Como encarar os gigantes
Katia Simões

Saiba quais são as receitas de seis empreendedores que conquistaram os consumidores em mercados dominados por grandes empresas

Você certamente conhece a história de Davi contra Golias, em que o primeiro derrotou o segundo, contra todas as probabilidades, numa luta que entrou para a história. Sabe, portanto, que não existe ninguém imbatível na face da Terra, ainda que seja um gigante como Golias e que seu desafiante pareça um nanico perto dele, como Davi. No mundo dos negócios, não é diferente. Nem mesmo a empresa que detém a liderança absoluta em sua área de atuação está a salvo de um ataque bem-sucedido de um adversário de pequeno porte. Quando ela menos esperar, ele pode acontecer. E, na hora em que se der conta, já terá perdido uma fatia significativa do mercado.

Para muita gente boa por aí, isso pode parecer apenas uma fantasia bíblica, sem correspondência com a realidade. Mas não é. Na reportagem de capa desta edição, Pequenas Empresas & Grandes Negócios conta os casos de seis empreendedores que ousaram fincar suas bandeiras em territórios dominados por gigantes. Eles conseguiram seduzir os consumidores e abocanharam um quinhão respeitável em seus respectivos ramos de atividade.

Fazem parte do grupo o empresário Moisés Aleixo Nunes, sócio da Waytec, de Ilhéus, na Bahia, que desenvolveu monitores de cristal líquido em tamanhos diferentes dos padronizados e, assim, conseguiu arrematar uma gorda fatia, de 31,6%, do mercado. O empresário Pietro Pedrinola, fundador da Linea Nutrição, de São Paulo, cujo faturamento anual é de 18 milhões de reais, compete hoje, com as suas barras de cereais e o adoçante que leva o nome de sua empresa, de igual para igual com as multinacionais. Os casos dos empresários Wadi Mussala, da Chopp Germânia, Juliano Hannud, do Emporium São Paulo, Paulo Schincariol, da Refrigerantes Xereta, e Vanessa Mayo, da Korai Cosméticos, são semelhantes. Todos enfrentaram os tubarões do mercado e conseguiram alcançar uma posição mais sólida.

Além dos seis exemplos de pequenos empresários que ousaram desafiar a força de Golias, apresentamos também, nas próximas páginas, um roteiro com os mandamentos que você deve observar para se dar bem em áreas que, aparentemente, estão dominadas por tubarões. Acredite, é possível. Você mesmo, quem sabe, pode chegar lá. Por que não?

É claro que, se você bater de frente com o Golias do mercado, provavelmente vai beijar a lona em pouco tempo. Suas chances de sucesso serão muito maiores se você tentar ocupar flancos inexplorados, que as grandes empresas não conseguiram ainda controlar, seja porque lhes falta a agilidade necessária para se movimentar, seja porque simplesmente não se interessam por eles, por não permitirem uma exploração em larga escala. 'A melhor saída é ganhar terreno aos poucos e evitar entrar na briga direta, porque as chances de quebrar são grandes', declara Heloísa Omine, presidente do Instituto Popai Brasil, especializado em comunicação no varejo.

Trata-se de uma estratégia parecida com a que é seguida pelos praticantes do aikidô, uma luta marcial japonesa que vem se popularizando no país nos últimos anos e é citada como um exemplo para a arena dos negócios pelo consultor Oscar Motomura, da Amana-Key, de São Paulo, uma das empresas de maior prestígio do país na área de gestão. De acordo com os princípios do aikidô, o praticante deve evitar a luta corpo a corpo, frente a frente, e aproveitar os espaços vazios para vencer seu adversário - ou seus adversários. Sim, adversários, no plural, porque, segundo o aikidô, é possível contornar as armadilhas dos concorrentes, mesmo se forem várias ao mesmo tempo.

Na visão dos especialistas, ser pequeno tem suas vantagens. Procure usar o seu tamanho a seu favor. Aposte na sua agilidade e na sua flexibilidade para alterar planos e produtos ou serviços. Concentre a sua atenção numa área específica. Torne-se um especialista no que faz. Tente entender as necessidades do consumidor, adapte-se ao seu estilo de vida. Comprometa-se com a qualidade do atendimento e com a oferta de serviços diferenciados. Tudo isso é fundamental (veja, abaixo, o quadro Para não fugir da raia). 'São ações que as grandes empresas não conseguem fazer porque estão mais distantes do mercado e pensam apenas em grandes volumes', declara Juracy Parente, coordenador do Centro de Excelência do Varejo da Fundação Getúlio Vargas (FGV), de São Paulo. 'O que a pequena empresa precisa levar em conta é que mais vale uma atuação competente em um nicho de consumo, do que uma atuação mais ampla sem força, apática', diz Álvaro Ferraz, diretor geral da Indicator SfK, especializada em pesquisa de mercado.

Para não fugir da raia:

Quais são as 12 ações que as pequenas empresas não podem deixar de realizar para se destacar em mercados dominados por gigantes

1 Sentir-se intimidado em oferecer algo novo em um segmento dominado por gigantes é um grande erro. Muitas vezes, é a ousadia das pequenas empresas que oxigena o mercado por meio da reembalagem do produto, da diversificação do canal de venda ou da adoção de um serviço personalizado
2 Conhecer bem os hábitos de compra do consumidor é um dos principais caminhos para se identificar nichos atraentes. Ao entrar em mercados saturados para brigar diretamente com os líderes, você certamente vai sair quebrado da arena. Daí a importância de se achar um espaço vazio para atuar com competência

3 Pensar que você tem o melhor produto e que todos precisam e desejam prová-lo é enganar a si próprio. Seja confiante, mas acima de tudo, seja realista

4 Aprender a usar o seu tamanho como uma vantagem competitiva é uma lição que todos devem dominar. Enquanto as grandes empresas se movimentam como um transatlântico para tomar decisões e lançar produtos adaptados às necessidades do consumidor, as pequenas podem ser ágeis como uma lancha, já que o poder de decisão concentra-se em uma única pessoa, o dono

5 Economizar no design das embalagens é um engano que pode custar muito caro. A embalagem é essencial para a percepção do produto no ponto-de-venda, além de servir de canal de comunicação com o público-alvo

6 Oferecer o máximo de serviço no ponto-de-venda é um excelente diferencial, sobretudo nas pequenas e médias redes, nas quais os grandes fornecedores não estão dispostos ou preocupados em dar atenção

7 Fugir num primeiro momento das grandes redes de varejo funciona como uma boa estratégia, já que o número de marcas para disputar a atenção do consumidor é muito grande e os custos para operação nesses locais são altos. A saída é atuar em canais de venda alternativos, mais especializados. As farmácias, por exemplo, já são o segundo maior distribuidor de barras de cereais e complementos nutricionais do país

8 Pesquisar é preciso. Na falta de dinheiro para contratar um especialista, procure, sempre que possível, se colocar no lugar do consumidor, com o objetivo de detectar quais são as lacunas que o mercado apresenta, observar as práticas da concorrência e descobrir em que momento as grandes marcas não conseguem atender às necessidades do cliente

9 Afinar o relacionamento com o canal de distribuição é uma boa saída para se comunicar com o seu público-alvo, sem precisar gastar um dinheiro de que você não dispõe em campanhas de divulgação da marca. Isso significa promover ações de degustação do produto, manter uma equipe bem treinada na abordagem corpo a corpo do consumidor, além de não deixar faltar nenhum item na prateleira. Um pequeno bem gerenciado é capaz de ganhar do grande no detalhe

10 Apoiar-se na premissa de que seus diferenciais de produto, atendimento ou serviço serão eternos é o mesmo que caminhar em direção ao fracasso. Quem se acomoda é engolido pelo concorrente muito antes do esperado, independentemente do seu tamanho

11Abraçar um país continental como o Brasil para uma empresa pequena implica nadar e morrer na praia. Dá mais resultado uma atuação regional competente do que uma abrangência de norte a sul inexpressiva. Acredite: as pequenas marcas, segundo os especialistas, incomodam muito mais os líderes quando ganham destaque regional

12 Optar por ser ou não um especialista é uma decisão estratégica. Mas, lembre-se: a grande empresa, até mesmo por uma questão de estrutura, será sempre uma generalista. Se você quer ganhar algum espaço no seu território, o ideal é ser um especialista naquilo que faz ou nos serviços que oferece.

É claro que você dificilmente conseguirá encontrar um nicho promissor para atuar se ficar enclausurado no escritório. 'O empreendedor que conseguir ser ágil para suprir a lacuna do mercado fará a concorrência comer poeira', declara Renata Ribeiro, diretora do Boston Consulting Group, consultoria especializada em estratégia empresarial. 'No mundo dos negócios, não é o maior que engole o menor' afirma o empresário José Carlos Semenzato, dono da Microlins, maior rede de escolas profissionalizantes do país, que, em apenas 13 anos, ergueu um império na área educacional, cujo faturamento alcança 200 milhões de reais por ano. 'É o mais rápido que devora o mais lento.'

É preciso, portanto, ficar atento ao cenário, às oportunidades que surgem a cada dia, a cada momento, e às novas tendências de mercado. Nos últimos dez anos, o Brasil mudou - e o consumidor também. Desde a implantação do Plano Real, em julho de 1994, e o fim do período de estagflação, aquela combinação perversa de inflação descontrolada com estagnação econômica, surgiu novas oportunidades no mercado. Quem soube aproveitá-las, como os empreendedores que ouvimos para esta reportagem, conseguiu prosperar.

A demanda das classes C e D, como se sabe, explodiu logo depois do Plano Real. Em seguida, voltou a cair, é certo, mas a queda foi compensada pela redução do poder aquisitivo da classe média e média alta. E, além disso, agora, com a retomada do crescimento econômico, o poder de compra das classes C e D já está em ascensão novamente. Tudo indica, segundo alguns dos economistas mais respeitados do país, que esse público é que será o mais beneficiado, se o novo cenário se consolidar nos próximos meses e anos. Hoje, tornou-se, de um jeito ou de outro, comum ver os carrinhos dos supermercados cheios de produtos de marcas pouco conhecidas até pouco tempo atrás. 'Essa mudança de comportamento abre espaço para as pequenas empresas crescerem em áreas dominadas por gigantes e disputar a atenção do consumidor', afirma Heloísa Omine, do Instituto Popai Brasil (confira o quadro de Grão em grão...). 'Muitas grandes empresas se acomodam, pecam no atendimento, não se preocupam com importantes grupos de consumidores, como as classes C e D, e são lentas na hora de implementar mudanças', diz Parente, da FGV.

DE GRÃO EM GRÃO...		
Confira a participação das pequenas empresas em algumas áreas importantes da economia		
Produtos/ Serviços	**Participação das pequenas empresas (em %)**	**Total anual de vendas no setor (em bilhões de reais)**
Cafés	**39**	**4**
Cervejas	**9,8**	**16,5**
Chocolates	**5**	**4**
Higiene, perfumaria e cosméticos	**27**	**13**
Refrigerantes	**33**	**9,5**
Supermercados	**12**	**87**
Equipamentos de informática e telecomunicações	**31**	**30**
Fontes: sindicatos, associações de classe e entidades de pesquisa de mercado		

De acordo com as estatísticas, as marcas mais populares, também conhecidas como 'marcas B', respondem atualmente por 49% das vendas do varejo, segundo a pesquisa 'Supermercado Ideal, a Busca pelo Santo Graal', realizada pela AC/Nielsen, uma das principais empresas de pesquisa de mercado do país, e recém-saída do forno. É um cenário semelhante ao do início da década, quando levantamento feito pela LatinPanel, empresa do grupo Ipope, revelou que 75% das marcas líderes registram uma diminuição em seus índices de fidelidade junto aos brasileiros (leia o quadro Força nas gôndolas). Um estudo recente feito pela Associação Brasileira de Supermercados confirma a tendência. O levantamento constatou que as lojas com até cinco check-outs já respondem por 12% das vendas do setor. Há dez anos, representavam menos de 4% das vendas totais dos supermercados.

FORÇA NAS GÔNDOLAS	
Qual é a aceitação das pequenas marcas pelo consumidor em oito categorias de produtos presentes nas prateleiras dos supermercados	
Cerveja	
Marcas líderes	**97%**
Pequenas marcas	**3%**
Refrigerante	
Marcas líderes	**79%**
Pequenas marcas	**21%**
Xampu	
Marcas líderes	**70%**
Pequenas marcas	**30%**
Sabonete	
Marcas líderes	**52%**
Pequenas marcas	**48%**
Sabão em pó	
Marcas líderes	**91%**
Pequenas marcas	**9%**
Óleo	
Marcas líderes	**88%**
Pequenas marcas	**10%**
Marcas próprias	**2%**
Arroz	
Marcas líderes	**56%**
Pequenas marcas	**38%**
Marcas próprias	**6%**
Fontes: Pesquisa Boston Consulting Group	

Como você pode observar, a vitória de Davi contra Golias no mundo dos negócios não é impossível, como se poderia imaginar à primeira vista.

Ao contrário. É palpável, pode tornar-se real, como mostram os casos dos seis empreendedores que enfrentaram os gigantes e se deram bem, nos links 'leia mais' abaixo.

Com produto inovador e distribuição seletiva, a Linea dribla a concorrência

Foram 60 viagens aos Estados Unidos até o empresário Pietro Pedrinola, 42 anos, dono da Linea Nutrição, convencer os executivos da Johnson & Johnson a garantir para sua empresa de pequeno porte e desconhecida do grande público, a exclusividade de uso da sucralose (adoçante originário do açúcar) fora dos Estados Unidos. Mas o esforço valeu a pena. Os americanos fecharam negócio com Pedrinola, que já fizera o lançamento no país dos adoçantes Doce Menor, Frutak e Zero Cal, cuja participação de mercado era de 43% quando foi vendido à Dorsay Monage, o laboratório do Vitasai e do Melhoral.

Hoje, a Linea detém, com seus adoçantes, lançados no país em 2001, uma participação de menos de 1% do mercado, que movimenta 400 milhões de reais por ano. A meta, até junho de 2005, é atingir uma participação total de 3%, o que permitirá uma penetração de 5% na área de adoçantes em pó, 1% na de líquidos e 12% na de culinária.

Inicialmente, a Linea, que investiu 800.000 reais no projeto, optou por fazer a distribuição em canais alternativos, como farmácias, lojas especializadas em produtos para diabéticos, supermercados de alto padrão e em pontos em que circulam os formadores de opinião, como o Hotel Fasano e o restaurante Gero, de São Paulo. Até o fim do ano, a idéia é ampliá-la para algumas lojas dos hipermercados. 'Não nos interessa estar presentes em todos os pontos-de-venda, porque o nosso público é mais específico', diz Pedrinola. 'Ficar parado na gôndola é sinônimo de prejuízo.'

Além de oferecer um produto diferenciado, o empresário executou uma ação de marketing bem planejada.'Um produto premium tem que se posicionar com preço 20% maior que a concorrência e ser cobiçado pelo público que busca qualidade', afirma Pedrinola.

A fábrica, que produz 55.000 caixas de adoçantes em pó e 150.000 frascos por mês, está preparada para produzir dez vezes mais, ou seja, 500.000 caixas de adoçantes em pó e 1 milhão de frascos por mês. As metas, na visão de Pedrinola, não são ambiciosas para quem tem como parceiro a Roche Diagnóstico, líder mundial na linha de aparelhos de medição de glicemia, que será responsável pela distribuição em pontos de atendimento a diabéticos. 'É a segunda vez na história que eles comercializam linhas de terceiros', declara.

COMPLEMENTO - A opção pela especialização levou a Linea, em 2000, a investir na fabricação de barras de cereais. 'O mercado dava os primeiros sinais de que os alimentos para levar na bolsa ou no bolso do paletó tinham que apresentar algum valor nutricional e não apenas matar a fome', diz Pedrinola.

Para não bater de frente com os grandes, decidiu produzir barras diet e não light, com 100% de redução de açúcar. Foram dois anos de trabalho para chegar num produto único, com cobertura de chocolate dietética. Mais uma vez a distribuição começou pelos canais especializados e só depois chegou ao grande varejo. 'Se o pequeno bate na porta do grande ele não dá confiança. Mas se você lança um produto diferenciado e faz nome fora da rede, ele passa a lhe procurar', diz Pedrinola. 'Se eu perder o foco, perco a batalha.

Linea Nutrição
ANO DE FUNDAÇÃO: 1984 **SEDE:** São Paulo **NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS:** 120 **TIPO DE NEGÓCIO:** fabricação de adoçantes e barras de cereais **FATURAMENTO MÉDIO ANUAL:** R$ 18 milhões

Telas sob medida

Ao produzir equipamentos de qualidade, a Waytec ganha respeito internacional

Convencido de que havia espaço no mercado de tecnologia para quem estivesse disposto a encarar os gigantes do setor, o empresário Moisés Aleixo Nunes, 46 anos, sócio da Waytec, não hesitou em mudar radicalmente o foco da produção, embora respondesse por 12% do mercado de monitores convencionais. Há quatro anos, deixou para traz as versões tubo, praticamente em desuso em todo o mundo, e investiu na linha de monitores de cristal líquido (LCD) e no aprimoramento das telas touch screen, sensíveis ao toque dos dedos e muito usadas em caixas

eletrônicos e quiosques de shopping centers. "Num primeiro momento, a mudança teve um preço alto", afirma Moisés Aleixo Nunes. "Fomos obrigados a demitir 300 dos 400 empregados que tínhamos e a administrar um faturamento 50% menor do que registrávamos até então. Era a única saída para não quebrarmos, porque não tínhamos condições de acompanhar a briga de preços travada pelos dois maiores fabricantes do mercado, a LG e a Samsung."

Os resultados da virada, porém, vieram antes do que ele esperava. A Waytec, em 2003, faturou 115 milhões de reais e assumiu a liderança no mercado de LCD, com uma participação de 31,6%, de acordo com o Instituto de Pesquisa IDC. A inauguração de uma nova fábrica em Ilhéus, na Bahia, cujas instalações consumiram recursos da ordem de 4,5 milhões de reais e são tidas como modelo no setor, contribuiu de forma decisiva para o resultado. Fundada em 1992, em Santa Rita do Sapucaí, Minas Gerais, por Carlos Antonio Rodrigues, sócio de Nunes, a Waytec desde o início teve por princípio desenvolver produtos de alta tecnologia, com preços competitivos e feitos sob medida para a clientela.

A estratégia, segundo Nunes, era preencher uma lacuna deixada pelos grandes fabricantes, que, embora praticassem preços atraentes, ofereciam um prato feito aos clientes, sem direito a adaptações. Do portfólio da Waytec fazem parte, por exemplo, quatro diferentes tamanhos de monitores, que variam entre seis e 30 polegadas, enquanto o mercado oferece apenas versões acima de 15 polegadas. E seus produtos podem se multiplicar em muitos outros, já que o cliente pode escolher a cor da caixa, o tipo de pedestal e personalizar a logomarca, entre outras coisas, de acordo com Nunes.

A receita, respeitada ao longo dos 12 anos de vida da empresa, rendeu uma parceria sólida com os chamados integradores, que montam microcomputadores com peças produzidas por terceiros, hoje responsáveis por 70% das vendas da empresa. Mais do que isso, a receita da Waytec abriu as portas para o nascimento de um novo braço, a Touch Easy, em sociedade com o sueco Michael Sienkiewicz, ex-presidente da Elo, líder na fabricação de telas sensíveis ao toque.

"Ao somarmos a nossa experiência na fabricação de telas com o conhecimento tecnológico de Sienkiewicz, nos transformamos na primeira empresa do hemisfério sul a fabricar telas touch screen com vidros especiais e alta sensibilidade", afirma o empresário.

Concorrendo diretamente com a poderosa 3M, considerada uma das empresas mais inovadoras do mundo, a nova unidade já comemora sua primeira vitória. Segundo Nunes, graças à automação da produção, as novas telas chegam ao mercado pela metade do preço da concorrência e com um índice de perda de apenas 1%, contra a média internacional de 35%, em razão da fabricação quase artesanal do produto.

Waytec Tecnologia
ANO DE FUNDAÇÃO: 1992 **SEDE:** Ilhéus, BA **NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS:** 120 **TIPO DE NEGÓCIO:** fabricação de telas de cristal líquido e touch screen **FATURAMENTO MÉDIO ANUAL:** R$ 115 milhões

Mimo na hora das compras

Atendimento vip ajuda o Emporium São Paulo a crescer no mercado

Imagine um supermercado que abra as portas sem sacolas para embalar as compras, tenha poucos produtos nas gôndolas e nenhum troco no caixa. Parece impossível, não? Pois saiba que

foi o que aconteceu no primeiro dia de operação do Emporium São Paulo, hoje com quatro lojas na capital paulista, com tíquete médio de 30 reais e cerca de 10.000 clientes atendidos por dia.

Recém-formados em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) de São Paulo, Juliano Hannud e Marcos Maluf, na época com 22 e 23 anos, respectivamente, queriam ter o próprio negócio. Com a ajuda de um professor da faculdade, que os desestimulou a montar o negócio por não acreditar em seu potencial, Hannud e Maluf mapearam a viabilidade de um ponto, localizado em Moema, bairro de classe média alta de São Paulo, que se transformaria na primeira loja da dupla um ano depois, e a área de atuação da concorrência. Só que eles se esqueceram do principal: um supermercado não se faz sem produtos. E não foi fácil formar o primeiro estoque, 'Uma empresa desconhecida não tem crédito e bate com o nariz na porta em todo lugar', afirma Hannud.

Hoje, o supermercado trabalha com 15.000 itens e é reconhecido pelas especialidades que oferece à clientela, sobretudo entre os gourmets, como queijos e molhos especiais, difíceis de encontrar em outros locais.

Além do mix de produtos diferenciado com que trabalha, o Emporium São Paulo adotou outras táticas vencedoras para conseguir fidelizar a clientela. Desde o início, Hannud circula entre as gôndolas, conversa com os clientes, anota sugestões, troca receitas. 'Muita gente se sente valorizada por ser atendida pelo próprio dono', afirma. 'Ninguém cruza com o Abílio Diniz no Pão de Açúcar, mas no Emporium eles podem conversar com o Hannud e o Maluf.'

Para mimar sua clientela, o supermercado ainda oferece serviço de manobrista gratuito, entrega em domicílio e dá ao cliente a chance de fazer as compras sem empurrar o carrinho. As quatro lojas da rede disponibilizam computadores de mão à clientela, nos quais é possível digitar os códigos dos produtos. Depois, é só levar o palmtop ao caixa e esperar a entrega dos produtos em casa. 'É uma tecnologia que desperta a atenção de poucos, mas confere ao negócio modernidade e pioneirismo', diz Hannud.

Com 13 anos de experiência, o empresário admite que não repetiria a mesma receita. 'Jamais abriria as portas sem produtos e sem uma pesquisa poderosa sobre a viabilidade do negócio', afirma o empresário. 'A concorrência é muito grande e o preço do investimento alto.' Mas isso não significa que ele se arrepende de ter optado por atuar no 'chão de fábrica', como diz, realizando pessoalmente as compras, negociando cada centavo com os fornecedores e apostando em marcas próprias. 'Temos 100 itens com a nossa assinatura nas gôndolas, que são muito bem recebidos, porque, ao longo dos anos, construímos uma relação de credibilidade com o consumidor', diz Hannud.

Emporium São Paulo
ANO DE FUNDAÇÃO: 1991 **SEDE:** São Paulo **NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS:** 430 **TIPO DE NEGÓCIO:** supermercado **FATURAMENTO MÉDIO ANUAL:** não divulgado

Sabor Popular

Com preços 30% menores, a Xereta consegue abocanhar 1% do mercado

Num mercado dominado por gigantes, como a Coca-Cola e a AmBev, resultado da fusão da Antarctica com a Brahma, as marcas regionais conquistaram uma participação total de 30%. A Xereta, comandada por Paulo Schincariol (primo dos controladores da cervejaria batizada com o

nome da família, mas sem qualquer participação acionária), é uma das empresas que fincaram a sua bandeira neste território.

O caminho escolhido pela Xereta, com sede em Tietê, interior de São Paulo, foi atuar na faixa intermediária, com preços 30% menores que os do líder do setor e com uma variedade de embalagens. Segundo ele, tal estratégia, somada à diversidade de sabores e a uma ação forte no ponto-de-venda, ajudaram a Xereta a liderar o time dos regionais, com 1% do mercado nacional de refrigerantes, estimado em 11 bilhões de litros por ano. "Somos os únicos a ter pet de 1 litro, refrigerantes de 250 ml e 330 ml e tampa colorida para nos diferenciarmos na gôndola", afirma Schincariol.

O empresário não esconde, porém, que atuar num setor tão concorrido é difícil. Sua arma foi concentrar inicialmente a sua atuação em cidades de médio porte no interior paulista para depois buscar outros mercados, como o da região Centro-Oeste. "Se o sujeito não se contentar em ser poderoso numa área restrita e se arriscar a abraçar o mundo, ele quebra", diz.

Seguir o que os líderes fazem nem sempre é uma boa estratégia, segundo Schincariol. A Xereta, por exemplo, amargou um grande prejuízo quando investiu em latas de alumínio. "Nosso público é sensível a custo-benefício", declara. "Entre uma garrafa pet de 2 litros e uma lata com oito vezes menos líquido, eles encostam a lata."

Schincariol afirma que outra tarefa árdua é convencer o varejo a ser seu parceiro. No início, ele conta que a Xereta bateu à porta da rede Eldorado, hoje incorporada ao Carrefour. "Por um mês, nosso produto ficou em consignação, com o desafio de fazer meia carga da Coca-Cola por semana", diz. Até hoje, os seus principais distribuidores são os bares, adegas, pequenos atacadistas e supermercados de bairro.

Se, no Brasil, a parceria é com os pequenos, no exterior seus produtos têm outro peso. Consumidores de dez países, entre eles, Austrália, Estados Unidos, Paraguai e Bolívia tomam o guaraná Xereta. As exportações começaram por acaso, quando a Xereta foi procurada por um distribuidor paraguaio que gostou do guaraná brasileiro. Com a propaganda boca a boca e um contato disponível no site outros vieram. "Se tudo der certo, 30% da produção seguirá para o exterior até 2007", diz Schincariol.

Refrigerantes Xereta
ANO DE FUNDAÇÃO: 1970
SEDE: Tietê, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS: 160
TIPO DE NEGÓCIOS: fábrica de refrigerantes
FATURAMENTO MÉDIO ANUAL: R$ 25 milhões

Chope gelado a toda hora

Entregas freqüentes fazem a diferença da Germânia no pequeno varejo

Experimenta, você não vai se arrepender". Era assim que o empresário Wadi Mussalah, 38 anos, se dirigia diariamente, no início dos anos 90, aos donos de bares, restaurantes e choperias, para oferecer o Chopp Germânia, que ele produzia numa pequena fábrica em Vinhedo, no interior de São Paulo. Com muito custo, a cada dez estabelecimentos, conseguia convencer a metade a comprar a bebida. "Era um trabalho insano, mas não tinha outra saída", diz Mussalah. "A qualidade do chope deixava a desejar e a marca era desconhecida."

Com a contratação de um bom mestre cervejeiro e um investimento de 1 milhão de reais na atualização da fábrica, a situação mudou. Além de aprovar o produto, os parceiros gostavam dos

serviços que a Germânia oferecia: chopeiras de qualidade com manutenção semanal gratuita, entregas regulares para não comprometer a qualidade da bebida e um preço mais baixo que o das grandes marcas. Resultado: hoje a Germânia responde por 10% do mercado de chope de São Paulo e se prepara para obter a mesma performance longe da região Sudeste. Pelo sistema de concessão do uso da marca, conta com 160 lojas no Brasil e espera somar mais 10% até dezembro. "Somos a primeira cervejaria a ter loja própria, a formatar uma franquia e a encarar a cerveja como um subproduto", declara o empresário.

Investir no chope, um produto subvalorizado pelas grandes marcas, foi, para Mussalah, uma das principais alavancas para o crescimento do negócio. As grandes cervejarias querem vender cerveja, já que o chope lacrado dura 12 dias e aberto, 48 horas. "Ninguém está disposto a entregar pedidos mais de uma vez na semana", diz ele. "Menos a Germânia."

Além de visitar o cliente com mais freqüência, a marca fugiu dos modelos tradicionais de embalagem. Segundo Mussalah, eles são os primeiros a produzir chope em lata de 5 litros e a oferecer barris de 10,15 e 20 litros. O padrão da concorrência é de 30 e 50 litros."Nesse mercado, ou você ouve o cliente e tenta atender as suas necessidades com rapidez, ou você é devorado", afirma.

Preocupado em ganhar espaço e não abrir brechas para quem vem na cola, Mussalah tem investido alto na modernização dos rótulos, na uniformidade da comunicação e em ações focadas no ponto-de-venda. "Uma degustação costuma elevar as vendas em até 30%", diz.

Quanto a vender suas cervejas nas grandes redes, Mussalah não se entusiasma. "Gasto tutano para ser o rei dos alternativos", declara. "Os grandes ainda deixam muitas brechas. Quem for competente será capaz de preencher."

Chopp Germânia
ANO DE FUNDAÇÃO: 1992 **SEDE:** Vinhedo, SP **NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS:** 35 **TIPO DE NEGÓCIO:** Fábrica de chope e cerveja **FATURAMENTO MÉDIO ANUAL:** R$ 4 milhões

De olho nos jovens

Investimento em embalagens ajuda a Korai a consolidar a marca

Se há um mercado em que se disputa a preferência do consumidor com unhas e dentes, é o de cosméticos. Para as empresas que estão na liderança do setor, ficam reservados os espaços nobres dos supermercados, e para as que apostam no luxo, as vitrines das perfumarias. Já para quem não tem uma poderosa rede de lojas, como O Boticário, ou uma força de venda como a Natura, fica difícil achar um lugar na arena. "Existe espaço para quem estiver disposto a arregaçar as mangas", afirma a empresária Vanessa Mayo, 34 anos, dona da Korai Cosméticos.

Depois de acumular experiência em uma multinacional da área, Vanessa decidiu lançar a sua própria marca de cosméticos. "Como consumidora, eu sentia falta de produtos bem formulados e com preços na faixa média do mercado", diz.

Na prática, Vanessa fez o que os consultores recomendam a quem quer investir em mercados concorridos: se, como consumidor, você enxergar uma brecha, existe uma oportunidade a explorar. Espelhando-se na americana Victoria's Secret, uma das maiores redes de lojas de lingerie do mundo, cujos cosméticos à base de frutas são muito perfumados, a Korai criou uma

linha de hidratantes para o corpo com aromas de sobremesa, que logo caiu nas graças do público jovem.

No começo, quando fabricava apenas 12 produtos, a Korai acertou na fórmula, mas escorregou na embalagem, em razão de uma economia injustificada para um item tão importante. Com os investimentos em frascos personalizados, garantiu um bom aumento nas vendas, que cresceram 300% nos últimos dois anos. Hoje, a empresa conta com 60 produtos em linhas para o corpo e o cabelo.

Se a Korai patinou de um lado, de outro traçou um plano de distribuição como recomendam os manuais. Em lugar de buscar espaço nas grandes redes, procurou as perfumarias de prestígio. Atrás do balcão, treinou as vendedoras, implantou um sistema de bonificação por vendas, instalou displays e apostou na distribuição de sachês. Atualmente, entrega em média 50.000 amostras por mês, o que ajuda a dobrar as vendas em 60 dias. "A balconista, quando estimulada, investe na sua marca, e o consumidor, quando testa o produto, sente vontade de levá-lo", afirma Vanessa. "Parece óbvia, mas essa é uma receita que funciona para as empresas de pequeno porte."

Hoje, a Korai está presente em 800 perfumarias e ensaia seus primeiros passos em direção às redes de farmácias mais elitizadas, como as drogarias Farto e Onofre. "Elas se transformaram num importante canal de distribuição de produtos de beleza", diz Vanessa. "É um erro grave ficar fora de suas prateleiras."

Korai Cosméticos
ANO DE FUNDAÇÃO: 2000 **SEDE:** São Paulo **NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS:** 15 **TIPO DE NEGÓCIO:** fábrica de cosméticos **FATURAMENTO MÉDIO ANUAL:** R$ 2 milhões

Ele silenciou o Maracanã

O técnico Péricles Chamusca, que levou o pequeno Santo André ao título da Copa do Brasil contra o Flamengo, fala como uma equipe menor pode reinar na arena dos leões.

No último dia 30 de junho, contrariando todas as expectativas, o Esporte Clube Santo André, sob o comando do técnico Péricles Raimundo de Oliveira Chamusca, até então totalmente desconhecido do público, silenciou 70.000 torcedores que lotavam o Maracanã, no Rio de Janeiro. Chamusca levou o pequeno Santo André ao título de campeão da Copa do Brasil de 2004, ao derrotar o poderoso Flamengo em sua própria casa.

A vitória do time paulista, que não contava com nenhuma estrela milionária no elenco, pode ter sido uma grande surpresa para muita gente, mas, segundo Chamusca, não aconteceu por acaso. "Não importa o seu tamanho, se você acreditar no sonho e trabalhar para a sua realização você se agiganta", afirma Chamusca. Ele conta que foi essa a lição que procurou ensinar ao time do Santo André antes de entrar em campo para enfrentar o Flamengo, de tantas glórias, de igual para igual, mesmo conhecendo a força da torcida e a tradição rubro-negra. Nascido em Salvador, Chamusca, 39 anos, hoje comandante do São Caetano, é formado em Educação Física e diz que trabalha para chegar ao comando da Seleção Brasileira de Futebol. "Ninguém é proibido de cultivar o próprio sonho", afirma. Antes, porém, quer somar ao currículo de mais de dez anos de estrada uma experiência internacional.

Em meados de setembro, Chamusca recebeu Pequenas Empresas & Grandes Negócios para revelar a sua receita para conseguir vencer os leões em seu próprio território. Conheça as suas idéias sobre:

SONHO: "é essencial que toda pessoa sonhe grande, para que possa romper seus próprios limites. Quem sonha pequeno, não cresce, se acovarda diante do primeiro desafio"

LIMITE: "não há limites para quem busca a vitória. O que existe é a necessidade de se fazer o máximo a cada dia, de assumir a atitude de superar as dificuldades, de quebrar paradigmas, de vencer os próprios medos"

HUMILDADE: "é essencial quando usada para você reconhecer suas próprias deficiências. É o ponto de partida para detectar capacidades e qualidades, a fim de não traçar metas ilusórias. O segredo de um vencedor está em criar objetivos possíveis de serem atingidos. Difíceis, porém palpáveis"

LIDERANÇA: "o papel do líder é reforçar a auto-estima de seus comandados a cada momento. Isso se faz enfatizando as atitudes positivas, os acertos e as vitórias. Os erros devem ser trabalhados no planejamento. Ninguém chega ao pódio se insistir em valorizar apenas os erros. A verdadeira liderança é aquela conquistada pelo exemplo, pela atitude, pelo compartilhamento do conhecimento. Assim, jamais será necessário dizer: quem manda aqui sou eu. Se isso acontecer, é porque o líder não conquistou a confiança e o comando do grupo"

EQUIPE CAMPEÃ: "um time vencedor é formado por talentos que trabalham as próprias habilidades em favor do projeto do outro e da realização do objetivo coletivo. Ninguém vence sozinho. Na vida, nos negócios ou no esporte é o esforço do grupo bem direcionado que leva ao sucesso"

METAS: "é impossível viver sem elas. A diferença é que uns traçam metas com data marcada, outros deixam o tempo passar. Quem busca a vitória, independentemente do seu tamanho, tem que estipular prazos e etapas para atingir seus objetivos. No futebol, ser o campeão é o propósito final, mas nenhum time chega lá se não construir uma vitória por vez"

DESAFIO: "por maior que pareça o desafio, ele deve ser visto como um elemento motivador. O Maracanã lotado, com a torcida em pé gritando Mengo, Mengo..., foi mais um empurrão que o Santo André recebeu para driblar a lógica e saborear ainda mais a vitória. Não importa o tamanho do inimigo, você tem que se preparar para lutar de igual para igual, dentro ou fora de seu território"

OUSADIA: "no esporte, nos negócios e na vida, quem insiste no lugar-comum não se destaca da massa. Alguns passam por aqui como simples espectadores, outros interpretam o papel principal. Cabe a cada um decidir o que quer ser e qual o tamanho da sua ousadia"

CONCORRÊNCIA: "é indispensável para garantir o aumento da produtividade. O ser humano tem o péssimo hábito de se acomodar quando não enxerga o inimigo pisando-lhe no calcanhar"

ESTRELAS: "o caminho para se chegar à vitória é tratar todos os integrantes da equipe da mesma maneira, com direitos e deveres iguais. O conceito não deve ser apenas uma teoria, mas uma prática diária"

MEDO: "cabe ao líder semear a confiança entre seus comandados. Quem se acovarda diante de um adversário não conquista espaço, não aparece, não incomoda o outro. Desistir é um verbo que não deve ser conjugado jamais. Às vezes, você é obrigado a recuar, mas jogar a toalha não combina com quem almeja ser campeão. O equilíbrio entre ousadia e competência é a melhor receita para se combater o inimigo. Você pode até não vencê-lo, mas sai com a cabeça erguida, consciente de que fez o melhor"

PLANEJAMENTO: "sem preparação não se chega a lugar algum. Sem planejamento não há metas, não há prazos para se buscar seus objetivos, não há melhora do desempenho e ninguém sabe realmente qual será o seu papel no jogo"

PEGN – out. 2004