

O TRIGO COMO ALIMENTO SANTO E SAGRADO

Empresa: Padaria Grão de Trigo Ltda. – Belo Horizonte/MG
Autoria: Isabel Maria Saraiva Vieira e Otávio Rezende

Introdução

O trigo é um dos mais importantes símbolos da vida. É com ele que se fabrica o pão, que alimenta a humanidade há alguns milhares de anos. Conhecida desde a mais remota antigüidade, essa gramínea revela um excelente potencial de adaptação a diversas condições do meio. O cultivo do trigo é comum a maioria dos países⁵⁰, embora somente em alguns tenha, de fato, grande expressão. O trigo fornece a mais nutritiva das farinhas panificáveis, sendo elevado o seu teor em proteínas⁵¹.

Assim como o grão de trigo, os empreendedores⁵² possuem grande potencial de adaptação às condições do ambiente. Mais que se adaptar, muitos conseguem provocar mudanças estruturais nos segmentos e regiões em que atuam.

Com Márcio Rodrigues não foi diferente; embora com pouca idade e pouco conhecimento em negócios, iniciou cedo a atividade empreendedora. Em 1984, aos 15 anos de idade, mudou-se de Caratinga para Belo Horizonte, com o objetivo de fazer o Curso Técnico em Eletrônica, para ter uma profissão que seu pai considerava de futuro. Ao chegar à capital

“Padaria tem muito problema, eu não sabia como resolver tudo aquilo. Então, comecei a ler muito, fazer cursos, assistir a palestras, assinar vários tipos de revistas e comprar livros. Fui aprender a ler e a me informar depois que precisei administrar a padaria.”

Márcio Rodrigues

⁵⁰“O trigo é a planta mais amplamente cultivada no mundo. O trigo que cresce na terra pode, inclusive, superar a quantidade de todas as demais espécies produtoras de sementes, silvestres ou não.” (Ana G. Garza G)

⁵¹“As proteínas do trigo são divididas em dois grupos, um deles formado pelas albuminas e globulinas, representando 15% das proteínas totais e, o outro, formado pela gliadina e glutenina que compreendem os restantes 85% das proteínas.” (El-Dash et al., [ca.1982])

⁵² “O empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.” (Filion -1991)

do estado, assumiu também o comando da padaria “Grão de Trigo”, negócio da família que, até então, estava sob responsabilidade de seu tio.

Vencer obstáculos, buscar qualidade, superar as exigências do mercado foram objetivos traçados por esse empresário que, apesar de muita garra e energia, não contava, no início, com a experiência e conhecimento para gerenciar um negócio.

“Eu abria a loja, ia pra escola, voltava. Como a empresa, na época, era pequenininha, tinha uns oito funcionários, era mais fácil centralizar tudo. O negócio era só vender pão e leite, não tinha um mix de produto. Era uma padaria bem pequena, mas dava dinheiro.”

Semeando o negócio

O Sr. José Alves Rodrigues, um pai de família natural de Caratinga, tinha uma oficina de carros, mas queria mudar de ramo. Sendo assim, em 1981, adquiriu sua primeira padaria, em sua própria cidade. Em 1983, comprou a padaria “Grão de Trigo”, no Bairro São Francisco (Av. Major Delfim de Paiva, 2365), Belo Horizonte, empresa que seria gerenciada por seu irmão.

Embora com pouca idade e sem experiência, Márcio, filho mais velho do Sr. José Alves, passou a substituir o tio, cuidando sozinho da padaria “Grão de Trigo”, entre os anos de 1984 a 1986. Nesse período, conciliava a sua atividade empresarial com o Curso Técnico em Eletrônica, sonho de seu pai. Mesmo sem experiência em gestão de negócios, situação que se refletia em dificuldades no relacionamento com clientes e fornecedores, vinha obtendo resultados cada vez mais positivos. Ao contrário, seu pai passava por situações cada vez mais árduas no interior, o que o estimulou a vender a padaria que tinha em Caratinga e vir para Belo Horizonte com toda a família.

Sr. José Alves, então, assumiu a padaria, onde seu filho mais velho trabalhava com o irmão Marcelo, que também já havia se mudado para Belo Horizonte, com seus outros três filhos, envolvendo-os no dia-a-dia da empresa.

Todos trabalhavam na mesma padaria. Como o negócio cresceu, resolveram adquirir uma outra, também em Belo Horizonte, em 1989. Muita gente atuava num negócio pequeno, e isso provocava muitos desentendimentos. Foi por essa razão que o pai decidiu ter mais outra padaria, para dividir entre os filhos. Ainda no mesmo ano, comprou aquela que seria distinguida pelo SEBRAE

Minas (dois anos mais tarde) com o Primeiro Prêmio Excelência Empresarial: a Padaria Grão de Trigo, localizada na Avenida Cristiano Machado, que recebeu o nome da rede de negócios.

Nessa época, o jovem empresário se sentia limitado em sua capacidade de condução do negócio. Apesar de estudar eletrônica, aprendeu a gostar de Administração, em decorrência de sua experiência profissional. Com mais interesse, experiência e envolvimento com o segmento de panificação que seu pai, sua capacidade de identificar as necessidades do negócio fazia com que ele ficasse ansioso pela aquisição de novos conhecimentos e por processos mais eficazes. Por isso, estava sempre buscando inovações e, na hora de implementá-las, tinha antes que quebrar as resistências da família.

“Sempre tive muita facilidade de montar as estratégias, de observar o que a padaria tinha que fazer, melhorar as coisas. Isso sempre mexeu muito comigo, todas essas situações. Eu tinha problema na relação interna de família, porque eu sempre achava uma alternativa. A gente discutia e não entrava num acordo”, frisa o empreendedor.

Márcio, então, assumiu a padaria da avenida Cristiano Machado, com seu irmão Marcelo. Nela se sentiu mais livre para concretizar suas aspirações e implementar suas idéias. No período de 1989 a 1993, fez bastantes cursos, oferecidos pelo CEAG (instituição da qual nasceu o atual SEBRAE), nas áreas de custos, Marketing, gestão. Eram cursos rápidos, de uma semana, mas que o permitiram alcançar uma visão sistêmica de seu negócio, ajudando-o a encontrar soluções para problemas que o deixavam inquieto, como o desperdício de material na empresa. Nessa época, não havia livros especializados que fossem destinados a esse segmento.

O empreendedor declarou: *“Padaria tem muito problema, eu não sabia como resolver tudo aquilo. Então, comecei a ler muito, fazer cursos, assistir a palestras, assinar vários tipos de revistas e comprar livros. Engraçado é que nunca fui bom aluno na escola. Fui aprender a ler e a me informar depois que precisei administrar a padaria.”*

O segmento de panificação encontrava-se, ainda, desarticulado, sem padrões de produção e sem conhecimento de mercado que permitissem aos proprietários de padarias dividir necessidades e encontrar soluções voltadas para o setor.

Foi entre 1990 e 1991, quando se começou a falar muito em gestão de qualidade, devido aos trabalhos desenvolvidos em Minas Gerais pela Fundação

Cristiano Otoni, que o empreendedor decidiu tomar algumas medidas no gerenciamento de seu negócio. Essas decisões transformaram seu futuro e trouxeram novos desafios para seu empreendimento.

Colocando a mão na massa

Um velho amigo de infância hospedou-se na casa de seu pai, no ano 1991. Conversaram muito sobre seu trabalho na USIMINAS, pois ele participava da implantação do Programa de Gestão da Qualidade naquela empresa. Na ocasião, durante uma visita que fez à padaria, ele comentou sobre os treinamentos dos quais participava e acabou lhe emprestando algumas apostilas.

Devido à curiosidade aguçada e à busca de soluções úteis contra o desperdício, Márcio começou a estudar e a pesquisar o assunto, aplicando muitos dos conhecimentos adquiridos sobre qualidade total em sua padaria. Embora muitos não acreditassem na possibilidade de se implementarem esses processos no setor de panificação, bons resultados foram alcançados.

“Interessei-me pelo assunto. Comecei a pesquisar e a fazer muita coisa que estava vendo na padaria. E, em função disso, a padaria começou a melhorar. Diminuiu o desperdício. Começou a ter uma forma mais refinada de apurar resultados. Comecei a fazer muitas reuniões com os funcionários - que eram treze, na época - , incentivando a participação deles.”

Com a administração participativa, todos emitiam suas opiniões. O processo de transformação da padaria passou pela divisão por áreas. Foram criados centros de custos; cada um era responsável pelo orçamento da sua área. Havia reuniões semanais. Como não existiam computadores, as paredes ficavam cheias de cartolinas, contendo os assuntos discutidos nas reuniões, assim como as metas a serem alcançadas, o desempenho da indústria e o desempenho das vendas.

Em 1992, ao ler a primeira, ou a segunda edição da revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios - PEGN -, o empreendedor tomou conhecimento do Curso de Qualidade do SEBRAE Minas, com processo de auto-implantação. Ao visitar o SEBRAE, para buscar informações sobre o curso, ficou sabendo que o seu foco era atender fornecedores de grandes empresas.

Embora padaria não fizesse parte do foco do SEBRAE, conseguiu convencer os técnicos da instituição a permitirem que ele fizesse o curso. Além de dividir

espaço em sala de treinamento com fornecedores da FIAT, da USIMINAS e de outras grandes empresas, conseguiu, também, vencer a resistência de seu irmão Marcelo e convencê-lo a fazer o curso também.

Como muitos dos temas abordados no curso já eram de seu conhecimento, por versarem sobre ações já implantadas na padaria, sua performance foi surpreendente. Percebeu que, além da estruturação da produção e atendimento, a comunicação com o mercado também trazia idéias novas.

“Quando todo mundo escrevia assim, ‘pão quente três vezes ao dia’, eu examinei a produção, ao invés de contar o número de massas. Então, eu vi que a gente já fazia mais de três fornadas ao dia. A primeira faixa que eu coloquei foi: ‘Pão quente mais de dez vezes por dia’.”

Com esse desempenho e com a implementação dos novos conceitos adquiridos no curso, o dia da apresentação dos resultados no Curso de Qualidade foi o caminho para a indicação ao Prêmio Excelência Empresarial. Ao perceber que o empresário tinha comprado a idéia da gestão por qualidade total, e com base nos indicadores de crescimento apresentados, a equipe do SEBRAE fez o convite para que ele participasse do concurso.

Ao mesmo tempo, ao avaliar o desempenho de um de seus principais concorrentes, a Pão & Cia, o empresário pensou em abrir uma franquia da Grão de Trigo, iniciando um novo processo de desenvolvimento. O objetivo era propagar o sistema implementado em sua empresa para outras e, assim, penetrar em novos mercados. Em consultoria, recebeu a sugestão de participar dos Prêmios de Qualidade que estavam surgindo, como forma de ganhar projeção da marca em âmbito estadual e nacional. Essa era uma maneira de conseguir reconhecimento, com o menor investimento.

Fermentando a idéia

A padaria Grão de Trigo ganhou, em 1994, o Prêmio Excelência Empresarial, oferecido pelo SEBRAE Minas. Foi a primeira e única padaria, durante os 10 anos do Prêmio Excelência Empresarial, a receber essa premiação (1994 a 2004).

Após ganhar o prêmio do SEBRAE, a empresa objetivou concorrer ao Prêmio Nacional da Qualidade, e acabou ficando entre os finalistas. Não chegou ao final, porque o custo de auditoria do Prêmio era o mesmo preço de um forno, e a família não concordou em investir na continuidade do concurso.

“Mesmo assim, a participação nesses eventos deu muitos frutos, porque, na Comissão que avaliava o Prêmio Nacional da Qualidade, uma das pessoas participantes era a Ministra Dorothea Werneck, Ministra da Indústria e Comércio na época. Como ela recebeu os laudos das auditorias do prêmio, citava o exemplo da padaria Grão de Trigo nas palestras. Ela dizia: ‘Uma padaria estava investindo pesado na qualidade. Como uma empresa grande não podia fazer isto?’”

O argumento usado pela ministra, para conscientizar empresários, projetou muito o nome da Grão de Trigo. A padaria recebeu inúmeras visitas, e seu exemplo foi citado em eventos nacionais, em propaganda política do então candidato à Presidência da República, Fernando Henrique Cardoso, em rádios de São Paulo, além de se tornar assunto de um capítulo de Livro sobre Qualidade. Márcio passou, então, a ser convidado para participar de palestras sobre Qualidade, para relatar sua experiência em todo o Brasil.

Depois disso, a empresa recebeu muitas propostas, tanto de pessoas que conheciam a padaria, como de quem vinha saber o que a Grão de Trigo fazia. Dentre as propostas recebidas, destacou-se um convite da rede de supermercados EPA - Via Brasil. Na época, eles buscavam um especialista de cada setor, para uma parceria, procurando terceirizar os processos internos, dentro de um projeto de modernização que estava sendo implantado na empresa. Havia dois nomes em evidência, a Pão & Cia e a Grão de Trigo, que foi escolhida para assumir a terceirização do setor de panificação do Via Brasil.

Assim, em 1994, a Grão de Trigo abriu uma outra loja na Pampulha, em Belo Horizonte, e assumiu a terceirização da padaria do Via Brasil. Junto a esse novo desafio, assumiu também uma fábrica, que pertencia ao EPA Supermercados, que fornecia pão para 42 supermercados. A empresa arrendou essa fábrica pelo prazo de um ano e meio, com opção de compra ao final do período. Tudo aconteceu, porque a padaria do supermercado, que faturava US\$ 10,000.00 por mês, teve seu faturamento mensal elevado para US\$ 100,000.00 em sete meses. A diretoria do EPA ficou impressionada e decidiu passar a fábrica para, também, ser gerenciada por Márcio Rodrigues.

O empresário dividia o trabalho com seus irmãos, pois crescia a demanda de serviços e a diversificação das atividades. Com esse crescimento, tornava-se cada vez mais difícil uma tomada de decisão, a qual estava estritamente ligada à relação familiar. Em alguns momentos, ressurgia a idéia de se criar uma franquia, mas Sr. José Alves não aprovava esse modelo de expansão.

Com a experiência acumulada, principalmente, na área de gestão, que envolvia a administração geral e Marketing, o então empresário se tornou especialista no segmento e passou a ampliar seus esforços, além da Padaria Grão de Trigo. Tornou-se consultor do segmento de panificação, passando a atender diversas outras padarias espalhadas por todo o território nacional.

Com aproximação das entidades de classe do segmento de panificação e de órgãos de apoio e fomento empresarial, criou-se o Programa Nacional de Qualidade, a partir de um convite do SEBRAE de Mato Grosso e, ao longo de um ano, este programa foi implantado em um grupo de oito padarias, localizadas em Cuiabá.

Dessa experiência nasceu, em 1995, o PROPAN - Programa de Apoio à Panificação, um Instituto Tecnológico, com mais de cinquenta consultores, em todo o Brasil, que atendia a mais de 1500 padarias, de todos os portes, em diferentes regiões no país. O projeto teve um apoio significativo do setor de panificação em Minas Gerais e do Sebrae Minas.

Além de ser uma liderança do segmento de panificação e atender padarias em todo o Brasil, Márcio teve a oportunidade de apresentar, em setembro de 2004, sua experiência, num encontro mundial do setor, que aconteceu em Cancún, no México. Com isso, o método de organização e gerenciamento de padaria, criado por ele, transcendeu as fronteiras do Brasil.

Conclusão

A vida de um empreendedor se confunde com o ciclo de vida de uma empresa, obrigando-o a se reposicionar toda vez que o ambiente exige competitividade.

Independente, determinando os próprios caminhos, aquele adolescente, de 15 anos, sem experiência, que veio para Belo Horizonte para estudar eletrônica e administrar uma padaria, expandiu sua visão, encontrando, na gestão de negócios, o seu caminho. Curioso, tornou-se atento às informações, pois descobriu que suas chances melhoravam toda vez que seu conhecimento aumentava. Por sua inquietude, diante das dificuldades para gerenciar seu próprio negócio, auto-desenvolveu-se, foi capaz de transformar informação em conhecimento e, então, oferecer ao mercado mais que “pão quente dez vezes ao dia”, mas uma “solução” para bons resultados.

Por ter como característica a busca incessante de desafios, Márcio Rodrigues, em 2004, envolveu-se com a construção de um Grupo de Negócios para o setor de panificação, o qual prevê uma variação de uma central de compras, sem os problemas usuais encontrados nesse modelo de cooperação de empresas.

Seu espírito empreendedor leva-o a criar e recriar constantemente, sempre atento às oportunidades que o mercado oferece, reunindo as condições propícias para a realização de bons negócios, tanto para a Padaria “Grão de Trigo”, como para todos os seus clientes espalhados pelo Brasil.

Atualmente, Márcio Rodrigues não exerce mais suas atividades empresariais, com seus irmãos, somente na Padaria Grão de Trigo, onde despertou para sua vocação profissional. No setor de panificação, ampliou seus negócios, aos longos dos últimos anos, e abriu uma padaria própria, a Padaria Pão da Serra, em Belo Horizonte, considerada, hoje, um exemplo para o setor, nos aspectos de qualidade e apresentação dos produtos, bem como na tecnologia que foi investida no desenvolvimento dos produtos ofertados, com apoio do Programa de Consultoria do SEBRAE – SEBRAETEC e PROPAN.

Márcio também tem atuado como consultor em todo o território nacional, e seu espírito de ensinar o setor de panificação a crescer e se tornar mais competitivo, com qualidade e variedade de produtos, hoje é seu maior desafio empreendedor.

Pontos para discussão

1. Até que ponto a inquietude de um empreendedor pode transformar a sua realidade e a das empresas que estão a sua volta?
2. Como você avalia e explica o fato de o empresário ter optado por uma empresa de consultoria e não pela franquia? Como as questões familiares influenciaram nesse processo?
3. Em que outros desafios o empresário Márcio Rodrigues poderá aplicar seu potencial empreendedor?
4. De que maneira é possível perceber o aprendizado do empresário no setor, e quanto este conhecimento contribui para gerar novos negócios?