

AÇÃO SEM REAÇÃO: Por que nos mercados colombiano e peruano não há sucesso?

MAÍRA CÍRICO

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

DINORÁ FLORIANI

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

GABRIELLE DAMO ROSSATO

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

ACÇÃO SEM REACÇÃO: Por que nos mercados colombiano e peruano não há sucesso?

Introdução

Era uma tarde cheia de trabalho na Beta Equipamentos e os sócios da empresa estavam reunidos na sala de reuniões para discutir as barreiras enfrentadas na trajetória do mercado exterior, bem como o futuro da expansão internacional da empresa. As decisões tomadas na Beta Equipamentos são centralizadas, concentrando-se nos três sócios e fundadores da empresa. Assim, após uma conversa com a equipe de Comércio Exterior da empresa, André, um dos sócios, iniciou a conversa com Carlos e Marcos, os outros dois sócios.

- O foco da empresa está nas América, mas estamos com dificuldades na nossa expansão tanto para o Peru quanto para a Colômbia. Além disso, nessa situação o que mais me intriga é que essas barreiras não são tarifárias como imaginávamos, porém culturais, financeiras e comportamentais, o que exige mudanças na nossa estratégia de expansão.

Nesse momento, Carlos e Marcos começaram a questionar André, que sempre tomou a frente na internacionalização da empresa.

Foi então que Marcos foi direto ao ponto:

- Mas será que é possível adaptarmos nossa estratégia ou seria melhor focarmos em outros mercados?

O objetivo da Beta Equipamentos sempre foi tornar-se a maior fabricante de máquinas têxteis de toda a América, porém, as tentativas frustradas de expansão para o Peru e Colômbia exigem da empresa uma tomada de decisão.

A fundação da Beta Equipamentos: visão empreendedora internacional

A Beta Equipamentos, localizada na cidade de Pomerode, Santa Catarina, Brasil, é uma empresa especializada no desenvolvimento e fabricação de máquinas têxteis. A empresa foi fundada em maio de 2007 por três amigos engenheiros que tomaram a decisão de deixar seus empregos em uma multinacional para tornarem-se concorrentes da empresa. Utilizando o conhecimento adquirido no mercado de máquinas e equipamentos têxteis, os amigos engenheiros e atualmente sócios, André, Carlos e Marcos, criaram a Beta Equipamentos, que carregou não só o conhecimento adquirido na multinacional, mas o olhar para o mercado internacional.

A primeira exportação da empresa ocorreu, logo após sua fundação, para um país europeu, a Itália. A exportação aconteceu por contato via telefone e *e-mails* no idioma italiano, falado fluentemente por André. Além disso, a agilidade da primeira exportação deu-se principalmente pelo contato prévio existente entre o proprietário da empresa italiana e os três sócios, que fizeram negócios juntos no tempo em que trabalhavam na multinacional. Assim, conhecendo já o trabalho dos engenheiros, a exportação para a empresa italiana em 2012 marcou a abertura para o mercado internacional.

Dando continuidade à atuação em países estrangeiros, os sócios buscaram novos mercados com o apoio da Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (CSMAT), na qual Marcos era o vice-presidente. Ainda em 2012 a empresa iniciou o contato para a representação em El Salvador e Guatemala, e em 2015, durante a participação em uma feira na Itália (ITMA), foi fechada uma parceria com uma das maiores empresas de representação comercial do segmento têxtil da Argentina, além de 36 novos contatos com empresas de diversos países.

Além do suporte da CSMAT, em 2014, 2015 e 2016 a empresa contou com a parceria da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos - APEX Brasil, que auxilia

empresas brasileiras no processo de exportação. Com isso, a empresa foi instigada a participar de vários eventos e feiras internacionais, dando início a novas oportunidades de expansão. Como expositora nas feiras têxteis da Colômbia e do Peru, a empresa fechou contrato com dois representantes comerciais nestes países, mas não concretizou nenhuma venda para os mercados. Por fim, em 2017 a empresa firmou parceria com mais dois escritórios de representação comercial, um no Paraguai e outro no México, mercado visto como promissor e com inúmeras oportunidades.

Produtos: máquinas e equipamentos para a indústria têxtil

A Beta Equipamentos começou sua atuação fabricando apenas equipamentos, porém, em pouco tempo, incorporou a fabricação de máquinas para a indústria têxtil, como a Relaxadeira, a Revisadeira e a Embaladeira de Rolos (ver ANEXO A), que tornaram-se as máquinas mais vendidas para o mercado internacional.

No que tange a funcionalidade das máquinas, a Revisadeira serve para inspecionar artigos de tecido plano, seja no recebimento do material do fornecedor ou em outros setores ligados ao controle de qualidade. A revisão é um processo indispensável no setor de beneficiamento têxtil, visto que há uma complexidade nos artigos têxteis, que podem variar desde artigos muito delicados, com baixa gramatura, até artigos mais pesados, como por exemplo, os que contêm elastano.

Já a Relaxadeira é utilizada na preparação dos artigos para a programação da confecção. O principal diferencial desta máquina é que ela elimina não só o processo de fraldar a malha e/ou tecido, como também o espaço necessário para deixar a malha enfiada descansando.

Por fim, a Embaladeira de Rolos é um equipamento moderno e inteligente que automatiza o processo de embalagem de rolos de malha e/ou tecido. A tecnologia aplicada, além de reduzir o consumo de plástico, a torna mais rápida e eficiente, aumentando o ganho de produtividade e a qualidade na embalagem do produto final.

Todo o processo de fabricação das máquinas é interno, inclusive a instalação do software. As máquinas são adaptadas de acordo com a necessidade de cada cliente. Para isso, são realizados estudos técnicos, buscando analisar os principais problemas ou gargalos encontrados na produção de cada empresa. A partir da análise são feitas as adaptações e melhorias na máquina, que visam sempre aumentar a lucratividade do cliente. Além de toda os processos que envolvem a venda dos equipamentos, a atenção da empresa é sempre prestar o melhor serviço pós-venda para seus clientes.

Quem são os clientes?

Os clientes da Beta Equipamentos são empresas do segmento têxtil que atuam principalmente nos setores de malharia, tecelagem, tinturaria, beneficiamento ou confecção. Como os investimentos em tecnologia são altos, a maioria das compras são feitas por empresas de médio ou grande porte, além de multinacionais. Embora o retorno sobre o investimento ocorra de uma maneira muito rápida, nem todas as empresas estão prontas para a aquisição destas tecnologias. A mentalidade fechada de algumas empresas também impede que os investimentos sejam feitos, já que os diretores estão satisfeitos com os resultados obtidos, não vislumbrando investir para aumentar os lucros ou melhorar a qualidade dos produtos.

E os concorrentes?

Como a Beta Equipamentos fabrica máquinas e equipamentos de acordo com a necessidade de cada cliente é difícil comparar seus produtos com outros concorrentes. Há produtores de máquinas em diversos países, porém a maioria deles não compete diretamente com a empresa, já que não oferece produtos focados na necessidade do cliente. Para cada máquina existem concorrentes diferentes, mas os que mais se assemelham na questão preço versus qualidade são fabricantes europeus.

A marca Beta Equipamentos não concorre com nenhuma marca brasileira. Seus principais concorrentes são, além das empresas italianas e alemãs, já reconhecidas no mercado e que conseguem fornecer crédito aos clientes, as empresas chinesas e turcas, que possuem menores custos de produção, e por esse motivo, tendem a ofertar preços baixos no mercado. Na Tabela 1 é possível comparar os preços aproximados dos concorrentes (em percentual) e os diferenciais oferecidos por cada mercado concorrente.

Tabela 1: Comparativo de preços

Máquinas	País	Diferencial	Comparação de Preços
Revisadeira	Brasil	Entendimento do problema do cliente para fabricação de máquina customizada e excelente atuação pós-venda	100%
Relaxadeira e	Itália/Alemanha	Marcas reconhecidas com grande tempo de mercado e fornecimento de crédito ao cliente	130%
Embaladeira	China/Turquia	Custo de produção mais baixo, tornando o equipamento mais barato	70%

Fonte: dados da pesquisa, 2018.

A empresa Beta Equipamentos opta por não concorrer por preço, portanto, o foco são clientes que elegem produtos de qualidade, ou seja, que adquirem máquinas que trarão resultados comprovados para a indústria, como as que são fornecidas por concorrentes italianos e alemães, como Bianco, PLM e Weko. Estas empresas têm agentes em diversos países, inclusive na Colômbia e no Peru, países em que apesar da Beta Equipamentos estar presente, ainda não foram realizadas vendas.

No entanto, apesar de competir diretamente com grandes nomes internacionais, de acordo com informações dos clientes, repassadas pelos representantes comerciais, os concorrentes europeus e asiáticos têm falhado no atendimento e no pós-venda, e por este motivo, novos clientes têm optado por comprar a marca Beta Equipamentos. Os diferenciais ofertados pela empresa no pós-venda são a manutenção constante dos clientes e a análise para garantir que as máquinas compradas estejam atendendo aos objetivos esperados. Por trabalhar com máquinas personalizadas, há possibilidade de instalar equipamentos adicionais que permitem o acesso a informações de dados específicos solicitados pelos clientes. Além disso, caso alguma máquina apresente problemas, a Beta Equipamentos fornece atendimento, primeiramente via telefone e, posteriormente, caso o problema não seja solucionado, através de técnicos que prestam serviço pessoalmente na empresa.

Os fabricantes alemães e italianos, além de trabalharem com produtos padronizados, cobram altos valores para o deslocamento de sua equipe técnica. Já os concorrentes chineses e turcos estão mais preocupados com a venda em si, do que com garantir o bom funcionamento da máquina e o atendimento das expectativas do cliente, o que deixa a Beta Equipamentos um passo à frente de seus principais concorrentes.

Ações com reação: mercados já atuantes

A Beta Equipamentos atua em cinco países, todos eles na América: El Salvador, Guatemala, Argentina, México e Paraguai. Os primeiros países a contarem com representantes da empresa foram El Salvador e Guatemala, em 2012. O representante já conhecia os sócios da empresa, pois sempre atuou no segmento de máquinas têxteis, inclusive representando as principais concorrentes da Beta equipamentos, as empresas europeias. No entanto, o representante apostou na marca Beta Equipamentos e em mais duas outras empresas brasileiras, passando a representar o Brasil na América Central.

Apesar dos mercados representarem mais de 50% do faturamento total das exportações, representam apenas 2% do faturamento total da Beta Equipamentos. Esse valor corresponde ao montante que é despendido nas visitas aos clientes feitas pelos sócios juntamente com o representante e no material promocional, como brindes e catálogos que são entregues aos clientes. Não são realizadas participações em feiras e os investimentos nestes países são baixos.

No que tange a Argentina, o mercado foi o segundo país de atuação da empresa. Em 2015, na feira italiana ITMA, os sócios da Beta Equipamentos negociaram com uma das maiores empresas de representação do segmento têxtil da Argentina, ganhando espaço frente a concorrência. No ano de 2017, o mercado argentino representou o maior volume de vendas internacionais, com 74% sobre o faturamento total de exportações. No entanto, no acumulado dos últimos, a representatividade foi de 39%.

A empresa participa a cada dois anos da feira SIMATEX, que acontece na capital da Argentina, Buenos Aires. O estande, em que são expostas as máquinas, é compartilhado com outras empresas representadas pelo mesmo agente. O investimento para participação é de aproximadamente R\$ 20.000,00, valor muito baixo se comparado com o retorno de aproximadamente 500% que a empresa atinge. Além da feira, a Argentina é um dos países em que os sócios da empresa realizam o maior número de visitas, juntamente com vendedores técnicos, que são imprescindíveis para o pós-venda.

Em relação ao México, a expansão aconteceu através da parceria com uma empresa de representação em 2017. Foi necessária apenas uma viagem à capital do país, Cidade do México, para treinar a equipe de representação e levar os catálogos. As primeiras vendas ocorreram logo após a parceria ser fechada. O mercado é visto pela Beta Equipamentos com grande potencial, pois o país vem se atualizando cada vez mais tecnologicamente no ramo têxtil. Dessa forma, a empresa investe em feiras no país para ganhar cada vez mais mercado.

Por fim, o mercado paraguaio também foi uma conquista no ano de 2017. A empresa fechou parceria com um representante brasileiro que mora no Paraguai. O representante atende empresas têxteis paraguaias e oferece produtos de empresas brasileiras. Devido ao forte relacionamento com os clientes no Paraguai, em apenas uma viagem ao país, realizando reuniões com três clientes e visitando a *Feria de la Moda*, organizada pela ACIP (Associação Industrial de Confeccionistas do Paraguai), foi fechada a primeira venda a uma das maiores empresas têxteis do mercado paraguaio.

Ações sem reação: Peru e Colômbia

Como é possível perceber, a Beta Equipamentos tem conseguido alcançar os objetivos estabelecidos, já estando presente em vários mercados do continente americano. Há dois países, no entanto, em que mesmo com muitos esforços, a empresa não tem conseguido finalizar nenhuma negociação. Estes países são Colômbia e Peru, dois mercados com forte atuação no segmento têxtil e por esse motivo, de grande interesse.

Na Colômbia a empresa começou a investir ainda em 2013, quando, em parceria com a APEX, participou da feira Colombiatex. A feira, que ocorre anualmente, tornou-se destino dos investimentos da Beta Equipamentos, que tem participado com estande compartilhado com outras empresas brasileiras, não expondo nenhuma máquina. O investimento na feira é baixo (apenas uma taxa administrativa de aproximadamente R\$ 3.000,00), já que todo valor gasto é recebido como contrapartida pela APEX. Quanto aos resultados da feira, só no ano de 2016 foram efetuadas 27 propostas para 27 diferentes empresas, porém nenhum negócio foi fechado.

Além da participação em feiras, o representante da Beta Equipamentos na Colômbia possui grande conhecimento na área têxtil, contudo, mesmo com o bom trabalho desenvolvido, nem um negócio é fechado. O mesmo aconteceu em 2017 quando em uma visita realizada por André, juntamente com o representante comercial, a um dos maiores confeccionistas do país, foi fechado o negócio. A proposta acordada foi muito boa, o cliente arcava com o frete internacional e iniciava o pagamento da máquina apenas após a sua instalação. Entretanto, a empresa se esquivou da negociação assim que o André retornou ao Brasil, informando que estavam preocupados com a retração da indústria têxtil no país.

Desde então, tem-se enviado *e-mails* de Marketing mensalmente para uma lista de cerca de 650 empresas colombianas. Esses contatos foram conseguidos por meio de informações recebidas do Setor de Promoção Comercial (SECOM) da Colômbia, através de sites de pesquisas com dados de importadores e/ou empresas têxteis, além dos contatos realizados pelo próprio representante comercial. Todo suporte ao representante quanto ao envio de catálogos, brindes e elaboração de propostas comerciais é fornecido pela equipe de Comércio Exterior da Beta Equipamentos no Brasil.

A Beta Equipamentos acredita que após realizar a primeira venda para alguma empresa na Colômbia, haverá grandes possibilidades de que as próximas vendas ocorram com mais rapidez. A exposição de uma máquina na feira também seria interessante, porém os custos para envio são muito elevados.

Outro mercado que a empresa não consegue realizar vendas é o Peru. O início dos investimentos no país ocorreu no mesmo ano que a Colômbia, através do mesmo projeto disponibilizado pela APEX. No ano de 2016, a Beta participou da Expotextil, feira que ocorre anualmente no Peru, como expositora. No evento foi estabelecida a parceria com um representante comercial que já atendia outras empresas têxteis e assim poderia ofertar também a marca Beta Equipamentos. Nesta edição da feira foram realizados contatos com 16 empresas, enviando 16 propostas, porém nenhuma proposta foi fechada.

O Peru possui redução de impostos para importações de máquinas providas de qualquer país. A Beta Equipamentos precisa lidar com os concorrentes europeus, que oferecem linhas de crédito próprias, permitindo que o cliente comece a pagar apenas após a instalação e por um período superior a um ano. A Beta Equipamentos trabalha com prazos de pagamento menores e possui linhas de crédito apenas com o BNDES, que é o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social no Brasil.

Além dos concorrentes europeus, chineses e turcos também estão no mercado oferecendo máquinas por preços baixos. O representante comercial do Peru já esteve no Brasil e além da marca Beta Equipamentos, representa empresas asiáticas. Em sua visita à empresa o representante informou que muitas empresas peruanas estão mais interessadas em preço do que em resultado, o que tem dificultado a entrada da empresa neste mercado. A ideia de aumentar a produção e a qualidade dos produtos finais através de tecnologia de ponta ainda não tem sido adotada por grande parte das fábricas, já que o processo produtivo, por contar com mão de obra barata, tem forte presença do trabalho manual/artesanal.

A Beta Equipamentos acredita que um representante que entenda mais a ideologia da empresa e não esteja trabalhando muito focado em preço, possa ser uma alternativa para abrir

o mercado peruano, mas ainda não tem certeza quanto ao resultado. O Peru apresenta uma cultura mais fechada que a Colômbia, o que foi confirmado pelo próprio SECOM, quando a Beta Equipamentos solicitou apoio no desenvolvimento de um novo representante comercial no país.

As ações de Marketing utilizadas no Peru são as mesmas implementadas na Colômbia. No mercado peruano a Beta Equipamentos conta com uma listagem de 160 empresas para envio de *e-mails* de Marketing e, até o momento, também não obteve nenhum resultado positivo.

Qual a melhor decisão?

Iniciar as operações e manter-se presente no mercado internacional não é uma tarefa fácil. Ter como objetivo principal ser o maior fabricante de máquinas e equipamentos do segmento têxtil das Américas é um desafio maior ainda. Mesmo assim, a Beta Equipamentos se propôs a enfrentar os desafios e buscar o mercado global, se internacionalizando através das exportações.

Em alguns dos países-alvo a empresa não encontrou barreiras que impedissem ou dificultassem o acesso de seus produtos ao mercado, porém, no mercado colombiano e peruano, não vem alcançando o mesmo resultado. Barreiras culturais, financeiras e até mesmo comportamentais, vem impossibilitando as vendas para os países. Muitas vezes o mercado internacional exige que as empresas se adaptem para que possam sobreviver, mas também é possível que essas adaptações tenham que ocorrer antecipadamente para que o acesso a esse mercado seja possível.

No caso da Beta Equipamentos os sócios sabem que será necessário realizar mudanças em relação às técnicas aplicadas como tentativas de entrar nestes mercados, já que as atuais não estão surtindo efeito. Com essa ideia em mente, os sócios se encontram em um dilema: é melhor adaptar a estratégia ou investir na expansão para outros mercados?

ANEXO A - Máquinas mais vendidas no mercado internacional

Relaxadeira



Fonte: dados da pesquisa, 2018.

Revisadeira



Fonte: dados da pesquisa, 2018.

Embaladeira de Rolos



Fonte: dados da pesquisa, 2018.