depressa num nicho novo de mercado, Altair comprou empresas menores, e mais especializadas. Investiu em pesquisa e desenvolvimento também, mas, principalmente, comprou empresas. Existe um processo mundial pelo qual as tecnologias convergem para poucos equipamentos; Altair achava necessário investir em computadores e redes IP, pois as centrais telefônicas tendem a se transformar em computadores manejando conexões IP.

Outra coisa tende a se transformar num dispositivo IP, diz Altair: as câmeras de TV. Com isso, todo o setor de segurança patrimonial vai entrar também na convergência. A Intelbras comprou uma empresa especializada em segurança e passou a vender também câmeras e sensores, além de produtos afins. 60% das

	Empresa	Pontuação	Crescimento Receita Líquida (%)	Rent. s/vendas (%)	Rent. s/ patrimônio (%)	Liquidez corrente	Endiv. sobre ativo (%)
	<b>INTELBRAS</b>	1.652,30	143,03	3,33	32,19	1,32	53,49





## Altair Silvestri

presidente

**“O caminho mais lógico foi a diversificação.”**

empresas já usam câmeras em sistemas de vigilância, mas existe mercado, pois esses sistemas funcionam mais ou menos.

Com a abertura das áreas de atuação, a Intelbras se reestruturou em unidades de negócios focadas em computadores, segurança, terminais, centrais telefônicas e networking (redes e roteadores), cada uma delas com seu próprio diretor, e cada uma delas com seu departamento de P&D, vendas, marketing e contabilidade.

No “setembro negro”, diz Altair, a Intelbras precisava reagir às circunstâncias depressa. Foi o que explicou a seus líderes no hotel. Mesmo com as vendas garantidas até dezembro, assim que as vendas em carteira fossem entregues, o faturamento cairia. Altair mandou todo mundo se concentrar nas vendas e nos serviços prestados aos clientes, assim a Intelbras não perderia o espaço conquistado até então. Em paralelo, lançou a meta de reduzir custos e revisar a eficiência produtiva. “Na abundância”, diz Altair, “é comum ignorar fatores decisivos e essenciais ligados à produtividade.”

Um dos grandes problemas foi reorganizar a importação de insumos, especialmente componentes eletrônicos. A Intelbras precisa comprar componentes com quatro meses de antecedência, no mínimo; conforme o que planeja comprar, Altair consegue calcular de quantos funcionários a Intelbras vai precisar. Altair achou que a crise seria mais dura do que realmente foi e, com a ajuda dos 20 líderes, ele encerrou o segundo turno da fábrica, o que provocou grande impacto na empresa. Eles puderam demitir 250 funcionários, mas, mesmo assim, sobrou funcionário para deixar o primeiro turno

mais organizado e mais produtivo, e a Intelbras ainda economizou com restaurante, transporte e supervisores. “Melhoramos muitos processos.”

Em março e abril de 2009, eles descobriram que a medida tinha ido além do necessário. Eles precisaram de mais insumos, assim como precisaram de mais funcionários — e recontrataram 200 dos 250 funcionários demitidos na ocasião. “Eu acho que deveríamos ter tido um pouco mais de cautela nessa questão de movimentação de pessoal.” Mas os novos processos, num único turno, funcionaram tão bem que, mesmo com a produção voltando aos patamares de antes da crise, o sistema está mantido até hoje.

No fim das contas, a crise econômica está passando. As vendas da Intelbras caíram 25%, os custos de produção aumentaram 25%, mas a Intelbras conseguiu aumentar a receita líquida, em 2008, em 143%. Em parte, porque a Intelbras consegue vender produtos com preços até mais baixos que os preços chineses. Altair consegue preços assim por conta das reformas forçadas pelas quais ele fez a Intelbras passar.

Retomado o ritmo de produção mais normal, Altair acha que a Intelbras deve crescer 10% em 2009. As novas unidades de negócios estão consolidadas. Altair e seu pessoal vão agora buscar novos clientes na América Latina e nos Estados Unidos; esse já era um dos objetivos de 2007, mas só agora, pós-crise, a Intelbras está pronta. “Apesar da dificuldade atual, talvez seja uma oportunidade para a entrada de produtos mais baratos, mais competitivos.”

Enquanto isso, Altair investe; ele está construindo uma fábrica de 18 mil metros quadrados em São José (SC), que ele pretende inaugurar em julho de 2010.

Receita Líquida Total (US\$ mil)	Receita Líquida Prop. Segmento (US\$ mil)	Lucro Líquido Total (US\$ mil)	Lucro Líquido p/ Func. (US\$ mil)	Giro dos Ativos
338.635,99	78.766,73	11.293,00	6,44	1,42