



ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE

FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MBA IDENTIDADE EMPRESARIAL

ADILSON WEDDIGEN

MARCEL BIANCHI

RODRIGO TONIN

VITOR AUGUSTO NEUMANN PRITSCH

**A AUSÊNCIA DE UNIDADE DE AÇÃO ENTRE SÓCIOS, COMO FATOR
LIMITANTE DE CRESCIMENTO DA EMPRESA - ESTUDO DE CASO.**

Restinga Sêca

2020

ADILSON WEDDIGEN
MARCEL BIANCHI
RODRIGO TONIN
VITOR AUGUSTO NEUMANN PRITSCH

**A AUSÊNCIA DE UNIDADE DE AÇÃO ENTRE SÓCIOS, COMO FATOR
LIMITANTE DE CRESCIMENTO DA EMPRESA - ESTUDO DE CASO.**

Trabalho de conclusão de curso do MBA
Identidade Empresarial, da Faculdade Antonio
Meneghetti - AMF, apresentado como
requisito parcial para obtenção do título grau de
especialista.

Orientador: Prof^ª. Ms. Josiane Barbieri.

Restinga Sêca

2020

A AUSÊNCIA DE UNIDADE DE AÇÃO ENTRE SÓCIOS, COMO FATOR LIMITANTE DE CRESCIMENTO DA EMPRESA - ESTUDO DE CASO.

RESUMO: O presente artigo foi criado a partir de uma necessidade apresentada pela empresa, de como desenvolver seu negócio de modo autônomo. Definimos o objetivo de compreender como a operação comercial da empresa poderia ser constituída para gerar novos negócios, reforçando o seu *core business*. Para isso, foram entrevistadas pessoas chave da organização utilizando-se um questionário aplicado verbalmente em vídeo conferências, e de onde foi possível extrair as informações relevantes da empresa a fim de direcionar nossas análises como pesquisadores e entregar ao fim um diagnóstico do que a empresa pode realizar para alcançar tal autonomia. Concluímos que o *core business* já existe, porém não é evidenciado pela própria equipe, e que, uma vez conscientizado e dependendo da estratégia adotada pela empresa, podem tomar diferentes caminhos na execução, inclusive no *modus operandi* da área comercial. Apresentaremos a seguir nossa avaliação.

PALAVRAS-CHAVE: Advocacia. Cobrança. Vendas. *Core business*.

ABSTRACT: This article was created after a recognized necessity by the company, to develop your own business autonomously. We define an objective to understand how the company's commercial operations could be constituted in order to generate new business, reinforcing its core business. We've structured the research interviewing key-employees through video conferences, which make it possible to get relevant information from the company in order to drive our business analysis and deliver a diagnosis of what action the company can do to achieve such autonomy at the end. Our conclusion is that the core business already exists, but it was not evidence yet. They can take different paths, including the *modus operandi* of the commercial area, once awarded the core and strategy planned.

KEYS-WORD: Advocacy. Billing. Sales. *Core business*.

1 INTRODUÇÃO

Em 1995, num contexto onde o Brasil dava os primeiros passos para a concretização do Plano Real, um momento de crescente acesso ao crédito e ao consumo, surgia também uma maior demanda por serviços de cobrança judicial e extrajudicial como consequência do também crescente volume de inadimplência gerado por esse cenário. Duas advogadas recém-formadas, RC e MC, vislumbraram, nessa ocasião, a oportunidade de fundar um escritório de advocacia na região metropolitana de Porto Alegre/RS para atuar na área de cobrança de créditos, a M&M.

Com a conquista do primeiro grande cliente, se depararam com uma sala de dez metros quadrados repleta de pastas com cobranças para serem ajuizadas, mas também identificaram que boa parte destas cobranças poderiam ser recuperadas de forma extrajudicial. Deu-se, assim,

o início da massificação dos processos, o que exigiu das sócias a criação de um fluxo de trabalho que permitiria gerenciar grandes volumes de ações jurídicas, o que posteriormente foi auxiliado pela adoção de um sistema informático.

Paralelamente, o setor de cobrança extrajudicial (cobrança amigável) cresceu de forma exponencial e, impedidas legalmente de atuar com os dois tipos de cobrança na mesma empresa, as empresárias decidiram fundar a S&P, em 1999, para atuar de forma específica nesta primeira etapa da cobrança.

Com o crescimento da S&P, as sócias, RC com escopo administrativo/operacional, e MC com escopo comercial, dedicaram todos os seus esforços para este novo negócio, por ser mais ágil, tanto no ganho de volume, como em retorno financeiro. A M&M passa, então, a ser um negócio coadjuvante, gerido por muito tempo como um departamento da S&P, inclusive gerando prejuízos na sua operação.

Após uma reestruturação no modelo de relações da M&M e suas filiais, aliado com a digitalização dos processos judiciais, o negócio se torna rentável e, neste novo cenário, de alguma forma, surge uma nova ambição: a de ganhar escala e ser 100% autônoma em relação à S&P.

Para alcançar tal objetivo, a empresa passou a se questionar e a perceber que ainda não sabia o que e/ou como fazer para alcançar essa autonomia após todos esses anos de interdependência.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

A empresa sabe dar resposta e tem expertise para atender às demandas que recebe, porém, não sabe ser geradora de novos negócios e novos clientes. O processo de vendas não é exercido ou dominado de forma profunda pela própria empresa.

Nosso objetivo é compreender como a operação comercial pode ser estruturada de modo a gerar novos negócios de maneira autônoma e reforçando o seu *core business*.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Especificar o *core business* da M&M para que possam desenvolver seu negócio de forma a operá-lo no máximo potencial;
- b) Estruturar um processo de vendas para que a M&M conquiste novos clientes e conscientizar internamente a importância deste pilar para a evolução da empresa.

1.2 JUSTIFICATIVA

Buscamos por meio deste trabalho, aplicar toda a vivência obtida ao longo do curso do MBA, e demonstrar a importância de especificar o *core business* do negócio para que se possa evidenciar a todo o grupo de operadores de uma empresa o que são capazes de fazer e, concomitantemente ao desenvolvimento de um planejamento estratégico, criar uma unidade de ação que possibilite sua autonomia.

2 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Para a realização deste estudo, foram definidos grupos entre os alunos da turma de MBA 2018 e, na sequência, disponibilizadas às empresas, sobre as quais, voluntariamente, cada grupo escolheu a sua para desenvolver as atividades. Escolhemos a empresa M&M. Efetuamos uma entrevista rápida e prévia com a sócia, que se encontrava presente, e que na ocasião manifestou o problema ou projeto: transformar a M&M em uma empresa autônoma.

Na sequência, foram agendadas as entrevistas preliminares com uma das sócias e a diretora da M&M, com a intenção de colher as primeiras informações da companhia, bem como as dificuldades que elas encontravam naquele momento na empresa. Ao todo foram 3 encontros, todos realizados por videoconferências (remotamente), com duração média de 1h30min cada, as quais nos permitiram desenvolver e formalizar o problema da pesquisa. Além disso, a validação de eventuais hipóteses dos cenários apresentados nos encontros iniciais.

Definido o escopo de pesquisa exploratória, passamos ao desenvolvimento da estrutura do questionário e o grupo organizou um estudo com base no livro Psicologia Empresarial, de Antonio Meneghetti (2013), distribuindo todos os capítulos da obra entre o grupo a fim de encontrarmos, na releitura do livro (do máximo que poderíamos dado o tempo limitado), àquilo

que mais tocava o contexto da empresa que estávamos nos inserindo. Ao final, selecionamos então as passagens técnicas que suportaria o trabalho. Os capítulos escolhidos desta obra, tangenciam a hipótese apresentada pela empresária inicialmente, e fundamentaram a elaboração das perguntas (disponíveis no Apêndice A).

Com o questionário pronto, utilizamos a metodologia de SPIN Selling (1988, Neil Rackham) para refinamento e ordenação das perguntas. Essa é uma metodologia utilizada em técnica de vendas, e trabalhamos com esta base em função dos próprios objetivos definidos neste estudo. Segundo Rackham (1988), "Estes quatro tipos de pergunta formam uma forte sequência de questionamentos que as pessoas bem-sucedidas usam durante a etapa importantíssima de investigação." (p. 32)

Esta metodologia consiste em:

S = *situation*: situação. Perguntas que reúnem os dados sobre fatos e antecedentes;

P = *problem*: problema. Exploram os problemas, dificuldades e insatisfações do contexto;

I = *implication*: implicação. Ajudam a entender a seriedade ou urgência do problema;

N = *needs*: necessidade de solução. Permitem fazer com que os entrevistados tragam os benefícios que uma solução citada por eles poderia oferecer.

A seleção de literatura, o problema de pesquisa e o questionário foram validados com a professora orientadora e, posteriormente, com os ajustes apontados por ela, apresentamos à banca julgadora, que destacou parte do problema de pesquisa formatado de modo a ratificar os próximos passos do grupo.

Para as entrevistas, avaliamos o organograma da companhia (Apêndice B) e selecionamos 5 pessoas, sendo: as 2 sócias; a diretora; e 2 gestores. O critério principal para essa seleção foi o tempo que estas pessoas atuavam na empresa, sendo em média superior a 8 anos, pois para compreender a causa do problema se fazia necessário pessoas com longo conhecimento do histórico e evolução da empresa no dia a dia.

A abordagem se deu de forma remota, por videoconferências pela plataforma Google Meet e durou entre 1h30min a 2h para cada entrevistado. Todas as entrevistas foram gravadas, com o consentimento dos entrevistados, para posterior análise das informações e compilação por parte do grupo de entrevistadores. O agendamento com cada participante foi feito após o horário comercial para não comprometer quaisquer compromissos dos entrevistados ao longo do dia, e contou com a participação de todos os integrantes do grupo pesquisador em todas as

videoconferências. Para a condução da entrevista e melhor experiência dos entrevistados, foi elaborada uma apresentação com uma pergunta por slide, de forma que o entrevistado não tomasse conhecimento de quais seriam as perguntas seguintes ou até mesmo quantas seriam.

As 5 entrevistas foram realizadas durante o mês de agosto de 2020, numa ordem específica de entrevistados, para minimizar o condicionamento dos entrevistadores em relação às respostas já coletadas. Na tabela abaixo, apresentamos essa ordem:

1° FC - Gestão Operacional e Cobrança Jurídica

9 anos trabalhando na C&C, começou na área de TI

4 anos de experiência na área de gestão e operação

2° DI - Gestão de Carteira de Clientes

11 anos trabalhando na C&C

5 anos de experiência na área de gestão de clientes

3° VB - Diretora Jurídica

5 anos trabalhando na C&C

3 anos na gestão

12 anos de experiência na área de jurídica

4° MC - Diretora Executiva

Sócia fundadora

5° RC - Diretora Executiva

Sócia fundadora

Para compilação, cada integrante do grupo ficou responsável por assistir novamente as entrevistas, e anotar sob a sua perspectiva, quais foram os principais pontos das respostas dada pelos entrevistados (Apêndice C). Estes pontos principais foram consolidados, utilizando o Excel, de forma que fosse possível analisar e quantificar quais foram e quem foram as pessoas que falaram dos mesmos pontos ou não, para que então pudéssemos chegar a um conjunto de dados e aliar o referencial teórico às respostas obtidas através das entrevistas.

A partir desta estrutura de informações, iniciamos as análises a fim de construir o artigo escrito, onde dissertamos os principais pontos identificados nas entrevistas com todos os respondentes, correlacionando as convergências ou divergências encontradas entre eles. Neste momento, atentamos para não incluir o nosso próprio entendimento sobre a problemática ou

situação apresentada, daquilo que deveria ser feito ou não por parte da empresa, de modo que a literatura selecionada para embasamento do trabalho pudesse nos confirmar ou refutar o que encontramos na pesquisa versus os objetivos e hipóteses definidas no início do trabalho.

Na sequência, utilizamos gráficos para fundamentar de forma quantitativa os dados que transcrevemos dos pontos principais.

Para concluirmos as análises das respostas, construímos uma visão comparativa das respostas que obtivemos entre as duas sócias, tanto na relação com negócio, como entre si mesmas. Buscamos, assim, mais esclarecimentos para o desenvolvimento do objetivo geral e objetivos específicos. Essa Ação foi importante porque conforme Meneghetti (2013), “O empresário não é apenas o Em Si Ôntico¹ da empresa, mas também aquele que dá o ponto de unidade de ação aos outros sócios, aos outros colaboradores, é aquele que se faz de estrela polar.” (p. 144) Sobre Em Si Ôntico, Meneghetti (2013), em uma das suas definições reporta que “Há um núcleo ativo pensante que podemos definir Em Si, alma, psique, inteligência, isto é, algo que constitui a ordem apriorica do sujeito homem.” (p. 78) O empresário assim como o Em Si ôntico, é o ponto que funda e sustenta a dinâmica de ação do contexto empresarial.

Dissertada a primeira versão do trabalho, realizamos um levantamento do que cada parágrafo abordava, denominamos a ideia principal de cada um deles, para então consolidar o trabalho em blocos temáticos que denominamos de Teoria e Prática (3.1 a 3.8).

Revisamos a 1ª versão da dissertação, e classificamos as perguntas do questionário enquadrando-as em seu respectivo bloco temático.

Continuando, reorganizamos os blocos para que a discussões e explanações de cada parte proporcionasse uma experiência fluida de leitura, como também uma proposição coerente de resolução do trabalho.

Demos seguimento reorganizando os gráficos no seu respectivo bloco de informação, bem como transcrevemos uma forma de explicação para fazer leitura a dos mesmos, e as inserimos em antecipação aos gráficos para facilitar o entendimento contínuo do trabalho.

Estruturamos as “considerações finais” após tudo, para que o fechamento contemplasse o que pudemos abordar ao longo do trabalho, dando o ponto de próximo passo para a empresa, caso queira aproveitar deste material e de fato ir adiante na realização das soluções e objetivos tratados neste trabalho.

¹ Para maior aprofundamento consultar: MENEGHETTI, Antonio (2008) Dicionário de Ontopsicologia; traduzido por Ontopsicologica Editrice. - 2 ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice.

3 TEORIA E PRÁTICA

3.1 ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES DOS COLABORADORES E DOS SÓCIOS E RESPECTIVAS RELAÇÕES

3.1.1 Autonomia

Na conversa preliminar que tivemos com a sócia RC, em busca do problema central a ser resolvido neste estudo, o principal tema apresentado foi a busca da autonomia da M&M. Desde a criação da S&P, a captação de novos negócios do grupo ficou a ela condicionada, isto é, qual o mercado atuar, quais segmentos a serem explorados, quais clientes conquistar, ficaram determinados pelos interesses da S&P. A autonomia teria existido somente num período anterior à criação desta empresa, quando a M&M era a única responsável pela geração dos seus negócios.

O surgimento da S&P ocorre a partir do momento em que as sócias identificam a possibilidade de atuar com cobranças extrajudiciais, dentro de um mercado de crédito em franca expansão em meados dos anos 90. A nova empresa é criada e com o tempo se tornou protagonista: cresceu tanto a ponto de colocar a M&M numa posição de “departamento” da própria S&P. Além disso, foi mencionado por uma das sócias que, ter como cliente um banco de grande porte como o BDC, demanda muito foco (sobretudo das sócias) e isso também teria acarretado a passividade da M&M frente ao processo de prospecção de novos clientes.

O objetivo geral desta pesquisa foi especificado como a geração de novos negócios de modo autônomo. Tendo em vista esse objetivo, abordamos com os entrevistados sobre qual seria o significado desta autonomia para cada um deles.

As sócias foram unânimes em dizer que esta autonomia é um desejo de longa data, mas possuem formas diferentes de explicá-la. Torná-la protagonista independente nos negócios do grupo para RC pode elevar a motivação da equipe trazendo muitas oportunidades de crescimento para estes. E para MC, a autonomia é uma forma de torná-la lucrativa. Ela aponta que, neste momento, é uma escolha definitiva em detrimento de transformá-la em um departamento de fato.

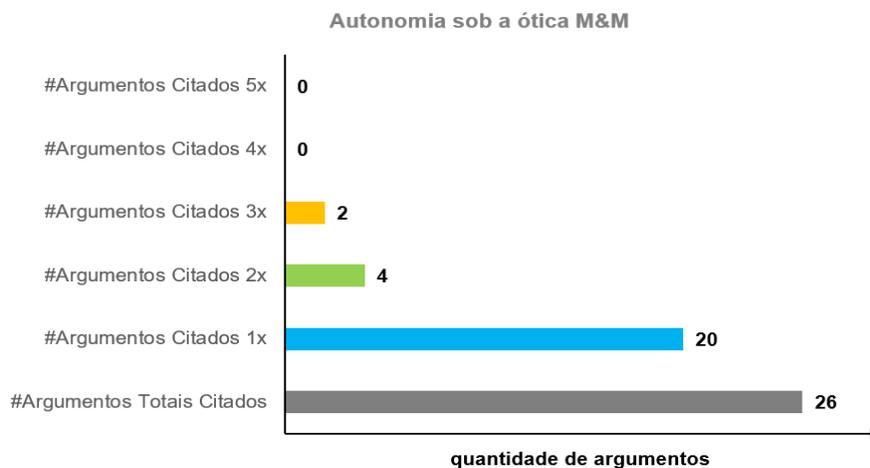
Esta é uma das perguntas-chave do questionário, pois aborda um tema muito recorrente nas conversas preliminares com as sócias para o desenvolvimento do trabalho.

Para demonstrar os resultados levantados de forma didática, estruturamos o gráfico abaixo (fig. 1), onde o leitor terá no eixo X a quantidade de argumentos ou atributos citados em sua totalidade pelos entrevistados. Para o eixo Y observa-se a quantidade de pessoas entrevistadas que trouxeram o mesmo aspecto.

Sendo assim, constatamos 24 motivos diferentes citados pelos respondentes, enquanto apenas 2 destes foram mencionados por 3 entrevistados.

Perante essa questão, 20% dos colaboradores evidenciou um certo desconforto sobre a visão que o mercado tem do grupo econômico, onde apenas a S&P é reconhecida como marca. A autonomia, para 60% da equipe entrevistada, é a oportunidade de a empresa poder oferecer novos serviços em ramos do direito diferentes do ramo que atuam hoje: como o tributário e o trabalhista.

Fig. 1



Fonte: os autores (2021)

Na visão dos pesquisadores, embora a M&M tenha dependência da S&P, o resultado financeiro mostra que esse caminho foi favorável para um crescimento mais rápido e eficiente do grupo econômico, pois os serviços prestados por ambas compõem uma proposta de valor integral, no que diz respeito a cobrança de contratos em geral.

Entretanto, para que a M&M alcance a autonomia desejada, ela deve definir, especificar, o seu *core business*. Posteriormente, deve haver a construção ou revisão de um Planejamento Estratégico, delineando quais são os objetivos e os limites que a empresa possui, e quais ações deve realizar num nível tático e operacional para alcançar essa independência, de modo que

toda a equipe tenha pleno conhecimento e clareza dessas informações, garantindo assim a uniformidade de direção e de ação da companhia. Segundo Zook (2010), “O crescimento se origina da retração; ao diminuir o escopo, cria-se a expansão. Impressiona-nos o fato de que, apesar das inúmeras oportunidades de crescimento encontradas pela maioria das equipes de gestão, a solução mais confiável e coerente seja lucrar com o *core business* da empresa. ” (p. 21)

3.2 CORE BUSINESS

Buscando entender qual é o *core business* da M&M, abordamos por 3 ângulos este tema: 1) qual é a especialidade de processos que os colaboradores presumem; 2) qual dos serviços prestados potencialmente pode ter melhores resultados; 3) qual perfil de processos geram maior margem de lucro.

Zook (2010) refere que "desenvolver um *core business* forte, não importa quão pequeno ou focado, é a chave para o crescimento subsequente” (p. 136) e “um ingrediente fundamental é o entendimento claro dos clientes e produtos principais que, se espera, gerem grande parte dos lucros ou que produziram, historicamente, esses lucros”. (p.40)

Para os entrevistados, a M&M é uma empresa especializada em cobrança judicial massificada, que construiu um *know-how* de tal forma a atender grandes volumes de contratos com eficiência e agilidade, alcançando, inclusive, uma performance superior quando comparado aos departamentos de cobranças dos próprios clientes. Isto é, entregam resultado financeiro melhor, em menos tempo e com custo menor. Meneguetti (2013), de fato, menciona que "o modo de servir os clientes, reais ou futuros, deve coincidir com as suas necessidades e curiosidades." (p. 141). Ao fazê-lo, a empresa tem garantido o seu protagonismo mercadológico.

O diferencial da M&M tem como base uma estrutura tecnológica desenvolvida internamente, que permite ajuizar as ações de uma forma massificada, bem como colher todas as informações e os status dos processos em tempo real, auxiliando na tomada de decisões de seus clientes. Desta forma, todas as fases que demandam intervenções de seus advogados em um processo jurídico ganham visibilidade, resultando em uma gestão completa e com capacidade de cumprimento de prazos com eficiência.

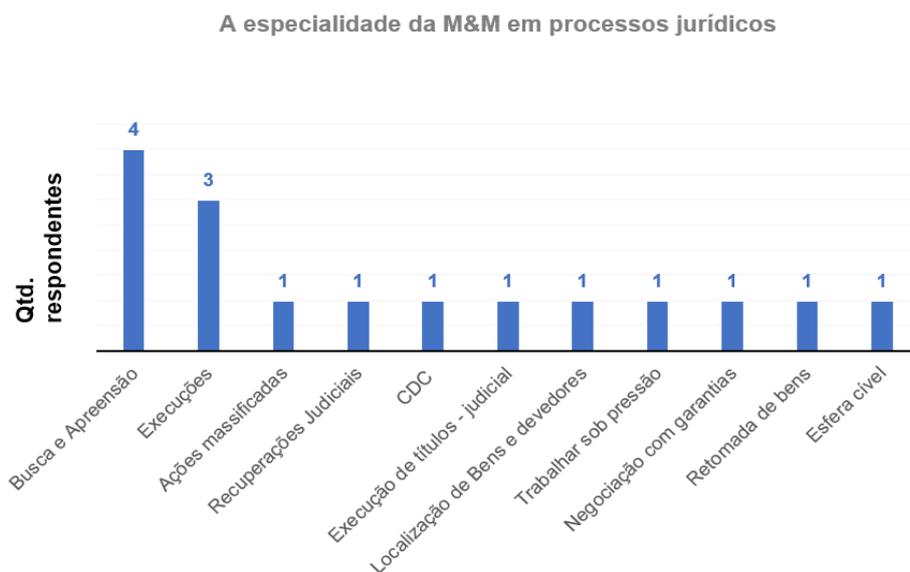
Os bancos de varejo, que são os principais clientes da M&M, possuem ferramentas para comparar a performance dos escritórios de cobrança, como também exigir condições específicas que devem ser seguidas a cada carteira de contratos. Estas condições geralmente

são: porcentagem de contratos recuperados via apreensão; porcentagem em dinheiro; e/ou porcentagem com acordos. Com isto, criam rankings de acordo com suas necessidades, com critérios sobre o quanto e como cada escritório de cobrança está performando na carteira de contratos que lhe foi delegada. Os escritórios de cobrança melhor posicionados ganham preferência para o recebimento de novas e melhores carteiras de contratos. Alguns fatores permitem avaliar a qualidade da carteira de contratos, como por exemplo, o tempo de inadimplência recente, a região do Brasil na qual é necessário realizar uma busca e apreensão, determinando assim, o potencial resultado que se pode obter com tais contratos.

Neste aspecto, a M&M tem ocupado as primeiras posições do ranking quando se tratam dos processos jurídicos de busca e apreensão de veículos. A partir desta evidência, 80% dos entrevistados entendem que a maior especialidade da M&M está neste tipo de carteiras de veículos.

Podemos verificar no gráfico a seguir (Fig. 2), no eixo X, todos os tipos de “processos jurídicos” citados nos das respostas dos entrevistados. E no eixo Y observa-se o resultado de quantas vezes este mesmo “processo” foi mencionado pelos entrevistados.

Fig. 2



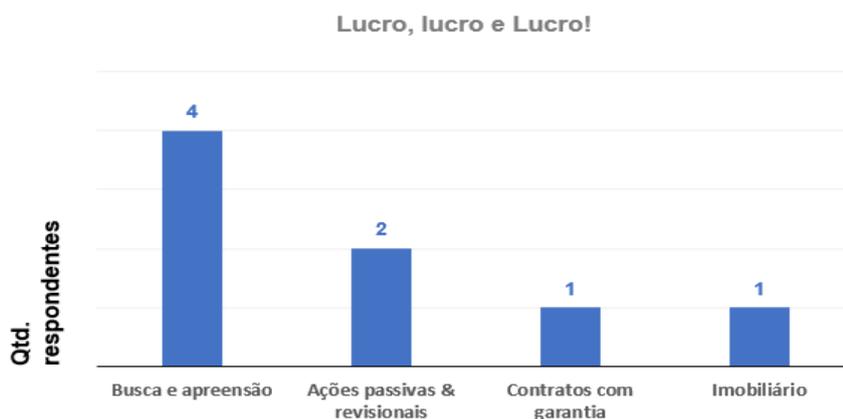
Fonte: os autores (2021)

Quando questionados sobre qual produto ou serviço poderia apresentar melhores resultados, a “busca e apreensão” foi citada por 40% dos respondentes, que poderia ser aperfeiçoada através de investimentos em tecnologia como a inteligência artificial, sistemas de geolocalização, monitoramento por câmeras e rastreamento. Vinte por cento dos entrevistados também pontuaram “novos ramos do direito”, entre eles o direito tributário, ações passivas, direito imobiliário e até empréstimos com garantia, denotando que não há consenso sobre o assunto.

Na investigação de qual o tipo de processo jurídico que a M&M possui maior margem de lucro, constatamos dois cenários: (i) o primeiro refere-se a ações judiciais em que o cliente da M&M é o autor, ou seja, o banco está acionando o consumidor para obter a recuperação do débito em aberto; e (ii) são os casos denominados “ações passivas”, em que o consumidor aciona judicialmente o cliente da M&M, reivindicando uma revisão de contrato, por exemplo.

Neste próximo gráfico (fig. 3) distinguimos no eixo X todos os tipos de serviços prestados aos clientes, e mencionados pelos respondentes como altamente rentáveis. E no eixo Y a quantidade de entrevistados que utilizaram o mesmo serviço como argumento em suas respostas.

Fig. 3



Fonte: os autores (2021)

Dada esta conjuntura, para 80% dos entrevistados a busca e apreensão de veículos é a atividade mais lucrativa. Sob outra perspectiva, 20% apontaram os processos do direito imobiliário como sendo o serviço com maior lucro por serviço unitário, por serem de resolução mais rápida e, por vezes, envolverem apenas cartórios, sem entrar na esfera judicial, além do tíquete médio da transação ser mais alto.

A sócia RC também entende que a busca e apreensão é o tipo que processo que gera maior margem de lucro, devido ao volume de demanda que possuem. E, em concordância com a sócia MC, cita os processos passivos e revisionais como os mais lucrativos unitariamente, apesar de não terem volume de transações. A correlação entre as respostas sobre o produto que gera maior lucro, pode nos encaminhar ao entendimento de onde a empresa deve dedicar seus esforços para crescimento. Segundo Zook (2010) "as unidades da sua empresa que dão os melhores resultados são provavelmente aquelas operando muito abaixo de seu potencial total." (p. 18)

Segundo Meneghetti (2013) "...o *core business* é definido pela série de produtos, segmentos de clientes e tecnologias com as quais é possível construir a maior vantagem competitiva." (p. 299)

Com base nesse entendimento, para nós pesquisadores, o *core business* da M&M é *atuação advocatícia no direito massificado*.

Em função do segmento de clientes que majoritariamente atendem, ou seja, grandes bancos de varejo, desenvolveram uma tecnologia própria para processar os grandes volumes de contratos em uma espécie de "esteira de processos" que garante a performance e qualidade na entrega de seus serviços, constituindo sua vantagem competitiva.

Nossa sugestão é para que a companhia tenha sempre em mente o atual *core business* diante de novas oportunidades de atuação em outros serviços jurídicos, para fazer identidade com o seu núcleo operativo.

Zook (2010) relata "quanto mais forte é o *core business*, mais chances se tem para entrar em *negócios* adjacentes potencialmente lucrativos e perder o foco." (p. 19) Além disso, diante de uma nova oportunidade, para mensurar se de fato irá reforçar seu *core business*, Meneghetti (2013) mostra indagações que possibilitam a empresa tomar tal decisão: "é capaz de fazê-lo? Tem-se a competência, os meios? Funciona? Atrai os clientes? Se é pago? Se é escolhido?" (p. 299)

Como exemplo, podemos citar um cenário que surgiu ao longo das entrevistas: uma companhia aérea que recebe uma grande quantidade de processos de indenização por eventuais contratemplos sofridos por seus clientes reclamantes. Neste caso podemos nos perguntar: Como são judicializados esses processos? Os valores resultantes dos volumes trazem rentabilidade à empresa? Temos expertise nesse tipo de escopo de processo? A lógica de "esteira de processos" funciona também para estes casos?

No final, podem até haver pequenas variações entre diferentes serviços jurídicos, particularidades, diferentes tipos de clientes, porém, devem ter como característica principal a capacidade de massificação.

3.3 MARKETING E VENDAS

Quando abordado o tema sobre a divulgação da empresa ao mercado, os entrevistados relataram que logo após a fundação, a M&M fazia ações de divulgação no rádio, mas que não eram ações eficientes, pois os potenciais clientes que surgiram não eram rentáveis. Em um segundo momento, com foco em agências bancárias, as sócias passaram a visitar de porta em porta oferecendo seus serviços diretamente aos gerentes, notando claramente que este método era mais eficiente.

Após a conquista do cliente BDC, a prospecção de novos clientes se manteve como atividade exclusiva das sócias, porém, agora exercida através do relacionamento com os principais dirigentes e na participação em feiras e eventos do setor para desenvolver novos negócios e ampliar sua participação, tanto no volume de contratos em cada cliente, como também na conquista de novos clientes. Conforme Meneghetti (2013) “Deve-se fazer publicidade e fazer conhecer o próprio produto naqueles encontros e naquelas feiras onde se reúnem os especialistas sobre o próprio produto”. (p. 440)

Em função do tipo de clientes que atendem atualmente (bancos de varejo de grande porte), percebeu-se a importância deste canal de relacionamento pessoal, visto que é um segmento de poucas, mas grandes empresas.

Atualmente, todos concordam que a empresa não realiza ações de marketing para se promover no mercado. De forma prática, a M&M é divulgada aos potenciais clientes através da S&P, que apresenta as soluções e as empresas como um grupo econômico. Estas apresentações são realizadas pelas sócias, que acompanhadas exclusivamente por diretores da S&P, se utilizam de casos de sucesso para ofertar os serviços. Esta prática fez com que a M&M fosse vista como um departamento da S&P, pois não tem seu protagonismo no processo de marketing e vendas e normalmente só aparece depois que a cobrança extrajudicial não teve sucesso pela S&P, ou quando o cliente solicita diretamente pelo serviço de cobrança judicial. Desta forma, a M&M assumiu uma posição mais passiva frente às oportunidades que se apresentavam, atuando nelas somente após o contrato já fechado pela S&P.

Apesar dos entrevistados entenderem que seria importante a M&M possuir ações próprias de marketing e vendas, os clientes enxergam como positivo a oferta conjunta dos serviços prestados por ambas as empresas.

Recentemente, a M&M entrou no mercado de licitações, com o objetivo de atender os concorrentes de seus principais clientes: os bancos estatais. Para isso, foi criado um novo departamento que acompanha diariamente os editais para se candidatar e conquistar as carteiras de cobrança destas empresas.

Apresentamos no gráfico a seguir (fig. 4) uma análise que consiste em 4 quadrantes. Estes quadrantes são os cenários de intersecção entre o eixo X e Y. No eixo X utilizamos as variáveis de “Passivo” no extremo esquerdo e “Ativo” ao extremo direito. Utilizando a extremidade da direita, o “Ativo”, significa o quão frequentemente a empresa executa uma atividade de um determinado modelo de venda. Ou seja, o quanto ela é “ativa” naquele tipo de ação. Sendo, portanto, o cenário “passivo” a lógica inversa. E no eixo Y é a quantidade de respondentes que citaram a mesma ação realizada pela empresa, com mais ou menos frequência. Assim temos 4 quadrantes:

1. quadrante inferior extremo esquerdo: baixo número de respondentes citando a mesma ação, com baixa frequência de realização;
2. quadrante inferior extremo direito: baixo número de respondentes citando a mesma ação, com alta frequência de realização;
3. quadrante superior extremo esquerdo: alto número de respondentes citando a mesma ação, com baixa frequência de realização;
4. quadrante superior extremo direito: alto número de respondentes citando a mesma ação, com alta frequência de realização;

Fig. 4



Fonte: os autores (2021)

A estruturação de ações ou departamentos, seja para marketing ou vendas, dependerá da decisão da empresa a respeito de qual caminho irá escolher para crescer. No caminho de seguir no mercado em que já está consolidada, é importante estruturar uma área de vendas a fim de que esta expansão não dependa somente da atuação das sócias. Não obstante, entendemos que o melhor método seja o relacionamento pessoal para atingir este público. Para atuar nesta função, portanto, julgamos que o (a) profissional deve possuir uma senioridade capaz de atuar no mesmo nível que as sócias diante de um cliente. Isso significa ter um amplo conhecimento do mercado e sobretudo do negócio, tanto da M&M como também do cliente.

Por outro lado, caso a empresa eleja ampliar sua atuação horizontalizando operações em novos segmentos do mercado, consideramos necessário um estudo prévio para construção de uma estratégia de marketing (definindo desde como a marca M&M quer se comunicar, até quais canais de comunicação utilizar), e vendas com uma estrutura dedicada para mapear potenciais clientes, identificar os contatos tomadores de decisões, qualificação das necessidades desses clientes e, por fim, executar a venda de seus serviços, suportada pela capacidade de entrega das demais áreas de operação.

Contudo, independente do caminho, ressaltamos a importância de atuar em mercados que reforcem o seu *core business*.

3.4 PROCESSOS

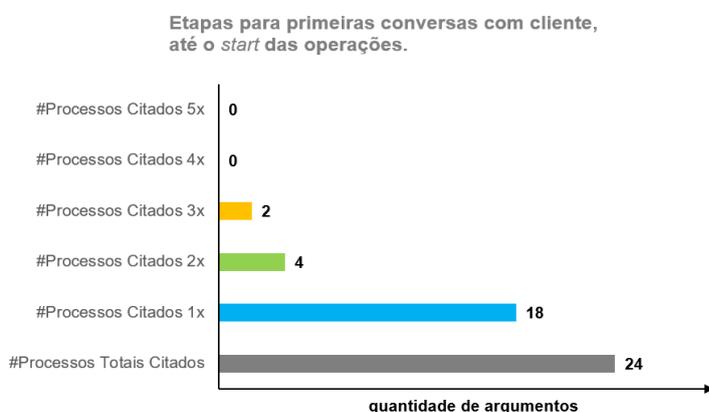
Perguntamos aos colaboradores se eles são informados sobre potenciais novos clientes e, ao mesmo tempo, se são envolvidos ativamente no processo de negociação. As respostas mostram que as pessoas são informadas conforme o escopo de sua atuação e que isso é feito pelas sócias de acordo com a necessidade percebida por elas. Os que não são informados entendem como importante essa participação, pois sentem que poderiam contribuir de forma positiva.

Em termos de participação, cada gerente é demandado (a) pelas sócias conforme a necessidade. Ao todo, 80% dos entrevistados geram apresentações a serem usadas em reuniões com os clientes, mas isso não implica necessariamente na sua atuação na linha de frente com o cliente.

Fica a cargo das sócias a análise da viabilidade do contrato, e uma vez aceita a proposta pelas partes, rapidamente se incluem nas conversas as pessoas do time necessárias para possibilitar o início das operações, mas os funcionários evidenciaram saber pouco do processo como um todo: apenas conhecem a parte que lhes compete quando são demandados.

Na ilustração abaixo (fig. 5) apresentamos a quantidade de procedimentos que foram abordados pelos respondentes para efetivamente transformar um potencial cliente em cliente da M&M. No eixo X está a quantidade de etapas ou procedimentos que obtivemos dentro de todas as respostas. Para o eixo Y pode-se observar a quantidade de pessoas entrevistadas que deram a mesma resposta.

Fig. 5



Fonte: os autores (2021)

Como pudemos perceber pelo gráfico, ao todo, os entrevistados citaram 24 procedimentos para executar diante de um novo cliente. Entretanto, 18 (75%) procedimentos foram diferentes entre si, e apenas 2 (8%) foram procedimentos citados por 3 pessoas, evidenciando assim a pouca visibilidade que cada colaborador possui de todo o processo.

Ao perguntarmos sobre a estruturação da empresa para prospecção de clientes e sobre como esse cliente novo é recebido dentro da empresa, as duas sócias trazem uma visão uníssona, visto que participam conjuntamente e ativamente deste processo. Elencam como são as etapas da reunião com o cliente até a apresentação, na qual são demonstrados os números do já realizado e a capacidade de entrega da empresa.

Entrando, agora nas discussões dos pesquisadores, notamos que ao longo das entrevistas, embora alguns funcionários tenham posições de gestão/liderança, parte do grupo apresentou de forma sutil uma vontade de ter mais autonomia, no sentido de participar mais da condução estratégica do negócio.

Há a necessidade de dar transparência aos papéis e responsabilidades de cada área do negócio (e pessoas respectivamente) no processo de prospecção e venda, para que cada um compreenda melhor como contribui e agrega valor ao negócio, e saiba quais as informações precisam compartilhar para subsidiar o time comercial. Segundo Meneghetti (2013), “É preciso saber configurar um corpo orgânico a partir dos vários setores e componentes da empresa que permitam a obtenção do escopo.” (p. 141)

Para o cenário atual, como são poucos novos clientes a cada ano, notamos que a M&M não sente uma necessidade latente de construir toda uma lógica de área comercial. Todavia, assim como falamos em aspectos de marketing (3.3.), isso deve ser alinhado conforme a intenção da empresa em buscar novos mercados, e qual será o volume e dinamismo de novos entrantes gerados com essa decisão.

Interessante também notarmos que, mesmo diante de visões limitadas sobre o todo, cada parte sabe o que deve fazer para uma demanda que lhe é solicitada, e isso nos permitiu evidenciar a eficiência da atual "esteira de processos" que a empresa construiu para iniciar a cobrança de carteiras de contratos.

Contudo, a visibilidade e o entendimento total de cada um, com uma comunicação estruturada, pode criar um movimento de agir em antecipação às demandas a serem executadas por eles, gerando ganho de eficiência para todos.

3.5 CONTRATOS

Do ponto de vista da negociação e das condições contratuais em si, todos citaram que dificilmente há espaço para alterar as regras previamente determinadas pelos clientes, e que tal imposição poderia causar a perda daquela oportunidade para a concorrência (caso alguma outra empresa aceite tais termos). Além disso, há um período conhecido por “meritocracia”, que consiste no prazo definido pelo cliente para avaliar a performance dos escritórios de cobrança contratados. Isso significa que há uma sazonalidade para prospectar novos clientes deste perfil e que, portanto, perder uma oportunidade de negócios pode custar também um longo tempo sem conquistar novas carteiras.

Quando questionados sobre a evolução dos modelos de contratos firmados com os clientes, comparando o começo da empresa com os dias atuais, percebe-se que a receita por contrato diminuiu em função da concorrência de mercado. As soluções de cobrança extrajudicial ou judicial, se tornaram *commodities* para os grandes bancos e isto também impulsiona uma competição onde o atributo mais percebido é o preço. Com isto, a empresa focou em crescer baseada no volume, tornando possível uma rentabilidade mesmo com margens menores.

Em nossa avaliação, novamente voltamos a pergunta-chave: onde a M&M quer jogar? Porque uma vez definido se a atuação será verticalizada, ou seja, concentrando e reforçando ainda mais sua posição no segmento de bancos de varejo, a saída para deixar de ser refém dos contratos será construir um diferencial competitivo que inclusive desperte, nos grandes clientes, “uma sensibilidade de pagar a mais” por tal serviço. No que tange ao diferencial competitivo, podemos estabelecer uma correlação com o investimento em tecnologia, já citado neste trabalho, pois dependendo de como produzirem mais, ou de forma mais inteligente, podem gerar um novo valor percebido ao cliente, de forma a reimpostar o modelo de relação entre eles.

Se especializar e se tornar distinta daquilo que hoje está disponível no mercado, inibe também uma negociação por posições (conhecida como “poder de barganha”), onde os grandes bancos exercem seu poder econômico, reduzindo as margens de operação para empresas como a M&M.

Por outro lado, nada impede de evoluir o negócio de forma horizontalizada, a partir da construção de um diferencial competitivo na atuação em um novo segmento, desde que esta atuação esteja de acordo com o seu *core business*.

Contudo, aqui encontramos um outro ponto polêmico: qual das empresas do grupo econômico (M&M e S&P) de fato formaliza a relação com o cliente primeiro? Qual a relação contratual da M&M com a S&P? Quando respondidas essas perguntas, presumimos que há uma confusão entre os papéis das empresas e dos respectivos colaboradores na atuação junto ao mercado (sobretudo por parte da S&P), em função da simbiose que se constituiu. Portanto, definir e esclarecer responsabilidades entre elas, pode favorecer ainda mais o movimento de autonomia da M&M. Por exemplo, se for definido um prazo para a atuação extrajudicial para depois executar a judicialização, tal prazo deve ser respeitado por ambos os lados.

Desse modo, futuramente poder-se-á dar abertura inclusive para que a M&M preste serviços para os concorrentes da S&P, e vice-versa, caso sejam relações rentáveis para a identidade de cada negócio.

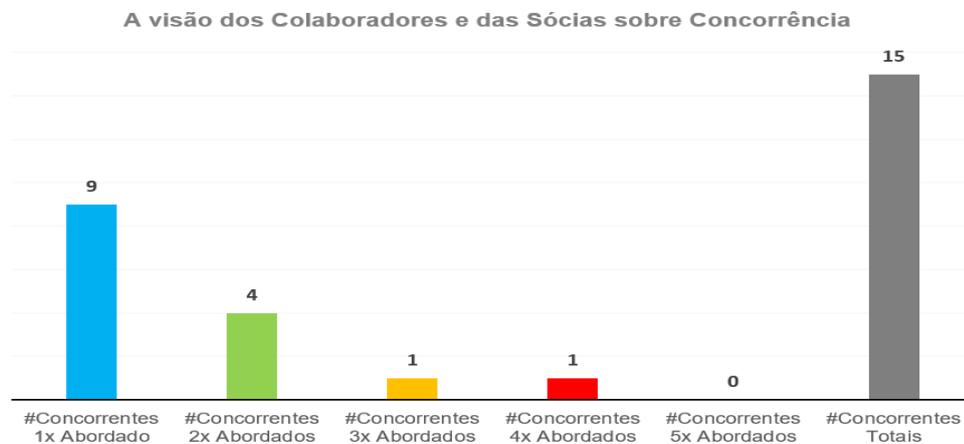
3.6 CONCORRENTES

A concorrência foi outro ponto de pouca convergência entre os entrevistados: foram mencionadas 15 empresas como competidores da M&M, evidenciando que os participantes não possuem o mesmo critério e/ou visão para definir quem seriam essas empresas. Apenas um nome (concorrente) obteve 80% de referência comum entre os entrevistados.

No próximo gráfico (fig. 6), procuramos explicar sobre a quantidade de empresas que foram citadas como concorrentes da M&M por todos os entrevistados.

No eixo Y temos então a quantidade de concorrentes, que no total, mapeamos 15 empresas diferentes entre si após analisar todas as respostas. No eixo X, encontra-se a quantidade de entrevistados que citaram em comum, àquela determinada quantidade de concorrentes do eixo Y. Por exemplo, quando olhamos para “#concorrentes 1x abordado”, significa quem não tivemos nem sequer uma repetição do concorrente em todas as 5 entrevistas (no caso, 9 empresas neste cenário).

Fig. 6



Fonte: os autores (2021)

Já as sócias, pronunciaram apenas um nome em comum num universo de dez empresas mencionadas por elas.

Além disso, os entrevistados entendem que há duas tipologias de concorrência: em uma, a disputa entre os escritórios de cobrança é pelo mesmo segmento de mercado e/ou clientes; noutra, a competição acontece em função das carteiras de cobrança dentro de um único cliente em que atendem simultaneamente. De certa forma é uma visão de concorrentes que flutua de acordo com o mercado e/ou cliente em que estão "defendendo território". Majoritariamente, fazem essa avaliação voltada (condicionada) ao BDC, que é o seu maior cliente.

Para nós pesquisadores, o fato de nos depararmos com uma grande diversidade de concorrentes nas respostas, denota uma dispersão na visão de como a própria M&M está posicionada no mercado. Isto é, para cada entrevistado a empresa atua de uma forma, o que a projeta em diferentes posições de concorrência.

A especificação do próprio *core business* da M&M (como já mencionado na seção 3.2.) deve anteceder a definição de quem são seus concorrentes. Pois, a partir do momento que se tem claro a proposta de valor, e para qual (is) cliente (s) entregar a solução, será mais fácil a identificação de outras empresas do mercado que fazem frente a este modelo de atuação. Ao final, uma visão acertada da concorrência propicia desenvolver uma *forma mentis* de competência competitiva, buscando melhorar as suas estratégias de mercado. MENEGHETTI (2013) "Competitividade significa que o supercampeonato do empresário se mensura continuamente com os melhores no mundo e do seu ambiente." (p. 457)

3.7 RESULTADO

Para entender a situação da M&M, questionamos se a mesma alcança os resultados esperados. Pelos entrevistados, há uma convicção de que a empresa atualmente entrega os resultados financeiros e as metas estipuladas.

Contudo, para 20% deles é entendido que o resultado financeiro atingiu o *break even* em 2018, e que a partir de 2019 se torna lucrativa. Isso porque, até 2018, havia uma aceitação quanto ao prejuízo gerado pela M&M, visto que a consideravam como um departamento da S&P (que subsidiava tais custos).

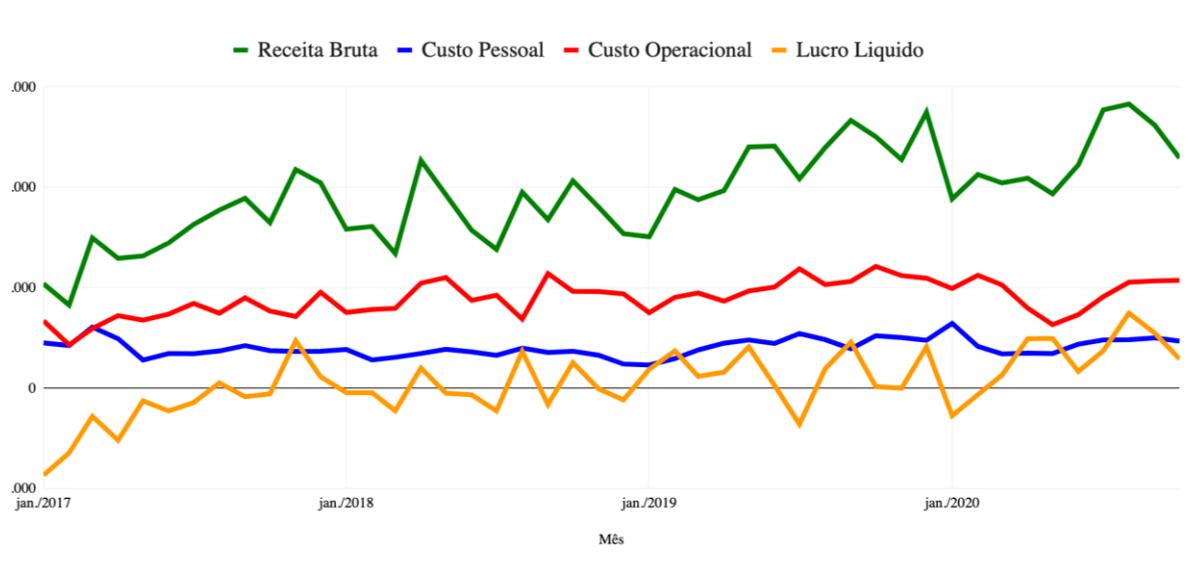
Para a sócia RC, as principais mudanças na empresa que modificaram o cenário de rentabilidade, foram: (i) em 2015 a digitalização do poder judiciário permitiu o acesso eletrônico para acompanhamento dos processos, trazendo uma redução nos custos operacionais, bem como um ganho de agilidade, tornando assim a operação mais lucrativa; e (ii) em 2018 a empresa resolveu transformar as filiais em correspondentes terceirizados, que foram assumidos por seus antigos gerentes, totalizando então 5 empresas parceiras. Este movimento teve como base a mudança no formato de remuneração entre matriz e agora correspondentes, exigindo de todos os envolvidos um compromisso direto com o resultado dos processos. Assim, a relação se tornou mais lucrativa para ambos.

Adiante está o gráfico (fig. 7) para análise e fundamentação de resultados econômicos da empresa. Nele, temos o comportamento histórico de 4 indicadores da companhia: 1) Receita Bruta; 2) Custo com Colaboradores (Pessoal); 3) Custo operacional; e 4) Lucro Líquido.

E duas variáveis para leitura da informação, sendo: (i) tempo, no nível mensal; e (ii) o valor numérico absoluto do indicador avaliado, num mês específico.

Selecionamos os últimos 46 meses como recorte de tempo para a análise, começando em Janeiro/2017 e finalizando em Outubro/2020.

Fig. 7



Fonte: os autores (2021)

Nas primeiras discussões, entre nós pesquisadores, percebemos uma certa polêmica em relação ao que cada entrevistado entendeu por resultado obtido. Pode-se entender por “alcançar as metas”: a) as condições que os clientes determinam em cada carteira de contratos, pois estas ficam claras no ato da negociação; b) a rentabilidade que a M&M obtém na sua operação.

Como tínhamos dúvidas mesmo após as entrevistas, para esclarecermos a questão, recorremos ao resultado contábil real da empresa dos últimos 46 meses, e percebemos alguns pontos:

(i) pela curva histórica dos custos da companhia (operacional e principalmente de pessoal), não identificamos uma alteração significativa no comportamento desses valores, que nos possibilitasse fazer uma relação direta com os fatos apresentados pelas entrevistadas (sobretudo na mudança da relação com as filiais). Ou seja, não conseguimos aferir o quanto tais mudanças foram significativas para a rentabilidade do negócio;

(ii) Em maio de 2019 a empresa apresentou um crescimento de aproximadamente 20% na sua receita bruta em relação ao mês anterior, e desde então manteve este novo patamar de resultado, permitindo assim, que a empresa alcançasse o *break even* efetivamente em 2019. Deduzimos que houve a conquista de um novo cliente ou de uma nova carteira de contratos para tal crescimento sustentável, embora não tenha sido citado por nenhum dos entrevistados.

Percebe-se que, numa análise mensal, a empresa apresenta oscilações na sua receita bruta, mas, anualmente há um contínuo crescimento que, quando correlacionado com o custo de pessoal, observa-se uma tendência saudável, uma vez que este custo se mantém estável.

Por outro lado, notamos que há uma tendência de o custo operacional acompanhar o crescimento da receita bruta. Mesclando este contexto com a resposta de um dos entrevistados sobre otimização do resultado, entendemos que a inserção de mais tecnologia na operação pode trazer um ganho de eficiência para que a empresa mantenha a evolução da sua receita bruta, reduzindo seus custos operacionais.

A empresa possui uma equipe técnica especializada, que recentemente passou a ter a visão do resultado que produz. Em nossa opinião, este fato resultou em mudanças significativas de como o colaborador enxerga o negócio. O resultado daquilo que é o campo de atuação do empregado deve ser de conhecimento próprio dele, para assim responsabilizá-lo a analisar e proativamente propor ações que sejam funcionais para o negócio.

No nosso entendimento, para a empresa se impostar como protagonista, acima de tudo deve ser lucrativa, caso contrário seria inerente uma posição de dependente para sua existência. Como afirma Meneghetti (2013), “A base econômica é a liberdade, é a autonomia, é o direito de ser como você é. Se a pessoa não tem o próprio dinheiro, não pode fazer todas as outras coisas, está sempre sob empréstimo. Se quer agir com liderança, deve controlar a própria base econômica.” (p. 37) Vemos que este estágio já foi atingido, portanto, é um momento oportuno para que de fato se abra uma agenda a fim de construir esta posição autônoma.

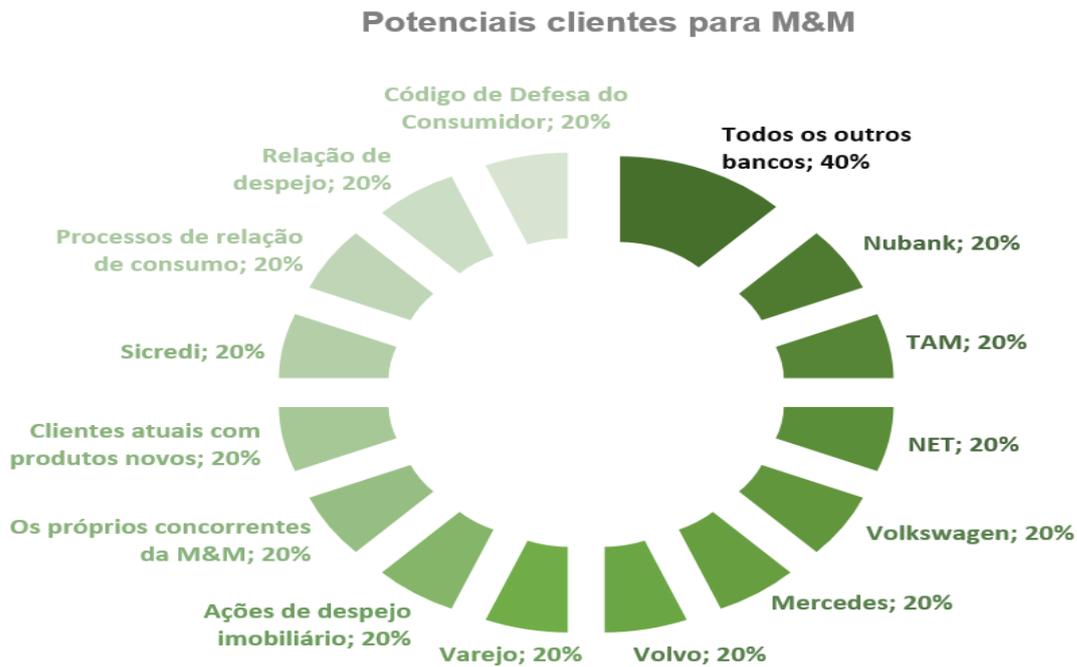
3.8 CRESCIMENTO

Procuramos esclarecer qual a visão dos entrevistados sobre potenciais clientes que poderiam ser atendidos pela M&M e as respostas foram díspares. 40% responderam que qualquer banco que não era cliente da M&M poderia se tornar um potencial cliente. Apesar disso, foram listados também vários outros nomes, até de outros ramos que não o bancário.

O gráfico subsequente (fig. 8) ilustra os cenários que obtivemos sobre potenciais clientes para crescimento. O modo como perguntamos intencionava a resposta de um nome específico de uma empresa (potencial cliente), mas não necessariamente obtivemos retorno desta maneira.

Como poderiam surgir inúmeras possibilidades, o gráfico de “pizza” é uma mera forma de expor a informação, não significa que a somatória de todo o círculo resulte 100%. Neste caso, poderíamos somente obter 100% como resultante de um único quadrante, se todos os respondentes o citasse igualmente. Portanto, o % (percentual) é a quantidade de respondentes que mencionou àquela empresa/cenário.

Fig. 8



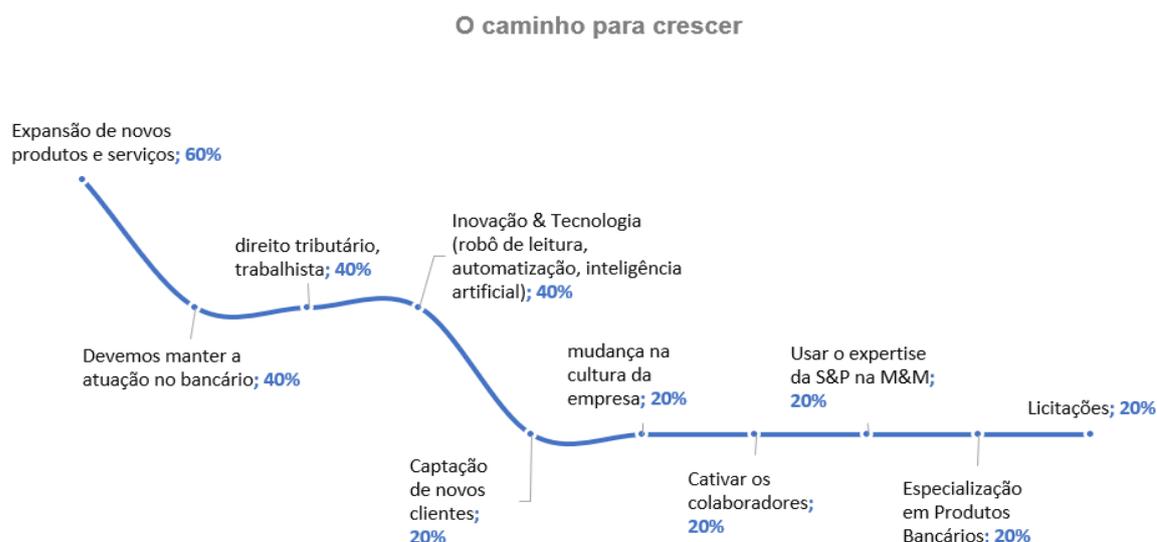
Fonte: os autores (2021)

O modo como cada um dos entrevistados enxerga que a M&M poderia crescer mais também foi abordado nas perguntas, e não houve um consenso de qual (is) caminho (s) a empresa deveria seguir. Vinte por cento entende que manter o atendimento aos bancos de varejo é importante, porém existem várias outras áreas de atuação não exploradas no momento, que poderiam fazer a empresa crescer. Ao longo das respostas, surgiu ainda a hipótese de que novos investimentos em tecnologia, buscando automatizar ainda mais os processos operacionais, seria uma forma de ganhar eficiência, gerando economia e aumentando escala.

Para demonstrar o(s) caminho(s) de crescimento, na imagem abaixo (fig. 9) expomos um modo de leitura da esquerda para direita. Sendo a esquerda por onde o caminho começa, que por sua vez tem como base aquilo que foi mais recorrente nas respostas, e na extremidade

direita, o final, considerando o argumento que foi menos mencionado pelos entrevistados. Isso representa o eixo X do gráfico. Temos na altura do tópicos (eixo Y) a proporção de 0 a 100%, que significa a representatividade de respondentes que repetiram o mesmo ponto.

Fig. 9



Fonte: os autores (2021)

Contudo, a expansão de novos produtos e serviços foi o argumento em destaque (citado por 60% dos respondentes) para buscar novos mercados a fim de diluir a dependência de grandes bancos. Citaram, ainda, que isso motivará mais os colaboradores no desempenho de suas atividades.

Quando se fala em crescimento, cada entrevistado aponta para um lado, e há uma contínua confusão de misturar anseios pessoais com o que de fato a empresa deve fazer para ter um crescimento sustentável. Há um fator muito sensível que contribui para que essa imagem seja projetada no grupo, que é o descolamento entre o que as sócias pensam e o que de fato chega ao conhecimento dos operadores do *business*, bem como o distanciamento das sócias em relação a M&M.

Com todos os insumos coletados, análises e discussões realizadas, percebemos que esse fator sensível entre as sócias resulta numa confusão do que a empresa é, como se fosse vivida uma crise de identidade². Inclusive chegaram a mencionar que potencialmente a M&M estava

² “Identidade é aquilo que cada um de nós é: aquele nome, aquele corpo, aquela tipologia, em síntese, aquela realidade” MENEGHETTI (2013) (p. 260)

na linha tênue de morrer ou ter de fazer uma drástica mudança para realmente se tornar uma empresa de longo prazo.

Concluimos que, compartilhar a visão das sócias com o grupo de operadores não significa fazer um ultraje à intuição delas. Ao invés, é uma oportunidade de (i) dar a devida responsabilidade às sócias sobre o ato de delegar, pois, independente do quanto de esforços a S&P ou a M&M demande, ambas as empresas devem ter sua capacidade de ação mesmo quando elas (sócias) não possuem tempo para dar a devida atenção. Além disso, é uma forma de (ii) responsabilizar o grupo de operadores, inibindo que se coloquem como vítimas por não obterem uma “autonomia” que não lhes foi dada. Meneghetti (2013) “a experiência confirma constantemente que o defeito está no operador, no seu comportamento nos confrontos do *business* em si, e jamais depende das circunstâncias externas - fisco, empregados, funcionários etc. -, mesmo porque ele é o diretor da orquestra que deve escolher, dia a dia, o que fazer ou não fazer” (p.263).

3.9 CORE BUSINESS DAS SÓCIAS E DA SOCIEDADE

Atualmente as sócias dividem o escopo de atuação na empresa em duas grandes áreas, onde a MC responde pela área comercial, localizada na cidade de São Paulo/SP e a RC pela área administrativo/operacional, localizada em Porto Alegre/RS.

Durante o decorrer desta pesquisa, evidenciamos a necessidade de analisar em separado as respostas das sócias, afinal são elas que dão o ponto central para a empresa. Nessa análise, conforme discorrido nos capítulos anteriores deste artigo, percebemos discordâncias entre o discurso delas, como por exemplo, quando falamos em concorrência, onde as sócias pronunciaram apenas um nome em comum num universo de 10 empresas mencionadas entre as duas.

Sobre a maior especialidade da M&M, uma das sócias elencou tipos específicos de processos jurídicos que convergem com a visão dos colaboradores, um deles foi a busca e apreensão de veículos. Por outro lado, a outra proprietária falou de forma mais abrangente em processos com garantia e também trouxe o aspecto de que a especialidade seria trabalhar sob pressão na cobrança.

Ao perguntarmos sobre a estruturação da empresa para prospecção de clientes e sobre como esse cliente novo é recebido dentro da empresa, as duas sócias trazem uma visão uníssona.

Elas elencam como são as etapas de participação em eventos, reunião com o cliente até a apresentação, na qual são demonstrados os números do já realizado e a capacidade de entrega da empresa.

Quando o assunto se refere aos procedimentos realizados pela empresa na chegada de um novo cliente, a sócia RC descreve com maior detalhamento as etapas da instalação desse novo serviço, evidenciando ter mais conhecimento sobre o operacional do dia a dia. Além disso, no geral, as duas proprietárias elucidam uma visão macro do que imaginam ser uma “esteira de processos”, nomenclatura essa que descreve a dinâmica em que a empresa sistematicamente trabalha e atende à demanda dos seus clientes.

Na opinião das fundadoras do negócio, a autonomia é entendida como uma busca de longa data com o objetivo de tornar a empresa (M&M) mais rentável para o grupo. De um lado temos a visão de MC que entende que essa autonomia é necessária para não precisar “matar” a empresa, ou seja, ela deve se tornar lucrativa. Do outro lado RC entende que a ideia de autonomia trouxe um sentimento de pertencimento aos colaboradores da M&M, como também um dos resultados seria possivelmente a criação de mais oportunidades para o crescimento pessoal dos colaboradores.

Na última pergunta, quando se deseja saber qual o processo jurídico que traz mais margem de lucro para a empresa, a sócia RC respondeu como mais rentável a busca e apreensão de veículos considerando o volume de processos. Já a sócia MC vê nas ações passivas, que unitariamente, trariam mais retorno.

Como percebemos, além da distância física entre as sócias, foram frequentes as disparidades entre colocações das sócias, que devem ser trabalhadas para que possam explorar e operar no máximo potencial o escopo de atuação da M&M, seja perante ao mercado ou próprio grupo econômico.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com as entrevistas preliminares compreendemos a problemática apresentada pelo viés de uma das duas sócias e também pela diretora jurídica da companhia, ou seja, a busca pela autonomia da M&M dentro do próprio grupo econômico, diante da S&P. Depois de realizarmos as entrevistas e avaliarmos as respostas, constatamos que havia um outro problema por trás da necessidade de autonomia apresentada por elas.

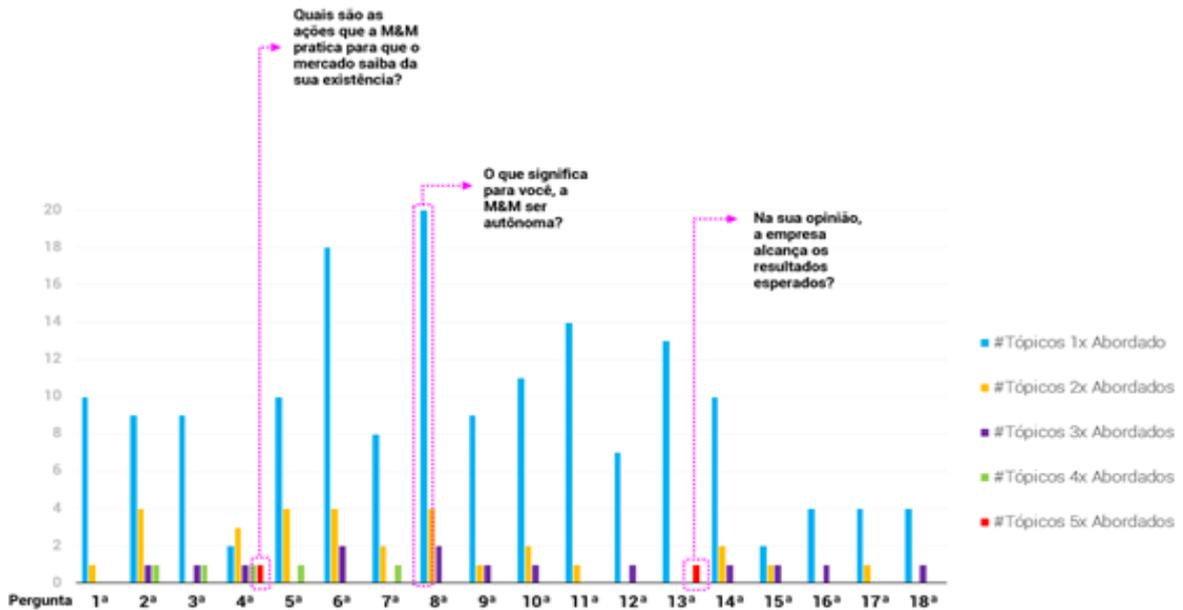
Observamos que em um determinado momento, as sócias se distribuíram para gerir diferentes áreas dos negócios (aqui entendido como o grupo econômico das duas unidades de negócios: M&M e S&P). Desta forma, a sócia MC ficou responsável pela área comercial e de negócios, enquanto a sócia RC assumiu a liderança das operações.

Como pudemos observar, na comparação de respostas entre as sócias, há uma falta de alinhamento no modo como cada uma delas enxerga o futuro do negócio. Oportunamente, estudamos que a empresa é o corpo social do líder – neste caso, das duas sócias – e, portanto, se faz necessário compreender os anseios e objetivos individuais para que possamos depois identificar os pontos de convergência ou divergência entre as sócias.

A última ilustração gráfica (fig. 10) nos traz um panorama de todas as respostas obtidas em todas as perguntas realizadas por nós pesquisadores. Para leitura, temos na base (eixo X) todas as perguntas representadas pelo seu número, na respectiva ordem em que realizamos a entrevista. Já o número máximo do eixo Y (20) significa a quantidade de itens que obtivemos na resposta.

Esta análise está baseada na quantidade de vezes que pudemos aferir se as respostas estariam em consonância, ou não, caso não houvesse reincidência dos pontos trazidos pelos entrevistados. Cada coluna (ou barra) ilustra quantos entrevistados responderam algum ponto em comum. Considerando que foram 5 entrevistados, podemos ter então até 5 barras em uma única questão, com sua identificação suportada pela legenda. Por exemplo, quando apenas 1 respondente citou algum argumento, teremos a barra azul “#Tópicos 1x Abordado” para ilustrar este cenário. A ausência de uma determinada coluna implica, portanto, que não houve àquele número de respondentes citando algo em comum.

Fig. 10



Fonte: os autores (2021)

Nos chama atenção as poucas (raras) oportunidades em que as sócias e o grupo de operadores respondem de maneira uniforme. O gráfico demonstra que somente em 2 ocasiões (11%) do questionário as respostas são convergentes (barras vermelhas), sendo que em uma delas o aspecto é negativo, que é a unanimidade de saber que não fazem nada para que o mercado saiba de sua existência.

Não abordamos, nas entrevistas com as sócias, questões pessoais, sobre o que cada uma entende de qual é o seu próprio *core business*, ou qual a expectativa de futuro para si mesmas. Porém, nas respostas da sócia MC fica evidente a desmotivação e, talvez, uma certa acomodação, quando da apresentação de um certo cansaço em seu trabalho no gerenciamento da área comercial. Nota-se que há muitos anos os clientes são os mesmos, as ações comerciais se resumem em disputar carteiras dentro dos mesmos clientes e não se evidenciam iniciativas para ampliar a participação no mercado através de novos clientes ou segmentos.

Percebe-se também que a eficiência conjunta do grupo econômico (S&P e M&M somadas) em atender poucos grandes clientes, mantendo-os de forma recorrente por muitos anos, já gera uma receita de alto volume que potencialmente contribui para um comodismo financeiro também no âmbito pessoal. Este fator apresenta-se depois como um gargalo na geração de novos negócios de uma das unidades do grupo.

Por outro lado, a sócia RC, na dificuldade de equacionar a atual estrutura de responsabilidades e papéis, ou desinteresse em assumir este escopo de atuação comercial, versus a ambição de fazer a empresa crescer com mais liberdade (autônoma à gestão comercial da MC), projeta nos colaboradores uma necessidade de “autonomia” em relação a S&P para gerar novos negócios.

A busca por autonomia (qualquer que seja a referência), na nossa visão, seria o efeito, e uma fuga do real problema que ficou evidenciado através das respostas ao questionário, ou seja, a falta de unidade de e ação das duas sócias.

Consideramos que alcançamos nosso primeiro objetivo específico ao compreender que o *core business* da empresa é *atuação advocatícia no direito massificado*. Porém, o trabalho de especificar o *core business* deve iniciar pelo esclarecimento do *core business* individual de cada uma das sócias.

Para tanto, recomendamos a ambas as sócias iniciar um processo de autenticação com a metodologia ontopsicológica, que resulte na construção de uma nova unidade de ação entre elas, o que posteriormente será refletido em toda organização do grupo econômico. De fato, conforme Meneghetti (2013), “Com o conhecimento ontopsicológico, um indivíduo, primeiramente, está em condições de compreender a totalidade da estrutura do próprio inconsciente, que é a maior parte do próprio quântico de inteligência. Em segundo lugar, pode conhecer os impulsos, as dinâmicas e os determinismos que o sujeito inconscientemente opera nas pessoas e com as pessoas que estão no seu ambiente”.

Ao longo do curso de formação que tivemos através do MBA da AMF, compreendemos que, diferentemente das demais abordagens de MBAs, começamos pela gestão do Eu, pela identidade do líder (e não pelos fatores mercadológicos ou da sociedade). De acordo com Meneghetti (2013), “Eis que retorna o conceito de “identidade” também na sociedade: quem são os sócios? Quem ou o que é o projeto? O projeto na sociedade é o *core business*: o que é para mim e o que é oportuno para essa sociedade, isto é, o meu projeto na multiplicidade de investimento. Por isso, é importante que eu entenda a identidade do meu *core business* ou aquela dos outros. Portanto, nos negócios é preciso procurar entender o que interessa a si mesmo e ao outro: se vai à procura da identidade específica do projeto *business* ou próprio ou alheio”.

Posterior ao início do trabalho individual das sócias, sugerimos a elaboração e execução de um planejamento estratégico para formalizar a unidade de ação da empresa, juntamente com a

adoção de índices de produtividade úteis e funcionais ao negócio, dando transparência da gestão ao grupo de colaboradores.

Quando formatamos o segundo objetivo específico, tínhamos insumos que nos levavam à estruturação de uma área comercial. Porém, no decorrer do nosso diagnóstico, e diante das respostas dos colaboradores, identificamos que essa decisão depende de qual rumo a empresa quer tomar. Ao analisar especificamente as entrevistas das sócias, em função do forte atrelamento da sócia MC na atuação comercial e geração de novos negócios, entendemos que é benéfico para o grupo estruturar uma área comercial que sirva de propulsor para expansão do raio de ação da empresa no mercado.

Por fim, não vemos como um problema para o grupo empresarial o fato da M&M ser dependente da S&P, ou até mesmo ser considerada como um departamento da S&P, já que esta configuração poderia permitir a construção de um centro operacional de serviço compartilhado, o qual poderia atender ambas as empresas e, assim, propiciar a otimização de recursos e amplificar ainda mais a eficiência, gerando maiores resultados.

5. REFERENCIAS

MENEGHETTI, Antonio. Psicologia Empresarial. 1ed. São Paulo, SP: FOIL, 2013.

_____. Dicionário de Ontopsicologia. 2ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2012.

_____. A psicologia do líder; tradução e revisão Ontopsicológica Editora Universitária - 5ed . Recanto Maestro RS, Ontopsicológica Editora Universitária, 2013.

ZOOK, Chris; com James Allen; tradução Sabine Höller. Lucro a partir do Core Business - Como Retomar o Crescimento em tempos Incertos. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Bain & Company, 2010.

RACKHAM, Neil. Alcançando Excelência em Vendas - Spin Selling. Construindo Relacionamentos de Alto Valor para seus clientes. 1ª edição. São Paulo, SP: M.Books, 2009.

6. APÊNDICES

APÊNDICE A

Questionário da pesquisa

1. Na sua opinião, quais são os principais desafios que os clientes apresentam e que a M&M sabe e consegue resolver?
2. Quais são seus maiores concorrentes?
3. Dentre os processos jurídicos, qual a M&M possui maior especialidade?
4. Quais são as ações que a M&M pratica para que o mercado saiba da sua existência?
5. Como a empresa se estrutura para realizar uma venda, desde a prospecção até o fechamento?
6. Quais etapas/procedimentos são realizadas quando chega um novo cliente até a empresa, desde a primeira conversa até o início das operações?
7. Quando começaram a empresa, como prospectavam clientes?
8. O que significa para você, a M&M ser autônoma?
9. Na sua opinião, a M&M já teve essa autonomia? Se sim, como e quando você acredita que a M&M perdeu essa autonomia?
10. Existe alguma diferença entre o modelo de contrato firmado com os clientes atualmente, frente aos modelos aplicados no começo da empresa nos anos 90?
11. Cite um potencial cliente que na sua opinião poderia ser atendido pela M&M? Explique
12. Na sua visão qual canal de relacionamento pode ser usado para atrair esse cliente?
13. Na sua opinião, a empresa alcança os resultados esperados? Explique.
14. Na sua opinião, de que maneira você enxerga que M&M pode crescer mais?
15. Você é informado internamente quando há um potencial novo cliente em negociação? Se sim, como? Se não, você sente a necessidade em algum momento ser informado? Por quê?
16. Quando há possibilidade de fechar um novo cliente, você executa alguma tarefa na fase de negociação? Se sim, qual?
17. Quais são os serviços/produtos através dos quais a empresa poderia obter melhor resultado?

18. Qual o tipo de processo jurídico você acredita que a M&M possui maior margem de lucro?

APÊNDICE B

Organograma M&M



APÊNDICE C

Principais pontos identificados nas respostas

Sócia 1				
Sócia 2				
Colaborador 1				
Colaborador 2				
Colaborador 3				

Questão 1 Quais são os principais desafios que os clientes apresentam e que a M&M sabe e consegue resolver?

Performance no resultado de cobrança nas carteiras		x	x		
Ter melhor eficiência do que um setor interno de cobrança				x	
Informação de prontidão e coerência nas informações prestadas					x
Relatórios da situação processual					x
Maior desafio é recuperação judicial ou extra			x		
Ações ativas e passivas			x		
Ações Massificadas de banco	x				
Estrutura bem focada para o processo de apreensão e recuperação de débitos	x				
Investimento e estruturação na área de Falências Recuperações Judiciais	x				
Equalizar meta \$ e recebível (parcelamento) - Banco x Consumidor x Rentabilidade		x			
o banco já tem as formas que aceita receber para cada carteira (% apreensão; % dinheiro; % acordos)		x			

Sócia 1	Sócia 2	Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3
---------	---------	---------------	---------------	---------------

Questão 2 Quais são seus maiores concorrentes?

Concorrente 1	X	X		X	X
Concorrente 2	X	X	X	X	X
Concorrente 3				X	X
Concorrente 4			X	X	
Concorrente 5		X			X
Concorrente 6	X				X
Concorrente 7				X	
Concorrente 8				X	
Concorrente 9	X				
Concorrente 10	X				
Concorrente 11	X				
Escritórios Regionais que atuam para carteira do cliente BDC	X				
Concorrente 12			X		
Concorrente 13		X			
Concorrente 14		X			

Questão 3 Dentre os processos jurídicos, qual a M&M possui maior especialidade?

Busca e Apreensão	X		X	X	X
Execuções	X		X	X	X
Ações massificadas	X				
Recuperações Judiciais de empresas (a favor dos bancos)	X				
CDC - Cédula de crédito bancário com alienação fiduciária			X		
Execução de títulos - judicial	X				
Localização de Bens e devedores	X				
Trabalhar sobre pressão para fazer cobrança		X			
Negociação com garantias		X			
A maior especialidade é a retomada de bens			X		
Esfera cível				X	

Questão 4 Quais são as ações que a M&M pratica para que o mercado saiba da sua existência?

Não tem ações	X	X	X	X	X
Atualmente a empresa tem investido em ações de marketing e site;	X	X	X	X	X
O marketing era feito pela S&P	X		X	X	
Falta de necessidade até o momento	X	X			
Participação em fóruns seminários congressos de entidades do setor		X			X
A empresa já é conhecida no mercado			X	X	
Perfil de funcionários executores (não trabalham relacionamento da empresa)	X				
Vocação de atendimento aos clientes já existentes	X				
tem uma pessoa dedicada para pesquisar Licitações		X			

Sócia 1	Sócia 2	Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3
---------	---------	---------------	---------------	---------------

Questão 5 Como a empresa se estrutura para realizar uma venda, desde a prospecção até o fechamento?

	Sócia 1	Sócia 2	Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3
Apresentação detalhando os serviços que trabalham e os numeros do já realizado	x	x	x	x	x
Atraves do relacionamento da Sócia 1 e da Sócia 2	x	x	x	x	x
marca reunião e apresenta a capacidade de entrega da M&M	x	x		x	
Sócia 2 que faz mais a parte de vendas	x	x			
Licitação - Responsável que verifica na internet a licitação e anda com os trâmites para chegar a fechar com o cliente.			x		x
Geralmente indicação, cliente procura	x				
Visita	x				
eventos para prospecção e trocar cartões		x			
quem apresenta é a Sócia 2 + 2 diretores (operações e planejamento da S&P)		x			
Não se faz vendas					x
Foco na manutenção e expansão de serviços aos clientes existentes				x	
1 ano de meritocracia para (só consegue entrada no cliente a cada 12 meses - em dezembro)		x			
Clientes chegam pela S&P, quando vende a extra o cliente demanda a judicial (venda casada)			x		
Focado no ramo bancário					x
Geralmente o cliente vem através do próprio conhecimento que existe da empresa junto ao mercado.					x

Questão 6 Quais etapas/procedimentos são realizados quando chega um novo cliente até a empresa, desde a primeira conversa até o início das operações?

	Sócia 1	Sócia 2	Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3
Trata questões processuais - prestação de contas - reembolso de custas - protestos - notificações - distribuição de processos - equipe de cobrança	x			x	x
TI - Equipe de planejamento que identificam o que o cliente tem de dados e informações e são feitos os cadastros nos sistemas. Recebe listagem de processos que vão ser substabelecidos (Excel)	x		x		x
"Esteira de processo"	x	x			
Cliente que apresenta condições e a M&M verifica se aceita ou não	x	x			
Assina contrato	x		x		
TI - Troca envio recebimento de carga (Diária) entrada e saída de títulos	x				x
Mapeamento de necessidades, area de atuação, regras do contrato, carteira e tecnologias				x	
Estabelece o cartório das notificações	x				
Contratar prestador de serviços (localizadores, oficiais de justiça)	x				
Colaborador 2 - discute questões de contrato - questões jurídicas	x				
Exemplo: Cliente Seguradora 1 - amargando carteira horrorosa a cinco anos para tentar receber carteiras melhores	x				
Procedimento de entrada do cliente leva em média 1 semana.					x
As publicações do judiciário são cadastrados (automaticamente, integrado com o judiciário) no sistema para atualizar os prazos e situação dos processos, 400 por dia, alguns clientes também têm sistemas que são atualizados simultaneamente.					x
Desenvolvimento de equipe interna				x	
Reuniões para alinhamento de objetivos e regras do contrato				x	
Nas ações de busca e apreensão, as ações realizadas em campo são realizadas contratações pontuais de profissionais específicos como oficial de justiça, localizadores, brigada militar, guincho, etc			x		
As ações passivas entram direto no técnico e o controle todo é interno			x		
Nas ações ativas, o trabalho é distribuído na equipe interna e externa, através das 5 unidades terceirizadas				x	
É demonstrada obviamente a especialidade da empresa, através da apresentação da estrutura, dos sistemas, nossos procedimento de forma a embasar que podemos ter um controle dos contratos dele, seja de recebimento de carga, seja de processo, intimações			x		
São respondidos questionamentos diversos do cliente, todos voltados para o controle e da performance do trabalho em si			x		
Quando chega cliente, é cliente pequeno		x			
Não chega muito cliente, nós que vamos atrás		x			
Quando o contrato prevê cobrança extra ou extra e judicial, os dados entram pela S&P.			x		
Quando o contrato é só judicial, são importados diretamente pela M&M, processo realizado pelo Colaborador 3.				x	

Sócia 1	Sócia 2	Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3
---------	---------	---------------	---------------	---------------

Questão 7 Quando começaram a empresa, como prospectavam clientes?

As sócias prospectavam	x	x	x	x	x
Quando entrou não tinha conhecimento de questões comerciais				x	x
Relacionamento pessoais	x		x		
Sendo gerente de 2 escritórios grandes - Carregava clientes do trabalho antigo para o trabalho novo assim começou com os clientes na M&M	x				
Depois de prospectar o BDC, começa a se fechar ao mercado, pois considera que este tipo de cliente "gigante" demanda muito da empresa	x				
A esteira do dia a dia tira a criatividade	x				
Porta a Porta / Boca a Boca				x	
Anúncio em Rádio				x	
da mesma forma que agora, com eventos		x			
Através de indicação de uma instituição para outra			x		
Quando começou a empresa buscava clientes em qualquer lugar	x				

Questão 8 O que significa para você, a M&M ser autônoma?

Queria de longa data	x	x	x		
Deve ser autônoma para poder oferecer outros serviços do ramo, fora do ramo de cobrança, trabalhista e tributária que hoje não atuam. Desejo de atuar em outras áreas.			x	x	x
Hoje os clientes reconhecem apenas como S&P				x	x
Sair da Aba da S&P			x	x	
A idéia mudou o sentimento dos colaboradores em relação a empresa - sentimento de pertencimento - vontade de concorrer com a própria S&P em questão de retorno	x			x	
Possibilidade de continuar ativa dando oportunidade aos colaboradores - oportunidade de crescimento	x			x	
Não ser autônoma é ruim pra pessoa e pra empresa	x				
Possibilidade das sócias explorar a M&M como um negócio	x				
Trás a bagagem da S&P com visão de operação complexa	x				
Oportunidade de trabalhar tecnologias para o mundo jurídico - robô - IA - BI	x				
a falta de um setor comercial próprio	x				
Se a M&M pode ser uma empresa rentável porque deixar ela ser departamento	x				
Ser Autônoma, é a divisão do grupo	x				
uma vitória					x
ainda hoje se resolve maior parte no amigável, e o cliente vê a necessidade de resolver o resto na parte jurídica					x
Significa abrir uma possibilidade grande	x				
Criação de um setor/processo de vendas dentro da empresa				x	
Resgatar ela, fazer disso um negócio e mostrar para todos que precisa lucrar		x			
Já é a segunda tentativa, mas agora é de corpo e alma. Se não ou matava ou virava departamento da S&P		x			
Ela não tem a mesma quantidade de clientes que a S&P tem, mas gera caixa		x			
Hoje existe uma dependência da M&M perante a S&P em muitos clientes			x		
Estamos buscando outros clientes e outras opções para ter essa independência da S&P					
Me incomoda o fato de que parece que trabalhamos para a S&P, quando na verdade é o contrário.			x		
Queremos transformar em um escritório de advocacia, não ser a assessoria jurídica da assessoria de cobrança.				x	
A não autonomia da empresa vem da própria maneira de como as sócias a administravam	x				
Fazer algo de diferente, não fazer mais do mesmo					

Sócia 1				
Sócia 2				
Colaborador 1				
Colaborador 2				
Colaborador 3				

Questão 9 Na sua opinião, a M&M já teve essa autonomia?

Se sim, como e quando você acredita que a M&M perdeu essa autonomia?

Perdeu a autonomia quando montaram a operação amigável (S&P).	x			x	x
Não existe internamente essa autonomia, as empresas são confundida entre os colaboradores				x	x
Visão de empresa x escritório de advocacia	x				
M&M sempre gerou caixa. Mas ficava num cabo de guerra com a S&P		x			
O problema é que advogado é lerdo e olha pra dificuldade ao invés de dar velocidade na oportunidade		x			
Para o cliente é uma vantagem as 2 empresas serem "um grupo"					x
Existem 2 empresas em razão do objeto da prestação de serviços					x
Os clientes enxergam a M&M e S&P como uma só					x
Tudo é compartilhado (prédio, cores, RH, diretoria)					x
Iniciou com a M&M, mas depois com a cobrança extra judicial sendo mais rentável, retorno mais rápido, menos prejuízo, menos incômodo, se deu maior foco a S&P.				x	
A M&M já teve essa autonomia no passado, porém, por rentabilidade, a cobrança extra judicial dá muito menos dor de cabeça e é muito mais rentável para as sócias				x	

Questão 10 Existe alguma diferença entre o modelo de contrato firmado com os clientes atualmente, frente aos modelos aplicados no começo da empresa nos anos 90?

O banco diminui o pagamento por questões de negócio com fornecedores do mercado (volume x valor por unidade) (concorrência) Remuneração por ato processual, todos clientes mantém uma média de valor médio pago por ato.	x			x	x
Os clientes foram se modificando quanto a mais controle em sistema (Evolução de tecnologias)			x	x	
Visão da empresa como uma esteira de fábrica (especialização)	x			x	
2015 - bancos pararam de pagar localizador, só paga no ato final, 1 começou depois todos pararam, um custo que fica para a M&M					x
2 clientes não pagam a remuneração inicial, os outros pagam, mesmo assim vale a pena ter esses clientes. Categoria mais favorável: o que paga o ato inicial, bancos. Securitizadoras que compram créditos de outros clientes, estes não pagam ato inicial.					x
parâmetros de aceitação do contrato: Baseado no custo. Quantas pessoas, que estrutura precisa.					x
Contratos no início eram melhor remunerados pois existiam muito menos processos - pagavam muito mais	x				
Novamente o exemplo do uso da tecnologia para trabalhar o processo massificado (melhoramento dos processos internos) Inteligência Artificial - BI - Diminuir a vida do processo para ganhar mais pois o valor é fixo por processo.	x				
Colaborador 2 está sendo ensinado a ver o escritório jurídico como um negócio	x				
Advocacia de partida é diferente da advocacia tradicional	x				
A rentabilidade aumentou por causa dos volumes de contratos (repete a história do plano real) Antes só funcionava consórcio.	x				
Evolução de mercado				x	
Questões de sigilo, confidencialidade e proteção de dados é atualmente mais evidente nos contratos.				x	
Os tipos de ações também mudaram muito, exemplo ação revisional é praticamente pacificada no STJ, não se vê mais aquele volume de revisional, porém é visível um maior volume de indenizatória.				x	

Sócia 1				
Sócia 2				
Colaborador 1				
Colaborador 2				
Colaborador 3				

Questão 11 Cite um potencial cliente que na sua opinião poderia ser atendido pela M&M?

Todos os outros bancos em que a gente não atua			x	x	
Banco 1					x
Companhia Aérea 1	x				
Empresa de Telefonia 1	x				
Montadora de Veículos 1	x				
Montadora de Veículos 2	x				
Montadora de Veículos 3	x				
Empresas de Varejo				x	
Ações de despejo imobiliário		x			
Os próprios concorrentes da M&M				x	
Nas instituições que a gente atua, porém com produtos novos			x		
Gostaria de retomar o Banco "X" que já teve uma carteira pequena no jurídico e era uma carteira boa de trabalhar, tanto financeiramente como de localização, era uma carteira mais nova.			x		
Processos que envolvem relação de consumo		x			
Relação de despejo		x			
Tudo o que se refere ao Código de Defesa do Consumidor		x			

Questão 12 Na sua visão qual canal de relacionamento pode ser usado para atrair esse cliente?

Relacionamento pessoal		x	x	x	
Participar de congressos	x				
Achar a pessoa certa para o comercial	x				
Marketing digital					x
Necessário entrar em contato com a área comercial					x
Networking				x	
Contatar algum gestor antigo que te abra essa possibilidade de mostrar o trabalho, de uma apresentação para realizar essa venda.			x		

Questão 13 Na sua opinião, a empresa alcança os resultados esperados?

Resultado financeiro sim	x	x	x	x	x
Metas de valor recuperado					x
índices: meta de entrada de processos ex: 400 processos entrando dão mais faturamento do que a condução deles no mês(pagamento do ato inicial)					x
metas entregues pela diretoria baseado no orçamento anual feito no início do ano					x
parâmetros: despesa, entrada de possíveis clientes, pagamentos de localizador, custos com correspondentes(médias dos anos anteriores)	x				
Empresa mudou em questão de rentabilidade ao mudar as filiais para empresas independentes em correspondentes da M&M (relação ganha - ganha) e fechou estados que não eram rentáveis	x				
Nós criamos o problema pois queremos crescer, desenvolver	x				
Antes existia a visão de que o jurídico era um mal necessário	x				
Depois de mudar o posicionamento para uma visão empresarial, a empresa começou a dar lucro (2,5 anos atrás)	x				
A empresa vem em uma fase de crescimento, superando as expectativas				x	
A captação de outros clientes como um todo ainda não está alcançando os resultados esperados				x	
Mas tem muito a melhorar principalmente em questão de técnica, processos, ranking de procedimentos mais específicos que envolvem as técnicas e eficiência em processo (do ponto de vista jurídico, não administrativo)			x		
O prejuízo da M&M era absorvido pela S&P.			x		
Antigamente os processos eram físicos, os gastos eram muito superiores aos atuais. Hoje pelo site do tribunal se consegue ver todo o processo digitalmente e isso reduziu custos.			x		

Sócia 1	Sócia 2	Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3
---------	---------	---------------	---------------	---------------

Questão 14 Na sua opinião, de que maneira você enxerga que M&M pode crescer mais?

Expansão de novos produtos e serviços			x	x	x
Devemos manter a atuação no bancário, mas existem muitas outras áreas que são rentáveis e que poderíamos nos direcionar, exemplo: direito tributário, trabalhista.			x		x
Para crescer: Estruturação de mais tecnologia, Ex: robotização de leitura, automatização, inteligência artificial.	x				x
Já existem empresas que oferecem esse tipo de tecnologia, mas essa melhora do sistema, pode ser feita dentro da própria empresa.					x
Captação de novos clientes				x	
Inovação				x	
mudança da própria cultura da empresa				x	
Cativar os colaboradores				x	
Criar envolvimento no crescimento da empresa e não trabalhar apenas como um robô				x	
Acredito que a gente crescerá mais se formos para outras áreas, não somente o bancário, mesmo que neste existe um grande campo.			x		
Usar o expertise da S&P na M&M	x				
Especialização em Produtos			x		
Licitações			x		

Questão 15 Você é informado internamente quando há um potencial novo cliente em negociação?

Se sim, como? Se não, você sente a necessidade de em algum momento ser informado? Por que?

Sempre é informada por várias fontes	x	x		x	x
Quando não era informada, gostaria de ter sido para poder contribuir com o processo			x	x	
Somos informados quando solicitam alguma documentação, report de questionamentos para embasar alguma apresentação ou questionamento de algum cliente.			x		
Na licitação são todas tratadas pelo jurídico mesmo, atuamos direto.			x		

Questão 16 Quando há possibilidade de fechar um novo cliente, você executa alguma tarefa na fase de negociação? Se sim, qual?

Cria a apresentação dos serviços prestados pela M&M a ser apresentada ao cliente		x	x	x	x
Fase de negociação: recebem a tabela de honorários se ok recebem o arquivo com os processos	x	x			
Sócia 1, Sócia 2 e Colaborador 2 verificam a viabilidade econômica, o futuro do contrato x a rentabilidade do momento	x				
Contratos ruins: os advogados calculam os custos de manter a carteiras	x				
Não participa					x

Questão 17 Quais são os serviços/produtos através dos quais a empresa poderia obter melhor resultado?

Busca e apreensão através do investimento em novas tecnologias			x	x	
Ações passivas	x				
Direito Imobiliário					x
Produtos com garantia			x		
Podemos ir para outras áreas igualmente ou mais rentáveis como o tributário e empresarial			x		

Questão 18 Qual o tipo de processo jurídico você acredita que a M&M possui maior margem de lucro?

Busca e apreensão	x		x	x	x
Ações passivas	x				
Contratos com qualquer garantia real				x	
Imobiliário é mais rápido, porém nós não temos volume, mesmo que o mercado tenha.			x		
Ações Revisionais		x			