

Atlas Pincéis e Ferramentas

Além do marketing. O desafio de exportar ferramentas para um distribuidor alemão

Preparado por Luiz Gilberto Monclaro Mury, da ESPM-RS¹.

Recomendado para a disciplina de: Marketing Internacional

Resumo

O caso aborda os esforços de um fabricante de ferramentas de pintura na busca por melhorias em seu processo de exportação, visando atender a um conservador e exigente mercado.

Palavras-chave

Gestão de Negócios Internacionais. Assessorias para pintura. Negociação internacional.

Agosto/2010.

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 Pincéis Atlas S.A., que produz ferramentas de pintura, é uma empresa integrante do Grupo Industrial Bettanin, fundado em 1947, na cidade de Esteio, RS. Sua localização, no centro do Mercosul, ocupa um ponto estratégico para o escoamento das exportações. Atualmente, a empresa conta com cerca de 2.400 colaboradores em um parque industrial com 130.000 m², sendo 65.000 m² de área construída.

O grupo Bettanin é integrado por cinco unidades industriais: Bettanin (utensílios de limpeza); Sanremo (utilidades domésticas); Atlas (acessórios de pintura); Ordene (organização de ambientes); e Primafer (acessórios de fixação).

A Pincéis Atlas está entre os maiores fabricantes mundiais de ferramentas para pintura. Por se localizar no sul do País, possui dois centros de distribuição – em Pernambuco e em São Paulo – para agilizar o escoamento de seus produtos a regiões mais distantes do Brasil. Essa política de atendimento rápido aos clientes reflete-se também no mercado externo, o que permite à empresa hoje exportar regularmente para países em vários continentes, consolidando sua posição de maior exportador brasileiro do setor².

Parte desse resultado credita-se às estratégias comerciais da Pincéis Atlas, que sempre buscou a diversificação de mercados como forma de ampliar sua escala de produção. Com esse propósito, foram eleitos alguns mercados prioritários, entre os quais o alemão. A importância da conquista da Alemanha como cliente neste segmento é reforçada pelo conservadorismo, por existirem bons fabricantes, locais e na União Europeia, e sobretudo pelo alemão, em geral, desacreditar da qualidade dos produtos latinos.

A Pincéis ATLAS iniciou o approach ao mercado participando como visitante e também como expositor em uma das edições da Eisenwarenmesse³ na cidade de Colônia, Alemanha. Além de estabelecer contato com alguns clientes potenciais, tendo a negociação com um deles evoluído até a participação em uma revisão de linhas.

Entretanto, após três anos sem lograr sucesso no projeto, a empresa tinha pela frente os seguintes dilemas:

- existe algo que não foi tentado ainda?;
- vale realmente a pena seguir tentando introduzir produtos nesse mercado ou seria melhor direcionar esforços para outros mercados estrangeiros que, apesar de menores, sejam aparentemente menos refratários a novos fornecedores?;
- ao invés de investir na abertura de clientes em novos e distantes países, por que não aproveitar ao máximo o forte crescimento que vem ocorrendo no mercado interno da construção civil?

A história

Fundada em 1966, a Pincéis Atlas possui duas unidades industriais em Esteio, com moderna tecnologia de fabricação e profissionais qualificados. Além de diversas linhas de pincéis, a empresa possui curtume próprio para a fabricação de rolos de lã, assim como injetoras para produzir bandejas de pintura e componentes. Essa verticalização resultou no domínio de etapas importantes para a produção de uma vasta linha de materiais de pintura, possibilitando à empresa oferecer qualidade mundialmente competitiva em pincéis, espátulas, brochas, rolos e bandejas para pintura. Com uma linha completa de produtos, alcançando mais de 300 itens, a empresa objetiva ser percebida como solução completa para o usuário final no Brasil e no

² Fonte: Site Vitrine do Exportador.

³ Tradução livre: Feira de Ferramentas manuais. Atualmente a feira denominase International Hardware Fair.

exterior. Atualmente seu quadro operacional é composto por cerca de 480 funcionários.

Há muitos anos a empresa participa do comércio internacional, tendo iniciado pela importação, pois o seu principal insumo, a cerda natural, é de porcos, proveniente do sul da China e não existe no Brasil. No que se refere à exportação, a empresa a iniciou há cerca de 20 anos, com intuito primário de balancear importações e exportações, sem objetivos comerciais agressivos, ficando restrita aos países vizinhos. Com o passar do tempo, a Pincéis Atlas passou a vislumbrar clientes fora da América do Sul, buscando contar com agentes comerciais de alto conhecimento nos locais a serem explorados, participar de feiras e eventos que possibilitassem expandir horizontes e, ao mesmo tempo, agregar conhecimentos à área comercial.

O departamento de exportação da Pincéis Atlas é constituído por uma equipe de sete profissionais, cujas funções são: diretor comercial, responsável pelas áreas nacional e internacional de vendas, prospecção de clientes e desenvolvimento de estratégias para enfrentar o aumento da concorrência globalizada; três coordenadores de vendas, que atendem aos maiores clientes da carteira; um assistente de exportação, que dá suporte à área comercial e controla embarques dos clientes por região de atendimento. A equipe conta ainda também com dois profissionais na área administrativa, os quais controlam a confecção e fluxo de documentos e créditos em bancos, corretoras, despachantes, representantes e clientes. As exportações da empresa hoje giram em torno de 30% do faturamento total.

Atualmente a Pincéis Atlas é reconhecida mundialmente como referência em aplicadores para pintura. E está presente em vários mercados estrangeiros, tendo negociações frequentes com cerca de 50 países, entre os quais destacam-se: Inglaterra, República Dominicana, Costa Rica, Austrália, Nova Zelândia, Inglaterra, Irlanda, França, Líbano, Angola, Porto Rico, e todos os países da América do Sul.

O foco inicial estava na venda de produtos e não no suporte às vendas, o que resultava em menor fidelização dos clientes. No início da década de 90, quando a estratégia comercial se alterou, a empresa começou a visar as necessidades de cada cliente, objetivando assim estreitar os laços com os mesmos e ampliar os volumes comercializados. Iniciou-se então uma bem-sucedida estratégia de suporte comercial em nível internacional, com ações de marketing e níveis de preços diferenciados de país para país. Paralelamente, a empresa iniciou um processo de ampliação da capacidade produtiva, investiu em modernas tecnologias e desenvolveu novos produtos, criando assim um ciclo virtuoso de crescimento.

Com a implantação do plano Real, em 1994, e a fixação da taxa de câmbio de US\$ 1 para R\$ 1, o ciclo de forte crescimento das exportações da empresa sofreu um revés. A empresa, no entanto, viu aí a oportunidade de transferir para o mercado interno o knowhow de suporte diferenciado a clientes adquirido no mercado internacional. Iniciou-se um novo ciclo de crescimento na empresa, que a levou a suplantar o até então fabricante brasileiro nº 1 do setor.

No entanto, a Pincéis Atlas procurou não se descuidar do mercado externo e, mesmo que as margens fossem inferiores às do mercado interno, seguia com a mesma política comercial através da participação em feiras internacionais, nomeação de representantes profissionais para cada mercado e constantes viagens ao exterior. Através dessas iniciativas, logrou estabelecer bons relacionamentos no exigente mercado inglês, onde, inclusive, se encontrava o maior fabricante mundial de pincéis. Com suporte de representação local, a Pincéis ATLAS passou a fornecer às principais redes de home-centers inglesas, desenvolvendo linhas diferenciadas de produtos para cada empresa e incluindo material de apoio comercial, como displays, folders, etc.

Além do mercado inglês, outros na Europa começaram a apresentar resposta positiva às iniciativas da empresa, entre eles Portugal, Espanha, Itália e França. Com base nos bons resultados alcançados, acreditava-se que seria uma questão de tempo lograr êxito no mercado

alemão. Para tanto, passou-se a visitar a feira específica do setor na cidade de Colônia que, na época, dividia o título de principal feira mundial do segmento Do It Yourself⁴ com a National Hardware Show, de Chicago. Em uma das edições iniciaram-se contatos com um dos principais distribuidores de ferramentas manuais na Alemanha, que aceitou a participação da Pincéis Atlas no processo de revisão de fornecedores de suas linhas de pinturas. Iniciou-se um trabalho de apresentação das linhas, das potencialidades da fábrica, do suporte de marketing e dos clientes para os quais a empresa já fornecia na Europa. Seguiu-se um longo processo de negociação, com o envio de várias amostras e cotações de preços, que infelizmente resultou em negativa por parte do cliente alemão. Apesar de aparentemente ser um resultado desfavorável, a empresa obteve diversos benefícios com o processo: oportunidade de divulgar sua potencialidade; reconhecimento como um global player a ser considerado para futuras revisões de linha; e conhecimento dos pré-requisitos em termos de normas, qualidade, design e embalagem.

O resultado desfavorável na negociação já era previsto pela Pincéis Atlas, visto ser a primeira vez que a empresa participava do processo de revisão de linha, como fornecedora do distribuidor alemão. Na edição da Eisenwarenmesse de 2000, a empresa visitou novamente o stand do distribuidor, onde buscou obter mais explicações para o insucesso da negociação. Ouvia do gerente da linha de pintura que o pincel da Atlas era considerado bom, porém não havia encontrado razões suficientes para trocar o fornecedor atual daquela linha, localizado na Turquia. Informou, também, que uma nova revisão seria feita em breve, abrindo espaço para mais uma tentativa por parte da Pincéis Atlas.

A indústria

No Brasil existem quatro grandes fabricantes e exportadores de acessórios de pintura: Pincéis Atlas S.A. – Esteio, RS; Pincéis Tigre S.A. – Castro, PR; Pincéis Roma Ltda. – Nova Roma do Sul, RS; e Condor S.A. – São Bento do Sul, SC.

Apesar de todas estarem localizadas no sul do País, a distribuição é eficiente em todo o território nacional, o que pode ser constatado pelo baixo volume de importação de pincéis. Enquanto as importações se mantêm em cerca de 700 mil dólares, as exportações atingiram em 2009 o valor de US\$ 6,2 milhões⁵.

O mercado interno cresce fortemente, como aponta trecho da reportagem da revista Show do Pintor:

“A luz verde para o segmento de acessórios para pintura acendeu com a divulgação do PAC – Plano de Aceleração do Crescimento, proposto pelo governo federal no ano passado e que prometeu vários milhões de reais de investimentos em setores básicos da economia. Um dos alicerces de sustentação do plano, e que foi contemplado inicialmente, o mercado de construção civil não só absorveu como retribuiu a investida, fechando 2007 com crescimento e promessa de manter o vigor. Só para ilustrar, conforme o IBGE, o setor fechou o primeiro semestre deste ano com crescimento de 8,8% sobre igual período do ano anterior. E mais: a construção civil trabalha com estimativa de crescimento de 10,2% neste ano. O índice contabiliza não só os montantes movimentados pela construção de novas obras, mas também os valores gastos pelo setor de reformas⁶”.

4 Faça você mesmo – importante segmento para o ramo de ferramentas manuais, principalmente nos países desenvolvidos, onde a mão de obra especializada é extremamente cara.

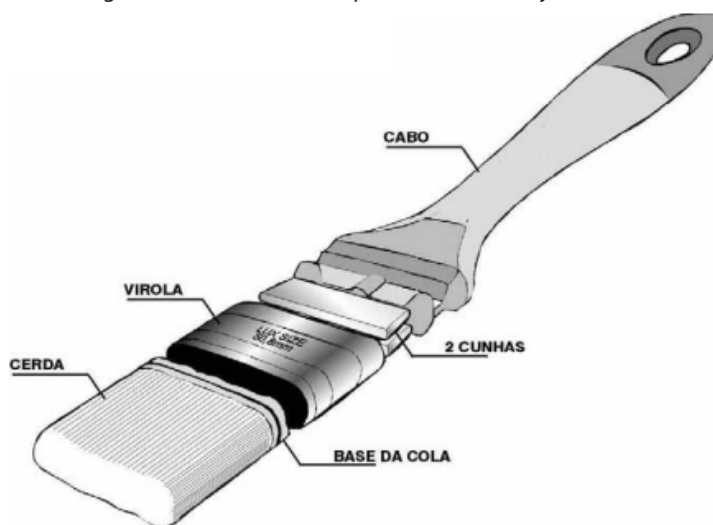
5 Fonte: ALICE Web

6 Fonte: www.paintshow.com.br -edição 93, 2008.

A indústria de pincéis para construção civil possui uma característica peculiar, a concorrência mais forte da China. Isso ocorre porque um dos principais componentes do pincel, as cerdas naturais, provêm daquele país. Por essa razão, pincéis de baixo valor agregado são normalmente importados da China.

Os componentes de um pincel são: cerda – se naturais, são feitas com pelo de porco chinês (também podem ser sintéticas ou de crina e rabo de cavalo, porém resultam em produto de qualidade inferior); cunhas – têm a função de criar um reservatório interno para retenção da tinta; virola – chapa de metal que une o cabo, cunhas e cerdas; e base de cola – em máquina especial, as cerdas, separadas internamente pelas cunhas, são unidas com cola epóxi.

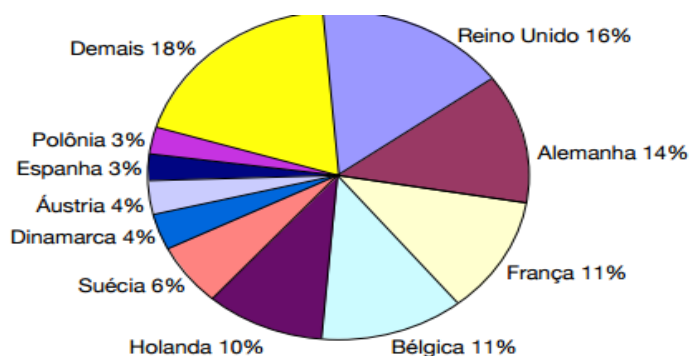
Figura 1 – Estrutura de um pincel com cabo injetado



O mercado internacional de ferramentas para pintura se divide entre clientes profissionais e hobbistas. A concorrência é intensa, pois cada país normalmente possui um ou dois fabricantes locais, além de pincéis a preços bastante competitivos provenientes da China.

Apesar de um aparente bairrismo, a Alemanha é um dos principais destinos das exportações mundiais do setor. Com quase 70 milhões de unidades importadas em 1999 (16 milhões de euros)⁷, trata-se de mercado no qual todas as grandes empresas desejam estar presentes. Em 2009, entre os países da União Europeia importadores de pincéis imobiliários, a Alemanha figura na segunda posição. Para um volume total importado da ordem de 169 milhões de euros em 2009, a Alemanha representou aproximadamente 14% do total.

Figura 2 – Principais importadores europeus em 2009 para o código 9603 40 10



Fonte: Eurotrade

⁷ Em 2009 foram 95 milhões de unidades importadas e 28 milhões de euros de faturamento (Tab.1)

Tabela 1 – Importação de pincéis imobiliários da Alemanha em 2009 e 2008.

Estatísticas de Comércio Alemanha (Importações)
(incluindo Estados-Membros da UE)

Código

9603 40 10 - Escovas e pincéis, para pintar, cair, envernizar ou semelhantes
(exceto pincéis artísticos)

| | 2009 | | | 2008 | | |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|-------------|-------------------|--------------------|-------------|
| | Valor EUR | Unidades | Preço Médio | Valor EUR | Unidades | Preço Médio |
| Parceiros | | | | | | |
| China, República Popular da | 15.101.550 | 65.451.052 | 0,23 | 15.715.790 | 83.083.518 | 0,19 |
| Turquia | 1.565.480 | 3.719.379 | 0,42 | 1.082.120 | 1.686.815 | 0,64 |
| Indonésia | 322.430 | 916.755 | 0,35 | 452.030 | 577.155 | 0,78 |
| Estados Unidos | 107.380 | 139.838 | 0,77 | 108.580 | 227.154 | 0,48 |
| Suíça | 85.000 | 161.929 | 0,52 | 124.270 | 202.814 | 0,61 |
| Total EXTRA-EUR27 | 23.385.390 | 88.807.258 | 0,29 | 24.546.100 | 107.556.167 | 0,23 |
| Itália | 1.132.700 | 1.064.396 | 1,06 | 1.318.330 | 1.260.337 | 1,05 |
| Áustria | 735.320 | 674.420 | 1,09 | 825.150 | 1.493.243 | 0,55 |
| Países Baixos | 486.740 | 566.630 | 0,86 | 1.979.220 | 6.787.747 | 0,29 |
| Checa, República | 362.620 | 493.202 | 0,74 | 517.960 | 718.424 | 0,66 |
| Polónia | 196.240 | 2.080.340 | 0,09 | 382.720 | 3.958.178 | 0,10 |
| França | 172.580 | 175.353 | 0,98 | 64.460 | 61.724 | 1,04 |
| Romênia | 123.060 | 179.627 | 0,69 | 234.350 | 498.357 | 0,47 |
| Reino Unido | 6.780 | 13.340 | 0,51 | 390.860 | 800.969 | 0,49 |
| Total INFRA-EUR27 | 3.316.230 | 5.411.811 | 0,61 | 5.866.760 | 15.860.336 | 0,37 |
| TOTAL DE IMPORTAÇÕES | 28.701.620 | 94.219.069 | 0,30 | 30.412.860 | 123.416.503 | 0,25 |

Fonte Eurotrade

Fatos

Diante do desejo de encontrar novos mercados, a Pincéis Atlas reuniu-se por diversas vezes no final de 2000 com o distribuidor alemão na tentativa de descobrir o que estaria errado na estratégia até então empregada. Para a Pincéis Atlas, os produtos oferecidos deveriam ter boa aceitação, assim como acontecia com vários outros países.

Entretanto, apesar de todos os esforços, a estratégia de oferecer produtos com boa aceitação em outros mercados, em conjunto com soluções para pontos de venda, não havia ocorrido um bom retorno. Sugeriu-se que o problema estivesse no fato de o cliente-alvo ser distribuidor e não lojista, como normalmente são os clientes com os quais a empresa trabalhava. Essa suposição foi confirmada por especialistas, que informaram ser a Alemanha um país onde a atuação das empresas é bastante segmentada, ou seja, se o core business do distribuidor é dispor das melhores fontes de fornecimento de ferramentas manuais em nível global, ele se limita a fazê-lo da melhor maneira possível, delegando ao cliente a tarefa de organizar o merchandising.

Considerando que o custo para participar de novo processo de avaliação de fornecedor da empresa alemã envolvia despesas com desenvolvimento de protótipos e novas matrizes, e os resultados não seriam seguros, permaneceu a dúvida sobre participar ou não novamente.

Exemplos de produtos apresentados ao cliente alemão



10 Piece Paintbrush set
Ref.: 629/10



5 Piece Paintbrush
Clam-pack set

O dilema

A exportação de produtos industrializados exige elevada competência em todos os aspectos. Empresas exportadoras de sucesso são capazes de identificar exigências em mercados externos – bastante diferenciadas do mercado interno – e transformá-las em estratégias empresariais (Messner, 1994). Na ordem econômica vigente, o cliente pode encontrar-se em qualquer localidade, dentro ou fora do país. Assim, mercados consumidores não são mapeados por países ou clientes, mas por necessidades e oportunidades de negócios (Carnier, 2004). Diante desse cenário, a competição pelos mercados consumidores se dá não somente entre empresas geograficamente próximas, mas entre fabricantes em nível mundial, sendo, para tanto, necessário que empresas exportadoras estejam atentas a técnicas que possibilitem descobrir e atender às demandas de seus mercados-alvo.

Considerando que as estratégias até agora adotadas não surgiram efeito, pergunta-se:

- 1) Que alternativas dispõe a Pincéis Atlas para ser bem-sucedida na Alemanha? Justifique.
- 2) A empresa deve, na sua opinião, centrar esforços em outros mercados, entre os quais o interno, ou continuar investindo no mercado alemão?

Referências

CARNIER, L. R. Marketing Internacional para Brasileiros. 4a. Ed. São Paulo: Aduaneiras, 2004.

MESSNER, D. A Geração de Competitividade como Processo Social de Procura e Aprendizagem. Curitiba: IPARDES, 1994.

EXPORT Helpdesk. Homepage, [2010] Disponível em http://exporthelp.europa.eu/index_pt.html Acesso em: 15 de junho de 2010.

ALICE Web. Homepage, [2010] Disponível em <<http://aliceweb.mdic.gov.br>> Acesso em: 15 de junho de 2010.