

CASO UPMAN

Maria Clara Castro, Rosani Coelho, Samir Lótfi

INTRODUÇÃO

De uma pequena empresa fabricante de *underwear* masculino até tornar-se uma das marcas mais reconhecidas pelos seus produtos inovadores no mercado, a UPMAN construiu sua história identificando novas oportunidades e destacando-se dos concorrentes pelo *design* e inovação de seus produtos.

Inicialmente, a UPMAN criou atributos diferenciados em *underwear* masculino, que a levaram a conquistar o mercado no sul do país. Foi a pioneira no lançamento de coleções de cuecas estampadas feitas a partir de matéria prima diferenciada como tecidos perfumados e fibra de bambu com cores diferentes. Quando surgiu a necessidade de aprimorar a gestão para manter o ritmo de crescimento, aproveitou a oportunidade para aderir ao Programa Parceiros para a Excelência - PAEX da Fundação Dom Cabral. Desde então, a empresa profissionalizou sua gestão por meio do desenvolvimento de gestores, construiu o seu planejamento estratégico e estabeleceu claramente seu posicionamento de mercado. Além disso, implementou o monitoramento por meio de indicadores de desempenho e promoveu a adequação de canais de venda. Todas essas ações resultaram em maior rentabilidade do negócio.

Os produtos UPMAN são oferecidos aos clientes desde 1991, mas a empresa passou por mudanças significativas ao longo de sua trajetória. A marca consolidada hoje é resultado do amadurecimento da gestão e do reconhecimento da diferenciação de seus produtos pelos clientes.

TRAJETÓRIA DA EMPRESA

Empreendedorismo e pioneirismo -1991 a 2000

Sidimar Remussi, presidente da UPMAN, faz parte de uma numerosa família de descendentes italianos que residem em São João da Urtiga, Rio Grande do Sul. Iniciou sua trajetória profissional atuando como agricultor em pequena propriedade familiar e, depois que mudou-se para Caxias do Sul, atuou como servente de pedreiro, bancário, supervisor geral em indústria de confecções e vendedor de equipamentos de costura. Sua forte personalidade e espírito empreendedor foram motivadores para buscar fontes complementares de renda.

A decisão de atuar com a produção e venda de *underwear* masculino foi tomada ao identificar a falta de produtos diferenciados nesse segmento no mercado. “Eu sempre me incomodei com a mesmice”, relata Sidimar. Em 1991, Sidimar convidou sua irmã e sua sobrinha para compor uma sociedade e constituiu a Confecções Janimar Ltda, cujo foco era vendas de cuecas coloridas. Atuando inicialmente com vendas em pronta-entrega aos sábados de manhã, Sidimar constatou que havia espaço para crescer.

Em 1995 a pequena indústria familiar funcionava na casa da família e seus produtos eram distribuídos em Caxias e cidades vizinhas. A boa aceitação do mercado que reconheceu a qualidade diferenciada das cuecas, além da oferta de maior número de modelos e estampas, promoveu o crescimento da empresa. Como

o espaço disponível para produção tornou-se pequeno para atender a demanda do mercado, Sidimar mudou sua produção para outro local maior no mesmo bairro e a empresa passou a chamar-se Indústria de Cuecas Janimar Ltda. Ao mesmo tempo em que aumentou o número de peças produzidas, a empresa ampliou a sua penetração no mercado, disponibilizando seus produtos para outros estados no sul do país.

Demanda crescente - 2000 a 2007

Estima-se que haja no Brasil aproximadamente 600 *players* formais no mercado de cuecas, além de inúmeros concorrentes informais. Segundo Sidimar Remussi, a classe A opta prioritariamente por comprar cuecas produzidas por grifes famosas em suas viagens de turismo ou negócios no exterior. As concorrentes nacionais, mesmo aquelas com marcas tradicionais e conhecidas nacionalmente, vendem seus produtos para todas as classes. Não há diferenciação clara entre os produtos das concorrentes, pois praticamente todos seguem o mesmo padrão de fabricação: cuecas feitas a partir de tecidos de malha nas cores branca, preta, azul e cinza.

A inovação promovida por Sidimar inicialmente estava relacionada à oferta de cores e estampas diferenciadas, mas ele resolveu ir além. Atento ao público-alvo antecipou-se ao mercado oferecendo produtos produzidos a partir de novas matérias-primas como: algodão egípcio, algodão pima, tecidos dry fit, tecidos com micro cápsulas de perfume, estampas que brilham no escuro. A ousadia conseguiu captar a atenção do mercado e a demanda cresceu significativamente ano após ano.

A linha produtiva iniciada em 1991 com 3 pessoas já tinha 20 funcionários e 15 representantes comerciais após 10 anos de atuação. O desejo de Sidimar em buscar ampliar cada vez mais a atuação de sua empresa não era compartilhado pela sua irmã e sobrinha e a sociedade inicial acabou sendo extinta em 2000, ano em que Sidimar passou a ser único proprietário da empresa.

As escolhas em agregar valor pela inovação e qualidade de suas matérias-primas além da diferenciação de tecidos e estampas resultaram no crescimento anual de 20% no período compreendido entre 2000 e 2007. A empresa também passou a denominar-se UPMAN com o objetivo de adequar sua imagem ao estilo do público-alvo masculino *premium*.

Período de crise - 2008 a 2010

Após viver um ciclo de crescimento elevado, a UPMAN viu suas vendas estagnarem a partir de 2008. A dificuldade de Sidimar era compartilhada também pelos fabricantes nacionais de cuecas que viram o mercado

brasileiro ser invadido pelos produtos chineses. Além de não haver controle rigoroso nas importações, a queda no valor do dólar contribuiu para tornar mais baratos os produtos asiáticos. Em janeiro de 2007, a cotação do dólar comercial alcançou R\$2,15. Em junho de 2008, o dólar comercial chegou a ser vendido por R\$1,59. Isso significa que os produtos de concorrentes estrangeiros passaram a custar aproximadamente 26% menos nesse período somente pela variação cambial.

A capacidade da UPMAN em reagir ao novo cenário e identificar alternativas para retomar seu crescimento também estava muito limitada. Durante o ciclo de crescimento, Sidimar contratou uma equipe gerencial composta principalmente por profissionais “prontos”, recrutados no mercado com o propósito de estruturar a UPMAN. Pouco a pouco, ele foi perdendo o controle de sua própria empresa, conforme disse:

“Eu não tinha mais a gestão comigo, não tinha o conhecimento do que ocorria na UPMAN. Tudo que eu levava para a equipe era muito vago porque eu mesmo não tinha certeza sobre como proceder. E notando a minha falta de firmeza, a equipe não se engajava.”

A ação tomada para tentar reverter essa situação foi a extinção da estrutura gerencial instalada e a contratação de consultorias que o apoiassem em problemas pontuais como, por exemplo, melhorias de processos e organização do estoque. Ainda assim, a situação da empresa não melhorou.

“As consultorias atuavam em partes do problema, mas nunca no processo de gestão total em que eu ficasse com as ferramentas de gestão propriamente ditas”, afirmou Sidimar.

A EXPERIÊNCIA NO PAEX – PARCEIROS PARA A EXCELÊNCIA

Sabendo que precisava promover mudanças significativas na UPMAN, Sidimar relatou a situação da empresa a um de seus irmãos, que também é empresário, e esse sugeriu que procurasse a Fundação Dom Cabral para ajudá-lo. Em princípio, seu fundador teve dúvidas se

a UPMAN tinha a estrutura mínima necessária para implantar um sistema de gestão, mas resolveu enfrentar o desafio e se inscreveu no PAEX - Parceiros para a Excelência em 2010.

A reação inicial da equipe à adesão ao PAEX não foi positiva, pois a realidade da empresa estava muito aquém daquilo que se espera de um sistema de gestão. Além disso, a estrutura da UPMAN não estava organizada, não havia linha de produção montada, o estoque encontrava-se espalhado pelos três pisos da fábrica. Porém, Sidimar estava determinado a promover as mudanças necessárias ainda que isso implicasse em um trabalho árduo.

Apesar da resistência inicial, a reestruturação da empresa abriu excelentes oportunidades para os profissionais que abraçaram a causa. Após o desligamento do corpo gerencial, Sidimar passou a dirigir sua empresa diretamente com os supervisores das áreas que são, em sua maioria, jovens profissionais que estão sendo formados dentro da própria empresa. Odair Reis, supervisor comercial, iniciou sua atuação na UPMAN como estagiário, em 2007, e reconhece as atividades do PAEX como sendo alavancas importantes para seu conhecimento e atuação profissional:

“O PAEX tem sido extremamente importante para a estruturação da empresa, para criar a base ideal porque nos trouxe muitas ferramentas para fazer isso, e foi nas AGMs¹, nos PDDs², nas monitorias³ que nós tivemos contato com essas ferramentas.”

Várias mudanças importantes na UPMAN foram implementadas a partir de discussões promovidas nas monitorias. A supervisora de Recursos Humanos, Graziela Valduga, ressalta o processo da construção da nova política de Recursos Humanos:

¹AGM – 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.

²PDD – 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.

³Monitorias/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.

“Já trabalhei em empresas de portes diversos, mas o motivo pelo qual optei pela UPMAN foi a possibilidade de construir uma política de Recursos Humanos simples e que reflita a crença da empresa nas pessoas. Cito como resultado da nova política o fato do *turn over* da empresa estar decrescendo anualmente - alcançou 5% em 2013 - mesmo com a forte concorrência de demanda de mão de obra exercida pela indústria metalúrgica na região.”

Aliando o conhecimento adquirido também na Monitoria de Liderança, a área de Recursos Humanos passou a desempenhar um papel estratégico na alocação das melhores pessoas em relação à competência demandada para exercer o cargo.

Outras decisões essenciais para a UPMAN foram discutidas a partir da Monitoria Comercial e resultaram na definição de ferramentas de gestão da equipe de vendas, na escolha de estratégia comercial e na criação da política de relacionamento com o cliente.

A gestão da UPMAN hoje é feita a partir de um planejamento elaborado pela própria equipe e, durante as AGMs, a implementação do planejamento é avaliada com o apoio do orientador técnico da FDC e os indicadores são discutidos coletivamente. Informações importantes como, índices financeiros, margem de contribuição dos produtos e linhas, lucratividade e retorno do capital investido, passaram a ser analisados e viabilizam o monitoramento de importantes estratégias definidas como, por exemplo, a segmentação de mercado. Além disso, as AGMs cumprem o importante papel de disseminar o planejamento estratégico em toda a empresa, como explica a supervisora de projetos, Ariela Zanotto:

“AAGM reflete toda a estruturação do planejamento estratégico e para nós, supervisores, ficou tudo muito mais claro. Os rumos desejados da empresa que antes ficavam apenas na cabeça do dono foram para o papel e para a cabeça de seus liderados.”

O presidente da UPMAN, Sidimar, ressalta que uma mudança trazida pelo PAEX foi não apenas a disponibilização de ferramentas de gestão, mas ensinar as pessoas a usá-las.

A RETOMADA DO CRESCIMENTO

O ambiente competitivo no qual a UPMAN atua agravou-se nos anos recentes: pesquisas de inteligência de mercado de vestuários estimam que a representatividade de cuecas chinesas sobre o consumo interno disponível aumentou de 3% para 20%, entre 2008 e 2012. Ainda assim, a UPMAN conseguiu aumentar sucessivamente o seu faturamento em cerca de 12%, ano após ano, desde 2010.

Além da estruturação da gestão, parte desse crescimento pode ser atribuído à decisão de ampliar a linha de produtos da empresa que passou a oferecer ao mercado também peças de *homewear*, como pijamas, e *beachwear*, como sungas. Vale ressaltar que a maior representatividade continua sendo de cuecas *premium* que proporcionam cerca de 70% do faturamento da UPMAN.

Outra decisão que traz mais complexidade para a gestão é trabalhar produtos dentro do conceito de coleções como, por exemplo, a linha de cuecas com o tema de copa do mundo, dia dos namorados, dia dos pais, ano novo, *halloween*, carnaval, etc. A assertividade no planejamento do volume de peças a serem produzidas

dentro das coleções precisa ser muito maior que em cuecas tradicionais de maneira a evitar estoque excedente ou falta de produtos para atender aos clientes.

Embora continue tendo sua maior representatividade de vendas nos estados do sul do país, onde estima-se deter aproximadamente 60% de *market share*, a UPMAN deixou de ser uma marca regional e hoje é encontrada também em lojas das regiões sudeste, centro-oeste, norte e nordeste do Brasil. Sidimar tem buscado estreitar o relacionamento de sua empresa com os representantes comerciais, hoje totalizando uma equipe com 43 profissionais que vendem em todo o Brasil, capacitando-os, por meio de iniciativas como a convenção anual comercial, para oferecerem adequadamente os atributos diferenciados dos produtos UPMAN aos varejistas.

A UPMAN está preparada para enfrentar os desafios relativos à ampliação da linha de produtos, aumento na complexidade da gestão e atuação em todo o território nacional e a entrada no mercado Internacional. No segundo semestre de 2013, foi inaugurado um novo parque fabril, com capacidade produtiva ampliada e que já funciona dentro do sistema de gestão cada vez mais consolidado. A empresa espera que o seu faturamento cresça 15% anualmente nos próximos 10 anos, e toda sua equipe está mobilizada para tornar o planejamento realidade.

ANEXO A- CASO UPMAN

Figura 1- Fachada do novo parque fabril



Figura 2- Linha de produção



Figura 3- Linha *underwear* com peças iguais para pais e filhos



Figura 4- Linha *kids* com brilho no escuro



Figura 5- Linha comemorativa do Ano Novo



Figura 7- Linha Cotton Estampado



Figura 6- Linha bambu (fibra celulósica extraída do bambu)



Figura 8- Linha Homewear (microfibra de poliamida)

