

A Intelbrás faz sucesso em novos nichos

Há 34 anos no mercado de telefonia, a fabricante catarinense Intelbrás detém mais de 60% de participação (em termos de unidades instaladas) no segmento de PBX empresariais, pelo menos 30% em terminais telefônicos, e cerca de 65% em centrais condominiais. Apesar do crescimento e da ampliação do portfólio, as linhas para telecomunicações, que incluem também equipamentos de rede e módulos para aplicações convergentes, têm reduzido seu peso nos resultados da fabricante. Atualmente, as outras frentes de atuação, segurança eletrônica e informática, representam cerca de 45% do faturamento.

Altair Silvestri, presidente da Intelbrás, admite que o recuo do faturamento, entre 2008 e 2009, deveu-se mais a uma avaliação equivocada da conjuntura do que a fatores de mercado. “No final de 2008, com o tumulto na macroeconomia, estimamos uma retração de 25% e reduzimos nossos pedidos aos fornecedores. O que aconteceu de fato é que a demanda não caiu e acabaram nos faltando componentes. A situação se equilibrou em meados do ano”, conta. A Intelbrás fechou 2009 com receita líquida de US\$ 300 milhões, 11,4% menos do que em 2008.

Até meados da década, a Intelbrás apresentava crescimento acelerado com seus principais produtos, as centrais de até 150 ramais, em que detinha praticamente 70% do mercado. “O segmento de PBX e terminais telefônicos estava ficando maduro e tendia a se estabilizar. Começamos então a identificar nichos adjacentes, em que pudéssemos aproveitar nossa experiência de engenharia e produção, assim como a estrutura de canais. Entramos nas áreas de segurança eletrônica, informática e tivemos que incluir equipamentos de

rede, à medida em que as comunicações ficam cada vez mais convergentes”, lembra Silvestri.

Durante 2008, a Intelbrás conduziu o processo de integração da Maxcom, uma indústria de Santa Rita do Sapucaí (MG), que desenvolveu e produz o Telpa, uma plataforma de telefonia para condomínios, hotéis, hospitais e outras redes internas compartilhadas. A aquisição acrescentou mais uma unidade à estrutura produtiva, a fábrica em Santa Rita.

A Intelbrás emprega cerca de 1.650 funcionários e tem unidades industriais em quatro estados. Em Manaus, são produzidos os equipamentos da linha de segurança, como câmera, videoproteiro e gravadores digitais de imagens. Em São José dos Pinhais (PR), fica a fábrica da antiga Nova Computadores, que a Intelbrás adquiriu quando decidiu entrar em informática. Em Santa Rita do Sapucaí, fica a fábrica da Maxcom.

Devido à expansão do portfólio a centrais telefônicas de maior porte, dos novos produtos de segurança e outros acréscimos, a Intelbrás tem um orçamento de R\$ 50 milhões para implantar uma nova unidade de produção em São José, na região metropolitana de Florianópolis, onde fica sua sede. Com 18 mil m² de área construída, a fábrica recebeu R\$ 20 milhões de investimentos em ativos de produção. O restante do orçamento é destinado a pesquisa e desenvolvimento, treinamento e marketing.

Os produtos de varejo da Intelbrás, como os terminais telefônicos, estão em cerca de 9 mil pontos de venda em todo o país. A indústria conta ainda com cerca de 6 mil revendedores, que normalmente agregam algum serviço à venda. Segundo Silvestri, cerca de metade dos

Empresa	Pontuação	Crescimento Receita Líquida (%)	Rent. s/vendas (%)	Rent. s/patrimônio (%)	Liquidez corrente	Endiv. sobre ativo (%)
INTELBRAS	626,20	-11,41	6,82	46,01	1,49	39,94



Altair Silvestri

presidente

Programas regionais de qualificação dos parceiros

integradores que trabalham com projetos de telecomunicações também atua como canal para os produtos de segurança eletrônica. Da mesma forma, novos parceiros, especializados em projetos de vigilância, aproveitam oportunidades de venda de centrais para condomínios e outras soluções interessantes a seus clientes.

“O investimento em treinamento técnico e comercial para os parceiros é um de nossos diferenciais mais importantes. A cada mês, trabalhamos 2,5 mil revendas, inclusive com programas regionais de qualificação”, diz Silvestri.

Em 2009, a Intelbrás buscou a consolidação no segmento de médias e grandes instalações de telefonia, ao mesmo tempo em que outras equipes focaram em produtos de segurança para vendas em volume. Os engenheiros trabalharam também no desenvolvimento de soluções de acesso sem fio à Internet, que resultaram em lançamentos previstos para o segundo semestre de 2010.

Por ser uma indústria 100% nacional, o caminho inicial da Intelbrás foi se consolidar no segmento de médias empresas ou unidades de negócio, que representava a maior demanda de soluções de qualidade, com um custo mais acessível. Agora, o cliente que tem equipamentos Intelbrás em suas filiais pode ver o fornecedor como uma alternativa para a matriz, com soluções de maior capacidade. Silvestri esclarece que não é só o porte do equipamento que muda. “Integração dos ramais com celular, mobilidade IP (se alguém liga para o telefone fixo, a chamada pode ser roteada para softphone, telefone IP ou qualquer outro dispositivo conectado), mensagens unificadas e interfaces de integração com aplicações de TI são funcionalidades exigidas nos equipamentos com mais de 200 portas”, diz.

Na linha de terminais, também foram acrescentados modelos mais avançados, como telefones IP e aparelhos com gravação digital integrada.

Para acompanhar a escalada em engenharia e produtos, a Intelbrás reforçou a área comercial, com a contratação de profissionais com passagem por grandes fornecedores globais, em que acumularam experiência no mercado corporativo.

Na área de segurança eletrônica, a estratégia é obter escala e vendas em alto volume. “A demanda aumenta muito pelas tristes razões que todos conhecem. O setor cresce em média 15% ao ano. Como entramos nisso há pouco mais de dois anos e já tínhamos uma rede de canais de venda, nossos índices de crescimento têm estado acima de 50%”, pondera.

Embora a apreciação do real tenha aumentado os custos com insumos e aumente a exposição da Intelbrás aos competidores, Silvestri vê contrapartidas mais vantajosas, que beneficiam tanto a indústria quanto os usuários: “A queda de preços reduz as margens, mas amplia o mercado e proporciona escala”.

Altair Silvestri revela que a Intelbrás reviu sua estratégia para a área de computadores e busca deslocar o foco do varejo às revendas mais especializadas. “No varejo, a margem é apertada e é complicado gerenciar os riscos. Resolvemos partir para um processo de venda mais alinhado ao canal e às necessidades de nossos clientes”, afirma.

Entre as inovações na gestão, o presidente da Intelbrás menciona que parte das equipes de pesquisa e desenvolvimento trabalha sem lideranças formais. “Os engenheiros fazem o autogerenciamento”, explica.



Receita Líquida Total (US\$ mil)	Receita Líquida Prop. Segmento (US\$ mil)	Lucro Líquido Total (US\$ mil)	Lucro Líquido p/ Func. (US\$ mil)	Giro dos Ativos
299.995,05	36.269,40	20.467,25	12,60	1,56