

# Portal EXAME

## Receitas para enfrentar um ano difícil

| 25.11.2008

*Replanejar 2009 já - é a palavra de ordem. Uma pesquisa exclusiva mostra o que as pequenas e médias empresas que mais crescem no Brasil estão fazendo para sustentar a expansão diante de um cenário ruim*

Ilustração: Vic Andreoli



Por Gladinston Silvestrini

PORTAL EXAME

Os três episódios a seguir são uma amostra dos efeitos da turbulência que abalou o mundo nas últimas semanas sobre as pequenas e médias empresas brasileiras:

### • Belo Horizonte, 6 de outubro de 2008

O empresário Bernardo Fernandes, sócio da fabricante de bebidas GlobalBev, dona do isotônico Marathon, dispara um e-mail aos representantes comerciais recomendando cautela ao fechar negócios. Novos clientes não terão mais direito a pagamentos parcelados sem a autorização expressa da matriz - mesmo que isso possa sacrificar um alcance maior para seus produtos. "Também ficamos mais atentos aos clientes antigos", diz Fernandes. Pedidos grandes serão divididos em

dois, o que permite cancelar a segunda entrega caso haja problemas no pagamento da primeira. Neste ano, a GlobalBev deve colher 50 milhões de reais em vendas, 25% mais que em 2007.

### • Santa Rita do Sapucaí, 27 de outubro de 2008

Numa feira do setor de telecomunicações, a mineira Leucotron anuncia que terá, a partir de novembro, algo novo para oferecer. Prevendo que o aperto no crédito desacelere a economia a ponto de prejudicar a disposição dos clientes em adquirir equipamentos novos, a empresa antecipa a oferta de aluguel dos seus sistemas de telefonia, que deveria começar só no final de 2009. "Quem não tiver caixa suficiente para comprar poderá alugá-los", diz Marcos Vilela, de 56 anos, sócio da Leucotron, que em 2008 deve aumentar 30% o faturamento de 2007, chegando a cerca de 40 milhões de reais. "Além disso, será bom enfrentar um ano mais difícil com a possibilidade de contar com uma receita recorrente."

### • São Paulo, 30 de outubro de 2008

Os diretores da rede de academias Bio Ritmo se reúnem para desenhar um novo produto, provisoriamente batizado de "seguro desemprego". A idéia é permitir aos alunos que porventura forem demitidos continuar frequentando as aulas fora do horário de pico até terminar o contrato - mesmo sem pagar mensalidade. O objetivo é evitar que abandonem a malhação ou mudem para a concorrência em busca de preços mais baixos. Uma debandada agora poderia ter um impacto importante no crescimento, que vem se dando ao ritmo de 35% nos últimos três anos. "Um número acima do normal de alunos passou do plano de 12 para o de seis meses no mês de outubro", diz Marco Lara, diretor da Bio Ritmo, que deve fechar o ano com um faturamento de 36 milhões de reais. "Descobrimos que é porque estão com medo do desemprego."

### Um novo cenário

Atuando em setores muito diferentes entre si, como bebidas, telefonia e ginástica, essas três empresas têm em comum o fato de estar atravessando um ciclo de prosperidade, com taxas de expansão muito acima das registradas no país. Nas últimas semanas, a sucessão de más notícias na economia mundial mostrou que deve vir por aí um ano de crescimento econômico menor - aqui e lá fora. Diante desse cenário, seus donos fizeram o mesmo movimento - tirar um pouco o pé do acelerador para refazer os planos do próximo ano.

## Reforço no caixa

Replanejar - essa é a palavra de ordem entre as pequenas e médias empresas. Uma sondagem exclusiva feita pela consultoria Deloitte e EXAME PME com as companhias que participaram do estudo As 100 Pequenas e Médias Empresas Que Mais Crescem no Brasil nos anos de 2006, 2007 e 2008 mostrou que a revisão dos projetos que estavam sendo traçados para 2009 está concentrando as preocupações na maioria delas. A partir de outubro - quando os reflexos da crise mundial se tornaram mais agudos no Brasil -, foi preciso alterar as expectativas de crescimento para o próximo ano em 72,5% dessas empresas. A regra geral é investir menos, cortar mais custos e reduzir as contratações em relação ao que estava previsto.

Não é que os donos desses negócios estejam dando por encerrado seu ciclo de expansão acelerada - 46,4% das empresas ouvidas vão terminar 2008 com acréscimo de mais de 20% no faturamento em relação a 2007. A maioria - 92,9% - afirma que as receitas continuarão aumentando em 2009. Mas, agora, apenas 30% das pequenas e médias que mais vinham crescendo no país acreditam que a expansão de 2009 terá alguma condição de ser maior do que a obtida em 2008.

A profundidade do replanejamento varia, dependendo do setor e da fase de crescimento de cada empresa. Em alguns casos serão necessários apenas ajustes, como estão fazendo GlobalBev, Bio Ritmo e Leucotron. Mas em outros a mudança pode envolver a reestruturação de todo o negócio. É o que acontece na MZ Consult, de São Paulo, especializada em assessorar empresas no relacionamento com investidores. Das 103 companhias que, entre 2003 e 2007, abriram o capital, 93 se tornaram clientes da MZ. Agora, a fila parou de andar. Neste ano, a MZ deve faturar 33 milhões de reais, 24% mais que no ano passado - um crescimento alto, mas bem mais modesto que o registrado entre 2005 e 2007, quando a MZ dobrava de tamanho a cada ano.

"No começo deste ano, 40 dos nossos 300 clientes estavam se preparando para estrear na Bovespa", diz Rodolpho Zabisky, sócio da MZ. "Eles tiveram de suspender tudo, e fomos obrigados a rever nossa estratégia." Como ninguém tem idéia de quando a bolsa se tornará atraente de novo, nos últimos meses Zabisky tem trabalhado para reorganizar a estrutura da MZ. A área comercial recebeu reforço - dois executivos que atendiam somente contas de grandes clientes passaram a se dedicar também aos contatos comerciais. A orientação é desenvolver novos produtos, como um sistema que permite realizar assembleias online com acionistas e investidores.

## Para onde foi o dinheiro?

O caso da MZ mostra como pode ser fundamental ter um plano B para momentos adversos. "Qualquer negócio precisa ter alternativas viáveis para enfrentar mudanças de cenário", diz André Gargaro, consultor da Deloitte na área de gestão de riscos. "A crise está mostrando que a falta de preparo para enfrentar mudanças bruscas pode custar muito caro." No caso das pequenas e médias em expansão, poucas questões para 2009 estão tão abertas à avaliação de alternativas quanto a seguinte: onde buscar recursos agora?

O dinheiro não sumiu totalmente - no início de novembro, o BNDES e o Banco do Brasil anunciaram a oferta de 15 bilhões de reais para capital de giro, empréstimos para exportações e empréstimos-ponte para pequenas e médias empresas. Mas os recursos existentes ficaram um bocadinho mais caros. Segundo um levantamento da consultoria de finanças Blue Numbers, especializada em pequenas e médias empresas, a partir de outubro as linhas de capital de giro para elas ficaram mais caras e os prazos de pagamento encurtaram. "Quem cobrava 1,5% ao mês passou a cobrar 2,5%", diz Marcio Iavelberg, da Blue Numbers. "Os prazos de pagamento, que variavam de 24 a 36 meses, hoje ficam entre 18 e 24 meses."

Além disso, os bancos redobraram o rigor na análise de crédito. Quem mais deve sofrer com o aperto são as pequenas e médias empresas que já operavam com endividamento elevado. Para muitas nessa situação, as portas se fecharam. "Meu banco passou a cobrar taxas que inviabilizam qualquer financiamento", diz a proprietária de uma marca de roupas finas com três lojas em São Paulo, que fatura cerca de 30 milhões de reais ao ano. Ela afirma trabalhar com boa parte do capital de giro financiada por bancos. "No começo de outubro, eles simplesmente avisaram que não renovariam meu crédito para importar", diz a empresária. "Já havíamos encomendado tecidos para a próxima coleção e agora não sabemos o que fazer." Para juntar algum caixa, a empresa está promovendo uma grande liquidação. Também está nos planos demitir 36 das 120

costureiras, sair de uma das lojas num shopping paulistano e reunir os sócios para injetar mais capital.

Para investimentos de longo prazo, ainda é possível encontrar recursos com investidores de risco. No final de 2007, estimava-se que eles tivessem 2,8 bilhões de reais para investir em pequenas e médias empresas promissoras. Para 2008, a intenção era colocar nelas algo em torno de 500 milhões de reais. Mas só uma pequena fração disso foi realmente investida, em negócios como a entrada do fundo Rio Bravo na administradora de frotas de caminhões Fleet One e do G&G na fabricante de placas e produtos eletrônicos Visum, para citar algumas das dezenas de aportes que aconteceram no ano envolvendo empresas de até 100 milhões de reais de faturamento anual.

"No que dependeu da disposição dos fundos, poderiam ter sido fechadas muito mais negociações", diz Edson Rigonatti, da Astella Investimentos. Boa parte das tentativas não foi adiante porque muitos empreendedores acreditavam que os investidores queriam pagar bem menos do que suas empresas valiam - eles tinham como referência o que imaginavam ser possível obter com uma abertura de capital. "Muitas vezes, eles queriam negociar participações com valores até duas vezes maiores do que os fundos estavam dispostos a pagar", diz Luiz Eugênio Figueiredo, presidente da ABVCAP, entidade que representa os fundos de risco no Brasil.

Com a queda abrupta dos mercados - só em outubro a Bovespa despencou 24,8%, a maior desvalorização em uma década -, muitas dessas expectativas se desmancharam no ar, o que aumentou o poder de negociação dos fundos. "Pensávamos em abrir o capital no final de 2009", diz Fernandes, da GlobalBev. "Agora, nossa estratégia pode passar antes por uma negociação com um fundo." Ele afirma ter voltado a conversar com gestores de quem já havia recusado propostas anteriormente. Zabisky, da MZ Consult, também está negociando com três fundos de capital de risco. "A movimentação é grande agora", diz Luiz Eduardo Costa, sócio da consultoria Brasilpar, que assessora empresas em processos de venda, fusão ou aquisição. "Os fundos estão conseguindo comprar participações a preços muito mais baixos hoje do que quando havia a possibilidade de captar dinheiro na bolsa."

Até que ponto o que está acontecendo vai afetar a competitividade das pequenas e médias empresas? Uma desaceleração da economia está longe de ser uma notícia boa para elas - mas é nas crises que aparecem ótimas oportunidades para negócios inovadores. Tome-se o próprio problema do crédito. Por um lado, o arrocho afeta um enorme número de pequenas empresas sem capital para girar. Por outro, a necessidade geral de melhorar os critérios de seleção ao conceder um empréstimo ou dar prazo para um pagamento aqueceu as vendas da Crivo, empresa paulista que vem crescendo com o fornecimento de ferramentas de busca de informações para aprovação de crédito (veja reportagem na pág. 28). Em novembro, a Crivo espera fechar entre dez e 12 contratos com bancos e empresas, o dobro da média mensal de setembro a outubro. Para o próximo ano, a expectativa é um crescimento entre 10% e 20% nos negócios. O crédito mais caro também é uma oportunidade para a Permute, de São Paulo, que movimenta 9 milhões de reais por ano em permutas de produtos e serviços de 600 empresas. "Em outubro, a procura pelos nossos serviços foi 50% maior do que em outubro do ano passado", diz Nádia Nunes, sócia da Permute.

Remunerar um fornecedor com a prestação de serviços é uma forma antiga de obter recursos sem o desembolso de dinheiro, o que pode ser bastante eficaz quando é necessário privilegiar a liquidez, como agora. Além das permutas, há uma série de outras providências possíveis para aumentar a liquidez. "É preciso reduzir custos, cobrar melhor e tomar cuidado para a inadimplência não aumentar", diz Iavelberg, da Blue Numbers. "O cuidado na gestão financeira precisa aumentar agora."

Boas práticas para garantir liquidez é uma preocupação constante em pequenos e médios negócios que não dependem de crédito - como é o caso de boa parte dos que responderam ao levantamento da Deloitte. Na amostra das pequenas e médias empresas que mais crescem no Brasil, 84,3% delas afirmam ter usado recursos próprios para financiar o crescimento nos últimos três anos - e pretendem continuar contando com o próprio caixa para se expandir em 2009. Talvez por isso mais de 40% afirmem não sofrer com a atual escassez de crédito e 20% digam não ter ficado nem mais fácil nem mais difícil conseguir financiamento.

Negócios com essas características estão duplamente protegidos. "Empresas com boa liquidez que administram bem o caixa devem ter vantagens caso seja preciso recorrer aos bancos", diz Iavelberg. Muitas pequenas e médias que nasceram e cresceram em tempos de recursos fartos estão constatando agora que para ir em frente não basta inovação, gente talentosa e senso de

oportunidade. Tudo isso aumenta a competitividade, mas não é garantia de sucesso. Por outro lado, desobedecer aos mais elementares preceitos de gestão financeira pode ser o bastante para fracassar - às vezes, irremediavelmente.

Crises são inevitáveis. Ninguém gosta, mas elas obrigam um empreendedor a enxergar o negócio com seus verdadeiros riscos - e isso é ótimo, ainda que não se aprecie nem um pouco o que se vê. Em boa parte dos casos, ver direito é o primeiro passo para melhorar aquilo que não está bom. Se a lição de casa for feita, empreendimentos de qualidade poderão ficar melhores depois dessa confusão toda. E os melhores, ainda melhores.



Copyright © 2006, Editora Abril S.A. -  
Todos os direitos reservados. All rights reserved.