O brilho das supernovas

Fábio Mayer <fabio@empreendedor.com.br>

Empresas gigantes surgem da noite para o dia e causam impacto no mercado, desencadeando forças empreendedoras para todos os lados

Empresas que nascem grandes têm visibilidade instantânea no universo empreendedor, emitem um brilho único, como os provocados pela explosão de supernovas. Nesse ambiente, em constante movimento e formação, poucas conseguem se transformar rapidamente em gigantes ou eclodir com tanta intensidade. Quando surgem, geram impacto na economia de uma região ou mesmo de um país. De imediato o retorno é de imagem e aos poucos, feito de forma planejada, cria um ambiente propício para o desenvolvimento de negócios, atraindo empresas-satélites, que atuam como fornecedoras e parceiras na cadeia produtiva e como mão-de-obra com maior qualificação.

Dois exemplos se destacam nesse fenômeno da economia globalizada: a Tropical Bio Energia S.A., do setor energético, e a Braskem, do petroquímico. A oportunidade que o Grupo Maeda, um dos líderes nacionais no cultivo de algodão e presidido por Jorge Maeda, encontrou no mercado para diversificar as operações foi investir na produção de açúcar, álcool e na co-geração de energia elétrica. Com a Usina de Açúcar e Álcool MB Ltda, que é uma joint-venture entre a Vale do Rosário e a Santa Elisa, gigantes do ramo sucro-alcooleiro, criaram a Tropical Bio Energia S.A. Com o brilho de uma supernova, a estimativa da empresa é plantar 15 mil hectares de cana-de-açúcar. Em dois anos, a meta é alcançar capacidade de moagem de 1,3 milhão de toneladas e atingir 2,5 milhões de toneladas até 2010. Tempo previsto para que a co-geração de energia represente 50% do faturamento do Grupo Maeda.

A gestão vai ser compartilhada entre os dois grupos controladores, e já nasce com práticas de governança corporativa, de gestão ambiental e de responsabilidade social. O incentivo aos produtores locais, para o fornecimento de matéria-prima, faz parte da estratégia de desenvolvimento regional e da sustentabilidade da empresa. Em um primeiro momento vão ser gerados 1,9 mil empregos diretos. Outra tática, muito bem planejada, é a questão da logística de escoamento da produção. Pela proximidade do Rio Paranaíba, que possibilita a navegação, e por estar a menos de 800 km do porto de Santos (SP) por vias rodoviárias, a Tropical vai ter facilidades para atender tanto o mercado interno quanto externo. O valor do investimento é de R$ 200 milhões, 20% com recursos próprios e o restante adquirido por meio de financiamento via Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

Capaz de dominar e estabilizar o desequilíbrio econômico, que é força desafiadora dos negócios, e definir estratégias a curto, médio e longo prazo com eficiência e eficácia, a Braskem foi criada de olho no futuro. A palavra-chave no dicionário da empresa é planejamento. Ela nasceu, em 2002, como a maior companhia petroquímica da América Latina, com faturamento anual superior a R$ 7 bilhões e ativos avaliados em R$ 12 bilhões, fruto da fusão de seis companhias a partir de uma iniciativa dos grupos Odebrecht e Mariani: Copene, OPP Química, Trikem, Polialden, Copesul e Nitrocarbono. Depois de colocar todas no mesmo ritmo, duplicar a receita inicial e mais do que triplicar as exportações, hoje em torno de US$ 1 bilhão, agora a gigante se concentra em fazer a diferença no turbulento mercado do petróleo.

Cultura e costumes

O comandante de todo esse arranjo é José Carlos Grubisich, presidente da empresa. Cada unidade tem sua cultura e seus costumes. Então sua primeira medida foi definir um conjunto de valores e princípios para todas, e um código de conduta comum. "É preciso que as regras do jogo sejam claras a todos". O passo seguinte foi o alinhamento de salários e, por fim, a implantação de sistemas de medição para controlar o planejamento. "A parte mais complexa foi, sem dúvida, a gestão de pessoas. Sabíamos que cada um tinha sua expectativa, mas a adaptação aconteceu de forma natural. Hoje temos 3 mil empregados diretos e 5 mil indiretos espalhados por 13 fábricas localizadas em Alagoas, Bahia, São Paulo e Rio Grande do Sul", afirma.

A equipe está tão afinada que um estudo do Boston Consulting Group aponta a Braskem como uma possível concorrente de grandes grupos mundiais, hoje líderes de mercado. Somente outras sete empresas brasileiras foram citadas no levantamento, entre elas WEG, Embraco, Vale do Rio Doce e Embraer.

Mas a Braskem, uma das três maiores companhias de capital privado do Brasil, tem com o que se preocupar. "Não há como prever preços de commodities, mas as petroquímicas precisam se acostumar a conviver com o preço do petróleo em alta", diz o executivo. Por isso a ênfase na busca de novos fornecedores de matéria-prima, como pôde ser verificado no contrato recentemente assinado com a Pequiven, braço petroquímico da estatal PDVSA, da Venezuela, onde o conglomerado vai construir um dos maiores complexos industriais da área nas Américas. Um investimento de US$ 1 bilhão, previsto para entrar em atividade em 2012. Possíveis aquisições de ativos no exterior também são analisadas.

Outra importante medida estratégica da Braskem é o investimento em inovação. A companhia possui um dos melhores centros de tecnologia petroquímica da América Latina, premiado pela Finep e Abiquim, que procura continuamente o melhor aproveitamento energético e de matérias-primas. É o caso de um processo que permite fazer uma sacola plástica mais resistente e com menos insumos, por exemplo. A diversificação de matérias-primas também é foco do centro, inclusive etanol e outros combustíveis vegetais. "Já desenvolvemos a tecnologia, mas ela ainda não é viável economicamente". O trabalho de seus quase 130 pesquisadores, cerca de um terço deles doutores, já resultou também no depósito de centenas de patentes, entre elas a primeira de nanotecnologia feita por uma petroquímica no país.

Mas no Brasil, o ambiente é menos propício para o nascimento de gigantes do que em outros países como os europeus, os Estados Unidos e o Japão. A conta que mostra isso é simples de ser feita. Quanto maior for o número de empresas que brilham, mais oportunidades favoráveis podem ser criadas para que surjam supernovas, desencadeando forte concorrência nas suas áreas de atividade. Para que isso aconteça com mais freqüência no Brasil, é preciso mudar a cultura empreendedora.

Poucos brasileiros têm a ambição de ter um grande negócio e de internacionalizar a sua empresa. Isso indiferente da área e de estarem motivados ou não. O que acontece com freqüência quando a empresa atinge patamares mais elevados é a venda. Receber uma boa proposta de compra tem peso dobrado nas decisões e é preponderante por aqui em casos nos quais se torna a única opção para resolver dificuldades financeiras. Com o dinheiro em mãos, muitos partem em busca de realizações em novos empreendimentos.

Porém, com essa atitude, às vezes podem perder a chance de emplacar como candidatos a líder no mercado mundial. Um conhecido exemplo é o da Brahma. Com receio da possível vitória de Lula nas eleições para presidente, a família resolveu vender, em 1989, a empresa que comandava desde sua fundação, em 1888. Quem assumiu o controle acionário da cervejaria foi o Banco Garantia, na época controlado pelos investidores Jorge Paulo Lehman, Carlos Alberto Sicupira e Marcel Telles.
Em 15 anos, contados a partir da venda, transformou-se em líder mundial no ramo de bebidas. As aquisições e fusões já faziam parte da estratégia e trajetória corporativa, mas a de 1999 foi a maior já realizada no Brasil. Fato que marcou o surgimento da Companhia de Bebidas das Américas (AmBev) e gerou muita controvérsia, porque a fusão aconteceu entre as duas maiores cervejarias do país: a Companhia Cervejaria Brahma e a Companhia Antarctica Paulista. A AmBev já nasceu gigante, posicionando-se como a quinta maior do mundo. Depois de quatro anos, assumiu a terceira posição com a compra da argentina Quilmes. Finalmente, em 2004, foi criada a InBev, presidida por Carlos Brito, a número um em produção e distribuição global, com a participação da belga Interbrew, que hoje detém quase 50% das ações da empresa.

Fomentar o meio para o nascimento de gigantes é uma das contribuições do processo de fusão e aquisição. Com a abertura da economia na década de 90, houve um aumento do número de empresas que passaram a utilizar essa estratégia para crescer. A postura e visão a curto prazo do empreendedor brasileiro também têm mudado nos últimos dez anos.

Atualmente, há mais empresas nacionais abrindo filiais e franquias em outros países com o pensamento de internacionalizar o negócio.

Mas isso ainda é muito recente e restrito àqueles que encontraram oportunidades globais. "Nesse aspecto, a maioria das empresas brasileiras carece de uma abordagem inovadora. O foco sempre é voltado para a economia de escala e com isso o Brasil acabou competindo com a China e países asiáticos, que deixaram em xeque, hoje, quem apostou nessa estratégia", diz José Dornelas, professor doutor pela Universidade de São Paulo (USP), especialista em empreendedorismo e idealizador do portal gratuito: Plano de Negócios (www.planodenegocios.com.br).

Incentivar a formação de gigantes em uma determinada região, por exemplo, não é uma decisão muito simples. Para a maioria dos grandes conglomerados, a responsabilidade sócio-ambiental é um dos fatores decisivos na escolha de uma ou outra localidade. "Não adianta apenas facilitar que uma empresa se estabeleça, tem que pensar de maneira estratégica, sempre a longo prazo, e fazer um projeto mais abrangente, como criar antes as condições para o desenvolvimento das pessoas e da infra-estrutura local", diz Dornelas.

Somente planejamento não basta para atingir o brilho intenso como o das explosões das supernovas. Empresas que surgem da noite para o dia, ocupando lugar de destaque, necessitam de condições adequadas na conquista da visibilidade no universo empreendedor. Juros altos, impostos extorsivos, câmbio desfavorável, dificuldade de acesso e o custo do crédito são fatores que prejudicam o desempenho das companhias nacionais e inibem o nascimento de gigantes. Nesse ambiente, é preciso repensar as políticas públicas de incentivo, principalmente em áreas estratégicas, para que as empresas brasileiras possam se fortalecer e ganhar visibilidade. Senão, raro vai ser o brilho das supernovas no país.

Luta à sombra de gigantes
Utilizar o vácuo deixado pelas concorrentes maiores é o caminho mais curto para atingir o ápice e expandir os negócios

Nos nichos dominados por gigantes, as empresas menores geralmente ficam à sombra do mercado. Nesse espaço, as condições de crescimento são menos favoráveis, porém, nem sempre inférteis. Enquanto conglomerados moldam suas estruturas, capazes de atender a demanda em vários países para se unir e formar uma empresa de primeira magnitude, as de menor porte possuem táticas diferentes, muitas vezes com alto potencial . Elas têm a seu favor maior agilidade nas decisões e facilidade de adequação dos processos à solicitação dos clientes, ocupando espaços deixados de lado ou não vislumbrados pelas grandes.

Quando a definição da trajetória do empreendimento é planejada com antecedência, utilizar como referência o vácuo deixado pelas concorrentes maiores é o caminho mais curto para atingir o ápice e expandir os negócios. Mas é decisivo saber onde e como elas estão posicionadas nas efemérides e alterar a rota de acordo com as necessidades para não colidir, nem se desviar dos objetivos propostos. Os resultados, em alguns casos, surpreendem.

Existem inúmeros exemplos de micro e pequenos empreendimentos que conseguiram frutificar seus negócios e se destacaram mesmo nos ambientes mais hostis. As iniciativas comuns, que os ajudaram a cruzar o emaranhado de dificuldades e tornar seus negócios promissores, foram acreditar que é possível e principalmente elaborar um detalhado Plano de Negócios (PN). O documento contém informações valiosas para formular as estratégias e definir a trajetória gerencial da empresa. É de posse dele que o empreendedor demonstra a viabilidade, mensurando o desempenho, e se orienta para atingir suas metas. Somente com essa ferramenta operacional é possível consolidar a participação de investidores, essenciais na geração de gigantes.

Os recursos servem como combustível que permitem ultrapassar o véu invisível, que separa as maiores empresas das menores, e por meio do espaço deixado por elas, despontar no mercado.

Graças a um bom plano de negócios, o empreendedor Gustavo Caetano conseguiu abrir a Samba Tech, em 2004, para distribuição de soluções multimídia para celular – aproximadamente 75 mil itens como jogos, papéis de parede, proteção de tela (screensavers), imagens, vídeos e toques para celular (ringtones). Como fazia graduação em Marketing na ESMP do Rio de Janeiro e trabalhava no departamento de marketing de uma empresa nacional de planos de saúde, ele estava habituado com determinadas práticas no empreendedorismo. E perceber uma brecha no mercado não foi difícil. Na época, esse ramo de atividade no país ainda era incipiente, porém próspero e veloz. Em dois anos de funcionamento, a empresa tem escritórios em três países diferentes.

A oportunidade que encontrou surgiu por necessidade própria. Ele comprou um celular e tentou baixar alguns joguinhos, mas as operadoras não forneciam esse tipo de serviço. Enxergou um negócio com chances promissoras. A área já era rentável e bem conceituada nos países em que esse mercado estava mais desenvolvido como França, Inglaterra, Coréia e Japão. Com ajuda do amigo e sócio, Lucas Arantes, definiu o foco estratégico da empresa, o qual permitiria atender a demanda no Brasil: unir as duas pontas da cadeia os produtores com quem tem interesse de comercializar.

Mas para realizar o sonho de abrir a Samba, o desafio era enfrentar as dificuldades. A alternativa era primeiro conseguir um aporte financeiro. E para isso, precisavam elaborar um plano de negócios (PN) para comprovar a viabilidade. "Sabia que seria dispendioso, pois os custos para abrir os canais de distribuição são altos; teríamos que viajar muito para o exterior para participar de feiras e apresentar a empresa", diz Caetano.

Mas não havia referências na área que pudessem ser seguidas ou utilizadas como modelo. Dados foram obtidos por meio de pesquisas e mesmo assim havia uma grande diferença entre as informações dispostas no papel e as da realidade. "Aprendemos que no nosso primeiro plano éramos uma empresa totalmente diferente do que somos hoje e se tivéssemos insistido muito provávelmente não estaríamos mais no mercado", diz. "Se houver disparidade entre o mapa e o terreno, é lei aqui na Samba ficar com o terreno. Quer dizer, tivemos que fazer algumas mudanças no dia-a-dia porque na prática tudo é diferente, mesmo que o PN esteja o mais próximo da realidade".

As atualizações freqüentes, principalmente durante os seis meses iniciais, ajudaram a nortear e dar maior credibilidade e transparência junto aos investidores. Não demorou muito para conseguirem os primeiros recursos, provenientes do Grupo Gentil de Florianópolis (que atua nas áreas de hotelaria e construção civil). Com isso, a Samba alçou vôo. "O começo foi a parte mais difícil, porque são diversas variáveis que não têm como mensurar". Mas o crescimento de 80% ao ano comprova que tudo foi muito bem planejado.

Caetano localizou algumas empresas que atuam nessa área na Europa e foi em busca de parceiros. Uma companhia inglesa se interessou pelo mercado brasileiro e propôs a ele um desafio. Se pudesse provar que sua idéia de montar um negócio no Brasil desse lucro, firmava o acordo de distribuição. Fizeram um PN em inglês e o apresentaram. "Com o PN era possível mostrar como era o mercado brasileiro, no qual eles tinham interesse".

Não foi surpresa efetivarem a parceria com a participação do investidor e a partir daí conquistaram outras alianças. No total, possui acordos com fornecedores de 40 países como Estados Unidos, Inglaterra, Austrália, Venezuela, Equador e Peru para a distribuição na América Latina. A empresa hoje é líder na distribuição de jogos, com aproximadamente 70% do mercado, fornecendo para operadoras como Oi, TIM, Vivo, Claro, Brasil Telecom, Telemig Celular, CTBC Telecom.

A empresa recentemente decidiu abrir o leque de atuação na área, fechando acordo com os principais produtores de jogos para computadores. O objetivo é pagar royalties para os fabricantes e ganhar com a distribuição. Com recursos próprios, investiu R$ 1 milhão no portal de internet batizado de combogame para hospedagem, entrega e cobrança de games para PC, que serão distribuídos por via 100% digital. O usuário acessa o site, preenche um cadastro e pode baixar o jogo que desejar pela internet. A empresa faz também a cobrança.

"Temos um sistema de afiliação no qual é possível terceiros venderem os jogos por meio da nossa rede", diz. A capacidade de hospedagem, conforme Caetano, é de mil games, cada um com um gigabite, em média.

Adquirir conhecimento o suficiente com objetivo de desbancar gigantes foi a estratégia de Fernando Peixoto. Isso ele fez para conquistar seu espaço em um mercado dominado por grandes multinacionais, o ramo de diagnóstico por imagem. Antes de abrir o próprio negócio fez um estudo de viabilidade. Nele, o sócio da Pixeon, empresa catarinense fundada em maio de 2003, encontrou uma brecha: fornecer softwares personalizados a cada cliente e a um custo adequado à realidade financeira das instituições de saúde no Brasil.

Mapa oficial

Mas o foco principal para ganhar visibilidade é provocar mudanças no processo de gestão de imagens médicas. A empresa criou um sistema no qual imagens geradas em equipamentos de diagnóstico, como ultra-sonografia, endoscopia, tomografia, ressonância magnética, mamografia e raio-x, sejam digitalizadas, armazenadas e transmitidas via rede de computadores ou salvas em cd-rom. Hoje, a empresa é uma das líderes na área, no Sul do país, e tem alto potencial explosivo, em decorrência do impacto positivo da tecnologia desenvolvida, iniciando a expansão para outras regiões. "O domínio total da tecnologia oferecida permite que a empresa remodele os sistemas sempre que necessário, para que eles atendam aos clientes com total grau de efetividade", diz Peixoto.

O plano de negócios é uma das exigências na hora de obter um financiamento. É por meio dele que o investidor vai analisar os riscos e as potencialidades do negócio. Para Paulo Uebel, presidente do Instituto de Estudos Empresariais (IEE), é preciso ser o mais verdadeiro possível e fiel à realidade, em relação às chances potenciais de retorno dos recursos investidos. "Quem investe está preocupado com o retorno do capital. Se o empreendedor omite algum dado, já cria uma relação com a falta de transparência, o que pode até arruinar futuros negócios", diz.

O empreendedor no Brasil, conforme Uebel, peca em não detalhar os riscos ou por superdimensionar os benefícios para tentar conseguir os recursos de qualquer maneira. Por a credibilidade à prova é o primeiro movimento para o desastre. Na opinião dele, até é possível enganar o investidor, mas por pouco tempo, porque as evidências logo aparecem, no caso de haver má fé ou alguma maquiagem nos resultados. "Tem que pensar em uma aliança de longo prazo e apresentar todas as variáveis (quanto mais, melhor), que podem ocorrer na economia e no cenário político que podem prejudicar o negócio dele".

Referente à análise financeira do PN, não se pode esquecer do desempenho da empresa. O conselho é fazer um retrospecto, destacando a lucratividade ou prejuízos que teve nos últimos anos. "Mesmo que os números sejam deficitários é importante colocar no seu histórico e justificar: 'era um momento inicial de muito investimento ou isso ocorreu porque existia uma forte concorrência'. O investidor é como um parceiro e se ele aceita em participar é porque também abraçou a causa", diz Uebel.

Na hora de mostrar uma perspectiva de retorno do capital a dica é não criar uma expectativa muito grande. Por exemplo, se o retorno vai ser de 4%, deve falar em 3% ou 3,5%. Assim, quando o investidor perceber que o resultado foi melhor que o esperado vai se surpreender, aumentando as chances de um novo investimento. Mas essa tática também é utilizada com outras intenções, para captar recursos o mais rápido possível ou um número maior de investidores. "Cria-se uma estimativa que não é verdadeira ou mesmo muito otimista, e quando isso não acontece é inevitável dar explicações porque os investidores vão ficar insatisfeitos", diz o presidente do IEE.

Tem que se preocupar também em abordar qual é o mercado em que vai estar inserido, quais são os principais concorrentes e se as variações da taxa do câmbio podem afetar ou não. "É justamente nas peculiaridades específicas de cada área de atividade que o empreendedor tem que ser mais detalhista, porque a maioria dos investidores conhece as que são comuns a todos os negócios", diz Uebel.

Com as informações do PN, o empreendedor pode traçar a trajetória de sua empresa e encontrar espaços antes não explorados. As estratégias quando bem planejadas servem de insumo, que fomenta e acelera o crescimento, e as atitudes consolidam a credibilidade e atraem investimentos. O destino pretendido, o sucesso, é alcançado a passos de gigantes e com brilho fortalecido.

Para nascer com segurança

O plano de negócios é uma das exigências na hora de obter um financiamento. Seguem algumas dicas para a sua elaboração com o objetivo de consolidar a participação de investidores.

Conhecimento do negócio
Por meio de estudos de viabilidade e pesquisas de mercado é possível entender peculiaridades específicas da área de atividade

Atualizações constantes
A consulta e as atualizações do plano de negócios devem ser uma prática freqüente, principalmente durante os seis meses iniciais, pois ajudam a nortear o negócio e dar maior credibilidade e transparência junto aos investidores.

Transparência
É por meio dela que o investidor vai analisar os riscos e as potencialidades do negócio. Ser o mais verdadeiro e fiel à realidade, em relação às chances de retorno dos recursos investidos, detalhar os riscos e nunca superdimensionar os benefícios para tentar conseguir os recursos, ajudam.

Histórico
Fazer um retrospecto do desempenho da empresa. Mesmo que os números sejam deficitários, colocar a lucratividade ou prejuízos nos últimos anos.

Efeito surpresa
Por exemplo, se o retorno vai ser de 4%, deve falar em 3% ou 3,5%. Assim, quando o investidor perceber que o resultado foi melhor que o esperado vai se surpreender, aumentando as chances de um novo investimento.

Disponível em: <http://www.empreendedor.com.br>. Acesso em 15 set. 2006.