

# MUITO ALÉM DE UM SONHO...

Empresa: PROVEST Uniformes – Ipatinga/MG

Autoria: Maria do Rosário Martins da Silva e Paulo Antônio Alves de Almeida

## Introdução

Luciano Araújo nasceu em Guanhães. Seu pai era fazendeiro e sua mãe foi Diretora de Escola durante trinta e cinco anos. Caçula dos homens, em uma família de cinco filhos, saiu de sua cidade aos dezesseis anos, para estudar fora, porque nunca gostou de pedir dinheiro aos seus pais.

Em maio de 1995, influenciado pela irmã, tida como modelo, começou a transformar o sonho de ser empresário industrial, da área de confecção. A PROVEST, indústria de Uniformes Profissionais, fundada em 1983, foi adquirida por Luciano Araújo, dentro de um navio, em uma viagem para a Itália, onde participou de um Congresso Internacional.

Situada em Ipatinga, atuando em todo território brasileiro, a PROVEST foi a confirmação de uma trajetória de vida, alicerçada em valores, como ousadia, paixão, processos e metas bem gerenciados e uma fé positiva na capacidade de realização do homem empreendedor.

Diante às dificuldades, em nenhum momento Luciano deixou de acreditar em sua capacidade como realizador e empreendedor. Seu primeiro grande desafio foi enfrentar o descrédito dos funcionários que queriam pedir demissão, por não acreditarem que o empreendimento fosse dar certo. Naquele momento, fez-lhes a seguinte promessa: caso a empresa crescesse, eles cresceriam juntos. Em 2004, a empresa possuía funcionários com mais de vinte anos de trabalho ininterruptos.

*“O sucesso é seguir o direcionamento estratégico, apoiado na visão – Uniformizar profissionais com qualidade.”*

*Luciano Araújo*

*“Minha vida vai ser isso aqui agora. Então, se der errado, não vai estar dando errado só para vocês. Vai dar errado para mim também.”* (Luciano Araújo)

No primeiro ano, a empresa apresentou um prejuízo de seiscentos mil reais, com uma produtividade de três mil e quinhentas peças/mês. Para atingir o ponto de equilíbrio, eram necessárias dezesseis mil peças/mês. O aumento de produção dependia de novos aportes de capital. Frente a esse cenário, só havia duas alternativas: ou se reduziam os custos fixos, para adequá-los à produção de três mil e quinhentas peças/mês, envolvendo inclusive a demissão de pessoas, ou se investia mais na estrutura da empresa, para que ela fosse capaz de produzir dezesseis mil unidades por mês. A decisão não era fácil e o sucesso, seja pela redução ou seja pela ampliação, dependia de todos.

### **A história que fez História**

Na década de 80, aos dezenove anos, Luciano trabalhava no Banco Nacional e financiou um fusquinha, que utilizava para vender roupas pelas ruas da cidade, após o horário de trabalho. Mesmo ganhando até dez vezes mais que o seu salário, com essa atividade, Luciano decidiu continuar no banco, para estudar e se formar, devido à estabilidade que a instituição oferecia. Formou-se em Direito, pós graduou-se em Administração Financeira, chegando a Gerente Regional de Vendas e atuando, por último, na Diretoria de Qualidade do Banco Nacional, em nível nacional.

A sua irmã Ieda, na época, possuía uma empresa de confecção em Ipatinga, o que inspirou Luciano a entrar nesse segmento de mercado. A PROVEST sempre foi considerada por Ieda como uma empresa bem conceituada e com forte valor de mercado. Sua irmã era o símbolo da esperança, renovação, força e determinação do seu sonho.

Em março de 1994, ainda funcionário do banco, Luciano começou a realizar a sua vocação empreendedora, ao comprar vinte e quatro máquinas, em sociedade com seu cunhado, Norton, e montar uma pequena confecção de uniformes, em Governador Valadares, chamada LUNOR. Entretanto, a PROVEST continuava sendo o seu ideal de empresa.

Em novembro de 1994, a PROVEST foi colocada à venda. Luciano decidiu comprá-la, no ano seguinte, a bordo de um navio rumo à Itália, de onde autorizou, por telefone, sua irmã Ieda a fechar o negócio. Ela se tornou, assim, sua sócia. A avaliação do negócio apresentava-se bastante promissora, com excelente posicionamento de mercado e volume de vendas.

Em 1995, o sonho começou a se concretizar, mas, ao assumir a administração da empresa, Luciano descobriu que o custo fixo era muito alto. Toda a confiança do empreendedor foi abalada, ao verificar, após o fechamento do negócio, as reais condições financeiras e econômicas da empresa. O sonho começou a virar pesadelo.

*“Na realidade, a empresa faturava 40 mil reais por mês na época, e tinha um custo fixo de 60 mil, fora a matéria-prima, que representava 60% do custo do produto. Aí você imagina o tamanho do rombo. Então, no primeiro ano, nós tivemos um prejuízo de 600 mil reais.”*  
(Luciano Araújo)

Luciano Araújo não perdeu a esperança. Elaborou um plano de negócios, definindo metas para os primeiros dez anos da empresa, garantindo, assim, a sua sustentabilidade. Foi auxiliado por sua equipe de funcionários e contou com a colaboração de sua esposa e de seu irmão Geraldo que, em maio de 1995, passou a integrar a família PROVEST e tornou-se peça chave do sucesso, pois era quem cuidava de todo o processo produtivo, enquanto Luciano cuidava do estratégico. Era necessário alcançar o ponto de equilíbrio da empresa, calculado em dezesseis mil peças/mês.

O período entre 1995 e 2000 foi dedicado à recuperação de clientes perdidos, em virtude de estratégias equivocadas da empresa, no passado. Para isso, manter a homologação da Santista, principal fornecedor de matéria-prima, garantindo o padrão de qualidade, era fundamental. Em segundo plano, estariam as captações de novos clientes e o investimento em tecnologia.

*“A principal meta de 1995 a 2000 era recuperar imagem e mercado, não me importando com a rentabilidade. Eu precisava mostrar para os clientes que a PROVEST havia mudado, e que eles precisavam conhecer a nova administração da empresa. Mas eles só conheceriam se estivessem aqui dentro.”* (Luciano Araújo)

Para implementação do plano, seria necessário capitalizar a empresa. Luciano comprou a parte da sociedade de sua irmã, em dezembro de 1995, ficando sua esposa, Mary, como a nova sócia. O investimento girou em torno de duzentos mil dólares, capital levantado através da venda de um apartamento em Belo Horizonte, carro, rescisão do banco e empréstimos. Os sócios depositaram tudo o que tinham na realização do sonho e, mesmo assim, continuaram com uma dívida de um milhão de reais. Apesar dessa situação, Luciano manteve a confiança em si.

*“Eu sempre acreditei que isto daria certo. E o que é mais importante, eu passava tanta credibilidade, que os outros também acreditavam em mim. Muita gente compartilhou do meu sonho...”* (Luciano Araújo)

Um exemplo da credibilidade e capacidade de convencimento de Luciano Araújo foi conseguir, junto à Santista, uma redução da cota mínima de compra, passando de quatro, para dois mil metros de tecido por mês. Outro exemplo foi conseguir de Mary, sua esposa e sócia, o valor de dez mil reais para realizar o pagamento do salário dos funcionários. Ela estava passando o carnaval com os filhos em uma praia, quando recebeu um telefonema de Luciano, solicitando a senha do banco, para sacar o dinheiro disponível em uma poupança, oriunda das economias de quando ainda era funcionária do Banco Nacional. Era sexta-feira, véspera de Carnaval, e Mary afirmou ter sentido o mundo desmoronar, enquanto passava a senha para o marido.

Os primeiros cinco anos foram marcados por problemas, envolvendo prejuízos; em 1996, um funcionário, trabalhando embriagado, cometeu um erro no corte de mil e duzentas calças do cliente AÇOMINAS, colocando em risco o relacionamento com um dos seus principais clientes.

Nesse período, a empresa possuía um faturamento mensal inferior a R\$ 100.000 e contava com cerca de trinta funcionários. Seus principais clientes não se apresentavam com índices de fidelização satisfatórios, mas a visão, a determinação e o planejamento do empreendedor Luciano permitiram o desenvolvimento do processo de mudança, no decorrer da sua história.

## Caminhos do crescimento

Segundo Luciano Araújo, o início de 1997 foi o pior momento da empresa, coincidindo com uma das piores crises do setor de confecções, de acordo com o SINDIVEST, que foi agravado pela desvalorização do real frente ao dólar.

Conforme o Informe Econômico e Empresarial da FIEMG, o crescimento do setor de 96/97 foi de 3,3% e, de 97 para 98, teve queda de 22%. Frente a esse cenário, para 99, a meta da PROVEST era manter os volumes de 1998. Com a crise cambial do início do ano, projetava-se uma queda em torno de 10%, porém, com a forte retomada dos negócios, as estratégias foram revistas resultando um crescimento de 11% em relação a 98. Em 2000 e 2001, o crescimento foi de 43,5% e 37,3%, respectivamente, segundo Luciano.

Em meio à crise do setor, o empreendedor continuou a persistir em seu sonho. Comprou, no início de 1997, um equipamento de quarenta mil dólares, que possuía um sistema computadorizado de corte das peças para confecção. O equipamento é o CAD da empresa OPTIKAD de São Paulo. O nome da ploter é IOLINE, e o *software* é OPTITEX. Isso permitiu que a empresa aumentasse sua capacidade de produção e alcançasse, no final do ano, o ponto de equilíbrio desejado.

*“Menos de 16 mil era prejuízo mesmo. Porque, na hora que você olha, tem aluguel, tem energia elétrica, tem uma série de custos que, se você estiver produzindo 3 mil peças ou 30 mil, o custo é o mesmo. Então, o ponto de equilíbrio é 16 mil peças... e tinha que chegar nisto.”* (Luciano Araújo)

De acordo com Luciano, além dos investimentos em tecnologias e equipamentos, outra ação estratégica fundamental foi a participação no Programa de Qualidade Total do SEBRAE. As ações foram implementadas em 1998, quando a organização já havia alcançado o ponto de equilíbrio e necessitava implementar melhorias. Em fevereiro de 1999, recebeu o Certificado de Conclusão do Curso de Qualidade Total do SEBRAE. Em fevereiro de 2002, recebeu a certificação ISO 9001, versão 2000, pela DNV/INMETRO. O Programa de Qualidade Total do SEBRAE permitiu a mudança de visão da empresa.

*“Eu deixei de vender uniformes e passei a uniformizar profissionais com qualidade.”* (Luciano Araújo)

Entre 1998 e 2000, começou o processo de terceirização da produção, representando, também, uma nova fase de crescimento e garantindo, conforme Luciano Araújo, o desenvolvimento sustentado da empresa. Em 2000, coroadando o êxito de suas ações estratégicas, conquistou o Prêmio Excelência Empresarial, na categoria Indústria, no Estado de Minas. Desde então, a empresa, cada vez mais, se constitui em um núcleo de profissionais estratégicos. Nesse núcleo se concentra o “cérebro” da empresa, que mantém a autonomia dos processos dentro da organização.

As vendas, em 1996, foram de R\$ 750.000,00 e, em 1997, de R\$ 1.540.000,00, representando um crescimento de 105%. Em 1998, foi de R\$ 1.950.000,00, com um crescimento, em relação a 97, de mais 27%.

O respeito ao ser humano e a missão de satisfazer o cliente-empresa e o cliente-operário garantiram à PROVEST a superação das expectativas, atingindo um patamar de qualidade superior ao exigido pelas normas e especificações técnicas da Santista. Diante dessa visão, o cuidado com os detalhes da produção simbolizava o respeito ao cliente. O empreendedor Luciano estimulou as costureiras a fabricarem roupas, como se estivessem costurando para seus familiares.

*“Vocês têm que fazer os uniformes como se fossem para os seus maridos.”* (Luciano Araújo)

As equipes trabalham em células de produção, garantindo maior sinergia e integração do trabalho. Através da confecção de uma peça inteira, ocorre o fechamento da fabricação, proporcionando maior realização pessoal e profissional e, conseqüentemente, maior motivação e produtividade. A passagem do processo de produção em série para o de produção em células foi realizada em parceria com a Santista. Através de um estudo de tempo de produção de peças por hora, constatou-se a possibilidade de aumento da produtividade e diminuição do desperdício, dentro do formato de produção em células.

Outro diferencial da PROVEST consistiu em treinar os funcionários a realizarem a separação dos tecidos que, mesmo sendo da mesma cor, foram fabricados com pequenas nuances de tonalidade. No acabamento final do uniforme, caso não seja feita essa separação, o olho-clínico dos profissionais da empresa

acusa a diferença. Desde então, as peças são separadas uma a uma, numeradas e colocadas em lotes com a mesma tonalidade, para a finalização da confecção do uniforme.

O resultado que confirmou o impacto dessa visão foi que, em 2000, o Grupo USIMINAS, que havia deixado de ser cliente, voltou a manter o relacionamento comercial com a PROVEST, consolidando a participação da empresa no Vale do Aço. Nessa época, a PROVEST já havia recuperado o Grupo ACESITA, o Grupo CENIBRA e o Grupo Belgo de João Monlevade, iniciando um novo ciclo de investimento, sonho, planejamento e intenso trabalho.

A visão estratégica da PROVEST, focada na satisfação do tripé Cliente, Funcionário e Acionista, retratada em sua logomarca, garante à empresa maior aderência no desenvolvimento de seus valores e crescimento sustentável.

O planejamento para o período entre 2000 e 2005 concentrou-se em logística, com abertura de seis lojas e estruturação de um almoxarifado central, com trinta e cinco mil peças prontas para atendimento *Just in Time* aos clientes com contrato.

De 2005 a 2010, o foco será modernização e fidelização de clientes e funcionários. Esse conceito é compreendido como sendo a melhoria do maquinário, por meio da aquisição de máquinas eletrônicas, visando aumentar os níveis de produtividade, como também otimizar o processo de fidelização dos funcionários e clientes externos.

*“Os próximos cinco anos da minha empresa serão totalmente voltados para essas pessoas que estão comigo. Eu vou focar totalmente os funcionários e clientes. Para fidelizar esse pessoal todo, vou criar uma série de ações. Minha promessa para eles é a de que eu crescendo, eles vão crescer junto comigo.”* (Luciano Araújo)

Foi implementado, em 2004, um Plano de Cargos e Salários. Além de reuniões para levantamento das necessidades e expectativas da equipe, buscando a sua satisfação, foi criada uma caixinha dos funcionários, com juros subsidiados e com decisão de liberação de empréstimo, definida por uma comissão da fábrica, composta por três funcionários, eleitos pelos companheiros. As comemorações de aniversários, a tradicional festa junina e o jantar de final de ano são momentos de confraternização, nos quais a família PROVEST se consolidou e aproximou os laços afetivos e profissionais.

A empresa investiu no social, gerando empregos e bem-estar da comunidade na qual estava inserida.

*“Para mim, mais importante do que dinheiro é informação e relacionamento...”* (Luciano Araújo)

Em 2004, Luciano acumulou as funções de Vice- Presidente da FIEMG Regional Vale do Aço, de Presidente do *Rotary Club* de Ipatinga Norte e de Presidente da Delegacia do SINDIVEST Vale do Aço, demonstrando não só a sua capacidade de realização, como também a sustentação do fator relacionamento como um diferencial competitivo.

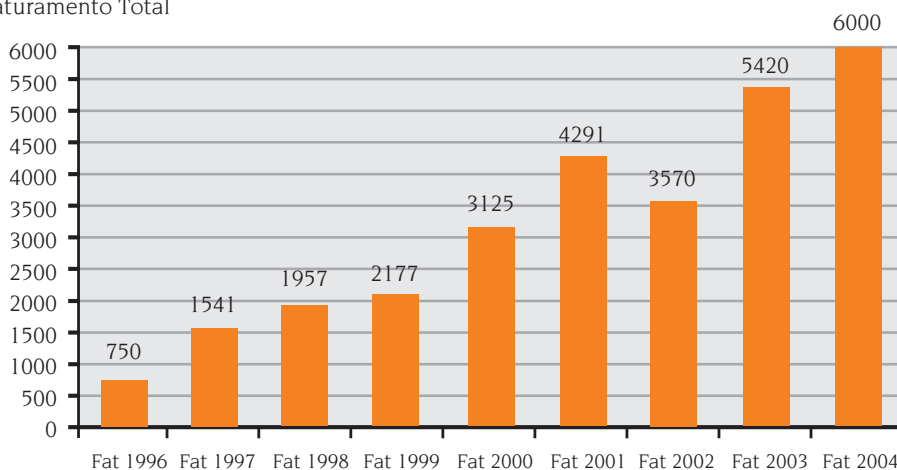
Com relação ao sistema de informação, a empresa utilizava um sistema integrado de gestão informatizado, no qual todas as informações da empresa eram processadas e distribuídas, permitindo maior controle dos processos de produção e comercialização.

Em 01/09/2004, alcançou nova conquista: exportação. Tratava-se da filial na Argentina do Grupo MULTISERV, cujas unidades brasileiras eram clientes da PROVEST. Em função da satisfação com o produto e com o atendimento no Brasil, o grupo resolveu fazer uma experiência com a PROVEST – filial em Ipatinga.

De acordo com Luciano, essa primeira exportação serviu para desmistificar o processo que, na realidade, foi muito simples. A FIEMG emitiu o Certificado de Origem, e os CORREIOS cuidaram da Logística, sem maiores problemas. Com isso, a empresa ampliou seus negócios para o mundo. A meta para os anos seguintes será atingir outras unidades da MULTISERV, em outros trinta e seis países.

O faturamento, em 2003, foi de R\$5.420.000,00, comprovando o sucesso das estratégias mercadológicas de Luciano e sua equipe. O crescimento da empresa, em dez anos, confirmou o correto direcionamento das ações estratégicas, ao longo do tempo. O planejamento para os próximos dez anos demonstra maturidade empresarial, com forte desenvolvimento e comprometimento social, econômico e financeiro.

Faturamento Total



Fonte: Provest(\*)

“Em 2003, começamos o ano com um orçamento montado, com estratégia de venda focada, e conseguimos, como resultado, um crescimento de 51,8%, e a capitalização da empresa. De 2003 a 2007, estamos projetando um crescimento de 20% ao ano, no qual pretendemos dobrar de tamanho nestes cinco anos.” (Luciano Araújo)

## Conclusão

As estratégias desenvolvidas pela PROVEST trouxeram resultados satisfatórios, ao longo dos primeiros dez anos de sua existência. Em 2004, o relacionamento com os clientes foi considerado positivo, sendo evidenciado por contratos fechados até fevereiro de 2005. Eram trezentos e sessenta e quatro clientes distribuídos em onze estados brasileiros. Considerados parceiros do empreendimento, dentre outros, encontravam-se clientes, como: USIMINAS; *Belgo Bekaert*; CENIBRA; *Votorantim Metais*; *Belmont*; *Belgo Siderurgia*; *Nova Era Silicon*; *Sankyu*; COSIPA; ACESITA; *Elba*; USIMEC; FSFX; UNIGAL; *Bahia Sul*; *Emalto*; *Mrs. Logística*.

A gestão da empresa foi automatizada com *software* de gestão, sendo disseminada e compartilhada por toda a organização, gerando ganho em produtividade.

A PROVEST foi *benchmarking* no setor de confecção de uniformes, recebendo visitas de concorrentes diretos, com o objetivo de aprender sobre os procedimentos da empresa. A sua presença, em onze estados brasileiros, demonstrou uma forte capacidade de produção, com padrões de qualidade reconhecidos e aprovados pelos clientes.

A visão do empreendedor Luciano Araújo foi constantemente ampliada, sempre apoiada em informação e relacionamento. De acordo com Luciano, “*assumir o negócio do cliente*” sempre foi a sua meta. A PROVEST caminhou na direção de ser uma indústria prestadora de serviços, com ênfase no varejo, provendo os clientes com produtos e serviços personalizados e ajustados a suas necessidades.

*“O sucesso é seguir o direcionamento estratégico, apoiado na visão – Uniformizar profissionais com qualidade.”* (Luciano Araújo)

### **Pontos para discussão**

1. Quais seriam as conseqüências da trajetória da PROVEST, caso o empreendedor Luciano Araújo tivesse optado por adequar o custo fixo à produção de 3.500 peças mês?
2. Que fatores irão garantir a fidelização dos clientes atuais da PROVEST, ao longo dos próximos anos?
3. Quais são as características fundamentais de empreendedorismo que Luciano Araújo possui e que foram fundamentais para o crescimento e desenvolvimento da PROVEST?