

UM “NEGÓCIO” QUE NÃO “QUEBRA”

Empresa: Feira dos Vidros Ltda. – Belo Horizonte/MG
Autoria: Izabela Andrade Lima e Renata Duarte Foscarini

Introdução

Em 1960, foi fundada por um grupo de empreendedores a empresa Feira dos Vidros. Sediada em Belo Horizonte, ela comercializava vidros e acessórios automotivos. Após sete anos de atuação no mercado, dificuldades gerenciais obrigaram os fundadores a vendê-la para três grandes amigos apaixonados por veículos e peças automotivas.

Gil Nogueira, sócio capitalista, Geraldo Augusto Padrão e José Mendes Diniz, gestores do negócio, começaram, então, a promover alternativas inovadoras para revigorar a empresa adquirida. Era uma época em que a economia crescia em ritmo acelerado e as elites mineiras buscavam o desenvolvimento industrial. Durante os vinte e quatro anos que se seguiram, Geraldo Padrão e José Diniz fizeram da empresa uma referência em vidros automotivos no mercado belo-horizontino.

Em 1991, quando Hécio, filho de Geraldo Padrão, assumiu uma posição estratégica na empresa, implantou mudanças no foco e na gestão do negócio. A empresa passou a oferecer, além de vidros automotivos, autopeças, tornando-se um shopping de autopeças.

Essa mudança brusca, aliada à conjuntura econômica do país, não garantiu a sustentação do negócio no novo mo-

“Ao desenvolver sua história, a Feira dos Vidros demonstrou que transformar um sonho em realidade e trabalhar com prazer não dependem apenas de vontade, mas de planejamento, dedicação, persistência e muito trabalho.”

Rauber Mendes

delo. Isso levou os sócios a refletirem sobre o novo empreendimento e voltarem a atuar, exclusivamente, na venda de vidros automotivos e acessórios, o que permitiu a recuperação da referência e a consolidação da empresa até os dias atuais.

A concretização de um sonho

Na antiga Belo Horizonte de 1960, existia a empresa Feira dos Vidros, 'responsável' pela manutenção dos pára-brisas dos fusquinhas, vemaghets, chambords, simcas, aero willys, jeep willys, rural willys, que desfilavam pela Avenida Afonso Pena, subiam a rua Bahia e desciam Floresta...

Nessa época, havia poucas empresas no segmento. Os veículos eram simples, não exigiam a tecnologia desenvolvida nos dias atuais. Quando danificados, os pára-brisas eram substituídos por inteiro. A cidade tinha um ambiente tranquilo e ameno. A população era pequena e as famílias possuíam, em média, um veículo. Além disso, não existia tanta violência e arrombamentos em veículos, como nos dias atuais. Por essa razão, esse segmento, apesar de necessário, tinha pequena demanda.

Em 1967, os fundadores da empresa resolveram vendê-la. Era a oportunidade que o grupo formado pelos jovens amigos, Gil Nogueira, Geraldo Padrão e José Diniz, necessitavam para transformar um sonho em realidade. Os três constituíram uma sociedade igualitária; Gil Nogueira era o sócio capitalista, Geraldo Padrão e José Diniz geriam o negócio.

O entusiasmo e a paixão por veículos garantiram o desenvolvimento e o crescimento da empresa, que funcionava na Rua Rio Grande do Sul, no centro de Belo Horizonte.

Para os sócios, o foco estava no reinvestimento contínuo e programado para garantir a ampliação do negócio e na valorização dos funcionários, que faziam da empresa uma família.

Assim, de 1967 a 1991, o negócio se desenvolveu e consolidou-se. Belo Horizonte e seus arredores experimentavam um período de desenvolvimento e de vigorosa industrialização, principalmente no setor automotivo, com a chegada da FIAT Automóveis, que garantiu o desenvolvimento das empresas correlacionadas ao setor. Em 1991, a empresa passou a atuar na Avenida do Contorno,

mantendo uma filial na Rua Rio Grande do Sul. Nessa época, já era considerada a número 1 em vidros automotivos de Belo Horizonte.

No auge do sucesso, faleceu o sócio José Mendes Diniz. Seu filho Fernando passou a atuar ativamente nos negócios. Nessa mesma época, Hércio Padrão, filho do sócio Geraldo, também começou a trabalhar na empresa. Ele atuava como um simples funcionário, mas, como estava finalizando a graduação em Administração de Empresas, teve a oportunidade de empreender o negócio de seu pai, com o consentimento dos outros sócios. Adotou, então, estratégias que permitiram a inovação e a ampliação no negócio.

Nova identidade

Em 1993, Hércio, filho do sócio Geraldo Padrão, assumiu posição estratégica na empresa, visando manter e inovar o negócio. Recém formado em Administração de Empresas, Hércio era empreendedor e membro de entidade de classe, o que lhe conferiu a credibilidade necessária dos outros sócios para implementar novas idéias que garantissem o desenvolvimento do negócio.

Utilizando estratégias inovadoras, Hércio transformou a empresa num *shopping*¹² de autopeças, que ficou conhecido como “Auto-Stock”. Além de vidros e acessórios, a empresa dirigiu seu foco para a comercialização de autopeças. Nessa época, esse *shopping* funcionava na Avenida do Contorno; contava com quarenta e cinco funcionários fixos e quarenta terceirizados, que atuavam como promotores de vendas, no atacado e no varejo.

O *shopping* caracterizava-se pelo auto-serviço e oferecia peças de fornecedores tradicionais do mercado, com os quais estabeleceu-se parceria. A possibilidade dos clientes encontrarem, num mesmo lugar, a qualidade e os produtos necessários a seus veículos garantiu a satisfação da clientela e o crescimento do negócio, resultados estratégicos e de qualidade. A empresa passou, então, a concorrer com as concessionárias das várias marcas instaladas na cidade, sustentada pelas ações de criação e captação de negócios.

¹²*Shopping center* atual assemelha-se à constituição do Mercado de Trajano, que ainda hoje pode ser visitado, com lojas que se articulam em vários pisos. No Brasil o primeiro varejo que pode ser considerado uma loja de departamentos foi a Notre Dame de Paris, na rua do Ouvidor, Rio de Janeiro. Em São Paulo, a Casa Alemã pode ser considerada a primeira do gênero. Fundada em 1883, na rua 25 de Março, por Daniel Heydenreich, comercializava confeções. Dias, Sergio Roberto (coordenação). Gestão de Marketing – Editora Saraiva, 2003, páginas 168-169

Um reconhecimento

O SEBRAE Minas, em 1994, com o objetivo de oferecer incentivo às empresas mineiras com vistas ao desenvolvimento de um sistema de gestão qualificado, lançou o Prêmio Excelência Empresarial, destinado às instituições que se destacavam em sua gestão, dentro de seu setor de atuação.

A empresa Feira dos Vidros/Auto-Stock, por meio do seu mais novo gestor, Hércio, acreditou em seu potencial e aceitou o desafio de ser avaliada, inscrevendo-se para concorrer à premiação promovida pelo SEBRAE. A inscrição gerou entusiasmo e motivação entre os funcionários, que se empenharam em contribuir para a melhoria contínua dos processos de controles gerais na empresa.

Em 1994, através dos procedimentos e normas propostos pelo prêmio, a empresa foi reconhecida pela excelência em sua gestão, sendo a campeã na categoria comércio. Entretanto, essa conquista não garantiu a sustentabilidade do negócio e, de lá para cá, novas mudanças aconteceram.

Persistência e confiança: ingredientes necessários à perenidade do negócio

De 1994, ano da premiação, até 1997, a Feira dos Vidros/Auto-Stock funcionou como um shopping de autopeças. Esse modelo, no entanto, não foi suficiente para garantir a sustentação do negócio, uma vez que os gestores não apresentavam um conhecimento aprofundado no ramo.

Nesse período, a economia do país estava muito sensível, o que dificultava ainda mais a permanência da empresa na grande estrutura desenvolvida. Além disso, nessa época, as grandes concessionárias se consolidavam, tornando-se fortes concorrentes no mercado de atuação da empresa. Nesse ambiente, a gestão da empresa complicava-se, impedindo-a de alcançar bons resultados.

Houve, então, a cisão do grupo; a família de José Diniz assumiu, integralmente, o controle da empresa. Dona Nilza da Silva Mendes e seus quatro filhos passaram a ser os proprietários, porém, somente Rauber César Mendes, um dos filhos, tornou-se responsável pela administração do negócio.

Ao assumir, encontrou a empresa endividada, apresentando dificuldades. Ele viu, como alternativa mais promissora, o resgate da atuação da empresa no mercado de vidros automotivos. Com persistência e confiança, começou, então, a trabalhar arduamente para recuperar a identidade da empresa, organizar e reestruturar seu funcionamento, de forma a regularizar sua situação financeira e implantar controles de gestão eficazes, visando à melhoria de processos e resultados.

Seguiram-se doze meses de “sufoco” para que a empresa conseguisse pagar todas as suas dívidas e começasse a apresentar bons resultados. O planejamento (vide figuras 1 e 2) foi uma importante ferramenta para a ‘reconstrução’ e a consolidação da empresa no mercado de vidros automotivos, tornando-a referência até os dias atuais.



Figura 1 - Fonte: Tavares, M.C (2003)

Como gerenciar um processo para atingir metas PDCA

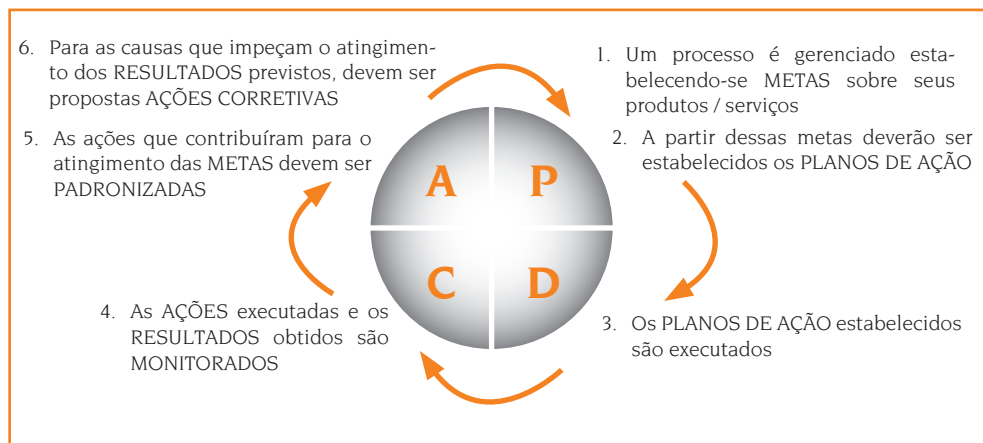


Figura 2 - Fonte: Werkema(1996)

A cidade e a população cresceram, assim como a violência e os arrombamentos em veículos, garantindo a demanda e o aperfeiçoamento das técnicas nos serviços prestados pela empresa.

Desde a superação das dificuldades, a empresa apresenta-se bem estruturada, atuando da seguinte forma: Rauber é o estrategista, apoiado por Rui Evangelista, funcionário há 40 anos. Ambos controlam quinze funcionários, que executam atividades operacionais de instalação e reparo em vidros e acessórios. Há mais outros três que exercem atividades administrativas. Os colaboradores atuam há quinze anos na empresa, em média; gostam do trabalho e sentem-se valorizados.

Apesar das dificuldades encontradas e das mudanças necessárias, Rauber conseguiu fazer da empresa, novamente, referência em vidros, no mercado belo-horizontino, através da utilização de competências necessárias a um gestor, conforme pontua a fig. 3.

Competências do Gestor da “AutoStok”

- Cultivador de Valores: cultivar os valores, garantindo sua prática efetiva.
- Catalisador de Mudança: inspirar pessoas, conscientizando-as dos processos de mudança e inovação.
- Comunicador: transmitir com clareza a Visão, Valores, Diretrizes e Metas.
- Gestor de Gente: Selecionar, desenvolver, motivar e movimentar pessoas, retendo talento e formando sucessores.
- Mobilizador: compartilhar a Visão, integrando o Time para superar as metas.

Figura 3

Novos parceiros

Buscando inovar, sem perder o foco, Rauber estabeleceu parceria com seguradoras de veículos para agilizar reparos para o cliente final, o que gerou à empresa aumento significativo de faturamento. Recentemente, firmou parceria com fábricas de vidros das principais marcas que, através do sistema *just in time*, lhe fornecem material, agilizando os processos. Tais parcerias contribuíram, ainda mais, para a consolidação do negócio.

Conclusão

São quarenta e quatro anos de Feira dos Vidros, quarenta e quatro anos de história para contar...

Numa primeira fase, três jovens firmaram uma sociedade para consolidar um sonho: trabalhar com peças e acessórios para veículos. Durante trinta e um anos, realizaram grandes conquistas, da reconstrução à inovação. Seguiram-se sete anos de mudanças bruscas e de sucesso temporário em uma atuação diferenciada para o mercado belo-horizontino. Passando de Feira dos Vidros a

Auto-Stock, a empresa viveu um momento marcante, alcançando a premiação de Excelência Empresarial promovida pelo SEBRAE Minas, mas, ao mesmo tempo, decisivo para a mudança de rumo da empresa e a sobrevivência do negócio.

Hoje, direciona seu empenho no sentido de resgate e de sucesso. É tempo de recuperação da identidade e de consolidação no mercado de vidros automotivos. Ao desenvolver sua história, a Feira dos Vidros demonstrou que transformar um sonho em realidade e trabalhar com prazer não dependem apenas de vontade, mas de planejamento, dedicação, persistência e muito trabalho. Além disso, é necessário saber que tudo o que é estratégico e inovador deve ser adaptado ao momento e às condições seguintes, pois o mundo apresenta-se em constantes mudanças. Ser ágil e visionário é fundamental para a permanência no mercado e a garantia de sucesso contínuo.

Pontos para discussão

1. Até que ponto a adoção de novas práticas pode garantir o desenvolvimento de um negócio, sem comprometer sua sustentabilidade?
2. Como se caracteriza um sócio capitalista no mundo atual? Ele se envolve no dia-a-dia da empresa ou somente busca resultados?
3. Identifique as ameaças e oportunidades para novos entrantes nesse segmento, considerando a conjuntura atual.
4. Que barreiras de saída as empresas do segmento encontram, se desejarem sair do negócio?
5. Quais são as principais dificuldades enfrentadas pela segunda geração de uma empresa familiar? Procure identificar as habilidades e competências que os novos gestores deverão desenvolver para dar continuidade aos negócios.