

UNIÃO E PARTICIPAÇÃO – INGREDIENTES DA “GESTÃO FAMÍLIA”

Empresa: REINC Qualidade Total – Lavras/MG

Autoria: Daniela LÍzia Leite de Souza

Francine Hudson Lúcio Teixeira

Thales Marden Silva Salgado

Introdução

Desde a década de 60, a família Melo já vivia às voltas com a madeira. Ela virava arte pelas mãos do Sr. Reinaldo Augusto de Melo que, do quintal de sua casa, dava forma ao sonho do próprio negócio.

Nasceu, então, a Carpintaria Nossa Senhora Aparecida, e mais tarde, a cidade de Lavras ganharia a significativa indústria de artefatos de madeira, REINC – Reinaldo Indústria e Comércio Ltda.

Assim, para os 11 irmãos, o quintal não era “brincadeira”. Viam, ali, a imagem do empreendedor, trabalhando de uma forma tão precisa que, no olhar dos pequenos, chegava a ser lúdico e respeitoso ao mesmo tempo.

Com ação, o pai educava os filhos. Eles entenderam que trabalho e família são um mesmo negócio: coisa de gente forte, eficiente, honesta, amiga, batalhadora, parceira.

A administração dos irmãos Melo teve início em 2001 e se estendeu até 2004, utilizando a gestão dos negócios focada na produção, de forma empírica, mas eficiente, que mudou o cenário da empresa: maior produção, aumento no faturamento, queda de endividamento e fortalecimento da empresa no mercado.

“... quebramos o paradigma de que todo o carpinteiro é enrolado”, disse Ruben Reinaldo de Melo, um dos 4 irmãos que gerenciava a empresa, desde 2001.

Era o início do maior desafio dos pequenos carpinteiros: Geraldo, Jair, Ruben e Cléber: colocar o empreendedorismo, que estava nos olhos e no coração, a serviço da sobrevivência da empresa.

“Foi importante para a REINC ganhar o Prêmio, pois isto foi o Canal de Vendas em São Paulo”,

Cléber Jesus de Melo

Em casa de madeira, espeto de pau

No final da década de 50, o marceneiro Reinaldo Augusto de Melo, patriarca de uma família de 11 filhos (05 homens), trabalhava no quintal de sua casa, produzindo móveis, na cidade de Lavras, no interior de Minas Gerais.

Uma parceria inédita para a época fez com que o Sr. Reinaldo alavancasse seu negócio: uma casa de material de construção da cidade disponibilizava a madeira, que era transformada em artefatos e móveis utilizados na construção civil, para serem revendidos na própria loja.

Nos anos 80, com os 5 filhos já envolvidos na produção da pequena marcenaria, houve a expansão do negócio, resultando na mudança da fábrica do quintal da casa para um galpão maior.

A marcenaria destacava-se no mercado pela qualidade dos produtos e pontualidade no atendimento.

Em 1984, houve uma queda em 30% de suas vendas, o que levou o Sr. Reinaldo a profissionalizar sua marcenaria e a buscar novos mercados, uma vez que a produção padronizada já não atendia mais os clientes, que exigiam produtos personalizados.

Para que isso se concretizasse, surgiu a REINC – Reinaldo Indústria e Comércio Ltda., uma empresa com personalidade jurídica, que poderia atender à demanda do crescimento no setor da construção civil, com a implantação de novos bairros no município.

Surgiam os condomínios fechados em Lavras, em 1986, onde as grandes construtoras, conhecendo a qualidade e agilidade no atendimento propiciado pela família do Sr. Reinaldo e seu empreendimento, começaram a contratar seus serviços. A REINC absorvia 70% da demanda da construção civil na cidade.

Com o mercado favorável, em 1989, a REINC aproveitou a oportunidade da implementação do Distrito Industrial em Lavras e instalou uma nova unidade de produção, investindo em maquinário e tecnologia de produção cerca de 10% de seu faturamento e promovendo a contratação de mão-de-obra.

Com a expansão na produção e melhoria na qualidade dos produtos, o mercado da REINC expandiu-se para os demais municípios do Sul de Minas, e não só as demandas pontuais no município de Lavras.

Em 1991, a REINC inaugurou o *Show Room* no centro da cidade, com o intuito de apresentar aos clientes seus novos produtos. Em 1994, aconteceu o fechamento da loja por tornar-se obsoleta, pois seus clientes preferiam realizar as

encomendas direto na fábrica, onde poderiam discutir, no setor de produção, o produto que melhor se encaixaria no projeto de construção.

O Sr. Reinaldo continua envolvido com a empresa, mas a sucessão aos poucos vinha acontecendo: dos 05 irmãos, um assumiu a gestão do negócio, centralizando o direcionamento estratégico e o processo decisório, bem como os riscos da gestão. Quatro deles continuavam trabalhando na produção, participando indiretamente das decisões.

Em 1996, a empresa foi convidada a participar do Programa SEBRAE de Qualidade Total, o que lhe permitiu abrir os olhos para a importância da qualidade dos seus produtos e processos.

Os produtos da REINC já apresentavam qualidade na produção, mas o investimento no Programa de Qualidade Total trouxe a proximidade com novos clientes. A empresa ganhou credibilidade e expandiu seu mercado em 30%, atingindo parte do estado de São Paulo.

Em 1996 e 1997, aconteceu a dobradinha do Prêmio Excelência Empresarial. Por dois anos consecutivos a empresa levou o prêmio pra casa.

O Prêmio Excelência Empresarial, criado pelo SEBRAE Minas em 1994, destacou e reconheceu o talento e o trabalho das micro e pequenas empresas do Estado de Minas Gerais, que buscavam inovação, competitividade e produtividade para a melhoria da sua gestão, com resultados em ganhos de qualidade, rentabilidade e conseqüente contribuição para a sociedade. A avaliação foi feita, segundo critérios de excelência: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados.

O Programa SEBRAE de Qualidade Total e o Prêmio Excelência Empresarial foram referenciais utilizados pela REINC, como uma ferramenta de Marketing, que propiciou a confiabilidade dos produtos da empresa, firmando mercado no interior e capital do Estado de São Paulo.

“Foi importante para a REINC ganhar o Prêmio, pois isto foi o Canal de Vendas em São Paulo”, disse Cléber Jesus de Melo.

O modelo de gestão totalmente centralizadora, adotado até meados de 2001, começou a dar sinal de fraqueza e ruir, quando a empresa apresentava um endividamento de 8% do faturamento, e problemas de tempo do estoque, ponto crítico¹³ no setor de marcenaria, o que se refletia no prazo de entrega, qualidade

¹³Para produção de artefatos em madeira tendo como fornecedores grandes madeiras do norte do país, é necessário levar em consideração problemas relativos à transporte, clima e doenças, como a febre amarela, o que pode comprometer o transporte e, conseqüentemente, o processo produtivo.

do produto e resultados da empresa, reduzindo vendas e credibilidade, a ponto de serem desfeitos acordos firmados há cinco anos.

O Sr. João Celestino Pimenta, proprietário da CAMOMIL Representações, era o grande parceiro da REINC, responsável pela prospecção de mercado e vendas dos produtos. Não acreditando no potencial da empresa, devido à situação instalada, estava decidido a propor sua retirada da parceria.

As portas articuladas eram o principal produto da REINC. Chamadas de Porta Camarão, representavam 80% da produção em série. Havia 06 modelos diferentes dessas portas.

A empresa possuía 36 funcionários, 4.920 peças produzidas em série, 06 modelos diferentes de portas articuladas, 04 fornecedores de madeira, 01 fornecedor de ferragem, 42 máquinas, 130 clientes, e um faturamento de cerca de R\$600.000,00/ano.

No final de 2001, deu-se o início da gestão dos 04 irmãos, que vinham do processo de produção e não conheciam bem a vida administrativa de uma empresa.

Esse momento foi o divisor de águas para que a empresa, que fora muito forte um dia, desse a volta por cima e resgatasse a credibilidade no mercado.

Acima de tudo, os irmãos provavam que eram capazes de vencer, assim como seu pai havia vencido.

O universo das serras, lixas, máquinas e barulho da produção foi sendo partilhado com as preocupações e desafio constante desses trabalhadores-empresários e com o gerenciamento da empresa.

Era preciso sentar à mesa das decisões, reconhecer a perda do gestor e, principalmente, responder estrategicamente a uma dívida instalada, que comprometia 8% do faturamento da empresa. As parcerias estavam desgastadas e faltava credibilidade junto aos seus clientes, pois a empresa já não cumpria seus prazos, o que havia sido um dos maiores diferenciais que fazia com que a REINC ganhasse mercado, desde o seu surgimento.

Irmãos Coragem

Os irmãos Melo decidiram fazer a obra de suas vidas: assumir a gestão dos negócios, baseados no conhecimento que dominavam, na produção e na gestão participativa. Erguer, como uma família que sempre foram, a empresa que lhes deu empregabilidade e realização, que os sustentou durante metade de suas vidas era a meta traçada.

Para isso, precisavam mais do que madeira; precisavam de estratégias e do resgate do que havia de mais precioso em suas mentes e corações: a lição que Sr. Reinaldo lhes ensinou sobre empreendedorismo! Assim, puseram mãos à obra!

A partir daquele momento, qualquer empenho, qualquer envolvimento, qualquer realização parecia muito pouco perto do desafio a ser encarado. A estratégia foi a seguinte: gestão com 04 cabeças, e produção com 08 braços.

A reconquista da credibilidade com o Sr. João Celestino, o principal parceiro, vendedor e pessoa que acreditava nos produtos da REINC, foi um obstáculo vencido.

“Não foi fácil, mas abrimos o jogo com ele, esclarecemos nossa posição e dissemos que agora nós 04 é que, naquele momento, havíamos assumido a gestão dos negócios”, disse Cléber Jesus de Melo.

A empresa CAMOMIL, do Sr. João Celestino, apostou na REINC novamente, dando-lhe mais uma chance. Com isso, outras empresas também passaram a revender os produtos da REINC, como a HFC Representações e a Stefano Representações.

A nova equipe de gestão atuava com eficiência. Assim eles se referiam uns aos outros, quando perguntados sobre o que ofereciam para a equipe e para a REINC:

“Rubem tem como fortaleza ser econômico; e tem a responsabilidade pelo setor financeiro (com a ajuda da irmã Irani) e pela produção em série.

Cléber é um bom comunicador e estão sob sua tutela: o jurídico e a produção sob encomenda.

Geraldo cuida da matéria-prima e contatos com fornecedores; e é comprometido com a qualidade.

Jair se dedica à contabilidade e à expedição de mercadorias. E os irmãos sabem que podem contar com sua experiência.”

As características pessoais eram vistas como ponto forte no quarteto que, num sistema de complementaridade, fazia o processo empreendedor (visão/objetivo + alocação de recursos) ser a prática da gestão de forma entusiástica, pautada na busca de informação e na organização, de forma intuitiva, mas corajosa.

Reuniões de segunda-feira

A decisão foi gerenciar o processo em conjunto. O primeiro dia da semana de trabalho era o momento de levar ao conhecimento de todos os problemas e soluções que vinham encontrando na gestão do negócio. Foi criada a reunião

de segunda-feira, para que nenhuma decisão fosse surpresa para o outro, e os problemas fossem resolvidos com presteza. Planejamento e busca de informação permeavam a estratégia da equipe.

Nas incansáveis reuniões de segunda-feira, os irmãos Melo decidiram sanar as dívidas e reconquistar a credibilidade junto aos parceiros, fornecedores e representantes.

Aumentar a produção e reduzir os custos foi outro caminho adotado pelo quarteto. A decisão parecia arrojada e poderia fugir à política de qualidade já implantada, até então, porém seria a única alternativa, aos olhos dos irmãos Melo, para que pudessem reerguer a empresa.

Chegar ao final de 2003 com 17% de aumento no faturamento, com taxa de endividamento nula, aumento da produção em 20%, não estava definido no papel e em planilhas, mas o comprometimento e a comunicação clara e pausada nas informações técnicas que tinham sobre o setor e a linha de produção, contribuíram para o bom resultado.

É consenso entre os 04 empresários que, em nenhum momento, a REINC “abandonou a qualidade dos produtos”, porém ficou em segundo plano a qualidade dos processos e a gestão das pessoas, mas havia um planejamento de resgate num momento oportuno.

Em 2002, aconteceram demissões, fato que representou uma redução de 11% na equipe total da empresa. Em 2003, houve redução de 3% em relação ao ano anterior. Essas medidas fizeram parte da estratégia de redução de custos, primordial naquele momento, segundo os irmãos empresários.

Gestão Família

A tarefa não era simples. Havia objetivos urgentes a serem cumpridos, mas lá estavam eles a seguir, de forma intuitiva, os caminhos do planejamento estratégico, mesmo sem a mínima experiência na gestão de uma indústria.

O exemplo do Sr. Reinaldo, patriarca da família, tinha feito escola, e suas decisões sempre foram quase acertadas.

Arriscaram um bom dinheiro em matéria-prima, o ponto crítico do negócio, aumentando o giro do estoque de 1 para 4 meses. Não poderiam se dar ao luxo da sazonalidade no transporte da madeira. Fizeram um estoque mínimo, que lhes garantisse pontualidade perante a clientela e investiram em equipamentos, como a estufa de secagem, que diminuiu o tempo de armazenagem da

madeira, e permitiu um incremento de produtos na ordem de 10%, as portas de produção em série.

O bom relacionamento com o Sr. João, responsável pelos contatos em São Paulo, o maior mercado da empresa, representando cerca de 70% das vendas, foi fundamental, pois permitiu muito mais do que simplesmente a garantia e continuidade das vendas, mas também as informações sobre as tendências de mercado e a pesquisa junto aos clientes finais sobre a aceitação ou não dos novos produtos. Resultou na inserção de 02 novos modelos de portas articuladas, por ano, no mercado – Porta Camarão.

Foi esse representante o grande incentivador na produção em série das portas camarão, que foram a grande âncora de vendas da empresa.

Tiveram que abrir mão do “tudo no papel” do Programa de Qualidade. As reuniões de segunda feira foram o segredo da gestão família: *“Temos nossos arranca rabos”,* dizem, *“mas temos nossa receita: união, humildade e decisões em conjunto! Cada um tem seu papel, nada de hierarquia definida em modelos gráficos mas, em aptidão e pontos fortes.”*

Construir a ponte e por ela caminhar

Nota-se que o modelo de gestão adotado, “Gestão Família”, que utiliza a informalidade mesclada com a confiança mútua entre os sócios e complementaridade das características empreendedoras, foi o pilar estratégico da empresa.

A sustentabilidade do portfólio, carteira de produtos da empresa, estava na criatividade de seus proprietários e, pautada na gestão da produção, trazia à tona um modelo diferente de gestão, mas que, a exemplo da REINC, se mantinha encoberto pela simplicidade e humildade de seus propulsores.

A viabilidade do modelo de gestão adotado foi o resultado do reconhecimento das limitações existentes, o que forçou a tomada de decisões simples e racionais, sem exageros, valorizando a intuição própria dos empreendedores.

“O ponto positivo da nossa gestão família foi ter vindo da produção para a administração”, diz Rubem de Melo.

Conclusão

Sustentabilidade: objetivo digno de uma gestão estratégica para doutores da administração se redobrem em modelos tradicionais.

Os irmãos Melo, às avessas das academias, dos paradigmas de empresas familiares e de seus conflitos, encontraram um jeito de fazer o sucesso, empírico, intuitivo.

Em 2004, contavam com 33 funcionários, com um aumento no faturamento de 44% em relação a 2001, quando aconteceu a mudança de gestão.

A empresa obteve um crescimento médio anual de 12,6% em seu faturamento, entre os anos de 2001 e 2004, o que resultou num significativo número de peças produzidas ao ano, saindo de 4.920 para 8.480 peças/ano, um salto de 72%.

O número de clientes saltou de 130 para 180 entre 2001 e 2004. Um aumento de 38,46% consolidou o mercado da REINC no Sul de Minas e em parte do Estado de São Paulo.

O endividamento da empresa que, em 2001, era de aproximadamente 3% do faturamento, caiu para 0% já em 2003, e permaneceu no mesmo patamar em 2004, o que demonstrou a seriedade com que os sócios gerenciavam os negócios, principalmente no que diz respeito à produção e à questão financeira.

O fato é que, na prática, o modelo se mostrou eficiente e trouxe ganhos à empresa, como a retomada de seu crescimento econômico-financeiro a recuperação de sua credibilidade no mercado e a renovação do portfólio de produtos, com lançamentos periódicos de novos modelos, sempre que os anteriores atingiam a maturidade.

A gestão família focara, principalmente o que sabiam: a conversa franca, o risco pautado na qualidade do produto e foco nas habilidades individuais, com reconhecimento e valorização.

Em 2004, aconteceram contratações de empregados e um aumento de 10% da força de trabalho da REINC, surgindo a preocupação da instalação da CIPA e Medicina do Trabalho, bem como a criação de planos para retomada da Qualidade Total nos processos.

Resta saber que outras trilhas ainda vão inventar para eles mesmos caminharem.

Pontos para discussão

1. O modelo gestão família deve ser multiplicado e estudado? Por quê?
2. Que outros caminhos poderiam ter sido tomados no momento da transição de gestão, para que a empresa obtivesse o mesmo sucesso de hoje?
3. Quais seriam as próximas estratégias desses empreendedores para continuar o sonho do Sr. Reinaldo?
4. Manter apenas a utilização de um tipo de matéria-prima para a fabricação de seus produtos oferece viabilidade à empresa?
5. É importante ter apenas um vendedor responsável por todo mercado conquistado pela empresa, ou isso gera preocupação?