

COMO INGRESSAR NO MERCADO AMERICANO
SUCCESS CASE SANSUY S/A INDUSTRIA DE PLÁSTICOS

AMCHAM BRASIL, SÃO PAULO
&
BRAZILIAN AMERICAN CHAMBER OF COMMERCE OF FLORIDA
JUNHO / 2007

Jose Luiz Godoy
Multiplas International, Inc.

A) EMPRESA:

- Fabricas em Embú, São Paulo e Camaçari, Bahia (pólo petroquímico)
- Processa 35,000 Mt./ano com quadro de 1,200 funcionários
- Atualmente exporta cerca de 12% do faturamento anual
- Exportação é composta de 55% de filmes e lonas, e 45% de produtos manufaturados
- Em 2006 foi vencedora do Premio Plásticos em Revista (PPR - Export Plastic) na categoria PPR TOP Grandes Mercados

B) HISTÓRIA:

- 1966 fundada por imigrantes Japoneses e Nisseis para produzir mangueiras reforçadas para irrigação
- 1970 introduziu a lona plástica reforçada Vinilona
- 1975 começou a operar a primeira calandra (filme de PVC calandrado ou “laminado”) na fabrica do Embu processando 6,000 Mt./ano
- 1979 começou a exportar seus produtos para a América Latina
- 1980 inaugurou a fabrica de Camaçari e começou a operar a segunda calandra. A capacidade de processamento passa a ser 12,000 Mt./ano
- 1980 a Sansuy abre o seu capital e se torna publica
- 1983 começou os esforços de exportação para os EUA
- 1986 CPC (hoje Braskem) passa a ser acionista da Sansuy
- 1986 a terceira calandra é instalada na fabrica de Camaçari e a capacidade de processamento sobe para 24,000 Mt./ano
- Com a instalação da terceira calandra Sansuy passa a ter capacidade – comercial, industrial e técnica - para exportação em “grande escala”, e surge a necessidade da ampliação dos mercados internacionais
- 1986 inaugura a Sansuy of América, Inc.
- 1988 a quarta calandra foi instalada no Embu aumentando a capacidade de processamento para 32,400 Mt./ano

C) ENTRADA NO MERCADO AMERICANO - PROBLEMAS:

- Durante três anos utilizou representantes de vendas comissionados não exclusivos. Interesses X Prioridades X Objetivos
- Vendas não crescem de acordo com o tamanho do mercado e conforme projetado
- Problemas técnicos passam a afetar o relacionamento com clientes
- A comunicação – condição de mercado, necessidade dos clientes, problemas técnicos & etc. - entre representantes, clientes e Sansuy é falha e limitada. Isto dificulta a expansão de mercado e a solução dos problemas técnicos
- Falta de “foco” dos representantes de vendas passa a ser problema
- O custo de atendimento ao cliente – enviando funcionários do Brasil com frequência – passa ser alto
- Direção da Sansuy conclui que, para poder atingir os seus objetivos nos EUA (crescer no mercado de forma consistente e segura), necessita de estrutura de vendas com foco exclusivo para os seus produtos e com capacidade técnica
- Sansuy decide estabelecer estrutura própria nos EUA e forma a Sansuy América

D) APRENDIZADO & DIFICULDADES:

- Entendendo as necessidades técnicas e comerciais dos clientes
- Entendendo as diferenças dos processos de transformação entre Brasil e EUA
- Aprendendo a “escutar” e aceitar o fato de que não sabemos tudo (ou o que sabemos bem, não obrigatoriamente é o necessário/correto para o mercado americano)
- As dificuldades para implementar mudanças
- Aprendendo que temos que produzir o que o mercado necessita e quer comprar e não aquilo que queremos ou gostaríamos de produzir

D) APRENDIZADO & DIFICULDADES:

- Implementando a “cultura da exportação” & competitividade na empresa
- Aprendendo a dizer não, só prometer o que pode cumprir, e cumprir o que prometeu
- Entendendo que o mercado não aceita “entradas & saídas”, e a necessidade de se manter uma certa estabilidade. O alto custo para se reconquistar um cliente
- Convivendo com a realidade de que a exportação não permite as mesmas margens de lucro do mercado brasileiro e que não dá lucro o tempo todo
- Entendendo o conceito de “Volume X Margem”

E) SUCESSO:

Quais foram a “ferramentas” usadas para se obter sucesso?

- **Lição de Casa:**

- Entenda o mercado, conheça seus concorrentes e entenda as necessidades dos clientes antes de mergulhar
- Posicionamento do produto: Diferenciação, Preço, Qualidade

- **Cultura da Exportação:**

- Estrutura de custos e margens tem que ser diferenciada
- Eficiência do processo de produção tem que ser revista e otimizada
- Treinar funcionários e definir responsabilidades para implementação e acompanhamento
- Implementar estrutura básica de administração e logística de exportação
- Consciência de que o mercado americano não opera na mesma velocidade que o mercado brasileiro
- Todos os envolvidos na exportação têm que ter consciência de que é infinitamente melhor e mais barato rejeitar o produto na sua fabrica do que na fabrica do cliente ou na rede de distribuição nos EUA
- Eliminar o “jeitinho” e implantar a cultura da responsabilidade, transparência e seriedade

E) SUCESSO:

Quais foram as “ferramentas” usadas para se obter sucesso?

- **Foco:**

- Invista em estrutura apropriada para o seu mercado / produto.
- Tenha representante – da empresa e não somente de vendas – que entenda o seu produto / mercado / concorrência e que esteja totalmente focado

- **Comunicação:**

- Estabeleça canais de comunicação claros, eficientes e defina responsabilidades
- Imponha velocidade

- **Capacidade de Adaptação:**

- A sua empresa tem que estar pronta para se adaptar ao mercado?
O mercado não vai se adaptar a sua empresa / produtos.

- **Competência & Competitividade:**

- Faça somente aquilo que você é competente e sabe fazer muito bem
- Na maioria dos mercados internacionais não há espaço para ineficiências e/ou gorduras
- Imponha agressividade em tudo: decisões, compras, custos, preços e processos industriais

- **Confiabilidade, Consistência e Qualidade:**

- Aprenda a dizer não ou não posso ou não sei
- Só prometa o que pode cumprir. Cumpra o que prometeu
- Seja consistente na presença no mercado e nos produtos
- Defina padrão de qualidade e seja consistente

F) BENEFÍCIOS:

- Crescimento das vendas (em moeda forte!)
- Estabilidade e segurança no balanço para poder crescer e investir
- Otimização & estabilização da capacidade de produção
- Otimização das margens de lucro
- Contribuição significativa na absorção dos custos fixos
- Os benefícios não aparentes da exportação:
 - Estabilidade empresarial
 - Modernização e sofisticação. As exigências e a segurança que a exportação traz
 - Vendas em moedas fortes ajudam muito (financiamentos internacionais para investir; segurança em relação às variações da moeda local; alavancar os negócios empresariais)
 - Os efeitos da exposição a outros mercados & culturas
 - Benefícios de ser forçado a melhorar para competir nos mercados externos
 - O “colchão” que a exportação propicia
 - Investimentos com mais segurança e certeza de retorno

F) O que eu gostaria que vocês levassem daqui hoje:

Estes são os conceitos e pontos mais importantes que devem ser levados para se refletir e agir:

- Conceito de Volume, Custos e Margem
- Fatores e conceitos de Competitividade
- Implementando a “cultura da exportação” e competitividade na sua empresa
- Como se estabelecer nos EUA – o “caminho das pedras”
- Os benefícios não aparentes da exportação
- A sua empresa esta pronta para competir nos EUA?
- Oportunidades para os exportadores Brasileiros

Elaborado e apresentado por: Jose Luiz Godoy
Multiplas International, Inc.
34 Talcott Road, Rye Brook, NY 10573 USA
Tel. 914-315-0065
Fax 914-315-0086
E-mail: jlgodoy@multiplas.com