

CASO

Submissão: 17/08/2021 | Aprovação: 19/09/2022

DOI: <https://doi.org/10.12660/gvcasosv13n1c4>

NORFANA: OS DESAFIOS À VIABILIDADE DE UM NOVO PRODUTO

Norfana: the challenges to the viability of a new product

Ryan Schill¹ | rschill@uvu.edu

Ronei Leonel² | rleonel@salisbury.edu

David F. Jorgensen³ | djorgensen@rwu.edu

Joshua Groves⁴ | joshua.groves@wsu.edu

¹Utah Valley University - Orem, UT, EUA

²Salisbury University - Salisbury, MD, EUA

³Roger Williams University - Bristol, RI, EUA

⁴Washington State University - Pullman, WA, EUA

RESUMO

Norfana era um material de construção sintético usado na fabricação de produtos cerâmicos industriais e residenciais; no mercado havia apenas alguns anos, não atendeu às expectativas de vendas. A administração avaliava se a Norfana era um bom produto ou não, se a falha estava no plano de marketing ou em sua execução.

Palavras-chave: Desenvolvimento de novos produtos, estratégia de preço, lançamento de novos produtos.

ABSTRACT

Norfana was a synthetic building material used in the manufacture of industrial and residential ceramic products. It was in the market for only a few years but did not meet sales expectations. Management was evaluating the failure of the product and whether Norfana was a good product or not and whether the failure was in the marketing plan or its execution.

Keywords: *Development of new products, pricing strategy, launching new products.*

INTRODUÇÃO

“Nós nos reuniremos novamente às 13 horas da próxima sexta-feira para determinar o futuro do nosso negócio Norfana”, afirmou Paulo Picardes, CEO da Química Pantanal Internacional, uma das maiores empresas químicas do Brasil. Ele continuou: “É muito importante que avaliemos não só a prioridade e a viabilidade dos diferentes planos de *marketing* para o produto; precisamos também de uma boa análise do público-alvo para entender as necessidades do mercado em cada país. As opções são 1) licenciá-lo para que outros possam produzir; 2) vender a operação; ou 3) fazer grandes mudanças no produto e no plano de *marketing*. Isso significa que todos vocês devem elaborar uma boa análise dentro de suas respectivas funções e juntar suas ideias e perspectivas para que possamos ter um relançamento exitoso do nosso negócio. Todos vocês têm uma cópia do memorando e das recomendações do Sr. Arman (Anexo 1). Vamos nos reunir outra vez aqui, na próxima sexta-feira, para tomar a nossa decisão”. Assim foi encerrada a reunião mensal de avaliação do desenvolvimento de novos produtos na Química Pantanal Internacional.

Norfana era um material sintético de construção utilizado na fabricação de produtos cerâmicos industriais e residenciais. A Química Pantanal Internacional tinha lançado a Norfana no mercado havia alguns anos, mas o produto não alcançou as expectativas de vendas. A gerência avaliava o fracasso do produto e se Norfana era um bom produto ou se a culpa era do plano de *marketing* ou, ainda, de sua execução.

HISTÓRIA DA EMPRESA

A matriz da Química Pantanal Internacional estava localizada a 22 quilômetros a oeste da cidade de São Paulo, Brasil. A empresa começou em 1893, mas sua expansão e internacionalização aconteceram no final da década de 1960. Em 2012, as vendas de *commodities* e especialidades químicas da empresa foram de R\$ 8,2 bilhões. A Química Pantanal era uma empresa química verticalmente integrada com operações em vários níveis na cadeia de valor para produtos químicos intermediários e especializados. Com plantas em 12 países, a Química Pantanal vendia seus produtos para toda a América Latina, América do Norte, Europa e partes da Ásia e África.

A empresa estabeleceu o seu departamento de Desenvolvimento de Produtos em 1987, para liderar os esforços de pesquisa e desenvolvimento (P&D) de novos produtos. Esse novo departamento de P&D trabalhou em conjunto com as unidades de negócio da empresa, que operavam como centros de custos e lucros. Cada unidade de negócio lançava, então, produtos desenvolvidos em parceria com o P&D. Isso permitiu um orçamento de P&D de 3,2% do faturamento.

A Química Pantanal trabalhava de duas formas. Primeiro, produzia e comercializava produtos físicos, normalmente com suas marcas. Segundo, licenciava tecnologias para outras empresas ao redor do mundo para produzir e comercializar sob suas próprias marcas. A Química Pantanal, entretanto, não havia tentado fazer ambos, venda e licenciamento, ao mesmo tempo, para o mesmo produto/tecnologia. Entre as grandes indústrias consumidoras dos produtos

da Química Pantanal, havia uma variedade de empresas localizadas em quatro indústrias: revestimentos industriais, materiais de construção, produtos químicos agrícolas e plásticos.

Em 2007, a empresa começou o desenvolvimento técnico de um aditivo sintético conhecido como Norfana, o qual se esperava que fornecesse várias vantagens operacionais dentro da indústria de materiais de construção. A introdução da Norfana ao mercado começou em 2009, porém os resultados foram consideravelmente menores do que as previsões e expectativas da alta gerência. As vendas foram de 1.200 toneladas em 2009, 2.200 em 2010 e 3.100 em 2011, representando uma perda de R\$ 1,2 milhão.

Em janeiro de 2012, João Arman, Vice-Presidente de *Marketing*, recebeu a responsabilidade de avaliar o que fazer com a Norfana. Por causa do seu baixo desempenho no primeiro e no segundo ano, a Norfana foi considerada um produto problemático e sujeito a revisão estratégica. Arman preparou e enviou um memorando, contido no Anexo 1, para a reunião agendada.

Norfana trouxe benefícios para os clientes da Química Pantanal nas indústrias de fabricação de blocos e esmaltes cerâmicos, assim como para os clientes dessas indústrias. Norfana conseguiu um bom desempenho nos testes de laboratório feitos pelo departamento de P&D, na produção piloto, e em testes de campo em vários mercados-alvo, incluindo os dois principais novos clientes da Química Pantanal no Chile e na Argentina. No entanto, os gerentes da Química Pantanal não conseguiram coletar dados de venda ou operacionais daqueles dois novos clientes para corroborar ou refutar as reivindicações sobre o desempenho do produto. Para a produção de Norfana, a empresa construiu uma fábrica com uma capacidade de produção de 5 mil toneladas métricas por ano. Os planos de lançamento por toda a América Latina não deram frutos.

Os benefícios da Norfana eram vários. Para os fabricantes de produtos cerâmicos, o principal benefício foi a economia nos custos operacionais. O uso da Norfana, em substituição ao atual material extensor (agente ligador e ingrediente de fortalecimento), deveria reduzir os tempos de queima na produção de cerâmica em um terço. Isso permitiria a uma empresa produtora de blocos economizar entre R\$ 2,5 milhões e R\$ 3,5 milhões por ano. Como um extensor substituto, Norfana era aplicável a uma ampla variedade de materiais de construção, mas os benefícios eram mais aparentes em blocos de construção e esmaltes cerâmicos. Para as empresas de construção, os benefícios de Norfana incluíam redução de fraturas e de desperdício de produtos em até 5% do estoque normal, devido à redução de quantidade de danos no envio, estoque e uso dos blocos nos projetos de construção.

PRINCIPAIS INDÚSTRIAS

Blocos de construção

Blocos usados em projetos de construção na América Latina e outras partes do mundo se beneficiam da Norfana em duas coisas: fortalecimento e custo de produção. Norfana poderia

ser usada em proporções que variam de 5% até 80% do peso de um extensor comercial comum, dependendo do bloco e seu uso. O ingrediente normal, conhecido comercialmente como agente ligador, fortalece os blocos de cerâmica. O uso de Norfana no lugar dos agentes de ligação convencionais permitiria o fortalecimento do bloco no campo de aplicações e a redução dos custos de operação.

Cerâmicas industriais, como blocos, fabricados a partir de Norfana podem ser preparados em um forno com menor temperatura operacional e em menos tempo do que aqueles que usam agentes de ligação convencionais. Os tempos de queima foram entre quatro e 15 horas para os blocos baseados em Norfana, de vários tamanhos e graus, contra de 18 a 40 horas com o agente de ligação convencional. Essa redução teria um impacto particular na capacidade e custo operacional da indústria de blocos de construção. Por essas razões, os fabricantes de blocos que decidissem usar Norfana poderiam obter economias em combustível e aumentar a capacidade de queima dos seus fornos, com um desembolso de capital adicional comparativamente mínimo.

A capacidade do forno geralmente determina a capacidade operacional de uma planta industrial de cerâmica, e o custo do forno tipicamente representa até 25% do custo de capital total de uma instalação de produção. Custos de queima, incluindo combustível, mão de obra e depreciação representam, geralmente, 45% do custo de produtos vendidos. O custo de queimar um bloco baseado com Norfana a 600-800 graus Celsius para, digamos, 15 horas seria um terço do custo de queimar com um bloco normal a 1.100 graus, para 40 horas. Em 2012, uma empresa de cerâmica de médio porte, em um teste de mercado, usou quatro toneladas de Norfana por dia e registrou uma economia de R\$ 400,00 por dia apenas em combustível, após passar a usar Norfana.

No entanto, testes de mercado tiveram que ser limitados, porque o uso de Norfana em larga escala exigia do cliente uma conversão do processo de produção, demandando um investimento de capital. Produtores tinham que modificar alguns dos seus equipamentos a um custo moderado para permitir diferenças dos fatores de encolhimento e aplicação na mistura do produto. Adicionalmente, em alguns casos, eles tinham que desenvolver novos conjuntos de esmaltes para blocos vidrados. Um grande produtor no Brasil declarou que, na conversão de uma planta piloto para Norfana, a modificação dos equipamentos implicaria um custo superior a R\$ 500 mil. Os gerentes de projetos da Química Pantanal determinaram que uma empresa de blocos de médio porte teria que gastar aproximadamente R\$ 250 mil para mudanças na produção, sem incluir o valor necessário para o desenvolvimento de alguns novos esmaltes.

Ao comercializar e planejar o projeto inicial de entrada do produto, a gerência da Química Pantanal focou o que considerou o seu principal alvo de mercado: entrar nas indústrias de blocos do Brasil e Argentina. Blocos à base de argila, incluindo misturas com aditivos como Norfana, tinham forma e desenho especiais que os tornavam muito úteis na construção decorativa de paredes ou passarelas. O processo de produção envolvia usar vários tipos de argila e com importantes ingredientes, dependendo do processo e marca envolvida. A massa era misturada e moldada dentro de moldes das formas desejadas e queimada no forno. Por meio da linha dos blocos, alguns desenhos variavam de um fabricante a outro e, conseqüentemente, não eram intercambiáveis entre marcas em aplicações de campo.

Os blocos de construção possuem muitas aplicações em novas construções e em renovações de construções existentes, e precisam ser certificados em força e aplicação de acordo com as leis existentes em vários países. Durante o seu desenvolvimento, Norfana foi certificada para uso em bloco de construção na maioria dos países.

Os mercados sul-americano e centro-americano de cerâmica industrial estavam bastante fragmentados. O número de empresas de produção de blocos e cerâmica, em 2006, foi calculado por várias fontes comerciais e é apresentado na Tabela 1.

Tabela 1. Distribuição de unidades de produção de blocos industriais

Países	Número de instalações
Argentina	9
Bolívia	3
Brasil	16
Chile	8
Colômbia	7
Equador	5
Guiana Francesa	1
Guiana	2
Paraguai	4
Peru	6
Suriname	0
Uruguai	3
Venezuela	6
Belize	1
Costa Rica	4
El Salvador	1
Guatemala	3
Honduras	3
México	18
Nicarágua	4
Panamá	4
Total	108

Muitas das empresas de cerâmica industrial eram negócios familiares com de 10 a 50 funcionários. Em muitos países, concentravam-se em negócios que possuíam várias instalações.

A modernização da indústria causou um aumento na concentração e, em todas as localizações, o número de pátios de blocos sofreu uma queda acentuada nos últimos anos. Os gerentes de projeto estimaram que o número de instalações operacionais poderia diminuir até um terço em seis anos. As fábricas mais antigas eram, em sua maioria, empresas sazonais e, em alguns países, durante o inverno, os trabalhadores eram frequentemente liberados para encontrar outro emprego. Muitas das instalações estavam se tornando automatizadas. Nos últimos anos, houve mais diferenciação de produtos, já que algumas empresas tentaram manter ou aumentar suas vendas, oferecendo maior qualidade de produtos, como cerâmicas isoladas com ingredientes ou cerâmicas com esmaltes especiais.

Esmaltes industriais especializados

A produção agregada de esmaltes industriais na América do Sul e América Central foi estimada pela equipe de projeto em torno de R\$ 48,5 milhões em 2010. O setor empregou aproximadamente 10 mil pessoas, e as exportações da região representaram uma pequena porcentagem disso. A indústria era estável e, no curto prazo, esperava-se um crescimento moderado. Esses esmaltes especiais eram usados de diferentes maneiras, tais como revestimentos e selantes arquitetônicos, revestimentos para uma variedade de materiais de construção para diversas indústrias, incluindo automotiva, transporte, aeronaves, máquinas, e também artigos esportivos. Esmaltes de propósito especial foram planejados para ambientes extremos, como maquinaria, pontes, placas rodoviárias e outras aplicações expostas ao clima.

Os esmaltes vinham, para os usuários, em apresentação líquida, pó e sólida. O rendimento da produção dentro da região para todos os tipos de esmaltes estava estimado em R\$ 3,5 milhões em 2010. Isso representava, aproximadamente, dois terços da produção na região. A produção regional aumentou em 2010, na comparação com 2008-2009, em aproximadamente 3,4%. No entanto, a taxa média de crescimento nos últimos 10 anos foi de cerca de 2%.

Na última década, houve algumas fusões e aquisições na indústria de esmaltes de construção, em grande parte por empresas que adquiriram produtores em outros países. Os desembolsos de P&D desempenharam um papel significativo na indústria e representaram um importante motor de consolidação, apesar de que os gerentes da Química Pantanal não tinham uma estimativa sobre as despesas de P&D. O desenvolvimento de novos produtos era particularmente uma importante fonte de crescimento.

Dentro da indústria de esmaltes industriais, a Norfana foi utilizada como um pigmento extensor para melhorar o desempenho do produto. O custo de pigmentos extensores geralmente é cerca de 5% dos custos diretos. Cálculos preliminares na Química Pantanal indicaram que, em muitos casos, o uso da Norfana reduziria entre 1 e 2,5% os custos de produção de ingredientes nos esmaltes, e o uso de Norfana também aumentaria a durabilidade dos esmaltes em vários ambientes. No entanto, houve uma desvantagem. O uso de Norfana tende a aumentar o tempo de mistura para alguns esmaltes em até 5%.

ESTIMATIVAS DO MERCADO

Um fator essencial na determinação da estratégia foi o cálculo da estimativa do mercado. O Gerente de *Marketing* da Química Pantanal, Juan Arman, desenvolveu estimativas de vendas para Norfana no futuro imediato muito antes do lançamento do produto. Ele enviou um *e-mail* para todas as empresas que pudessem ter interesse no produto, descrevendo as suas qualidades e incluindo uma oferta para enviar amostras grátis para testes, mediante solicitação. Todas as perguntas foram respondidas com informações adicionais e dados técnicos. Os gerentes da Química Pantanal receberam mais de 75 consultas desse *e-mail* e, em alguns casos, Arman fez contatos pessoais com as empresas que responderam.

Em março de 2010, Arman e seu Gerente de Produto, Charles Brinkman, revisaram a informação que eles tinham coletado sobre o mercado. Usando seus melhores julgamentos, eles concluíram que as vendas de Norfana poderia ser de 50 mil toneladas por ano até janeiro de 2014. O mercado latino-americano atual de agentes de ligação para blocos, que provavelmente seria substituído por Norfana, era previsto em 100 mil toneladas até 2015. A gerência estimou ainda que 85% da Norfana seria utilizada para a produção de bloco, 70% dos quais sendo blocos residenciais. Esperava-se que a indústria de esmaltes absorvesse 15% das vendas, e outros 10% deveriam ser provenientes de uma ampla gama de aplicações, incluindo certos tipos de vidros.

A Tabela 2 apresenta o projeto original de vendas previstas para a Norfana, que foram compiladas dos registros da empresa, incluindo vendas estimadas até 2015. Esses números foram comparados com estimativas de capacidade, que foram determinadas por meio do esforço combinado do pessoal de *Marketing* e equipe de Vendas. Os volumes de vendas estavam substancialmente aquém do esperado (Tabela 3).

Tabela 2. Previsão de vendas de Norfana em toneladas

ANO	BLOCOS	ESMALTES	OUTROS	TOTAL
2009	1.600	1.000	500	3.100
2010	3.100	1.600	300	5.000
2011	4.200	1.500	1.000	6.700*
2012	15.600	3.000	1.200	19.800
2013	26.000	5.400	1.500	31.900
2014	36.000	7.200	2.000	45.200
2015	38.900	8.000	2.000	48.900

Nota: Em 2011, se expandiu a quantidade para 10 mil toneladas por ano, com planos para incrementar a expansão para 50 mil toneladas, em 2015.

Tabela 3. Previsão planejada de capacidade de produção

Previsão	2010	2011	2012	2013	2014	2015
50.000 t						X
45.000 t						
40.000 t					X	
35.000 t						
30.000 t				X		
25.000 t						
20.000 t			X			
15.000 t						
10.000 t		X				
5.000 t	X					

REQUISITOS DE PRODUÇÃO E CAPITAL

O pessoal de Operações estudou as instalações de produção necessárias para a fabricação da Norfana na Química Pantanal, tanto a escala piloto como comercial. Grande parte dos tipos de equipamentos necessários para a produção piloto já estava disponível nas instalações da empresa em São Paulo. No entanto, em 2011, uma instalação maior foi construída adjacente a essa planta, com um custo de R\$ 6,3 milhões e com uma capacidade de 10 mil toneladas por ano. Isso incluía três unidades de equipamentos de moagem fina, com capacidade de 1.500 toneladas por unidade. O planejamento da capacidade levou em consideração um crescimento esperado no mercado por meio de indústrias fabricantes. A concentração industrial era uma preocupação, pois dificultava o planejamento da previsão de capacidade. Quatro grandes companhias controlavam quase 15% da produção na América do Sul e Central, ao passo que 10 grandes empresas multiplanta produziam uma porcentagem semelhante de esmaltes.

Nem todos os ingredientes usados na Norfana poderiam ser produzidos na Química Pantanal. Um dos principais ingredientes era comprado por meio de uma licença de uma empresa alemã, o que envolveu um pagamento anual de *royalties* de R\$ 50 mil por ano e um contrato para comprar suficiente volume para produzir 10 mil toneladas por ano. Além disso, o pessoal de Operações calculou que funcionaria em apenas 80% da eficiência normal, até que estivesse em uma escala de uso de pelo menos 50%. Assim, os custos de fabricação aumentariam. Custo de vendas, P&D e administrativos foram orçados em 10% das vendas, que era um valor padrão dentro da empresa.

PROGRAMA DE PREÇOS E VENDAS

Ao estabelecer preços, o pessoal de *Marketing* argumentou que a Norfana deveria ter um preço igual ou superior ao extensor e ao agente de ligação convencional, que ela estava substituindo. Os preços por tipo são mostrados na Tabela 4. O Sr. Arman pensou que, com esses preços, Norfana alcançaria as vendas que foram projetadas. Além disso, a esses preços, a equipe do projeto determinou que a planta alcançaria o ponto de equilíbrio em dois anos e meio a partir da sua conclusão e um lucro líquido de 10% após o quinto ano de operação. Ao longo de um período de 10 anos, esperava-se que a planta produzisse um retorno de investimento de 15%.

Tabela 4. Preços para Norfana na indústria de blocos, por tipos

Tipo	Nomenclatura por tipo	Preço por tonelada
A	Propósito geral	R\$ 7.600,00
B	Cerâmica curso	R\$ 8.700,00
C	Cerâmica mediana	R\$ 10.200,00
D	Base de fibra média	R\$ 14.600,00
E	Base de fibra fina	R\$ 15.100,00
F	Base extrafina	R\$ 16.400,00

Antecipando o sucesso da Norfana, o conselho de Administração da Química Pantanal autorizou o lançamento do produto. No momento em que a Norfana foi lançada, dois engenheiros especializados em vendas foram contratados e designados para trabalhar com a Norfana em tempo integral: um foi designado para a indústria de blocos e outro, para a indústria de esmaltes. Em 2010, a empresa iniciou um modesto programa de publicidade comercial para promover o produto nas revistas comerciais da indústria. Em 2012, mais dois representantes de Vendas foram adicionados e designados à indústria de blocos e solicitados para trabalhar diretamente com os clientes-alvo. Eles concentravam seus esforços principalmente no Brasil e na Argentina e eram pagos com salário fixo.

Em contraste com a indústria de blocos, a administração decidiu alcançar a indústria de esmaltes usando distribuidores. Os representantes da empresa já vendiam certos produtos químicos industriais para essa indústria por meio de distribuidores, e grandes contas haviam sido atendidas pessoalmente com chamadas de força de venda da Química Pantanal. Distribuidores receberam 10% de comissão sobre o preço da Norfana. Eles receberam autoridade para conceder descontos aos clientes para ordens de compras altas e em longo prazo. No entanto, Arman não sabia se os descontos estavam sendo dados. Esses mesmos distribuidores deveriam ser usados para alcançar uma ampla gama de clientes potenciais.

Os preços dos ingredientes para quais a Norfana seria um substituto variavam de R\$ 6.900 a R\$ 15.700 por tonelada na indústria de blocos de construção e tinham faixa de preço semelhante em esmaltes cerâmicos.

RESULTADOS OPERACIONAIS DO PROGRAMA NORFANA

Entre 2010 e 2013, as vendas anuais cresceram apenas 8.700 toneladas, ficando abaixo das expectativas. A cada ano, altas despesas operacionais, combinadas com baixas vendas, produziam perdas líquidas no negócio. Arman acreditava que a incapacidade de atingir as vendas projetadas era devida, principalmente, à subestimação dos requisitos para o desenvolvimento do mercado. Embora um bom número de usuários potenciais tivesse experimentado a Norfana por algum tempo, nenhuma grande empresa a havia incluído em suas operações de produção.

Em 2012, os principais adotantes da Norfana foram empresas pequenas. Arman pensou que o maior mercado potencial seria o de grandes fabricantes, que conseguiriam obter maior lucro. Ele queria uma concentração dos esforços de vendas sobre o que ele chamou de “as quatro ou cinco empresas químicas mais fortes da América Latina”. Estimava-se que essas cinco empresas tivessem um uso combinado de agente de ligação e extensor na faixa de 30 mil a 40 mil toneladas por ano. Uma empresa grande de esmaltes teria uso de cerca de quatro mil toneladas por ano. Desde janeiro de 2012, havia 16 clientes da Norfana em várias etapas de teste e experimentação na indústria de blocos, e duas empresas na indústria de esmaltes. A maior dessas empresas era a Asek Chemical.

Mais ainda, as despesas de fabricação da Norfana se revelaram 20% maiores do que o originalmente estimado. Ademais, a empresa estava pagando mais por salários e pagando preços mais altos pelos ingredientes obtidos externamente. As despesas de vendas e despesas administrativas foram próximas ao objetivo e antecipadas para permanecer assim. Durante a fase de desenvolvimento do produto, as despesas de P&D para a Norfana foram, aproximadamente, o dobro do que inicialmente foi previsto devido, em grande parte, a vários programas de teste que a Química Pantanal havia contratado para produtores de esmaltes e que envolviam mudanças no teor de fabricação de certos ingredientes. Também, nos últimos quatro anos, os tipos mais espessos da Norfana foram os mais populares, com consequente redução das receitas médias de vendas para R\$ 12 mil por tonelada, do estimado de R\$ 13.500,00 por tonelada.

O FUTURO DO PROJETO NORFANA

À medida que planejava o futuro da Norfana, a equipe do projeto deveria discutir várias questões importantes que poderiam afetar o resultado do programa. Essas questões são discutidas nesta seção.

Propostas de mudanças em *marketing*

Em outubro de 2013, Juan Alvarez, vice-presidente e diretor de uma empresa argentina de blocos/cerâmicas, se reuniu com o Sr. Arman para discutir o uso da Norfana em sua empresa, na fábrica de Buenos Aires. Arman sabia que várias novas empresas de blocos de construção

estavam ignorando canais tradicionais de distribuição e vendendo diretamente para lojas de varejo e fabricantes de azulejos a preços baixos. O Sr. Alvarez declarou que sua empresa não poderia continuar competindo com seus atuais preços e processos e que ele estava buscando uma maneira de reduzir custos e expandir capacidade.

Alvarez mencionou, então, que seu laboratório havia desenvolvido um bloco de Norfana, o que permitiria à sua empresa reduzir consideravelmente os custos de operação e se tornar um dos maiores produtores argentinos. Ele perguntou se os executivos da Química Pantanal estariam dispostos a vender toda a produção de Norfana para sua empresa com exclusividade, afirmando, em tom ameaçador, que, a menos que esse acordo fosse feito, sua empresa não poderia arriscar-se a converter a sua produção para o uso de Norfana.

Em uma reunião subsequente, Alvarez e Arman discutiram se a Química Pantanal venderia o negócio da Norfana para a empresa de Alvarez e, em caso afirmativo, a que preço. Abaixo está o resumo do memorando sobre a venda da operação, que Arman escreveu para os gerentes da Química Pantanal.

Ele (Alvarez) não está interessado em uma posição preferencial de curto prazo, mas ele pode estar blefando. Ele quer um acordo de longo prazo e, para conseguir isso, ele afirmou que o seu Conselho está disposto a comprar o nosso negócio Norfana. Eu disse a ele que a operação não estava atualmente à venda, mas não estávamos com a mente fechada sobre essa questão. Se um preço mutuamente satisfatório puder ser estabelecido, isso pode ser atraente para nós, dependendo das nossas análises e recomendações para seguir a partir daqui. Eu também afirmei que o nosso preço atual seria muito maior do que qualquer preço que possamos ter considerado há um ano por causa do que aprendemos. Telefonei ao Sr. Alvarez e expliquei isso, e ele fez uma clara declaração de que, a menos que o controle da distribuição da Norfana na indústria de blocos esteja a seu favor, sua empresa não se tornaria uma usuária.

Eu disse para ele que trabalharíamos alguns planos alternativos para um acordo benéfico para ambas as partes, mas que a Química Pantanal também não receberia menos do que acredito ser justo. Por um lado, pode ser que ele esteja tentando determinar se a Química Pantanal está desesperada a ponto de vender o negócio de Norfana a um baixo preço. Por outro lado, sinto muito respeito pela integridade do Alvarez; eu o conheço faz muitos anos. Acho difícil acreditar que ele mude o seu posicionamento. Eu disse a ele que, apesar de não termos ainda pensando suficientemente sobre a questão, eu poderia garantir que não estaremos interessados em nada abaixo de uma oferta de R\$ 40 milhões.

Oportunidades de licença tecnológica

Uma rota alternativa era o licenciamento de tecnologias para terceiros, com a finalidade de oferecer versões e marcas de um produto sob seu próprio nome e capacidade operacionais. Normalmente, essas licenças eram feitas por um montante fixado antecipadamente mais uma porcentagem baseada no volume vendido. A Química Pantanal tinha a oportunidade de perseguir licenciamentos de produtos da Norfana para uma ou mais empresas químicas no mundo. O

licenciamento era uma alternativa interessante para acelerar a adoção da Norfana. Essa alternativa era possível em ambas as indústrias, de bloco de construção e de esmalte.

Uma proposta não solicitada para licenciamento veio de uma grande empresa mexicana, a Oxitaco. A proposta deles era licenciar a tecnologia, produzir e vender o produto sob a marca deles. Questões territoriais não tinham sido discutidas ainda. Essa proposta incluía o direito não somente de usar o extensor nos seus próprios esmaltes como também vendê-lo para outras empresas mexicanas de esmaltes. O gerente da Química Pantanal tinha a responsabilidade de investigar a atratividade do licenciamento. Também, o gerente precisava discutir quais objetivos e taxas de licenciamento eles poderiam esperar e se essa abordagem deveria ser seguida.

A questão era determinar a venda e as condições e direitos do comprador, qual seria o mercado-alvo e as vendas para outras empresas químicas, como a Oxitaco. Além disso, caso a tecnologia fosse licenciada, a gerência teria que determinar se restringiria ou não o acesso para determinadas partes da cadeia de suprimento e o escopo de distribuição entre vários países.

A REUNIÃO

Como Arman tinha atuado como intermediário com a companhia mexicana e as outras empresas, a gerência solicitou para Arman preparar o memorando, mostrado no Anexo 1. Se a Química Pantanal continuar produzindo o produto, Arman e o seu time terão que elaborar novos planos para o relançamento do projeto. Ele enviaria as recomendações para o presidente da companhia. Escreveu o memorando e agendou a reunião resumida na introdução do caso.

ANEXO 1. QUÍMICA PANTANAL, INTERNACIONAL – MEMORANDO DO SR. ARMAN

Faz quase uma semana que me encontrei com o Sr. Alvarez, nosso principal cliente argentino, e prometi dar-lhe a nossa resposta sobre a proposta ou, em alternativa, o preço para toda a operação. Em vista dos nossos clientes atuais, dificilmente podemos oferecer a Alvarez exclusividade e quebrar o compromisso com aqueles que fizeram um investimento piloto para adotar a Norfana.

A alternativa, a venda da operação, deve ser, portanto, considerada. Os aspectos financeiros desta não foram estudados nos últimos dois meses. Resumindo, calculamos que se as vendas atingirem 50 mil toneladas antes de 2014, os ganhos em dinheiro serão substanciais. Se comparamos isso com um custo de oportunidade para investir agora em um retorno de 10% ou mais, deveríamos aceitar um montante superior a R\$ 20 milhões. Se pudermos ganhar 15% ou mais no capital que recebemos e obter em um pagamento ou pelo menos pagamentos substanciais nos próximos três anos, o valor é inferior a R\$ 8 milhões. No entanto, poderíamos considerar que o período de perda significativa ficou para trás e esperar que a operação seja sólida. Se as vendas não se recuperarem nos próximos dois anos, o negócio será consideravelmente menos valioso para qualquer comprador potencial.

Sugiro que façamos o acordo com México para uma licença de tecnologia, embora ainda não tenha certeza do preço. Isso nos daria algum fluxo de caixa para reforçar nossas atividades de vendas. Se pudermos continuar a operar o negócio, nossa perda monetária na planta, vendas, P&D e administração será superior a R\$ 400 mil para 2013. Em 2014, prevejo pouca ou nenhuma perda.