

GENEXIS GLOBAL BUSINESS

Introdução

A criação da Genexis ocorreu em 1993, tendo como pano de fundo minha experiência no campo da mineração de ouro, de participar da transformação de uma empresa pequena e familiar em uma multinacional com ações quotadas nas bolsas de Toronto e NYSE.

Assim como a mineração de ouro, a tecnologia é um segmento que possibilita o ganho exponencial, descolado do investimento em capital fixo, e é passível de entendimento e trânsito em quaisquer mercados internacionais. Aqui, a riqueza do veio e a grandeza da jazida estão nas componentes da inovação e da criação de valor que a tecnologia e os produtos e serviços dela derivados são capazes de gerar.

Por estes e outros fatores, as empresas que a detêm se qualificam a forte atratividade para investidores e, assim, avaliação por múltiplos elevados. Com a vantagem de que, diferentemente da mineração, por tratar-se de bem intangível, pode ter o seu conteúdo explorado e vendido inúmeras vezes, sem afetar sua integridade, e com custos infinitamente menores.

Nesta linha, a orientação que norteou a criação e condução da Genexis, desde o seu início, foi a de ela (i) se dedicaria a criar **produtos** e prestar **serviços** lastreados em **inovação e tecnologia de ponta**, a partir daí (ii) buscaria consolidar posição no mercado, (iii) gerar resultados, (iv) criar valor, para, no tempo devido, (v) atrair o interesse de investidores e parceiros estratégicos, seja mediante investimento direto ou acesso ao mercado de capitais.

Dada a amplitude dos conceitos de **tecnologia** e **serviços**, focamos nossa escolha em uma área que tem importância decisiva nos negócios e na vida das empresas, e onde existe, globalmente, uma grande carência e uma enorme oportunidade – a da gestão de **informações de mercado para suporte à tomada de decisões empresariais**, setor dominado por megacorporações detentoras de monopólios mundiais que, entretanto, não estavam preparadas para dar resposta às novas necessidades das empresas na Era Pós-Industrial, quando se tornou imperioso conhecer, rápida, profunda e permanentemente, o que desejam os consumidores, agora os reis do mercado.

A Genexis se posicionou nesta área de maneira absolutamente inovadora e com proposições de alto valor agregado. Os resultados gerados até aqui corroboram a consistência das nossas expectativas.

Inicialmente custeada com recursos próprios de seus fundadores, a Genexis captou, no ano 2000, investimentos de *private equity* no valor de US\$ 17.5 milhões, em contrapartida de uma participação de cerca de 30% no capital da empresa. Posteriormente, nos anos de 2006 e 2007, recebeu da empresa norte-americana IMS Health (v. capítulo próprio abaixo) o equivalente a US\$ 13

milhões pelo licenciamento de sistemas + cessão dos contratos de serviços prestados a empresas do setor farmacêutico.

Ou seja, em pouco mais de 6 anos, quase **US\$ 30 milhões** captados em aportes de terceiros – em ambos os casos, empresas internacionais de grande sofisticação – feitos em estágios da empresa distantes do nível de excelência e valor agregado dos produtos que hoje detém e do potencial de mercado onde atualmente opera.

Estes exemplos e o nível de maturidade atingido agora pela Genexis demonstram, a nosso ver, que a empresa está pronta e apta a alçar vôos mais altos para que, nos próximos dois a três anos, possa cumprir plenamente o destino para o qual foi criada.

A Oportunidade

Mundialmente, o **grande desafio** enfrentado pelas empresas fabricantes de bens de consumo – cuja superação é essencial para determinar quem vende mais ou menos, ganha ou perde, sobrevive ou desaparece – é como, melhor e antes que os concorrentes, identificar e atender as preferências dos consumidores. São estes, os **consumidores**, e não mais os fornecedores, que **ditam o fluxo de produtos, receitas e resultados** e em torno dos quais gravita tudo mais no universo dos negócios.

Nada disso é novo, e já foi previsto, dito e explicado, há décadas, por autores como Alvin Toffler, Peter Drucker e outros. Esta realidade já acontecia no final do século XX e se tornou ainda mais flagrante com o avanço da tecnologia da informação e da Internet, que possibilitaram o acesso maciço dos indivíduos à informação e ao conhecimento, determinou a segmentação crescente dos mercados e cristalizou a prevalência das vontades individuais dos consumidores.

Com isso, subverteram-se os conceitos mercadológicos consagrados na chamada Era Industrial, com o **declínio** acelerado **do mass marketing**, o emergir de novas práticas e ações promocionais focando pontos de venda – o chamado trade marketing, novas técnicas de como influenciar as decisões dos consumidores etc.

Um problema, entretanto, continuou a existir – agora em escala muito maior (a chamada “*billion dollar question*”):

como tornar tudo isso real, prático, efetivo?

Como saber o que os consumidores querem ou não consumir, o que e quanto estão ou não consumindo, onde, quando...?

O que fazer para atendê-los e satisfazê-los quando estão num ponto de venda para comprar? Como chegar ali, antes e melhor, do que o meu concorrente?

Como poder **fabricar mais** do que o mercado quer **comprar mais**, **fabricar menos** do que quer **comprar menos** e **não fabricar** do que **não quer comprar**?

Isto que parece axiomático, ou mesmo uma obviedade, é, no entanto, um desafio gigantesco com que as maiores e mais sofisticadas empresas do mundo se defrontam diariamente e para os quais não têm encontrado respostas inteiramente satisfatórias.

Com todo o avanço tecnológico, os sistemas integrados de gestão, os leilões eletrônicos etc, no chamado *sell side*, isto é, nos processos ligados à comercialização dos produtos, as ineficiências prevalecem e atingem escalas inimagináveis - níveis imensos de **estoques excedentes** convivendo, **nas mesmas empresas**, com a **falta de produtos** nos pontos de venda e canais de distribuição, numa combinação perversa de perdas de vendas e custos elevados de carregamento de inventários. Campanhas promocionais milionárias de cujo retorno não se tem ideia, lançamentos sucessivos de produtos que não atingem seus objetivos, por não se saber onde e quanto seja consumido, como deva ser *marketead* ...

Empresas como a Coca-Cola, só para citar um exemplo que pareceria impensável, apresentam níveis de **ruptura** (falta do produto que um consumidor ou um canal de distribuição deseje comprar) de mais de **50%** (dados da Accenture). Ou seja, 50% do volume do que os consumidores tentam comprar de um determinado produto da Coca-Cola num supermercado (ou do que um canal de distribuição solicite para vender), não são atendidos. Daí, se o consumidor não se satisfaz em comprar outro produto da empresa, inevitavelmente compra o do concorrente.

Na indústria farmacêutica norte-americana, até 50% dos volumes de estoques excedem ao que seria adequado (dados da Forrester Research) – ou seja, o dobro do necessário - somente por causa do **descompasso entre o que os fabricantes acham que o mercado quer e o que efetivamente o mercado deseja**.

Na indústria de autopeças, é famoso o *case* da GM, que concluiu que perto de 50% dos estoques detidos por seus revendedores eram constituídos por peças obsoletas.

Os exemplos são infindáveis (aqui e globalmente) e os valores dessas perdas, além da imaginação. **Resolver estes problemas e reter um pedaço dos ganhos daí derivados: aí está a oportunidade, aí está o nosso business.**

Como aproveitar esta oportunidade

Na raiz do cenário acima descrito está a **inadequação dos meios de informação** oferecidos às empresas para que elas possam saber, no tempo e

com a abrangência devidos, o que de fato se passa nos mercados consumidores, para que possam por aí balizar as suas decisões gerenciais.

Ocorre que, com a decadência do modelo de conglomerados, em que grupos de empresas integrados verticalmente cobriam os diferentes processos de fabricação e distribuição, essas atividades passaram a ficar a cargo de empresas independentes, heterogêneas, cada uma atuando em um círculo bem delimitado de atuação e relacionamentos. Crescentemente, **não são mais os fabricantes**, mas teias compostas por milhares de **distribuidores, atacadistas, centrais de distribuição** etc, que colocam os produtos nos pontos de vendas espalhados pelo País - empresas sobre as quais os fabricantes deixaram de ter controle, cada uma com processos comerciais e sistemas de gestão diferentes, muitas vezes atuando com múltiplos fornecedores e parceiros de negócio.

Com isso, cada elo da cadeia produtiva passou a ter a **visão restrita** da sua interação com seus **clientes diretos** – os fabricantes de matéria prima enxergando os fabricantes de produtos; estes os distribuidores/atacadistas; estes o varejo; e este os consumidores finais.

Assim, justamente no momento em que os fabricantes mais precisaram aproximar-se dos consumidores, maior visibilidade terem sobre o que estes desejavam, para melhor atendê-los, **mais distantes** ficaram deles, **menor** passou a ser essa **visibilidade** – e por isso, não sabendo a tempo o que o mercado de fato demanda, cresceram exponencialmente os erros, perdas e distorções nas decisões sobre que produto fabricarem, em que quantidades, para que público etc.

Daí resultarem, como dissemos, os excessos de inventário e a falta de produtos, a perda de rentabilidade e competitividade, a inadequação dos investimentos promocionais, a ignorância sobre resultados de campanhas etc etc etc.

As empresas tradicionais de pesquisa de mercado, como Nielsen e outras (que são as fontes de onde provêm as informações de que a indústria precisa para dar suporte a suas decisões), foram forçadas para atender às necessidades da Era Industrial e do marketing de massa, em que a roda do mercado girava a partir dos fornecedores.

Os relatórios que mundialmente fornecem (e lhes rendem dezenas de bilhões de \$\$ em receitas anuais) retratam informações com baixo índice de detalhamento, coletadas por amostragem em universos restritos de fontes, e que buscam identificar tendências, *market share* etc – mas são, entretanto, insuficientes para prover informações nos níveis de segmentação, agilidade, profundidade, detalhe que se tornaram críticos para identificar e medir, individualizadamente, onde estão, o que desejam e estão consumindo as massas de consumidores, cuja satisfação passou a exigir dos fabricantes conhecimento e medidas diferenciadas.

Sendo, em regra, detentoras de viruais monopólios globais, as empresas tradicionais de informação pecam também pela baixa atualização tecnológica de seus produtos e processos, do que deriva, dentre outras questões, uma grande **defasagem** (mais de um mês, às vezes vários) entre a data em que os dados são colhidos e aquela em que são liberados os relatórios aos usuários. Ou seja, retratam uma situação de mercado que pode ser dramaticamente diferente daquela em cujo contexto a decisão do cliente deve ser tomada.

A ideia de constituir a Genexis decorreu da percepção da nova realidade que se instalava nos mercados, que exigia e não encontrava resposta no que as empresas tradicionais ofertavam: **informações no tempo, no detalhe, no formato, com a abrangência e o conteúdo exigidos.**

Para isso, a Genexis desenvolveu processos e sistemas de alto conteúdo tecnológico, que lhe permitiram coletar, processar e enviar a seus clientes, **diariamente**, as informações sobre **todas** as vendas de **todos** os seus produtos, em **todos** os pontos de venda do território nacional. Dando, assim, aos fabricantes – não apenas uma amostragem – um **censo diário** do comportamento dos consumidores, com um detalhamento extremo que permite identificar as transações em nível nacional, por Estado, cidade, bairro, pontos de venda, por produto, categoria etc. A partir do que um número infinito de cruzamentos, análises e visões podem ser materializados, com base em dados concretos e mensuráveis.

Com estas informações, os fabricantes passaram a poder identificar, por exemplo, em que pontos de venda e outros canais de distribuição, e em que quantidades e preços, seus produtos estavam ou não disponíveis (ou seja, onde, como e em quanto poderiam ampliar suas vendas), como deveriam programar seus processos de produção e logística para que pudessem otimizar distribuição e inventários, que resultados efetivos e mensuráveis estavam gerando suas campanhas e ações promocionais etc etc etc.

Tudo acessado por meio eletrônico, via Web, online, em tempo real.

Um abordagem absolutamente revolucionária em relação ao que era ofertado e totalmente alinhada com as necessidades e exigências do mercado pós-industrial, orientado ao consumidor.

Evidentemente, para que isto fosse possível, enormes desafios (tecnológicos, financeiros, culturais) tiveram (e ainda recorrentemente têm) de ser superados, um grande investimento feito. Disso, entretanto, resultou o grande patrimônio de tecnologia, aprendizado, conhecimento, produtos e serviços que hoje qualificam e distinguem a empresa.

Nossa linha de ação

A Inha de ação desenhada pela Genexis para desenvolver e aplicar no mercdto todos estes conceitos foi a de

- (i) **selecionar um segmento industrial importante e ali criar cases de sucesso,**
- (ii) **a seguir, replicar a experiência em demais segmentos,**
- (iii) **criando, assim, condições para expansão, local e global, diretamente ou através de parcerias estratégicas.**

O segmento inicial escolhido foi o da **indústria farmacêutica**, cuja fonte única de informações então era a IMS Health, empresa norte-americana presente em mais de 120 países e que detém o prático monopólio no setor.

Em pouco mais de três anos, a Genexis já contava como usuárias de seus serviços indústrias que representavam cerca de **80%** do mercado – mais de 30 fabricantes (tais como **Pfizer, Merck, Roche, J&Jonhson, Lilly, Aventis, Novartis, Aché** etc) e cerca de 500 distribuidores / atacadistas, todas com contratos de longo prazo e níveis crescentes de aceitação.

Este avanço levou a que a IMS Health fizesse uma oferta de compra da *business unit* farmacêutica da Genexis, o que finalmente se concretizou através de duas transações (em agosto de 2006 e dezembro de 2007) mediante licenciamento da tecnologia, cessão dos contratos e cláusula de não competição por 5 anos para aquele segmento industrial na América Latina. Por isto, foi pago o valor equivalente a **US 13 milhões** mais um royalty de **10%** sobre determinadas receitas geradas fora do Brasil.

Esta negociação, a par de contribuir para a realização de valor, foi importante também na medida em que abre caminho para uma cooperação mais ampla com a IMS Health, que é o parceiro estratégico natural para uma expansão global no segmento farmacêutico. Embora contratualmente limitada à América Latina, já sabemos do interesse manifestado por outras filiais da empresa, na Europa e na Ásia, que poderão vir a se concretizar em futuro próximo, em condições a serem negociadas.

Por outro lado, sendo tais transações realizadas com a líder mundial de informações farmacêuticas (apto, por conseguinte, a desenvolver ou adquirir o que houvesse de melhor em todo o mundo), foram uma sinalização concreta do acerto de nossa estratégia e uma referência da **qualidade e valor** da tecnologia e dos produtos e serviços desenvolvidos pela Genexis.

Além disso, refletindo uma avaliação restrita a apenas um segmento de mercado cujo PIB anual é de apenas cerca de **R\$ 15 bi**, elas nos autorizam a projetar perspectivas de realização bem mais elevadas, ao considerarmos a dimensão dos segmentos de bens de consumo para os quais a Genexis se direcionou - que (só para ficar no Brasil) movimentam receitas dezenas de vezes superiores às do farmacêutico (somente os clientes atuais no novo segmento já perfazem faturamento anual superior a R\$ 40 bi).

Replicação para outros segmentos

Dando continuidade ao que havia planejado, a Genexis passou a dedicar-se a oferecer os seus serviços aos outros segmentos produtores de bens de consumo que igualmente utilizam canais de distribuição para a venda de seus produtos (**alimentos, bebidas, materiais de limpeza, higiene pessoal, pet food** etc), nos quais **inexistia o tipo de serviço que criamos** e são ainda mais propícios para sua aplicação, dada a grande **competitividade** que existe entre as empresas.

Disso deriva não apenas a possibilidade de uma oferta mais abrangente e complexa de serviços como também uma percepção mais significativa de valor, do que decorre a correspondente elevação do ticket médio das nossas ofertas – **duas a três vezes** mais do que o praticado no segmento farmacêutico.

Em pouco mais de dois anos, os clientes da Genexis passaram a incluir âncoras poderosas como **Unilever** (em quase todas as suas divisões), **Mars** (chocolate e *pet food*), **Bunge** (trigo e derivados), **Bauducco / Visconti / Hershey's** (biscoitos, balas, chocolate etc), **J. Macedo** (trigo e derivados), **Diageo** (bebidas, como J. Walker, Smirnoff e outras), **M. Dias Branco** (trigo e derivados, como Adria e outros), **Pernod Ricard** (também bebidas, como Ballantine's e outras) etc, (além de diversas em fase de negociação, como **Danone, Arccor, Nestlé, HP, Kraft** etc).

Todas (em diferentes estágios de utilização e maturidade) apenas arranhando a superfície do que podem consumir, mas já demonstrando não apenas o **potencial explosivo** de expansão nestes novos setores como a **versatilidade** e **aplicabilidade** dos serviços da Genexis a diferentes segmentos e mercados.

Nossa ação, agora, está focada em aprofundar a **penetração nas contas atuais**, estendendo a todos os serviços já prestados à base instalada, ao mesmo tempo que agregando **novos players** ao nosso leque de clientes (v. gráfico abaixo). Nesse sentido, vale mencionar como excepcionalmente promissoras as parcerias que estão sendo estruturadas com **agências de publicidade/promoção** (que, em iniciativa inédita, pretendem casar suas ofertas de campanhas com os recursos de mensuração e análise de demanda oferecidos pela Genexis).

A conquista das novas oportunidades – expansão local e global

O desafio em que estamos agora empenhados é justamente este: o da realização das perspectivas de expansão e ganhos no Brasil e no exterior, de maneira a nos capacitarmos a ocupar o espaço deixado pelas empresas tradicionais de informação de mercado, seja em concorrência ou através de parcerias estratégicas com elas.

Para isto, ampliando e melhor capacitando dos quadros da Genexis e implementando ações de marketing e ocupação rápida de espaços de mercado, enquanto é ainda limitada a presença de competidores.

No plano internacional, além daqueles acima citados, que decorrem de nossa relação com a IMS, são muitos os *leads* já abertos no exterior, tanto

(i) na **América Latina** (a começar por operações regionais de clientes sediados no Brasil),

(ii) na **Europa** (onde já atuamos, em Portugal, através do nosso escritório em Lisboa, atendendo a cerca de 15 empresas e seus mais de 150 canais de distribuição – sendo os serviços prestados, através da Web, pela nossa estrutura no Brasil), como

(iii) nos **EUA**. (sem dúvida o de maior potencial), onde existem oportunidades concretas para atender a demandas já formuladas por grandes empresas, diretamente ou através de consultores e universidade com os quais mantemos relações.

Para que isto aconteça, na velocidade e na escala necessárias, é fundamental adicionarmos musculatura à empresa, dotando-a de estruturas de capitalização e corporativa mais robustas, com parceiros que possam contribuir (tanto financeiramente como através do seu networking), e beneficiar-se dos resultados e da valorização que advirá para a empresa nos próximos anos.