

# O rato que ruge

A pequena IBG encontrou uma forma inusitada de assegurar seu espaço no mercado: brigar com clientes

JOSÉ SERGIO OSSE

**H**Á 17 ANOS, QUANDO FUNDOU A Indústria Brasileira de Gases (IBG), a primeira fabricante de gases industriais de capital nacional, Newton Oliveira sabia que tinha um trunfo nas mãos: seus 30 anos de experiência no setor. Conhecedor da história dos concorrentes em detalhes, Oliveira adotou uma gestão exatamente oposta àquela de seus competidores – especialmente em relação às questões de contratos e preços. O segredo é um só: ir para a briga com clientes que não pagam. Isso quer dizer que Oliveira segue à risca seus contratos, e os maus pagadores podem esperar pela cobrança – até mesmo na Justiça. É essa atitude que faz a diferença. A companhia não sofre com inadimplência e consegue ter suas contas mais ajustadas. Sem a necessidade de provisionar débitos, essa redução de custo é repassada para a cadeia, na forma de preços mais baixos. No fundo, o que Oliveira fez foi romper com a tradição do setor, que aceita rolar atrasos de maus pagadores para não perder clientes. Dessa forma, Oliveira vê a IBG como a peça que garante o equilíbrio de preços do mercado. “Onde elas

(as multinacionais) estão sozinhas, nadam de braçada”, afirma ele. “Hoje, minha saída do mercado representaria uma receita adicional de R\$ 500 milhões para as minhas concorrentes, levando em conta apenas os reajustes de preços que fariam”, avalia Oliveira. A estratégia funcionou, mas a IBG teve de pagar um preço alto por isso. Oliveira admite que perdeu alguns negócios (não faz muita questão de falar dessa perda) por conta da postura austera. Mas não é algo que tire seu sono. “Isso (o cumprimento do contrato a qualquer preço) criou um enorme passivo jurídico para nós, mas também garantiu que nossa carteira de clientes se tornasse muito boa”, afirma ele.

**Manter a empresa saudável é algo crucial. Com apenas 3% do mercado nacional, a indústria briga com gigantes como a White Martins, do grupo americano Praxair, e a alemã AGA/Linde. Um desliz pode fazê-la desaparecer.** Mas esse é um cenário que não passa pela cabeça de Oliveira, extremamente confian-

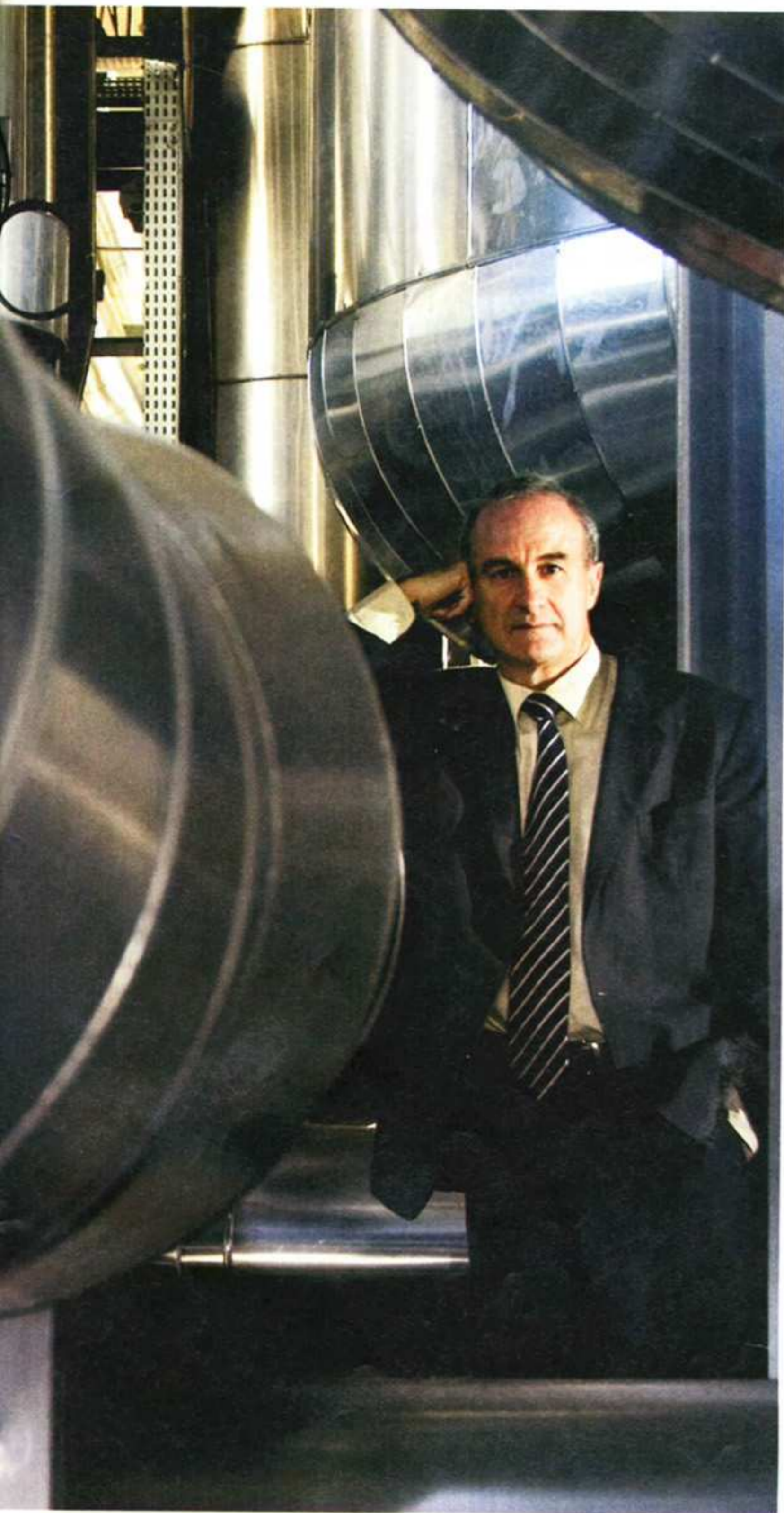
te em seus planos. Na verdade, em vez de se preocupar com a possibilidade de ser engolido, o executivo conduz uma estratégia voltada a tornar sua empresa ainda maior. “Queremos crescer 25%

por ano nos próximos 10 anos e chegar a um faturamento anual de US\$ 150 milhões”, diz ele.

Fornecedora de gases industriais e hospitalares, como oxigênio, nitrogênio e argônio, a IBG acha que esses resultados podem ser atingidos por meio de um trabalho meticuloso. O grupo é extremamente cauteloso na maneira como faz negócios para não perder dinheiro. Além de serem cumpridos, os contratos foram recheados de mecanismos para proteger os interesses da

## Negócios





IBG. Um deles foi estabelecer como padrão o prazo de cinco anos para seus serviços. Isso amarra a compradora à IBG por um período de tempo relativamente longo. Pode parecer suicídio comercial, mas para um bom pagador que precisa do produto, o prazo do contrato não tem tanta importância – e garante receita certa para a IBG. Outro mecanismo implantado pela empresa é o sistema conhecido como “take or pay”. Isso significa que, em todo o contrato, há um volume mínimo que o cliente se compromete a comprar. Mesmo que não utilize esse total, paga por ele da mesma forma. As clientes aceitam essa cláusula pois, normalmente, o mínimo estipulado fica abaixo daquilo que usam em suas atividades e, na prática, servem apenas como garantia para a IBG. E, segundo a filosofia

“Se hoje eu sáísse do mercado, a concorrência ganharia US\$ 500 milhões a mais só com aumento de preços”

**NEWTON OLIVEIRA, FUNDADOR DA IBG**

da empresa: quem se recusa a pagar o mínimo contratual, é processado.

Segundo o executivo, a empresa produz os equipamentos e materiais para suas próprias fábricas para evitar gargalos no processo. “Quando vamos comprar, tudo está em falta, ou só pode ser entregue num prazo muito longo. Então, resolvemos fazer nós mesmos para evitar que as grandes interfiram em nossa atividade fazendo pressão sobre os fornecedores”, diz. Esse tipo de comportamento, inclusive, não é novo, alega Oliveira. “Na época do apagão, a associação das empresas de gases industriais, que era dominada pela White Martins, fechou um acordo com o governo sem consultar a IBG, que nem era representada por ela. Tivemos que entrar na Justiça para conseguir energia suficiente para operar a fábrica que tínhamos acabado de construir”, conta o executivo. **Sem hesitar, aproveita e arremata: “As concorrentes nos odeiam.”**