

## **Expansão rápida pede ajustes na área operacional**

*Roberto Rockmann*

*Realinhamento de produtos e reforço das ações de marketing e comunicação são fundamentais*

Inaugurada em abril deste ano, a Fairplace, o primeiro site de empréstimos entre pessoas para brasileiros, tem 10 mil usuários cadastrados e uma carteira de empréstimos de R\$ 1,25 milhão. A empresa, que iniciou com quatro funcionários, tem oito empregados e deve encerrar o ano com 15 pessoas. O faturamento em 2010 deve chegar a R\$ 210 mil e, em 2011, deve pular para R\$ 1,8 milhão, afirma Eldes Mattiuzzo, sócio do negócio.

Em março de 2009, o empresário Leandro Japequino resolveu aventurar-se em um novo negócio. Depois de muita pesquisa, deparou-se com uma novidade que nunca tinha visto implementada no Brasil: uma academia de ginástica voltada para crianças. Voou para os Estados Unidos para assinar contrato com a My Gym, que tem mais de 280 unidades em 27 países e trazer a ideia para o Brasil. Em pouco mais de um ano de operação, são cinco pontos de franquias. Em outubro, mais duas serão abertas. A expectativa é de faturar R\$ 4,5 milhões em 2010, primeiro ano inteiro de operação.

A agenda do empreendedor Marcelo Amado para as próximas semanas está cheia de compromissos. Do Rio de Janeiro, ele embarcará para São Luís do Maranhão, Goiânia, Belo Horizonte, Campo Grande para a abertura de novas lojas de franqueados. Em setembro, no Rio de Janeiro, recebeu uma delegação de chineses para discutir a participação conjunta na construção de uma unidade fabril. Parece a agenda de um empresário dono de um negócio com bastante tempo de atuação, mas não é. A Touch Watches, marca de relógios, foi aberta em abril de 2009 em Búzios, no Rio, e está espalhada por quase todas regiões do país e estuda sua internacionalização.

Além de empreendedores, Mattiuzzo, Japequino e Amado têm outra característica em comum: são donos de negócios que registram forte taxa de crescimento nos últimos anos, impulsionados pelo bom cenário da economia brasileira, o que se configura em oportunidade e cuidados ao longo do caminho.

Entre 2003 e 2008, mais de 31 milhões de brasileiros melhoraram seu padrão de vida e subiram de classe social. Desse total, 19,4 milhões deixaram a classe E - que traça a linha da pobreza no país, tendo renda domiciliar inferior a R\$ 768,00 - e ascenderam à classe D. Em cinco anos, 25 milhões de pessoas subiram à classe C, segundo estudo da Fundação Getúlio Vargas (FGV), com base nos dados de 2008 da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad).

"O varejo percebe diariamente essa evolução, as pessoas passam a aspirar novos bens e novas marcas", afirma Eduardo Morita, diretor de expansão do Grupo Ornatus. Não é um caso isolado. Franqueados da Touch Watches, marca de relógios, também notam o ânimo entre os consumidores. "Tenho três lojas em shoppings em São Paulo e vejo que há muito mais gente neles, enquanto os consumidores passaram a gastar mais", afirma Bruno Latorre. Aberta em abril de 2009, a Touch Watches conta com mais de 40 pontos de vendas no Brasil.

Não é um caso isolado. "Do ano passado para cá, o ritmo de abertura de lojas tem sido galopante", diz Morita. A forte expansão fez com que os executivos se sentassem para um intenso trabalho de ajuste operacional, com realinhamento dos produtos e reforço das ações de marketing e comunicação. "Nos próximos três a cinco anos, ingressaremos em uma fase de abertura de 100 lojas por ano no Brasil." Hoje, o Ornatus detém três marcas de franquias: a rede de restaurantes Jin Jin Wok, Morana e Baloné.

Se existem diversas oportunidades nos próximos anos, o cenário inspira cuidados e preocupações. Um dado a ser observado é que nos últimos anos o crescimento do consumo no Brasil tem sido impulsionado pela oferta de crédito mais acessível e barato. Veículos são financiados em 84 meses, os financiamentos imobiliários ganharam maior facilidade, eletrodomésticos são parcelados em 12 vezes sem juros.

Em 2004, o crédito às pessoas físicas respondia por cerca de 5% do PIB do Brasil . Seis anos depois, esse percentual já superou 15%. "É preciso ter em mente que o nível de endividamento elevado pode não se sustentar, se a renda não crescer com força", afirma o consultor empresarial Sergio Nardi, ao destacar que 87% do mercado consumidor brasileiro é formado de pessoas de baixa renda, que se endividaram nos últimos anos tanto para adquirir moradias como eletroeletrônicos e outros bens.

Outro cuidado especial a ser tomado pelo empresário é quando chega a hora de analisar o investimento na ampliação da capacidade produtiva ou abertura de novos negócios. Nesse momento, é fundamental que as linhas de crédito sejam compatíveis com o cenário da economia. "Se o cenário de médio e longo prazos for incerto, a capacidade de geração de caixa também se torna nebulosa. O cálculo financeiro tem de ser muito bem estudado e contemplar essas variáveis, para que o crédito tomado possa ter juros aceitáveis e possa ser pago sem problemas", diz.

## Atenção redobrada

Dicas para evitar que o crescimento se torne uma dor de cabeça

- 1 Sempre estudar o mercado, a demanda futura e consultar opiniões diferentes
- 2 Na hora de financiar a expansão da produção, é fundamental que o crédito tomado seja compatível ao cenário de crescimento de demanda
- 3 Na bonança, é hora de continuar a monitorar custos, melhorar a eficiência e evitar desperdícios
- 4 Ter sempre em mente que ciclos econômicos positivos não são perpétuos
- 5 Em fases boas da economia, acumular lucros para se proteger de futuras intempéries
- 6 Quando a demanda está aquecida e faltam produtos, é possível ter lucro fácil com produtos de mais baixa qualidade, mas isso não é sustentável

### ■ Céu azul - previsões para a economia

	2010	2011
IPCA (%)	5,05	4,94
Câmbio (R\$/US\$ - fim do ano)	1,75	1,80
Selic (fim do ano - %)	10,75	11,75
PIB (crescimento - %)	7,53	4,5
Investimento direto	US\$ 30 bilhões	US\$ 38 bilhões

Fonte: BC e consultores

Fonte: Valor Econômico, São Paulo, 30 set. 2010, Especial Pequenas e Médias Empresas, p. G4.