

## Centro de Estudos de Cases

# ELBRAS

## QUEBRAMOS OS PRÓPRIOS PARADIGMAS

**Quando é preciso derrubar sólidas estratégias construídas na ex-empresas, para reconstruir uma nova empresa concorrente.**

Este estudo de caso mostra como um executivo e acionista bem sucedido por mais de 20 anos em uma empresa líder mundial de soldas, participou da criação de fortes barreiras aos concorrentes, chegando ao ponto em que a cada 10 soldadores perguntados sobre qual marca preferem, a resposta será unânime por essa marca. Como conseqüências, acompanham nessa opção o comércio varejista e atacadista ao optarem em comercializar em sua grande maioria a marca de maior giro e aceitação pelo mercado consumidor.

Obrigado a sair do corpo executivo e como acionista por mudanças de controle acionário, esperou 3 anos para voltar ao mercado como manda a lei das Sociedades Anônimas e decidiu desafiar o gigante e os paradigmas que construiu. Este case, descreve a origem do eletrodo revestido, o mercado brasileiro nos últimos 30 anos e como a Elbras conseguiu ganhar market-share no segmento de eletrodos de qualidade e com certificação.

Este case foi orientado e desenvolvido por consultores da OMC, conforme entrevistas com o empresário Ivan Vargas Fichel, principal executivo da Elbras – Eletrodos do Brasil Ltda.



## **HISTÓRICO**

Até 1904 todo material metálico que se desejava unir teria de ser feito por meio de rebites metálicos, o que limitava muito as aplicações principalmente nas indústrias navais e de estruturas metálicas.

Os eletrodos revestidos para solda elétrica foram inventados patenteados na Suécia pelo cientista Oscar Kejlberg em 1904.

Ele desenvolveu o eletrodo a partir de uma vareta de aço nu, revestido com uma massa de pós metálicos e minerais, passando por um processo de secagem posterior o que dá a consistência do produto e a possibilidade de manter as características química-físicas inalteradas.



Essas varetas eram então embaladas e vendidas a peso aos consumidores interessados em unir chapas de aço por um processo mais moderno que o sistema de rebites.

A solda elétrica exigia a utilização de um equipamento de soldagem para “derreter” o eletrodo, mas permitia uma infinidade de utilizações além de ser uma forma de união de aços muito mais segura e rápida que o rebiteamento.

Aos poucos a nova modalidade de união de aços se desenvolveu até chegarmos aos dias atuais, novos processos foram desenvolvidos, mas o eletrodo revestido, como ficou conhecido, tem seu mercado até hoje.

Além disso, a fabricação de eletrodos revestidos não requer grandes desenvolvimentos tecnológicos havendo hoje no mundo uma oferta muito maior que a demanda para esses produtos, o que ocasiona a queda nos preços praticados e uma acirrada concorrência entre as marcas.

## **PROBLEMA 01**

Eletrodos revestidos, conforme foi descrito no capítulo anterior, é um arame com uma massa em volta, que após seco é embalado até seu consumo.

Devido à secagem da massa do eletrodo, ele se torna higroscópico, ou seja, após seco o revestimento capta a umidade do ar, agregando novamente a água que foi retirada na secagem. Esse processo deteriora o revestimento e prejudica severamente a soldabilidade já que a água é um veneno para qualquer solda.

Para proteger as varetas de eletrodos, o mundo inteiro desenvolveu e utilizou embalagens metálicas (latas) que se tornou padrão em 20 kg para esse tipo de solda.

A lata é um excelente container para acondicionamento com barreira a umidade, mas traz outros sérios problemas como vemos a seguir.



## **PROBLEMA 02**

A partir da utilização da lata como padrão mundial de acondicionamento de varetas de eletrodos, várias conseqüências foram sentidas conforme relatamos a seguir:

- Dificuldade no transporte. A lata não permite um transporte confortável ao usuário, notadamente pelo seu peso de 20 kg de varetas, inexistindo a possibilidade de alças ou semelhantes .
- Dificuldade na estocagem. Devido as latas de eletrodos terem sido projetadas para serem transportadas e estocadas em pé, as varetas conseqüentemente ficam também em pé, o que ocasiona danos ao revestimento das mesmas, face ao atrito entre elas.
- Dificuldade na abertura. Até então, toda lata de eletrodo era recravada, exigindo ferramenta para ser aberta.
- Dificuldade após aberta. Toda lata após aberta expõe as varetas a umidade, já que não conta com a possibilidade de voltar a ser fechada, facilitando a entrada da umidade e tornando o eletrodo úmido devido ao fator higroscópico do mesmo, já citado.
- Dificuldade de segurança. Como toda lata, após aberta cria-se rebarba metálica possibilitando o corte e ferimento a que manuseia a lata sem o devido equipamento de segurança individual como luvas.
- Dificuldade de aproveitamento. A lata após aberta, e usado todo o material não tem mais serventia, tornando-se sucata e um problema para as empresas que a utilizam devido ao seu descarte como material inservível.
- Dificuldade estética. Todo fabricante usa a embalagem metálica como veículo de vendas e divulgação de sua marca e a lata, como todo metal, amassa e arranha com facilidade, dando uma imagem negativa ao produto nela contido.

## **A ANÁLISE**

Após décadas de discussão entre marketing, vendas e produção, ouvindo ainda o mercado consumidor de eletrodos, chegou-se a conclusão que já se havia passado do tempo de se criar uma nova embalagem para as varetas de eletrodos.

Essa nova embalagem deveria atender ao exigido pelo produto, bem como solucionar os problemas das latas e criar uma expectativa de demanda por uma coisa nova.

Vários materiais e soluções foram testadas e descartadas até chegar-se a um modelo ideal.

Além desse ponto, teria-se de criar uma motivação nova para o consumo de determinada marca em detrimento de outra, em um mercado competitivo .

Toda e qualquer mudança exige esforço na sua concepção e implementação e nesse caso muito, mais pois a solução tinha de ser única no mundo, como foi, não havendo nenhum similar dentre todos os mercados mundiais pesquisados.

## A SOLUÇÃO

Como fruto do desenvolvimento das idéias apresentadas, chegou-se a conclusão de que pouco ou quase nada se podia fazer para melhorar a performance do eletrodo em si, mas muito se podia fazer na embalagem do mesmo.

Foram desenvolvidas embalagens metálicas de outras formas, de papelão e até de madeira, se que se chegasse a uma que resolvesse todos os problemas. Alguns modelos resolviam alguns dos problemas, mas não todos eles.

Finalmente chegou-se a uma forma que agradava a todos os setores desde produção até marketing. Para acondicionar, transportar, poder abrir e fechar sem problemas e aproveitar a embalagem posteriormente desenvolveu-se uma maleta para acondicionamento de eletrodos. A maleta plástica foi desenvolvida para atender os requisitos:

- Facilidade no embalar. Ela não exige equipamento para embalar os eletrodos (recravadeira), bastando ser aberta e cheia com os eletrodos.
- Facilidade no manuseio. A maleta possui alça e permite o transporte confortável do produto.
- Facilidade na abertura e fechamento. A maleta permite ser aberta, retirado o volume necessário de eletrodos e fechada novamente protegendo as varetas restantes da umidade do ar .
- Facilidade em proteção. Por ser uma maleta plástica de fácil abertura e fechamento não cria rebarbas como as latas evitando-se a necessidade de uso de EPI para seu manuseio.
- Facilidade de aproveitamento posterior ao consumo do eletrodo. Após o uso dos eletrodos a embalagem fica para o usuário como uma maleta para ferramentas, multiuso, entre outras utilidades.
- Facilidade na preservação das varetas. Como o sistema proposto de se embalar eletrodos em maletas acondiciona as varetas em uma posição horizontal, as avarias pelo transporte se reduziram quase a zero, pois no caso das latas as varetas ficavam em pé batendo uma nas outras.
- Facilidade de visualização da marca. Ao invés de utilizar-se litografia para impressão e com os problemas típicos de impressão em metal, a maleta leva um adesivo impresso a 5 cores com muito mais nitidez e apresentação.
- Facilitar a recompra. Como foi demonstrado a lata torna-se material inservível enquanto no caso da maleta pode ser recomprada vazia para reutilização como embalagem, desde que em perfeito estado.
- Facilidade ecológica. Toda maleta é fabricada com material 100% reciclável, ou seja com apelo ecológico de reutilização de material inservível em outros processos .



## **A IMPLEMENTAÇÃO**

Foi efetuado um teste de campo, entregando-se os eletrodos vendidos em maletas plásticas no lugar das tradicionais latas para avaliar-se o efeito da mudança de embalagem. A reação foi de positiva surpresa, com efusivos elogios a quebra do paradigma de embalagem de eletrodos.

Devido ao sucesso imediato da nova embalagem e da possível tentativa de cópia pela concorrência, consultou-se um escritório especializado em Marcas e Patentes e foi solicitada a patente de M U -Modelo de Utilidade, sendo acatado o pedido pelo INPI - Instituto Nacional de Propriedade Industrial sob o número MU 8501213-0.

Como alerta, as etiquetas além dos dados necessários para identificação do produto trazem o seguinte dizer sobre a patente:

“Armazenar, transportar e estocar produtos de solda desta forma tem patente requerida para todo território nacional junto ao INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial sob o número MU 8501213-0. Cópias, nacionais e/ou importadas, mesmo que alteradas ou disfarçadas serão notificadas judicialmente”.

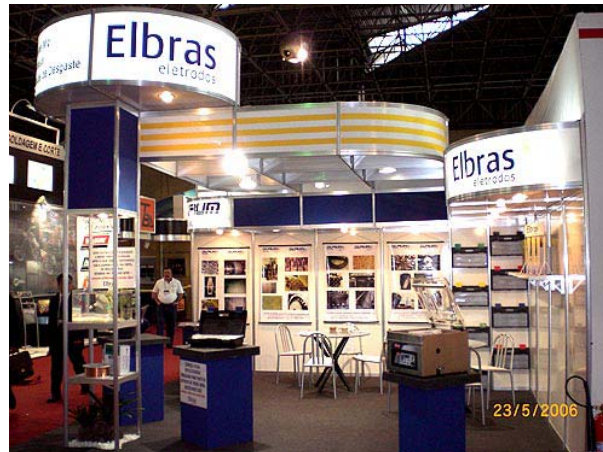
Após esses cuidados iniciou-se a divulgação da nova embalagem e para tanto foi lançado o folder que bem como algumas entregas passaram a ter maletas como embalagem.





A idéia seria aos poucos ir substituindo a antiga lata por maleta mas o que se viu no mercado foi uma mudança radical e imediata para a nova embalagem pelos óbvios motivos de ordem prática e pela própria novidade em si.

Nesse momento tivemos de administrar um problema que ainda não havíamos previsto: Alguns clientes que receberam eletrodos em latas, anteriores ao lançamento, queriam trocar suas latas por maletas. Isso foi feito em alguns casos. Para reforçar o lançamento participou-se da MECMINAS - Feira da Mecânica de Minas Gerais.



Com rapidez desenvolvemos e lançamos 2 tipos de maletas para acondicionamento de eletrodos, uma para os eletrodos chamados especiais com 10 kg de peso e outra maior para os eletrodos chamados de comuns para 20 kg de peso líquido. O folder explica bem cada utilização.

### **Maletas de acondicionamento de eletrodos Elbras**

A ELbras é a única empresa de solda a fornecer seus produtos em práticas e úteis maletas plásticas. Nossos eletrodos de aço carbono são embalados em maletas com 20 kgs e nossos eletrodos especiais em maletas com 10 kgs. Além disso, nossos especiais são 100% embalados a vácuo, sendo também a única fábrica a fazer isso sem custos adicionais.



## CONCLUSÃO

Quebrando-se paradigmas foi possível desenvolver uma embalagem totalmente nova, tanto em termos de material como de utilização, com sucesso e repercussão imediata sendo que alguns clientes internacionais já aderiram a idéia e colocaram pedidos devido a nova embalagem .

Cabe-se ressaltar que a idéia é totalmente nova também no exterior sendo que patentes internacionais estão com seus pedidos em curso.

