

# OPÇÃO PELO FOCO E PELA QUALIDADE

Empresa: \*Prática Technicook – Pouso Alegre/MG  
Autoria: João Batista dos Santos

## Introdução

Muitas vezes, o desenvolvimento de uma empresa envolve decisões que implicam abrir mão de aparente segurança. Não é raro encontrar empresas que, ao contrário do ditado popular, trocam um “passarinho na mão, por dois voando”, pois sabem que o risco é inerente ao negócio.

Dentro desse contexto, a Prática Produtos Ltda. - fabricante de fornos profissionais, sediada em Pouso Alegre - MG, viu-se compelida, na década de 90, a estreitar sua linha de produtos e a concentrar-se em um único produto base. A velha máxima que recomenda “não colocar todos os ovos em uma única cesta” estava prestes a ser contrariada. André Luiz Rezende, sócio fundador da empresa, enxergava dois caminhos distintos a percorrer, frente ao mercado que se expandia e se mostrava cada vez mais competitivo: o caminho da diversificação de produtos e serviços, para atender a um perfil de cliente cada vez mais exigente, ou a concentração de esforços em uma única linha de produto, para obtenção de um nível diferenciado de especialização.

André sabia que a decisão de concentrar-se em uma linha de produtos ou a de diversificá-la seria determinante na

*“O Prêmio  
Excelência  
Empresarial  
é um roteiro  
de boa  
gestão.”,*

*André Luiz  
Rezende*

\* Na época da premiação, a empresa chamava-se Prática Fornos Profissionais

história de sucesso da empresa. Era uma questão de posicionamento, que envolveria outras deliberações subseqüentes, como a de treinamento contínuo do pessoal e a opção pela qualidade em lugar da guerra de preços.

### **Construindo a história**

A Prática foi constituída pelo engenheiro André Luiz Rosa Rezende, em fevereiro de 1991, a partir do encerramento das atividades de uma empresa de propriedade de sua família. Inicialmente, a atividade principal da empresa, formada pelo empresário mais quatro funcionários e sediada em um galpão de 200 m<sup>2</sup>, era a fabricação de móveis metálicos para instalações comerciais.

Embora houvesse mercado para seus produtos, a Prática não prosperou adequadamente nessa atividade, em função da concorrência de empresas maiores, com equipamentos mais produtivos e acesso privilegiado às fontes de matéria-prima. A saída foi buscar produtos que incorporassem mais tecnologia e que, portanto, pudessem gerar margens de contribuição adequadas.

Depois de muita pesquisa e observação, o empresário, em 1992, viu uma oportunidade de negócio na fabricação de equipamentos de panificação. A partir de algumas modificações em produtos já existentes no mercado, a Prática lançou uma amassadeira (equipamento usado na preparação de massas de pães) que alcançou relativo sucesso, através de um canal de vendas até então não utilizado pelos fabricantes de equipamento de panificação: as lojas de máquinas e artefatos para cozinhas industriais, restaurantes, bares e lanchonetes. Em paralelo e, em parte, como conseqüência da ação da Prática, acontecia um fenômeno que não foi captado pela maior parte dos fabricantes de máquinas de padaria, já estabelecidos. A padaria tradicional, uma indústria que requeria investimento relativamente alto, vinha sendo substituída por um novo modelo de negócios, menor e acessível ao micro empreendedor. A visão dos fabricantes tradicionais foi bloqueada pelo paradigma válido até então, o que possibilitou a ascensão de um grande número de novos fabricantes.

Em um primeiro momento, essa onda não foi bem aproveitada pela Prática que, apesar do redirecionamento estratégico, ainda padecia de dificuldades financeiras e problemas de gestão e qualidade.

Nessa época (1993/1994), o empresário voltou a trabalhar como empregado, durante um ano e meio. No mesmo período, obteve o grau acadêmico de Mestre em Engenharia de Produção, conferido pela Escola Federal de Engenharia de Itajubá. A empresa ficou semi-paralisada, com apenas um funcionário. No final de 1994, de volta à atividade e interessada em atingir o mercado mais amplamente, a empresa passou a fabricar também fornos de panificação.

Quase por acaso, em 1996, a partir da solicitação de um cliente, a Prática lançou um forno para cozinhas industriais e gastronomia (forno combinado). Esse novo produto, que vinha a ser uma opção de baixo custo para equipamentos importados, revelou um potencial muito grande, em virtude do vigoroso crescimento do mercado de serviços de alimentação. A Prática, então, abandonou a fabricação de amassadeiras e outros acessórios e passou a se concentrar na fabricação de fornos, nos mercados de padarias e cozinhas profissionais. Essa opção foi decisiva para o futuro da empresa, que, ainda, enfrentava dificuldades financeiras e problemas de qualidade de produto.

### **O início da arrancada para o crescimento**

Em 1998, a Prática aderiu ao Programa de Qualidade Total do SEBRAE Minas, o que foi determinante para seu equilíbrio. Até então, a empresa, com doze funcionários, era, nas palavras de seu dirigente, *“como um caminhão sem nem um ponteiro funcionando no painel, com uma enorme folga na direção e, ainda por cima, sem roteiro definido.”* A partir da implantação da Qualidade Total, com toda a sua equipe, passou a ter uma nova visão de gestão, de organização e de dedicação ao cliente.

Os parâmetros de administração estabelecidos no programa passaram a nortear a ação da Prática e tornaram-se perceptíveis em uma simples visita à empresa. Depois da Qualidade Total, o empresário buscou outros programas do SEBRAE, que também tiveram papel importantíssimo, como EMPRETEC e SEBRAE Ideal.

A empresa transferiu-se para um local maior (400 m<sup>2</sup>) e mais bem localizado, em 1999. Nessa época, embora gerida com mais consciência e método, ainda era deficiente em termos de equipamentos e estrutura comercial.

No início do ano 2000, a Prática passou a contar com um novo sócio, o também engenheiro Luiz Eduardo Rosa Rezende, irmão de André Luiz, que entrou com capital, crença no produto e no mercado da Prática, conhecimento técnico de produção e grande disposição para o trabalho. Logo após sua entrada, Luiz Eduardo inscreveu-se em um programa de Pós-Graduação em Negócios (MBA), conduzido pela Fundação Getúlio Vargas. Nesse mesmo ano, a empresa, então com dezoito funcionários, alugou o galpão ao lado do seu, dobrando a área de produção e criando um centro de treinamento para colaboradores, clientes e assistentes técnicos.

Um ano depois, já com aproximadamente trinta funcionários, aderiu ao programa Rumo à ISO 9000, do SEBRAE Minas, reforçando sua opção pela qualidade e dedicação aos clientes. Nessa época, a Prática já começava a se afirmar no mercado e ser reconhecida como opção de qualidade, tanto em panificação como em cozinhas industriais e restaurantes. Essa fase foi marcada, também, pela aquisição de equipamentos produtivos mais modernos. Nesse mesmo ano, ocorreu a crise energética, conhecida como “apagão”. Diante dessa situação, a opção de concentrar em um só produto foi colocada em cheque, pois a Prática só fabricava fornos elétricos. Na expressão do diretor André Luiz, “*do limão fez-se uma limonada*”. A Prática, em prazo recorde, desenvolveu uma linha de fornos a gás, que se tornaram seu carro chefe em vendas, levando a uma nova arrancada de crescimento. O desenvolvimento do novo produto levou, posteriormente, à apresentação ao mercado de uma inovação marcante, os fornos bienergéticos, com aquecimento a gás ou energia elétrica.

A Prática inaugurou uma filial na cidade de São Paulo, em 2002, visando oferecer treinamento e suporte técnico a clientes e distribuidores. Também, nesse ano, foi finalista do Prêmio Excelência Empresarial SEBRAE Minas/GERDAU. Outro fato marcante foi o início do esforço de exportação, representado pela participação na criação de um consórcio de fabricantes de equipamentos, apoiado pela APEX e pelo SEBRAE. Além disso, contratou o Instituto de Pesquisas Tecnológicas – (IPT) – para ajudar no processo de adequação dos produtos a normas internacionais. Ao final do ano, a empresa já contava com cerca de quarenta colaboradores.

O ano de 2003 foi marcado pela obtenção da Certificação ISO 9001-2000 e pelas primeiras exportações. Foi finalista do Prêmio Excelência Empresarial, sendo vencedora no ano subsequente. A empresa terminou o ano com mais de cinquenta colaboradores e com a criação de centros de treinamento estabelecidos em diversas cidades do país, por meio de parcerias.

A Prática desenvolveu uma rede de distribuidores e de representantes para cobertura de todo o território nacional e uma malha de mais de oitenta empresas de assistência técnica autorizada. Alcançou a posição de líder nacional no segmento dos fornos para cozinhas profissionais e tornou-se referência de qualidade nos mercados em que atua. O trabalho, no mercado internacional, resultou em estabelecimento de parcerias e exportação para doze países nas Américas, África e Europa. No final de 2004, a empresa contava com setenta e cinco colaboradores e uma área de 2000 m<sup>2</sup>.

### Os colaboradores

Na Prática, desenvolveu-se a noção de que a empresa progride na medida em que motiva as pessoas que a compõem. Essa visão se desdobra em ações de valorização e motivação do pessoal, que incluem convênios médicos e odontológicos e com farmácias, subsídios em educação e treinamento, seguros de vida e acidentes, concessão de cestas básicas, premiação por atingimento de metas e obtenção de resultados, bem como criação de canais abertos para comunicação com todo o pessoal. A participação sistemática no Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho mostrou-se uma ferramenta importante para a empresa. *“Assim como o Prêmio Excelência Empresarial é um roteiro de boa gestão, o Prêmio do SESI se apresenta como um importante orientador para as ações de motivação do pessoal”*, conforme diz André Luiz.

A contrapartida esperada pela Prática, pelos benefícios e oportunidades que oferece, é nada menos que o máximo que o colaborador pode oferecer. *“Só obtendo o máximo de cada um é que a empresa pode devolver a todos benefícios e possibilidade de crescimento pessoal e profissional”*, afirma André Luiz. A Prática desenvolveu uma rotina de fazer passar todo novo funcionário por uma atividade de integração, conduzida pelo próprio fundador, para assegurar-se de que todos conheçam a filosofia de trabalho e os compromissos da empresa com seus parceiros e clientes.

## O mercado

Panificação, gastronomia e cozinhas industriais foram o objetivo principal da atuação comercial da Prática.

Em panificação, a empresa desenvolveu uma gama de alternativas para escala comercial ou semi-industrial, que conciliam praticidade, qualidade nas preparações, eficiência energética e conseqüente baixo custo operacional. Os fornos de panificação da Prática podem ser aquecidos com energia elétrica, gás, e até com um sistema bienergético, que permite ao operador escolher a fonte de energia mais conveniente para o momento.

Para restaurantes, cozinhas industriais e outros serviços de alimentação, a Prática desenvolveu uma linha de fornos combinados, com capacidade entre duzentas e mil e quatrocentas refeições. Como todos os equipamentos da Prática, eles são construídos integralmente em aço inoxidável e componentes de qualidade certificada. Essas máquinas assam, cozinham, regeneram, grelham, gratinam, fritam e descongelam. Substituem, com vantagens, fogões, chapas, grelhadores, fritadeiras, fornos convencionais e cozedores a vapor. A convecção forçada faz com que os tempos de preparo sejam muito reduzidos e a injeção de vapor permite cozinhar legumes e reduzir a perda de peso nas carnes. Na versão digital programável, é possível a utilização de receitas pré-programadas com várias fases e cadastramento, através de *software* especialmente desenvolvido para esse fim.

Em alguns casos, como no uso dos fornos combinados no preparo de frango assado, a empresa desenvolveu a aplicação, em conjunto com os clientes (no caso, supermercados), o que levou a um pacote especialmente adequado para as necessidades dos compradores.

A Prática constatou um enorme potencial de crescimento em seu mercado, em função da tendência das refeições serem, cada vez mais, consumidas fora de casa. A crescente participação da mulher no mercado de trabalho e o incremento do turismo de lazer e de negócios são alguns dos elementos que suportam essa tendência. A crescente profissionalização do setor de serviços de alimentação e o aumento das exigências sanitárias nas atividades relativas ao preparo de alimentos também são componentes que levam à busca, pelo mercado, de soluções que incorporem mais tecnologia.

Um dos condicionantes para que a Prática pudesse manter seu foco em um só tipo de produto foi a possibilidade de se expandir geograficamente. É nesse contexto que se insere um esforço sistemático, por parte da empresa, de buscar o mercado internacional. Desse esforço, fizeram parte: participação na constituição de um consórcio de exportação, em conjunto com outros fabricantes do setor; envio de equipamentos para feiras internacionais das quais o consórcio participou; adequação da linha de produtos a necessidades comerciais e normativas dos mercados alvo; elaboração de material promocional e técnico em espanhol e inglês e viagens internacionais dos diretores colaboradores.

O maior gasto de divulgação da Prática foi a participação em feiras do setor. São eventos que, além de servir para apresentação de inovações, fixam a marca e freqüentemente possibilitam aferição imediata dos resultados, através dos negócios gerados durante o próprio evento. Além disso, a divulgação da marca, através de publicações especializadas, também se revelou como componente essencial para seu crescimento junto ao mercado comprador.

As referências e a indicação de cliente a cliente são também fortes elementos para o crescimento da imagem da empresa no mercado. Para que o “boca a boca” trabalhasse a seu favor, a Prática sempre se preocupou em não deixar clientes mal atendidos. Um pós-venda cuidadoso e presente foi crucial nessa questão.

### **Dedicação aos clientes**

“Quem paga nossas contas são os clientes” – essa frase está colocada em um quadro bem à frente da mesa dos diretores da Prática. “É uma lembrança constante de que quem manda na empresa é o cliente”, afirma André Luiz. A dedicação aos clientes, fator chave do desenvolvimento da Prática, sempre foi repassada continuamente aos colaboradores de todos os níveis, em reuniões, circulares, comunicados e, principalmente, através dos exemplos da diretoria e da gerência. Foram abertos vários canais de comunicação com o cliente: pesquisas de satisfação, site na Internet, disque-grátis, SAC e até visitas pessoais feitas pela diretoria e gerência.

São mais de seis mil clientes dos mais variados perfis, desde uma pequena padaria de bairro até uma rede de hipermercados, de uma modesta lanchonete até a cozinha de uma indústria com milhares de trabalhadores, de um restaurante popular a um bistrô de alta gastronomia. Onde se faça pão e produtos correlatos e onde se preparem refeições para coletividades, aí está o cliente da Prática.

## Parcerias

Uma grande conquista da Prática, quando iniciou seu ciclo de crescimento, foi a integração e a relação de confiança estabelecida com seus fornecedores, representantes e revendedores. A integração com os fornecedores proveu a empresa com uma fonte constante de melhorias, a partir do domínio tecnológico que os mesmos detêm sobre os componentes dos equipamentos fabricados.

A relação de confiança estabelecida com os representantes e revendedores, que muitas vezes envolveu abrir mão de resultados financeiros mais imediatos, levou a Prática a conquistar uma estrutura comercial de alcance nacional.

Parceiros importantes a serem mencionados são também o próprio SEBRAE Minas, que se manteve, como apoio imprescindível, ao longo da trajetória da empresa, e também instituições, como o Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT), na certificação de produtos para a exportação e mesmo instituições bancárias, como o Bradesco e o Banco do Brasil, com as quais a Prática desenvolveu excelente relacionamento.

Quanto ao futuro, o que a Prática aspira é ser uma empresa de classe mundial e atuação global, atingindo excelência reconhecida em produtos, processos produtivos e sistemas administrativos.

Para tornar concreta essa visão, a Prática planeja seguir investindo em pessoas, relacionamentos e tecnologia.

## Conclusão

Concentrar-se na fabricação de fornos foi uma opção que distinguiu a Prática em um universo de empresas que, normalmente, busca diversificar para reduzir os riscos e aumentar o faturamento. O fato de concentrar-se em apenas um tipo de produto concedeu à empresa a vantagem competitiva de estar sempre um pouco à frente de seus concorrentes em inovações, para atendimento de necessidades específicas de clientes. Os riscos são neutralizados por uma observação atenta das ameaças e oportunidades que o ambiente externo apresenta.

É importante destacar que o preparo educacional e técnico do empresário fundador não foi suficiente para conduzir a empresa da maneira mais adequada. Na verdade, a virada para um desenvolvimento consistente só ocorreu a partir da implantação de programas que passaram a envolver todo o pessoal da empresa.

Outros fatores considerados determinantes para o sucesso da empresa são a dedicação aos clientes, a opção pela qualidade ao invés da guerra de preços e as sólidas parcerias e relações de confiança estabelecidas com fornecedores, representantes e revendedores. Além disso, o estreitamento do foco e a opção por qualidade são relevantes, assim como o investimento dos empresários em sua própria formação, o aproveitamento das oportunidades, a inovação constante e o investimento em divulgação.

Manter-se focada e, ao mesmo tempo, prosseguir no ritmo atual de crescimento, ou mesmo aumentá-lo, é o desafio que agora se apresenta para a Prática.

### **Pontos para discussão**

1. Quais foram os fatores determinantes do sucesso da Prática? Em que situações tais fatores se apresentaram no histórico da empresa?
2. Qual foi o papel do SEBRAE Minas e outras entidades de apoio no desenvolvimento da empresa?
3. De que forma a opção de concentrar-se em apenas um tipo de produto pode ser conciliada com a necessidade de crescimento da empresa? Quais são os riscos contidos nesse tipo de política e como neutralizá-los?
4. Como se insere a questão das parcerias na história da empresa?
5. Quais foram, na história da empresa, os momentos chave que resultaram em escolhas determinantes?