



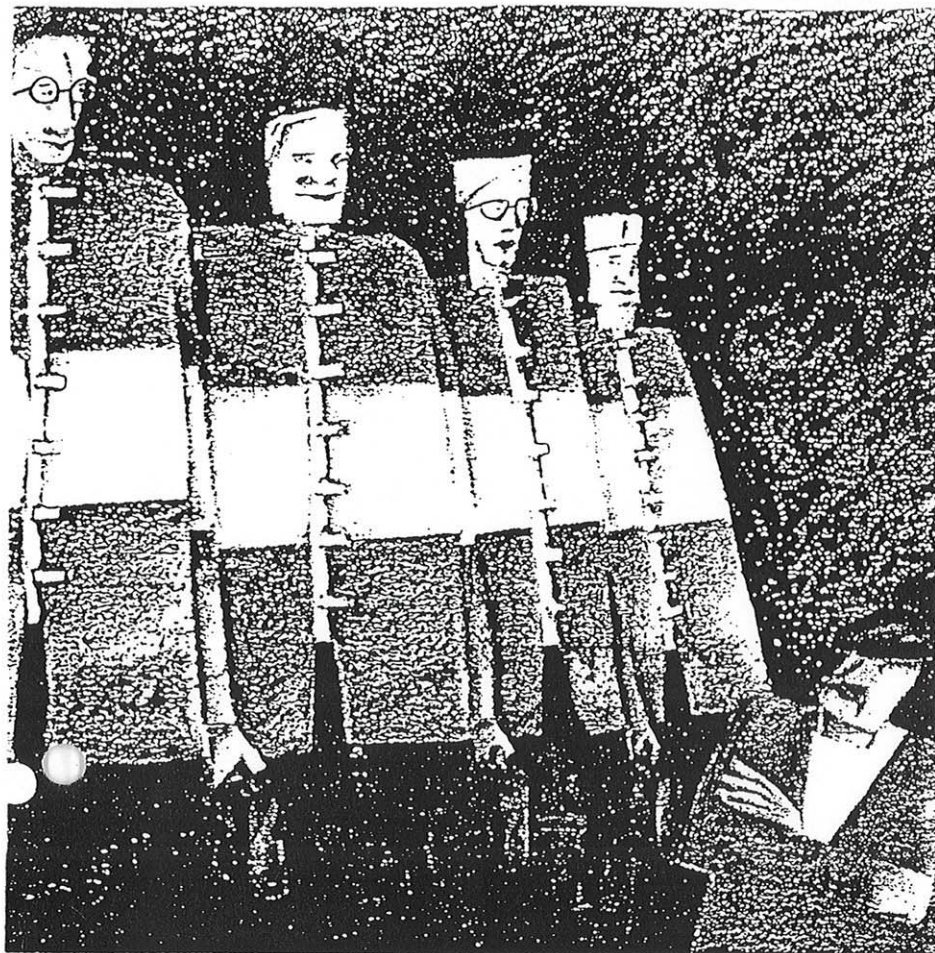
TEATRO DE NEGÓCIOS

O CASO DA VENDA PARA O CONTENTOR

Por FRANCISCO LOPES DOS SANTOS

**A Olegário tinha
um sonho:
exportar.
Embarcou logo
com o 1.º cliente
e naufragou.
O pesadelo em
sete actos**





Joana Imaginário

“Bom, a limpeza que queres não me parece difícil. Acho que a consigo fazer com alguns telefonemas e passando os olhos pelos jornais e, talvez, por algumas publicações. Pelo menos vou tentar”.

“Mais um ponto. Convinha, também, saberes aquelas que têm pessoal em excesso e que, por isso, estão com chatices”.

Ao fim da tarde, antes de partirem para o jantar, ainda no *hall* do hotel a selecção final estava feita: duas no Norte, uma na Covilhã e duas em Lisboa.

CENA III

Após uma primeira ronda de visitas, a decisão recaiu sobre a Têxteis Olegário, o que intrigou José.

“Não percebo lá muito bem porque é que escolheste essa empresa. Sinceramente, não dou grande coisa por ela”.

“Ora a questão está precisamente aí. De facto é uma empresa tradicional, um pouco antiquada, praticamente sem quadros, que sempre viveu para o mercado interno. Mas, José, é por isso mesmo que é o fornecedor ideal. Assim não há rigorosamente perigo algum de quererem coscuvilhar os nossos mercados e isso é, para já, o que mais me interessa. Depois, usam o processo de contratação de pessoal à tarefa e com alguma rotação, o que é também ideal, não só por isso que estás a pensar — se eu bem percebo o teu sorriso —, mas porque assim dificilmente interiorizam os nossos moldes e as técnicas do nosso *design*. Além disso, e se os dados que recolheste no Emprego são verdadeiros, têm todas as condições para uma mão-de-obra em conta, dado o estado de emprego naquela região”.

“Mas, e se depois dão buraco na qualidade e nas quantidades que vão ter de entregar? A Olegário não me pareceu que tenha capacidade de produção que chegue, e muito menos qualidade para exportação. É um grande risco”.

“Não me parece problema. Com as especificações que lhes vou mandar lá de cima, e com as condições de rejeição de produtos defeituosos, que vamos pôr no contrato, não correremos esse perigo de falta de qualidade. Quanto à produção, é uma questão de fazerem uns investimentos e aumentarem os turnos”.

“É capaz de funcionar esse teu esquema. Mesmo os

A empresa é tradicional, talvez um pouco antiquada. Faltam quadros e sempre viveu para o mercado interno

“Mas olha que têm de ser várias, porque há muita firma espalhada por esse país fora! Não tenhas dúvidas!”

“Não há problema. Temos tempo. Anda daí. Vamos primeiro beber um café. Que saudades que tenho de uma boa... como é que focês dizem?, ah! ah!, de uma boa bica. Depois passamos no *rent-a-car*, e então idealizamos o plano”.

CENA II

Com o rio ao fundo, confortavelmente sentados, foi possível, finalmente, fazer um balanço e traçar o plano.

“Temos, então, cinco empresas do Norte, quatro na zona da Covilhã, e seis em Lisboa e Vale do Tejo”.

“Exactamente! E não achas de mais?”

“Não, não. Vamos visitá-las todas.

Agora vais fazer uma segunda triagem. O que é preciso saberes é isto: destas empresas quais são as que têm tido dificuldade na clientela. De preferência, selecciona-me as que tenham vendido muito poucas vezes para o mercado europeu. A qualidade técnica é importante, mas não é decisiva, porque o meu pessoal vem cá dar a volta a isso”.

Pioneiro no estabelecimento de relações comerciais com os quatro cantos do mundo, Portugal regista actualmente um elevado nível de capacidade estratégica para a internacionalização da sua economia. Um problema que a forte pressão para o crescimento dos salários e o fim da desvalorização deslizante do escudo, até há um pouco tempo os pilares da competitividade dos produtos *Made in Portugal*, eram acentuar plenamente.

Se é verdade que os apoios e incentivos continuam, também é certo que a maioria das empresas nacionais não desenvolveu internamente a massa crítica necessária para aproveitar as oportunidades abertas pelo desmantelamento das barreiras ao comércio. Embora fictício, o uso da Têxteis Olegário, principal protagonista da peça em cena no Teatro de Negócios da EXAME, é uma dura realidade do universo empresarial português.

CENA I

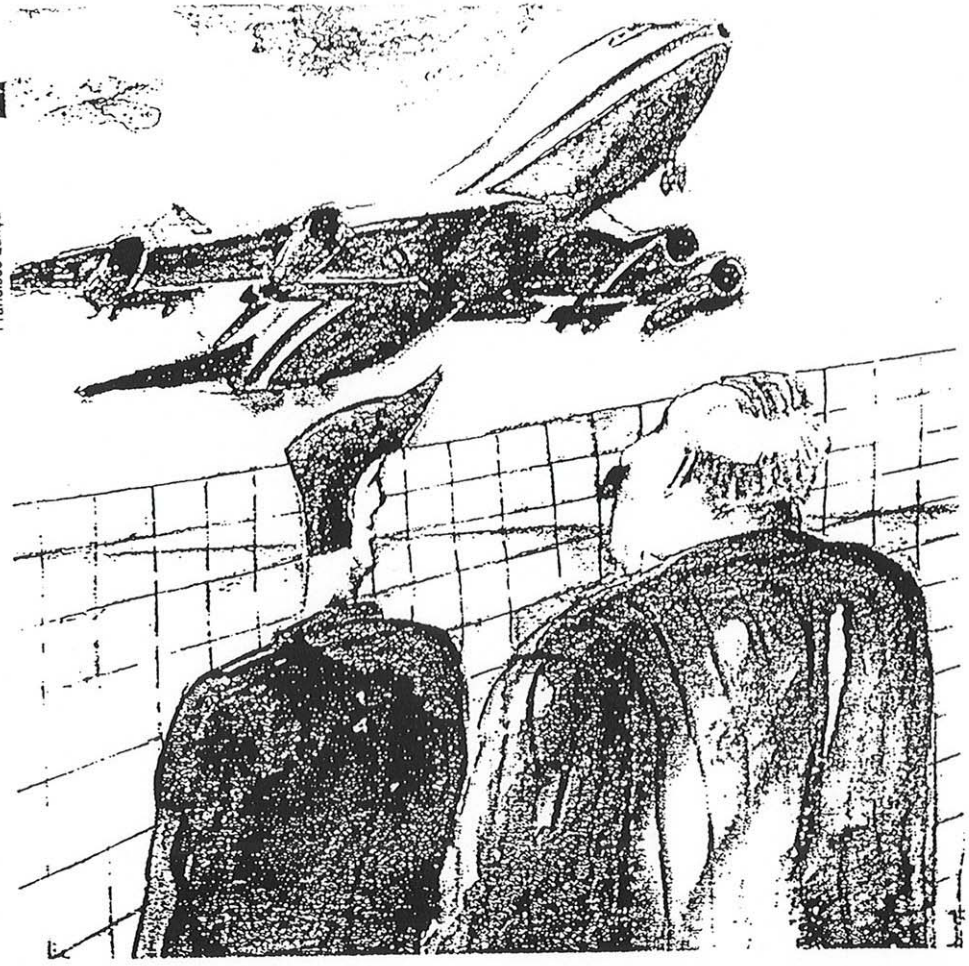
Monsieur Reitter encontrou o amigo José Travassos, ainda à saída do aeroporto. Depois de uma troca rápida de cumprimentos, saudada por Reitter com um sorriso “é sempre um prazer vir encontrar este sol esplendoroso em plena CE”, José foi direito ao assunto.

“Então qual é o plano para este ano?”

“Bom, José, para já temos de encontrar uma lista telefónica com todas as empresas de têxteis e confecções”.

atos rejeitados, podem vendê-los na de Carcavelos ou no Relógio!"
 "Do quê? Nas feiras de rua?"
 "Deixa lá, é difícil de explicar, e não essa para o caso. Quando é que voltas à Olegário? É preciso ir lá".
 "Depois de amanhã. Vamos telefonar, e encerrar o expediente por hoje. Manhã é só reflexão".
 "A conversa ainda durou mais uns minutos por conta desse soberbo Verão."

Francisco Lança



NA V O senhor Olegário não hesitou em trazer o filho mais velho — "o senhor doutor" — para a reunião, tendo-o parado antecipadamente de forma decisiva quanto à "táctica face ao cês". Opção estratégica?

"Está a ser o nosso primeiro passo para nos tornarmos numa empresa internacional. Temos de conseguir a encomenda, dê por onde der. Já viste, vamos tentar! Contactaram, para aí, umas e concorrentes nossas e vão escolher. É o que eu te tenho dito. Temos um plano desde o teu avô. Eu sempre disse que era preciso ter calma, que a CE também nos havia de calhar. Essas ideias que se meteram no curso, ou que andas a nos jornais, só iam era dar despesa. São tipos, que ensinam essas coisas, nunca tiveram tarimba nos trapos".

A reunião começou sobre rodas, até apareceram alguns detalhes.
 "Mas, monsieur Reitter, esse preço é quase metade do que fazemos para o mercado interno, e cá não temos tanta margem com os acabamentos, que, como tu és, fazemos perder muito tempo".

"Porquê, senhor Olegário, mas veja o preço da facturação. Já reparou que eu lhe vou comprar tanto quanto o senhor vendeu aqui no último ano? O senhor vai dobrar o seu negócio num abrir e fechar de olhos e o banco vai tratá-lo palminha das mãos. Já viu, também, quanto é que vai estabilizar esse mercado de custos administrativos e comerciais?"

"Lá isso é verdade. Mas sabe, sempre que se vai aqui ao meu lado, que tirou Gesão de Empresas, que estava de experimentar a exportação. Sempre achei que nós íamos possibilidades. E, mais agora, com a Comunidade Europeia".

"É o 1.º passo para o mercado externo. Temos de conseguir a encomenda de França, dê por onde der" (Olegário)

"E tem, senhor Olegário. E tem. Especialmente se encontrar um bom parceiro, como é o nosso caso, e pode agradecer aqui ao José que fez a escolha".

"Sabe, o nosso problema vão ser os rejeitados. Um grande problema".

"Isso é que é sagrado para o nosso mercado. São os 5% de tolerância, e é porque os lotes são grandes. Senão tinha de ser 0%. Ora, ora, o senhor há-de saber dar um jeito nisso, para não ficar com eles em armazém".

Saíram para fechar o negócio ao almoço, e quando Olegário apanhou o filho a sós ainda lhe disse: "O tipo até já sabe do esquema das feiras! Não vai abrir mão, não! É pegar ou largar".

"Ó pai, mas o preço está muito, mesmo muito ratado. Não acha?"

"Não há problema, filho. Com este volume de trabalho, temos todo o pessoal da região na mão. O que perdemos num lado vamos buscá-lo a outro. Além disso, nesta coisa da exportação o que interessa é entrar. Já se sabe que no primeiro ano tem de ser assim".

A táctica deu certo e a Olegário ganhou o contrato.

CENA V

Dois meses depois, na Têxteis Olegário, a situação rodava a todo o gás. Os primeiros contentores deveriam sair e ainda só metade da encomenda estava completa. Era preciso acelerar.

"Ó Manel, o que é que esta malta faz durante o dia todo? Mordi-me todo para estarmos a exportar para França, e as tipas não se mexem!"

"Ó senhor Olegário, elas não podem fazer mais. Enquanto não vierem as dez máquinas que o senhor encomendou, o melhor é subcontratarmos aquelas duas fábricas, ali em baixo, que estão meio paradas. É a única hipótese".

"Está bem, vá lá abaixo, dê-lhes o que está cortado e ainda não entrou em linha. Mas ouça: não quero moleza aqui. Eu quero que, de hora a hora, você fale no contentor a toda a gente. O TIR está aí não tarda e não pode esperar. O que interessa é encher o contentor. Os clientes de cá podem esperar. O nosso futuro está no contentor. É preciso que todos saibam".

O filho, entretanto, aproveitou a pausa e perguntou directamente ao Manuel: "Como é que estão as rejeições?"

"Ó menino, senhor doutor, se for pelas normas deles estamos nos 15%, mas com as nossas está no normal, à volta dos 5%. Nem mais, nem menos".

O pai Olegário foi taxativo: "Vamos mandar tudo, excepto os 5%. Eles não vão conferir cabide a cabide!"

Negociadas as subcontratações, com

verbas a roer as unhas — o que não impediu o Luís de fazer as contas e verificar que, mesmo assim, o preço das vizinhas era 10% acima do custo de fabrico da Olegário —, foi possível, então, encher o contentor apenas com um dia e meio de atraso. As coisas corriam bem.

Joana Imaginário

CENA VI

Passados 11 meses, monsieur Reitter descia, de novo, no aeroporto, e volta a encontrar o José. A cena quase se repete, agora com maior dose de optimismo: “Os preços são mesmo bons e a distribuição está satisfeita. Garanto-te que a marca está a sair-se melhor do que prevíamos. Temo-nos defendido bastante bem dos asiáticos. E, por cá, como é que vai a Têxteis Olegário?”

“Não vai nada bem. O Olegário teimou em fazer investimentos em equipamentos já antigos, para poder pôr mais mulheres. O único equipamento verdadeiramente moderno que comprou estaciona-o todos os dias à entrada. Também me parece que descurou um bocado o mercado interno. O resto é também uma confusão, com o pessoal, e até mesmo com as autoridades. A banca acabou por lhe fazer financiamentos sucessivos, até porque lhe interessava bastante os cambiais, como sabes. Agora não sei muito bem como é que o Olegário vai fazer. Só se nos puxar um bom bocado os preços. Ele já me deu um toque sobre isso. Vamos a ver”.

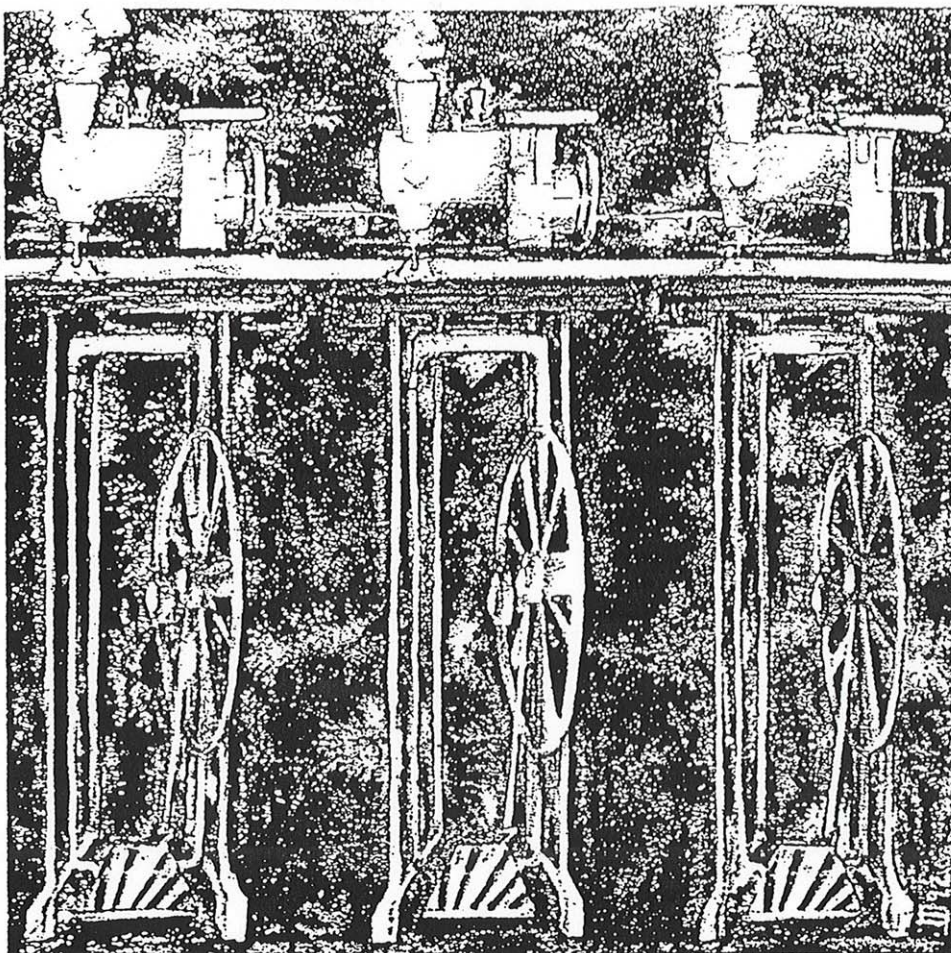
“Aumentar o preço? Ó José, a minha ideia era, aliás, vir dizer-te que vamos é mudar de fornecedor”.

“Mudar de fornecedor!? Mas não disseste que as vendas estavam a correr bem? Dizeste isso ou não?”

“Mas onde é que uma coisa tem a ver com a outra, homem? A lei nesta selva do feitio é simples: se nós trabalharmos muito tempo com um só fornecedor que, ainda por cima, segundo me estás a dizer, está meio encurralado, corremos um sério risco de ele começar a querer meter o nariz no mercado, a procurar outros clientes no estrangeiro, a perceber alguma coisa de *design* e de tecnologia, e isso é um risco que não vou correr. De todo! Enquanto este vosso sector estiver na situação em que está mudamos todos os anos. Depois, depois o mundo é muito grande”.

“Essa está boa!

“Vamos trocar de fornecedor. Enquanto o sector têxtil português estiver nesta situação mudamos todos os anos” (Reitter)



Nunca tinha pensado nessa estratégia”.

“Bom, José, vamos buscar as páginas amarelas, depois da bica”.

Entretanto, a Têxteis Olegário já pedira a mudança de nome para Olegário — Têxteis e Confeções Internacionais, Lda., na esperança de o poder passar a pintar nos contentores. A família tinha mesmo já pensado num logotipo ideal.

CENA VII

José Travassos andou mais uma semana ocupado com a mudança de fornecedor e mal teve tempo para respirar. Contudo, a estratégia de Reitter deixou-o um bocado perplexo — a dança de fornecedores, um destes dias, batia-lhe, também, a ele à porta. Não se esquecia daquele pequeno detalhe de Reitter de que “o mundo é muito grande”.

As comissões eram, sem dúvida, agradáveis, mas o processo já há algum tempo lhe parecia com pouco futuro. É certo que negócio é negócio, mas o esquema também não lhe agradava eticamente e sempre ia ficando queimado aqui e ali. “Os trapos são como uma aldeia, todo o mundo acaba por se conhecer”, comen-

tava José para Alice, a sua mulher.

A mulher, Alice, puxou diversas vezes pela conversa, e durante alguns serões, que se tornaram longos, não se cansou de lhe repetir: “Ao fim e ao cabo, tu é que encontraste o Reitter, lá fora na feira, e tu é que conheces aqui as fábricas; tens um pé aqui e um pé lá. És a pessoa indicada”.

Resolveram, finalmente, abrir um escritório em Paris, em casa do irmão de Alice, há 20 anos emigrante em França. Além disso, contactaram um consultor que apesar de ter um calão técnico terrível permitiu agarrar algumas ideias centrais. Agora que conheciam as regras do jogo da “internacionalização” e que se aperceberam da dificuldade dos industriais irem além do contentor, talvez houvesse ali uma oportunidade para uma intermediação diferente, um negócio mais ético para todas as partes, o que reconfortou José.

A estratégia do guerrilheiro

Por FRANCISCO LOPES DOS SANTOS e JORGE NASCIMENTO RODRIGUES

O contentor no TIR ou no barco tem sido a paixão dos nossos exportadores. A ideia de internacionalizar banalizou-se, e a imagem de marca desta viragem do empresário português para a Europa ou para o resto do planeta está no