

## Reportagem de capa

# Não deixe o sonho se transformar em pesadelo

Fornecer para grandes empresas exige uma série de cuidados para obter sucesso

**Cris Olivette**

“O sonho de todo pequeno e médio empresário é trabalhar com grandes clientes, e não foi diferente com a Abrange”, conta o fundador Percival Margato. No mercado há 27 anos, a empresa de logística atingiu esse objetivo em 2007, ao fechar contrato com uma multinacional do setor de bebidas.

Margato alerta, porém, que o sonho pode virar pesadelo. “No meu caso, o cliente passou a sufocar a empresa, que cresceu mais do que deveria para dar conta da demanda. Tripliquei o número de funcionários e expandi minha área de atuação de quatro para 14 Estados.”

Mas, segundo ele, a lua de mel durou apenas três anos. “Em 2012, após cinco anos de trabalho intenso, decidi não renovar o contrato porque a margem de lucro era muito baixa e a pressão por redução de custo era enorme. Além disso, eles ampliaram o prazo de pagamento de 30 para 120 dias”, afirma.

O dono da Abrange diz que restou, no entanto, um saldo positivo importante. “Esse cliente deu visibilidade à empresa e novas portas foram abertas. Nos profissionalizamos, ganhamos escala, a empresa passou a ser inovadora e a se desenvolver em tecnologia”, conclui.

Margato diz que a lição serviu para ele entender que o fornecedor não pode ser dependente do cliente. “Se ele resolver sair, não pode afetar o meu negócio. E as regras devem ser boas para os dois lados.” Hoje, ele reduziu a área de atuação para cinco Esta-

dos, mas segue atendendo grandes empresas. “Mas não quero mais crescer rapidamente.”

Ele recomenda prudência, mas afirma que os pequenos devem sempre buscar grandes clientes. “Vale lembrar que o status de atender uma grande empresa não significa, necessariamente, bons resultados.”

Para evitar decepções, o diretor da consultoria Crowe Horwath Brasil, Marcelo Lico, recomenda que antes de fechar qualquer contrato, o empresário faça boa projeção do resultado que terá, considerando os custos envolvidos, para ter certeza da rentabilidade real.

“Porém, nem sempre uma rentabilidade ruim deve ser descartada, ela pode fazer parte do jogo. Muitas vezes, o interesse em conquistar aquele cliente compensa um período de sacrifícios. O importante é colocar o pé lá dentro. Depois disso, preste um bom serviço, mostre que é bom e tente obter novos contratos mais rentáveis.”

Após atuar no mercado e ter bons contatos com clientes de grande porte, o fundador da FHB Comércio de Materiais Elétricos, Fernando Berg, criou o negócio de olho nessas empresas. “Já no primeiro pedido tive problemas. O cliente atrasou o pagamento e foi difícil conseguir pagar meus fornecedores e funcionários”, relembra.

Berg diz que atrasos nos pagamentos para pequenos fornecedores são comuns entre as grandes empresas. “Muitas não pagam em dia e nem com juros. Essa foi minha grande sacada. Aprendi a trabalhar com isso au-



TIAGO QUEIROZ/ESTADÃO

**Tartelier Patisserie.** Emidio deixou de priorizar grandes hotéis e encontrou os parceiros ideais entre cafés e restaurantes

mentando meu custo financeiro e criando maiores margens, já que é fatal que esse tipo de contratempo irá ocorrer. Alguns clientes grandes são muito sérios, mas são minoria.”

Outra saída encontrada por Berg foi abrir o leque e conquistar clientes de diferentes portes. “O grande cliente deixou de ser nossa prioridade. Hoje, 60% de nossa carteira é formada por

pequenos e 40% por grandes.” A dica do empresário é não baixar demais os preços e estruturar bem a empresa, obtendo certificações, que são muito valorizadas pelas grandes empresas.

A Tartelier Patisserie nasceu para atender hotéis de quatro e cinco estrelas, restaurantes e cafés, oferecendo uma linha premium de doces. “Logo no início, conquistei grandes hotéis e

não demorou para que dois deles fossem responsáveis por 40% do faturamento”, diz o empresário Thiago Emidio.

Mas, por não ter feito pesquisa de mercado e nem plano de negócio, ele não sabia que nos períodos de férias, a ocupação nos hotéis de São Paulo cai tremendamente. “Quando ocorreu essa oscilação, eles deixaram de comprar e a empresa ficou em uma situação difícil.”

Segundo Emidio, retomar a ideia inicial de atender cafés e restaurantes foi a solução. “Eles são os clientes perfeitos para a nossa capacidade de produção. Deixei de dar prioridade para as grandes redes de hotel. Forneço para eles quando há eventos, ou falha na entrega de outros fornecedores.”

Ele afirma que o pequeno empresário precisa entender a capacidade de produção de sua empresa.

“Além disso, ele não deve permitir que um grande cliente ultrapasse mais de 20% de seu faturamento. É importante atender grandes clientes, mas é preciso entrar nesse mercado com cuidado.”

## PRESTE ATENÇÃO

**1.** Faturamento maior não significa aumento de custos. Dimensão os custos que a operação acarretará para ter a exata noção do lucro

**2.** As grandes empresas costumam impor uma série de exigências, além de forçar a redução da margem. Mantenha-se fiel aos seus princípios e aprenda a dizer não

**3.** O atraso no pagamento para pequenos fornecedores por parte da maioria das grandes empresas é comum. O pequeno não deve aceitar isso. Deve se impor e cobrar juros. Se o problema persistir, não renove o contrato. É preciso se impor para conquistar respeito no mercado

**4.** O grande seduz, mas é preciso avaliar quanto dessa sedução dá viabilidade ao negócio. Mesmo encerrando o contrato, o portfólio da empresa ficará valorizado



EVELSON DE FREITAS/ESTADÃO

**Margato.** Ele diz que sua empresa foi sufocada por uma multinacional. “Mas a Abrange se profissionalizou e ganhou escala”

“Nem sempre a rentabilidade ruim deve ser descartada, ela pode fazer parte do jogo”

**Marcelo Lico,** diretor da consultoria Crowe Horwath Brasil



DIVULGAÇÃO

## Consultores dão dicas para proteger os pequenos

Para evitar decepções, especialistas dizem ser importante não ficar nas mãos de poucos clientes e analisar bem o contrato

“Costumo dizer aos meus alunos e clientes que o empresário está atrás de lucro e não de faturamento. Receita sem lucro não funciona”, afirma o presidente da consultoria Fran Systems e

professor de pós-graduação da Fundação Getúlio Vargas, Batista Gigliotti.

O consultor do Sebrae Reinaldo Messias acrescenta: “O pequeno empresário tem a ambição de ganhar muita escala, mas deve avaliar se essa escala resultará em lucro suficiente para que possa manter a operação nos patamares desejados. Geralmente, o grande atacadista atrai com a demanda, mas arregaça com as margens.”

Gigliotti lembra que o pequeno deve se estruturar para atender grandes clientes. “Isso significa, muitas vezes, investimento e aposta no futuro, o que envolve um alto risco.”

Segundo ele, a pequena empresa também precisa ter maturidade, porque o grande cliente tem outra linguagem e pode haver um choque cultural. “Com a chegada desse novo cliente, a burocracia aumenta e também há necessidade de formalizar os processos”, diz.

Messias recomenda cuidado ao avaliar o contrato. “Verifique se as cláusulas protegem só o com-

**Gigliotti.** Professor lembra que receita sem o lucro não funciona



DIVULGAÇÃO/FRAN SYSTEMS

prador, isso serve de alerta para ver o tipo de relação que está sendo firmada.”

Segundo ele, o contrato deve proteger o pequeno dando, por exemplo, prazo de 30 ou 60 dias de antecedência antes de ser rompido. “Assim, a empresa terá tempo para terminar os estoques destinados a esse cliente, ou quitar a mão de obra contratada para essa demanda. Se a outra parte não quiser assinar esse tipo de cláusula, indica que não estará havendo boa-fé.”

No caso de exigência de exclusividade, Gigliotti diz que a saída é aceitar, desde que o período seja razoável e predeterminado, porque ele ficará nas mãos

desse cliente. “O contrato deve ser muito claro, e só deverá ser assinado após ser analisado por um advogado e um contador.”

Gigliotti frisa, ainda, a necessidade de que o pequeno empresário dimensione muito bem o grau de dependência que sua operação tem de cada cliente. O ideal é diversificar o máximo possível sua carteira, abrir o leque e crescer com cuidado.”

O consultor do Sebrae destaca, também, a importância de manter o padrão de qualidade do produto. “O grande compra qualidade e oportunidade. Não adianta pensar em melhorar a margem reduzindo a qualidade”, conclui Messias.