

ALUMITEC

Preparado por Preparado por Marcus S. Piaskowy¹.

Recomendado para as disciplinas de: Planejamento de marketing, Propaganda e Financeira.

Código: 2011-ESPM-SP-CHAR-247-CASO

RESUMO

A Alumitec é uma empresa especializada em projetos especiais para esquadrias de aço e alumínio. Durante os 39 anos de existência, passou por diversas fases econômicas e conjunturais. Em cada fase, para sobreviver, adotou uma determinada prática de preços. Iniciou utilizando metodologias extremamente simples e atualmente utiliza metodologias baseadas em valor percebido.

PALAVRAS-CHAVE

Estratégia de preços. Marketing. Prática de preços. Apreçamento.

Fevereiro/2011

¹ Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção do autor avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

“A definição de preço é o momento da verdade. Tudo no Marketing entra em foco no momento da decisão de preço.” (Raymond Corey)

INTRODUÇÃO

São sete horas da manhã e Maria sabe que a jornada será longa. Já voltou da aula de hidroginástica, alimentou os cachorros e se prepara para enfrentar a maratona diária de funcionários, gerentes de banco, clientes e fornecedores. Enquanto se dirige ao escritório da filial, repassa mentalmente os 39 anos de trabalho. Não foram fáceis, mas valeram a pena. Quando jovem, nunca imaginou que seria uma empresária. Queria mesmo é ser médica, mas a vida seguiu outro caminho. Casou cedo, teve dois filhos, dois netos, separou, voltou a casar. Se tivessem contado que o futuro seria assim, não teria acreditado. Tinha sido uma jovem tímida, com muitos medos. A vida a transformou em uma mulher segura e determinada. Tornou-se empresária de sucesso em um mercado completamente masculino.

1. A HISTÓRIA

Em maio de 1972, a Alumitec Indústria e Comércio de Alumínio abriu as portas em Curitiba (PR). Era uma das primeiras empresas do ramo na cidade. Especializada em esquadrias de aço e alumínio, a metalúrgica cresceu junto com a cidade. Nesses quase 40 anos, a Alumitec marcou sua presença em um mercado reconhecido pela elevada concorrência. A empresa se especializou no fornecimento para obras de construção civil, realizadas por algumas das maiores construtoras do país, e no fornecimento para projetos residenciais personalizados, assinados por renomados profissionais das áreas de arquitetura, engenharia e design de ambientes.



Durante 39 anos, a empresa conquistou uma sólida reputação em um segmento influenciado pela instabilidade e por modismos. Segundo estatísticas, as empresas têm vida breve neste segmento. Mas a Alumitec soube se adaptar e sobreviver aos diversos ciclos econômicos, conquistando uma clientela fiel nos estados do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, São Paulo, Mato Grosso e Minas Gerais, e atua hoje em praticamente todo o Brasil.

2. O MERCADO

Há no mercado brasileiro dois segmentos distintos de produção de esquadrias: o de projetos especiais e o de projetos padronizados. As esquadrias especiais são fabricadas de acordo com o gosto do cliente ou o projeto do arquiteto. Ao projetar um edifício comercial, residencial, industrial ou institucional, o arquiteto define os vãos das portas e janelas e o tipo de esquadria que será utilizada. A construtora ou a proprietária da obra contrata uma empresa fabricante de esquadrias especiais, que fica responsável pelas etapas de produção dos caixilhos, logística e instalação.



Mas as esquadrias padronizadas são produzidas em escala. Oferecem um sortimento de modelos, de acordo com o catálogo de cada fabricante. Sua distribuição ocorre através das lojas de materiais de construção. Os preços variam de acordo com o design, materiais empregados (alumínio, aço, madeira e PVC), qualificação do fornecedor etc. Por conta da grande quantidade de produtos no mercado, são oferecidos em todos os níveis de preços e padrões de qualidade.

O orçamento das esquadrias de alumínio é feito com base no peso da matéria-prima utilizada ou área envolvida no projeto. Já as esquadrias de aço têm seu preço estipulado por metros quadrados fornecidos. Estruturas metálicas e projetos especiais são orçados caso a caso.

Segundo a Associação Nacional dos Fabricantes de Esquadrias de Alumínio (Afeal), as esquadrias de alumínio representam cerca de 20% do volume produzido no país. O restante fica assim distribuído: 39% em aço; 40% em madeira; 1% em PVC.

3. O DESENVOLVIMENTO

A Alumitec é uma empresa especializada em esquadrias especiais (sob medida) e utiliza como matéria-prima o alumínio e o aço. Além de janelas, portas, grades, corrimões, guarda-corpos, escadas, coberturas, a empresa fabrica estruturas metálicas para barracões, móveis e projetos especiais que sejam confeccionados em aço, aço inox, alumínio ou vidros especiais.



Durante os quase 40 anos de atuação, a empresa viu o mercado crescer e mudar. Nos anos 80, a concorrência era pequena, com modelos e opções de acabamento para o alumínio muito limitadas. As esquadrias em aço e as grades ornamentadas ocupavam quase toda a capacidade de produção. No passado (embora algumas pequenas empresas ainda usem esta metodologia), os preços costumavam ser definidos calculando-se três vezes o valor da matéria-prima empregada. Isso cobria os custos com material, acessórios, mão de obra, impostos, acabamento, transporte, instalação e lucro.

Com o aumento da demanda, pequenas serralherias e empresas de “fundo de quintal” foram surgindo. As empresas clandestinas, que não pagavam impostos, foram se multiplicando. A matéria-prima encareceu e os acessórios (dobradiças, borrachas de vedação) também. Enquanto isso, o mercado da construção civil passava por altos e baixos, assim como a economia do país. A Alumitec atravessou épocas de inflação galopante, trocas de moeda, planos econômicos, crises econômicas nacionais e internacionais. Da mesma forma, as práticas de preços tiveram que se adaptar a cada nova realidade de mercado. Com inflação baixa, mudavam as regras do jogo. Era preciso estar atento ao preço de aquisição da matéria-prima e identificar todos os custos. Uma pequena diferença percentual poderia representar a diferença entre lucro e prejuízo. Com a chegada dos leilões virtuais pela internet, as regras mudaram novamente. Quanto mais informação a Alumitec tivesse sobre a estrutura de custos dos concorrentes, melhor seriam as chances de apresentar um preço vencedor “sem deixar dinheiro na mesa”.

O aprendizado trouxe algumas vantagens. Como se costuma dizer: o que não mata, fortalece. A reputação da Alumitec permitiu que a metalúrgica competisse em um segmento de clientes que valoriza qualidade, precisão e confiabilidade. Um mercado exigente que paga mais pela qualidade dos produtos e serviços prestados. Esse reconhecimento permitiu à empresa expandir sua área de atuação para diversos estados. A internet ampliou ainda mais as oportunidades de expansão. Hoje a empresa atende clientes em todo o Brasil.

4. O DESAFIO

A empresa começou a atender obras através de grandes empresas de engenharia em todo o Brasil, o que trouxe novos clientes. Nessa manhã, Maria precisa definir com sua equipe de orçamento como irão orçar uma obra que será executada no Nordeste. A obra envolve sete toneladas em esquadrias em alumínio, com vidros laminados para vedação de segurança e térmica, portas corta-fogo, portas de segurança para equipamentos especiais para as escadas de incêndio, aproximadamente 800 m² de grades em aço, com portões automatizados e portas trabalhadas para as entradas principais. Tudo isso com urgência. A empresa de engenharia que solicitou o orçamento precisa entregar a obra em pouco tempo. Caso fechem o pedido, será preciso contratar mais pessoal, deslocar uma equipe para trabalhar em Recife, providenciar o transporte do material e alojamento para o pessoal.

Maria imagina que, por conta do volume da obra, a construtora preferiu cotar os preços em empresas grandes, que sejam conhecidas no mercado. Como o cliente tem muita urgência na entrega, precisa trabalhar com empresas que cumpram prazos, ofereçam qualidade e sejam idôneas. Isto significa registros de inspeção de pintura, soldadores qualificados e matéria-prima com certificado de origem e qualidade. O contrato prevê multas altas para o fornecedor em caso de atraso. Maria sabe que a Alumitec cobre todas as exigências técnicas, mas sabe também que não é a única empresa do mercado que está sendo contatada.

Como esta licitação é muito importante, Maria discute com sua equipe quais variáveis qualitativas e quantitativas devem ser consideradas na composição desses preços. O objetivo é fechar um preço que não fique muito acima ou abaixo dos concorrentes. Ao longo da história da empresa, Maria já se arrependeu por cobrar alto e perder um bom serviço e também já se aborreceu muito por ter cobrado pouco. Apesar de não ter tido prejuízo, ficou muito abaixo do preço da concorrência.

REFERÊNCIAS

NAGLE, Thomas. Estratégias e Táticas de Preços – Um guia para decisões Lucrativas. 3ª. Edição. São Paulo - Prentice Hall, 2003.

KAPLAN, Robert. Custo & Desempenho. Administre seus custos para ser mais competitivo. 2ª. Edição. São Paulo - Editora Futura, 1998.