

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE EDUCAÇÃO
SUPERIOR – GIFES

REESTRUTURAÇÃO E REDIMENSIONAMENTO DE UMA EMPRESA A
PARTIR DA FERRAMENTA DE GESTÃO *DOWNSIZING*

Dilma Oliveira Silva

Belo Horizonte
Junho-2020

Dilma Oliveira Silva

REESTRUTURAÇÃO E REDIMENSIONAMENTO DE UMA EMPRESA A
PARTIR DA FERRAMENTA DE GESTÃO *DOWNSIZING*

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Faculdade de Educação da
Universidade Federal de Minas Gerais,
como requisito parcial para a conclusão
do Curso de Especialização em Gestão
de Instituições Federais de Educação
Superior

Linha de pesquisa: Gestão e Trabalho

Orientadora: Profa. Dra. Walkiria Franca
Vieira e Teixeira

Belo Horizonte
Junho-2020

S586r
TCC
Silva, Dilma Oliveira, 1972-
Reestruturação e redimensionamento de uma empresa a partir da ferramenta de gestão downsizing [manuscrito] / Dilma Oliveira Silva. - Belo Horizonte, 2020.
27 f. : enc, il.

Monografia -- (Especialização) - Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação.
Orientadora: Walkiria França Vieira e Teixeira.
Bibliografia: f. 26-27.

1. Educação. 2. Administração de empresas. 3. Reestruturação de pessoal. 4. Administração de crise. 5. Administração de pessoal. 6. Gestão de empresas. 7. Planejamento empresarial.

I. Título. II. Vieira e Teixeira, Walkiria França. III. Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação.

CDD- 658.312

Catálogo da fonte: Biblioteca da FaE/UFMG (Setor de referência)
Bibliotecário: Ivanir Fernandes Leandro CRB: MG-002576/O



ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Candidato: Dilma Oliveira Silva

Registro DRCA: 2017768400

CPF: 824.389.436-53

Orientador (a): Walquíria França Vieira e Teixeira

Às 14:00 horas do dia 27/06/2020, reuniu-se de forma remota a Comissão Examinadora indicada pela coordenação do Curso de Especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior, para julgar, em exame final, o trabalho intitulado **“REESTRUTURAÇÃO E REDIMENSIONAMENTO DE UMA EMPRESA A PARTIR DA FERRAMENTA DE GESTÃO DOWNSIZING”**, requisito final para obtenção do grau de Especialista. Abrindo a sessão, a banca examinadora, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Após a apresentação do trabalho, seguiu-se o julgamento e expedição do resultado final. Foram atribuídas as seguintes indicações:

Walquíria França Vieira e Teixeira indicou a

APROVAÇÃO / APROVAÇÃO COM RESSALVA / REPROVAÇÃO do candidato;

Hasla de Paula Pacheco indicou a

APROVAÇÃO / APROVAÇÃO COM RESSALVA / REPROVAÇÃO do candidato;

Theles de Oliveira Costa indicou a

APROVAÇÃO / APROVAÇÃO COM RESSALVA / REPROVAÇÃO do candidato;

Pelas indicações, o candidato foi considerado APROVADO / REPROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pela banca examinadora. Nada mais havendo a tratar, a Comissão Examinadora encerrou a sessão, da qual foi lavrada a presente ATA.

Belo Horizonte, 27 de junho de 2020

Walquíria França Vieira e Teixeira

Hasla de Paula Pacheco

Theles de Oliveira Costa

DECLARAÇÃO

Declaro, para os devidos fins, que **Dilma Oliveira Silva**, CPF **824.389.436-53**, concluiu o *Curso de Especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior* oferecido pela Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais.

Declaro, ainda, que o referido curso teve início em dezembro de 2017 e término em Dezembro de 2019, com a carga horária total de 360 horas. As aulas foram ministradas presencialmente e a distância em conformidade com a atual legislação. O(a) aluno(a) obteve aprovação na defesa de Trabalho de Conclusão de Curso ocorrida em 27/06/2020.

Belo Horizonte, 1 de julho de 2020

Fernando César Silva

Fernando César Silva
Coordenador
Matrícula: 317217
GIFES/FAE/UFMG

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
DEPARTAMENTO DE MÉTODOS E
TÉCNICAS DE ENSINO

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me manter perseverante diante dos obstáculos dessa jornada, à professora Walkiria Franca Vieira e Teixeira pelo incentivo, ao meu filho tão amado Theo Henrique, é por ele que eu me esforço para melhorar todos os dias, e ao Ernane Henrique, pela ajuda inestimável.

Tente outra vez...

“... e não diga que a vitória está perdida, se é de batalha que se vive a vida...”.

Raul Seixas

RESUMO

Atualmente, com a globalização e as guerras cambiais, as crises econômicas se espalham cada vez mais rápido pelos continentes e afetam as economias dos países em questão de dias. Aquelas empresas que não se preparam adequadamente muitas vezes não sobrevivem nesse meio mutante e altamente competitivo. Visando à adequação a esse cenário, é imperativo que as empresas revejam seu planejamento estratégico para que consigam se sobressair nesse meio hostil e de incertezas econômicas. O presente trabalho elaborou um Plano de Ação em que busca preparar a empresa através da ferramenta de gestão *downsizing*, que é bem utilizada em momentos de crise, com a finalidade de reestruturar e redimensionar não só o quadro de pessoal, mas também de promover uma mudança e um ajuste na organização como um todo, tornando-a mais enxuta e flexível para que ela se adapte mais facilmente e se mantenha no mercado. Espera-se comprovar que, com o Plano de Ação em desenvolvimento, haverá uma redução de aproximadamente 20% nas despesas da empresa. Com essa redução espera-se também a geração de receita extra, além da otimização dos processos de trabalho e melhoria da eficiência da empresa.

Palavras-chaves: Gestão de crise; Reestruturação; Redimensionamento Empresarial; Mudança organizacional; *Downsizing*.

ABSTRACT

Nowadays, with globalization and currency wars, economic crisis are spreading faster and faster across continents affecting countries' economies in a matter of days. Companies that are not prepared, often do not survive in this changing and highly competitive environment. In order to adapt to this scenario, companies must review their strategic planning to become prominent in this hostile environment and economic uncertainty. The present work aims to elaborate an Action Plan in order to prepare the company through the downsizing management tool, a process used in times of crisis, purposing to restructure and resize the staff, as well as changing and adjusting the whole organization, making it lean and flexible to adapt to circumstances in order to keep the business running. It is expected that with the Action Plan, this reduction could be of approximately 20% in the company's expenses. From this reduction it is also expected to generate extra revenue, in addition to optimizing work processes and improving efficiency in the company.

Keywords: Crisis Management; Restructuring; Organizational Resizing; Organizational Change; Downsizing.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. Justificativa	12
1.2. Objetivo Geral	13
1.3. Objetivos Específicos	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1. DOWNSIZING	14
2.2. MODELOS DE <i>DOWNSIZING</i>	16
2.3. PÓS-DOWNSIZING	17
3. METODOLOGIA	18
4. PLANO DE AÇÃO	19
4.1. Descrição das Ações	19
4.2. Cronograma	20
5. RESULTADOS ESPERADOS	21
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
7. REFERÊNCIAS	28

1. INTRODUÇÃO

Ao enfrentar o atual cenário de competição acirrado, no qual a tecnologia da informação está cada vez mais avançada e o fluxo de informações é frenético, as organizações se veem obrigadas a se prepararem para sobreviver nesse meio de incertezas. Modelos burocráticos de gestão não têm mais lugar nesse novo tempo, as palavras de ordem da nova gestão para o momento são: flexibilização, reestruturação, redimensionamento, dinamismo e conhecimento, ou seja, são necessárias organizações capazes de responder rapidamente à demanda do mercado com a agilidade que o momento exige.

Com este panorama de turbulências no mercado internacional e o atual momento em que se encontra a economia brasileira, estagnada e em franca recessão, é imperativo para a empresa escolhida como objeto desse plano de ação se reestruturar, cortar despesas e pessoal, ou vai correr o risco de não sobreviver ao momento.

Propõe-se então, o *downsizing* como forma de flexibilizar a sua estrutura e prepará-la junto com seus colaboradores, para que ela possa enfrentar as turbulências econômicas e se encaixar mais facilmente no contexto; essa ferramenta de gestão foi bastante difundida no Brasil a partir da década de 1980 nas grandes montadoras do ABC paulista; naquela época, o Brasil vivia uma severa crise econômica e as empresas estavam sob a constante ameaça da recessão. O *downsizing* apareceu como alternativa para a garantir a sobrevivência daquelas empresas, as quais o utilizaram indiscriminadamente, o que acabou tornando-o bastante criticado não só no país, mas em outros cantos do mundo. Essa ferramenta de gestão passou a ser vista como sinônimo de achatamento das empresas e de numerosos cortes de postos de trabalho; até Tomasko (1990), um dos criadores do conceito, acha que as empresas têm exacerbado na sua utilização (MASSAGLIA *et al*, 2007).

Porém, apesar das controvérsias na sua aplicação, é uma ferramenta bastante útil quando se trata de diminuição de custos, reestruturação de recursos humanos e flexibilização das empresas. O presente trabalho objetiva traçar um Plano de Ação, utilizando-se do *downsizing* para reestruturar e reorganizar uma

empresa de turismo, de forma que, por meio de um redimensionamento de sua estrutura física e de seus recursos humanos, seja possível aumentar o seu retorno financeiro e melhorar a viabilidade econômica da empresa.

1.1. Justificativa

A empresa escolhida é uma agência de turismo com foco em viagens internacionais, especialmente para a terceira idade, com periodicidade de organização e embarque de três grupos de 15 a 40 passageiros ao ano. A empresa possui sede própria e ocupa um espaço amplo e confortável, correspondente a meio andar de um prédio na região nobre de Belo Horizonte, com uma equipe de sete funcionários, sendo 01 (um) gerente, 02 (dois) vendedores, 02 (dois) auxiliares administrativos, 01 (uma) faxineira, e 01 (um) contínuo.

Entre 4 a 5 meses do ano, período em que os grupos já estão montados e a venda dos lugares oferecidos está praticamente esgotada, a demanda de serviço é extremamente fraca, o que deixa ociosos os funcionários e gera um grande impacto negativo na receita da empresa, inviabilizando os custos mensais de manutenção da sua estrutura.

A agência de viagens em questão é uma empresa familiar, sua gestão não é feita de forma profissional o bastante, pois sofre muita influência de ligações afetivas: a matriarca foi a fundadora e trabalhou na empresa até a sua morte, irmãos fizeram parte do quadro societário, o gerente é primo do diretor; por isso guarda certa resistência à mudanças na sua gestão; nesse tipo de empresa é inviável a implementação de certas propostas de diversificação e profissionalização na prestação dos seus serviços, tais como investimento em um novo público alvo, montagem de grupos nacionais, e até mesmo a proposição de um novo gestor.

O termo empresa familiar é empregado com conotação negativa, porque em muitos casos, além de existir um poder concentrado nas mãos de seu fundador, em outros falta aos seus dirigentes uma adequada profissionalização na condução dos negócios, não raro vemos empresas que vão à falência simplesmente porque não são bem administradas (OLIVEIRA, 1999, p.78).

Conforme reportagem de 07 de novembro de 2019 do portal de notícias G1, um cenário nada favorável de sucessivas crises políticas, problemas ambientais que azedaram as relações internacionais do país, não ajudaram em nada a mitigar a instabilidade da economia brasileira, cuja previsão de crescimento era de 2,5% em 2019 acabou fechando o ano em ínfimos 1,1%. Somado a isso os efeitos da guerra comercial entre USA e China e a queda dos juros lá fora, supervalorizou o dólar por aqui e gerou uma grande disparidade da taxa cambial ante a moeda brasileira, o que elevou muito o custo das transações financeiras e diminuiu significativamente a rentabilidade da empresa. Portanto, faz-se necessária a sua reestruturação, para adequá-la ao momento econômico, reduzir os seus custos e torná-la mais competitiva para enfrentar as incertezas do mercado.

Para tanto, a primeira etapa desse trabalho consistiu num levantamento sobre a viabilidade de reestruturação e reorganização da empresa de turismo em questão, de forma que, por meio de um redimensionamento de sua estrutura e realocação de seus funcionários, seja possível aumentar o seu retorno financeiro e melhorar a sua viabilidade econômica.

Neste sentido, planejou-se a elaboração de um Plano de Ação que pudesse, por meio de sua implementação, atingir os resultados almejados.

1.2. Objetivo Geral

- Reestruturação da empresa e geração de economia.

1.3. Objetivos Específicos

- Realocação e redução do quadro de funcionários;
- Redimensionamento da estrutura física da empresa;
- Redução das despesas de manutenção;
- Aumentar seu retorno financeiro.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. DOWNSIZING

Downsizing é uma “expressão da língua inglesa que significa literalmente reduzir o tamanho de uma organização, especialmente pela redução planejada do número de empregados e de níveis hierárquicos da organização” (LACOMBE, 2009, p. 228).

Também de acordo com Cameron citado por Wagar (1997, p.303), *downsizing* pode ser definido como:

Um conjunto de atividades realizadas pelos gestores, objetivando melhorar a eficiência, produtividade ou competitividade da empresa. É uma estratégia implementada pelos gerentes que afeta o tamanho do quadro de pessoal, os custos e os processos de trabalho (WAGAR, 1997, p.303).

E, ainda, segundo Caldas,

Hoje, a terminologia *downsizing* passou a ser substituída por outras palavras ou expressões, tais como reestruturação, desmobilização, racionalização, rearquitetura, gerenciamento da crise, este esforço para renomear a técnica serve para evitar comparações com os efeitos tidos como maléficos pelas empresas, funcionários e sindicatos nas décadas de 1980 e 1990, períodos de maior ênfase na aplicação do *downsizing* no Brasil (CALDAS, 2000, p.116).

Outros autores, no entanto, definem o *downsizing* de forma mais direta, indicando tratar-se de um “processo de redução planejada de pessoal” (CASCIO, 1993; KATZ, 1997).

Conforme Chiavenato (2008), o *downsizing* é a primeira ferramenta utilizada para iniciar processos de horizontalização nas empresas e reestruturação dos recursos humanos, o que melhora a comunicação dentro das empresas na medida em que diminuiu os níveis hierárquicos.

A comunicação eficiente é primordial na aplicação do *downsizing* para evitar desconfianças e inseguranças nos colaboradores; eles devem entender as motivações que levaram a empresa a tomar a decisão de utilizá-la. Sobre isso, Alvarez (2001) escreve que o processo do *downsizing* pode gerar um clima

organizacional de medo e insegurança, além da queda da motivação dos funcionários.

No Brasil, onde as frequentes crises econômicas mundiais têm um impacto maior do que em países desenvolvidos, o *downsizing* tem sido bem difundido desde os anos 1980, e as empresas se veem obrigadas a revisar seu planejamento estratégico pontualmente; cortes de despesas e de pessoal são necessários para que elas sobrevivam às turbulências da economia. Corroborando essa afirmação há alguns estudos que indicam que muitas empresas poderiam reduzir (*downsize*) sua força de trabalho pela metade sem nenhum prejuízo para o seu resultado operacional. (NOLAN; CROSON, 1995).

Diversos autores criticam essa ferramenta de gestão, entre eles Peter Drucker e Charles Handy. Também Prahalad (1994), autor do livro "*Competing for the Future*" com Gary Hamel, chamou o *downsizing* de anorexia empresarial". Além desses autores, Robert Tomasko(1990), um dos criadores do conceito, acha que as empresas têm exacerbado na sua utilização (MASSAGLIA *et al*, 2007).

Apesar das críticas feitas por grandes autores a esse processo, devido ao corte de pessoal, pois ele aumenta o desemprego justamente no momento frágil da economia, a redução dos custos e a flexibilização da empresa têm sido justificativas plausíveis utilizadas para a sua aplicação, uma vez que mantém a empresa ativa e em condições de competir no mercado; porém, nada impede que essas mudanças drásticas sejam revistas no futuro e num outro cenário econômico.

Para Alvarez, "O *downsizing* não obrigatoriamente leva a demissão de mão de obra, mas questiona a aplicação dessa mão de obra, bem como os custos associados, verificando se é possível, em primeiro lugar, realocar as pessoas para atividades mais produtivas"(ALVAREZ, 2001, p. 41). Esta realocação foi efetivada no Plano de Ação e será descrita mais adiante.

Assim, acredita-se que os indivíduos não são dispensáveis nas empresas; independentemente das mudanças que o *downsizing* promoverá e da constante evolução da tecnologia, o material humano sempre será necessário dentro das organizações; o que se pretende com a ferramenta *downsizing* é

preparar a empresa e seus colaboradores para as incertezas do futuro que já é “agora”.

Outro conceito que aparece nesse cenário é o de *gestão de crise*. Conforme Stocker (1997), esse é um processo que envolve a implantação de ações estratégicas e táticas, que visem gerenciar as consequências de eventos impactantes na organização, permeando o caminho para a mudança necessária.

A vantagem do *downsizing* é que ele faz com que a empresa reavalie o seu negócio e refaça o seu planejamento estratégico, bem como o seu orçamento para manter-se no mercado no momento de incerteza econômica, nesse sentido Tomasko (1992), afirma que essa ferramenta de gestão trata-se de um projeto de racionalização que deverá ser planejado em todas as suas etapas, e deve estar alinhado com a visão estratégica do negócio.

2.2. MODELOS DE *DOWNSIZING*

Conforme Alvarez, existem dois modelos distintos de *downsizing*, a saber:

Downsizing de convergência: implementado em longo prazo, sendo mais usado para a parte estrutural da organização, é uma abordagem menos radical de *downsizing*, pois busca a melhoria do que já existe. Em outras palavras, buscam-se mudanças incrementais para fazer as mesmas coisas de forma melhor. A mudança é então guiada para atingir maior consistência entre as atividades internas da organização e a sua orientação estratégica. As características são: ênfase nos níveis mais baixos; estratégias moderadas; estabilidade no alto nível gerencial, na tecnologia e nos sistemas; ênfase nas mudanças no trabalho; reforço da missão e da estratégia da organização; orientação para o arranjo interno; ênfase na estabilidade e no controle; ênfase no critério da eficiência; (foco em fazer as coisas melhor; *downsizing* precede o redesenho).

(...) *Downsizing* de reorientação: implementação em curto prazo, sendo mais voltado para as estratégias adotadas pela empresa, é uma abordagem mais radical de *downsizing*, pois busca mudar o que já existe. Parte do desejo ou necessidade de se fazer coisas diferentes. Cujas características são: ênfase nos níveis mais altos; estratégias mais severas; mudança no alto nível gerencial, na tecnologia e nos sistemas; ênfase nas mudanças na estrutura; redefinição da missão e da estrutura da organização; orientação para o arranjo externo; ênfase na flexibilidade e na adaptabilidade; ênfase no critério de eficácia;

foco em fazer as coisas diferentes; redesenho precede o *downsizing*. (ALVAREZ, 2001, p. 256).

De acordo com o autor acima citado, se o desejo é mudar o que já existe e dar um novo rumo para a empresa, deve-se optar pelo modelo de reorientação, mas quando se trata de melhorar o que já existe e buscar maior eficiência no desempenho da empresa o modelo de convergência deverá ser o escolhido.

2.3. PÓS-DOWNSIZING

Será necessário um período de transição para que a empresa atinja a antiga eficiência. Operar com um quadro de pessoal menor, com segurança e sucesso, significa que a empresa deve estar atenta, por exemplo, aos problemas que surgem por se transformar de uma organização inchada em enxuta, um deles é a desmotivação e seus efeitos negativos, como: improdutividade, queda na qualidade do trabalho, etc. reforçando que para lidar com tais questões a comunicação dentro da empresa deverá ser eficiente (ALVAREZ, 2001).

Para empreender mudanças organizacionais e torna-las bem-sucedidas, o executivo tem que agir antecipadamente para controlar as perdas e os problemas advindos do processo de redução, ou seja, deve haver uma ação previamente planejada para lidar com tais questões. Após atravessar esse período crítico, espera-se que a empresa esteja apta a superar questões com impacto em longo prazo e sua habilidade de enfrentar a competição e prosperar no mercado com uma estrutura menor será mais eficiente, o pessoal remanescente estará mais preparado para arregaçar as mangas e trabalhar. (FERREIRA *et al.*, 1998).

3. METODOLOGIA

Em face da necessidade de reduzir custos e melhorar a produtividade da empresa em questão, será proposto o seu redimensionamento através da ferramenta de gestão *downsizing*.

Para o Plano de Ação foi escolhido um misto dos modelos *downsizing* de convergência e reorientação, pois procurou-se focar na redução das despesas, reestruturação da força de trabalho e redimensionamento da estrutura física da empresa melhorando o que já existia, visto que outras mudanças mais drásticas ainda não seriam viabilizadas junto à diretoria da empresa.

O trabalho foi desenvolvido utilizando-se o método empírico e o modelo de pesquisa escolhido foi a pesquisa-ação, tipo de pesquisa qualitativa que pode ser aplicada em diversas áreas para aprofundar o conhecimento em determinada questão. A coleta de dados foi realizada através da vivência diária, análise e descrição de cargos, acompanhamento e observação criteriosa do atendimento e demais atividades desenvolvidas na empresa para se chegar à formulação do plano de ação.

Segundo João Bosco Pinto (1989), a pesquisa-ação inclui um momento de investigação, um de tematização e por último, o de programação/ação.

A partir da implementação do Plano de Ação espera-se que, com os procedimentos adotados a simplificação dos processos e otimização do tempo de trabalho na empresa, ou seja, o tempo será melhor aproveitado e gasto com atividades de relevância para a empresa, principalmente no setor administrativo onde existe a criação de planilhas e relatórios cujas informações nunca eram levadas em conta, e que poderiam ser eliminados sem nenhum prejuízo para o resultado final das atividades do setor. A busca pelo dinamismo e coesão na execução das tarefas evita retrabalho, desperdício de tempo, elimina burocracias, melhora a fluidez da comunicação e conseqüentemente melhora a eficiência de todos os processos de trabalho.

4. PLANO DE AÇÃO

As ações propostas a seguir, serviram para reestruturar a empresa e reduzir seus custos com a folha de pagamento e demais despesas.

Quadro 1. Plano de Ação

RESPONSÁVEL: Diretor						
ATIVIDADE	RECURSOS NECESSÁRIOS	RESPONSÁVEL	PRAZO	DATA TÉRMINO	STATUS	OBS.
Mudança da Sede	R\$ 6.000,00 mensais (Aluguel/Cond.)	Diretoria	Dois meses	05/03/20	Aberto	Sala em vista
Redução do Quadro de Funcionários	R\$ 33.990,29	Diretoria	Três meses	05/04/20	Aberto	
Aluguel da antiga sala	R\$ 11.000,00	Imobiliária	Seis meses		Aberto	
Representação de corretora de cambio	R\$ 350,00 Mensais	Diretoria	Um mês		Aberto	
Abertura da Operadora, expansão no mercado	0,00	Diretoria	Um mês		Aberto	

Fonte: Criado pela autora (2020).

4.1. Descrição das Ações

A seguir serão explicadas as atividades constantes do Quadro 1 - Plano de Ação, da forma como elas deverão ser conduzidas para a implementação do Plano de Ação.

- Mudança para um espaço menor, mais adequado ao volume de negócios da empresa e locação da sala antes ocupada.
- Revisão e redução dos custos com energia, telefonia fixa e móvel, material de informática, escritório, de limpeza, *software*, etc.
- Na análise do atual espaço físico, dos custos de manutenção e a proposta da sua redução, e ainda o custo com a folha de pagamento que hoje é de R\$ 14.811,66 (quatorze mil, oitocentos e onze reais e sessenta e seis centavos). Propõe-se o corte de três postos de trabalho,

o contínuo, a faxineira, além da extinção do cargo de gerente e a realocação do auxiliar administrativo.

- Para adequação ao novo quadro de pessoal será feita a redistribuição de funções da seguinte forma:
 - Dispensa do gerente, suas funções serão exercidas pelos vendedores, terceirizados, no caso das ações de MKT, e diretoria.
 - Dispensa da faxineira e do contínuo, as atividades exercidas pelos dois profissionais serão terceirizadas, com a requisição de um *motoboy* para sua realização sempre que necessário e de uma diarista duas vezes por semana para limpeza da agência.
 - Treinamento e realocação do auxiliar administrativo no setor de vendas, as funções desse setor antes distribuídas entre dois auxiliares serão concentradas num só funcionário, acabando com o tempo ocioso no setor.

4.2. Cronograma

Abaixo, as etapas para implementação das ações na empresa.

Etapas/Início	Período de realização das Ações	Avaliação do Impacto na qualidade do atendimento da empresa.
05/01/2020	Jan Feb Mar Abr Maio Jun	
Mudança da empresa para um espaço menor	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Através de consultas informais aos clientes no ato do atendimento pelos vendedores
Início da redução do quadro de pessoal	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Diretoria
Dispensa do Gerente	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Através das ações de MKT (atualização das redes sociais da empresa, disparo de lâminas dos produtos aos clientes), volume de atendimentos e vendas, ociosidade do cargo.
Dispensa da Faxineira	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Avaliação dos serviços da diarista na empresa através da manutenção da limpeza
Expansão da operação de venda para as agências	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Vendedor / Diretoria
Abertura da filial da corretora de câmbio	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Diretoria

Etapas/Início	Período de realização das Ações						Avaliação do Impacto na qualidade do atendimento da empresa.
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	
05/01/2020							
Dispensa do Contínuo							Análise do serviço prestado pelos motoboys através da disponibilidade e da pontualidade nas entregas de material.

Fonte: Criado pela autora (2020).

A avaliação das ações será feita por cada vendedor no ato do atendimento e pelo assistente financeiro da empresa a cada etapa concluída, os resultados serão apresentados ao Diretor.

5. RESULTADOS ESPERADOS

Para manter a adequada iluminação e refrigeração do ambiente são necessários três aparelhos de ar condicionado do tipo *split* e um conjunto numeroso de lâmpadas ligadas durante todo o expediente, com um gasto mensal considerável com energia elétrica. Numa primeira análise comparativa desse gasto energético durante os primeiros meses do ano (parte do verão até o início do inverno), notou-se que a conta de luz caiu de R\$ 1.200,00 (Um mil e duzentos reais) em janeiro/2019 para R\$ 494,15 (quatrocentos e noventa e quatro reais e quinze centavos) em agosto/2019, evidenciando que: com a diminuição do seu espaço físico e conseqüentemente a quantidade de equipamentos ligados, bem como a troca de todas as lâmpadas comuns para *led*, a empresa economizaria em média 50% com energia durante todo o ano.

O *software* utilizado na empresa possui 5 acessos, ao custo mensal de R\$ 650,48 (seiscentos e cinquenta reais e quarenta e oito centavos) dos quais, dois são subaproveitados; assim, propõe-se o corte dos pontos ociosos gerando uma economia de R\$260,20 (duzentos e sessenta reais e vinte centavos).

Com o corte na folha de pagamento espera-se gerar uma redução de despesas em torno de R\$ 7.872,20 (sete mil oitocentos e setenta e dois reais e vinte centavos).

Com a redução do espaço físico espera-se, também, obter uma redução média mensal de energia da ordem de R\$ 453,50 (quatrocentos e cinquenta e três reais e cinquenta centavos) e de despesas com compras para a sua manutenção de R\$250,00 (duzentos e cinquenta reais).

A fim de gerar receita, propõe-se o aluguel da antiga sede e a locação de um espaço menor; com isso, espera-se gerar uma receita extra de no mínimo R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) para a empresa, visto que o aluguel de uma sala de 450 m² naquela área está em torno de R\$ 11.000,00 (onze mil reais).

Ao analisar o gasto mensal com a telefonia fixa e móvel, minutos utilizados x minutos contratados verificou-se a possibilidade de reduzir drasticamente os custos com esses serviços, pois há planos mais econômicos no mercado que atenderiam perfeitamente à demanda da empresa.

Após avaliação de algumas propostas, espera-se que a troca dos atuais contratos reduza os gastos com esses serviços em mais de 58% (cinquenta e oito por cento).

Hoje, por ter um relacionamento consolidado com diversos fornecedores internacionais, a agência faz toda a operação de seus pacotes tanto da parte aérea, quanto da parte terrestre, sem depender da compra de terceiros; ainda no intuito de aumentar a sua receita, propõe-se a expansão dessas operações para venda no mercado, passando a atender também a agências e não só passageiros diretos.

Devido ao seu relacionamento estreito com hotéis e outras agências, será proposta também a abertura de uma representação de uma corretora de câmbio, e assim, reduzir os custos das suas remessas para os fornecedores internacionais em no mínimo de 20 USD em cada operação.

A Tabela 1 a seguir, é demonstrativa dos gastos atuais da empresa passíveis de corte e a economia mensal estimada da sua redução.

TABELA 1 – Demonstrativo de Gastos atuais x e Economia Estimada

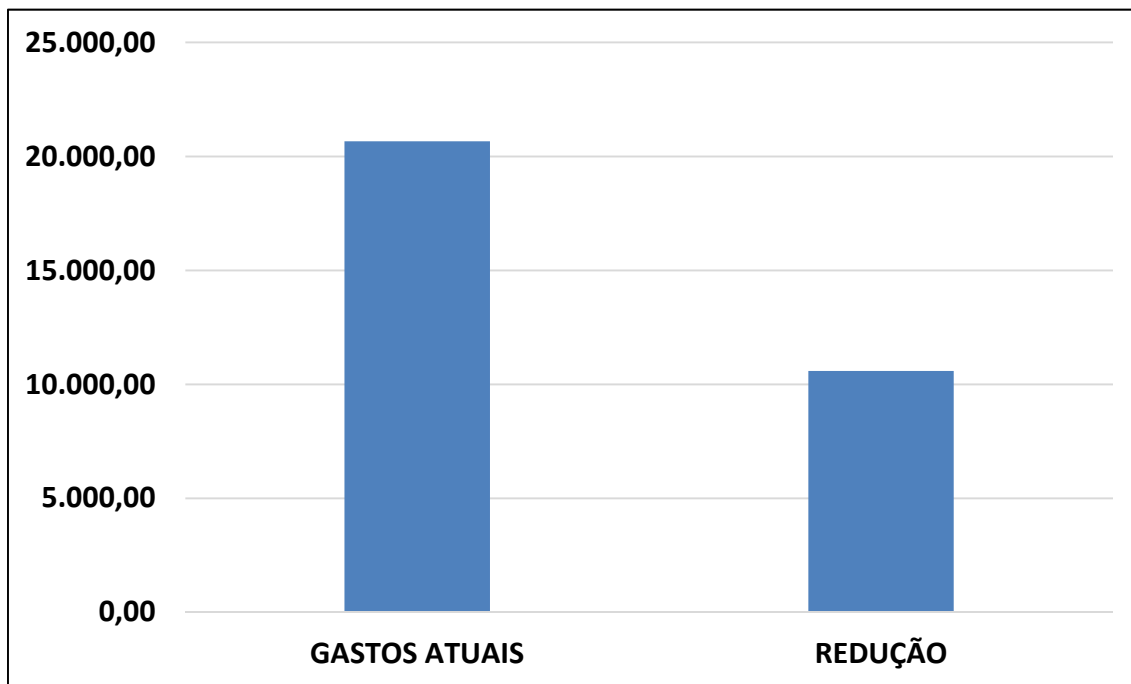
Gastos atuais	(R\$)	Redução (R\$)	Economia estimada (%)
Folha de pagamento	14.811,66	7.872,20	53,15
Mensalidade de <i>Software</i>	650,48	260,20	40,00
Telefonia Móvel e Fixa	2.130,95	1.147,30	58,83
Energia Elétrica	870,06	457,11	52,54
Condomínio	2.116,26	850,00	59,83
Internet	82,43	82,43	100,00
TOTAL	R\$ 20.661,84	R\$ 10.669,24	51,63%

Fonte: Criado pela autora (2020).

A tabela demonstra os gastos atuais da empresa que podem ser reduzidos e o impacto da sua redução.

Foi elaborado um gráfico que visa mostrar a representação dos gastos atuais passíveis de serem reduzidos na empresa e a economia mensal estimada da sua redução.

GRÁFICO - Redução dos custos de manutenção e de pessoal



Fonte: Criado pela autora (2020)

O gráfico e a tabela acima, demonstram uma economia mensal estimada de 51,63% com a redução da folha de pagamento e dos custos de manutenção da empresa.

A TABELA 2 a seguir demonstra os valores da receita líquida e das despesas da empresa mês a mês no ano de 2019.

Tabela 2- Representativa de Despesas e Receitas da Empresa em 2019

PERÍODO 2019	RECEITA BRUTA (R\$)	PAGAMENTO DE FORNECEDORES (R\$)	DESPESAS DIVERSAS (R\$)	RECEITA LÍQUIDA (R\$)
JAN	450.537,55	374.454,96	52.237,42	86.100,54
FEV	360.943,68	299.716,47	52.321,17	61.227,21
MAR	164.545,51	117.897,77	49.427,72	46.647,74
ABR	407.803,76	362.980,94	47.187,47	44.822,82
MAI	305.805,65	229.784,00	54.231,93	76.021,65
JUN	247.897,32	197.012,98	54.120,63	50.884,34
JUL	258.931,46	207.652,12	52.144,38	51.279,34
AGO	195.965,53	150.327,48	52.121,19	45.638,05
SET	197.183,63	155.567,52	57.946,38	41.616,11
OUT	146.369,31	99.754,04	47.991,26	46.615,27
NOV	363.381,50	284.197,22	64.658,07	79.184,28
DEZ	243.570,20	178.174,35	60.265,61	65.395,85
TOTAL(R\$)	3.342.935,10	2.657.519,85	644.853,23	695.433,20

Fonte: Criado pela autora, dados do *back office* da empresa (2020).

A tabela demonstra a apuração da receita líquida da empresa ao longo do ano de 2019.

Abaixo, será apresentada a tabela demonstrativa do comprometimento da receita líquida da empresa com as despesas no ano de 2019 e o impacto de sua redução.

TABELA 3 – Porcentagem de comprometimento da Receita Líquida com as Despesas da Empresa em 2019.

PERÍODO ANO 2019	RECEITA LÍQUIDA (R\$)	DESPESAS (R\$)	REDUÇÃO DA DESPESA NO MÊS (R\$)	(%) REDUÇÃO DO COMPROMISSO DA RECEITA LÍQUIDA COM AS DESPESAS	(%) RECEITA LÍQUIDA COMPROMETIDA COM AS DESPESAS
JAN	86.100,54	52.237,42	10.669,24		
FEV	61.227,21	52.321,17	10.669,24		
MAR	46.647,74	49.427,72	10.669,24		
ABR	44.822,82	47.187,47	10.669,24		
MAI	76.021,65	54.231,93	10.669,24		
JUN	50.884,34	54.120,63	10.669,24		
JUL	51.279,34	52.144,38	10.669,24		
AGO	45.638,05	52.121,19	10.669,24		
SET	41.616,11	57.946,38	10.669,24		
OUT	46.615,27	47.991,26	10.669,24		
NOV	79.184,28	64.658,07	10.669,24		
DEZ	65.395,85	60.265,61	10.669,24		
TOTAL(R\$)	695.433,20	644.853,23	128.030,88	19.86 %	92.70 %

Fonte: Criado pela autora, dados do *back office* da empresa (2020).

A tabela demonstra o comprometimento da receita líquida anual com as despesas de aproximadamente 93% e que a sua redução, representará um corte de aproximadamente 20% nas despesas ao ano.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho procurou fazer um levantamento sobre a viabilidade de reestruturação e reorganização de uma empresa de turismo, por meio do redimensionamento de sua estrutura e realocação de seus funcionários, de maneira que fosse possível aumentar o seu retorno financeiro e melhorar a viabilidade econômica da empresa; para tanto foi elaborado um Plano de Ação que pudesse levar aos resultados almejados.

Através das ações propostas, espera-se ao final dos seis meses da implementação, uma redução mensal significativa nas despesas passíveis de redução de aproximadamente 52% e uma receita extra para a empresa. Essa redução representa ao final de doze meses um corte de aproximadamente 20 % nas despesas totais, que hoje representam aproximadamente 92(%) da receita líquida da empresa, com a redução esse montante cairá para aproximadamente 72(%).

Também foi feita a realocação e redução do quadro de funcionários e o redimensionamento da estrutura física, com isso foi possível atingir a redução das despesas de sua manutenção e assim, aumentar o seu retorno financeiro conforme planejado.

Após um ano da implementação do Plano de Ação, recomenda-se uma nova avaliação para análise dos resultados atingidos ou da necessidade de futuras correções ou manutenção das ações propostas inicialmente.

7. REFERÊNCIAS

ALVAREZ, Maria Esmeralda Ballestero. **Administração da qualidade e da produtividade**: abordagens do processo administrativo. São Paulo: Atlas, 2001.

CALDAS, Miguel P. **Demissão**: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo. São Paulo: Atlas, 2000.

CASCIO, Wayne F. Downsizing: what do we know? What have we learned? **Academy of Management Executive**, col 7, n. 1, p. 95-105, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2. Ed. São Paulo Elsevier, 2004. 529 p.

FERREIRA, A. A. REIS, A. C. F. PEREIRA, MI. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Pioneira, 1998.

HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. **Competing for the future**. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

KATZ, H. Downsizing and employment insecurity. In: CAPPELLI, P., BASSI, L., KATZ H *et al.* **Change at work**. New York: Oxford University Press, 1997.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 228.

MASSAGLIA, G.; MIGUEL, L. A. P., FIGUEIREDO, V. V., *et al.* Um caso que nos ensina: quando a credibilidade é ameaçada. **XXXI Encontro da ANPED**. Rio de Janeiro, setembro de 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EPQ-A2014.pdf>>. Acesso em 20 de novembro de 2019.

NOLAN, Richard, CROSON, David. **Creative destruction**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1995.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa Familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

PINTO, João Bosco Guedes. **Pesquisa-Ação**: Detalhamento de sua sequência metodológica. Recife, 1989, Mimeo.

STOCKER, K. A strategic approach to crisis management. In: CAYWOOD, C. L. (Ed.). **The handbook of strategic public relations and integrated communications**. New York: McGraw-Hill, 1997.

TOMASKO, Robert M. **Downsizing**: reshaping the corporation for the future. New York: Amazon, 1990.

TOMASKO, Robert M. *Downsizing*: **Reformulando sua empresa para o futuro**. Traduzido por Mario Moro Fecchio. São Paulo: Maron Books, 1992.

WAGAR, Terry H. Factors affecting permanent workforce reduction: evidence from large Canadian organizations. **Revue canadienne des sciences de l'administration**, v.14, n.3, p.303-314, 1997.

Site consultado

<<https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/11/07/governo-eleva-previsao-de-alta-do-pib-de-2019-para-09percent.ghtml>>. Acesso em 25 de julho de 2020.