



Na AAT, o futuro é interligar sistemas para crescer.

Ricardo Radomysler, diretor executivo da AAT

Brasil (um distribuidor especializado em produtos para telefonia celular e banda larga), já notou umas coisas diferentes em setembro de 2008. Ele se reunia com executivos das operadoras de telefonia celular, que anteviam um Natal 2008 muito diferente do Natal 2007. Nas operadoras, os executivos não queriam estocar produtos nas lojas.

Muitos dos parceiros comerciais de Ricardo, gente de operadoras e de varejistas, cancelaram pedidos, a começar em setembro. Os fabricantes de aparelhos ficaram mais conservadores, o que, para Ricardo, significa: eles fabricavam menos e vendiam primeiro para as operadoras. Para Ricardo, eles vendiam o que sobrava, e mesmo assim depois de pedir garantias de crédito que antes não pediam. Na AAT, Ricardo depende de girar os estoques: ele ganha quando compra e revende muito, e rápido. “Fiquei decepcionado”, diz Ricardo, “porque a gente estava lidando com forças nas quais a gente não podia ter nenhuma interferência; tudo estava fora do nosso alcance.”

Nos cinco primeiros anos de existência, a AAT cresceu devagar e sempre, até que, em 2007, a AAT cresceu 100%. Ricardo ganhou confiança, e fez investimentos para transformar a AAT no principal canal de vendas e escoamento de produtos entre fabricantes, operadoras, varejistas e outros prestadores de serviços.

Entre os investimentos, Ricardo reforçou a equipe e a estrutura de logística e de armazenagem de produtos. Até 2007, ele tinha só um centro de distribuição. Em 2008, ele montou mais dois centros, e ficou com um centro para o Nordeste, outro para o Sudeste e o Sul, e

um outro para as demais regiões do Brasil. Isso até lhe deu um ganho extra: roubaram menos celulares da AAT. Com os três centros de distribuição, ficou mais difícil o trabalho dos ladrões especializados em celulares.

No começo de 2008, Ricardo planejava aumentar a equipe em 20% — queria passar dos 105 funcionários em 2007 para 126 em 2008. Os novos funcionários dariam conta do crescimento e dos novos projetos. Quando os primeiros sinais da crise apareceram, Ricardo já tinha contratado 15 profissionais. Hoje, olhando para trás, Ricardo acha que deu sorte. Visto que ele não contratou todo mundo, não precisou demitir ninguém por conta da crise.

Com seis pessoas a menos, Ricardo se concentrou em algumas metas importantes, e uma delas foi informatização. Ele pegou o sistema que a AAT já usava para controlar estoques e o interligou aos sistemas dos principais clientes, para assim controlar melhor os estoques. Os clientes passaram a comprar via Internet e, em alguns casos, de forma automática. Ricardo reduziu alguns tempos importantes.

O passo seguinte era desenvolver novos módulos que permitissem uma troca prática e confiável das informações sobre as demandas das operadoras, dos fabricantes e de seus próprios clientes. Os dados levantados permitiriam a Ricardo detectar quando um produto não estava indo bem, e descobrir os motivos. Porém, com seis pessoas a menos, faltou gente, e Ricardo refez os planos: refez os desenhos dos módulos, e só instalou as funções que interessavam mais, aplicáveis a alguns fabricantes e clientes.



Empresa	Pontuação	Crescimento Receita Líquida (%)	Rent. s/vendas (%)	Liquidez corrente	Endiv. sobre ativo (%)	Lucro Liq. P/ Func. (US\$ mil)
AAT BRASIL	385,30	7,44	2,31	1,01	37,29	30,22





Ricardo Radomysler

diretor executivo

“O desafio é ocupar espaços sem ser notado pelas operadoras.”

A partir de setembro, Ricardo passou a frequentar menos reuniões sobre questões comerciais e técnicas para frequentar mais reuniões com bancos, com os funcionários da tesouraria, e com especialistas em crédito. “De uma hora para outra”, diz Ricardo, “tive que dedicar mais tempo à parte financeira da operação do que à parte comercial.” Mas o trabalho deu resultados ainda em 2008 — a AAT aumentou a receita líquida em 7,44%, para chegar a US\$ 120 milhões. E deu resultados em 2009 também.

Em abril de 2009, com a crise no auge, Ricardo já não apostava num crescimento de 50%, já que a crise só tornou mais difícil manter a pequena margem de ação dos distribuidores, espremidos entre os fabricantes (que vendem direto para as operadoras e mantêm iniciativas de boa vizinhança com elas) e as operadoras, que exigem celulares tão baratos quanto possível, pois, sem isso, elas não conseguem clientes.

“Trabalhar sem sermos percebidos por elas é um dos nossos maiores desafios”, diz Ricardo. Assim, ele não explora produtos ou regiões sem negociar com as operadoras primeiro. “Se avançamos em algum espaço que está sendo trabalhado pelas operadoras, só nos resta chorar, pedir a ajuda dos fabricantes e torcer para que as operadoras sejam compreensivas.”

A partir de setembro de 2008, prevendo um Natal fraco, a AAT reduziu estoques de 60 dias em média para 45 dias, e buscou diminuir o seu grau de endividamento bancário e com os principais fornecedores, caso a caso.

Para sorte de Ricardo, a Oi passou a fazer propaganda de celular desbloqueado, e logo outras operadoras

repetiram a estratégia. Com isso, todos os distribuidores venderam mais — inclusive a AAT.

Para se adaptar às mudanças nas operadoras a tempo de ganhar mercado, Ricardo começou a negociar maiores limites de crédito junto aos fabricantes. Em paralelo, investiu na equipe para entender melhor a estratégia das operadoras. Na AAT, um diretor de vendas atende a conta da TIM e da CTBC, além de ser responsável por três diretores dedicados, cada um, às contas da Vivo, da Claro e da Oi.

Essa diretoria conta com uma equipe de gerentes regionais que acompanham e fortalecem as ações pontuais. A AAT vende aos clientes por meio de um gerente e uma equipe de televendas com 12 funcionários, mais 14 vendedores, e mais o portal na Internet. “É um trabalho metódico e constante, mas absolutamente crucial para quem quer lidar com as diferentes demandas das operadoras.”

A AAT se saiu bem porque mantém um estoque bem diversificado. A partir de setembro, os fabricantes reduziram o número de vendedores em campo. A AAT preencheu lacunas para eles. “Quando o fabricante não dá conta de atender, entramos com nosso portfólio de produtos. Além disso, dificilmente precisamos sair de forma total de um cliente, pois sempre temos como oferecer opções mais de acordo com o seu negócio.”

Em 2008, a AAT cresceu, mas Ricardo queria ter feito a AAT crescer no mínimo 75%. Por isso ao longo de 2009 ele investiu mais em sistemas de informática. Em 2010, Ricardo planeja fazer com que a AAT cresça tudo o que não cresceu por culpa de setembro de 2008.



Receita Líquida Total (US\$ mil)	Receita Líq. Prop. Segmento (US\$ mil)	Lucro Líquido Total (US\$ mil)	Rent. s/ patrimônio (%)	Giro dos Ativos
120.278,10	120.278,10	2.780,00	137,72	2,00