

Guerra contra os chineses

Segunda-feira, 19 de setembro de 2005

As lições da Tramontina para combater -- com cortes de custos e de preços -- o avanço dos asiáticos

Liane Neves

Clovis Tramontina: plano riscado num guardanapo

Por Suzana Naiditch

EXAME O empresário Clovis Tramontina, presidente da gaúcha Tramontina, esteve na China em abril para visitar uma gigantesca feira de utilidades domésticas da qual participam mais de 27 000 expositores, a Chinese Export Commodities Fair. Ao constatar a dimensão do evento -- o pavilhão que o abrigava era dez vezes maior que o Palácio das Exposições do Anhembi, em São Paulo, o maior espaço coberto para feiras do Brasil --, ele levou um choque. Percebeu que sua empresa, apesar de ser a maior fabricante de talheres e panelas da América Latina, com faturamento de 1,8 bilhão de reais em 2004, teria enorme dificuldade de replicar no Brasil o modelo que garante o sucesso das companhias que inundavam aquele pavilhão -- uma combinação imbatível de escala gigantesca com preços no chão. Essa visão, associada ao fato de que uma pesquisa encomendada pela Tramontina no ano passado já mostrava que os consumidores consideravam a marca cara, funcionou como um sinal de alerta que vem se tornando cada vez mais comum entre os homens de negócios brasileiros. Na disputa com os chineses, não há opção senão aumentar a produtividade e baixar os preços. Foi exatamente esse o caminho trilhado, a partir de então, por Clovis Tramontina e seus executivos.

Os primeiros rascunhos do projeto foram desenhados no guardanapo de uma cafeteria vizinha à feira. A idéia era desenvolver uma espécie de cesta básica, composta de 20 produtos que pudessem ser produzidos em grande escala -- pelo menos 100 000 unidades. A Tramontina tentaria reduzir o preço de cada um desses itens ao patamar asiático. Até então, eles eram, em média, 85% mais caros. Assim que voltou ao Brasil, Clovis Tramontina tratou de colocar em ação sua estratégia. Reuniu-se com executivos de suas fábricas, fornecedores e clientes. Por fim, teve de espremer a própria margem de lucro. Em agosto -- quatro meses após o início do projeto -- os produtos guerrilheiros já estavam no mercado. A diferença entre os preços brasileiros e os chineses havia caído pela metade. O resultado foi imediato. O faturamento da Tramontina em agosto foi 46% maior que o de julho. A empresa calcula que o número de peças vendidas entre agosto e outubro -- período previsto para o término desse estoque especial -- será o quádruplo do alcançado no mesmo período do ano passado. O tempo limitado da produção se explica pela dinâmica de entrada do produto chinês no Brasil. As peças chegam em grandes quantidades, de tempos em tempos. E invadem as lojas de uma só vez. O contra-ataque da Tramontina, portanto, teria de acontecer nessas ocasiões.

Para conseguir pôr a guerrilha de pé, a Tramontina teve de envolver toda a cadeia produtiva. Lojistas ajudaram a estipular qual deveria ser o preço máximo de venda de cada produto. Fornecedores tiveram de ceder nas negociações para reduzir os custos.

Em troca, forneciam matéria-prima em grande escala. "Eu garantia um pedido mínimo de 100 000 peças", diz Tramontina. "Eles tinham de se virar para chegar ao custo determinado." Fabricantes de aço e alumínio, como Acesita e Alcoa, concederam descontos de até 20% em troca da compra antecipada do grande volume de matérias-primas. Outros fizeram adaptações para baratear seu produto. Foi o caso da gaúcha Metagraf, que criou uma embalagem mais simples, cuja montagem é finalizada pelos próprios lojistas. Graças a esse tipo de mudança, o custo da embalagem de um jogo de panelas, por exemplo, caiu de 7 para 2 reais.

A Tramontina também teve de rever processos e fazer adaptações internas. O próprio Clovis Tramontina visitou sete das dez fábricas da empresa para explicar aos diretores a importância da iniciativa. A unidade responsável pela produção de panelas substituiu partes importadas por similares nacionais e chegou até a reduzir o tempo de polimento das peças. Finalmente, a margem de lucro da empresa foi, como um todo, cortada pela metade na lista de 20 produtos. Essas medidas trouxeram economias significativas. O preço de um conjunto de panelas de aço inox caiu de 299 para 199 reais -- redução de 33%.

Para que essa queda chegasse até o consumidor, a empresa também teve de estabelecer uma condição para os varejistas: todas as peças deveriam ser vendidas pelo preço combinado, ainda que isso significasse redução na margem de lucro do lojista. "Ganhamos menos, mas estamos com giro maior e com mais fluxo de pessoas nas lojas", diz Fábio Kow, diretor de projetos da Camicado, maior rede de produtos para casa do Brasil. "A venda dos produtos da marca aumentou 35% nas nossas lojas." Além de incrementar as vendas, a estratégia conseguiu em parte deter o avanço asiático. "Estamos vendendo jogos da Tramontina a clientes que antes só tinham condições de comprar o produto chinês", diz Eliza Maria de Vasconcelos Maia, diretora comercial da Lojas Maia, que mantém 70 lojas na Região Nordeste.

Apesar do começo vitorioso, a iniciativa da Tramontina está longe de colocar um ponto final na ameaça chinesa. "Foi um belo golpe, mas não existe guerrilha de um ataque só", afirma o consultor paulista Cláudio Galeazzi, da Galeazzi & Associados, consultoria paulista especializada em gestão estratégica. O desafio agora é encontrar uma solução duradoura para o problema, como conseguiu fazer a Coteminas, uma das maiores empresas têxteis do país. Nos anos 90, seus executivos investiram para aumentar a produção e conseguiram reduzir custos até colocar no mercado produtos com preços tão competitivos quanto os asiáticos. "Nossa primeira ação foi um laboratório", afirma Tramontina. "Obviamente teremos de criar outros projetos na mesma linha." De acordo com especialistas, quando acabarem os produtos dessa lista de ofertas, a empresa terá de fazer alguns ajustes. "A iniciativa foi uma reação oportunista, mas pode servir como um balão de ensaio para testar a viabilidade de um projeto de redução de custos definitivo em toda a cadeia", afirma o consultor Fernando Fernandes, diretor do escritório brasileiro da Booz Allen. Os preços não poderão ser tão elevados quanto eram antes do piloto.

Mas é difícil garantir que seja possível mantê-los no mesmo patamar estabelecido pelo projeto atual. "Para nós, a questão é saber se a marca vai conseguir manter os produtos nessa faixa de preço definitivamente", diz Eliza, da Lojas Maia. Eis o mais novo desafio de Clovis Tramontina.

A economia da Tramontina
O exemplo mostra como a empresa reduziu o preço de um conjunto de facas (valores em reais)
R\$ 19,90 Preço Inicial R\$ 1,00 (embalagens) R\$ 0,50 (aço e propileno) R\$ 1,30 (escala) R\$ 0,50 (propaganda) R\$ 1,20 (margem de lucro) R\$ 0,50 (vida útil do maquinário) R\$ 14,90 Preço Final
Conclusão A queda foi de mais de 25%

Revista Exame.