

Disclaimer

O emprego de todas as logomarcas possui caráter estritamente ilustrativo, não indicando parceria, promoção ou qualquer vínculo entre as organizações citadas e a BTC. Nenhuma das partes deste documento pode ser veiculada, transcrita ou reproduzida sob qualquer forma ou por quaisquer meios — eletrônico, fotocópia, gravação ou outros — sem prévio consentimento por escrito da BTC.

A era do 3D

1. Origens

Mark Clatenberg estava trabalhando há mais de três anos como desenvolvedor de aplicativos para celulares quando teve a ideia que iria mudar sua vida. Antes de abrir sua própria empresa, Mark trabalhou por mais de uma década na área de desenvolvimento de uma multinacional fabricante de equipamentos eletrônicos. Lá ele teve a oportunidade de participar do desenvolvimento de vários produtos revolucionários.

Mas nenhum era tão revolucionário quanto o que ele pretendia começar a desenvolver naquele momento. Mark sabia que não conseguiria fazer todo o desenvolvimento da sua ideia sozinho e não poderia contar somente com os três funcionários da sua empresa, que eram muito inexperientes para essa nova jornada. Assim, chamou dois amigos para conversar e explicou-lhes a ideia. Os dois amigos de Mark aceitaram trabalhar com ele imediatamente.

Depois de mais de seis meses de trabalho intenso, várias falhas e modificações no projeto inicial, Mark e seus dois amigos conseguiram finalmente produzir um protótipo de um produto que prometia mudar o mercado radicalmente: uma televisão 3D sem a necessidade do uso de óculos especiais.

Eles então fundaram a 3D Co. e começaram a buscar formas de viabilizar uma produção em massa do produto e alternativas para vender o produto.

2. A decisão do canal de venda

Mark e sua equipe tinham em mente inicialmente operar com apenas 2 produtos:

- **Básico (P1):** produto básico, com qualidade razoável, sem muitas opções de configuração diferente, que Mark pretendia que fosse vendido a um preço de **R\$5 mil e que tinha um custo de produção de R\$2 mil**
- **Premium (P2):** produto mais refinado, com grande qualidade e várias opções de configurações diferentes; preço sugerido era de **R\$10 mil e custo de produção de R\$2,5 mil**

Nas conversas com o mercado, dois varejistas – lojas multimarcas especializadas em equipamentos eletrônicos - se interessaram em distribuir o produto.

O primeiro deles era voltado para classes mais populares e contava com uma grande presença no país (possuía 500 lojas próprias). O varejista (V1) garantia que caso a 3D Co. fechasse um acordo com ele, o produto seria massificado em menos de um ano e seria conhecido nacionalmente. **V1 garantia** que venderia no **mínimo 250 mil unidades** no primeiro ano, **sendo 200 mil do P1 e 50 mil do P2**. Ele compraria os produtos da 3D Co. **com 50% de desconto** e venderia ao consumidor final no preço sugerido por Mark. O único ponto que incomodou a 3D Co. foi que o V1 exigia exclusividade por **3 anos**. A exclusividade englobava outros varejistas, franquias e lojas próprias.

O segundo varejista (V2) se definia como *premium* e era destinado às classes econômicas mais altas. Possuía lojas em todo o país, mas em menor número do que o V1: 100 lojas próprias. **V2 garantia** que venderia no **mínimo 100 mil unidades** no primeiro ano de contrato, **sendo 50 mil do P1 e 50 mil do P2**. Além de garantir um mix de produto melhor para a 3D Co. (maior percentual de P2 em relação ao V1), o V2 compraria os produtos da 3D Co. com apenas **40% de desconto** (ou seja, 60% do valor para o consumidor final). Tal qual V1, o V2 exigia um acordo de **exclusividade de 3 anos**.

Disclaimer

O emprego de todas as logomarcas possui caráter estritamente ilustrativo, não indicando parceria, promoção ou qualquer vínculo entre as organizações citadas e a BTC. Nenhuma das partes deste documento pode ser veiculada, transcrita ou reproduzida sob qualquer forma ou por quaisquer meios — eletrônico, fotocópia, gravação ou outros — sem prévio consentimento por escrito da BTC.

Apesar das boas ofertas, Mark e seus sócios acreditavam que poderiam alcançar melhores resultados com diferentes alternativas. A primeira ideia foi a expansão através de franquias. Estudos de mercado mostraram que poderiam ser abertas até 30 lojas franqueadas da marca 3D Co., mas que o valor total de vendas dificilmente superaria 100 mil unidades anuais, e o mix ficaria próximo de 70% de P1 e 30% de P2. O valor da remuneração do franqueado para a 3D Co. seria de metade do valor de cada televisor vendido. Como era nova no mercado, e precisaria atrair um número razoável de franqueados, inicialmente a 3D Co. não pretendia cobrar nenhuma taxa adicional do franqueado.

A outra alternativa era a abertura de lojas próprias. Estudos mostravam que as lojas próprias poderiam ser um pouco maiores do que as lojas franqueadas e contar com mais itens diferentes (maior extensão e profundidade das duas linhas de produto). Com lojas maiores e com grande investimento necessário para abrir uma loja (investimento que neste caso ficaria todo com a 3D Co., enquanto nas franquias todo o custo ficaria com o franqueado), Mark estimava que o número máximo de lojas que poderiam ser abertas no primeiro ano era de 15 lojas. Mark estimava também que o número total de unidades vendidas seria de aproximadamente 100 mil, com um mix semelhante ao das franquias – 70% de P1 e 30% de P2. Se por um lado a 3D Co. poderia aplicar o preço cheio nos produtos (ao invés de ficar somente com uma parte deste valor nos outros canais), também teria que arcar com todos os custos de operação das lojas, que era aproximadamente o mesmo valor do custo de produção (ou seja, o custo total nesta opção seria o dobro das opções anteriores).

Com todos esses dados em mãos, Mark e seus sócios tinham de definir o canal de vendas para seu revolucionário produto.