

Grandes decisões

› dilemas que todo empreendedor enfrenta



Gaspar: itens até 40% mais caros do que os convencionais

FABIANO ACCORSI

O DILEMA

Margem alta ou volume?

A Gatto de Rua cresceu fabricando brindes transados que dão um bom lucro. Agora, seu dono avalia as vantagens e as desvantagens de popularizar a marca para vender mais

Fundada em 1989, em Santos, no litoral paulista, a Gatto de Rua deu uma grande virada dez anos depois, quando o empreendedor Mário Gaspar, de 38 anos, decidiu transformar o que era uma confecção comum numa empresa que fabricasse camisetas e outros itens usados como brindes em campanhas de grandes empresas. Com essa estratégia, foi possível crescer e conquistar bons clientes, como Coca-Cola, Motorola e Fox Films. Neste ano, Gaspar espera que a Gatto de Rua fature, pelo menos, 3,2 milhões de reais — o triplo do obtido em 2007. Para os próximos nove meses, há planos de inaugurar uma fábrica cinco vezes maior que a atual. No ano passado, a empresa criou a Bag Market, uma sacola reciclável para o varejo. A sacola, cujo design permite encaixá-la diretamente no carrinho de compras, está sendo encomendada por grandes redes de supermercado e usada em ações promocionais de empresas como Caixa Econômica e Coppertone. Os produtos da Gatto de Rua são, em média, até 40% mais caros do que os da concorrência. Gaspar pode cobrar mais porque entrega brindes que saem do convencional, como uma sacola que vira chaveiro e uma bermuda que se torna pochete. A grande dúvida do empresário é se, para crescer mais depressa, a Gatto de Rua deve diversificar, criando produtos mais baratos, que possam ser comprados pelo varejo de menor porte. "Nesse caso, a margem menor seria compensada por um volume maior de vendas", diz Gaspar. "Mas tenho receio de que isso desgaste a marca Gatto de Rua, afastando os clientes que lutei para conquistar." Para ajudá-lo a refletir, EXAME PME ouviu Eugênio Foganholo, da Mixxer, consultoria especializada em varejo; Romeo Busarello, diretor de marketing da Tecnisa; e Alexandre Aquino, sócio da confecção Maria Bonita, que passou por um momento parecido com o que Gaspar enfrenta agora.

“
Tenho receio de que diversificar desgaste a marca e afaste os clientes atuais
”

1 Diversificar para vender mais

Alexandre Aquino, sócio-fundador da grife Maria Bonita

Estou convencido de que a Gatto de Rua precisa considerar, sim, a possibilidade de criar mais linhas de produtos para crescer. O risco de ficar como está é o mercado se estreitar e chegar uma hora em que a empresa não vai ter mais para onde expandir. Fazendo só produtos mais caros e sofisticados, a Gatto de Rua pode se acomodar e ficar sempre com os mesmos clientes — e o número de pedidos deles também não deve aumentar tanto assim. A Gatto de Rua está crescendo bastante agora. Mas e no futuro? No médio e no longo prazo, a diversificação abre mais caminhos. Vivemos, na Maria Bonita, um momento parecido. Optamos por ter várias linhas

“
O risco de ficar como está é chegar uma hora em que não se tem mais para onde crescer
”



ANA BRANCO/AG. O GLOBO

de roupas femininas para públicos com características diferentes. Nunca me arrependi. Em 1990, criamos a Maria Bonita Extra, uma linha com preços mais acessíveis que a marca original, 15 anos depois do lançamento da grife. Mais recentemente, repetimos a estratégia ao lançar a Maria Bonitinha, para crianças, e a Maria Bonita Jeans. Só a Maria Bonita Extra fez o faturamento aumentar 50%. Por isso é tão importante atender novos públicos, em vez de

ficar restrito ao nicho do nicho. Mas é preciso que Gaspar tenha em mente que diversificar exige investimentos que podem demorar anos para se pagar. Por isso, antes de fabricar produtos mais em conta, é preciso fazer uma prospecção de mercado para saber exatamente o que os novos clientes em potencial poderiam comprar. É perigoso sair lançando novidades para todo lado sem ter claro por que e para quem, só por medo de parar de crescer.

2 Manter o foco para crescer

Eugênio Foganholo, dono da Mixxer, consultoria de varejo

AGatto de Rua tem uma vantagem competitiva difícil de ser copiada — seus produtos são baseados em criatividade e inovação. Dificilmente as outras empresas que já atuam no mercado de itens promocionais, cobrando preços baixos, estarão dispostas a fazer os altos investimentos que seriam necessários para ter uma equipe de profissionais de design como a da Gatto de Rua, a fim de disputar a mesma clientela. Os varejistas que Gaspar atende estão dispostos a pagar um pouco mais para ter um artigo diferente, de qualidade e que tenha um valor intrínseco, como a sacola de supermercado ecologicamente correta. Para crescer, Gaspar pre-



DANIELA TOMANSKI

“
O perfil da empresa não deve mudar, pois é justamente isso que a fez ganhar seu espaço
”

cisa continuar confiando na força da inovação, como vem fazendo — em vez de percorrer o sentido contrário, que leva à comoditização. Além disso, é preciso fazer pesquisas periódicas com os clientes que ganharam os brindes que a Gatto de Rua fabricou, para saber o grau de satisfação deles. Gaspar deve usar o resultado desses estudos como uma ferramenta de negociação para conquistar novos clientes entre as grandes empresas. E, finalmente, deve batalhar para aumentar o volume de pedidos por parte da clientela existente. O que ele não deve fazer é mudar o perfil da empresa, que é justamente o ponto forte que fez a Gatto de Rua ocupar um espaço que estava vago no mercado.

3 Investir na equipe de vendas

Romeo Busarello, diretor de marketing da Tecnisa

O setor de empresas que fornecem artigos promocionais é um tanto quanto amador. Muitos fornecedores não costumam cumprir sequer o prazo, quanto mais oferecer um produto caprichado, como faz a Gatto de Rua. Gaspar encontrou um nicho que está se revelando fantástico — o das grandes empresas com mentalidade para adquirir um brinde que até pode ser mais caro, mas oferece mais valor. Ele não pode mexer nisso de jeito nenhum, sob o risco de perder a identidade da marca. Para crescer mais rápido, Gaspar precisa investir na área comercial, como vem sendo feito com a produção. Da mesma forma que ele contrata profissionais superqualificados para desenhar os produtos, precisa ter gente inteligente na equipe de vendas, à altura das criações. Seus vendedores não podem simplesmente abaixar a cabeça quando o representante de uma empresa disser que não pode pagar o que a Gatto de Rua cobra. Eles devem saber explicar as vantagens dos produtos e demonstrar ao cliente por que vale a pena pagar um pouco mais. Fora isso, Gaspar precisa desenhar uma estratégia de divulgação muito boa para fazer com que as informações sobre as novidades cheguem a quem interessa. Se a empresa for nota 10 nesses quesitos e continuar com o nível de criação lá em cima, como vem fazendo, tem tudo para crescer.

“
Os
vendedores
não podem
abaixar
a cabeça
quando o
cliente disser
que o preço
é alto
”