



A Seccional não deixa espaço para competidores

Em 2008, a Seccional chegou perto do limite de capacidade de produção pela primeira vez em 33 anos. A fábrica da empresa em Curitiba conseguia produzir 200 torres por mês. Quando as operadoras aumentaram as redes, precisaram de mais do que isso. Paulo Abreu Júnior, diretor-superintendente da Seccional, teve de recusar pedidos e viu que era hora de aumentar a capacidade de produção da fábrica.

Mesmo no último trimestre de 2008, quando o mercado inteiro sofria com a crise mundial, a Seccional ia bem. Todo o segmento ia bem. É que o mercado de torres funciona em outro ritmo. Quando uma operadora celular decide aumentar a cobertura do sinal, conversa com integradores para fazer um projeto. Os engenheiros dos integradores vão até a região em que a operadora quer montar o projeto e dimensionam a quantidade e o tipo de torres e antenas que serão necessárias. É um trabalho demorado, então só uns dois meses depois do começo do projeto é que o fabricante de torres vai receber a encomenda dos integradores. Quando a crise chegou, Paulo estava ocupado entregando torres para projetos que tinham começado antes da crise. As operadoras estavam com vários projetos desde o final de 2007, por causa das metas de universalização combinadas com a Anatel. 2008 teve três trimestres muito bons para o mercado. Quando chegou a hora de comprar as torres, já era tarde demais para interromper os projetos. “Quando a crise chegou, nós ainda vínhamos no embalo desses pedidos.”

A Seccional fabrica torres de aço para antenas de telecomunicações há 33 anos. Em tempos normais, não

existem muitas empresas nesse mercado. Em tempos de euforia, como 2008, novos fabricantes aparecem. Paulo ia a reuniões, eventos, e os clientes falavam de fabricantes dos quais ele nunca tinha ouvido falar. Era gente que fabricava estruturas metálicas e tinha entrado no mercado de torres de transmissão para aproveitar o momento bom.

Mesmo com novos concorrentes, Paulo precisava fabricar mais para dar conta dos pedidos que não paravam de chegar. Ele contratou um diretor industrial e uma consultoria para redesenhar a disposição das máquinas e os processos da fábrica. A fábrica da Seccional é um galpão de 90 metros de comprimento. Entram chapas de aço de um lado, saem torres do outro. Antes, a chapa chegava, e uns funcionários cortavam, dobravam, moldavam e soldavam as chapas, tudo em sequência até que a torre ficasse pronta. A consultoria ajudou Paulo a desenhar um processo novo: em vez de uma esteira grande passando por cada um dos processos, a fábrica teria 20 células independentes de produção. Cada célula teria funcionários e máquinas para cortar aço, dobrar, moldar, etc. Paulo comprou máquinas, contratou mais gente para a fábrica e montou a nova estrutura. Antes da mudança, o aço percorria 120 metros até virar uma torre; depois, passou a percorrer 30 metros. Os funcionários da fábrica conseguiam fazer uma torre em 20 dias; agora eles concluem uma torre em só cinco dias.

No final de 2008, Paulo comprou outro galpão de 60 mil metros quadrados para montar a segunda fábrica a 3 quilômetros da fábrica atual. Como a fábrica atual já



Empresa	Pontuação	Crescimento Receita Líquida (%)	Rent. s/vendas (%)	Rent. s/ patrimônio (%)	Liquidez corrente	Endiv. sobre ativo (%)
SECCIONAL BRASIL	11.203,10	172,46	42,52	409,60	1,09	0,00





Paulo Abreu Júnior

diretor-superintendente

Nova fábrica, para não ter mais que recusar pedidos.

dá conta de uma demanda grande, ele não tem pressa de terminar a fábrica nova. Redesenha o projeto, ajusta. “É para ser a fábrica dos sonhos.”

A crise só veio para a Seccional em junho de 2009. As vendas pararam em junho; a produção continuou por inércia: a fábrica precisava entregar as torres encomendadas antes de junho. O pior mês foi agosto: a fábrica chegou a parar. A situação só voltou a melhorar em setembro. Nos últimos dez dias de setembro, a produção foi melhor do que em agosto inteiro. Enquanto a situação está, como diz Paulo, “em fogo baixo”, ele vai fazendo ajustes para melhorar os processos da produção.

Os fabricantes de ocasião aparecem cada vez menos nas reuniões e eventos de que ele participa. Paulo sabia que não ia durar muito. “Eu já vi esse filme”, ele diz. “Esse não é um mercado para aventureiros.” Uma torre de transmissão, diz Paulo, não é só uma estrutura de aço que alguém monta e coloca umas antenas lá em cima. Uma torre no Rio Grande do Sul tem que ser mais resistente do que uma torre aparentemente idêntica no Nordeste, porque os ventos do Sul são mais fortes. Há outros fatores: relevo, se a torre fica perto do mar, quantas antenas vão ficar no topo. A Seccional tem uma equipe de pesquisa e desenvolvimento só para estudar todas essas condições e pensar em novas formas e materiais para fabricar torres. Um exemplo: a empresa tem uma patente de 1996 para torres tubulares de aço patinável, um aço que é mais caro, mas também mais resistente à corrosão. Os operários da fábrica também participam do processo de P&D. Os funcionários das operadoras que fazem manutenção nas torres instala-

das prendem o cinto de segurança em uma peça metálica chamada trava-quedas. O suporte do trava-quedas soltava o tempo todo e era caro para fabricar. Foi um operário da fábrica que criou uma forma de produzir esse suporte usando sucata da produção. Resultado: a fábrica aumentou a produção desses suportes em quatro vezes, pela metade do preço.

Os fabricantes que apareceram quando o mercado ia bem estavam acostumados a trabalhar em áreas urbanas. Se faltava uma peça, se quebrava uma parte da estrutura, era só comprar e trocar. No mercado de torres é diferente: há torres no interior do Amazonas, do Pará, no meio da selva. Um fabricante que não conhecia o mercado instalava torres nesses lugares remotos. Quando alguma coisa quebrava, deixava o cliente dez dias sem serviço. O cliente comprava pelo preço e perdia dez dias de faturamento.

Com a concorrência menor, Paulo agora estoca produtos para 2010, porque acredita que a situação vai melhorar. “Não vai ser bom como 2008, mas vai ser melhor do que agora.” Conversando com clientes, ele sabe de projetos que estão começando. As operadoras falam com os integradores, os integradores começam os estudos de viabilidade técnica. Logo, diz Paulo, os pedidos devem chegar. Ele se arrepende de não ter investido antes para aumentar a capacidade de produção da empresa. Se tivesse feito isso, não precisaria ter recusado pedidos. Poderia ter faturado mais.

Paulo está ansioso pela fábrica nova, que deve inaugurar no primeiro semestre de 2010. Depois dessa fábrica, ele não vai mais recusar nenhum pedido.



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
21.269,66	20.844,26	9.045,00	117,47	1,54