



Madehouse

Reflexos da oscilação cambial para o exportador brasileiro

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

Recomendado para a disciplina de: Marketing Internacional

Resumo

O case aborda os esforços de um fabricante de cabos de madeira no Brasil para manter a viabilidade de suas exportações frente à queda na taxa de câmbio.

Palavras-chave

Logística. Exportação. Taxa de câmbio.

Abril/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 empresa Madehouse, localizada em Campo Erê, região oeste do Estado de Santa Catarina, é tradicional fabricante de cabos de madeira. Fundada na década de 90, atua basicamente na exportação de cabos de pinus para os mercados europeu e norteamericano.

Em 2001, a empresa foi procurada pelo agente de compras de um distribuidor de ferramentas alemão, com quem iniciou uma forte parceria e um volume médio de 3 contêineres exportados por mês.

Após dois anos de exportações regulares e uma estrutura interna exclusivamente montada para rapidamente atender o distribuidor alemão (etiquetas, medidas usuais em estoque, etc.) a moeda brasileira iniciou um processo de forte valorização, colocando em risco a estrutura de produção criada e a própria existência da empresa.

Como consultor da Madehouse, qual seria sua sugestão? Que alternativas, na sua opinião, dispõe essa empresa brasileira para reverter este quadro? A empresa deve centrar esforços no mercado nacional ou manter as exportações?

Contextualização histórica

A empresa Madehouse surgiu da associação de dois amigos, Valdir Paza e Luis Vanzella, que em 1997 decidiram montar uma indústria para a fabricação de cabos de madeira de pinus². A cidade de Campo Erê, oeste de Santa Catarina, foi escolhida para a sede da fábrica devido à facilidade na obtenção de matéria-prima em um raio de 150 km. Também contribuiu para a localização a facilidade em distribuir o produto acabado, que tinha inicialmente como principais mercados São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro.



Fonte: Google Earth, capturado em 10 de março de 2010.

2 Pinus: No Brasil, os pinus vêm sendo plantados há mais de um século, inicialmente para fins ornamentais. Somente a partir de 1950 é que foram plantados em escala comercial para produção de madeira. O principal uso deles é fonte de matéria-prima para as indústrias de madeira serrada, chapas, celulose e papel. O estabelecimento e o manejo de florestas plantadas com pinus vêm possibilitando o abastecimento de madeira que, anteriormente, era suprido com a exploração do pinheiro brasileiro. Assim, essa prática estabeleceu-se como uma importante aliada dos ecossistemas florestais nativos pois vem suprindo uma parcela cada vez maior da necessidade atual de madeira. Fonte: www.embrapa.br

Já em 1999 a empresa identificou demanda para cabos também no mercado internacional. Para diferenciar-se dos concorrentes, investiu no diferencial ecológico de seu produto por meio da certificação FSC³. De posse dessa certificação abriram-se mercados importantes à empresa, entre os quais, a Alemanha e a França.

Em 2001, a empresa foi contatada pelo agente de compras do principal distribuidor de ferramentas manuais alemão. Inicialmente foram efetuados alguns pedidos-piloto visando testar a regularidade da qualidade e pontualidade dos embarques. Após adaptação às diferentes medidas do mercado, terminações, etiquetas e confirmando a seriedade do fornecedor, uma forte parceria foi estabelecida, com uma média de embarque de 3 contêineres/mês.

O distribuidor alemão havia se comprometido com a filial local do FSC a somente adquirir produtos de madeira ecologicamente produzidos, principalmente os originários de países com oferta de madeira tropical, como Brasil, Indonésia, Malásia, entre outros.

Inicialmente a oferta de cabos certificados no Brasil era somente em madeira de eucalipto, que tinha as seguintes desvantagens com relação ao pinus:

- mais caros,
- com grande variação de densidade
- mais pesados (desvantagem para o uso contínuo pela dona de casa).

Com a introdução do pinus como matéria-prima certificada, os modelos que possuíam maior demanda passaram a ser confeccionados nessa madeira, permanecendo em eucalipto apenas uma linha especial, de pequeno consumo.

O processo produtivo dos cabos inicia com o recebimento das toras na serraria da empresa. Para a produção de cabos é necessário que as mesmas possuam um diâmetro mínimo de 60 cm e comprimento de 280 cm. As toras são serradas em tiras quadradas com a medida de 5 cm. Após essa etapa as tiras quadradas são armazenadas em estufas controladas por computador, onde permanecem para retirada parcial da umidade por um prazo de 5 a 7 dias. Em seguida inicia-se o processo produtivo, que divide-se em:

- refilagem para adquirir o formato cilíndrico em diâmetros que variam de 2 a 2,8 cm e comprimento entre 70 a 250 cm;
- descarte de varas com nós ou outros defeitos (identificados somente após a refilo);
- lixação e corte na medida desejada;
- processamento das pontas (uma arredondada e outra em formato de cone para posterior inserção de alguma ferramenta – pá, ancinho, cepa de vassoura, etc.);
- aplicação de etiqueta em papel ou por processo de tamponamento com tinta;
- Montagem de fardos com 10 ou 25 peças e posterior identificação dos mesmos;
- Montagem dos pallets⁴

3 FSC – Forest Stewardship Council – Conselho de Manejo Florestal. O FSC é uma organização internacional sem fins lucrativos, criada em 1993, para diminuir a exploração predatória e a degradação das florestas do mundo. Para isso, elaborou critérios capazes de avaliar se os empreendimentos realizam o bom manejo florestal. O selo FSC indica certificação de empreendimentos e produtos de florestas, tanto nativas quanto reflorestamento. Em todo o mundo empresas certificadoras verificam a adequação dos empreendimentos florestais conforme rígidos critérios, avaliando toda a cadeia de produção, ou seja, desde florestas, madeireiras, fabricantes, atacadistas até varejistas, garantindo assim ao consumidor final a compra de um produto ecologicamente correto.

4 Estrados de madeira usados para facilitar a operação de carga e descarga da mercadoria.

As fotos abaixo detalham algumas das etapas do processo:



- 1 - Serraria
- 2 - Estufa
- 3 - Refilagem
- 4 - Etiquetagem manual
- 5 - Fardos
- 6 - Pallets prontos para carregamento

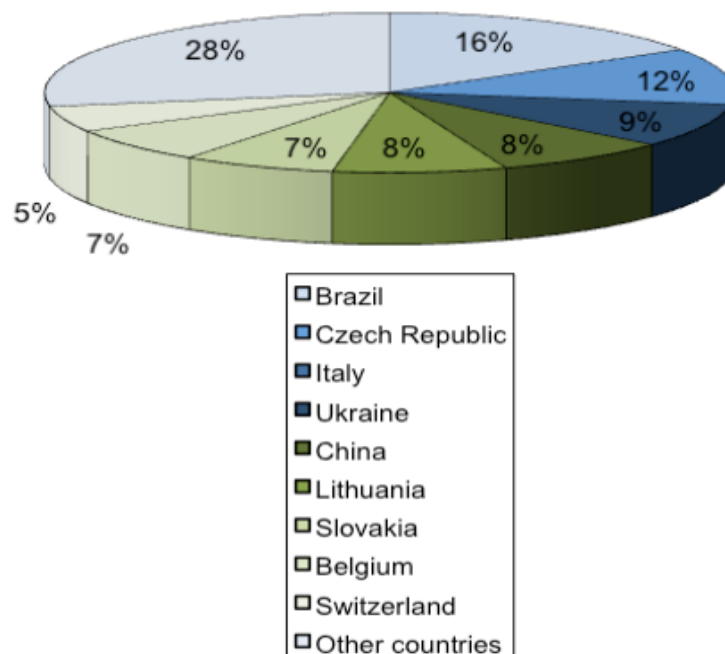
A partir da decisão da empresa de concentrar sua produção para o mercado externo e prioritariamente de cabos certificados, um problema logístico foi criado, pois nenhuma fonte de matéria-prima ao redor da fábrica era certificada pelo FSC. Por essa razão, as toras, que antes eram adquiridas em um raio de 150 km, passaram a ser adquiridas no Estado do Paraná, em uma região distante 500 km. A empresa já possuía altos custos com transporte, pois a distância entre Campo Erê e o porto de Itajaí é de 680 km. A seguir, foto de satélite demonstrando as distâncias percorridas:



Este problema era minimizado com a taxa de câmbio favorável, com o volume constante de pedidos que permitia o planejamento do transporte e com o baixo custo da matéria-prima em comparação com o diferencial de preço devido ao cabo possuir certificação FSC.

Contextualização da indústria

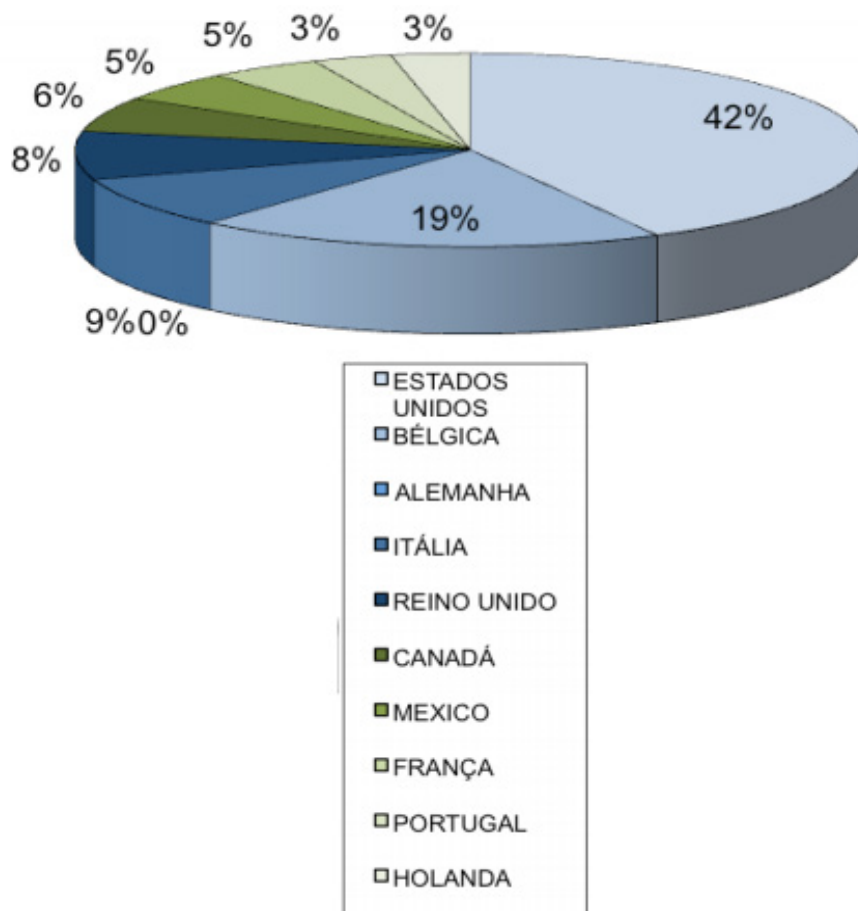
O segmento de cabos na Alemanha caracteriza-se por ser conservador e privilegiar a madeira ao invés do plástico. Na linha de cabos retilíneos, o produto possui demanda tanto no verão, quando é usado com pás, ancinhos e vassouras quanto no inverno, quando seu uso principal é como cabo de pás para a retirada de neve das calçadas. De um total de 24 milhões de euros do capítulo e seção 4417⁵ o Brasil participou, em 2008, com 15% do volume total, conforme gráfico abaixo:



Fonte: Eurostat

5 SH – Código do Sistema Harmonizado, que classifica produtos comercializados em nível mundial.

Das exportações brasileiras, por sua vez, a Alemanha representou 13% do total em 2008.



Fonte: Sistema Alice

Apesar de figurar em 3º lugar no ranking das exportações brasileiras, a Alemanha seguramente é o segundo destino para o Brasil deste produto, pois o principal distribuidor de cabos na Europa situa-se na Bélgica e tem a Alemanha como importante mercado.

Os dados acima expõem a importância tanto do Brasil como fornecedor número um para a Alemanha de cabos de madeira, quanto da Alemanha como mercado destino.

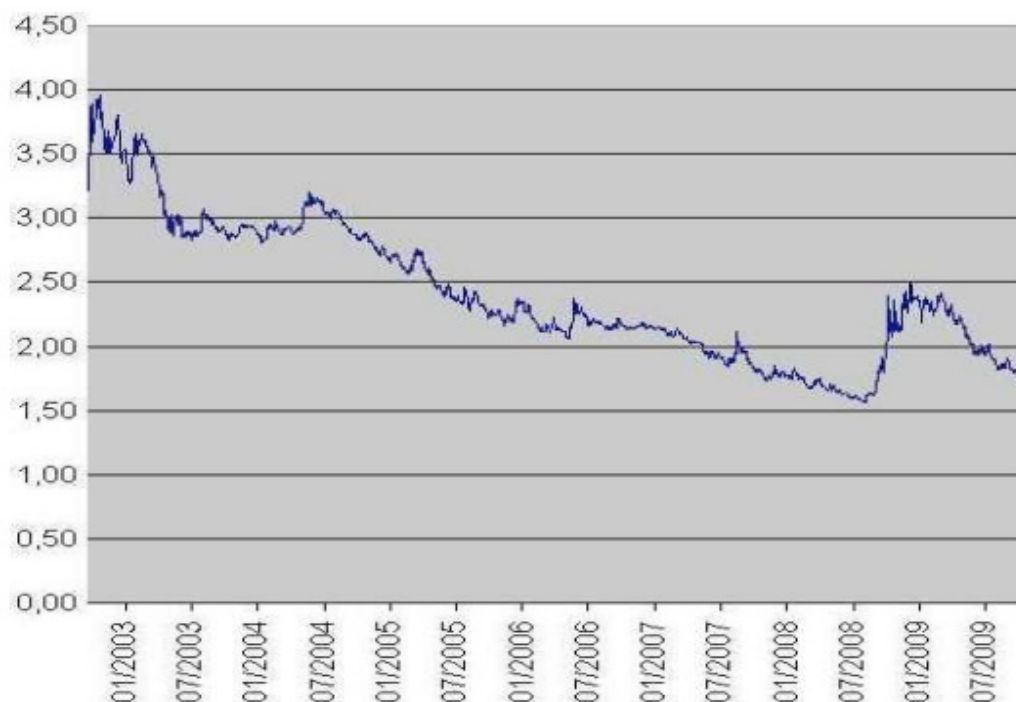
Exportação de cabos de madeira é uma atividade de grande importância em regiões, como Curitiba, em Santa Catarina. Ao todo existem mais de 70 empresas brasileiras com exportações regulares do produto⁶, que em 2009 exportaram perto de 60 milhões de cabos para diversos destinos, gerando com um faturamento total de US\$ 30 milhões.⁷

Fatos

Após um início promissor, com uma média de embarques de 3 contêineres/mês a empresa Paza & Vanzella começou a sentir os efeitos da valorização do câmbio a partir de 2003. De uma taxa de R\$ 3,94 o dólar recuou para R\$ 1,56 entre 2008 e 2009. O gráfico a seguir ilustra a grande variação sofrida pelo câmbio:

6 Fonte: Portal do Exportador

7 Fonte: Sistema ALICE (Análise de Informações do Comércio Exterior)



Fonte: Banco Central do Brasil

Diante de uma desvalorização de 60% no período, aumentos de preço se tornaram indispensáveis. Entretanto, como a moeda brasileira foi a que mais se valorizou frente ao dólar em nível mundial, os mercados compradores não aceitavam aumentos de preço desta magnitude, obrigando a Madehouse a absorver esta redução em seu faturamento.

Para agravar a situação, os preços da madeira certificada subiram acima da madeira comum devido à procura internacional, pressionando ainda mais os custos da fábrica.

Questões para discussão

Após duas visitas ao importador alemão para negociar aumento de preços, ficou evidente para a empresa Madehouse que novos aumentos não seriam aceitos, pois as importações de cabos da China se ampliavam e o consumidor local não estava disposto a pagar mais pelo produto.

1) Que alternativas, na sua opinião, dispõe a empresa brasileira para reverter este quadro? Justifique.

2) A empresa deve, na sua opinião, centrar esforços no mercado nacional ou manter as exportações?

REFERÊNCIAS

Análise de Informações sobre Comércio Exterior - ALICEweb. Homepage, [2010] Disponível em: < <http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br>> Acesso em: 16 de março de 2010.

Eurostat, [2010] Disponível em http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/external_trade/introduction, acesso em 15 de março de 2010.

Banco Central do Brasil – Taxas de câmbio, [2010] Disponível em www.bcb.gov.br , acesso em 15 de março de 2010.

Entrevista realizada com proprietário da empresa, Sr. Valdir Paza, em 10 de março de 2010.