

FAZENDO A DIFERENÇA NO ATO DE EMPREENDER

Empresa: *GMAF Informática e Assessoria Ltda. – Poços de Caldas/MG
Autoria: Maria Carmen Lima Diniz e Adinê Beijo de Assis

Introdução

No alto do Planalto de Poços de Caldas – Sul de Minas Gerais – está localizado o município de Poços de Caldas, uma cidade que teve muitas mudanças em sua história. Hoje, com seus 140.000 habitantes, possui uma dinâmica empresarial ativa, um turismo de destaque e um meio rural plenamente ocupado.

A cidade teve sua origem nos benefícios à saúde trazidos por suas águas sulfurosas. A partir daí, como os tratamentos duravam quatorze dias, com três banhos diários, os hóspedes passaram a ocupar seu tempo ocioso nos cassinos que proliferaram pela cidade. Ao final dos anos 40, porém, foi sintetizada a sulfa como medicamento e foi proibido o jogo, fechando-se todos os cassinos. Isso mudou drasticamente o cenário de prosperidade vivido até então.

A crise financeira e social que se seguiu conduziu a comunidade a buscar novas formas de sobrevivência. O Turismo continuou sendo um grande gerador de divisas para Poços (34% do PIB). Várias indústrias se instalaram na cidade pelo potencial de bauxita e terras raras, respondendo, hoje, por 51% do PIB. A agropecuária participa com 5% e o comércio, muito forte e diversificado, participa com o restante.

“O potencial de crescimento é grande. Todos os dias atendemos pessoas interessadas em receber nossos serviços.”

José Ricardo Guerra

*Na época da premiação, a empresa chamava-se GMAF Informática e Assessoria S/C Ltda.

No final de 1995, com a certificação das grandes empresas nas normas ISO 9000 e com o processo acelerado de terceirização para aumentar a competitividade das grandes empresas instaladas, deu-se início a uma exigência ainda maior para as micro e pequenas empresas. Motivado a buscar soluções, um grupo de empresas se reuniu com o SEBRAE Minas, em busca de adequação às novas técnicas de gestão.

Um dos integrantes desse grupo era José Ricardo Guerra que, com sua firmeza empreendedora, tomou uma decisão: *“vou fazer esse programa por dois motivos: primeiro para “apresentar” o certificado para a grande empresa e, segundo, porque a Maria Carmen é muito chata. Agora é tudo ou nada, só depende de nós!”*

Era o início de um grande desafio.

Uma terra abençoada

O município de Poços de Caldas está situado na parte sul do Estado de Minas Gerais, inserido na microrregião que recebe seu nome. O povoado surgiu nas terras férteis, terras raras e águas termais. O processo de ocupação de Poços de Caldas está intrinsecamente relacionado à constituição geológica peculiar do sítio natural, onde se localiza a cidade.

As manifestações remanescentes das ações hidrotermais são as fontes de águas sulfurosas quentes, responsáveis pelo povoamento e pela denominação do lugar como Poços de Caldas. No começo do século XIX, a fama das virtudes terapêuticas das caldas foi superando o medo provocado pelas crendices. Vieram os moradores e o crescimento.

Decadência e novos negócios

A Segunda Guerra Mundial (1937-1945) provocou uma considerável queda do turismo, motivada também pela perda do prestígio terapêutico das águas minerais. Para agravar ainda mais o panorama, o jogo foi proibido em todo o país, em 1946, o que levou ao fechamento dos cassinos. Assim, tornou-se

urgente a busca de alternativas econômicas, sendo mais viáveis a exploração de minérios e a produção industrial, até então consideradas secundárias.

A mais antiga indústria em funcionamento na cidade é a Togni S.A. Materiais Refratários, fundada, no início do século, por um imigrante italiano, como olaria. Naquela época, fabricavam-se telhas e tijolos para a construção civil. Em 1947, instalou-se a Vidraria Poços de Caldas Ltda., começo de uma produção hoje representada pelos artigos de cristal das empresas Bonora, Ca d'Oro, São Marcos, Veneza e São Matheus.

Os recursos minerais do Planalto de Poços de Caldas novamente justificaram a construção de uma fábrica, em 1960, ligada à presença de urânio, posteriormente suspensa pelo Governo Federal, sob a consideração de que a porcentagem de urânio recuperável não se justificava, em termos de viabilidade econômico-financeira. Contudo, após a instalação da Comissão Nacional de Energia Nuclear na localidade, verificou-se a existência de outro tipo de mineral radioativo, associado ao molibdênio, que o tornava comercialmente viável. O urânio passou, assim, a ser explorado a céu aberto, na Mina do Cercado, no município vizinho de Caldas, cuja jazida foi a primeira, economicamente, explorável no território nacional.

Assim, as vocações do município se dividiram e se equilibraram, ao longo do tempo, entre o turismo remanescente, a mineração de bauxita e as indústrias a ela associadas: a indústria de vidros e cristais, a de cerâmicas e refratários (ambas originárias da imigração italiana) e, mais tarde, as atividades ligadas ao urânio. Não pode ser esquecida, também, a exploração agropecuária, que conseguiu se manter com café e leite, este último produto, sustentando uma indústria de laticínios de qualidade, que foi elemento importante na decisão posterior de implantação da Danone. Na atualidade, a mencionada base industrial e o próprio crescimento harmônico da cidade continuam atraindo novos empreendimentos.

Situação da Micro Região de Poços de Caldas

	População	IDH	Tx. Alfab	PIB (em mil reais)	Empresas
Albertina	2.841	0,747		13.208	91
Andradas	32.968	0,812	80,2	188.314	1.785
Bandeira Sul	4.897	0,774	78,8	11.338	69
Botelhos	15.103	0,787		61.608	521
Cabo Verde	13.677	0,748		40.751	391
Caldas	12.763	0,782		135.248	537
Campestre	20.501	0,759		91.703	690
Ibitiura de Minas	3.296	0,775		11.069	126
Ipuiuna	8.943	0,784		39.780	499
P Caldas	140.153	0,835	88,4	729.372	7.873
Santa R Caldas	9.264	0,768		34.189	316
Sem José Bento	2.351	0,774		9.618	39

Buscando a qualidade

Uma grande empresa de Poços de Caldas, por ser certificada, deveria cobrar de seus fornecedores um maior rigor nos registros. Em vista disso, foi necessária a certificação de seus fornecedores. Fez-se, então, a parceria entre SEBRAE Minas e um grupo de empresas associadas da ACIA-Poços de Caldas, de forma que se iniciou um programa de qualidade, que trouxe, principalmente, uma nova visão estratégica para o grupo.

A proposta, que era viabilizar a capacitação das empresas como fornecedoras das grandes empresas locais e da região, propiciou a ampliação de atividades não apenas locais, mas de forma regional. A partir daí, alguns pré-requisitos foram superados para a implantação de um Programa SEBRAE da Qualidade Total.

A parceria se confirma

O SEBRAE Minas, por meio do Escritório Regional de Pouso Alegre, havia definido a forma conceitual do trabalho a ser implantado, com o objetivo de

desenvolver, dentro de empresas, a cultura da qualidade, não apenas de processos, mas, acima de tudo, uma nova visão estratégica, que priorizava a valorização dos colaboradores, peças fundamentais para o sucesso do programa.

Dentro do grupo cadastrado pelo SEBRAE Minas, estava a GMAF Informática e Assessoria Ltda., empresa fundada em 10 de setembro de 1990, por José Ricardo Guerra e sua esposa, Magaly Franco de Carvalho Guerra. José Ricardo já vinha com um extenso currículo nas atividades contábeis, assessoria empresarial (inclusive de grandes empresas); e Magaly, com extenso currículo na área de informática. Os trabalhos tiveram início em outubro de 1998.

Foi muito difícil convencer o José Ricardo a participar. Achava ele que, por ser uma empresa de consultoria empresarial, não tinha mais nada a aprender e deixou claro que sua participação, no grupo de qualidade total, somente ocorria por causa da obrigatoriedade do mercado, por ser condição para conseguir algum certificado de qualidade ou por uma força do dito popular, “modismo”.

A empresa contava, na época, com seis participantes, entre empregados e sócios. Eles logo viram que o desafio seria muito maior que simplesmente freqüentar um treinamento que seria finalizado com a obtenção de um certificado a ser entregue na grande empresa do cliente.

Mãos na massa

A implantação dos trabalhos transcorreu de forma impecável. José Ricardo portou-se como líder, para surpresa geral. Assumiu toda a condução, envolveu-se em cada etapa, sem interferir no crescimento pessoal e nas responsabilidades de cada colaborador. Ao negociar com cada cliente, o funcionário era envolvido, definindo prazos, número de horas técnicas necessárias, comprometendo-se, principalmente, com o cumprimento das metas, uma vez que ele, como colaborador, é que havia definido a forma de trabalho.

No meio do caminho havia uma obra

Fez-se necessária uma reforma nas instalações da GMAF. O prédio, uma edificação antiga, no centro da cidade, passou por uma série de modificações, principalmente para adequações necessárias à implantação de rede, moder-

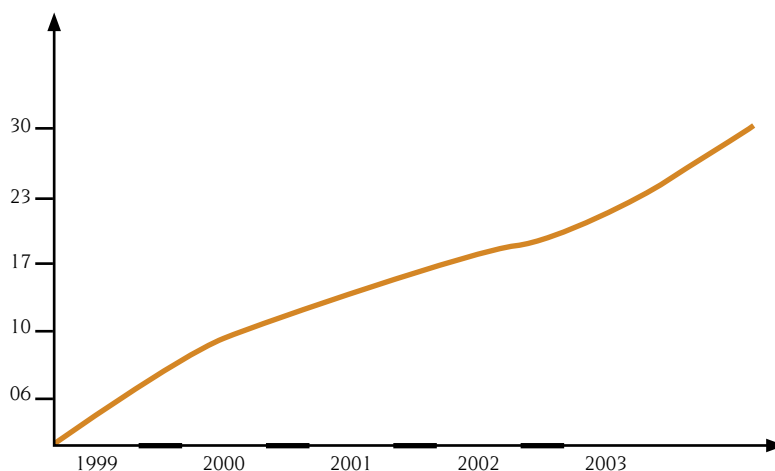
nização de equipamentos e estrutura. Durante um bom período, os trabalhos aconteciam em galpão improvisado na cidade.

A informação foi a principal matéria-prima de todo o trabalho, pois a falta dela se transformava num muro intransponível. Além disso, foi necessário resgatar o amor e a partilha de sentimentos, para sedimentar o trabalho com consistência e verdade.

Foram nove meses de trabalho árduo, foram nove meses de alegrias, decepções, mas bastaram nove meses para que Ricardo e Magaly enxergassem a realidade em que a GMAF se encontrava. O que era uma busca de um certificado qualquer passou a ser uma necessidade para a sobrevivência no mercado.

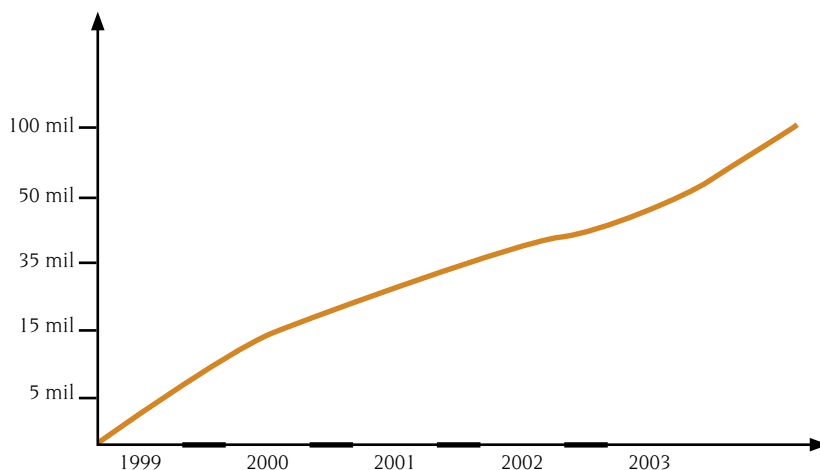
Se, por um lado, existiam resistências individuais, por outro, novas atividades dentro da empresa começaram a surgir. A divisão das responsabilidades, o envolvimento das pessoas e a alternância das lideranças permitiram que o programa obtivesse, em seu final, um nível de 98% de implantação, constatada após auditoria feita pelo SEBRAE Minas. Um fato curioso, bom ser lembrado, é que os colaboradores da GMAF, após receberem a nota do segundo módulo, ficaram totalmente insatisfeitos. Era uma nota muito baixa, considerando-se todo o trabalho desenvolvido pela equipe. Curiosamente, a nota da segunda etapa foi a mesma da primeira. Desconfiaram, entraram em contato com o SEBRAE Minas e solicitaram revisão da pontuação. A surpresa não tardou: o SEBRAE Minas havia cometido um engano e a nota era a máxima.

Gráfico – Empregados



Em 1999, a GMAF participou da primeira Tecnegócios do Sul de Minas, disseminando seus produtos para a região. Participou, também, da Rodada de Negócios de Pouso Alegre, o que possibilitou a negociação com outras grandes empresas de Poços. “Já havíamos tentado falar com multinacionais por telefone, pessoalmente, até pulando o muro, mas nunca fomos recebidos. Foi através da Rodada de Negócios que conseguimos ampliar nossa carteira de clientes, na região, pelas portas da frente”, diz José Ricardo.

Gráfico - Faturamento



A modernização

Após contatos com novos potenciais compradores de produtos (*software*) e serviços (assessoria empresarial), surgiu a necessidade da certificação de sistemas. Por meio do SEBRAETEC – antigo PATME, foi possível, não apenas a certificação do sistema, mas uma elevação na cultura de desenvolvimento e no patamar tecnológico. O domínio da aprendizagem e da habilidade de elaborar manuais abriu mercado para exportação. Além disso, a GMAF passou a ser convidada para desenvolver diversas palestras do segmento para o SEBRAE Minas.

Empreendedorismo e excelência

Em 1999, a GMAF inscreveu-se no Prêmio Excelência Empresarial SEBRAE Minas / GERDAU, sendo ganhadora da categoria Serviços. O prêmio era uma viagem internacional com acompanhante, mas José Ricardo fez as contas. A

empresa estava em franco desenvolvimento: novos clientes, novos empregados, novos investimentos em tecnologia, pessoal. Novos programas voltados à Qualidade eram mais importantes. Assim, a GMAF inovou e propôs uma permuta com o SEBRAE: “*Eu não faço a viagem e vocês me dão o programa de Certificação nas normas ISO 9000*” (salvo engano, o próprio SEBRAE Minas manteve essa forma de premiação para os anos seguintes). Já era final de 1999. A nova versão estava saindo e, durante algum tempo, a empresa trabalhou com a versão draft, sendo que, em janeiro, foi promulgada a versão 2000, e o SEBRAE Minas deu início ao RUMO A ISO 9000 em 2001. Os trabalhos deram prosseguimento. Novamente, um grupo de onze empresas deu início ao processo de certificação e, no final dos trabalhos, foram certificadas duas empresas. Assim, a GMAF, em março de 2002, foi a primeira pequena empresa a ser certificada nessa nova versão da norma, no Estado de Minas Gerais, e a centésima vigésima primeira do Brasil. Foi inevitável a conquista, pela segunda vez consecutiva, do Prêmio Excelência Empresarial SEBRAE Minas/GERDAU 2002.

Vale ressaltar que a GMAF conquistou a certificação da Qualidade Total em 1998 e ganhou o Prêmio Excelência Empresarial em 1999. Durante esses dois anos, ficou evidente a necessidade da empresa ampliar seus horizontes para serviços comunitários. Cresceu o desejo de aproveitar a força da empresa, com seus sócios e empregados, na busca de melhores condições de vida para a comunidade e instituições filantrópicas. Alguns trabalhos merecem ser destacados, como:

- 1) pedágio com a entrega de 5.000 mudas de pau d’alho;
- 2) informatização total de algumas instituições, como APAE-Poços e Lar Criança Feliz;
- 3) pedágio com a entrega de 5.000 mudas de ipê;
- 4) projeto Papai-Noel (recebíamos as cartinhas das crianças nas escolas, vestíamos um empregado de Papai Noel e entregávamos os presentes na casa de cada um);
- 5) projeto Escovação: foram distribuídos 300 Kits (escova e pasta de dente), com o acompanhamento de uma profissional na área de odontologia e uma das instituições de Poços de Caldas.

O último evento trouxe para a GMAF, em 2000, o prêmio Empresa Cidadã.

Gente confiante

O Programa SEBRAE da Qualidade Total, bem como o RUMO A ISO 9000 proporcionaram um olhar diferente da comunidade sobre a empresa. A preocupação em transmitir a dimensão exata do que acontecia aos clientes e fornecedores levou à efetivação da parceria com o SEBRAE Minas. “O *potencial de crescimento é grande. Todos os dias atendemos pessoas interessadas em receber nossos serviços*”, destaca o empresário. Houve, também, a formalização de novos grupos participantes das parcerias com o SEBRAE Minas.

Conclusão

A empresa, organizada, participou da elaboração de novos projetos e compartilhou as decisões e ações. Além disso, aprendeu a articular parcerias, o que vem garantindo a continuidade e a sustentabilidade das melhorias implementadas. Exemplo disso são os projetos hoje desenvolvidos com a comunidade, os incentivos para que todos os colaboradores tenham seus cursos de formação superior, buscando não apenas o crescimento da empresa com seu capital humano, mas, acima de tudo, contribuindo para construir o capital social da cidade de Poços de Caldas. O projeto começou com seis funcionários e, ao receber o Prêmio Empresa Cidadã, já eram trinta os colaboradores. O sucesso da GMAF foi caso de estudo no curso de Administração de Empresas da PUC, Campus Poços de Caldas. O envolvimento e satisfação de todos foi de tal grandeza que, naquele ano, José Ricardo Guerra foi o paraninfo da turma.

Esse ambiente favorável é resultado de uma ação articulada e de um modelo de gestão cooperativo. “*Este trabalho conjunto foi a resposta da equipe à crise econômica. Aprendemos a dividir responsabilidades e a colher juntos os frutos do nosso trabalho*”, frisa José Ricardo.

O envolvimento com a comunidade, a geração de uma rede de confiança local, a capacitação e o fortalecimento das relações com clientes internos e externos e a valorização da identidade da Família GMAF sempre foram os pilares principais.

Hoje, seis anos após tudo ter começado, a GMAF tenta manter a mesma estrutura, os mesmos pilares que a levaram ao topo. Programas de treinamento são desenvolvidos constantemente. Palestras motivacionais, seminários com

a participação de empresários vencedores agregam valores na administração da empresa. A interatividade entre os empregados e a diretoria é constante. A caixa de sugestões é valorizada. A luta para sobreviver no mercado contemporâneo leva a GMAF e seus empregados à melhoria contínua em seus processos, no sentido de manter o que tem de mais importante: os clientes.

Seis anos de aprendizado e uma excelente visão estratégica são diferenças que fizeram a GMAF lutar e contribuir para mudar a face de um Brasil difícil e de desigualdade social imensa.

Pontos para discussão

1. Que fatores foram chave para o sucesso desse projeto e como garantir que a sua filosofia se dissemine?
2. Como a integração do desenvolvimento econômico e do desenvolvimento das pessoas poderá ser compatível com o aumento da carteira de clientes, em momento de crise?
3. Se o trabalho fosse realizado apenas sob a ótica do empreendedorismo econômico, desconsiderando a construção do empreendedorismo social, o resultado teria sido o mesmo? Justifique seu posicionamento.