

## CASO MXT HOLDING

Maria Clara Castro, Samir Lóffi, Carlos Arruda

### INTRODUÇÃO

**A** MXT Holding congrega três empresas de tecnologia com capital 100% nacional, incluindo a Maxtrack, líder nacional na fabricação e comercialização de equipamentos para rastreamento. Localizado em Minas Gerais, o Grupo faturou R\$ 83 milhões em 2012, ganhando notoriedade por suas inovações em desenvolvimento de produtos de rastreamento e logística com alto valor agregado, inclusive para o mercado internacional.

A GHTI foi a primeira empresa do Grupo MXT. Fundada em 1999 pelo administrador de empresas Gustavo Travassos, iniciou suas atividades com o objetivo de ser pioneira em soluções de rastreamento. Além de desenvolver o primeiro rastreador, a GHTI foi responsável pela criação e pelo registro da marca Maxtrack. No ano seguinte, com o intuito de usufruir de benefícios fiscais oferecidos pelo governo do Estado da Bahia, criou-se a segunda empresa do Grupo, Maxtrack Industrial, que passou a executar o processo de integração final dos componentes dos rastreadores dentro do Parque Tecnológico de Ilhéus. Em 2007, a busca pela diversificação de suas linhas de produtos e a utilização de novas tecnologias, como as de rede sem fio, resultaram na implantação da terceira empresa, a MXT Industrial, especialista na fabricação de módulos de comunicação e modems com aplicação de tecnologia GSM, GPRS, EDGE e 3G. A MXT Holding foi constituída em 2008 após algumas reformulações, que incluíram o encerramento das atividades em Ilhéus e a transferência da Maxtrack Industrial para o Porto Seco de Betim, Minas Gerais, onde também estão sediadas a GHTI e a MXT Industrial. Desde então, a GHTI, em substituição a prestadores de serviços externos, assumiu o processo

de montagem das placas de circuito impresso utilizadas tanto nos produtos da Maxtrack Industrial quanto nos produtos da MXT Industrial. O principal objetivo de eliminar o modelo vigente de *contract manufacturer* e verticalizar o processo produtivo foi assegurar a qualidade dos equipamentos produzidos tanto pela Maxtrack Industrial quanto pela MXT Industrial.

O aumento na complexidade da operação do Grupo e a necessidade de aprimorarem seus processos produtivos e de gestão foram os fatores decisivos para sua adesão ao programa de desenvolvimento da Fundação Dom Cabral (FDC), denominado Parcerias para a Excelência (PAEX). Desde então, houve significativo aporte de conhecimento por meio das atividades previstas no programa, e o grupo diretivo da empresa venceu os desafios iniciais relacionados à adoção de novas ferramentas de gestão, como a gestão por indicadores e as reuniões de acompanhamento de resultados. As metas desafiadoras de crescimento que o corpo diretivo se propôs a alcançar – 500% de crescimento nos próximos cinco anos – refletem sua confiança na capacidade de gestão e também nas novas plataformas de crescimento almejadas.

### TRAJETÓRIA DA EMPRESA

#### GHTI E MAXTRACK – O INÍCIO (1999 A 2005)

Gustavo Travassos tinha 30 anos em 1999, quando decidiu vender um carro usado e investir o dinheiro na criação na primeira empresa do Grupo, a GHTI. Administrador de empresas por formação, Gustavo

liderou o desenvolvimento do primeiro produto da GHTI, o rastreador MTC 400, que se caracteriza por ser um equipamento comercializado para clientes corporativos que nele instalam soluções para rastreamento e monitoramento de frotas de veículos. A GHTI também foi a responsável pela criação e registro da marca Maxtrack para sua linha de rastreadores. Inicialmente, era uma indústria de hardware concentrada em apenas um único produto, cabendo aos seus clientes instalar soluções e estabelecer o relacionamento de prestador de serviços de monitoramento com o cliente final.

No ano 2000, Gustavo recebeu um convite para ocupar instalações no Parque Tecnológico de Ilhéus, Bahia, onde poderia usufruir de benefícios tributários desde que constituísse uma unidade autônoma em relação à GHTI sediada em Minas Gerais. Aproveitando a marca já existente, nomeou a nova empresa Maxtrack Industrial e instalou no Parque o processo de integração final dos componentes dos rastreadores.

Nos anos seguintes, a chegada da tecnologia GSM no Brasil possibilitou o desenvolvimento de equipamentos com monitoramento de veículos em tempo real e houve a ampliação do portfólio de produtos Maxtrack a partir de duas linhas principais: a MTC, que inclui as soluções tecnológicas mais avançadas do mercado relacionadas a operações de logística, gerenciamento de risco, inteligência embarcada e sistemas de transporte coletivo, e a linha MXT, caracterizada por equipamentos mais simples e com custo menor, tais como bloqueadores veiculares e avaliadores de odômetro e acelerômetro.

Outra importante alavanca para o posicionamento dos produtos Maxtrack como pioneiros em soluções tecnológicas e de alto valor agregado foi o desenvolvimento de rastreadores e soluções totalmente integradas para o monitoramento logístico do transporte coletivo em Santiago (Chile), Salta (Argentina) e Quito (Equador), a partir de 2004.

## MXT INDUSTRIAL - AMPLIAÇÃO DA LINHA DE PRODUTOS (2007 A 2010)

No ano de 2007, Gustavo e seus sócios decidiram diversificar sua linha de produtos baseados em diferentes tecnologias, como as redes sem fio. Uma unidade de engenharia específica foi criada para essa finalidade, fato que acarretou a criação da MXT Industrial, nova empresa do Grupo.

Em 2009, a MXT Industrial concretizou um importante marco em sua história ao tornar-se a primeira empresa com capital 100% nacional a desenvolver e produzir com sucesso modems GSM - GPRS/EDGE, saindo na frente de grandes empresas e institutos, como, por exemplo, o Eldorado e a Gradiente, importante componente dos rastreadores fabricados pela Maxtrack. Embora a MXT Industrial tenha planejado os modems como sendo um produto com mercado próprio, a Maxtrack beneficiou-se muito com essa produção interna e integrada, pois tais componentes eram adquiridos de um fornecedor internacional e representavam cerca de 40% do custo de fabricação de equipamentos rastreadores. Ou seja, além de praticar preços *premium* em função dos diferenciais tecnológicos oferecidos aos seus clientes, a Maxtrack também melhorou a sua margem de lucro com a redução do custo de fabricação ao tornar-se detentora da tecnologia de transmissão sem fio utilizada em seus equipamentos.

Aliados à inovação em produtos, a MXT começou a desenvolver projetos ainda mais complexos, tais como o i-MXT, o primeiro tablet desenvolvido e produzido por uma empresa nacional, lançado no final de 2010. De maneira diferente dos tablets mais populares, oferecidos por empresas como a Apple ou Samsung, esse produto da MXT foi desenvolvido para atender a um público que necessita de um equipamento mais robusto, resistente às quedas, com menor sensibilidade ao contato com a água e voltado para a utilização embarcada em veículos e trabalhos de campo. Trata-se de um computador portátil mais completo, possuindo, entre outras características, saída HDMI, portas USB, portas seriais, ethernet, e câmeras frontal / traseira.

Os atributos do i-MXT viabilizaram a participação da MXT Industrial em uma licitação da Polícia Militar de São Paulo (PMESP) para fornecer quase 13 mil tablets, instalados em sua frota de bombeiros, polícia ambiental, polícia rodoviária e policiamento urbano. Mais que um computador de bordo, o i-MXT permite, por meio de uma conexão fechada e segura, o acesso remoto às informações sobre a análise de uma determinada região, como os tipos de crime que ali acontecem, e registros de ocorrência, como problemas de zeladoria: buraco na rua, lombada clandestina, má iluminação, entre outros, que são automaticamente encaminhados para os órgãos responsáveis.

Em 2012, a empresa iniciou a produção do seu modem 3G.

## **MXT HOLDING - VERTICALIZAÇÃO DO PROCESSO PRODUTIVO (2008-2010)**

Em 2008, as atividades exercidas pela Maxtrack Industrial sediada em Iheús foram encerradas e passaram a ser executadas por uma filial aberta em Minas Gerais. Nesse mesmo ano, Gustavo constituiu a MXT Holding, inicialmente composta apenas pela Maxtrack Industrial e MXT Industrial. A GHTI integrou a Holding a partir de 2010, após alterações em sua estrutura societária e também na natureza de suas atividades. Gustavo e seus sócios decidiram que a GHTI deveria funcionar como um prestador de serviços interno, ou seja, uma opção ao modelo de *contract manufacturer* adotado até então. Os principais motivadores dessa mudança, que significou uma verticalização produtiva, foram assegurar a qualidade dos produtos montados e resolver o dilema de montar produtos complexos, sem o volume requerido pelos grandes CMs, tendo em vista que os pequenos não tinham equipamentos capazes de montar. Desde então, os insumos para a fabricação dos rastreadores de cargas, automotivos e acessórios são adquiridos pela Maxtrack e encaminhados à GHTI, que monta os produtos e os encaminha novamente à Maxtrack para que sejam comercializados. O mesmo acontece com a MXT Industrial, que adquire insumos necessários à produção dos tablets, encaminha para a GHTI montar e os recebe de volta para comercializá-los. A principal expertise da GHTI é, portanto, a montagem de circuito impresso de alta complexidade, tendo como clientes exclusivos a Maxtrack e a MXT Industrial.

Etiene Guerra, diretor comercial e sócio da MXT Holding, comenta sobre os benefícios de se criar uma linha de montagem própria do Grupo e reuni-las em um só local:

Com a maior integração promovida pela proximidade física das empresas, há maior entendimento das reais necessidades de cada equipamento. A centralização permitiu que o papel esperado de cada um para alcançar os objetivos do Grupo ficasse mais claro e o nível de colaboração entre todos aumentasse.

Além disso, como existiam atividades transacionais comuns às três empresas, a constituição da Holding possibilitou a criação de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC), que passou a concentrar atividades que não são centrais para as empresas, proporcionando redução de custos.

## **PAEX- O APRIMORAMENTO DA GESTÃO (2011 EM DIANTE)**

Outro importante marco na trajetória da MXT Holding ocorreu em 2011. Na ocasião, Gustavo Travassos acompanhou a visita de um cliente que foi a Belo Horizonte para conhecer melhor os programas oferecidos pela Fundação Dom Cabral (FDC) e interessou-se pelo conteúdo que lhe foi apresentado. Apesar da bem-sucedida história da MXT Holding até aquele momento, seu presidente tinha a consciência de que o foco estava inteiramente voltado para a engenharia de produtos e operações, sem que houvesse um acompanhamento assertivo das atividades de gestão. A decisão de aderir ao Paex foi bem recebida por todo o corpo diretivo, que era constituído integralmente por pessoas que ascenderam dentro da MXT Holding e vislumbraram a possibilidade de receber uma formação sólida em gestão, além de contar com apoio *in loco* de profissionais experientes que poderiam orientá-los na implementação de práticas de excelência nos negócios.

No início da parceria, todos os diretores relataram haver diagnosticado as competências das quais o Grupo prescindia e do esforço conjunto que seria demandado no sentido de concretizar as mudanças necessárias na gestão das empresas. Fábio Bedran, diretor administrativo, relatou que a reação inicial após o primeiro contato com o Paex foi revelador:

Como a empresa sempre teve uma margem boa e não havia problemas de fluxo de caixa, não nos preocupávamos com os detalhes da gestão como, por exemplo, indicadores operacionais. Descobri que estava dirigindo as empresas às cegas.

Apesar das dúvidas associadas aos desafios iniciais da MXT Holding quanto a sua capacidade de implementar as novas práticas de gestão promovidas pelo Paex, tais como a gestão por indicadores e reuniões de acompanhamento de resultados, o corpo diretivo encontrou na figura do coordenador técnico do programa o apoio de que precisava para colocar em prática o conhecimento que estava sendo aportado, por exemplo, nos encontros do Programa de Desenvolvimento de Dirigentes (PDD), Comitê de Presidentes e nas monitorias. Gustavo Travassos também ressalta a participação de seu diretor financeiro, Fábio Bedran, e, mais recentemente, do novo diretor de operações, Geraldo Oliveira, como os dois grandes apoiadores

internos para concretizar as mudanças necessárias na empresa. Conforme relata Gustavo: “Paex é você fazer as coisas; não é simplesmente saber como elas são.”

Desde o seu ingresso no Paex, a gestão do Grupo MXT foi significativamente aprimorada. Inclusive, seu corpo diretivo criou internamente uma dinâmica específica para as práticas preconizadas no escopo do Paex, uma adaptação das reuniões conhecidas por Avaliações Gerenciais Mensais (AGM), cujo foco principal é o controle de metas, o acompanhamento de resultados e de planos de ação para melhorias de indicadores em desvio. O grupo diretivo faz mensalmente uma reunião que denominaram pré-AGM, promovendo discussões relacionadas às operações das empresas, vinculadas, por exemplo, aos indicadores de gestão.

## NOVOS RUMOS ESTRATÉGICOS

Apesar de ser considerado grande empreendedor e mente inovadora do Grupo, Gustavo compartilha com seus sócios a vontade de fazer com que as empresas cresçam de maneira sustentada. A MXT Holding faturou aproximadamente R\$ 83 milhões em 2012 e estabeleceu a meta de faturamento de R\$ 110 milhões para 2013 bem como um crescimento projetado de 500% nos próximos 5 anos. As discussões estratégicas desde 2012 estão focadas, principalmente, em aspectos relacionados às inovações no modelo de negócios do Grupo, conforme explica Gustavo: “A única saída para nós atingirmos o objetivo de crescimento que temos é pensarmos dentro de uma nova lógica orientada à recorrência de receita, orientada a um valor agregado que hoje não é capturado pelo negócio.”

Dentre as alternativas estratégicas em discussão, uma já se concretizou: a criação da marca Denox, que proverá produtos e serviços que permitirão a automação da gestão local e remota de residências, pequenos estabelecimentos comerciais, escritórios e condomínios, no tocante a pessoas, segurança, equipamentos e imagens. Aplicando diferenciais competitivos consolidados ao longo dos anos, como, por exemplo, o desenvolvimento tecnológico em comunicação sem fio, a velocidade no desenvolvimento de novas soluções e eficiência logística de importação, o Grupo montou um novo negócio que será inaugurado com a oferta de um equipamento para controle remoto do ponto eletrônico das empregadas domésticas e de pequenos empreendimentos com menos de nove funcionários. Desenvolvido para atender às pessoas que trabalham

fora de suas residências durante todo o dia e precisam controlar o tempo real trabalhado pela empregada, o dispositivo permite a comunicação em tempo real do horário de entrada e saída da empregada por meio de envio de mensagem ao celular, email, ou Facebook do contratante. Os dados são armazenados diariamente e o sistema desenvolvido gera para o contratante, ou contador deste, um relatório ao final do mês com a apuração de horas trabalhadas, horas extras etc. O serviço será disponibilizado aos contratantes por meio do pagamento de uma mensalidade de aproximadamente R\$ 50,00.

Outras plataformas de crescimento estão em processo de implementação no Grupo; e a FDC, por meio do Paex, continuará apoiando a MXT Holding no aprimoramento de suas práticas de gestão.

## APÊNDICE A

### CRONOLOGIA DOS PRINCIPAIS MARCOS DA HISTÓRIA DA MXT HOLDING

- 1999** - Fundação da GHTI e registro da marca Maxtrack.
- 2000** - Fundação da Maxtrack Industrial em Ilhéus, Bahia.
- 2004** - Participação da Maxtrack no projeto de monitoramento logístico do transporte coletivo em Santiago (Chile).
- 2007** - Fundação da MXT Industrial.
- 2008** - Encerramento das atividades da Maxtrack Industrial em Ilhéus e constituição da MXT Holding.
- 2009** - Fabricação do primeiro modem 100% nacional pela MXT Industrial.
- 2010** - Integração da GHTI à Holding.
  - Fabricação do primeiro tablet 100% nacional pela MXT Industrial.
  - Estruturação da linha de montagem de placas de circuito impresso pela GHTI.
- 2011** - Adesão da MXT Holding ao Paex e fornecimento de aproximadamente 13 mil tablets para a Polícia Militar de SP.
- 2012** – Fabricação do modem 3G 100% nacional.
- 2013** - Criação da marca Denox.

# ANEXO A

## PRINCIPAIS EQUIPAMENTOS DA MAXTRACK (2013)

### RASTREADORES AUTOMOTIVOS



**i-MXT**



**IDP-780**



**MTC-550 FULL**



**MTC-780**



**MXT-140A**



**MXT-140B**



**MXT-151**

### RASTREADORES PORTÁTEIS E PESSOAIS



**MXT-100/MXT-101**



**MXT-120**

### ACESSÓRIOS E PERIFÉRICOS



**MX-100**



**TD-50**



**WT-110**



**TD-60**

## ANEXO B

### PRINCIPAIS EQUIPAMENTOS DA MXT INDUSTRIAL (2013)



O i-MXT é o primeiro Terminal Móvel de Dados (Tablet Industrial) desenvolvido e produzido no Brasil. Ele tem como principais características: proteção contra pico de tensão (Load Dump), saída RS232, HDMI, resistência à queda, poeira e variação de temperaturas, típicos de ambiente veicular e industrial - além de um GPS de alta sensibilidade com margem de erro de aproximadamente 2m.

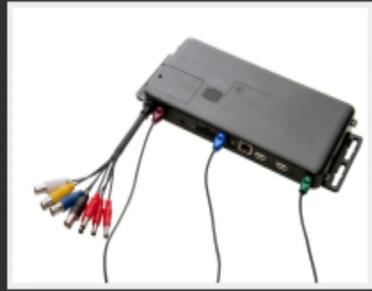


O i-MXT difere completamente de um device de uso pessoal, principalmente por suas características de robustez que o tornam ideal para o desempenho das atividades de campo.



Certificação ANATEL  
(Clique no link para visualizar)

Certificado de Homologação ANATEL i-MXT EDGE  
Certificado de Homologação ANATEL i-MXT- FULL, NAV e STD  
Certificado de Homologação ANATEL i-MXT LITE  
Certificado de Homologação ANATEL i-MXT



O G-100 é um servidor de imagens móvel desenvolvido nos padrões automotivos e preparado para operações embarcadas. Ele possui um rastreador nativo que registra posicionamento, velocidade, direção, percurso, horas paradas, sensores, etc. Todas as imagens são armazenadas com georeferenciamento (latitude/longitude), data e hora.

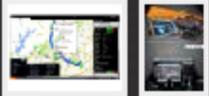


O software de configuração permite a criação de eventos para início e fim das gravações. Com essa função, é possível o armazenamento somente das imagens relevantes (excesso de velocidade, abertura de porta, ignição do veículo, ponto de interesse, sirene ligada, freada brusca, tombamento, etc.).

O G-100 possui também um modem 3G que possibilita o acesso em tempo real às imagens (streaming), além de um GPS de alta sensibilidade.



Aplicação para Central de Monitoramento, Operações e Controle (Back Office). A solução é desenvolvida em plataforma WEB, utilizando uma concepção de arquitetura moderna e diferenciada, com suporte a operações de alto grau de complexidade logística e operacional. Ela possibilita o acompanhamento em tempo real dos equipamentos em campo, assim como relatórios gerenciais das atividades desempenhadas ao longo do dia.



A principal inovação apresentada pelo MXT WebSystem é a utilização de plugins, conferindo flexibilidade e liberdade de customização por parte do cliente. Com ele, é possível a criação de rotas, cercas eletrônicas, acesso ao streaming de vídeo gravado pelo G-100 e total interação com as aplicações do TMD i-MXT (terminal embarcado).



Para garantir o fornecimento de soluções de alto valor agregado com escopo mais completo possível, a MXT dispõe de um portfólio que inclui aplicação de Back Office (central), aplicação móvel e device (terminal embarcado).

As aplicações são desenvolvidas com base nas necessidades de cada processo de negócio. O objetivo é a automação de atividades manuais, visando aumentar a assertividade e agilidades dos processos, gerando assim melhores resultados.