

## CASO PASTRE IMPLEMENTOS RODOVIÁRIOS

Jorge Cândido, Luísa Rennó, Samir Lóffi e Maria Clara Castro

### INTRODUÇÃO

**N**a década de 1960, em Curitiba, Lauro Pastre tinha uma pequena oficina de tornearia mecânica, onde prestava serviços de manutenção e solda para veículos leves e pesados. Com o passar do tempo, o reconhecimento dos clientes pela qualidade do serviço e o crescimento que isso proporcionou deram ao Sr. Pastre a oportunidade de, em 1974, inaugurar a Indústria Metalúrgica Pastre.

Empreendedor por natureza, Lauro Pastre sempre procurou entender exatamente de que o seu cliente precisava. Essa característica do seu trabalho aliada a um espírito inovador, que possibilitou a criação de novos produtos e soluções, foram a base de uma trajetória de sucesso no mercado de implementos rodoviários no Brasil. Essa trajetória pôde ser consolidada com a configuração de uma gestão voltada para resultados, que busca a excelência das práticas, construída em parceria com o programa PAEX, da Fundação Dom Cabral.

### TRAJETÓRIA DA EMPRESA

#### A INOVAÇÃO NO CERNE DA HISTÓRIA

Ainda no início da história da empresa, Lauro Pastre, por conhecer profundamente o seu trabalho como torneiro mecânico e compreender as necessidades de seus clientes, criou o terceiro eixo veicular para caminhões. A inovação possibilitou um aumento da carga que poderia ser transportada e uma melhor distribuição entre os eixos do veículo. A oficina de tornearia mecânica, que já atendia à região de Curitiba com uma pequena produção de caçambas basculantes (Figura 1) para o transporte de areia na construção civil, ficou então conhecida também por esse produto inovador para o mercado.

### EXPANSÃO

A década de 1980 foi de grande crescimento para a empresa, acompanhando o desenvolvimento agrícola que vivia o estado do Paraná, com sucessivos recordes de produção, sendo o principal produtor de soja no país. Em 1986, numa área de 90.000m<sup>2</sup> no município de Quatro Barras, região metropolitana de Curitiba, uma nova fábrica instalada deu vazão a um volume maior de produção da Indústria Metalúrgica Pastre. O país passava pelo primeiro Plano Econômico Brasileiro – o Plano Cruzado, que congelou os preços dos produtos ao consumidor e acelerou momentaneamente o crescimento econômico. A euforia do momento levou a diretoria da empresa (Lauro Pastre e os filhos) a decidir pelo investimento na construção da fábrica, com financiamento obtido junto ao Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE). O projeto possibilitou produzir em escala (cerca de 80 por mês) os principais produtos, líderes de venda da empresa: as caçambas e semirreboques basculantes – linhas leve e pesada.

### MUDANÇAS NA GESTÃO

O falecimento de Lauro Pastre, em 1992, deixou o controle da empresa a cargo de seus quatro filhos, que já atuavam como gestores na administração do pai. O esforço inicial da nova gestão foi o pagamento das dívidas adquiridas para a construção da fábrica. Ainda assim, a produção continuou em crescimento, alcançando, no fim da década, a capacidade de 135 unidades das linhas leve e pesada ao mês.

Os anos 2000 marcaram uma nova etapa de crescimento na empresa. Com mais experiência e conhecimento de mercado, a gestão buscou uma expansão ousada nos negócios. A forte orientação para as necessidades do cliente fez com que a empresa investisse no desenvolvimento de uma nova estratégia comercial junto a seus representantes espalhados pelo país. Foi criado um setor de consultoria para auxiliar as vendas,

e o cliente passou a receber mais informações sobre especificações e modelos que se adaptam melhor às suas necessidades. O pós-venda era diferenciado em cada região do Brasil, adaptado à realidade local.

A Pastre já era reconhecida regionalmente pela qualidade na fabricação de caçambas basculantes, semirreboques e terceiro eixo. Mas ainda tinha um caminho a percorrer para alcançar os grandes *players* do mercado. Por outro lado, com uma estrutura organizacional mais enxuta que as de seus concorrentes e um olhar atento para o cliente e o mercado (sempre voltada aos implementos rodoviários para o agronegócio, construção civil e mineração), a Pastre tinha mais flexibilidade para atender a demandas pouco exploradas.

## INOVAÇÃO

Foi também no ano 2000 que lançaram o primeiro Bitrem Basculante Brasileiro (Figura 2). O diferencial inovador do produto foi possibilitar que os veículos transportassem o dobro de carga ao colocar duas caçambas basculantes sobre uma carreta. O descarregamento das caçambas no porto pode ser simultâneo devido à instalação de um sistema hidráulico. O produto pioneiro no mercado logo se tornou uma referência entre as empresas do agronegócio, tendo sido posteriormente copiado pelas maiores concorrentes da Pastre. O reconhecimento pela criação do produto consolidou no mercado a chancela de empresa inovadora em implementos rodoviários que a Pastre tem.

O novo produto, lançado em um período de estabilidade econômica no país, fez a Pastre experimentar um expressivo crescimento de cerca de 50% nas vendas daquele ano, em relação a 1999.

Outra importante inovação ocorreu em 2006, quando a empresa passou a utilizar um aço de alta resistência, importado da Suécia, na fabricação de seus produtos (Figura 3). Além da resistência, o material reduz o peso final do produto em cerca de 20%. A alteração, especialmente no Bitrem Basculante, possibilitou aos clientes transportarem maior volume de carga, aumentando sua competitividade. Mais competitiva também se tornou a Pastre, colocando seu produto à frente dos concorrentes, que ainda utilizavam o Bitrem do tipo Graneleiro (Figura 4), feito em madeira.

Dois anos depois, em 2008, uma nova oportunidade de crescimento surge com a diversificação do portfólio de produtos. A aquisição da empresa Boreal, fabricante de furgões frigorificados (Figura 5), concretizou o ingresso em um novo segmento de mercado, até então inexplorado pela Pastre: o transporte de cargas perecíveis – produtos

congelados como carnes, resfriados como frutas e laticínios e outros bens de consumo, como remédios e computadores. O segmento estava em expansão no país, assim como já ocorria na Europa e nos Estados Unidos. Além da boa oportunidade de negócio e da possibilidade de diversificação de portfólio, a aquisição trouxe um ganho de terreno para expansão do parque fabril, já que a Boreal estava localizada bem próxima às instalações da Pastre, a apenas quatro quilômetros de distância.

Em 2010, a PASTRE lançou mais um novo produto, o Semirreboque Basculante Slider (Figura 6), com capacidade de transportar até 38 toneladas de carga líquida, permitindo às transportadoras aumentarem sua capacidade de transporte.

A Pastre busca a diversificação de seu portfólio de produtos observando atentamente as necessidades dos seus clientes, as mudanças de cenários e os novos e rentáveis nichos de mercado. Em 2012, aproveitando as iniciativas do Governo Federal na construção de usinas eólicas, lançou um novo produto, com capacidade para transportar as pás eólicas de 48 metros de comprimento. Mais uma vez, a empresa foi pioneira, inaugurando no Brasil esse transporte, só existente, até então, na Europa.

O Grupo Pastre, composto pela Indústria Metalúrgica Pastre e pela Pastre Implementos Rodoviários (antiga Boreal), faturou 155 milhões de reais em 2012. A meta atual da Indústria Metalúrgica é de 200 produtos ao mês. Para 2016, a revisão do planejamento prevê o aumento da produção para 400/mês.

## APRIMORAMENTO DA GESTÃO

### DA GESTÃO FAMILIAR À PROFISSIONALIZAÇÃO

A Pastre cresceu e se consolidou como uma empresa com forte viés na gestão familiar, atuação predominantemente regional e sem processos formais de acompanhamento de resultados. Mas o empreendedorismo e o olhar atento para o mercado e para o desenvolvimento de cenários revelou o momento de mudar as práticas de gestão, posicioná-las de forma mais orientada à excelência e ao acompanhamento sistemático de resultados. Em 2005, uma nova rota de crescimento indicava a necessidade de estabelecer uma parceria para o aprimoramento da gestão. Assim, a empresa ingressou no programa PAEX – Parceiros para a Excelência, da Fundação Dom Cabral.

Os três primeiros anos de participação no PAEX contribuíram para o desenvolvimento de diretores e gerentes, os quais foram orientados na definição do foco de crescimento da empresa e na estruturação de uma gestão para resultados, com maior transparência das decisões tomadas. A Pastre desenvolveu a cultura do planejamento e da execução bem estruturados e profissionalizou a gestão. O Programa de Desenvolvimento de Dirigentes – PDD – do PAEX aprimorou os conhecimentos em gestão da equipe de gestores e propiciou uma aproximação entre eles, com maior entendimento sobre as áreas e sobre o processo como um todo, ou seja, proporcionou uma visão sistêmica, que demonstra a interdependência das áreas no alcance de resultados globais.

A experiência no PAEX e o aprimoramento da gestão ampliaram a capacidade de desenvolvimento de produtos e de expansão da atuação para outros estados do Brasil. Os índices de crescimento são uma significativa consequência disso: em torno de 20% ao ano. Atualmente, a Pastre produz 200 produtos rodoviários por mês, sendo que 50% deles apresentam alguma customização para o atendimento exato das necessidades do cliente. Para isso, aumentou também a sua estrutura. Entre 2007 e 2013, a empresa saltou de 200 para 560 colaboradores.

## COMPROMISSO COM O CLIENTE, COMPROMISSO COM O FUTURO

O maior legado deixado por Lauro Pastre na sua empresa foi a atenção dispensada às necessidades dos seus clientes. Cultivada como um valor, essa atenção está presente em toda a estratégia comercial e de desenvolvimento e inovação. Ela fez com que a Pastre pudesse desenvolver e customizar seus produtos, agregando valor e diferenciando-se no mercado. A forte característica da cultura organizacional percorre todo o ciclo produtivo e comercial dos produtos, desde a sua concepção até o atendimento e pós-venda. Agregada ao potencial inovador presente no DNA da empresa, conquistou o mercado de implementos rodoviários e trouxe a Pastre até os dias atuais com solidez.

Em 2014, a Pastre completará 40 anos. Além da cultura de inovação e de atenção ao cliente, a empresa também tem estruturado bem a sua gestão estratégica, em grande parte devido à participação no programa PAEX. Assim, certamente, poderá enfrentar com segurança o novo desafio de crescimento que surge: a internacionalização. A primeira parceria realizada, em 2012, com o Uruguai proporcionou um grande aprendizado, que servirá de base para o estabelecimento das novas metas de um projeto empresarial que ultrapassará as fronteiras rodoviárias deste país.

## ANEXO A

### PRODUTOS E IMPLEMENTOS RODOVIÁRIOS PASTRE

Figura 1 – CAÇAMBA BASCULANTE – com capacidade de até 12m<sup>3</sup>



Figura 2 – BITREM BASCULANTE – com capacidade de até 25m<sup>3</sup> em cada caixa de carga, construído com chapa de alta resistência



Figura 3 – CAÇAMBA BASCULANTE – com capacidade de até 16m<sup>3</sup>, produzida com chapa de alta resistência



Figura 6 – SEMIRREBOQUE BASCULANTE SLIDER – com capacidade de transportar até 38 toneladas de carga líquida



Figura 4 – BITREM GRANELEIRO – construído em madeira



Figura 5 – BAÚ FRIGORÍFICO

