

CASO BMB MODE CENTER

Luísa Rennó e Samir Lótfi

INTRODUÇÃO

A BMB Mode Center é um centro de modificações de caminhões que atua em parceria com a MAN (montadora de caminhões das marcas MAN e Volkswagen), numa situação única e exclusiva neste segmento.

A diferenciação da empresa está em seu core business singular – baseado em customizações e em produtos especializados para os diversos tipos de utilidades dos veículos de carga – e em seu modelo de gestão, que transformou um fator de risco (o atendimento a um único cliente) em um fator de sucesso. Desafios inerentes à gestão desse modelo de parceria exclusiva se apresentam de tempos em tempos. Como negociar valores de repasse? Como definir produtos de maior demanda? Em que linha de produção investir?

Para promover a excelência na gestão desse modelo de negócios em que atua, a BMB conta com o apoio da Fundação Dom Cabral, participando do programa PAEX (Parcerias para a Excelência).

TRAJETÓRIA DA EMPRESA

O INÍCIO DA TRAJETÓRIA: A FÁBRICA DE RESENDE E O CONVITE PARA PARCERIA (1996 A 2001)

A Volkswagen Caminhões e Ônibus instalou sua fábrica em Resende, sul do estado do Rio de Janeiro, em 1996.

Considerada um marco na história da montadora, a fábrica de Resende representou um salto tecnológico e de gestão de negócios, fazendo dobrar a participação da marca no mercado brasileiro de caminhões já nos primeiros anos. Esse franco crescimento estimulou a direção da empresa a buscar um atendimento diferenciado ao seu cliente, ofertando o serviço de “tailor made” – ou “alfaitaria” –, uma customização do caminhão feita sob medida para a realização de serviços específicos.

Da linha de produção de montadoras de veículos de carga, o que usualmente sai é a base de uma máquina, desenvolvida para atender ao máximo de funções possível. No entanto, muitas são as possíveis vocações de um veículo de carga: betoneira, graneleiro, canavieiro, cegonha, frigorífico, entre outras (Figura 2 – Anexos). Para exercer essa vocação, um caminhão deve ser preparado para a atividade, de acordo com as necessidades específicas dela, ou seja, precisa ser customizado.

Montadoras como Mercedes, Scania, Volvo e Ford normalmente produzem os veículos-base para os quais têm mais demanda. Os clientes adquirem o produto mais próximo do que desejam e, posteriormente, levam a uma oficina de customização para adaptar a base às necessidades da atividade que será exercida pelo veículo. Diante dessa configuração de mercado, em 2001, a Volkswagen Caminhões e Ônibus procurou se diferenciar, criando um centro de modificações atrelado à sua linha de produção. Assim, poderia oferecer ao cliente a solução completa do produto adquirido, facilitando também a relação pós-venda com a garantia de qualidade sobre as modificações realizadas – o que não é possível quando o caminhão é modificado em uma oficina à parte.

A princípio, o Centro de Modificações seria parte da planta da montadora em Resende. No entanto, a crescente demanda por caminhões já adaptados mostrou que a linha de produção não comportaria a saída de tantos veículos com especificações distintas. Era necessário um parceiro que pudesse fazer essa customização numa fábrica paralela, especializada.

Foi quando surgiu o convite a Marcos Balbinot, que já tinha experiência com venda e customização de caminhões no Rio Grande do Sul, trabalhando há cerca de 30 anos para a Randon. Ao conhecer o seu trabalho, a Volkswagen percebeu que Balbinot poderia formatar exatamente a parceria que eles precisavam, atendendo aos seus clientes de forma especializada e com exclusividade.

A BMB nasceu em 2001 pelas mãos – e mangas arregaçadas – de Marcos Balbinot e de Agenor Boff, sócios e cofundadores, em uma pequena fábrica na Rodovia Presidente Dutra, próxima à Volkswagen. Foi o primeiro Centro de Customizações de ônibus e de caminhões do Brasil, em uma parceria inédita e exclusiva, capaz de seguir todas as normas, controles e processos da Volkswagen e adaptar-se completamente à sua linha de produção.

O investimento inicial foi de um milhão de reais. A empresa contava com 20 a 25 pessoas na equipe e faturava cerca de 1,5 milhão de reais por ano nos primeiros anos.

PRIMEIRO DESAFIO DE GESTÃO – NECESSIDADE DE PROFISSIONALIZAÇÃO (2003 E 2004)

Marcos Balbinot dirigia a empresa de forma familiar nos dois primeiros anos, utilizando uma gestão intuitiva, baseada na experiência própria adquirida nos negócios anteriores. A partir do terceiro ano, porém, a contabilidade da BMB demonstrou resultados não tão favoráveis quanto se esperava. Ao comunicar-se com a Volkswagen sobre a necessidade de aumentar em 15% os valores repassados, Balbinot recebeu a resposta de que deveria enviar as planilhas com custo direto e indireto, rateado, unitário e todos os outros que houvesse, para que pudessem entender por que e por quanto deveriam rever os termos da parceria. Naquele momento, Marcos e seu filho, Bruno, perceberam que deveriam estruturar melhor seus negócios, para que a relação com a fábrica continuasse transparente e todos tivessem ciência do que era necessário para que as duas empresas crescessem e tirassem benefício da parceria.

O primeiro passo foi contratar uma consultoria que levantasse o custo total das operações. Em posse dessas informações, era possível abrir as contas para a Volkswagen e pedir um reajuste. O processo se revelou mais demorado do que o previsto, demonstrando que as informações na empresa deveriam ser melhor organizadas. Após seis meses de muito aprendizado e de um primeiro choque de profissionalização, as duas empresas parceiras entraram em acordo para um reajuste de repasses de 25%.

Em 2004, a BMB já estava totalmente integrada por um sistema de informações. A partir de então, era possível encaminhar o primeiro ciclo de investimentos efetivos na empresa.

PRIMEIRO CICLO DE INVESTIMENTOS – CONSTRUÇÃO DA NOVA PLANTA (2004 A 2006)

O investimento centrou-se na compra de um terreno e na construção de uma nova planta ao lado da fábrica da Volkswagen. O montante de 8 milhões de reais foi parcialmente captado no BNDES. A direção da BMB entendeu que este era um passo necessário para a consolidação, tanto da empresa quanto da parceria com a Volkswagen, que foi uma das maiores incentivadoras do investimento, já que a maior proximidade entre as fábricas faria bem aos negócios das duas empresas.

Outro grande incentivo para o ciclo de investimentos foi a existência de um “produto-âncora” no portfólio da BMB. Chamado de 6x2, o terceiro eixo dos caminhões é responsável por aumentar a capacidade de carga do veículo. O produto apresentava uma demanda regular para a empresa, ou seja, enquanto os produtos de nicho eram especializados demais para terem grande demanda, o 6x2 tinha uma saída frequente, contrabalanceando o faturamento da empresa. Não seria viável um investimento tão significativo se não houvesse uma margem de segurança sobre o faturamento mensal e anual da empresa. O terceiro eixo (6x2) representava essa segurança.

Nos primeiros tempos da montagem do terceiro eixo, o produto era considerado especial, fazia parte de uma série de customizações oferecidas aos clientes da montadora. Mas o mercado recebeu muito bem o produto, aumentando a demanda de 100 unidades/mês – quando fizeram o investimento para mudar de fábrica – para cerca de 2.000 unidades/mês após alguns anos de existência. Era essa demanda regular que pagava os custos fixos da nova fábrica, dando espaço e margem para a BMB se desenvolver.

Nós desenvolvemos com a BMB esse primeiro teste de série, a gente fazia o caminhão 4x2 na linha de produção, depois mandava-o para a BMB e ela instalava o terceiro eixo. E foi aí que a BMB começou a criar musculatura, crescimento dentro do empreendedorismo, começou a estruturar uma empresa parceira para a Volkswagen. No início, o volume era baixo. Com o reconhecimento do mercado sobre os benefícios da modificação, o cliente não queria mais comprar um caminhão para depois instalar o terceiro eixo e depois instalar o equipamento. Ele queria comprar o caminhão pronto para operar. Então o mercado para isso foi crescendo até que, em muito pouco tempo, praticamente 100% da produção dos caminhões de 17 e 24 toneladas teve instalação de terceiro eixo. O incremento de volume desta opção foi muito rápido, e justamente evoluiu para que a BMB criasse essa musculatura empresarial e tivesse que se organizar.

(Ricardo Alouche – VP de Vendas e Marketing Volkswagen/MAN)

INVESTIMENTO, CRESCIMENTO E CONSOLIDAÇÃO (2007 A 2010)

O investimento na nova planta apresentou um desafio para a negociação entre BMB e Volkswagen: o custo final do produto encareceu e o repasse precisava aumentar em 20%. A entrega era a mesma, mas produzida dentro de uma fábrica mais cara, o que aumentava cada custo unitário. Por outro lado, a capacidade da fábrica tornou-se cinco vezes maior, permitindo com o tempo aumentar a produção e as vendas, elevar o faturamento e, eventualmente, diluir o custo unitário. Antes, porém, era necessário pagar o financiamento feito. Para isso, a empresa buscou mais um aprendizado em gestão de finanças e descobriu a “taxa mínima de atratividade” – uma taxa de juros que representa o mínimo que um investidor se propõe a ganhar quando faz um investimento. O custo das operações foi somado à taxa mínima de atratividade e apresentado à Volkswagen para justificar o aumento do repasse. A negociação possibilitou o pagamento do financiamento, que tinha parcelas de 100 mil reais por mês.

Quando a BMB mudou para a nova instalação, em 2006, faturava cerca de 6 milhões de reais por ano. Mesmo com a dívida do financiamento, a empresa embarcou numa fase de crescimento sólido. Em 2007, faturou 10 milhões de reais e, em 2008, 17 milhões. Mesmo em meio a uma crise mundial em 2009, a empresa manteve o mesmo patamar de faturamento.

MUDANÇA NA PARCERIA E NA CONTINUIDADE DE RELACIONAMENTO – A VOLKSWAGEN CAMINHÕES E ÔNIBUS TORNA-SE MAN LATIN AMERICA (2009)

Em novembro de 2008, a Volkswagen Caminhões e Ônibus tornou-se parte do grupo alemão MAN, uma das empresas líderes no setor de veículos comerciais, motores e engenharia mecânica da Europa, com um faturamento anual de aproximadamente 16,5 bilhões de euros e 52 mil colaboradores no mundo. A MAN Latin America foi criada oficialmente em 16 de março de 2009. Com uma capacidade total de produção de 80 mil veículos por ano, é a maior fabricante de caminhões e a segunda maior de ônibus da América do Sul.

A fábrica permaneceu em Resende. E o relacionamento entre BMB e montadora também permaneceu exatamente como foi fundamentado pela Volkswagen Caminhões e Ônibus. A BMB tem dedicação exclusiva à MAN, que é a única fabricante de caminhões que possui um centro de modificações totalmente dedicado ao atendimento de seus clientes. Outras montadoras já tentaram construir parcerias assim, sem o mesmo sucesso. Segundo Marcos Balbinot, isso é resultado da relação de confiança e transparência que as duas empresas têm desde o princípio: “Eu acho que nós conseguimos fazer a leitura e aplicar os conhecimentos que a montadora tem, porque ela é especialista em fabricar caminhão. A gente respeita os dogmas da companhia e os aplica aqui na integralidade”. Bruno Balbinot atribui o sucesso ao processo de “fazer uma plataforma completamente integrada com a fábrica, desde a questão da aproximação com o cliente, o desenvolvimento de produto, o modelo de manufatura, as questões de qualidade, passando disso para finanças, mapa de custo aberto, preço aberto. Fazer uma plataforma aberta e integrada com a Volkswagen para produzir produtos de menor escala, que são produtos de nicho”.

No ano em que começaram efetivamente a contabilizar os resultados da parceria, 2002, a Volkswagen virou líder de mercado no setor de caminhões, posto que detinha a Mercedes-Benz há 40 anos. Já são 11 anos consecutivos na liderança.

A BMB atende aos clientes da MAN por duas vias: pedidos de modificações com maior demanda vêm diretamente da fábrica e customizações mais especializadas podem vir das concessionárias, atendendo a solicitações de clientes por veículos de nicho. Os nichos em que mais atua são da construção civil, mineração e cana de açúcar. Entre as principais opções oferecidas

estão a introdução do segundo eixo direcional (a maior demanda), montagem de quinta roda, terceiro eixo anterior (utilizado para caminhões de coleta de lixo), terceiro eixo auxiliar, ônibus com piso baixo, escape vertical, ajuste de entre-eixos, e instalação de equipamentos como ar-condicionado, tomadas elétricas, freio *retarder* e climatizadores (Figura 3 – Anexos).

O desenvolvimento de novos produtos também segue duas possíveis rotas. Quando a demanda parte de uma concessionária, o desenvolvimento ocorre internamente à BMB, com os recursos de engenharia e P&D que possui. Já as demandas mais complexas, que podem vir a ser colocadas em linha ou ofertadas pela fábrica, são desenvolvidas em conjunto, utilizando os recursos disponíveis nas duas empresas. Qualquer um dos desenvolvimentos realizados pode vir a ser uma nova frente de negócios, tanto para a BMB quanto para a MAN.

Grande parte dos executivos que trabalha na BMB veio da MAN ou da Volkswagen. Após muitos anos de montadora, o executivo vai para a BMB com um entendimento profundo do negócio e da cultura da empresa parceira. Recentemente, um comitê diretivo entre MAN e BMB foi montado, de modo que, a cada dois meses, são discutidas as estratégias do negócio, das empresas e da parceria.

Em 2013, mais um avanço na relação entre a montadora e o Centro de Modificações. A BMB passou a ter, em situação inédita no mundo, autorização para liberação final dos veículos. Até então, os veículos deveriam voltar para a fábrica após as modificações para receber o selo de liberação da montadora. Hoje, eles podem ser liberados pela BMB, agilizando o processo de entrega para o cliente e comprovando a confiança, a eficácia e a qualidade do trabalho da BMB.

MOMENTO DECISIVO PARA A GESTÃO DA BMB (2010)

O que aconteceria se a MAN decidisse que algumas das modificações feitas pela BMB eram viáveis na própria fábrica?

Em 2010, o 6x2 – terceiro eixo do caminhão – chegava a representar 30% do faturamento da BMB, com mais de 50% de margem de contribuição. Era o carro-chefe no portfólio e foi o que ajudou, após o primeiro ciclo de investimentos, a BMB a alcançar o crescimento almejado. No entanto, já havia deixado de ser um produto especial – o *core business* da BMB – há muito tempo e tornara-se quase obrigatório nos caminhões que saíam da montadora. Quando os pedidos para inclusão do terceiro eixo atingiram um volume grande demais – nos primeiros anos de montagem, a demanda era de cerca de 200/mês; em 2010 já

eram 2.000 unidades/mês – tornou-se economicamente mais interessante para a MAN colocá-lo na sua própria linha de produção. Mas, sem ele, a BMB poderia perder grande parte da sua receita e ter graves problemas financeiros. Por outro lado, teria espaço para se voltar integralmente ao seu *core business*: desenvolver e produzir especializações de nicho para caminhões.

Um desafio como esse exigia da empresa uma decisão gerencial muito bem avaliada e executada. A direção da BMB entendeu que precisava investir na excelência de uma gestão que desse suporte a esse processo decisivo na história da empresa.

O primeiro contato com a Fundação Dom Cabral se deu numa palestra sobre Estratégia para o Crescimento, na qual conheceram o programa PAEX (Parceria para a Excelência), também da FDC, no qual se integraram na sequência.

O 6x2 deixou de ser produzido pela BMB no início de 2011 para entrar de vez na linha de produção da MAN. Isso significava uma grande perda na receita da BMB. No entanto, em 2011, faturou 60 milhões de reais. Com a saída do produto que mais consumia sua linha de produção, o Centro de Modificações focou nos produtos especiais, iniciou uma campanha intensiva nas concessionárias para motivar a venda de especializações e investiu em engenharia e em inovação para colocar uma série de produtos novos no seu portfólio.

TRANSFORMAÇÕES NO MERCADO DE CAMINHÕES E A RESPOSTA DA BMB (2012 E 2013)

O mercado de caminhões no Brasil vem crescendo de forma expressiva – de 10% a 15% ao ano – desde 2001, tanto pela renovação da frota de veículos quanto pelo crescimento do país, que transporta muitas de suas riquezas pelas rodovias. O Brasil é um dos maiores mercados do mundo no segmento de caminhões pesados e extrapesados.

Em 2012, no entanto, o mercado brasileiro de caminhões reduziu 20%, devido à implantação no país do programa de redução de emissões Euro 5¹. O programa exigia uma troca de tecnologia nos motores dos caminhões novos. A notícia ocasionou, em 2011, uma grande pré-venda de caminhões com a tecnologia anterior. No ano seguinte, já com as novas exigências, o mercado reduziu bastante.

¹ Também conhecido como PROCONVE P7, o Euro 5 é uma evolução do Programa de Controle da Poluição do Ar por Veículos Automotores (PROCONVE), que tem o objetivo de reduzir o nível de emissão de gases poluentes na atmosfera. O “apelido” Euro 5 é uma alusão à legislação europeia que também regulamenta as emissões. O programa exige mudanças nos motores dos caminhões brasileiros que permitam a recirculação dos gases de escape e o uso de um combustível com teor bem menor de enxofre, o S50.

A BMB conseguiu suportar o momento de adversidade sem grandes impactos e manteve-se estável, com crescimento de 10% no seu faturamento. Creditam essa capacidade à agilidade operacional adquirida: quando surge uma oportunidade de novos negócios ou uma modificação no mercado, são capazes de responder de forma imediata. Além disso, a BMB consegue mudar o nicho de atuação quando antevê uma crise em algum segmento. O desenvolvimento e o lançamento de novos produtos também garante o crescimento constante da empresa.

Em 2013, passado o momento de estagnação das vendas e de resposta às modificações exigidas pela legislação, a BMB voltou a crescer exponencialmente. O faturamento anual estava em cerca de 90 milhões de reais até novembro.

Em outubro de 2013, a BMB atingiu a marca de 110 mil unidades customizadas, somando entregas para clientes no Brasil e mais de 30 países da América Latina. Em agosto do mesmo ano, a BMB alcançou o patamar recorde de 1.238 veículos customizados no mês.

A BMB está atualmente no seu segundo ciclo de investimentos. 20 milhões de reais serão utilizados até 2015 para melhoria de processos e ampliação da planta, de 6 mil para 13 mil metros quadrados de área construída (Figura 4 – Anexos). “Nosso plano é crescer dois dígitos anuais nos próximos cinco anos, atrelados ao crescimento da MAN e ao lançamento de produtos”, afirma Marcos Balbinot.

A EXPERIÊNCIA NO PAEX (PARCEIROS PARA A EXCELÊNCIA)

Em 2010, a BMB se preparava para tomar uma importante decisão sobre a entrega do seu produto carro-chefe, o 6x2, responsável por boa parte do seu faturamento. Para isso, a empresa precisava de um planejamento estratégico. Antes ainda, precisava saber o tamanho de negócio que tinha potencial para ser. Os diretores trabalharam com previsões, ouviram o mercado, o setor de marketing e buscaram notícias na mídia especializada, a princípio sem um embasamento acadêmico sobre estratégia, sem a devida profissionalização. Ao realizarem o curso de Estratégia para o Crescimento e conhecerem melhor a proposta de educação executiva da Fundação Dom Cabral, entenderam que era isto que estava faltando à gestão da BMB: um enfoque no desenvolvimento organizacional, individual e de networking. Precisavam de bases fortes para a execução do seu planejamento estratégico nos próximos anos, especialmente para a realização de uma grande virada: a retirada de um importante produto do portfólio e a reformulação de todo ele.

No final de 2010 já integravam o programa PAEX, construindo um planejamento para os cinco anos seguintes. Assim, puderam segmentar e dimensionar a empresa e, enfim, enxergar o tamanho de negócio que poderiam vir a ter. E montaram estratégias para realizar esse potencial.

Pelo momento que a BMB vivia, eu percebi que a gente precisava trabalhar com dois focos: uma nova estratégia de mercado e inovação. Primeiro porque a empresa vivia um momento complicado de perda de receita, precisava se reorganizar para o mercado, descobrir novos nichos. Para isso, precisa criar novas soluções para oferecer à Volkswagen/MAN, e não apenas aguardar a demanda, para isso precisava de um foco muito grande em inovação. E a empresa nunca foi preparada para inovar, tivemos que trabalhar muito nisso.

(Carlos Bonatto – Orientador PAEX/FDC)

Marcos Balbinot avalia que numa empresa familiar como a BMB – mesmo com a presença de executivos com grande experiência de mercado – é fácil perder o foco. Torna-se valiosa uma visão integrada da organização, em que todos os setores estão sendo observados sob uma ótica única, como acontece no PAEX. Nas AGMs², é fácil perceber que a empresa, setor por setor, pode ser avaliada como um todo, cada gestor mostrando seus desafios e resultados e retornando no mês seguinte com novos resultados e novos desafios, num processo cíclico de crescimento contínuo.

A BMB tem sido particularmente bem-sucedida na implementação da sua estratégia. Quando entraram no programa, conseguiram pela primeira vez fazer um desenho estratégico efetivo e realizá-lo. Os indicadores passaram a ser utilizados com rigor e disciplina, as reuniões acompanhavam os painéis mensalmente e o planejamento foi ganhando aderência ao dia a dia.

Os PDDs³ formaram e deram conteúdo para o time técnico lidar com essa nova concepção de empresa que estava se formando, já que a disciplina adquirida redesenhou a cultura organizacional e o planejamento estratégico ganhou status de prioridade. A partir desses dois fatores (planejamento e disciplina), a BMB pode tomar decisões difíceis, em momentos desafiadores como o vivido em 2010, com segurança e conhecimento do terreno em que estava pisando, atingindo resultados cada vez melhores.

2 **AGM (Avaliações Gerenciais Mensais)**: reunião para a avaliação de resultados, controle de metas e acompanhamento das iniciativas para alcance dos objetivos estratégicos definidos no projeto empresarial.

3 **PDD (Programa de Desenvolvimento de Dirigentes)**: executivos da empresa participam de um programa de formação com ênfase em Estratégia, Marketing e Vendas, Finanças, Pessoas, Processos e Projetos.

IMPACTOS DO PAEX NA BMB

IMPACTO NO CRESCIMENTO

Desde que a BMB iniciou no PAEX, em 2010, a empresa viu um crescimento de cerca de 150%. Já no primeiro ano completo, 2011, o crescimento foi de 75% – considerando que a empresa tinha acabado de entregar o produto que representava entre 25% a 30% do seu faturamento; o crescimento foi de cerca de 100%. O ano de 2012 colocou a nova configuração de gestão da BMB à prova quando o mercado de caminhões no Brasil viveu uma instabilidade e decresceu 20%, mas a empresa manteve o tamanho e o faturamento do ano anterior, o que prova que já estava estruturada o suficiente para se adequar a uma mudança de humor do mercado. Foi um ano importante de consolidação do que havia acabado de construir. Em 2013, voltou a crescer 70%.

IMPACTO NA QUALIDADE DA GESTÃO

Muito além do crescimento em faturamento, a BMB cresceu como uma organização sólida e estruturada, que não só é capaz de planejar estrategicamente o seu futuro, com visão de médio e longo prazos, como sabe implementar cada passo necessário para alcançar suas metas. É capaz, ainda, de transformar o sonho em metas alcançáveis e assim pode sonhar cada vez mais alto.

IMPACTO NO RELACIONAMENTO COM A MAN

A diretoria da MAN também reconhece o desenvolvimento vivido pela BMB nos últimos três anos, e isso aumenta o valor agregado pela empresa à parceria. A participação da BMB nas estratégias da MAN e no desenvolvimento de novos produtos para ampliar o mercado é cada vez mais ativa. Tudo isso foi proporcionado pelo amadurecimento dos processos da empresa, aumentando a confiança da montadora na parceria e a certeza de que as duas empresas crescem juntas.

A BMB também expandiu seu relacionamento com as concessionárias Volkswagen/MAN em todo o Brasil, ampliando muito seu mercado e sua carteira de clientes, parte fundamental da estratégia proposta logo no início do processo de desenvolvimento no PAEX.

Nos últimos três anos, com o auxílio da Fundação Dom Cabral, houve uma transformação na BMB. Da empresa familiar para a profissionalização, fortemente estruturada, com redes de engenharia, de qualidade, de vendas, dando foco para cada atividade, traçando objetivos para cada área, fazendo previsões, planejamento financeiro e de produção, cobrando resultados. Foram criadas áreas que conversam de igual para igual com as áreas correlatas da montadora. Sem dúvida nenhuma, com o auxílio do PAEX, nós ingressamos numa nova fase da parceria BMB/Volkswagen e hoje estamos colhendo os frutos positivos dessa transformação.

(Ricardo Alouche – VP de Vendas e Marketing Volkswagen/MAN)

Vemos claramente a profissionalização da empresa na sua gestão sem perder a agilidade. O seu corpo técnico está robusto e o seu expertise foi consolidado no seu ramo de negócio. Hoje é uma empresa com características muito mais robustas, o que sem dúvida é muito mais interessante para o nosso negócio, uma vez que o desafio é estar sempre oferecendo as melhores soluções de transporte com o menor custo para o cliente final.

(Adilson Dezoto – VP de Produção e Logística da Volkswagen/MAN)

IMPACTO NOS RECURSOS HUMANOS

A transformação ocorrida na gestão da empresa não atinge somente os executivos. O aprendizado adquirido é levado até as equipes pelos gestores das áreas após o PDD, ou através das monitorias. As consequências mais claras disso estão no nível de satisfação geral, na alta retenção de colaboradores – especialmente estando situada numa região do país com grande competitividade e muita rotatividade de empregados entre as indústrias – e na boa *performance* das equipes, gerando resultados cada vez mais positivos.

IMPACTO NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Um importante termo é utilizado por toda a empresa quando o assunto é o impacto causado pelo desenvolvimento e profissionalização: foco. Gestores e equipes aprenderam a focar em resultados e, para isso, adotaram a cultura do acompanhamento permanente dos indicadores e do alcance de metas. Entenderam que a estratégia se constrói com visão e pensamento no futuro, mas se implementa no dia a dia. E tudo isso está sendo implementado por um time unido, fortalecido e focado, com os pés no hoje e os olhos no futuro.

DESAFIOS PARA O FUTURO DA BMB

O crescimento vislumbrado para os próximos três anos – de 2014 a 2016 – está sendo bem sedimentado no ciclo de investimentos atual. Duplicar o tamanho do parque industrial, especialmente para atender à nova condição da parceria com a MAN, de liberação final dos veículos, vai permitir um salto de produção. Novas famílias de produtos estão entrando num portfólio inovador, desenvolvido para atingir cada vez mais nichos de mercado.

Sempre indexada pelo crescimento da MAN, a BMB espera ver um aumento expressivo do seu faturamento, não só anual como também da média dos produtos que disponibiliza no seu portfólio. O objetivo é chegar em 2016 faturando 200 milhões de reais por ano. Para isso, serão necessárias várias tomadas de decisão em momentos oportunos. A continuidade da participação no PAEX será importante para dar solidez às decisões tomadas.

REFERÊNCIAS

VW Caminhões e Ônibus / História – http://www.vwcaminhoeseonibus.com.br/pt/company_history.aspx, acessado em janeiro/2014.

MAN Latin America – <http://www.man-la.com/man-latin-america>, acessado em janeiro/2014.

Euro 5: entenda como funciona essa nova tecnologia (slides da responsabilidade da LM Transportes), disponível no endereço: <http://www.slideshare.net/lmtransportes/euro-5-entenda-como-funciona-essa-nova-tecnologia>, acessado em janeiro/2014.

Reportagem: *Veículos comerciais leves se destacam na Fenatran*; publicada no portal Vrum.com.br, de 31/10/2013, disponível em: http://correio braziliense.vrum.com.br/app/noticia/noticias/302,19,306,19/2013/10/31/interna_noticias,46861/veiculos-comerciais-leves-se-destacam-na-fenatran.shtml, acessado em janeiro/2014.

Reportagem: *MAN Latin America comemora mais de 100 mil veículos customizados*; publicada no portal Coisasdeagora, em 31/10/2013, disponível em: <http://www.coisasdeagora.com.br/noticias.asp?id=5623>, acessado em janeiro/2014.

Reportagem: *MAN: 110 mil veículos customizados na América Latina*; publicada no portal Automotive Business, em 31/10/2013, disponível em: <http://www.automotivebusiness.com.br/noticia/18335/man-110-mil-veiculos-customizados-na-america-latina>, acessado em janeiro/2014.

ANEXOS

FIGURA 01 – FÁBRICA DA BMB EM RESENDE, RJ



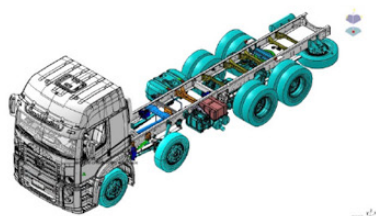
FIGURA 02 – TIPOS DE CAMINHÕES POR VOCAÇÃO

Segmento	Trajetos	Carga Útil (kg)	Configuração
<input type="radio"/> Basculante <input type="radio"/> Bebidas <input type="radio"/> Betoneira <input type="radio"/> Carga Seca	<input type="radio"/> Carga Inteira <input type="radio"/> Carga Picada	<input type="radio"/> Carga Seca	<input type="radio"/> Carga Seca
<input type="radio"/> Cegonha <input type="radio"/> Compactador de Resíduos <input type="radio"/> Florestal (Reflorestamento)	<input type="radio"/> Tanque de Combustíveis <input type="radio"/> Container <input type="radio"/> Frigorífico	<input type="radio"/> Furgão <input type="radio"/> Botijões de Gás <input type="radio"/> Sider	<input type="radio"/> Granelero

Fonte: site MAN Latin America, disponível em: <http://www.man-la.com/configurador/>.

FIGURA 03 – PORTFÓLIO DE PRODUTOS BMB

PORTFÓLIO DE PRODUTOS



8X2



8X4



3EA (6X2 LIXO)



10X4

Outros Produtos:

- Ar condicionado
- Retarder
- Volksnet
- Escape vertical
- Vocacional Canavieiro
- 5ª Roda
- Ajustes entre eixos
- 6x6

FIGURA 04 – NOVO CICLO DE INVESTIMENTOS (2013-2015)

