

**DESENVOLVIMENTO DO MERCADO AMERICANO
PARA REATORES ELETROMAGNÉTICOS**

Preparado pelo Prof. Ricardo D'Alò de Oliveira, ESPM RS.
2008

Destinado exclusivamente ao estudo e discussão em classe, sendo proibida a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. Direitos reservados ESPM.

RESUMO

O presente relato está baseado em um caso real envolvendo decisões estratégicas entre vender a empresa ou expandir os negócios desta para o mercado americano.

PALAVRAS-CHAVE

Vendas, negócios internacionais, exportação, negociação, estratégias comerciais, distribuição, canais de marketing

ESTRUTURA

- I. Introdução
- II. Entendendo o mercado americano
- III. Uma proposta inesperada
- IV. Os acontecimentos subsequentes
- V. Questões propostas

I. INTRODUÇÃO

A ITL S/A é um tradicional fabricante de reatores eletromagnéticos para uso em luminárias com lâmpadas fluorescentes, sendo uma empresa de médio porte atuante no mercado Brasileiro e com pequenas operações na América do Sul, principalmente o MERCOSUL. Além de fabricar os reatores eletromagnéticos, a ITL S/A possuía uma pequena fábrica de luminárias, focando principalmente o segmento industrial e público. Com faturamento em torno de 20 milhões de dólares americanos e com mais de 200 funcionários, a empresa era considerada de médio porte. Mais de 90% de seu faturamento decorria das vendas no mercado brasileiro onde, por meio de uma vasta rede de representantes, vendia para distribuidores e varejistas do ramo em todo o território nacional. Apesar dos riscos, a estratégia da empresa consistia na pulverização, de forma que o seu maior cliente não respondesse por mais que 1% de seu faturamento – a exceção de 02 fabricantes internacionais que terceirizavam parte da sua produção com a ITL, mas não chegava a 15% do faturamento desta.

Se por um lado no quesito risco de crédito a empresa estava resguardada, sofria, por outro lado, uma forte pressão de concorrentes menores, cujas práticas comerciais incluíam desde descontos agressivos ao uso de meia nota ou caixa dois, bem como a obtenção de incentivos fiscais exclusivos para pequenas e micro empresas. Muito embora isoladamente não fosse significativo, no seu conjunto ameaçavam bastante as operações da companhia, tanto no segmento de reatores, como no de luminárias.

Em termos tecnológicos, no que se referia a reatores eletromagnéticos, a empresa era imbatível; conseguira desenvolver um processo de baixo custo e alta confiabilidade, sendo mundialmente competitiva e com a melhor tecnologia disponível no momento. No entanto, já na segunda metade dos anos 90, os reatores eletrônicos começavam a ganhar terreno no mercado, muito embora na época ainda muito mais caros, sinalizavam um forte crescimento. A empresa vislumbrava fortes ameaças: o fato dos reatores eletrônicos começarem a ser manufaturados na China e o fato de que a ITL não ter vantagens competitivas com este tipo de reator e estar fortemente concentrada nos reatores convencionais (eletromecânicos) que significavam mais de 90% do produto consumido na época.

A empresa entendeu que necessitava expandir sua operação para outros mercados, escolhendo os USA para este propósito. Essa escolha deveu-se ao volume de reatores comercializados naquele país, com fortes importações deste produto de países e fabricantes cuja tecnologia era inferior à da ITL para reatores convencionais – maior parte do utilizado no mercado americano na época (1999). O uso do reator eletrônico em larga escala ainda levaria alguns anos, permitindo que a ITL se adaptasse e buscasse ser competitiva nestes modelos também. A tecnologia dominada, a paridade da moeda e as baixas barreiras comerciais permitiam à empresa ser bastante competitiva e agressiva em preços, o que encorajava uma investida maior neste mercado.

O mercado americano apresentava outro atrativo, a necessidade de certificação UL para poder vender neste mercado. Esta certificação era uma poderosa barreira não tarifária que limitava a concorrência em preços, eliminando os fabricantes que ofertavam produtos de baixa qualidade. No entanto, cada modelo de reator deveria ser submetido a uma bateria de testes, bem como ter o processo produtivo homologado, a um custo de U\$6,000.00 por modelo, mais as inspeções anuais. Isso implicava um trabalho mais cuidadoso na seleção dos segmentos de mercado a serem atingidos e dos modelos a serem comercializados, até porque seria necessário realizar algumas adaptações nos produtos destinados àquele mercado.

II. ENTENDENDO O MERCADO AMERICANO

Matias, gerente de marketing da empresa, havia tentado iniciar esse processo há um ano e meio, contratando John como representante comercial. Caberia a John buscar canais adequados para a distribuição dos reatores no mercado americano. John e Matias acreditavam que a única maneira de penetrar o mercado seria através de algum tipo de parceria com algum fabricante nacional, e isso implicaria um negócio de mão dupla, ou seja, uma comercialização recíproca de produtos, e trabalharam neste foco. No entanto, os contatos estavam muito lentos e os negócios não evoluíam, estando todos concentrados no oeste dos USA.

Inconformado com essa situação, Carlos, principal executivo da empresa, decide contratar Luis para cuidar do mercado americano e fomentar os negócios. Luis deveria também avaliar o trabalho de

John e decidir se seguiria ou não contando com sua cooperação no mercado americano.

Luis possuía experiência em negócios internacionais e na comercialização de componentes eletrônicos e por essa razão fora contratado. Imediatamente Luis contatou John e se inteirou da situação. Na verdade, John era um empregado de uma multinacional americana e residia no centro do país. Conheceu Matias em uma exposição em Las Vegas, pois buscava uma representação comercial e pretendia se dedicar a essa atividade quando de sua aposentadoria, em 03 a 04 anos.

Nesse meio tempo, aproveitando o fuso horário, se concentrava em fazer contato com empresas no oeste dos USA, pois quando chegava em casa, após o expediente, ainda era horário comercial nestas localidades. Isso explicava muita coisa e Luis sabia que dessa forma não iriam longe. Além disso, John havia convencido Matias que deveriam buscar um negócio de duas vias, que na interpretação de Luis significava uma jogada de duplo comissionamento por parte de John, que tencionava ganhar em duas pontas. No entanto, Luis quis aproveitar os contatos já realizados por John para conhecer o mercado e, dessa forma, buscou agendar uma visita aos USA onde, na primeira etapa contataria alguns clientes com John e na segunda etapa entraria em contato com outros distribuidores na Florida.

Carlos estava ansioso por avançar neste mercado e pessoalmente já havia contatado um distribuidor na Flórida com quem pretendia realizar negócios de importação, utilizando-o com entreposto para aquisição de determinadas matérias-primas que necessitava para a produção. Portanto, acompanharia Luis e John na primeira etapa da viagem.

Dentre os contatos que John desenvolveu dois parecerem interessantes: a CLB Inc. e a Electric Fixtures, ambos grandes fabricantes de luminárias, que atuavam em todo o território americano. A CLB recebeu Carlos e Luis mais como clientes do que como possíveis fornecedores, o que caracterizava bem a estratégia de John de oferecer primeiramente a possibilidade de vender o produto das empresas no mercado brasileiro e, posteriormente, incluir os reatores da ITL nas negociações – tal estratégia irritava profundamente a Carlos, que entendia que John era pago para abrir o mercado para a ITL e não o contrário.

O ponto forte desse encontro foi o entendimento de como funciona o mercado americano de iluminação. Conforme Philip, gerente de marketing, o mercado americano para luminárias está mais concentrado em atender às novas construções. Para que se tenha uma idéia, o total de novas construções anuais na Europa correspondia a um mês dessa atividade no mercado americano. A figura 1 apresenta esquematicamente os principais atores neste mercado e como se relacionam.

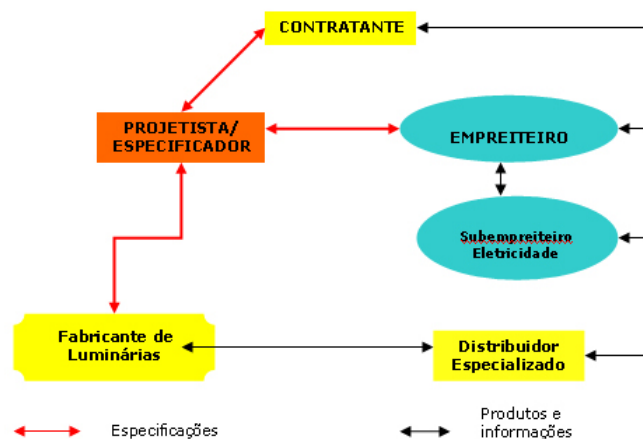


Figura 1: canal de comercialização no mercado americano

Como pode ser observado, o contratante seleciona uma empresa de arquitetura que fará o projeto encomendado (edifício, hotel, shopping, etc.). Esse escritório em geral especifica 03 fabricantes para cada produto a ser utilizado na construção. Esta mesma empresa contrata um empreiteiro que, por sua vez contrata subempreiteiros para a execução da obra. Cada subempreiteiro uma vez de posse de suas especificações orça os produtos e insumos, no caso luminárias, com os distribuidores especializados, que por sua vez compram dos fabricantes especificados. Os fabricantes de luminárias desenvolvem ações específicas de marketing junto aos especificadores (empresas de arquitetura, arquitetos, etc.) e junto aos distribuidores para a comercialização de seus produtos.

Ficou bastante claro para Luis e Carlos porque as tentativas anteriores de atuar diretamente junto a distribuidores não lograram as vendas pretendidas. Estes praticamente atuavam no mercado de reposição, tendo como principal atrativo os preços ofertados. Luis e Carlos receberam informações sobre os preços dos reatores adquiridos pela CLB, pois a idéia aventada na reunião seria a utilização dos produtos da ITL nas luminárias destinadas ao mercado

brasileiro inicialmente e, posteriormente, conforme o desenvolvimento dos negócios e a certificação UL dos produtos, os reatores poderiam também ser utilizados nas luminárias para o mercado americano.

O que Luis não sabia, e tomou conhecimento durante a reunião, era que um dos fabricantes multinacionais que terceirizavam parte de sua produção com a ITL estava interessado em adquiri-la. Luis só se inteirou deste fato porque a reunião havia sido interrompida por um telefonema urgente do Brasil para Carlos – era esse fabricante solicitando que não fosse fechada nenhuma parceria na viagem antes de analisar a proposta dele. A reunião encerrou com a tarefa de cada parte elaborar uma proposta de negócios de mútuo benefício.

Carlos abre o jogo para Luis e diz que efetivamente havia uma proposta de aquisição da empresa em andamento, mas que ainda não era definitivo e que estavam estudando a questão. Entender as possibilidades no mercado americano seria fundamental para a análise e decisão, bem como para a valorização da empresa nas negociações ou para a expansão desta como empresa independente. Carlos iria à Flórida para verificar outra proposta de joint-venture com um distribuidor americano que também estava interessado no mercado brasileiro. Esse seria o último contato da viagem e Luis não estaria presente. Porém antes de decidir o futuro de John haveria ainda uma reunião com a Electric Fixture e ambos sabiam que poderiam oferecer os reatores posto na empresa por 50% do valor oferecido pela concorrência. Essa reunião seria um importante teste para verificar a viabilidade comercial dos reatores da ITL no mercado americano.

III. UMA PROPOSTA INESPERADA

Patrick era o gerente de marketing da Electric Fixture. Pessoa alegre e comunicativa recebeu Carlos e Luis em um enorme showroom, onde nos contou orgulhosamente que era praticamente o seu escritório, pois passava ali a maior parte do tempo conduzindo negociações. Dizia que havia duas maneiras de conduzir a área comercial: o enfoque em vendas ou em marketing; no primeiro buscase oferecer os produtos massivamente para todos e fechar vendas com os interessados; no segundo, e em sua opinião o mais eficiente, investimentos em comunicação conscientizam o mercado de sua

existência, propósito e produtos, e os interessados automaticamente entram em contato, fazendo com que o esforço em vender seja menor, menos custoso, mais eficiente e propiciando negócios de maior margem. Era exatamente assim que conduzia os negócios e afirmava que aquele showroom era onde os grandes e bons negócios eram realizados.

Após uma apresentação de sua linha de produtos, tipo de reatores que utilizava, de quem comprava conduziu uma visita pela fábrica e pelos laboratórios de teste e desenvolvimento. O giro pela fábrica terminou por onde começara, no showroom. Agora era a hora de escutar a proposta de Carlos e Luis.

Carlos e Luis entusiasmados com o que viram e com o tamanho da empresa entenderam que poderiam comercializar imediatamente pelo menos dois containeres de reatores por mês e, para tanto, estavam dispostos a serem bastante agressivos e iniciaram a conversa propondo colocar os reatores na fábrica da Electric Fixture por 50% do atual custo deles – muito embora não conhecessem em detalhes os preços praticados por cada modelo sabiam que poderiam suportar tal proposta pelo levantamento feito do preço médio praticado no mercado na conversa com a CBL.

Para surpresa de ambos, Patrick não estava interessado, ele não iria mudar de fornecedor mesmo que o desconto fosse maior. Carlos intrigado queria entender o porquê. Segundo Patrick, os reatores impactavam muito pouco no custo da luminária, razão pela qual adquiria o produto localmente (através de distribuidores especializados). Ao adquirir os produtos diretamente da fábrica no Brasil teria uma série de problemas a serem equacionados: desde a qualificação dos produtos, estoques reguladores, procedimentos com importação, risco com descontinuidade de fornecimento, etc., tudo isso por um benefício que não impactaria no custo total da luminária e tão pouco propiciaria aumentos significativos na margem de contribuição. Dessa forma, a simples importação por vantagem em custo não interessava.

Patrick, no entanto, tinha outra idéia em mente e por isso recebera os dois. Na realidade ele queria expandir seus negócios para o Brasil e necessitava um parceiro comercial no país. Caso Carlos aceitasse, Patrick estaria disposto a comprar parte de sua necessidade de reatores da ITL, pagando o preço que

pagava pelos reatores que utilizava, descontado o custo com a qualificação interna dos produtos.

Agora foi a vez de Luiz se surpreender. Em 1999 o mercado brasileiro estava ainda tentando se equilibrar entre crises sucessivas, não sendo muito atrativo no curto prazo e com enorme incerteza no médio e longo prazo. Segundo Patrick o interesse no Brasil se resumia aos seguintes pontos:

- O mercado brasileiro, com o desenvolvimento da economia, apresentava um potencial de 100 milhões de novos consumidores para entrar no mercado, o que representaria um potencial de crescimento de consumidores no longo prazo equivalente a 50% do mercado americano. Qualquer aumento em 1% ou 2% do share de mercado nos USA custava muito caro, o que inviabilizava o crescimento rentável da empresa.

- Não existia no mercado brasileiro uma marca forte, se existisse ele hesitaria. Como não existia marca forte, a dele seria esta marca;

- Ele necessitava tornar a Electric Fixture uma empresa global, sob a ameaça de ser absorvido pelo mercado caso não expandisse;

- O mercado brasileiro em função das suas instituições, leis trabalhistas, etc. era muito complicado e, na opinião de Patrick, a única maneira de entrar seria através de uma parceria local.

Caso a ITL estivesse interessada Patrick iria ao Brasil para conhecer as instalações da empresa e começar a discutir como funcionaria a relação comercial entre as empresas. Carlos ficou de comunicar-se com Patrick no seu retorno ao Brasil para estabelecer esta data.

IV. OS ACONTECIMENTOS SUBSEQÜENTES

Antes de se separarem Carlos disse a Luis que independentemente do desfecho dos acontecimentos, Luis seria apoiado ou para assumir novas funções ou para nova colocação e que necessitava agora verificar todas as possibilidades possíveis. A ITL estava tendo dificuldades para seguir modernizando seu parque produtivo e expandir mercados. Os custos dos financiamentos eram proibitivos e as praticas comerciais empregadas pela concorrência reduziam as margens.

Ao retornar ao Brasil Luis fica em stand by, uma vez que as diferentes propostas estavam em análise e Carlos esperaria a proposta de compra da empresa

avançar antes de considerar as demais possibilidades, buscando ganhar tempo com os demais interessados em uma parceria comercial, o que na opinião de Luis era um erro estratégico. Essa inércia paralisou todos os investimentos, principalmente o desenvolvimento do reator eletrônico e a certificação dos reatores convencionais na UL, fundamental para a entrada no mercado americano. A negociação de vendas poderia não se concretizar ou levar demasiado tempo, pondo em risco as potenciais parcerias detectadas. Carlos também teria que decidir com quem desenvolveria negócios, pois os potenciais parceiros concorriam entre si no mercado americano.

Nesse ínterim Luis recebe uma nova proposta de emprego. Essa proposta não apresentava grande vantagem em relação ao seu status atual, mas a inércia da situação o preocupava. Por um lado, havia a possibilidade da interessante tarefa de desenvolver a parceria com a Electric Fixture ou com outro escolhido, por outro lado caso houvesse uma aquisição o futuro seria bastante incerto e, caso a empresa não concretizasse nenhuma transação, uma redução e reposicionamento de mercado seria inevitável.

Carlos por sua vez tinha muitas opções em jogo e buscava maximizá-las ao máximo. As discussões em nível de diretoria eram bastante reservadas e tudo e todos estavam em compasso de espera, tratando apenas das operações diárias e dos negócios em andamento.

V. QUESTÕES PROPOSTAS

1. O que você faria se fosse Carlos?
2. O que você faria no lugar de Luis?
3. Elabore uma PFOA e comente.
4. Com base na PFOA proponha diferentes estratégias, levando em conta cada possibilidade: venda; parceria com um fabricante americano; reformulação da atuação no mercado brasileiro.
5. Comente a estratégia de negociação elaborada por Carlos e Luis para a Electric Fixture?
6. Que destino você daria a John?
7. Proponha uma missão e visão que auxiliem a empresa a desenvolver novas possibilidades no caso de não ser vendida.