

CASO ATLAS ELETRODOMÉSTICOS

Jorge Cândido, Luísa Rennó, Maria Clara Castro e Samir Lófti

INTRODUÇÃO

A história de sucesso da Atlas remonta à década de 1950, quando a pequena fábrica Petrycoski montava e vendia cerca de 2 a 3 unidades por semana do seu único produto: fogões a lenha. De lá até os dias de hoje, foi uma longa caminhada até ser uma empresa líder de mercado na fabricação de fogões a gás para as classes C e D em todo o território nacional.

Para chegar aonde chegou, a Atlas enfrentou pedras no caminho, alguns momentos de tranquilidade e outros de crise. A trajetória que se relata a seguir demonstra como a empresa familiar se ergueu e se consolidou como fabricante de eletrodomésticos de qualidade, enfrentou desafios e crises internas e externas, se profissionalizou e aproveitou as oportunidades que o PAEX ofereceu para aprimorar a gestão e consolidar um crescimento contínuo, com a conquista do seu mercado e a projeção da sua marca na vida dos seus consumidores.

TRAJETÓRIA DA EMPRESA

Na cidade de Pato Branco, no interior do Paraná, a pequena Fogões Petrycoski se destacava pela boa qualidade na produção dos fogões a lenha, tanto que, na região, é possível até os dias atuais encontrar nas casas fogões Petrycoski com 30, 40, 50 ou mais anos de uso. De 1950 a meados da década de 1980, a empresa familiar apresentava um crescimento sólido e começava a despontar regionalmente.

O SURGIMENTO DO FOGÃO A GÁS

Em 1985, Cláudio Petrycoski assumiu a presidência da empresa e logo trouxe um novo produto para a linha: o fogão a gás. Mas, somente em 1987, o produto adquiriu uma linha de montagem própria, mas ainda com baixa tecnologia e equipamentos precários. Porém, com dedicação e investimento gradativo, em um ano a produção deu um salto de 14 fogões a gás por dia para 40 unidades. Dez anos depois, em 1997, a fábrica conseguiu atingir a expressiva marca de 1.100 unidades/dia, consolidando-se regionalmente como fabricante de fogões.

Já presente em toda a região Sul, a empresa precisava expandir seu mercado para o restante do país. Para isso, uma mudança estratégica se fez necessária. O nome Petrycoski, embora conhecido regionalmente, não seria ideal para outras regiões devido à sua difícil pronúncia e escrita. Surgia, assim, a Atlas Eletrodomésticos.

CRESCIMENTO E EXPANSÃO

A estabilidade econômica vivida pelo país no fim da década de 1990 e a expansão de mercado pelo Brasil trouxeram sorte ao novo nome. A empresa ingressou o século XXI com crescimento contínuo, presença em todo o território nacional e exportações para 30 países, principalmente da América Latina e África.

O bom momento levou a Atlas Eletrodomésticos a adquirir, em um leilão público em 2002, os equipamentos da Enxuta, empresa gaúcha fabricante de máquinas de lavar louça, lavadoras e secadoras de roupas. Em 2003, inaugurou, em Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, a Atlas Sul, um braço da empresa que seria encarregado

de continuar a mesma produção da Enxuta. Embalada pelas oportunidades de crescimento, a Atlas também inaugurou, no mesmo ano, uma montadora, em Feira de Santana, Bahia, onde conseguiu incentivos do governo estadual. As instalações baianas faziam a montagem dos produtos que eram fabricados em Pato Branco.

CRISE

O ano de 2005 interrompeu drasticamente a trajetória de crescimento e expansão que a Atlas Eletrodomésticos vivia. Na Bahia, apenas dois anos depois de instalada, a planta encerrava suas atividades por causa do elevado custo operacional e da dificuldade em conseguir mão de obra especializada. Em Caxias do Sul, foi paralisada a produção de lavadoras de roupas e de louças. Os produtos possuíam tecnologia desatualizada e consumiam muita energia. Em meio à crise do sistema elétrico brasileiro e a um novo modelo de consumo da sociedade, além da preocupação com aparelhos mais econômicos e eficientes, as vendas caíam gradativamente.

Ações para corrigir os rumos da empresa precisavam ser tomadas com urgência. Os acontecimentos recentes haviam abalado a saúde financeira e mudanças na gestão eram necessárias, talvez vitais.

A primeira decisão foi pela separação das linhas de fogões a gás e a lenha. A produção de fogões a lenha alcançava a marca de 70 mil unidades por ano. No entanto, representava apenas 10% do faturamento da empresa, além de ser um mercado regionalizado, sazonal e estabilizado, sem perspectivas de crescimento. O braço da empresa que ficou especializado nesse tipo de fogões voltou a se chamar Fogões Petrycoski e manteve sua sede em Pato Branco.

Outras grandes mudanças internas, principalmente de gestão, se seguiram. A gestão familiar deu lugar a um princípio de profissionalização, e a família Petrycoski se afastou do comando da empresa. A eficiência na gestão exigiu a demissão de grande parte do quadro de funcionários – cerca de 600 pessoas foram demitidas ou deslocadas junto com a linha de fogões a lenha – e a contratação de executivos no mercado.

NOVA GESTÃO

Um dos principais objetivos da nova gestão era recuperar o mercado, que estava concentrado em poucos clientes, sendo que uma única rede de varejo respondia por 50% da venda de lavadoras de louça e 35% de fogões a gás. A estratégia da empresa estava focada no pagamento das dívidas das operações que não deram resultado e foram interrompidas e reduzir o elevado risco causado pelo comprometimento de grande parte do resultado a poucos clientes. Aos poucos, os clientes foram sendo reconquistados, e a marca foi novamente fortalecida no mercado.

A recuperação financeira conseguida em 2007 inaugurou uma nova fase na Atlas Eletrodomésticos. Com clientes reconquistados, dívidas negociadas e custos reduzidos, a empresa parecia caminhar equilibradamente rumo a um novo crescimento. Para isso, entretanto, uma difícil decisão foi tomada em 2008: o encerramento por completo das atividades em Caxias do Sul, já que a desatualização das lavadoras de louças e roupas e a paralisação da produção desde 2005 exigiam um investimento muito alto para que os produtos fossem retomados no portfólio da empresa. Com o fechamento da Atlas Sul, a empresa pôde concentrar esforços naquilo que era sua vocação principal: a produção de fogões a gás para atender à demanda das classes C e D.

NOVA FASE, NOVOS PRODUTOS

Um amplo estudo mercadológico feito em 2009 descortinou a possibilidade de investimento numa nova linha de fogões, para alcance de um mercado diferenciado, composto pela classe B. Foi lançado, então, o U TOP, um fogão que atende a todos os rigorosos requisitos dos consumidores dessa classe social, com design avançado e atributos diferenciados.

A crise financeira de 2008 levou o governo brasileiro a incentivar a linha branca de eletrodomésticos, o que aqueceu as vendas. Algumas marcas concorrentes ainda reduziram mais os preços, tirando parte da sua margem de lucro, para conquistar as classes C e D. Com o tempo, as empresas começaram a apresentar dificuldades financeiras nos seus segmentos de eletrodomésticos.

Na contramão desse cenário, a Atlas conseguiu, nesse mesmo período, fortalecer sua marca, com grande aceitação de sua linha mais tradicional nas classes C e D e ganhando mais consumidores na classe B, com a boa entrada dos fogões U TOP no mercado.

APRIMORAMENTO DA GESTÃO

DA GESTÃO FAMILIAR À PROFISSIONALIZAÇÃO

A sucessão é sempre um desafio em uma empresa familiar. A década de 2000 exigia da Atlas uma profissionalização da sua gestão, com o necessário ingresso de executivos não ligados à família, com mais experiências no mercado. Em 2004, com a entrada do primeiro executivo da diretoria não pertencente à família Petrycoski, a profissionalização se acelerou. O ano seguinte, com a crise vivida na Bahia e no Rio Grande do Sul e a interrupção das atividades nesses lugares, mostrou que as mudanças na gestão eram vitais para a sobrevivência da empresa. Sergio Zimath, um executivo com larga experiência em empresas de grande porte, assumiu então a direção, com a função principal de colocar a empresa novamente nos trilhos do crescimento. Mudanças nos quadros de funcionários, em todos os níveis hierárquicos, também se faziam necessárias. A estratégia de focar em resultados definiu a meritocracia como forma de repaginar os quadros e iniciou-se um processo de governança, aperfeiçoado nos anos seguintes.

Dois anos depois do início do processo e de muitas mudanças internas, o contrato de Sergio Zimath encerrava. A empresa já via sinais de retorno do crescimento, mas as lições apreendidas não poderiam ser esquecidas. Para que a nova fase se consolidasse, era necessário um aprimoramento dos gestores e a construção de novas estratégias de crescimento.

PAEX – APRIMORAMENTO DA GESTÃO

Em 2009, a Atlas Eletrodomésticos ingressou no programa PAEX – Parcerias para a Excelência. Por meio dele, foi possível planejar o crescimento da empresa a médio prazo, com definição de estratégias voltadas para

o resultado. Presidente, diretores e principais gestores tiveram a oportunidade de passar por um processo importante de desenvolvimento, quando analisaram cenários, repensaram a estratégia e definiram metas e indicadores.

O PAEX ajudou a Atlas a redefinir seus conceitos de gestão e sua atuação. Além de uma estratégia voltada para resultados, novas práticas de governança foram implantadas e um novo Conselho de Administração foi formado. Até esse momento, o Conselho era formado por membros da família Petrycoski e a passagem de alguns empresários, como Mário Gazin e Ivens Freitag. Porém, não havia definição clara de papéis e formalização de processos. O novo Conselho, composto por seis executivos, sendo três sócios e três conselheiros externos, foi fundamental para a implantação das estratégias desenvolvidas em conjunto com os orientadores do PAEX.

O PAEX possibilitou o planejamento macro da organização. Os objetivos e os resultados esperados ficaram mais claros e transparentes para todos, o que possibilitou a definição de indicadores em todos os setores da empresa. Assim, metas puderam ser formalizadas e mais facilmente alcançadas, trazendo resultados positivos em todas as áreas da Atlas.

NOVOS CAMINHOS PARA O FUTURO

O quarto ano de atividade no PAEX, 2013, teve intensa participação de todos os atuais gestores. A Atlas passa, atualmente, por um momento decisivo. Deve repensar a estratégia para os próximos anos para conseguir enfrentar com equilíbrio os novos desafios, como a competição com produtos importados – em especial, os chineses, que têm baixo custo e pouca tecnologia, mas entram com força no mercado brasileiro. Para isso, redução de custos de operação, aumento na participação de mercado e ampliação do mix de produtos são algumas das estratégias consideradas.

A visão da Atlas para o futuro é o desenvolvimento de uma marca cada vez mais próxima do seu consumidor, que ofereça produtos diferenciados, com um bom valor agregado, e conquiste a preferência do público no mercado em que atua. E assim manter um crescimento anual de 6% e enfrentar “com gás” os desafios atuais e futuros do mercado de eletrodomésticos.

ANEXO A – ELETRODOMÉSTICOS ATLAS

Figura 1 – Fogão a lenha Sinhazinha



Figura 2 – Secadora de roupas

Saco para Secadora de Roupas  **ATLAS**
ELETRODOMÉSTICOS



Figura 3 – Lavadora de louça

Lava Louça Atlas 6 serviços 110v



Figura 4 – Fogão Gênova Grill com 5 bocas



Figura 5 – Fogão U TOP com 5 bocas Tripla

