

OS

**Paulo de
Vilhena**

Mentor empresarial e autor bestseller

12 DESAFIOS

Faça
crescer a sua
empresa!

DO

EMPREENDEDOR

ARENA

Introdução	10
Desafio 1 — O que faz crescer uma empresa	14
O que significa fazer crescer uma empresa?	22
O sucesso de um negócio	24
O mito do empreendedor	29
Funções de gestão	30
A «disfunção tripolar» do gestor	35
O produto do negócio é o negócio	37
Desafio 2 — Entender o ciclo de vida de uma empresa	42
Luta inicial	47
Fase de diversão	50
Fase da adolescência	53
Apogeu	57
Outono	60
A rotina	63
A morte	64
Desafio 3 — Que empresa é a sua e para onde vai?	70
Planeamento estratégico	75
Visão	77
Missão	78
Objetivos	80
A cultura da empresa	87

Desafio 4 — Será que precisa de uma estratégia?	92
Nicho	96
Concorrência	104
Proposta de valor	109
Inovação	111
Comunicação do valor	115
Desafio 5 — Estimular as vendas	120
Exemplo para aumentar as vendas	124
Melhorar a taxa de conversão	129
A nova escada da lealdade	132
Desafio 6 — Fundir o marketing e as vendas	140
Do paradigma do caçador ao do pescador	142
O novo papel do vendedor	145
O valor económico da reputação	147
O novo funil comercial	150
Como e o que comunicar	152
O novo paradigma de vendas	160
Desafio 7 — Criar uma máquina de marketing	162
O marketing de guerrilha	164
Dez estratégias	167
As cinco perguntas do marketing	171
Os 100 clientes de sonho	172
Singularidade e memorabilidade	175
Marketing digital	177
Um plano de marketing em 7 minutos	180
Desafio 8 — Proporcionar aos clientes uma experiência wow!	186
Falsas questões	187
Clientes insatisfeitos	192
O caso Zappos	194
A transformação!	197

Desafio 9 — Alavancar a sua empresa: a chave do crescimento	200
A escada da independência financeira	204
Organograma	209
O poder da sistematização	214
Desafio 10 — Liderar a sua equipa na execução	220
Atrair as pessoas certas	222
A <i>performance</i> da equipa	225
Avaliações	229
Alienação	230
Criação de líderes	232
Objetivos	236
As quatro disciplinas da execução	238
Gerir reuniões	242
Liderar pessoas	243
Desafio 11 — Aumentar a produtividade e gerir melhor o tempo	252
As duas regras da sua produtividade	255
Tempo horizontal e tempo vertical	257
Planear o tempo	259
Técnicas de gestão do tempo	261
O alvo do tempo	263
A execução	268
Recursos pessoais	271
Desafio 12 — Assegurar o resultado final: lucro, fluxo de caixa e valor	276
A importância dos números	277
Lucros	283
Viver e morrer por um plano de negócios	286
O fluxo de caixa	287
O chassis para uma empresa altamente saudável	290
Avaliar a sua empresa	295
Conclusão	304
Bibliografia	308

Antes de decidir estabelecer-me por conta própria e tornar-me empresário, tive 10 anos de carreira corporativa na banca. Nesse período testemunhei em primeira mão as taxas de insucesso dos negócios e empresários, tendo a oportunidade de lidar de perto e, ao mesmo tempo, aprender sobre os padrões de comportamento que correspondiam a esses resultados. Da mesma forma, comparava-os com os padrões comportamentais dos empreendedores que eram mais bem-sucedidos.

Após alguns anos a trabalhar como consultor e *coach* empresarial, optei por escrever um livro rico em conteúdos, leve na sua estrutura e, por consequência, fácil de ler. Quis que este livro fosse o mais abrangente possível no seu público-alvo, não se dirigindo apenas a empresários, como também a todos os que, tendo uma costela empreendedora, assumem o desafio de se posicionarem por conta própria.

Neste livro partilho o que aprendi serem os desafios principais dos empreendedores. Desde as questões mais básicas, que se prendem com o processo de criação das suas empresas nas áreas técnicas que melhor dominam e que os impelem depois a fazer o trabalho, em vez de gerirem a sua atividade. Ao entendimento do que é, de facto, fazer crescer uma empresa. Aos diferentes desafios que nos surgem durante a vida de uma empresa e que se traduzem em padrões de tomada de decisão obrigatoriamente diferentes. Às questões relacionadas com o marketing e a gestão de vendas e, principalmente, à integração destas duas áreas.

Também me debrucei sobre o tema da produtividade, assim como o entendimento fundamental das principais decisões estratégicas a tomar, para assegurar um crescimento sustentável no longo prazo.

Não termino sem antes analisar, de uma maneira fácil e que todos possam entender, a importância da compreensão das demonstrações financeiras como uma forma de os empreendedores perceberem se estão ou não no caminho certo. E isto depois de ter refletido sobre os temas de sistematização da atividade, a execução consistente das equipas e a sua liderança.

Neste livro coloquei tudo o que ao longo da minha carreira aprendi ser importante para fazer crescer uma empresa. Tudo o que ensaiámos nas centenas de clientes que apoiámos ao longo destes anos. Todos os segredos, todos os sistemas e todos os detalhes serão revelados nas próximas páginas.

DESAFIO 1

**O QUE FAZ
CRESCER UMA
EMPRESA**

Conta-se que Einstein, por vezes, repetia os exames da sua cátedra em Física. Um dos seus alunos tê-lo-á interpelado, e afirmou que quem já tinha tentado o exame no semestre anterior estava em vantagem relativamente aos colegas. O inventor da teoria da relatividade terá respondido: «Não entendo a sua questão. As perguntas podem ser as mesmas, mas as respostas já são todas diferentes!»

Estou seguro de que este livro poderá alterar a vida da sua empresa e, conseqüentemente, a sua própria vida de um modo que jamais imaginou. Isso só será possível se se envolver inteiramente com o programa de crescimento empresarial que lhe apresento.

Este é o resultado de anos de trabalho na banca de investimentos e de intervenção direta em empresas, bem como de toda a aprendizagem recolhida nos livros de negócios que li — pelas minhas contas, cerca de 500 —, e nas formações internacionais que frequentei. Para tal, também contribuiu a minha formação académica de MBA pela Universidade Católica Portuguesa.

O crescimento de uma empresa (que se pode traduzir no aumento do património do investidor, o aumento do valor da própria empresa e o aumento do desenvolvimento e da realização pessoal e económica de todos os que nela trabalham) não é algo que acontece na vida de alguns privilegiados. Todos conhecemos, inclusive, empresários que receberam o seu negócio por herança e conseguiram melhorar os níveis de rendimento e o

valor da empresa, enquanto outros a conduzem rapidamente à falência. Não se trata, em qualquer dos casos, de uma questão de sorte ou azar.

A menos que nos confrontemos com situações sociais gravemente diferenciadas (o que acontece pontualmente ao longo da história), há regularidades e padrões no modo de pensar e agir, como gestor, empresário e responsáveis pelos resultados da nossa empresa. São resultados previsíveis e fáceis de diagnosticar, usando as ferramentas propostas neste livro. Se implementar estas ferramentas e as analisar regularmente, estará sempre a tempo de corrigir algum desvio aos objetivos que estabeleceu ou às expectativas que, ainda que de modo informal, foi criando.

Nunca como hoje assistimos a alterações sociais e económicas tão rápidas. Isso significa que necessitamos de, regularmente, parar para pensar e não nos deixarmos cair na tentação das respostas fáceis e das histórias que contamos a nós próprios para validar tudo o que andámos a fazer até agora.

**Peço-lhe que releia este livro despido de ideias feitas.
Se sentir que o livro põe em causa o que fez até hoje,
então seguramente está no caminho certo.**

Se continuar a fazer exatamente tudo como costuma fazer, sentindo-se demasiado confortável, poderá não estar a dar hipótese às ideias novas que aqui proponho ou poderá estar a ler apenas aquilo que serve para confortar o seu ego.

A nossa natureza impele-nos constantemente a tentarmos validar as coisas que fizemos até hoje. É como se a nossa identidade dependesse disso. Mas gostava que conseguisse ler este livro despido de todos esses preconceitos.

O meu objetivo, enquanto autor, é dizer o máximo de coisas possível com as quais o leitor discorde, em que nunca tenha

pensado ou que o choquem de qualquer outra forma. Quantas mais coisas diferentes do que tem como verdadeiro eu lhe conseguir transmitir, maior a probabilidade de aprender o que precisa para fazer crescer a sua empresa.

Isto não quer dizer, obviamente, que deve tomar como verdadeiro ou definitivo tudo o que aqui lhe transmitir. Se lhe peço que dê uma oportunidade a todas as minhas ideias, também lhe peço que as questione mantendo o espírito crítico. No final do livro decida quais vão, ou não, servir-lhe...

Tudo o que achamos que sabemos é o «assassino» do que poderíamos aprender se estivermos abertos às novas ideias propostas.

Quem julga que sabe não pensa, não discute.

A atitude mais produtiva que podemos ter perante o que nos é estranho é: «Que interessante! Porque será que esta pessoa pensa assim?»

Se não dermos hipótese a ideias distintas das nossas, não há nada que possamos aprender. Normalmente esta atitude traduz-se em fórmulas verbais bem nossas conhecidas. Se der consigo a ler e a pensar «Sim, mas...!», é tempo de se colocar alerta, pois poderá estar a ler este livro apenas à procura de justificações para aquilo que já faz, e não com a mente aberta à mudança de paradigmas de pensamento, que é o mesmo que dizer à mudança na forma como olha para a realidade.

As novas ideias tiram-nos da nossa zona de conforto e a segurança do conhecido é uma das necessidades básicas que o ser humano defende até ao limite, mesmo colocando em risco de vida a sua empresa.

Vamos dar uma hipótese a novas ideias não as rejeitando à partida.

Pode até já ter lido outros livros meus ou participado em formações, mas já nada será igual: antes de mais porque o autor por trás do livro não parou de ler, de conhecer empresários, analisar empresas e de amadurecer o seu modo de ver e pensar a cada dia que passa. Por outro lado, dificilmente a sua equipa ou o cenário económico e social se mantiveram os mesmos.

Dizia o filósofo Heraclito: «Nunca nos banhamos nas mesmas águas de um mesmo rio.» É assim na vida pessoal e de uma forma muito mais impactante na vida empresarial, em que as variáveis são muitas. Sempre que possível tente mudar de lugar enquanto estiver a ler, ou altere as horas de leitura, para dar hipótese a que as ideias do livro sejam assimiladas de diferentes perspetivas. Sublinhe uma ideia que faça sentido para si e peça a um companheiro, familiar ou colaborador que a comente. Percecionamos a realidade a partir das nossas crenças e esse é o primeiro véu que nos impede de ver o que precisa de ser feito para mudarmos na direção dos nossos objetivos.

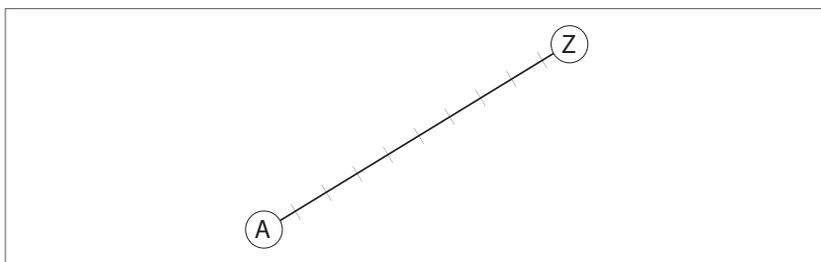


FIGURA 1. Levar uma empresa de A a Z

O meu foco na mudança resulta do facto de os empresários que me procuram desejarem alterar os resultados da sua empresa. São pessoas que têm o seu negócio num determinado ponto, que aqui designaremos por ponto A, e querem conduzi-lo até outro ponto, a que vamos chamar Z, e procuram os serviços da minha empresa, um projeto cuja missão consiste em ajudar as empresas a crescerem.

Penso que este projeto, no qual acredito profundamente, se inspira na minha filosofia de vida, naquilo que sou como ser humano e na minha paixão pelo desporto.

Fui atleta de alta competição e aos 18 anos já era um tenista com *ranking* profissional (ATP — Associação de Tenistas Profissionais). Nesse momento decisivo optei por abandonar o desporto de competição e fazer a minha licenciatura, sendo que depois de a terminar, e após provas de seleção rigorosas, fui escolhido para trabalhar num banco. A partir daí fiz 10 anos de carreira corporativa, quase sempre na banca de gestão de patrimónios, ou seja, de fortunas, tendo terminado essa mesma carreira no Luxemburgo, num dos maiores bancos mundiais com a responsabilidade do mercado ibérico. A minha função consistia em gerir o património de multimilionários. Os empresários com os quais trabalhei foram uma lição de vida. Todos eram extraordinariamente bem-sucedidos, cujas fortunas tinham sido os próprios a construir, passo a passo. Após uma análise cuidadosa, eu ajudava-os a decidir se deveriam comprar empresas ou partes delas para os seus portefólios.

A minha função consistia em reconhecer os padrões de sucesso e de insucesso de empresas. Aprendi a conhecer as corporações por dentro e a tentar perceber bem cedo o que iria acontecer com o seu futuro, a reconhecer os padrões de sucesso e de insucesso e a diagnosticar o seu percurso. Após 10 anos de trabalho, cargos de direção e uma carreira internacional, decidi correr atrás dos meus sonhos e criar a minha própria empresa. Em 2004 acumulei a esta vivência, que tinha sido

colocada ao meu alcance, uma maior profundidade técnica. Sentia necessidade de aprofundar conceitos e discutir ideias. Por isso, dei a mim próprio um ano sabático para fazer um MBA e em 2005 senti que a minha vocação era ajudar outras empresas a crescer, ao mesmo tempo que concretizava os meus próprios projetos.

Os empresários que me procuram fazem-no porque pretendem levar as suas empresas a um nível mais elevado. As expectativas iniciais não variam muito: pedem ajuda para os desafios que irão colocar a sua empresa num nível superior.

A minha resposta costuma conduzir a dois caminhos:

1 — O primeiro consiste em pedir ao empresário o plano que leva a sua empresa do ponto A ao ponto Z. A resposta é invariavelmente «Não há plano!». Até hoje nunca me aconteceu ter-me sido apresentado um plano escrito. Isto mesmo quando se trata de empresas de grandes dimensões, com as quais já tive o privilégio de trabalhar.

Não espero que me apresentem um plano altamente complexo, com 500 páginas feitas por um MBA de Harvard. Apenas duas ou três folhas, eventualmente manuscritas — com as ideias que o empresário acreditasse que tinha de materializar num determinado período para conduzir a empresa de um ponto ao outro —, já me deixariam satisfeito.

Este é um fator inevitável: nós precisamos de um plano. Um plano de crescimento ou um plano de negócio.

Neste plano tem de estar definido o que é para nós o ponto Z (o que nem sempre está claro), quais as tarefas e a que ritmo temos de andar para chegar a Z. Trata-se simplesmente de organizar as nossas ideias no papel.

2 — O segundo percurso consiste em ajudar o empresário a clarificar o que está em jogo quando se trata de fazer crescer uma empresa. Invariavelmente, quando pergunto «O que é para si fazer crescer a sua empresa?», obtenho como resposta: «Preciso de aumentar o volume das vendas!» Mas trata-se de um erro concetual tremendo. Isto porque o crescimento de uma empresa não pode ser confundido com o crescimento das vendas da empresa.

**Apesar de o crescimento de vendas fazer parte
do crescimento da empresa, o crescimento da empresa
não se esgota no crescimento das vendas.**

Existem muitos casos nos quais fazer crescer as vendas implica fazer crescer o problema. Se o modelo de negócio não estiver bem organizado (pensado desde a génese até ao momento final, passando por todas as suas fases), aumentar as vendas pode tornar-se num fenómeno idêntico ao de alimentar um cancro.

É esta a analogia de um dos meus grandes mentores, Keith Cunningham¹, para a qual sempre me alertou. Se um negócio tem um problema e nós fazemos crescer as vendas, podemos estar a aumentar o problema.

É fundamental perceber que o plano de crescimento de um negócio não pode reduzir-se ao aumento de vendas, mas ter em conta o desenvolvimento equilibrado da empresa nas suas quatro vertentes fundamentais.

¹ Autor norte-americano de vários livros de negócios, considerado uma referência no ensino da gestão.

O QUE SIGNIFICA FAZER CRESCER UMA EMPRESA?

Se o nosso objetivo consiste em fazer crescer a empresa, é decisivo ter uma noção clara do significado desta premissa, uma vez que o nosso plano deve contemplar exatamente isso.

As vendas são então o primeiro ponto a considerar, mas nenhum empresário tem uma empresa para vender muito. O aumento do volume de vendas serve essencialmente para alimentar os outros vetores fundamentais do negócio.

Uma empresa é criada para gerar lucro, o que é diferente de apenas vender. Muitas empresas aumentam significativamente e consistentemente as suas vendas por um longo período e nunca aprendem a transformá-las no derradeiro propósito da atividade empresarial.

Se a nossa empresa não gerar lucros, não estamos a concretizar o derradeiro motivo da sua existência. Uma empresa que não tem lucro é como um ser vivo sem oxigénio: não há a mínima hipótese de sobrevivência. E, no entanto, há empresários que apresentam algum desconforto quando se fala dos lucros das suas empresas.

Pode parecer um absurdo abrir uma empresa e ter a visão do lucro como uma coisa perniciosa. Mas isto acontece, pois faz parte dos ensinamentos herdados de uma visão judaico-cristã, que acompanha muitos desde a infância.

Se não temos em vista o lucro, então devemos optar por criar outro tipo de organização que não uma empresa.

Se não o conseguirmos interpretar como positivo, em absoluto, o lucro só deverá ser entendido como algo neutro. A forma de o atingir ou o que com ele fazemos é que poderá ser pernicioso.

O lucro é a razão de ser da empresa. Daí o nosso plano de negócio não só ter de prever o crescimento das vendas, como também a transformação de uma percentagem das vendas em lucro. Esta percentagem deverá ser crescente ao longo do tempo — isto na medida em que o aumento de lucro representa um claro indicador da saúde da nossa empresa.

No entanto, o crescimento de uma empresa não se esgota na geração do lucro. Porque o lucro é apenas uma figura teórica. É um conceito contabilístico. Trata-se apenas, de uma forma simplista, da diferença entre as faturas que emitimos e as faturas que nos emitem. Não podemos pagar as nossas contas com lucro. Certamente, se chegar ao supermercado com o carrinho cheio e disser ao operador de caixa «Eu não tenho dinheiro para pagar, mas a minha empresa tem lucros extraordinários. Aceita uma parte do lucro para pagar a conta?», seguramente irá ouvir que não é possível e que terá de lá ir com dinheiro. Assim, para a nossa própria sobrevivência e a da nossa empresa, também temos de aprender a transformar os lucros em fluxo de caixa.

É possível uma empresa ter lucro e não ter fluxo de caixa. Existem empresas que vendem muito, alcançam um sucesso visível em transformar as vendas em lucro, pagam impostos elevados sobre esses lucros mensuráveis e, mesmo assim, não têm dinheiro nas suas contas bancárias.

Este é muitas vezes o drama de muitos empresários das PME (pequenas e médias empresas) quando o contabilista lhes apresenta as demonstrações financeiras anuais e o cálculo do respetivo IRC. Acontece com frequência haver impostos para pagar, porque há lucro, mas não há dinheiro em caixa nem o empresário o gastou. Como é óbvio, a culpa não é do contabilista, mas do nosso modelo de negócio e da forma como o administramos, que não assegura a transformação do lucro em fluxo de caixa. É preciso não confundir lucro com fluxo de caixa (*cash flow*). O lucro é a promessa do *cash flow*, mas não forçosamente

a sua materialização. O lucro é uma teoria contabilística, o *cash flow* é dinheiro no banco!

O crescimento de uma empresa não se reduz, no entanto, ao aumento das vendas, à transformação destas em lucro e deste último em *cash flow*, mas consiste na criação de valor.

A derradeira razão de existir de uma empresa é a criação de valor financeiro.

O SUCESSO DE UM NEGÓCIO

A medida de sucesso de uma empresa é sinónimo do valor que alguém pagaria por ela se estivesse disposto a comprá-la. Mesmo que nunca pensemos em vendê-la, temos de ter presente que uma outra forma de o empresário remunerar o seu investimento consiste em vender a empresa que criou.

Apesar de, nalguns países, quando alguém diz que vai vender uma empresa surgir de imediato a questão «O que é que não está a correr bem?», a pergunta deveria ser exatamente a contrária. Se o valor da nossa empresa se identifica com o quanto alguém pagaria por ela se desejássemos vendê-la, deve ser vendida quando está tudo a correr muito bem, uma vez que é neste momento que obteremos um montante superior. O cálculo do valor de uma empresa faz-se a partir dos lucros e fluxos de caixa futuros, descontados para o presente. Isso significa que o seu valor tenderá a crescer na medida em que aumentamos as vendas e garantimos a sua transformação em lucro, e este, por sua vez, em *cash flow*. Ou seja, na medida da dimensão, consistência e previsibilidade do ciclo do crescimento do negócio.

Em síntese, e concetualmente, até que haja alguém disposto a pagar alguma coisa pela sua empresa, ela não terá grande valor.

O sucesso de uma empresa não se mede pelo estilo de vida do gestor executivo.

A tendência de alguns empresários ou gestores executivos, não somente das PME como igualmente de grandes empresas, consiste em confundir o sucesso da empresa com o estilo de vida de que usufruem devido à existência da mesma.

Temos de ter bem presente que o sucesso de uma empresa não se mede pelo automóvel que conduzimos; pelos restaurantes que frequentamos; pelo tipo de férias que fazemos; pelas bebidas azuis com guarda-sóis que tomamos em praias paradisíacas; pelas malas *Louis Vuitton*; pelos sapatos *Louboutin*, nem pelos *Rolex* que usamos.

E, no entanto, temos assistido nas últimas décadas a empresários que levam um estilo de vida incrível e assim que o mercado se retraiu um pouco, muitos deles tiveram grandes dificuldades para pagar as contas, outros faliram e nem sequer fazem parte da história para poderem contá-la. É quando a economia se retrai que se detetam as insuficiências de todas as empresas. Ou, como diz Warren Buffett²: «É quando a maré desce que se vê quem estava a nadar nu.»

Não entender que o mercado funciona em ciclos como as estações do ano é uma ingenuidade. O inverno chega sempre!

Embora este ciclo seja óbvio e conhecido por qualquer estudante de Gestão, muito poucos no dia a dia pensam nele. Por vezes julgamos que isso só acontece nas PME e que é falta de conhecimento dos seus gestores. Mas não é verdade.

Há grandes corporações com fracos desempenhos, refletidos na sua cotação bolsista, porque os executivos que as gerem levaram um estilo de vida multimilionário, destruindo o valor

² Filantropo americano. É o principal acionista, presidente do conselho e diretor executivo da Berkshire Hathaway.

da empresa. E os acionistas destas empresas veem os seus investimentos (às vezes poupanças de uma vida de trabalho, no caso dos pequenos acionistas) esfumarem-se, enquanto os seus gestores e administradores, que parecem não entender o ciclo vendas–lucro–fluxo de caixa, continuam o seu estilo de vida milionário.

Este ciclo é o básico da gestão empresarial, mas há muitos executivos que não o têm em conta de uma forma consistente. Assim, a seta do fluxo de caixa, ao invés de estar a apontar para a seta das vendas, sai para uma mansão de luxo, um *Rolls-Royce Phantom*, um jato privado... Não tenho nada contra vidas de luxo, exceto se o estilo de vida fantástico que tiver for feito à custa do valor da empresa.

**A nossa riqueza enquanto empresários é medida pelo valor da nossa empresa e não pelo nosso estilo de vida pessoal.
O nosso nível de vida tem de estar em concordância com o valor que criamos para a nossa empresa.**

Do meu ponto de vista, esta é uma das regras básicas da governança corporativa:

O fluxo de caixa gerado numa empresa serve para reinvestir na empresa, na medida em que as suas oportunidades de crescimento absorvam esse fluxo de caixa.

Isto deve acontecer enquanto for possível à empresa absorver esse fluxo de caixa. Há situações em que as oportunidades de crescimento da empresa já não conseguem absorver o fluxo de caixa gerado, ou não o conseguem rentabilizar a uma taxa igual ou superior à que os acionistas alcançam noutras oportunidades. Este é o momento em que as empresas devem começar a pagar dividendos, a distribuir dinheiro pelos sócios (acionistas).

É decisivo compreender que, enquanto as vendas absorverem o fluxo de caixa, se o empresário o retirar para sustentar o seu consumo pessoal está a destruir o valor da empresa, ou seja, está a destruir o próprio património.

Em suma, o fluxo de caixa de uma empresa deve servir para investir nas vendas da corporação, enquanto esta absorver o fluxo de caixa. Trocar fluxo de caixa por estilo de vida é sempre uma gratificação imediata, que só resulta no curto prazo. Estes empresários poderão viver como ricos durante um curto período de tempo, mas no longo prazo o seu património pagará caro.

Esta será a base das decisões criadoras de valor para a empresa e é uma dinâmica essencial em qualquer plano de crescimento. O único critério para tomar uma decisão deve ser:

Esta decisão cria ou destrói valor?

Não há qualquer decisão neutra numa empresa. Qualquer compra que faça para uma empresa pode criar ou destruir valor. Para levarmos isto ao limite, vou apresentar um exemplo aparentemente inocente: a opção sobre a compra do papel higiénico que escolhemos para usar na empresa.

Essa decisão vai ter um impacto nas vendas, no lucro e até no fluxo de caixa. Pode gastar-se menos em papel higiénico, no imediato, mas seguramente estarão a imaginar as consequências, inconfessáveis por escrito, de um papel higiénico de má qualidade, áspero, incómodo. Seguramente deixaremos muitos colaboradores insatisfeitos. Quem sabe se não começarão a ausentar-se mais da empresa para frequentar espaços mais agradáveis a este nível das necessidades básicas? Esperemos que este exemplo seja útil para que possa sentir profundamente que nenhuma decisão é inócua dentro de uma empresa.

O que uma empresa vale depende da consistência, dimensão e previsibilidade do seu ciclo de crescimento: a capacidade para aumentar o seu volume de vendas, a percentagem das vendas que transforma em lucro e o seu fluxo de caixa, e de reinvestir no aumento das suas vendas.

Dada a importância fundamental do ciclo do crescimento da empresa, poderemos pensar que o papel do empresário ou do gestor consiste em executar este ciclo. Mas defendo que não é isso que deve acontecer. O trabalho do empresário deve passar por:

- Desenhar o plano;
- Liderar a sua equipa na execução consistente desse plano.

O princípio que leva alguém a investir na criação de uma empresa é ser remunerado de forma direta, não só pelas suas horas de trabalho, como também pelas de terceiros. O princípio formal da empresa consiste no depósito do capital social e na constituição da sociedade, mas o princípio concetual baseia-se na organização de uma estrutura que permita ao empresário não só remunerar-se pelas suas horas de trabalho, como também pelas da sua equipa de colaboradores.

Quando formamos uma empresa as funções já existem, sem ter uma ideia de quem viremos a contratar para as poder desempenhar. Temos de contar com funções como a técnica ou operacional, a função comercial, a função de marketing e a financeira, a de recursos humanos, etc. Se no imediato não pudermos contratar alguém para as desempenhar, essas tarefas pertencem-nos a nós, empresários. E esta realidade não deve ser entendida com leveza, uma vez que se o fizermos haverá tarefas cruciais que não estarão a ser executadas.

Este é um risco comum, pois muitas vezes dedicamo-nos às tarefas de que mais gostamos ou àquelas que dominamos, esquecendo ou desvalorizando as demais.

O MITO DO EMPREENDEDOR

O mito do empreendedor consiste na ideia, que geralmente se tem, de que quem cria uma empresa, quem se estabelece por conta própria, é um empreendedor. Mas acredito que é raro que seja assim que as coisas acontecem.

Quem funda uma empresa é frequentemente um técnico. Muitas vezes um técnico insatisfeito! Normalmente um técnico «extraordinário», acima da média. É, por exemplo, o caso de um fantástico *chef* de cozinha, que se fartou de trabalhar para os outros e decide montar o seu próprio negócio. O negócio será sem dúvida um restaurante. No dia em que o restaurante abrir, este *chef* irá para a cozinha fazer o trabalho técnico subjacente ao negócio. O mesmo acontece no caso do cabeleireiro «extraordinário».

O que costumo ensinar quando me pedem ajuda para criar uma empresa é fazer o desenho do organograma, em abstrato, como imaginamos o negócio na sua fase de maturidade. Alerto sempre para a importância de este ser desenhado na perspetiva do negócio e não a pensar nas pessoas que gostaríamos de colocar a desempenhar as funções.

**A empresa tem como finalidade servir o mercado
e não deve ser criada para atribuir funções a pessoas
com as quais pensamos poder contar.
Por seu lado, o organograma deve ser criado
em função do negócio.**

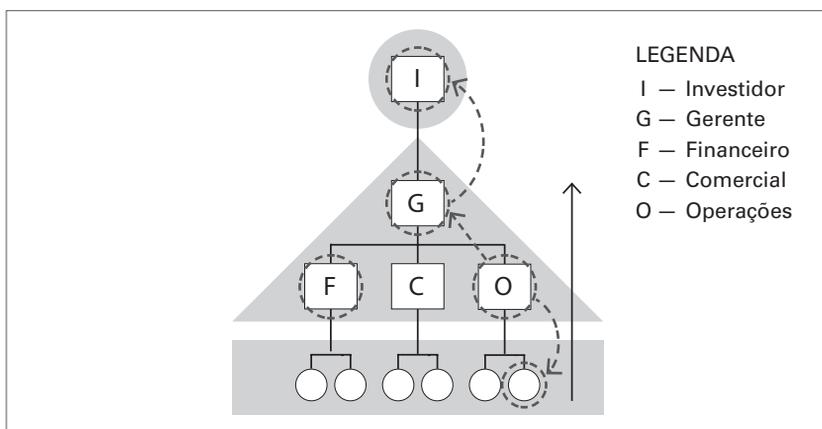


FIGURA 2. Exemplo de organograma funcional

FUNÇÕES DE GESTÃO

Depois de estabelecido o organograma e com a empresa em funcionamento, devemos recrutar pessoas preparadas para as diversas funções, à medida que o empresário, mesmo sendo o tal técnico excelente, deverá ir subindo no esquema.

Na maior parte das PME ninguém assume as funções de gestão, enquanto o empresário está na função operacional. Muitos julgam que é o contabilista que está a fazer este trabalho. E o contabilista é avaliado por parte de muitos destes empresários pelo montante dos impostos que a empresa paga.

Muitas vezes os proprietários destas empresas consideram que o contabilista é melhor quanto menos impostos tiverem de pagar. O diretor financeiro, por seu lado, é avaliado pelo lucro e o fluxo de caixa. Quanto mais lucro e fluxo de caixa houver, mais impostos teremos de pagar. Uma coisa é não termos de pagar os que não precisamos de pagar, outra é o montante de impostos que pagamos. Até porque os impostos servem para construir escolas, hospitais, estradas... e necessitamos desses recursos.

**Uma outra lição de Warren Buffett é que qualquer
decisão económica que seja tomada unicamente
por motivos fiscais não é inteligente.**

Se observarmos a forma como se constituem e organizam estas PME, teremos de concluir que muitas estão em auto-gestão. Não estão a ser geridas, mas sim a tornar-se operacionais. Operar consiste em considerar que se encontram clientes, fecham-se vendas, oferece-se um serviço, e assegura-se que se pedem referências e se faz o ciclo todo de novo.

Gerir uma empresa exige pensar! O tempo da gestão é o tempo de pensar. A maior parte dos empresários está tão ocupada a «fazer» que não tem tempo para pensar.

Numa empresa grande, que seja uma meritocracia, quem chega ao topo é o que pensa melhor, o que toma melhores decisões, que faz melhores escolhas e que é capaz de ser mais produtivo num tempo menor do que os outros. O tempo mais bem pago deve ser o tempo de tomar decisões. É o tempo atribuído ao gerente nas sociedades por quotas ou ao presidente do Conselho de Administração nas sociedades anónimas.

Ainda que, do ponto de vista executivo, as funções máximas sejam as que acabámos de sublinhar, é de importância decisiva entender que, da perspetiva da governança, estas funções respondem ao(s) investidor(es). Ainda que este(s) não apareça(m) no organograma, é importante tê-lo(s) em conta. Isto até porque geralmente, nas PME, o gerente e o investidor são a mesma pessoa e isso causa muitas vezes um problema. Com frequência, entram em conluio e quem ganha normalmente é o gestor, que pode acabar por destruir o valor da empresa para ter um estilo de vida acima do que seria possível. O grande desafio é que, quando são a mesma pessoa, a figura do investidor esquece-se de exigir resultados e a remuneração do seu investimento.

Se o derradeiro desafio é o crescimento do valor da empresa, esta deve ser preparada para não depender do empreendedor que a criou, pois enquanto isso acontecer não tem um grande valor.

Não tem grande valor porque, no dia em que essa pessoa desaparecer, a empresa deixa de fazer sentido. Fazer crescer a empresa consiste em prepará-la para que um dia possamos ser os investidores. Mesmo que o empresário nunca pretenda largar a função executiva de gestão, deve preparar a empresa como se isso fosse acontecer. Em rigor, está a prepará-la para poder crescer e assegurar a previsibilidade dos fluxos de caixa futuros. A empresa deve estar apta para a sucessão. E o investidor, ainda que entenda acumular a função de gestor, tem de exigir o aumento de valor ou dividendos, porque senão a empresa não está a cumprir o seu papel. No longo prazo, estes erros, que muitas vezes resultam apenas de uma falta de análise mais profunda, pagam-se muito caro.

Voltemos ao organograma da Figura 2 (página 30). Se o empresário técnico, por exemplo o cozinheiro, tem de estar no nível técnico, o negócio cresce apenas até ao limite das horas que ele próprio tem disponíveis. Grande parte das PME, por exemplo, não cresce mais porque precisa do empresário para assegurar uma série de funções na parte de baixo do organograma. Isto tem muito que ver com o perfil do empresário.

Pensemos nas compras. O empreendedor julga que é o único que sabe negociar as compras. O mesmo acontece quando se trata de vendas importantes: «Eu sou o único que consegue negociar bem com estes clientes!» E a história repete-se quando se trata de assegurar a entrega, fazer a caixa ou movimentar a conta bancária. Isto leva a que muitos empresários tenham um horário de 10 a 12 horas por dia e depois de 14, e a seguir deixam de ter sábados, e depois domingos, e depois férias, até ao momento em que não aguentam e um dos dois falha: o empresário ou a empresa. Ou ambos, o que é muito comum.

Uma empresa assim organizada cresce até ao limite de horas que o empresário tiver para dar. Há empresários que até decidem que a empresa não pode sair do seu controlo.

Normalmente são os que afirmam que gostam da empresa pequena, dentro dos limites que conseguem controlar. No entanto, eu não sei se estes empresários têm alternativa. Isto porque tudo tem um ciclo de vida, como na natureza. E, segundo as leis da natureza, tudo o que não está a crescer está a morrer. Pode morrer mais depressa ou mais devagar, mas no dia em que colocamos um teto no crescimento da empresa estamos a assinar a sua certidão de óbito.

Do ponto de vista da execução, o empresário deve estar no topo do organograma, desenhar um plano e liderar uma equipa. Apesar de o nosso ego adorar que nos sintamos importantes e tudo dependa de nós, no caso de um empresário este deve contrariar o ego. O empresário é um criador e um coordenador ou líder. Este é o seu grande desafio.

E este aspeto é axial por duas razões fundamentais:

1. Por um lado, ir delegando as operações não passa sequer por uma opção do empresário que quer ver crescer a sua empresa, porque o próprio crescimento (e até a sobrevivência) da empresa depende disso. Isto porque quando se esgotam as horas disponíveis na agenda do empresário (técnico) o negócio deixa de crescer;
2. Por outro lado, o verdadeiro trabalho do empreendedor deve ser o de pensar. Planear o crescimento do negócio e prepará-lo nesse sentido.

Num cenário perfeito, o nosso trabalho como empresários consiste em planear e controlar os resultados. Numa corporação, a posição mais bem remunerada é a da pessoa mais elevada no

organograma: o gerente, o diretor-geral, o presidente. Podemos questionar o motivo, uma vez que do ponto de vista operacional muitas vezes não tem praticamente qualquer intervenção.

O motivo de as coisas acontecerem deste modo reside no facto de ser a mais qualificada para pensar e tomar decisões, ter uma visão futura da empresa e prepará-la para o seu crescimento ao mesmo tempo que lidera a equipa na sua execução consistente.

Um empresário que passa a maior parte do tempo, ou todo o seu tempo, a executar ou a operar, ocupado em funções do nível mais baixo do organograma, deverá e acabará por ser remunerado como técnico e não pelo valor que acrescentaria como empreendedor. Mas o cerne do problema não é este. A gravidade desta situação resulta de não estar ninguém a desempenhar as tarefas mais elevadas.

O grande desafio do empresário é ocupar uma posição mais elevada no organograma. Isto não acontece de um dia para o outro. O «gestor» que exerce a função de técnico necessita de preparar a empresa para que tal seja possível. Para subir no organograma é necessário que construa um sistema para executar as ações que lhe estavam atribuídas de uma forma o mais eficaz possível. Esta tarefa deve então ser delegada, competindo ao gestor apenas a função de controlo.

Voltemos ao caso do *chef* de cozinha. Em primeiro lugar, ele escreve todos os processos de organização e funcionamento da cozinha, as receitas todas, depois treina alguém na sua execução (delegação) e a sua tarefa consiste em controlar a(s) pessoa(s) que treinou. Delegar não é sinónimo de abdicar.

Em resumo, temos de criar um sistema para que a função seja feita mesmo quando estivermos ausentes. Para tal, treinamos alguém no sistema e controlamos. Devemos fazer isto para todas as funções e assim estamos a preparar a empresa para que possa funcionar sem nós. É nesse momento que maximizamos o seu valor, porque não depende da nossa presença, mas sim de sistemas. Só nesta fase a empresa pode crescer a sério.

Pensemos na McDonald's. Ao afirmar-se que o mercado é o dono da McDonald's, isso significa que este não é conhecido. A propriedade do capital está dispersa por uma série de entidades e muitas delas são fundos de investimento. O mesmo acontece com a Coca-Cola e grande parte das grandes empresas a nível mundial. Não se pode dizer que haja um proprietário: são os acionistas que pedem contas à administração.

A «DISFUNÇÃO TRIPOLAR» DO GESTOR

Na minha opinião, o gestor necessita de assumir três personalidades. A capacidade de equilibrar estas três personalidades é a condição decisiva que dita o futuro da empresa.

1 — PRIMEIRA PERSONALIDADE: EMPREENDEDOR

A primeira personalidade é a do empreendedor. Esta personalidade é a que desenha o futuro da empresa. A temporalidade do empreendedor é o tempo do futuro. Um terço do nosso tempo enquanto empreendedores devemos passá-lo no futuro, a desenhar o modelo de empresa que desejamos ver concretizado. A questão essencial que o empresário deve colocar a si próprio é «Quando este projeto for perfeito, que tipo de empresa será?», que se deve desdobrar nas seguintes:

- Qual a sua dimensão?
- Quais os mercados onde vai estar?
- Que produtos vende?
- Quantos são os colaboradores?
- Como é a liderança?
- Como são os sistemas?

A grande preocupação desta personalidade é visualizar a empresa no futuro, mesmo que o empreendedor saiba que esta visão possa, eventualmente, não ser sequer atingida no seu período executivo.

2 — SEGUNDA PERSONALIDADE: TÉCNICO

A personalidade técnica vive no presente. É aquela que assegura que estamos a vender, que estamos a entregar e a fazer nas melhores condições o trabalho técnico subjacente à atividade da empresa.

Há uma parte nossa, pelo menos no início, que tem de estar no presente a assegurar que tudo está a correr bem. Não podemos é ser cem por cento técnicos, porque isso mata a empresa.

3 — TERCEIRA PERSONALIDADE: GESTOR

A personalidade gestora vive no passado. Viver no passado consiste em recolher e tratar informação daquilo que aconteceu e usar essa informação para tomar decisões. O gestor tem de estar a olhar para os números, para os indicadores, de que falaremos mais à frente.

Entender este desdobramento de personalidades e o equilíbrio que é necessário entre elas é o fator decisivo da gestão. Como pudemos observar, duas destas personalidades apenas têm como função «pensar».

Warren Buffett costuma afirmar que uma das razões para os empresários e os executivos não serem bem-sucedidos é não passarem tempo suficiente a pensar.

Transforme a sua vida empresarial e alcance o sucesso que sempre desejou

Ser empreendedor é aceitar que esse é um caminho com inúmeros desafios. Mas, como em tudo, não há desafio que não tenha solução. Paulo de Vilhena, gestor de empresas e *coach*, irá guiá-lo pelos 12 principais desafios que todos os empreendedores, empresários, gestores e aspirantes a tal enfrentam, para que assim possam alavancar os seus resultados. A saber:

- 1 • O que faz crescer uma empresa**
- 2 • Entender o ciclo de vida de uma empresa**
- 3 • Que empresa é a sua e para onde vai?**
- 4 • Será que precisa de uma estratégia?**
- 5 • Estimular as vendas**
- 6 • Fundir o marketing e as vendas**
- 7 • Criar uma máquina de marketing**
- 8 • Proporcionar aos clientes uma experiência wow!**
- 9 • Alavancar a sua empresa: a chave do crescimento**
- 10 • Liderar a sua equipa na execução**
- 11 • Aumentar a produtividade e gerir melhor o tempo**
- 12 • Assegurar o resultado final: lucro, fluxo de caixa e valor**

Uma das principais razões para o insucesso, acredita o autor, é a «falta de conhecimento ou informação que estes empresários têm sobre a forma de gerir a sua atividade». Com este livro, não há mais desculpas para não percorrer a estrada do sucesso!



Penguin
Random House
Grupo Editorial

www.penguinlivros.pt
@ penguinlivros

ISBN 9789897848070



9 789897 848070 >