



HJ COMPONENTES ELÉTRICOS

Uma pequena entre gigantes

Preparado por Deivid Flores, sob orientação de Marlise Alves Silva, da ESPM-Sul¹.

Recomendado para as disciplinas de: Planejamento Estratégico, Marketing, Comércio Exterior.

Competências desenvolvidas: Análise de mercado, definição de estratégias, tomada de decisão.

RESUMO

Este caso relata a trajetória da empresa gaúcha HJ Componentes Elétricos, que, mesmo obtendo a liderança no setor em que atua, tem enfrentado os desafios da globalização, com a crescente competitividade dos players internacionais. O setor industrial de componentes elétricos depara-se com conflitos de supply chain, com dilemas quanto a seguir produzindo ou passar a importar. É a encruzilhada na qual se encontram muitas das empresas brasileiras atualmente e, seja qual for o caminho a seguir, esse processo exige estudo, pesquisa, decisão, estratégia e determinação.

Palavras-chave

Componentes elétricos. Globalização. Estratégias de crescimento. Importação.

Novembro/2014

¹ Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção dos autores 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.

“As pequenas e médias empresas apresentam oportunidades enormes e imensos desafios. O mercado é grande e fragmentado por setor, tamanho e tempo de operação”² – era o que dizia o livro sobre a mesa da sala. Pelo assunto, Jorge logo deduziu que o filho, estudante de Relações Internacionais em Porto Alegre, já estava em casa. Dono de uma empresa de pequeno porte na Serra Gaúcha, Jorge continuou folheando as páginas do livro... “Ser líder de mercado em longo prazo é a meta de todo profissional de marketing. No entanto, as atuais circunstâncias desafiadoras de mercado, com frequência, exigem que as empresas reformulem várias vezes suas estratégias de marketing e ofertas de produtos. As condições econômicas mudam, os concorrentes lançam novas investidas, e os interesses dos consumidores evoluem. Diferentes posições de mercado podem sugerir diferentes estratégias de mercado”³.

Com base no que acabara de ler, algumas ideias começaram a passar por sua cabeça. Jorge é dono da HJ Componentes Elétricos – empresa com 12 funcionários, pioneira na área de ferramentaria e desenvolvimento de componentes – e sua compreensão a respeito do mercado regional estava bastante sólida, o que lhe possibilitava usar seus conhecimentos de macroambiente e da área comercial para ampliar algumas vantagens competitivas dentro da própria empresa. Com fabricação própria e estratégias comerciais para atingir seu público-alvo, a pequena empresa tem mantido a liderança nos setores em que atua ao longo de quase vinte anos. Todavia, a concorrência imposta pelas gigantescas multinacionais, com alto índice tecnológico e suas inovações; as empresas que passaram a importar com preços bem mais competitivos; e a facilidade com que ocorrem essas importações são fatos que têm obrigado a HJ a adaptar-se à dinâmica desse mercado, revendo suas estratégias para garantir sua sobrevivência.

Não há como negar que a HJ deve repensar suas estratégias se quiser se manter no mercado de componentes elétricos... Investir em pesquisa e desenvolvimento (P&D) de produtos dentro do segmento de componentes elétricos? Dar um enfoque em custos e – quem sabe – também passar a importar componentes da Ásia? Dar enfoque em diferenciação? São questões que precisam de respostas... Jorge precisa conversar mais com seu filho... Quem sabe ele pode lhe dar algumas ideias?

A HJ: um pouco da sua história e de seus produtos

Ainda com 14 anos, Jorge já se interessava pela área elétrica e industrial, o que o levou a estudar em escolas técnicas da sua cidade, Caxias do Sul. Atraído pela ferramentaria, muitas vezes trabalhou em diversas engenharias e, acreditando que deveria dar ênfase a essa área, buscou aprimorar-se em empresas do ramo. Sendo ferramenteiro, foi possível ter o domínio amplo do desenvolvimento de moldes de injeção, com ênfase em produtos voltados à ferramentaria, produzindo-os para diversas empresas.

Na crença de que já havia conhecimento suficiente para abrir seu próprio negócio, juntou-se a um colega de trabalho que possuía o mesmo desejo e também um amplo conhecimento na área de produtos. Em 1997, Hélio e Jorge deram origem à HJ Componentes, que atuaria na área de ferramentas e moldes para terceiros. Os sócios logo juntaram o conhecimento técnico de produção à experiência que possuíam em produtos para dar início à produção. Para nortear esse processo produtivo, uma análise de mercado voltada à área industrial revelou a atuação de apenas uma empresa na área de tomadas industriais. Observando a “brecha” que havia no mercado, uma segunda análise evidenciou que as tomadas industriais de porcelana da época estavam se tornando ultrapassadas, de modo que desenvolver materiais com plástico parecia uma solução mais tecnológica, rápida, barata e eficiente. Foram então por esse

2 KOTLER, P. KELLER, K. Administração de Marketing. 14ª ed. São Paulo: Pearson, 2012, p. 205.

3 KOTLER, P. KELLER, K. Administração de Marketing. 14ª ed. São Paulo: Pearson, 2012, p. 319.

caminho...

A primeira linha de produtos apresentou ênfase na fabricação de tomadas mais modernas, resistentes, com uso de plástico desenvolvido para engenharia e que facilitava tanto a vida do usuário (principalmente profissionais instaladores), como do fabricante, que podia contar com matéria-prima de menor preço e uma produção mais ágil. A primeira tomada produzida derrubou a concorrente em seu principal segmento, destacando-se no mercado como um diferencial. As tomadas tradicionais de três polos (produtos da Lorenzetti, um importante player na época), possuíam agora um forte produto concorrente: as tomadas de três polos “+TERRA”.

Vendo a necessidade de se investir em mais tecnologia, o próximo passo resultou numa linha com mais proteção nesse segmento, aprimorando os produtos da linha anterior. A principal novidade era a presença de tampas de proteção e contatos de tomada mais modernos (ou seja, mais tecnologia no contato entre os polos, como molas e afins). Essas modificações seguiam estilos e padrões mundiais e deram origem à linha de produtos de maior sucesso dentro da empresa, uma linha de tomadas blindadas com tampas e ênfase na segurança de seus usuários: a linha Blin.

A linha Blin

Com foco nas tendências mundiais de tecnologia para esse mercado, viu-se a possibilidade de aumentar o campo de atuação da HJ Componentes. Em outras palavras, sendo a única fabricante de tomadas industriais, totalmente brasileira, a chance de competir com outros mercados estava cada vez mais tangível, levando-se em consideração a qualidade do produto oferecido.

Esse novo projeto teve os padrões mundiais de segurança como principal aspecto de inovação para os produtos. O começo se deu através da linha básica, que apresenta “três polos + Terra” (3P+T 16 amperes e 3P + T 32 amperes), além das configurações 3P+T+N – neutro – em versões 16A e 32A, nos quais os números representam os amperes e o potencial de voltagem de cada produto. Além disso, a linha Blin contava com a proteção IP 44, que está relacionada à proteção para o pó e também respingos de água, e a posição de aterramento de 9h e também 6h, possuindo contenção nominal de 16 amperes, de 220 a 240 Volts, alternada; assim como a contenção de 32 A, de 380 a 440 Volts – ambas com segurança de IP 44 (ver apêndice A).

Esses produtos são diferenciados no mercado porque suportam temperatura e trabalho desde 20° negativos até 120° positivos. Aliás, a presença padronizada de cor azul é para voltagem de 220 a 240 Volts, e cor vermelha é para voltagem de 380 a 440 Volts, na condição de terra, para seis horas (figura 1). Atualmente a demanda por essa linha de produtos representa 70% dos pedidos recebidos pela empresa, bem como possui esse mesmo índice diante do faturamento, não divulgado por ela.

Figura 1 – Tomadas da linha Blin: com tampa (azul) e sem tampa (vermelha)



Fonte: HJ Componentes, 2014.

Sendo assim, a HJ ainda deu início à produção de caixas de plástico para a aplicação dessas tomadas, servindo como espécie de base e suporte aos seus produtos. Essas caixas tendem a facilitar a instalação das tomadas, visto que já possuem uma estrutura adequada ao seu melhor posicionamento e disjuntores a serem instalados, além de viabilizar com mais segurança o trabalho no momento da instalação, o que facilita o trabalho do profissional encarregado desse serviço.

Já no momento do lançamento, a marca HJ obteve sucesso no mercado, solidificando sua marca no segmento de tomadas industriais, o que resultou na liderança de mercado da região sul, por onde começou. Nesse processo, uma dificuldade percebida foi a de se introduzir no mercado dominado e norteado pelas grandes marcas como Steck⁴, Strahl⁵, e CemarLegrand⁶, empresas nacionais que também buscam atuar nas regiões consideradas polos industriais, como São Paulo, Minas Gerais, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, entre outras.

A manutenção do share de mercado da HJ deu-se através de um forte investimento comercial: a empresa buscou representantes qualificados nesses mesmos polos industriais, no intuito de divulgar a marca e tornar seus produtos mais presentes e competitivos. O conhecimento do diretor, Jorge, a respeito do segmento de ferramentaria e de produtos foi fundamental para a consolidação da marca no mercado.

BRASIL: análise do ambiente interno

O Brasil tem se posicionado com grande destaque no cenário internacional. Ao longo de sua história, o país chama atenção pelos diversos ciclos econômicos, resultado da exploração de seus recursos naturais e da consequente especialização do setor primário.

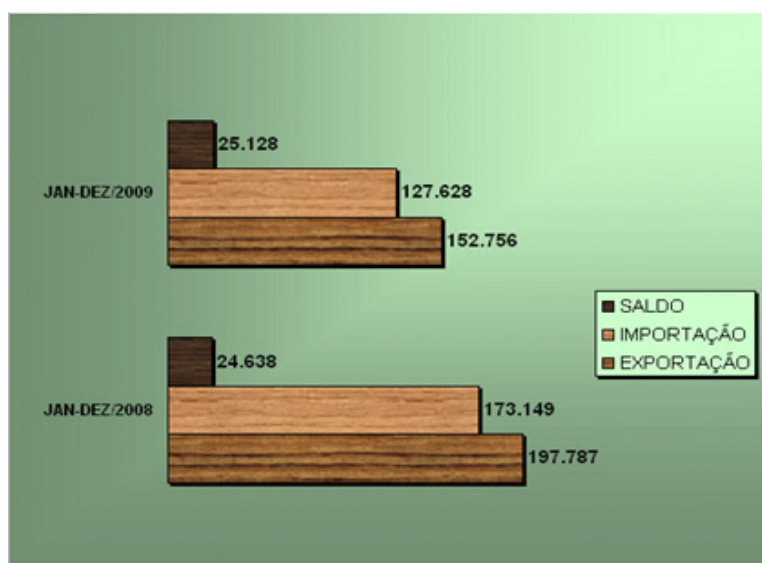
No período que corresponde ao intervalo entre os anos 2000 e 2008, o setor industrial apresentou um longo período de crescimento. Nesse contexto, a produção nacional contou com a inserção de novos produtos, como softwares, aviões, tecnologia, dando espaço para que uma economia robusta e sólida aparecesse. Consequentemente, registros positivos foram visíveis no aumento das exportações, resultando no superávit da balança comercial. Entretanto, impulsionados por resquícios da crise norte-americana no final de 2008, houve o enfraquecimento desses setores industriais, trazendo, em 2009, reduções no montante das importações e exportações, como mostra o gráfico 1.

4 Steck: há 38 anos no mercado, matriz em São Paulo (<http://www.steck.com.br/>)

5 Strahl: há 28 anos no mercado, sede em São Paulo (<http://www.strahl.com/>)

6 CemarLegrand: há 34 anos no mercado, sede em Caxias do Sul/RS, faz parte do grupo internacional Legrand (<http://www.cemar.com.br/institucional>)

Gráfico 1 – Balança comercial brasileira 2008 e 2009.



Fonte: Receita Federal do Brasil⁷

O setor industrial brasileiro sofre com fatores como sua infraestrutura deficiente (principalmente em regiões menos desenvolvidas) e a falta de investimento e modernização das máquinas e equipamentos de produção. Com dificuldades em acompanhar as inovações industriais dos países desenvolvidos e em reduzir a carga tributária, o setor secundário brasileiro tem mostrado um comportamento instável, gerando desconfiância em empresários e investidores da indústria nacional. Após uma década com relevância e crescimento industrial, as carências do setor deram brecha à sua vulnerabilidade. Assim, as empresas buscaram crescer no mercado brasileiro através da importação, com base nos preços mais atrativos oferecidos pelo comércio exterior, principalmente pelos países asiáticos.

Com uma produção 5% inferior àquela obtida em 2008, antes da crise econômica, o setor evidencia que políticas auxiliares do governo não foram suficientes, como a PITCE (Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior), a PDP (Política de Desenvolvimento Produtivo) e até mesmo o PBM (Plano Brasil Maior), de 2011. Após um crescimento entre 2005 e 2008, o setor industrial registrou nos últimos seis anos uma queda de produção, e sua participação do PIB para níveis também inferiores – perto dos 13%.

Segundo o IEDI, Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial, a participação brasileira no cenário internacional teve uma reação destacável, já que o Brasil foi ultrapassado pelo avanço de outras economias emergentes, tanto no que diz respeito ao valor agregado da indústria, quanto na exportação de manufaturados. Os estudos do instituto ainda reforçam que, em 1980, o país respondia por 2,7% da produção industrial mundial, ocupando a 7ª colocação no ranking e liderando países emergentes. Em 2008, o país ocupava a 10ª posição e detinha 1,8% da produção mundial. Hoje, esses valores correspondem ao 10º lugar com apenas 1,6% do valor agregado global com aquilo que especialistas têm chamado de “clara tendência de declínio”, já que desde a crise, a economia estagnou, bem como nos anos seguintes.

Com destaque para o potencial da China, que segundo a BBC inglesa, já lidera a produção industrial mundial – à frente do Japão e dos Estados Unidos –, o país se tornou atraente justamente porque oferece aos produtores brasileiros aquilo que parece satisfazer às suas

⁷ <http://www.receita.fazenda.gov.br/Historico/Aduana/Balanca/2009/dezembro/Graficos/grafico10.htm>

necessidades. Grande parte dos pequenos e médios empreendedores do Brasil é facilmente atraída pelas vantagens oferecidas no cenário internacional. O processo de globalização tem aproximado negociadores do mundo todo, reduzindo barreiras e facilitando a burocracia das negociações. Assim, pequenos empreendedores, por exemplo, são atraídos pelos baixos custos de mão de obra da produção asiática e pela agilidade com que se desenvolvem essas transações.

Com uma economia nacional em declínio, o setor industrial brasileiro apresenta tendência de regressão para os próximos anos, e um leque de vantagens de terceirização no mercado internacional, até mesmo para as pequenas indústrias como a HJ, que podem passar a investir e operar transações internacionais. Impulsionado pela oferta de países com baixos custos de produção, há com isso o que se chama de “processo de desindustrialização”. Esse processo, também conhecido como “doença holandesa⁸”, ocorre quando países com grande potencial de recursos naturais acabam se especializando nesses recursos, em detrimento do seu potencial de recursos tecnológicos, perdendo oportunidades e chances de crescimento nos setores industriais.

O crescimento no Brasil das trading companies⁹ – empresas que trabalham especificamente com compra e venda no mercado internacional de diferentes tipos de produtos – é um fator que torna essas negociações ainda mais próximas dos investidores, através das importações indiretas, em que a burocracia dos processos fica sob responsabilidade das trading companies, atraindo então as pequenas e médias empresas para a importação.

Desse modo, os donos de micro, pequenas e médias indústrias analisam o ambiente do mercado nacional e internacional de modo a definir a estratégia a ser adotada por suas empresas: Por um lado, mesmo com uma economia com tendência de baixa, o produtor pode depositar sua confiança na qualidade da mão de obra local e continuar produzindo em território brasileiro; ou, ainda, o produtor pode aproveitar as oportunidades do mercado internacional e passar a importar seus produtos de países com menor custo e distribuí-los no Brasil. Uma coisa é certa: as transações com o mercado estrangeiro crescem aceleradamente, consolidando China e Estados Unidos como maiores parceiros comerciais do País.

Setor específico de materiais elétricos

O setor de materiais elétricos, no Brasil, é submetido a processos administrativos, pois deve atender às diversas normas e leis de proteção e segurança, publicadas pela ABNT¹⁰ e pelo Inmetro¹¹. Segundo publicação da revista *Lumière* no Brasil, as principais questões que afetam negativamente esse setor estão voltadas às altas taxas de impostos, ao sistema tributário brasileiro – considerado complexo no mundo todo, além de entraves burocráticos. Assim, empresários acreditam que esse cenário negativo torna a atividade menos produtiva, além de resultar em preços elevados, induzindo, portanto, às importações.

O gráfico 2 mostra a evolução das importações brasileiras de tomada polarizada e blindada, no período de 2007 a 2013, confirmando o crescente interesse por esta alternativa, também no setor de componentes elétricos.

8 Doença holandesa- ver artigo: <http://www.bresserpereira.org.br/papers-cursos/Cap.5-Dutch-Disease.pdf>

9 Trading companies: <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=3576>

10 ABNT: Associação Brasileira de Normas Técnicas. www.abnt.org.br

11 Inmetro: Instituto Nacional de Metrologia. <http://inmetro.gov.br/>

ou simplesmente de passar a importar.

Dilema

Jorge está satisfeito com o desempenho da HJ, mas há questões que seguidamente discute com seu filho nos fins de semana. Jorge analisa a possibilidade de investir na criação do departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), mas, por outro lado, considera também a elevação dos custos de produção dentro do Brasil; se preocupa com o crescente número de importações dos itens que fabrica; reflete sobre as vantagens de fazer como outras indústrias do setor estão fazendo, ou seja, importar alguns de seus produtos dos países asiáticos, onde os preços são mais competitivos, e vendê-los no Brasil.

Coloque-se no lugar de Jorge e de seu filho e ajude-os a pensar nas possíveis estratégias a serem adotadas pela HJ, visando à sustentabilidade da empresa em médio e longo prazo.

Referências

Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica. Disponível em <http://www.abinee.org.br/>- Acessado em 2/9/2014.

Associação Brasileira de Normas Técnicas. Disponível em <http://www.abnt.org.br/>- Acessado em 7/9/2014.

Associação Latino-Americana de Integração: Evolução das importações brasileiras de tomada polarizada e blindada – Disponível em http://consultawebv2.aladi.org/sicoexV2/jsf/mna_normasReguladoras_Entrada.seam. Acessado em 13/9/2014.

Brasil Global Net – Subsecretaria-Geral de Cooperação, Cultura e Promoção Comercial do Ministério das Relações Exteriores. Disponível em <http://www.brasilglobalnet.gov.br/InformacaoProdutos/Pesquisa/frmPesqInfoProduto.aspx> – Acessado em 2/9/2014.

Brasil Global Net – Pesquisa de Código de NCM. Disponível em <http://www.brasilglobalnet.gov.br/InformacaoProdutos/Pesquisa/frmdetinfoproduto.aspx?Codigo=1979> – Acessado em 8/9/2014.

Brasil Global Net – Principais Empresas Importadoras. Disponível em [http://www.brasilglobalnet.gov.br/EmpresasNaoBrasileiras/Pesquisa/frmPesqEmpNBras.aspx?Params=NCM\\$853890;Pais\\$TWN;Validada\\$S&CodInfProd=1979&Areas=N](http://www.brasilglobalnet.gov.br/EmpresasNaoBrasileiras/Pesquisa/frmPesqEmpNBras.aspx?Params=NCM$853890;Pais$TWN;Validada$S&CodInfProd=1979&Areas=N)- Acessado em 13/9/2014.

Doença holandesa – Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers-cursos/Cap.5-DutchDisease.pdf> Acesso em 2/10/2014.

HJ Componentes – Site Oficial – Disponível em <http://hjcomponentes.com.br/empresa>. Acessado em 28/8/2014.

Inmetro: Instituto Nacional de Metrologia. Disponível em <http://inmetro.gov.br/>. Acessado em 7/9/2014.

Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação: Empresômetro. Disponível em <http://www.empresometro.com.br/>. – Acessado em 2/10/2014.

Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial. Disponível em http://www.iedi.org.br/artigos/imprensa/2014/iedi_na_imprensa_20140907_industria_enfrenta_crise_profunda.html – Retirado do Jornal Folha de S. Paulo, publicado em 7/9/2014, acessado 12/9/2014.

Jornal Estadão – Economia Indústria: levantamento da ONU. Disponível em <http://economia.estadao.com.br/noticias/industria,superado-pela-india-brasil-e-10-maior-produtor-industrial-do-mundo,14393e> Publicado em 19/ 4 / 2014 – Acessado em 26/9/2014; por Jamil Chade, de O Estado de S. São Paulo.

KOTLER, P. KELLER, K. Administração de Marketing. 14ª ed. São Paulo: Pearson, 2012, p. 205.

KOTLER, P. KELLER, K. Administração de Marketing. 14ª ed. São Paulo: Pearson, 2012, p. 319.

Revista Lumière Eléctric – Edição 192 – Editora Lumière – ano 16 – Abril 2014. Disponível em http://www.portallumiere.com.br/revistaonline/abre_revista.php?arq=294&id_revista=294&altura=768&largura=1360. Acessado em 16/9/2014.

Receita Federal do Brasil – Disponível em <http://www.receita.fazenda.gov.br/Historico/Aduana/Balanca/2009/dezembro/Graficos/grafico10.htm>. Acessado em 6/10/2014.

Steck – Materiais Eléctricos de Uso Industrial. Disponível em <http://www.steck.com.br/>Acessado em 1/10/2014.

Trading Companies – conceito e definições – Disponível em <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=3576> Acessado em 2/10/2014.

APÊNDICE A

Montagem dos produtos da Linha Blin

Linha BLIN

De acordo com as normas internacionais:

- IEC 309
- CEE 17
- DIN 49462/3
- VDE 0623
- BS 4343
- NBR 7845

Dados técnicos:

- corrente nominal: 16, 32A
- tensão nominal: até 440V
- número de polos: 3, 4
- IP de proteção: IP 44
- material: nylon 6.6
- Temperatura de trabalho: -20° a 120°C

Sua utilização e padronização em grande parte do mundo, se deve às suas vantagens:

- evita erros de inserção em tensões diferentes
- permite a visualização de voltagem (tensão) pela cor

Padronização de Cor: **AZUL** - voltagem de 220 a 240V~
VERMELHA - voltagem de 380 a 440V~

Fases	Neutro	Terra
1 - 2 - 3		
R - S - T	N	↓
X - Y - Z	W	
L		

Fonte: HJ Componentes, 2014.