

A COSTURA DO CRESCIMENTO: DESAFIO PELAS MUDANÇAS

Empresa: STD Containers – Santos Dumont/MG
Autoria: Alfredo Palmer Baeta da Costa

Introdução

No ano de 1986, a cidade de Santos Dumont, localizada na Zona da Mata de Minas Gerais, registrou dois fatos que se caracterizam por serem cotidianos em qualquer localidade:

— uma moradora da cidade abriu uma microindústria de confecção de roupas femininas e um engenheiro foi obrigado a estabelecer sua residência na cidade, em decorrência de sua transferência para assumir um cargo de gerente em uma indústria local (produtora de ferro-ligas).

A microempresária Rogéria Pereira Blei Sant'Anna, formada em Desenho e Plástica pela Universidade Federal de Juiz de Fora, no ano de 1976, estava colocando em prática um sonho alimentado durante uma boa parte de sua vida, que era o de atuar na criação de roupas. Sua concepção de atuar no ramo de confecções não se resumia somente ao ato de contratar pessoas para ajudar em seu trabalho, mas o de, realmente, inovar, criar e desenvolver novos modelos.

O engenheiro José Ricardo Blei Sant'Anna, graduado em Engenharia Metalúrgica pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, também no ano de 1976, iniciava seu grande desafio profissional, que era o de estruturar um

“Conquista permanente da confiança dos clientes na STD, ética e integridade em todas as suas relações, consolidação de parcerias, responsabilidade social e ambiental, prioridade do grupo e não do individual são alguns dos pilares que foram construídos pela empresa, depois de muito aprendizado e aculturação, em todo o processo de descoberta e busca da qualidade.”

Ricardo Sant'Anna

departamento altamente estratégico para os negócios da empresa para a qual trabalhava.

Após se conhecerem, começaram a traçar planos comuns com o sonho de aproveitar e otimizar, de maneira economicamente satisfatória e cumulativa, os conhecimentos e as habilidades que possuíam. Na busca de novas idéias, o casal pesquisava oportunidades que advinham da demanda da indústria de ferro-ligas, até então não atendida por empresas da região. O foco era conciliar competência técnica do casal com demanda não atendida, de forma satisfatória, pelo mercado local.

Em abril de 1988, a empresária e o engenheiro se associaram e transformaram a microindústria de confecção de roupas femininas em uma indústria de confecção de *Big Bag* (contentores flexíveis de polipropileno). O desafio era tornar o novo negócio uma real solução de produtos para as necessidades da indústria de ferro-ligas, isto é, ter um fornecedor devidamente capacitado e próximo de suas instalações.

Em busca de novas oportunidades

As cidades do interior, principalmente as de pequeno porte, se caracterizam por apresentarem às pessoas várias oportunidades e condições de se conhecerem e se aproximarem. A cidade de Santos Dumont não foge a essas características, principalmente pelo fato de ter que manter a sua identidade, pois está situada entre as cidades de Juiz de Fora e Barbacena, que são os municípios polarizadores da região. Foram as facilidades de estarem em um município de porte pequeno que promoveram o encontro e a aproximação da empresária e do engenheiro.

A empresa “Ato e Fato Oficina de Modas Ltda.,” que atuava no ramo de confecção de roupas femininas, foi criada pela empresária Rogéria Pereira Blei Sant’Anna, formada em Desenho e Plástica pela UFJF, em 1976. Concretizava-se, assim, um sonho pessoal, pois sempre gostou de atuar na criação de roupas. A empresária iniciou suas atividades em um quarto nos fundos de sua casa, e toda a produção desenvolvida era de maneira artesanal, com a ajuda de três costureiras.

O Engenheiro Metalúrgico José Ricardo Blei Sant'Anna foi transferido para a cidade de Santos Dumont pela empresa na qual trabalhava há treze anos, a Companhia Brasileira de Carbureto de Cálcio - CBCC, fabricante de Ferro-Ligas (ferro-silício e silício-metálico). Sua transferência ocorreu em função da necessidade de estruturar e implantar, na unidade de Santos Dumont, o Controle da Qualidade, atividade que foi desenvolvida em um período de dois anos.

Durante a sua permanência na CBCC, trabalhando na cidade de Santos Dumont, José Ricardo identificou alguns pontos que a empresa precisava estar atenta, principalmente no que se referia ao seu desenvolvimento comercial. Ele percebeu que era necessário que a CBCC tivesse, em suas proximidades, um fornecedor de *Big Bag*, que atendesse aos rígidos padrões de segurança e qualidade necessários. O *Big Bag*, para ser definido de uma maneira bem simples, é um grande saco de tecido costurado, utilizado somente para transporte de produtos secos (nunca líquidos). Deve comportar pesos que ultrapassam uma tonelada.

Já em processo de desligamento da empresa CBCC, o engenheiro José Ricardo e a empresária Rogéria Pereira sentiram que estavam diante de uma grande oportunidade de negócio e consideraram que havia um ponto comum entre a demanda que se apresentava e a atividade da confecção de roupas femininas que já existia: a costura.

Os empreendedores decidiram dar um novo rumo à empresa “Ato e Fato Oficina de Modas Ltda.” e transformá-la, jurídica e operacionalmente, em uma outra empresa, cujo nome ainda não haviam criado. Foi decidido, então, que a razão social da nova empresa deveria ter obrigatoriamente alguns pontos:

- ligação com a cidade de Santos Dumont ou referência a ela;
- identificação do produto que seria elaborado / confeccionado.

Após algumas pesquisas e várias idéias, resolveram colocar na razão social da empresa o próprio nome da cidade: SANTOS DUMONT. Era uma denominação forte, mas talvez não ficasse bem adequada comercialmente, considerando-se o fato de se tratar de um nome próprio, um pouco grande, que talvez causasse alguma dificuldade de entendimento, “mas como não deixar de uti-

lizar esse nome ou referência a ele, como já fora decidido ? ”. Era a pergunta que permanecia ainda sem resposta. Surgiu, então, a idéia de apresentar o nome de forma reduzida. Assim, definiu-se que seria a sigla STD.

A outra dificuldade foi chegar a uma denominação de melhor apresentação do produto, mais adequada e inteligível. Após pesquisas, concluiu-se que a denominação “*containers flexíveis*” seria ideal, pertinente e bem aceita. Nesse momento, nasceu a “STD Containers Flexíveis Ltda.”.

A primeira sede e área de produção da STD Containers Flexíveis Ltda. foi instalada na Rua XV de Fevereiro, 1965, no Bairro São Sebastião, em Santos Dumont, em um galpão próprio, de 600m².

Costurando o crescimento, ponto a ponto

O início das atividades foi muito difícil. A produção de *Big Bag* era uma novidade.

O conhecimento de costura que advinha da experiência de Rogéria serviu apenas como demonstração de técnica e habilidade para iniciar as atividades a serem enfrentadas. Foi necessário dar treinamento a todos os funcionários, pouco mais de uma dezena, um a um, pois as características dessa nova forma de costura não eram conhecidas. Eram novas máquinas, novos tecidos, novas linhas para costura, novos cortes, novos padrões de trabalho. Tudo novo e desconhecido. A própria Rogéria se encarregou, pessoalmente, de todo o treinamento dos funcionários, que ia desde a colocação da linha na agulha, até os critérios de segurança exigidos para os *Big Bags*. As pesquisas e as buscas de informações foram fundamentais para a capacitação de todos na empresa.

Essa nova atividade exigia a presença constante e permanente dos dois sócios na execução das atividades. A Rogéria ficava na produção, devido ao seu conhecimento de costura e suas habilidades para tal, e o José Ricardo cuidava da parte administrativa e comercial. Pequena, mas organizada, a empresa apresentava, ano a ano, um razoável crescimento, principalmente quantitativo (aumento de produção), apesar da capacidade de atuação reduzida, da falta de perspectiva de alcançar objetivos maiores (as grandes empresas clientes realizavam

as suas compras em ambiente corporativo) e sempre com uma dependência total da presença de seus dois sócios no âmbito operacional. A ausência de qualquer um deles implicava o comprometimento do funcionamento da empresa, o que, em uma escala progressiva, poderia afetar até sua efetividade e sua sobrevivência.

No final do mês de maio de 2001, a STD recebeu convite das empresas PARAIBUNA METAIS e BELGO MINEIRA (unidade de Juiz de Fora) para participar do “Programa de Capacitação e Desenvolvimento de Fornecedores”, que contaria com a coordenação do SEBRAE Minas. Mediante a importância dada ao convite pela Direção da STD, foi feita a inscrição para a pré-seleção das empresas que participariam do programa.

A STD foi escolhida para participar do seleto grupo de empresas, sendo distinguida, dentro de um universo de trinta e sete empresas que concorreram, da região de Juiz de Fora e arredores.

Em agosto de 2001, o sócio José Ricardo fez um contato inicial com o INDI-MG – Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais (órgão do Governo do Estado de Minas Gerais responsável pelo apoio a projetos de desenvolvimento e fomento da atividade produtiva). Esse primeiro contato resultou na expectativa, dentro da STD, de que ela teria condições de estabelecer futuras parcerias em seu ramo de negócio.

Com base nessa nova situação, os sócios entenderam que deveriam identificar, avaliar e analisar quais seriam os próximos passos a serem dados, pois acreditavam na capacidade e força de crescimento de sua empresa e, principalmente, nas perspectivas e possibilidades do mercado. Para tanto, definiram que um dos primeiros passos seria a busca de uma assessoria externa. Essa decisão reforçou ainda mais a necessidade e a importância da participação da STD no “Programa de Capacitação e Desenvolvimento de Fornecedores”, para o qual havia sido selecionada.

Ainda no segundo semestre de 2001, foi dado início ao programa de desenvolvimento de fornecedores, com a participação de técnicos do SEBRAE Minas. Após as primeiras interferências e avaliações, foi diagnosticado por esses profissionais, que a STD, pelo seu perfil de negócio e organização interna, estaria

mais adequada para o desenvolvimento e implementação de um programa com foco direcionado para a área da Qualidade (ferramentas e gestão).

Naquele momento, numa decisão conjunta entre a Direção da STD e de técnicos do SEBRAE Minas, foi definido o programa de consultoria que, inicialmente, seria implementado. Faltava definir quem seria o técnico responsável para conduzir o trabalho. Iniciada essa nova etapa da STD, o que seria um planejado e necessário programa de capacitação e implementação de ferramentas da qualidade, tornou-se, conforme afirmação feita pelo consultor, um divisor de águas na história da STD.

A descentralização

Quando os sócios da STD decidiram conversar com os técnicos do SEBRAE Minas para definir qual seria a melhor e mais adequada metodologia a ser utilizada na empresa, eles já tinham definidos como certos alguns pontos que consideravam estratégicos:

- participação obrigatória e incondicional dos sócios e das pessoas-chave na empresa, em todas as etapas e atividades do programa;
- disponibilidade de todos os recursos que seriam necessários.

Para desenvolver esse trabalho, foi designado o técnico do SEBRAE Minas, Carlos Alberto Silva Dutra. Um dos primeiros passos desse especialista foi discutir, com os sócios da STD sobre a visão que eles tinham de seu negócio. Eles, então, repetiram um discurso em que afirmavam, com toda convicção, que *“ninguém tem condições de desenvolver seu trabalho sem a nossa ajuda e orientação”*,. Por esses e outros motivos, é que eles buscavam uma assessoria externa, pois, assim, estariam mais capacitados e preparados para melhor organizarem e conduzirem, direta e pessoalmente, as suas rotinas e atividades.

Observando o grau de dependência que a STD tinha dos dois sócios, e já possuindo uma série de informações sobre o negócio e a história da empresa, o técnico Carlos Alberto, no meio de uma conversa, fez a seguinte pergunta:

— *“Caso um de vocês dois venha a falecer, o que será da empresa ?”*

A pergunta caiu como balde de água fria, tanto para José Ricardo, quanto para Rogéria. Eles sempre pensaram na dificuldade de conduzir a empresa, no caso de haver a necessidade da ausência temporária de um dos dois, mas nunca na situação de uma ausência definitiva. Feita a pergunta e descaracterizado o seu lado mórbido, uma primeira resposta merecia ser dada. Foi, então, que o próprio Carlo Alberto tomou a frente e proferiu a seguinte frase: *“na ausência de um dos dois sócios, a STD encerra as suas atividades, não sobrevive.”*

O momento seguinte foi de reflexão. Era preciso quebrar paradigmas e definir o que deveria ser feito.

O ano de 2002 foi o propulsor do crescimento. Utilizando, em seu decorrer, programas como o “D’Olho na Qualidade” e o “5S”, a STD começou a redefinir todo o seu ambiente de atuação e organização. Foram repensadas as funções e responsabilidades dos sócios em suas rotinas, determinando-se, com mais clareza, o papel de cada um dentro da empresa. Foi redefinido o planejamento do negócio, no qual as ações de crescimento, tanto da empresa quanto de participação no mercado, foram estabelecidas. Fortaleceu-se, também, a política da empresa de promover, incentivar e participar, cada vez mais, de ações voltadas para o desenvolvimento e bem-estar da sociedade em geral.

Naquele mesmo ano, foi realizada a primeira Pesquisa de Avaliação de Clientes e iniciado um processo de levantamento e análise de dados, através de indicadores, com o objetivo de analisar resultados e desempenho.

Como primeiro período, decorrente de algumas mudanças, mas de muito planejamento, o ano terminou sem grandes alterações de resultados, apresentando uma produção total de 56.012 unidades e um quadro funcional de treze colaboradores. Um primeiro e marcante reflexo do trabalho, iniciado em 2002, foi o reconhecimento público que a STD recebeu do Jornal do Povo, em decorrência das ações desenvolvidas junto à comunidade; mas a grande marca desse ano para a STD foi preparar e propiciar condições para o grande salto em seu crescimento e desenvolvimento, que veio a ser dado no ano seguinte.

A grande arrancada provocada pelas mudanças na STD aconteceu no ano de 2003, concretizando, assim, toda a estruturação e planejamento realizados até então, provocados pelo inesquecível questionamento do consultor Carlos

Alberto, segundo opinião consensada pela direção da empresa, que mudou para um galpão alugado, de 1.500 metros quadrados, já no primeiro semestre de 2003, bem em frente ao antigo. Foram definidos produtos conforme especificações e necessidades dos clientes, como os *big bags* montados com “alça de estiva”. Para atendimento da nova estrutura organizacional, procedeu-se à contratação de profissionais para a linha de *staff* da empresa, bem como de supervisores para as áreas de produção e corte. Foram identificados novos mercados para atuação no Brasil, tais como o de cimento e fertilizantes.

Entre outras ações realizadas, resultantes de todo planejamento, pode-se citar a aquisição de novas máquinas para a área de produção, informatização de toda a empresa em rede, mudança da linha de costura, deixando-se de usar fios de *nylon* para utilizar fios 100% de polipropileno, a implementação de um sistema de gestão da qualidade na empresa (Programa Rumo à ISO – SEBRAE Minas), o incremento das visitas técnicas aos clientes atuais e potenciais, bem como a participação em eventos, tais como feiras, seminários e rodadas de negócio.

Como característica de uma ação pró-ativa e inovadora, resultante do novo modelo organizacional que se desenvolve na STD, pode-se citar a obtenção de uma licença ambiental junto à FEAM-MG. Apesar de não ter caráter obrigatório, esse licenciamento teve a finalidade de demonstrar a preocupação da empresa e de sua direção com o meio ambiente e com o controle dos possíveis fatores de riscos ambientais que envolvem o negócio. Como parte dessa preocupação com a gestão ambiental, também foi implementada a coleta seletiva de lixo na área de produção da empresa. No cumprimento dos princípios sociais estabelecidos, pode-se destacar a destinação da sobra da tinta utilizada na produção para doação à comunidade. Por suas características, ela poderia ser utilizada para pintura em geral.

O ano de 2003 também foi caracterizado, notavelmente, pela participação e reconhecimento da STD Containers Flexíveis Ltda. como empresa finalista do Prêmio Excelência Empresarial, resultado de uma promoção conjunta do SEBRAE Minas / Grupo GERDAU.

Como uma demonstração efetiva de que as ações implementadas pela Direção da empresa foram eficazes na busca dos resultados, a STD fechou o ano com

uma produção de 112.812 unidades (o dobro em relação a 2002), tendo, em seu quadro funcional, no segundo semestre, um total de trinta e sete colaboradores (quase que o triplo em relação ao mesmo período de 2002).

Uma outra modalidade de resultados relativos ao ano de 2003, que devem ser contabilizados, para efeito de análise da performance institucional, foram as diversas premiações e homenagens que, tanto a empresa quanto seus diretores, receberam no decorrer do ano.

Dentre as diversas homenagens recebidas, podem ser citadas:

- Prêmio Perfil, para empresas que trabalharam para o desenvolvimento da cidade de Santos Dumont.
- Troféu Alberto Santos Dumont, destinado a promover as “empresas destaque”.
- Homenagem Jornal Panorama, Empresária do Ano, Rogéria Pereira Blei Sant’Anna.
- Homenagem FEDERAMINAS, empresário José Ricardo Blei Sant’Anna.
- Homenagem da Associação Comercial, Industrial e Agropecuária de Santos Dumont (ACIASD), Empresário do Ano, José Ricardo Blei Sant’Anna.

Ressalta-se, ainda, uma série de matérias jornalísticas locais e regionais, todas fazendo referência ao desempenho da empresa, às participações no desenvolvimento econômico da região e às realizações sociais da STD na cidade de Santos Dumont. Dentre essas matérias, pode-se destacar a que foi publicada na Revista “Passo a Passo” do SEBRAE Minas, edição nov/dez-2003, intitulada “Dia de Glória”.

A coroação de todo o trabalho desenvolvido, bem como do diversificado investimento realizado, foi a conquista do Prêmio Excelência Empresarial 2004 na Categoria Indústria. O ápice desse processo, marcado por vitórias e crescimentos, ocorreu no dia 23/03/2005, quando a Diretoria da STD recebeu das mãos do Presidente da República, durante solenidade ocorrida no Palácio do Planalto em Brasília, o troféu de Empresa Destaque Nacional, na categoria Indústria, durante a solenidade do II Evento de Reconhecimento Nacional às Micro e Pequenas Empresas, realizado pelo MBC - Movimento Brasil Competitivo/SEBRAE, da Rede de Cooperação Brasil Mais.

Conclusão

As ações de planejamento e execução, decorrentes, principalmente, da aceitação de mudanças, em função da quebra de paradigmas que aconteceu na STD, levaram a direção da empresa a considerar a importância do momento presente, mas, principalmente, dos momentos futuros.

Passou a integrar a filosofia de trabalho de empresa a crença de que todos (direção e colaboradores) devem ter suas funções, atividades e rotinas muito bem definidas; devem, obrigatoriamente, pensar e atuar em grupo, buscar sempre o aperfeiçoamento e a melhoria, estar continuamente preparados para as inovações e as novas oportunidades, acreditar que ninguém, mas ninguém mesmo é insubstituível, e contribuir para a efetividade do negócio e para a excelência das práticas de gestão empresa, sempre buscando a eficácia de seus resultados. Esses princípios, desde o início do processo de mudanças gerenciais e culturais, passaram a ser implementados e aplicados, tanto em ações no ambiente interno quanto externo da STD, como em relação à sociedade e à comunidade na qual a empresa está inserida.

As mudanças levaram a direção da STD a aceitar a condição de que as pessoas de hoje poderão não estar presentes amanhã, mas a empresa deverá continuar sua caminhada com base em seus princípios, diretrizes e valores institucionais, práticas de gestão e padrões de trabalho estabelecidos e disseminados.

Conquista permanente da confiança dos clientes na STD, ética e integridade em todas as suas relações, consolidação de parcerias, responsabilidade social e ambiental, prioridade do grupo e não do individual são alguns dos pilares que foram construídos pela empresa, depois de muito aprendizado e aculturação, em todo o processo de descoberta e de busca da qualidade, de estrutura organizacional, de excelência e de novos mercados. A direção da STD sabe que a caminhada que aceitaram iniciar e em que estão firmemente decididos a continuar é longa, nem sempre constituída de comemorações e de bons momentos, mas é fundamental e estratégica, para que a empresa se mantenha no mercado no qual está estabelecida, que é altamente competitivo, sujeito às mais diversas alternâncias e variações, tanto no ambiente da economia interna, quanto externa. Essas são as diretrizes que a direção da STD definiu e adotou como essenciais para a atuação da empresa e de todos os seus colaboradores.

Pontos para discussão

1. Como atuar junto à direção das empresas para que elas adotem a política de delegação de responsabilidades e autoridades para seus colaboradores?
2. Que estratégia deve ser utilizada junto a uma empresa de médio a pequeno porte, visando à realização contínua de ações voltadas para o bem-estar de sua comunidade?
3. Como trabalhar a quebra de paradigmas junto à direção das empresas?