

O MANUAL DO EMPREENDEDOR BRASILEIRO

PINTE

EXAME

ESPECIAL DINHEIRO

As respostas para as dúvidas mais comuns de quem procura investimentos externos para a empresa

FRANQUIAS

O empreendedor **Caito Maia** conta como construiu a rede de lojas de óculos escuros Chilli Beans

TECNOLOGIA

O software de gestão não deu certo. E agora?

SEU PRODUTO NA CASA DO CLIENTE

6

**ERROS
QUE SUA
EMPRESA NÃO PODE
COMETER NAS
REDES SOCIAIS**

**COMO O SISTEMA PORTA A PORTA PODE AJUDAR
A GANHAR MAIS CLIENTES, A EXPANDIR GEOGRAFICAMENTE
E A CONQUISTAR NOVOS MERCADOS**



JULHO 2012 | EDIÇÃO 51 | R\$9,90

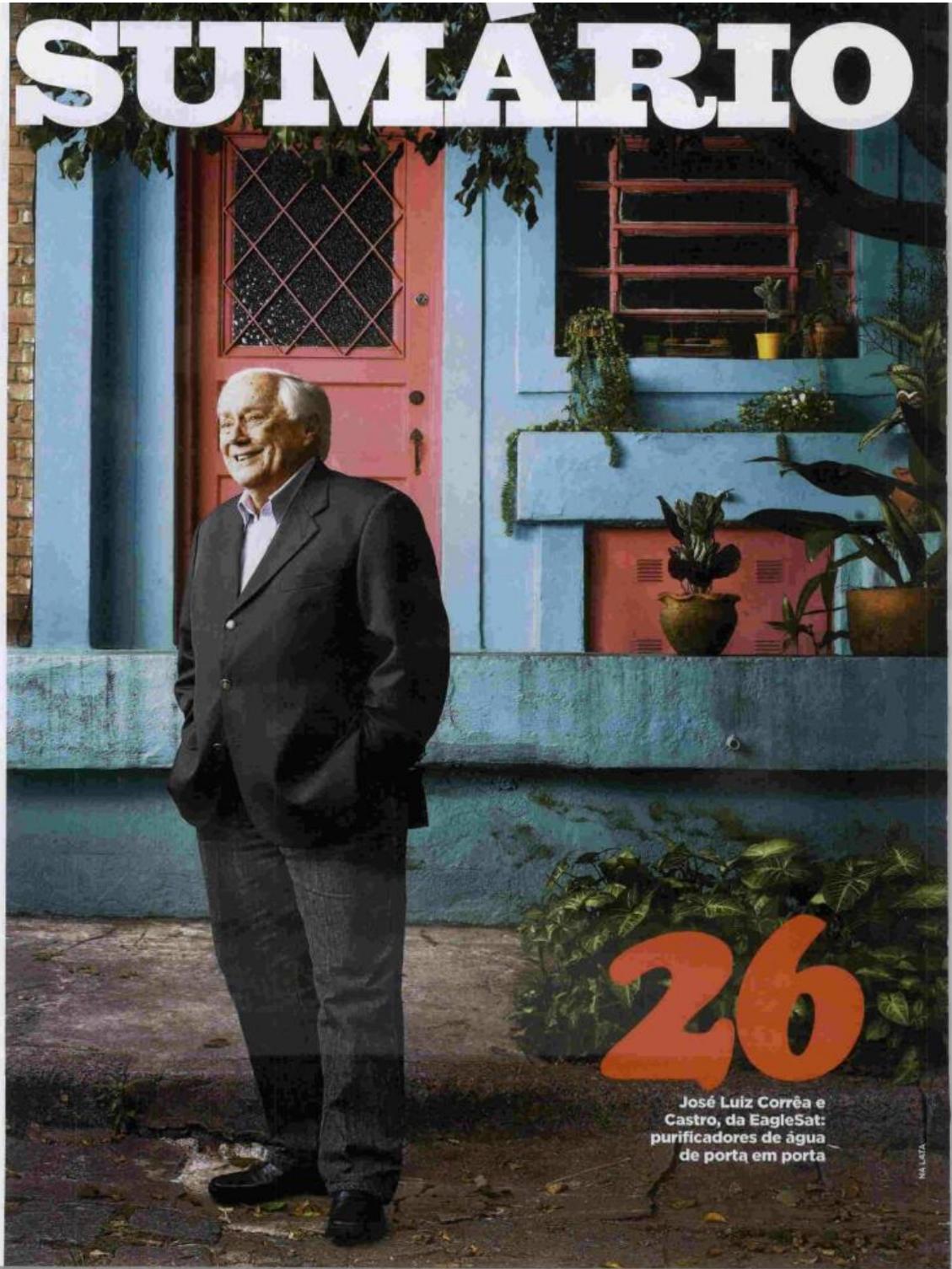
ISSN 1977-1983/ISSN 1983-8690-7



www.exame.com.br/revista-exame-pme

Andres Postigo, da Viagens Woc!:
pacotes de viagem para o consumidor popular

SUMÁRIO



José Luiz Corrêa e
Castro, da EagleSat:
purificadores de água
de porta em porta

MILK&CO

CAPA Vendas

CONEXÃO DIRETA

**COMO O SISTEMA PORTA A PORTA
PODE AJUDAR SUA EMPRESA A GANHAR
MAIS CONSUMIDORES, A EXPANDIR
GEOGRAFICAMENTE E A
CONQUISTAR NOVOS MERCADOS**

CHRISTIAN MIGUEL
com reportagem de **LEO BRANCO**
Fotos **NA LATA**



ANDRES POSTIGO

VIAGENS WOW!
São Paulo, SP
Venda direta de
pacotes turísticos
e passagens aéreas

Faturamento
17 milhões de reais¹⁾

Estratégia
Antecipar receitas
para ganhar poder de
negociação com hotéis
e companhias aéreas

O que fez
Criou o Passaporte
Wow!, um crédito
pago em parcelas fixas
e que pode ser
trocado por pacotes
de acordo com
a disponibilidade
no mês da viagem

Resultado
É possível montar
pacotes com preços
até 12% menores
do que os do mercado

1. Em 2011 Fonte: Empresa

NT

OS FINS DE SEMANA, O ANALISTA DE TI

Renan Alavarse, de 26 anos, costuma reunir seus amigos para fazer algo que ele adora — tocar rock. Alavarse é baixista da The HardBillies, uma banda paulista que toca músicas de lendas do rock dos anos 50 e 60, como Chuck Berry e Elvis Presley. Com a ajuda das redes sociais, o trabalho da The Hard-Billies se tornou conhecido e tem atraído cada vez mais espectadores para shows em festas, parques e praças de São Paulo. Desde março, Alavarse tem aproveitado essas ocasiões para oferecer a amigos e fãs pacotes e passagens de avião da Viagens Wow!, agência de turismo paulista da

qual é representante. “Guardo tudo o que ganho com as vendas para um dia ser chefe de mim mesmo”, diz Alavarse. “Meu sonho é ter meu próprio estúdio de gravação e viver de música.”

Uma boa rede de contatos é a principal ferramenta de trabalho de Alavarse e de cerca de 3 milhões de brasileiros que trabalham com vendas diretas — sistema em que um exército de representantes individuais oferece todo tipo de produto ou serviço a vizinhos, parentes e colegas de trabalho. O método disseminou-se no Brasil nos anos 60 e 70, quando representantes da Avon passavam de porta em porta tocando a campanha para oferecer cosméticos da marca. De lá para cá, esse canal de distribuição se fortaleceu bastante. No ano passado, os negócios por venda direta movimentaram 27,2 bilhões de reais — 5,4% mais do que em 2010. O porta a porta é hoje o terceiro maior canal de vendas do país, atrás apenas das redes de supermercados e do pequeno varejo, segundo a consultoria Kantar Worldpanel.

Para as pequenas e médias empresas, esses números representam novas oportunidades de crescimento. O amadurecimento desse sistema, que cresce sem parar há mais de dez anos no Brasil, está acontecendo ao mesmo tempo que o mercado consumidor do país vem se ampliando. Até 2014, de acordo com a Fundação Getúlio Vargas, 12 milhões de brasileiros vão ascender da classe D para a C, que deve passar a representar 60% da população. De hábitos de consumo ainda pouco conhecidos, a nova classe média ainda gera mais dúvidas do que certezas. O que se sabe é que uma boa parte desses consumidores está espalhada por regiões de difícil acesso, em cidades encravadas no meio do sertão nordestino ou em vilarejos em meio à região Amazônica onde só se chega de chalana.

Cada vez mais empreendedores têm descoberto que uma boa forma de alcançá-los e de entender seus hábitos de consumo é colocar gente do povo para atender o povo — algo que se ajusta com perfeição ao sistema de vendas diretas. “O porta a porta permite que uma empresa praticamente entre na casa do consumidor por meio de uma pessoa que ele já conhece”, diz o consultor Marcos Gouvêa de Souza, da GS&MD Consultoria, especializada em canais de venda.

A possibilidade de criar uma rede extensa de vendedores autônomos para se aproximar do público certo é o que embasa a estratégia da Viagens Wow!, para a qual trabalham Alavarse e outras 14 000 pessoas. Em 2005, quando criou a empresa, o analista de sistemas Andres Postigo, de 40 anos, estava buscando uma ma-

neira de atender o consumidor dessa nova classe média. “É alguém que começou a viajar de avião recentemente e a levar a família para passear com mais frequência”, diz ele.

Postigo era dono da Embarque Nessa, uma agência de viagens que começava a sofrer com o avanço de grandes operadores turísticos, como a CVC. Enquanto estudava uma forma de conquistar a classe C, ele se lembrou de uma antiga proposta que recebera para trabalhar na empresa americana Amway, que oferece vitaminas e cosméticos *no porta a porta*. “Achei que o sistema poderia dar certo para vender viagens porque seria possível recrutar revendedores que também fazem parte do mercado que eu queria atingir”, diz Postigo. “Ninguém conhece melhor os hábitos dos clientes do que eles mesmos.”



MÁRCIA CARVALHEIRA

O REI DOS CATÁLOGOS

Osasco, SP

Distribuição de cosméticos, lingerie e artigos domésticos de marcas brasileiras e estrangeiras

Faturamento

3,7 milhões de reais⁽¹⁾

Estratégia

Diminuir a rotatividade dos revendedores cadastrados na empresa

O que fez

Negociou benefícios como mensalidades mais baixas em planos de saúde para quem permanecesse bastante tempo na rede

Resultado

Conseguiu diminuir em 60% o índice de desistência de revendedores

1. Em 2011 **Fonte** Empresa

CAPA **Vendas**





MARCUS VINICIUS GOMES ROCHA

ROCHA PAN
São Paulo, SP

Insumos para padarias e salgadinhos

Faturamento
80 milhões de reais⁽¹⁾

Estratégia
Vender salgadinhos semiprontos de porta em porta sem aumentar demais os custos com distribuição

O que fez
Adaptou os veículos que já fazem entregas nas padarias para levar os salgadinhos às donas de casa que os revendem nos bairros

Resultado
O peso da distribuição nos custos dos salgadinhos chega a ser 70% menor com o compartilhamento

1. Em 2011. Fonte: Empresa

MAIS GENTE GANHANDO MAIS

Revendedores (em milhões)



9 750

reais foi o que cada revendedor faturou, em média, em 2011 — o que representa um crescimento de

8%

em relação a 2007

Fonte: ABEVD

É difícil conceber que a ideia pudesse dar certo sem nenhuma adaptação. Já imaginou um vendedor chegando de repente à casa ou ao local de trabalho de alguém e dizendo, do nada, algo como: "E aí? Não quer viajar para Porto Seguro no mês de julho?" Diferentemente das agências com endereço fixo, os representantes de Postigo não oferecem passagens para um destino específico, com data e hora marcadas. Eles vendem o Passaporte Wow!, uma espécie de vale-viagem no valor de 2 000 reais, pagos em até 12 prestações. Quando quita o equivalente a seis parcelas, o cliente pode marcar uma viagem que couber no valor de um ou mais passaportes.

"Os passaportes também são uma forma de antecipar receitas", diz Postigo. "Sem isso ficaria difícil ter dinheiro em caixa para negociar bons descontos com meus fornecedores." Dessa forma, a Viagens Wow! chega a vender pacotes para Fortaleza e para Buenos Aires, dois dos destinos mais procurados pelos clientes, por preços até 12% menores que os do mercado, dependendo da época. No ano passado, a empresa atingiu um faturamento de 17 milhões de reais, 40% mais do que em 2010.

A expansão das vendas diretas é uma boa notícia não apenas para empresas que podem usar o sistema para entrar em novos mercados, como está fazendo a Viagens Wow!. Pe-

quenas e médias empresas que fazem parte da cadeia de serviços envolvida nesse canal também podem aproveitar — como operadores logísticos que entregam as encomendas ao cliente final, negócios que fornecem treinamento para melhorar as vendas e gráficas que imprimem catálogos de campanhas.

Um bom exemplo é a empresa paulistana DirectBiz, que faz projetos de implantação do sistema de vendas diretas em empresas de pequeno e médio porte. O número de clientes da DirectBiz saiu de seis, em 2003, para chegar a 115 neste ano. Quem está à frente da DirectBiz é o empreendedor Marcelo Pinheiro, de 54 anos. Como executivo da Natura, durante seis anos ele foi responsável pelo treinamento de gerentes encarregados das consultoras, que é como a Natura denomina suas representantes. "Achei que as técnicas para melhorar o desempenho delas poderiam ser adaptadas para empresas menores, que estão estreando nas vendas diretas", diz Pinheiro. "Eu estava certo, e agora minha empresa está se expandindo rapidamente."

Em 2011, Pinheiro fez a DirectBiz crescer 60% frente a 2010, com receitas de 1,5 milhão de reais, ao atuar como mentor de empreendedores pouco familiarizados com o porta a porta. Entre outras coisas, ele mapeia a concorrência e calcula os custos necessários para colocar de pé uma rede de representantes.

CAPA **Vendas**

Um dos clientes mais recentes da Direct-Biz é o paulista Marcus Vinícius Gomes Rocha, de 27 anos, filho de um dos fundadores da Rocha Pan, que fabrica e distribui insumos para padarias, como doce de leite, manteiga e misturas para bolo e pães. No ano passado, Rocha criou uma nova marca, a Friore, para vender porta a porta salgadinhos semiprontos aos moradores de bairros próximos às mais de 9.000 pequenas padarias atendidas pela Rocha Pan. "Achei que os produtos teriam uma aceitação mais rápida se fossem vendidos por donas de casa que moram nos bairros do que se fossem distribuídos no comércio", diz Rocha.

A certa altura surgiu a ideia de aproveitar a logística de entregas para padarias, que já estava montada, para levar os salgadinhos Friore. "Seria possível reduzir bastante os custos da marca se não fosse necessário criar uma estrutura do zero", diz Rocha. Localizadas em São Paulo, na região do ABC e no litoral paulista, as padarias ficam longe do centro, em bairros onde não há tanta concorrência de redes conhecidas de comida. Rocha adaptou os caminhões para que, na mesma viagem às padarias, fosse possível levar os salgadinhos a 1.100 donas de casa que fazem parte da rede. "O compartilhamento fez com que o peso da distribuição no custo dos salgadinhos fosse 70% menor do que se tivéssemos criado uma estrutura nova", diz Rocha. Os salgadinhos Friore começaram a ser vendidos no começo do ano e já representam 5% do faturamento médio mensal da Rocha Pan. No ano passado, a empresa obteve receitas de 80 milhões de reais. Com a ajuda dos novos produtos, a Rocha Pan deve crescer cerca de 15% ainda neste ano.

Para o administrador de empresas Sandro Garcia Rodrigues, de 40 anos, a preocupação não é montar uma estrutura para entrar nas vendas diretas. Sua empresa, a fabricante paulista de cosméticos Hinode, já distribui seus produtos dessa forma desde o fim dos anos 80. Rodrigues está num setor em que a venda direta é especialmente forte — de acordo com a consultoria Euromonitor, 28,6% das vendas de cosméticos, perfumes e produtos de higiene pessoal no Brasil são feitas de forma direta.

Hoje, o grande desafio de empresas como a Hinode para crescer nesse mercado é achar maneiras de atingir lugares onde a renda está crescendo e a competição ainda não é tão grande — daí a razão de Rodrigues ter traçado um plano para avançar no Norte e no Nordeste, onde a renda média

SANDRO GARCIA RODRIGUES

HINODE
Barueri, SP
Perfumes e cosméticos

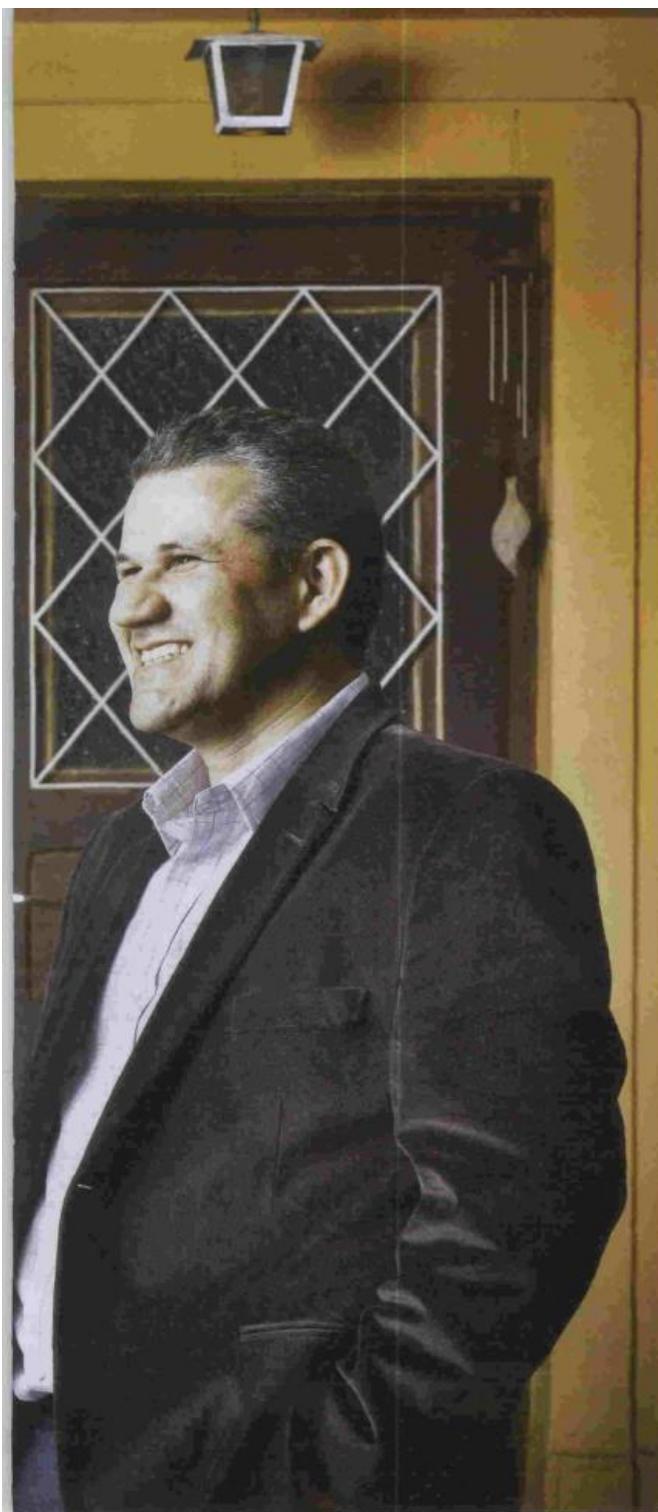
Faturamento
11 milhões de reais¹

Estratégia
Aumentar a presença na Região Norte e na Região Nordeste, onde a renda média cresceu até 10 pontos percentuais acima da média nacional

O que fez
Montou pequenos centros de distribuição em 11 cidades estrategicamente localizadas

Resultado
O número de cidades atendidas no Norte e no Nordeste cresceu 80% em quatro anos

1. Em 2011. Fontes: Empresa e IBGE



da população aumentou, respectivamente, 21,6% e 25,5% na última década — índices bem acima da média nacional, de 15,5%, calculada pelo IBGE.

No ano passado, a Hinode faturou 11 milhões de reais — 10% mais que em 2010. A estratégia de crescer nessas regiões foi traçada há quatro anos. Nesse período, Rodrigues instalou 11 pequenos centros de distribuição em cidades bem localizadas, como Santarém, no Pará, e Feira de Santana, na Bahia. Os centros ajudaram a marca a entrar em 380 novas cidades, 80% mais que em 2008.

Ao mesmo tempo, Rodrigues replicou na Hinode o método de recrutamento da empresa americana de suplementos alimentares Herbalife. Quem revende os cosméticos da Hinode é incentivado a indicar mais gente. Quando um novo membro é admitido, quem o indicou tem direito a uma fração das comissões de seu indicado. O processo se repete. A cada nova indicação bem-sucedida, quem indicou a pessoa que indicou ganha uma parte da comissão do indicado do indicado. Essa escadinha se repete em até oito degraus — cada um ganha uma fatia da comissão. Foi assim que a Hinode montou uma rede de 45 000 pessoas. "As comissões em cascata funcionam como uma espécie de plano de participação nos resultados", diz Adir Ribeiro, da consultoria Praxis Education. "Os revendedores ganham mais conforme ajudam a expandir a rede."

Foi dessa forma que o baiano Fábio de Jesus Ferreira subiu na vida. Ferreira começou a vender os cosméticos Hinode em Belterra, cidade de 10 000 habitantes do interior do Pará, a 1 000 quilômetros de Belém. Ferreira trabalhava como servente de pedreiro e, nas horas vagas, batia de porta em porta para oferecer perfumes, óleos e cremes da marca. Pouco a pouco foi recrutando mais gente, inclusive nas cidades próximas a Belterra.

Certa ocasião, chegou a viajar 12 dias seguidos de barco entre Manaus e cidades como Tabatinga e Eurinepé, no Amazonas. Durante o trajeto, vendeu aos passageiros quase 2 000 reais em produtos e convenceu alguns a entrar para a cadeia. "Hoje, tenho umas 9 000 pessoas na minha rede e chego a ganhar 25 000 reais em comissão nos meses mais movimentados", diz Ferreira. "Deu para construir uma casa e comprar uma picape novinha."

Ferreira trabalha para a Hinode há dez anos. Pessoas que ficam tanto tempo assim não são a regra do porta a porta. "O sistema atrai muita gente que precisa de um dinheiro

CAPA Vendas

JOSÉ LUIZ CORREA E CASTRO

EAGLESAT
São José dos Campos, SP
Purificadores
industriais
e domésticos

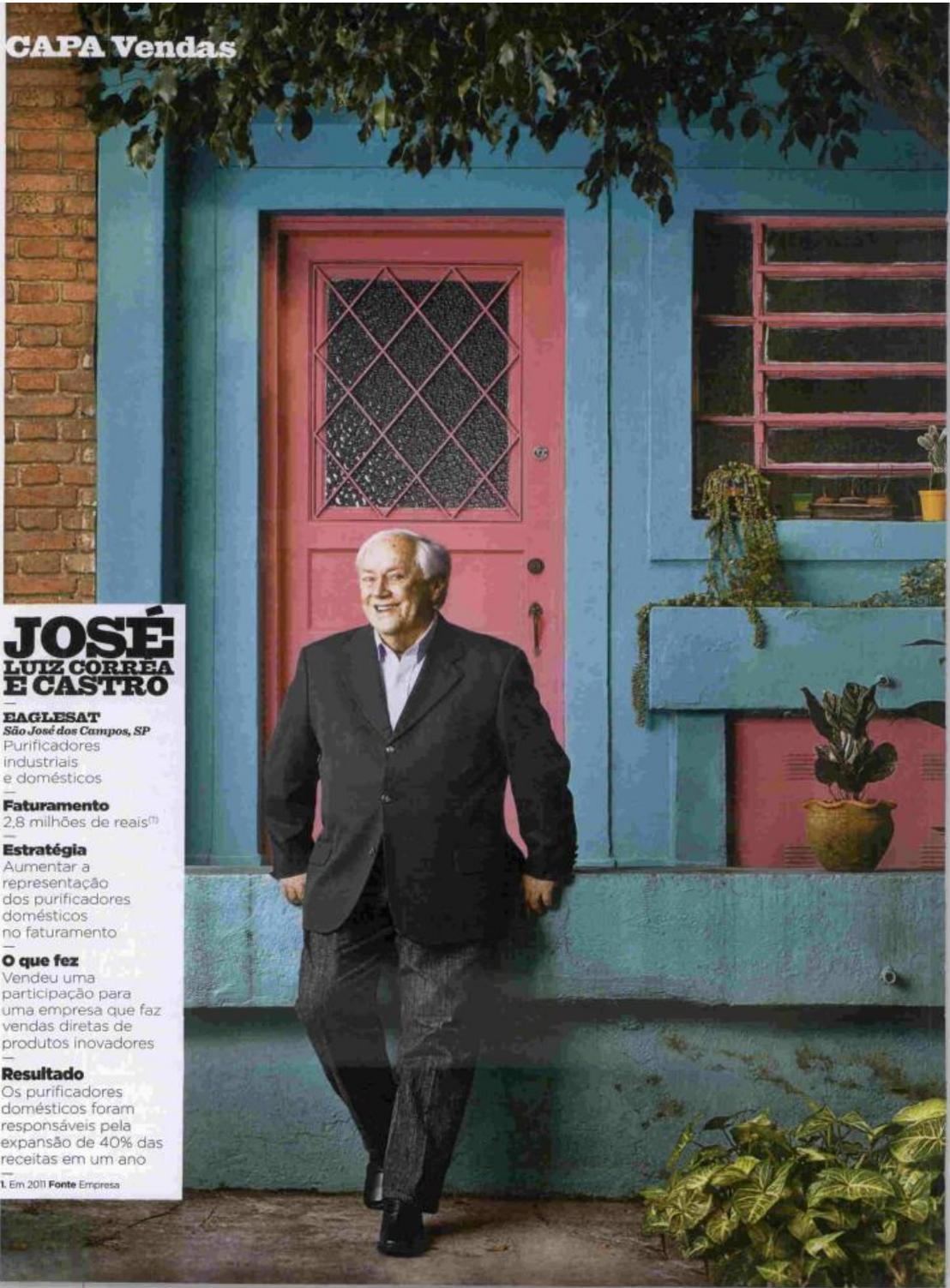
Faturamento
2,8 milhões de reais¹⁾

Estratégia
Aumentar a
representação
dos purificadores
domésticos
no faturamento

O que fez
Vendeu uma
participação para
uma empresa que faz
vendas diretas de
produtos inovadores

Resultado
Os purificadores
domésticos foram
responsáveis pela
expansão de 40% das
receitas em um ano

1. Em 2011 Fonte Empresa





PONTO DE PARTIDA

Cinco aspectos cruciais para o porta a porta dar certo

1
2
3
4
5

PORTFÓLIO Os representantes porta a porta costumam receber algo em torno de 30% de comissão sobre o preço de venda — o que exige que os produtos tenham uma boa margem de venda

O QUE FAZER Revisar os processos de produção para identificar eventuais focos de desperdício e poder combatê-los. Negociar contratos com fornecedores também pode ajudar a diminuir estoques, o que melhora a rentabilidade dos produtos

LOGÍSTICA Por ser uma operação bastante pulverizada, a venda direta pode multiplicar os custos com distribuição rapidamente para garantir a entrega dos produtos — principalmente se a expansão for muito acelerada

O QUE FAZER Criar parcerias com bons revendedores em cidades estratégicas e montar pequenos estoques dos produtos mais vendidos a fim de evitar que o prazo de entrega ultrapasse o prometido

FINANÇAS Do ponto de vista fiscal, a venda ocorre quando o produto sai do depósito da empresa — e não quando chega ao cliente final. Portanto, o imposto sobre a venda é recolhido antes que o dinheiro das vendas entre em caixa

O QUE FAZER Avaliar a necessidade de capital de giro e observar se a alíquota cobrada pelo mesmo produto em diferentes estados não inviabiliza as vendas dos produtos nesses lugares

MARKETING Como o porta a porta depende muito de novidades, os revendedores costumam vender mais quando as ofertas dos catálogos variam num intervalo curto de tempo

O QUE FAZER Mudar o catálogo pelo menos uma vez por mês para despertar a curiosidade do consumidor. Intercalar campanhas promocionais de descontos com lançamentos de novos produtos pode ajudar as vendas a crescer

PROCESSOS Datas especiais, como o Dia das Mães ou dos Pais, costumam fazer as vendas aumentar de repente. Planejamentos precários por falta de parâmetros para adequar a produção à demanda podem causar atrasos na entrega

O QUE FAZER Registrar os históricos dos pedidos num sistema automatizado para fazer previsões mais próximas à realidade por meio da comparação com os anos anteriores. O sistema pode apontar, por exemplo, que produtos correm mais risco de faltar

Fontes ABEVD, Direct Biz e Freitas Bueno Advogados e Associados

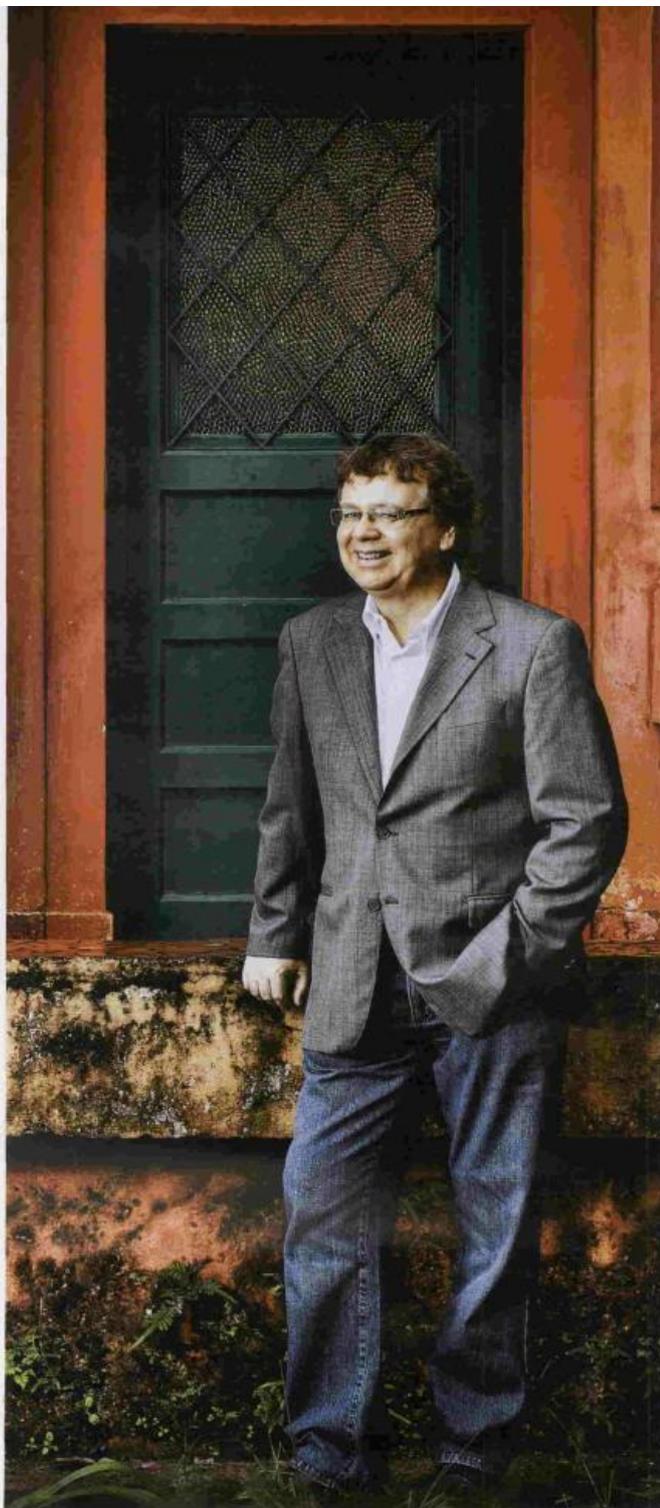
CAPA **Vendas**

extra para comprar material escolar no começo do ano ou quitar a fatura do cartão de crédito”, diz Marcelo Cherto, especialista em canais de vendas. “Elas ficam o suficiente para sair do apuro e vão embora.”

Essa realidade é particularmente difícil para a empreendedora paulista Márcia Carvalheira, de 46 anos. Sua empresa, O Rei dos Catálogos, de Osasco, na Grande São Paulo, administra uma rede que revende produtos de 16 marcas de cosméticos, artigos domésticos, livros e lingerie. Márcia é uma espécie de superconsultora, que compra grandes quantidades de produtos de empresas como Avon, Natura e DeMellus e os redistribui entre os 10.000 homens e mulheres que fazem parte da rede de O Rei dos Catálogos. Os produtos rendem, em média, 30% de comissão — 20% ficam com quem vende e o restante vai para O Rei dos Catálogos.

Em 2011, O Rei dos Catálogos movimentou 3,7 milhões de reais em vendas, 10% mais do que no ano anterior. Para Márcia, o crescimento é resultado de um esforço para tornar os revendedores mais leais. “Cheguei a perder 70% deles num só mês”, diz Márcia. “Daquele jeito minha empresa não iria engrenar.” Márcia achou que uma forma de diminuir a debandada era oferecer alguns benefícios parecidos com os que recebem os funcionários que trabalham em grandes empresas. “Boa parte saía da rede em pouco tempo porque apenas as comissões não eram suficientes para segurá-las”, afirma Márcia. A situação começou a mudar quando ela reuniu o volume de pessoas necessário para contratar planos de saúde para todo mundo a um preço acessível. Márcia diz que deu resultado — atualmente, a taxa de desistência é 60% menor do que antes dos benefícios. “Muita gente ficou principalmente por causa do convênio médico”, diz Márcia.

A lógica diz que menos rotatividade significa mais produtividade. Isso é verdade sobretudo num canal em que o que conta é ter uma boa agenda — algo que demanda algum tempo. Para os empreendedores interessados em aproveitar o bom momento das vendas diretas, a boa notícia é que a produtividade do canal tem aumentado. No ano passado, cada representante vendeu, em média, 9.750 reais, quase 10% mais do que cinco anos atrás. O aumento da eficiência, segundo o professor Michael Chu, da escola de administração da Harvard Business School, também abre espaço para que cresça a variedade de produtos e serviços distribuídos no porta a porta. “Como o vendedor vai conhecendo melhor os hábi-





MARCELO PINHEIRO

DIRECTBIZ

São Paulo, SP
Projetos para implantar o sistema de vendas diretas em empresas

Faturamento
1,5 milhão de reais¹⁾

Estratégia
Atender empresas de pequeno e médio porte para acelerar a expansão

O que fez
Utilizou a base dos treinamentos para gerentes de grandes empresas para montar projetos de implantação do canal de vendas diretas em empresas menores

Resultado
A base de clientes aumentou de seis para 115 desde 2003

1. Em 2011. Fonte: Empresa

COM O QUE SE PREOCUPAR

Encontrar bons profissionais e não perdê-los com o tempo é crucial para o canal de vendas diretas funcionar. Veja como é o recrutamento de representantes em algumas grandes empresas que vendem seus produtos ou serviços por esse sistema — e o que elas fazem para não perdê-los

PARA RECRUTAR

O QUE PODE AJUDAR Convidar clientes fiéis para ser representante é uma forma de encontrar pessoas que já conhecem a marca e gostam dela

EXEMPLO Quem acessa frequentemente o site da Polishop, empresa brasileira de produtos eletrônicos e artigos domésticos, recebe informativos sobre as vantagens de se tornar revendedor. Os que aceitam o convite e se destacam nas vendas podem recrutar mais gente, o que aumenta ainda mais os ganhos. Foi dessa forma que a Polishop conseguiu 28 000 vendedores em pouco mais de um ano

PARA NÃO PERDER

O QUE PODE AJUDAR Montar um sistema equivalente a um plano de carreira pode oferecer perspectivas de crescimento aos melhores profissionais

EXEMPLO Os representantes da empresa americana de suplementos alimentares Herbalife que atingem determinadas metas sobem de nível — como num videogame. A empresa oferece 14 níveis. Conforme avança na carreira, o representante tem direito a descontos cada vez maiores e a prêmios como carros e viagens. Em 2011, 48% dos vendedores da Herbalife subiram de nível, ante 40% no período anterior

Fonte: Empresas

tos de cada freguês, fica mais claro que produtos podem ser oferecidos", disse Chu a Exame PME. "A dona de casa que compra um cosmético pode se interessar também por um suplemento alimentar ou uma roupa."

Parece ser isso que está por trás do crescimento da Eaglesat, de São José dos Campos, no interior de São Paulo. A empresa vende um tipo de purificador idealizado pelo engenheiro aeronáutico José Luiz Corrêa e Castro, de 80 anos, que utiliza ozônio como princípio ativo para tornar a água da torneira um bom bactericida para higienizar alimentos e objetos em geral. Até pouco tempo atrás, os purificadores eram vendidos apenas a clientes corporativos, como hospitais e fabricantes de equipamentos médicos portáteis. "Sempre achei que meu aparelho podia virar um purificador doméstico", diz Castro. "Faltava saber exatamente qual era a melhor estratégia comercial para distribuí-lo."

Ao conversar com outros empreendedores, Castro acabou conhecendo os donos da Multicanalidade, empresa especializada em venda direta de produtos de tecnologia avan-

çada. "Vendi uma parte da Eaglesat para eles no começo do ano passado", afirma Castro. Em troca, os revendedores da Multicanalidade passaram a oferecer os purificadores nas visitas a seus clientes.

Foi assim que a dona de casa Marlene Gaioski, de 41 anos, comprou um purificador Eaglesat para sua casa, no bairro do Sítio Cercado, na periferia de Curitiba. Marlene soube do aparelho por meio do representante Enéas Ferraz, que frequenta a mesma igreja que ela. "Ele me falou sobre o filtro depois do culto", diz Marlene. "Fiquei interessada quando soube que mata todo tipo de vírus e bactéria." Poucos dias depois, Ferraz estava em sua cozinha, pronto para instalar o purificador e combinar o dia em que poderia passar para buscar a primeira parcela dos 499 reais que o aparelho custa. Vendas como essa garantiram à Eaglesat crescimento de 40% em 2011, quando a empresa faturou 2,8 milhões de reais. "No ano passado, praticamente dobramos a produção", diz Castro. "Estou muito satisfeito em saber que agora vou fazer chegar a mais pessoas um aparelho que eu mesmo criei." ■