

CASO HYDRONORTH

Luísa Rennó, Maria Clara Castro, Samir Lóffi

INTRODUÇÃO

De uma pequena empresa de produtos de limpeza até uma das grandes marcas de resinas e tintas no país, a Hydronorth construiu sua história aproveitando bem todas as oportunidades que surgiram pelo caminho.

Inicialmente, criou um produto pioneiro, que a levou a conquistar todos os cantos do país. Alguns anos mais tarde, ampliou seu catálogo de produtos e entrou no concorrido mercado de tintas. E, quando surgiu o momento de aprimorar a gestão para manter o ritmo de crescimento, aproveitou a oportunidade de juntar-se ao PAEX.

A trajetória da empresa ao longo de 32 anos possibilitou a consolidação da marca, o amadurecimento da gestão e o reconhecimento da qualidade do seu produto pelos clientes.

TRAJETÓRIA DA EMPRESA

Quando Amado Góis iniciou sua trajetória profissional, não tinha nem completado 18 anos. Foi vendendo de porta em porta que ele descobriu a vocação para a venda, o senso de oportunidade e o viés para a inovação.

No ano de 1977, tendo acabado de mudar para a cidade de Londrina, foi contratado como vendedor em uma empresa de produtos de limpeza. Trabalhou por três anos, até ser promovido a gerente da equipe de vendas no Paraná. Mas já era hora de abrir o próprio negócio. Então, em 1981, iniciou uma empresa de produtos de limpeza chamada **Northington Química**.

O nome era uma mistura das palavras *North* e *Washington* – invenção de Amado, que gostava do som em inglês em um nome comercial. Todos os produtos que a empresa vendia (chegou a ter um catálogo com mais de 100 deles, de acordo com as necessidades que seus clientes apresentavam) eram batizados com o *North* como prefixo: *Northgrease* era um desengordurante; *Northlyptus* um detergente a base de eucalipto, e assim por diante.

EMPREENDEDORISMO E PIONEIRISMO – 1981 A 1986

Observador, Amado percebeu que as casas de Londrina ganhavam um retoque de tinta antes das festas de fim de ano. No entanto, os telhados, ainda sujos, se destacavam por cima das paredes novas. Nesses telhados ele enxergou uma oportunidade para um novo produto em seu catálogo, algo que impermeabilizasse as telhas, evitando que se sujasse tanto. Descobriu que tal produto não existia em nenhum catálogo de limpeza em todo o Brasil, era preciso criá-lo. No ano de 1986, Amado desenvolveu, em conjunto com um químico, uma resina acrílica que, passada em telhas novas, impedia que a sujeira acumulasse. Ao nomear o produto, nenhuma alternativa com *North* na frente agradou. Optou, pela primeira vez, pelo *North* no fim: **Hydronorth**.

Não só o nome diferenciou-se. A resina era um produto diferente de todos os outros que a empresa – e o mercado – disponibilizava. Não era uma tinta – o mercado já estava cheio delas e ele não teria chances – e nem um produto de limpeza. Para todos os clientes e parceiros, Amado procurava sempre afirmar que seu produto era uma resina acrílica, diferente de qualquer

outra coisa. Essa afirmação foi importante para consolidar o posicionamento da empresa nas etapas que se seguiram.

Amado entendia o potencial do seu produto inovador e decidiu investir suas energias nele. Aos poucos, os outros produtos começaram a sair do catálogo, visto que a procura pela resina acrílica era, sem dúvida, a maior, e sem concorrência em toda a região de Londrina.

MARKETING EMBRIONÁRIO – 1986 A 1990

Uma estratégia de divulgação do produto também diferenciada ajudou a alavancar essa procura. Amado percorreu pequenas cidades do interior do Paraná, próximas a Londrina, para oferecer a limpeza do telhado e a aplicação do produto gratuitamente em algumas casas de maior visibilidade, normalmente de autoridades locais como prefeito, juiz, gerente do banco, entre outros. A única contrapartida era divulgar o nome da empresa que vendia a resina utilizada.

DEMANDA CRESCENTE – 1990 A 1997

No início da década de 1990, o produto já apresentava uma forte demanda em toda a região, alcançando também Maringá e Curitiba. E surgiam ainda pedidos de compras inusitados, vindos de fora do estado, por vezes de lugares distantes como Mato Grosso, Rio Grande do Sul, Pernambuco, Acre. Muitos desses compradores foram atingidos pela “divulgação” feita nos telhados das cidades próximas a Londrina. Eram amigos e parentes dos donos das casas, ou visitantes da cidade, que se encantaram e descobriram que a única empresa capaz de fornecer o produto era aquela pequena fábrica no interior do Paraná, que tanto aumentou a sua produção que precisou de instalações maiores: uma unidade industrial de 600m², na cidade de Cambé, Paraná.

Aos poucos, o Hydronorth começou a ser distribuído em lojas. Amado Góis foi pessoalmente vender seu produto para lojas de São Paulo e Goiás, além do Paraná. Algumas lojas em estados mais distantes também se interessaram, por causa das primeiras vendas para pessoas físicas.

CRESCIMENTO DA FAMÍLIA – 1992 A 1997

O Hydronorth era um produto incolor recomendado para telhas novas. Podia ser utilizado em telhas lavadas –

como fez nos telhados perto de Londrina – mas não apresentava um resultado tão bom. Em 1991/1992, foi lançado um solvente que ajudava na limpeza e retirava o excesso de tinta da telha, para complementar o uso da resina impermeabilizante. A extensão da linha continuou em 1995/1996 com o lançamento do Hydronorth Color, com a cor da telha, para utilização em telhados antigos, sendo necessário só retirar o excesso de sujeira. Também foram lançados produtos para telhas de amianto e chapas de ferro. Todos os produtos necessários para telhados de qualquer tipo eram pesquisados e desenvolvidos pela Hydronorth. Amado Góis diz que seu objetivo era ficar marcado na mente dos consumidores: “Tudo que se tratar de telhados é Hydronorth.”

Para comportar o crescimento da marca e da empresa, as instalações fabris também precisavam crescer. Em 1997, inaugura-se uma nova planta industrial, também na cidade de Cambé, Paraná, com área de 20.000 m² e modernas instalações e laboratórios para desenvolvimento de novos produtos e controle de qualidade.

NOVOS MERCADOS – 1997 A 2005

Dessa forma, a empresa sentiu segurança para buscar outro mercado: o de tintas. Em 1997, o mercado de resinas impermeabilizantes para telhados já era dominado pela Hydronorth de norte a sul do país, com cerca de 4,5 mil lojistas distribuindo seu produto. A resina não representava concorrência para o mercado de tintas e vice-versa. Portanto, parecia ser o momento certo para a empresa expandir.

A decisão foi entrar no concorrido mercado de tintas, com o lançamento de um produto para pisos: a tinta acrílica Novopiso, no início de 1998. Essa categoria tinha apenas um grande player que dominava o mercado. Essa foi a oportunidade enxergada pela Hydronorth para estrear no segmento. Existiam a possibilidade de produção – na unidade fabril recém-instalada – a boa distribuição, capilaridade e toda uma rede de lojistas que a empresa havia conquistado. A oportunidade foi bem aproveitada e, no final do mesmo ano, a Novopiso já era a segunda marca no mercado de tintas acrílicas para piso.

Após o sucesso do primeiro lançamento no segmento, a empresa foi adquirindo experiência para as outras categorias: tinta látex, acrílica, para gesso, esmalte, entre muitas outras. Até o ano de 2003, já havia lançado todo o mix de categorias de tintas existente.

Em 2005, a Hydronorth adquiriu a marca Grafiato, que trabalhava o segmento de texturas para tinta. A Grafiato tinha considerável reconhecimento nesse segmento e a

Hydronorth trabalhou para resgatar isso e transformar em mais um diferencial no seu mix.

LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO

Ainda no início dos anos 90, quando a resina Hydronorth começou a ser distribuída no estado do Paraná e nos estados próximos, a empresa investiu num pequeno caminhão, caracterizado com a marca, para fazer entregas em distâncias menores.

Aos poucos, mais veículos foram sendo adquiridos para dividir as rotas, até formar uma frota considerável. A decisão de investir na distribuição foi estratégica, com o objetivo de adquirir certa independência do sistema de transportadoras e ainda uma garantia de qualidade da entrega, que vai da saída da fábrica até o cliente com um rígido controle. Segundo Amado Góis, “é um diferencial que gera confiança, agrega valor ao relacionamento com o cliente.”

Em 2002, a transportadora da empresa ganhou sede própria, devido ao tamanho da frota e à importância para a logística do negócio. Hoje, o sistema de distribuição próprio é considerado um dos maiores ativos da empresa.

MERCADO E CONCORRÊNCIA

O surgimento da resina Hydronorth abriu um mercado inexplorado no país. O produto era inovador e conquistou seu público por todo o país, permanecendo sem concorrência por muito tempo. Ao longo da década de 1990, algumas empresas se lançaram no mercado, mas, tendo exclusivamente a resina para oferecer, não conseguiam alcançar a capilaridade da Hydronorth, nem a credibilidade do varejo e do consumidor. Fabricantes maiores, já conhecidos no segmento de tintas, também lançaram o produto no seu catálogo, mas não tiraram muito da participação da Hydronorth no mercado de resinas, que ultrapassava os 80%.

A entrada para o mercado de tintas com o mix completo, entretanto, mudou completamente a configuração da participação de mercado da Hydronorth. A partir de então, era necessário competir no ponto de venda com a forte concorrência de diversos players, de médio e grande porte.

O trade do segmento de tintas é composto por lojas especializadas de pequeno, médio e grande porte, lojas de materiais de construção e home centers – grandes cadeias de lojas com materiais para construção e para casa, como Leroy Merlin, Telha Norte, entre outras. Praticamente todos os varejistas, seja qual for o seu porte, mantêm o mesmo comportamento de escolha do seu catálogo de produtos: uma marca âncora, selecionada entre as grandes (Suvinil, Coral, Sherwin Willians etc.), e uma marca média – posição que ocupa a Hydronorth, juntamente com cerca de 12 outras marcas. Das duas marcas selecionadas para o ponto de venda, o varejista adquire o mix completo, com todas as categorias de tinta produzidas. E todas as marcas, entre médias e grandes, produzem praticamente o mesmo mix.

A maior concorrência para a Hydronorth, portanto, está entre as marcas de médio porte, na definição de qual será escolhida pelo varejista para compor o ponto de venda. O fator mais decisivo, em grande parte dos casos, é o preço. O concorrente que apresenta o menor valor, ou as melhores condições e benefícios para o varejista, coloca seus produtos na prateleira. Consignação, bonificação e premiações são estratégias usadas para a fidelização da relação. Mas podem perder facilmente para um preço mais baixo sempre que este surgir. Por isso, o segmento das tintas se mostrou mais feroz para a empresa, que estava habituada a ter entrada garantida em pontos de venda de todos os portes com a sua consagrada resina.

REGIONALIZAÇÃO

As chamadas “marcas médias” se distribuem mais regionalmente, com grande representatividade nos seus locais de origem. Isso é devido ao custo do frete que, dependendo da distância, encarece o produto no ponto final – a relação “peso a ser transportado” X “distância” X “margem de lucro” gera um ônus para a empresa. Apenas a Hydronorth, entre as médias, consegue abranger boa parte do país, pois utiliza a mesma logística, rede de distribuição e extenso relacionamento com os lojistas adquiridos em anos de liderança de mercado com a resina para telhados. O transporte e o custo de entrada nos mercados regionais ficam reduzidos quando os dois produtos utilizam a mesma logística. Isso oferece à empresa uma posição vantajosa num mercado tão competitivo.

Estrategicamente, a empresa definiu seu foco de atuação em Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais. Vão continuar atuando em todo o país, mas esses estados receberão a meta de 1.800 cidades com forte atuação da Hydronorth. O trabalho da equipe de vendas estará, nos próximos dois anos, focado nisso.

CERTIFICAÇÃO

Em 2008, a ABRAFATI – Associação Brasileira de Fabricantes de Tintas – homologou sua certificação, que normatiza a fabricação das tintas comercializadas no país. A Hydronorth está entre as empresas certificadas, recebendo auditorias mensalmente para verificação da qualidade dos produtos. A certificação, após esse momento, passou a ser fundamental para a comercialização. Com isso, a ABRAFATI “organizou” o mercado: tintas de uma mesma categoria passaram a ter padrões de composição; requisitos mínimos passaram a ser exigidos para que uma tinta seja considerada *Premium* ou *Standard*, por exemplo. Isso provocou uma padronização do *mix* oferecido no mercado e tirou de circulação os produtos e marcas que não tinham qualidade.

INOVAÇÃO

Usualmente, as grandes marcas conseguem viabilizar inovações (tintas para parede sem cheiro, ou antibacterianas, por exemplo) e as marcas médias as seguem. O posicionamento da Hydronorth, no entanto, é diferente. Por ser uma concorrente média, porém representativa em todo o país, a empresa entende que só consegue se diferenciar com inovação (afinal, sua história confirma isso: a criação de um produto inovador foi o grande impulsionador do sucesso da empresa).

Exemplos de inovação no segmento de tintas da Hydronorth:

- **Branding:** o projeto de reposicionamento da marca mudou logomarcas e embalagens e fortaleceu o conceito e a imagem associados à empresa. Em pesquisa, foi identificado o conceito de “família” relacionado à marca. Isso foi associado às embalagens dos produtos e, pela primeira vez, uma família apareceu numa lata de tinta. Após isso, quase todas as marcas adotaram a ideia e passaram a conceber embalagens do mesmo jeito.
- **Parceria com fornecedores:** o desenvolvimento de projetos em parceria com os fornecedores tem trazido novidades para o mercado, como a primeira linha de tintas sustentáveis no país e o produto Telhado Branco, uma resina que faz a refração dos raios UV e diminui a temperatura interna dos ambientes. Equipes de vendas B2B já apresentaram as novas linhas em indústrias que se interessaram pela tecnologia, como Coca-Cola, Heineken e Ipiranga.

- **Fomento interno à inovação:** os líderes são incentivados a sempre pensar “out of the box” e fazer as coisas de forma diferente. A lista atual de projetos para lançamento ao mercado já soma mais de 15 iniciativas. Desse banco são escolhidos um ou dois projetos para a realização todos os anos. A escolha é baseada na capacidade inovadora do projeto, criando novos caminhos a serem trabalhados.

A EXPERIÊNCIA NO PAEX – PARCEIROS PARA A EXCELÊNCIA

O ano de 2005 trouxe um momento de reflexão para a empresa. Havia vivido um ciclo de crescimento elevado e muito trabalho nos anos anteriores, com a entrada no segmento das tintas. Quando o processo estagnou, entenderam que era hora de repensar a gestão e colocar algumas coisas em ordem se quisessem voltar a crescer.

Matheus Góis, filho do fundador Amado Góis, estava chegando à Diretoria Administrativa da empresa, após ter passado por quase todos os departamentos nos anos anteriores. Uma das suas primeiras ações foi consultar a Fundação Dom Cabral (FDC) sobre um programa de capacitação para a equipe comercial, com o objetivo de alavancar suas vendas. Recebeu da FDC a recomendação de aderir ao PAEX, para que pudessem trabalhar também revisões estratégicas e aprimoramentos na gestão que Matheus considerou, ao conhecer melhor o programa, fundamentais para o momento pelo qual a empresa estava passando.

Segundo Matheus, o que o PAEX trouxe de maior aprendizado para a empresa foi a “capacidade de reaprender a pensar o seu negócio, o seu setor, as suas pessoas, a sua empresa. O PAEX traz essa capacidade de reflexão da empresa inteira, das pessoas que participam dos PDDs¹, das pessoas que fazem o projeto de monitoria, da gestão que participa de encontros da AGM². Traz esse ar novo, essa capacidade da empresa de estar sempre fazendo leituras e buscando coisas

1 PDD – Programa de Desenvolvimento de Dirigentes – Executivos da empresa participam de um Programa de formação com ênfase em Estratégia, Marketing e Vendas, Finanças, Pessoas, Processos e Projetos.

2 AGM – Avaliações Gerenciais Mensais – Reunião para a avaliação de resultados, controle de metas e acompanhamento das iniciativas para alcance dos objetivos estratégicos definidos no projeto empresarial.

novas.”

Outro aprendizado destacado como importante foi o exercício do pensamento estratégico. Hoje podem pensar nos lançamentos e projetos inovadores que virão com foco na estratégia da empresa. Entenderam, graças ao PAEX, que o pensamento estratégico deve ser rotineiro, tanto como planejamento dos próximos passos quanto como revisão dos passos anteriores.

Veteranos no programa, consideram que a evolução no PAEX pode ser dividida em três momentos. O primeiro, entre 2005 e 2007, foi o tempo de desconstruir tudo e reconstruir. Foram três anos de conceituação, reposicionamento, repensando a identidade da empresa. Algumas áreas foram inteiramente repensadas, como o Comercial, inclusive com reposição de cargos-chave. A fase foi de intenso aprendizado e mudança cultural. Nas AGMs, revisavam a estratégia profundamente, o que foi cansativo, porém recompensador, pois passaram para os próximos passos com muito mais segurança da identidade da empresa e para onde gostariam de ir.

A segunda fase contemplou a execução mais formal do programa: estabelecimento de metas, indicadores, planos de ação. As Monitorias³ foram de extrema valia, pois membros importantes das equipes já tinham passado por algumas delas, ganhando mais segurança para agir com efetividade naquele momento da empresa, já que entendiam melhor os processos administrativos e as mudanças necessárias para a empresa.

A terceira fase direcionou-se para a área comercial. Foram buscar os porquês de resultados obtidos com análises, mapeamentos e planejamentos para ação de melhoria efetiva. As AGMs são executadas com a participação dos gerentes comerciais de todos os escritórios espalhados pelo Brasil, para que definam os indicadores da área. Paralelamente, a diretoria continuou com reuniões internas de gestão, baseadas no modelo AGM: reuniões de governança com o Conselho, reuniões para definição de indicadores estratégicos e reuniões gerenciais para definição de indicadores técnicos. Após cada uma, acontecem os desdobramentos com as equipes, dentro de uma nova cultura de transparência com as informações, indicadores, metas e estratégias.

Hoje, praticamente todos os gestores já participaram dos Programas de Desenvolvimento de Dirigentes, e as monitorias estão em um processo de aprofundamento dos temas que já foram abordados, o que é bastante positivo, na opinião dos gestores da empresa, porque

os projetos também amadureceram durante esse tempo e agora podem ser revistos e aperfeiçoados.

O PAEX modificou toda a estrutura da Hydronorth e tornou intrínseco à cultura da empresa organizar objetivos, revisar, definir indicadores e fazer tudo isso acontecer sempre buscando o aperfeiçoamento e o crescimento.

OS PRÓXIMOS PASSOS DA HYDRONORTH

Nos últimos seis anos, a Hydronorth cresceu cerca de 130%. Com uma média de 20% ao ano, ficou bem acima do crescimento do mercado, que foi de 4,5% ao ano. Hoje, com 249 colaboradores e uma previsão de faturamento em 2013 de R\$120 milhões, estabelece a meta de dobrar o faturamento novamente nos próximos cinco anos. Para isso, querem trabalhar com inovação e marketing.

A inovação vem sendo um projeto contínuo e imprescindível para o posicionamento da empresa. Cada vez mais será guiada por questões de relevância para o consumidor, para a sociedade e para o planeta, como o desenvolvimento sustentável.

O marketing começará agora um trabalho de Gestão de Geomarketing, que faz o mapeamento e o monitoramento da marca nas regiões de interesse, utilizando uma inteligência de mercado que analisa e busca incrementar o volume, a relevância e a visibilidade da empresa no mercado.

Internamente, a orientação é cada vez mais buscar o “pensar fora da caixa.” Tendo atingido uma maturidade de gestão, agora contam com o PAEX para uma nova fase, que os instigue a enxergar mais longe, lembrando que foi olhando para o alto, acima das casas, que o fundador da empresa enxergou a maior oportunidade da sua história.

³ Monitorias/Metodologias – Aplicação prática do conhecimento em gestão com especialistas nas áreas de Marketing e Vendas, Processos, Projetos, Finanças, Operações e Logística implementadas de acordo com as necessidades da empresa.

ANEXO

Figura 1 – Resina acrílica impermeabilizante para telhado HYDRONORTH



Figura 2 – Tinta acrílica para pisos NOVOPISO



Figura 3 – Tinta acrílica premium para paredes



Figura 4 – Revestimento acrílico para texturas GRAFFIATO

