

# PARTE II

## O CICLO DO CRESCIMENTO DE UM NEGÓCIO

A maior parte das pessoas que pede a minha ajuda, profissionalmente, pede-o no que respeita ao crescimento dos seus negócios. Normalmente respondo perguntando o que significa para si fazer crescer o negócio e a resposta, regra geral, prende-se com o crescimento do volume de vendas. É aí que geralmente faço uma dupla reflexão.

Se vamos crescer o negócio então precisamos de um plano. Um plano de crescimento, ou um plano de negócio se preferirem dessa forma. Mas é fundamental perceber que esse plano não pode contemplar apenas o crescimento das vendas, mas sim o crescimento equilibrado da empresa nas suas quatro vertentes fundamentais.

De facto, crescer as vendas é o primeiro passo no crescimento de um negócio, mas as vendas servem essencialmente pela forma como alimentam o crescimento dos outros três vetores fundamentais.

Muitos negócios crescem as suas vendas e, por vezes, muito significativamente durante bastante tempo e nunca aprendem a transformá-las no derradeiro propósito da atividade empresarial: o lucro! Sem lucro não há justificação para a existência da empresa tal como a conhecemos. Ter lucro é o verdadeiro desígnio da empresa. Se não for lucro que o empresário visa, então deve ponderar outra forma de organização que não a empresarial.

No entanto, muitas vezes sucede, também, que vendemos bastante, somos bem-sucedidos a transformar essas vendas em lucro, pagamos impostos sobre esse lucro e nunca temos dinheiro na conta bancária.

Vi várias vezes empresários discutirem com os seus contabilistas, acusando-os de não fazerem um bom trabalho, porque, do seu ponto de vista, não seria possível ter lucro e consequentemente pagar impostos sobre esse lucro, se o tempo vai

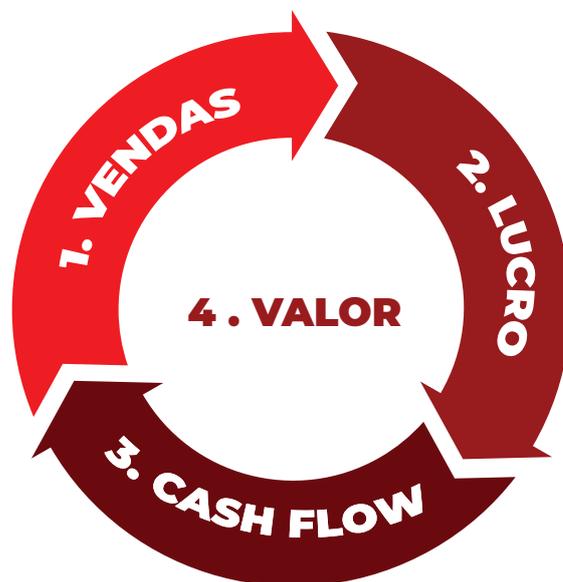
passando e o dinheiro teima em não se acumular na conta bancária. O que se passa é que esses empresários estão a confundir lucro com cash flow e talvez por isso não consigam converter o primeiro no segundo. O lucro é a promessa do cash flow, mas não forçosamente a sua materialização. O lucro é contabilístico. Cash flow é dinheiro no banco!

## **Devemos então compreender que o ciclo de crescimento de um negócio passa por crescer as vendas, assegurar a transformação dessas em lucro e deste último em cash flow.**

Mas está ainda a faltar-nos um último aspeto. Há ainda uma outra forma de o empresário remunerar o seu investimento: vendendo a sua empresa. Total ou parcialmente. De facto, em Portugal não temos a cultura de vender os nossos negócios, antes pelo contrário. Quando alguém vende uma empresa a pergunta que surge de imediato é "Não estava a correr bem?". Quando a pergunta devia ser exatamente a contrária. Os negócios devem vender-se exatamente quando estão a correr bem. É quando mais podemos obter por eles. Na cultura anglo-saxónica a principal razão para se montar uma empresa é exatamente para um dia poder vendê-la.

Em 2010 fui fazer um curso aos Estados Unidos da América e depois dos trabalhos, enquanto bebíamos uma cerveja no bar do hotel, falava sobre este assunto ao meu amigo Bruce Wilson, Business Coach neozelandês, que me escutava incrédulo. Bruce acabou por me dizer, no final da nossa conversa, que eu tinha a grande responsabilidade de educar o empresário português a compreender como pode aumentar o valor das suas empresas e também que a sua venda é uma das formas de remunerar o seu investimento e o seu esforço.

Sem entrarmos, por enquanto, em muitos detalhes, o valor da empresa tenderá a aumentar na medida em que conseguirmos cumprir o ciclo de crescimento do negócio de uma forma consistente. Ou seja, aumentarmos as vendas e garantirmos a sua transformação em lucro e este, por sua vez em cash flow.



E esta é então a primeira explicação que dou aos meus clientes sobre o crescimento dos seus negócios.

E é então que surge mais uma questão. Qual será o papel do empresário neste ciclo? Executá-lo? Pessoalmente acredito que não!

## **Na minha perspetiva, o papel do empresário é desenhar o plano de crescimento e liderar a equipa na sua execução consistente. E compreender este aspeto é de importância absolutamente crucial.**

O princípio da empresa é exatamente o de ser remunerado de forma direta, não só pelo esforço, mas também pelo de terceiros. O princípio formal da empresa é o depósito do capital social e constituição da sociedade, mas o princípio conceptual é a organização de uma estrutura que permite ao empresário remunerar-se não só pelas suas horas de trabalho, mas também pelas da sua equipa de colaboradores.

Quando montamos a empresa, todas as funções já lá estão, mesmo que não tenhamos ainda contratado ninguém para as desempenhar. Já lá está uma função de operações, uma função comercial, uma função de marketing, uma financeira, etc. Até que contratemos alguém para as desempenhar, essas tarefas pertencem-nos a nós empresários. E este aspeto não deve ser entendido com leveza, pois se o fizermos há uma série de tarefas a que não vamos dar a devida atenção, ou que não vão mesmo ser desempenhadas. Tendemos a dedicar-nos às tarefas de que mais gostamos e que normalmente se prendem com as vendas e/ou com o trabalho técnico que está subjacente ao nosso negócio e a esquecer, ou dar menos atenção, àquelas de que menos gostamos.

Uma das maiores falácias da vida empresarial é a de que os empresários são normalmente empreendedores. Os empresários são normalmente técnicos que, por alguma razão, se estabelecem por conta própria. O empreendedor é alguém que vive no futuro, no sentido em que estabelece uma visão estratégica para o seu negócio e se preocupa essencialmente em pensar o seu negócio para esse crescimento. O técnico é alguém que vive no presente e se preocupa principalmente com as operações, com o que o negócio deve fazer.

Um indivíduo é um ótimo cozinheiro e decide montar um negócio. Que negócio vai ser? É claro, um restaurante. Quando o restaurante está pronto o que é que ele vai fazer? Volta a estar claro. Vai cozinhar. E se for um cabeleireiro? Claro está, vai montar um salão de cabeleireiro. E o que vai fazer? Cortar cabelos. Mas a questão que se coloca é a de que se eles estão a cozinhar ou a cortar cabelos, ou dito de outra forma, preocupados com as operações, quem vai estar a preparar o negócio para crescer? Ou mesmo, quem é que vai estar a gerir o negócio? E a resposta é muitas vezes preocupante: ninguém!

Aqui há uns anos escrevi um artigo em que expliquei a minha visão sobre este cenário a que chamei de disfunção tripolar. Ou seja, a necessidade que um empresário tem de ter três personalidades. Ser empreendedor, viver no futuro e preparar o seu negócio para o crescimento. Ser técnico, viver no presente e preocupar-se com os aspetos operacionais

de entrega e que se prendem com a atividade subjacente à sua empresa. E, por último, ser gestor, o que significa viver no passado e preocupar-se essencialmente com a geração e análise de informação que se prende com a laboração da empresa, que lhe deverá permitir tomar decisões informadas. Desempenhar estas três funções de forma equilibrada é, na minha opinião, absolutamente crítico, no sentido de assegurar que estamos a fazer tudo o que é necessário para que o nosso projeto empresarial seja bem-sucedido.

## **O que costume fazer, sugerir e ensinar é que quando concebemos o negócio devemos também desenhar o seu organigrama, no abstrato, tal como o imaginamos quando o negócio estiver na sua maturidade.**

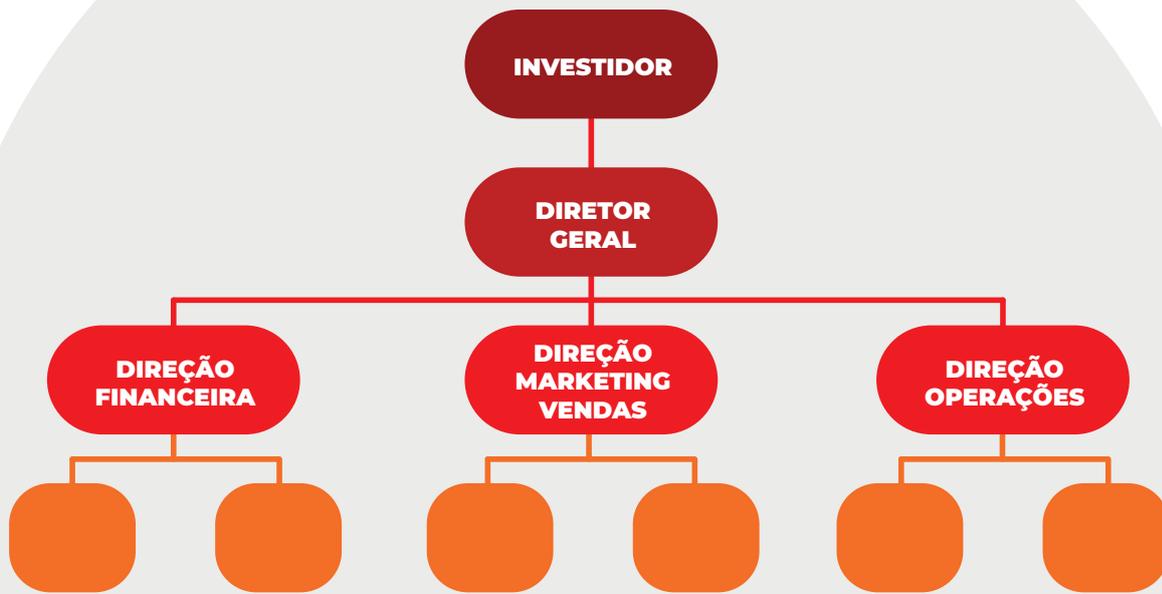
Este organigrama deve ser desenhado na perspetiva do negócio e deve servir o mesmo, por oposição ao que muitas vezes acontece que é ser desenhado tendo em vista as pessoas que imaginamos irem desempenhar determinadas funções. O organigrama, acredito, deve servir o negócio e conseqüentemente o mercado e não ser pensado em função das pessoas com quem imaginamos contar.

Depois de desenhado e com a empresa a funcionar, devemos ir recrutando pessoas a quem vamos entregando alguns ramos do organigrama, à medida que vamos, nós empresários, subindo no esquema. E este aspeto, não me canso nunca de repetir, é crítico por duas razões fundamentais. Por um lado, ir delegando as operações não é sequer uma escolha nossa, porque o próprio crescimento do negócio depende disso. E dependendo do crescimento depende também a sua sobrevivência. A maior parte de nós trabalha demasiadas horas porque, ao não abandonarmos as operações, fazemos o crescimento do negócio depender diretamente dessas horas de trabalho. Damos connosco a trabalhar 10, 12, 14 e 16 horas por dia, 5, 6, 7 dias por semana e rapidamente deixamos de ter férias. A empresa depende da nossa presença para executar as operações. Não temos um negócio, temos um emprego! E trabalhamos para o mais intratável dos patrões: nós próprios!

Quando se esgotam as horas disponíveis na agenda, o negócio deixa de crescer e como tudo o que na natureza deixa de crescer... começa a morrer. Pode morrer rápida ou lentamente, mas não tem outro destino possível. E fomos nós empresários, ao não compreender este fenómeno, que assinámos a certidão de óbito. Pior cenário do que rebentar o negócio é o de rebentar o empresário, como sagazmente comentou um amigo, também ele empresário, ao frequentar um dos meus cursos.

Por outro lado o verdadeiro trabalho do empreendedor é o de pensar. Preparar o negócio para o crescimento, desenvolver uma visão do que pode ser no futuro e planear nesse sentido.

Warren Buffett, uma das grandes referências da minha vida e, na minha opinião a pessoa que mais sabe sobre negócios no mundo, costuma dizer que a principal razão para as empresas não serem bem-sucedidas se prende exatamente com o facto de os empresários não passarem tempo suficiente a pensar. Estão tão preocupados em fazer, ou seja, nas operações, que se esquecem de parar para pensar.



Costumo muitas vezes mostrar um organograma, qualquer que seja, para ilustrar este assunto. De seguida, pergunto: numa corporação qual é a posição mais bem remunerada neste organograma? E normalmente a resposta é de que deve ser a pessoa mais acima no mesmo organograma. O gerente, diretor geral, o presidente... E de seguida costumo perguntar porquê, se do ponto vista operacional esta pessoa geralmente não tem intervenção. E a resposta certa é de que esta pessoa é normalmente a mais qualificada para pensar, preparar a empresa para o seu crescimento, refinar uma visão, planear e liderar a equipa na sua execução consistente.

Ora se nós empresários passarmos o tempo envolvidos nas operações, as funções mais baixas do organograma, vamos ser remunerados pelo valor que acrescentamos como técnicos e não pelo valor que acrescentamos como gestores e empreendedores. E o pior é que não vai estar ninguém sequer a desempenhar essas tarefas...

Por vezes, e para me explicar melhor em relação a este assunto, costumo explicar a diferença entre tempo horizontal e tempo vertical.

Tempo horizontal é o tempo de construção. É o tempo em que devemos respeitar um determinado ciclo para termos os resultados que pretendemos. É o tipo de tempo que devemos considerar para, por exemplo, cultivar alguma coisa. Correndo o risco de ser pouco preciso, dados os meus limitados conhecimentos agrícolas, vamos imaginar que quero semear dez alfaces.

Partindo do princípio que estas levam 30 dias a crescer e que sendo apenas dez eu me posso limitar a dedicar 5 minutos por dia a cuidar delas. Apenas o tempo necessário para regar, tirar as ervas daninhas e alguma lagarta que por lá ande... Ora 30 dias vezes 5 minutos são 150 minutos no total que devo dedicar a esta

tarefa. Mas isso não significa que eu posso aplicar os 150 minutos de uma só vez e comer as alfaces ainda hoje. Há um ciclo que deve ser respeitado para criar alguma coisa de valor. É esse tempo horizontal que devo dedicar à minha empresa para poder construir um negócio de valor. Há um ciclo a ser respeitado.

Já o tempo vertical é o tempo de emergência. Imaginem que acordo de manhã e tenho a noção de que um incêndio se aproxima ameaçadoramente da minha casa. Ligo para os bombeiros e do quartel dão-me duas alternativas. Ou mandam dois homens trabalhar no incêndio meia hora por dia durante 2 meses, ou podem mandar já uma equipa de cem com uma série de recursos que vão trabalhar até o dito incêndio estar extinto. A escolha é fácil, verdade? Como se trata de uma situação de emergência, vou escolher a segunda alternativa. Ou seja, a utilização de tempo vertical. A questão é que este tempo serve para resolver situações de crise e não para construir qualquer coisa.

## **Quando nós empresários estamos envolvidos essencialmente nas operações, acabamos por parecer bombeiros.**

Andamos sempre a apagar fogos, saltando de tempo vertical em tempo vertical, acabando por não nos dedicarmos ao tal tempo horizontal, que é o tempo da parte de cima do organigrama. O tempo de pensar, de construir o negócio, respeitando o ciclo de longo prazo a que essa mesma construção obriga.

Quando desenhamos o plano o primeiro aspeto a focar trata do objetivo estratégico. Depois de definida a visão, há que desenhar o que deve o negócio fazer, no sentido de se dirigir a essa visão. A estratégia da empresa, bem como o plano de negócios. Este plano de negócios deve ser uma ferramenta preparada para a implementação, que nos permita medir o nosso progresso.

A primeira definição deste plano deve ser o dinheiro. Quão grande é a nossa visão. Quanto é que vamos estar a vender quando estiver pronto o nosso negócio? Que investimento será necessário? Como vamos financiar o projeto? Como vão evoluir os fluxos financeiros...

A segunda determinação do plano deve ser a identificação de uma oportunidade real no mercado. O negócio deve permitir aliviar uma frustração sentida por um número suficientemente grande de consumidores. Devem também estar previstas as questões de marketing, nomeadamente a identificação do mercado e dos fatores de compra desse mercado.

Há outros desígnios que será fundamental contemplar no nosso planeamento, nomeadamente uma série de padrões de avaliação de desempenho. Questões como a localização, os valores da organização e todo o tipo de timings a serem cumpridos.

Resumindo, o nosso papel é então refinar a visão do que pode ser o nosso negócio no futuro. Compreender o ciclo de crescimento das empresas. Saber

como vender, transformar as vendas em lucro e este em cash flow. Ou seja, pensar qual deve ser a forma de atingirmos esse propósito, definir objetivos, planear e depois liderar a nossa equipa na execução consistente desse plano.

## 7. As sete fases do crescimento de um negócio

Nas empresas, como em tudo na vida, o sucesso não é fruto do acaso ou da conjugação aleatória de determinados factos. O sucesso é previsível e, mais do que isso, é um efeito gerado a jusante pela organização, a montante de uma série de causas numa determinada ordem. E este é um fator que muitas pessoas tendem em negligenciar. Da mesma forma que se eu for cozinhar um determinado prato não me posso limitar a reunir num tacho os ingredientes corretos, colocar ao lume e esperar que tudo saia bem, também no crescimento de um negócio não só há uma série de ingredientes a respeitar, como também um determinado processo.

Para telefonar a alguém necessito dos números certos, mas também que estejam na ordem certa. Se tiver os números certos, mas apenas dois fora do lugar, já não consigo realizar a chamada.

No entanto, qualquer um pode cozinhar se tiver a receita e dominar os processos. E, acredito eu, qualquer um pode fazer crescer um negócio depois de aprender o processo através do qual isso se consegue conhecer os passos a dar e, muito importante, dá-los na ordem certa. Neste livro pretendo, acima de tudo, debruçar-me sobre esse processo.

**O Manual do Empreendedor é, de alguma maneira, um livro de receitas. O que eu pretendo com este livro é dar ao leitor uma metodologia e o conhecimento adicional de que necessitará eventualmente para fazer crescer o seu negócio.**

Os princípios do sucesso são universais e podem ser replicados em qualquer estrutura ou organização e encontram até paralelo na própria natureza. Além disso, o sucesso é o caminho natural de qualquer projeto. Devemos acima de tudo evitar os erros. Quanto menos estragarmos, maior a nossa probabilidade de as coisas correrem bem.

Para podermos fazer estes princípios funcionarem a nosso favor é necessários conhecê-los. A primeira coisa de que devemos ter consciência é do ciclo de vida do

nosso negócio. Como qualquer outra coisa no universo, os negócios têm um ciclo de vida. A gestão desse ciclo de vida é absolutamente crítica para que ele se prolongue o mais possível. E, ainda mais importante, para que ele se prolongue em fase ascendente e/ou no topo pelo maior período no tempo que for conseguido.

Quando terminei o meu MBA, na Universidade Católica Portuguesa, vi-me munido de um elevado conhecimento sobre gestão de empresas e de uma série de ferramentas absolutamente estruturantes. Somando isso à minha experiência profissional como gestor de fortunas e por consequência como analista de empresas sentia-me, de facto, muito bem preparado. Mas quando tive os primeiros convites para auxiliar empresários no crescimento dos seus negócios, percebi que ainda me faltava qualquer coisa.

Tinha aprendido sobre lucro e *cash flow*, recursos humanos, quatro Ps, cinco forças, seis sigmas, estratégia, modelos de preço e muitas outras matérias, mas faltava-me perceber como todas estas coisas se podiam ligar num modelo ou num sistema, com princípio meio e fim que nos conduzisse ao caminho do sucesso e nos mantivesse lá pelo mais longo período de tempo possível.

E, mais importante ainda, como podíamos replicar este modelo em vários negócios e indústrias para que várias pessoas o pudessem usar. Ou seja, eu sentia que me tinham dado ferramentas para ser bem-sucedido no crescimento de negócios e que com isso vinha também a expectativa da materialização desse sucesso. O que eu não tinha aprendido ainda era a forma de ligar e combinar todas estas coisas de forma a atingir e manter este sucesso empresarial de uma forma consistente. Faltava-me a ligação entre as ferramentas e principalmente entre as ferramentas e os resultados pretendidos.

O mais próximo do que podemos considerar como sucesso empresarial será o que aqui vamos chamar de apogeu e é um de sete estágios no ciclo de vida de um negócio. Como pode ver na figura abaixo, temos três estágios de crescimento, a luta inicial, a diversão e a adolescência. O apogeu como quarta fase e consequência natural das outras três. E depois as três fases de declínio, ou seja o Outono, a rotina e a morte.



É importante percebermos que nem todas as empresas passam por todas estas fases. Algumas delas param e morrem nalgum estágio. Outras andam para trás e para diante na curva, evoluindo e retrocedendo entre estágios.

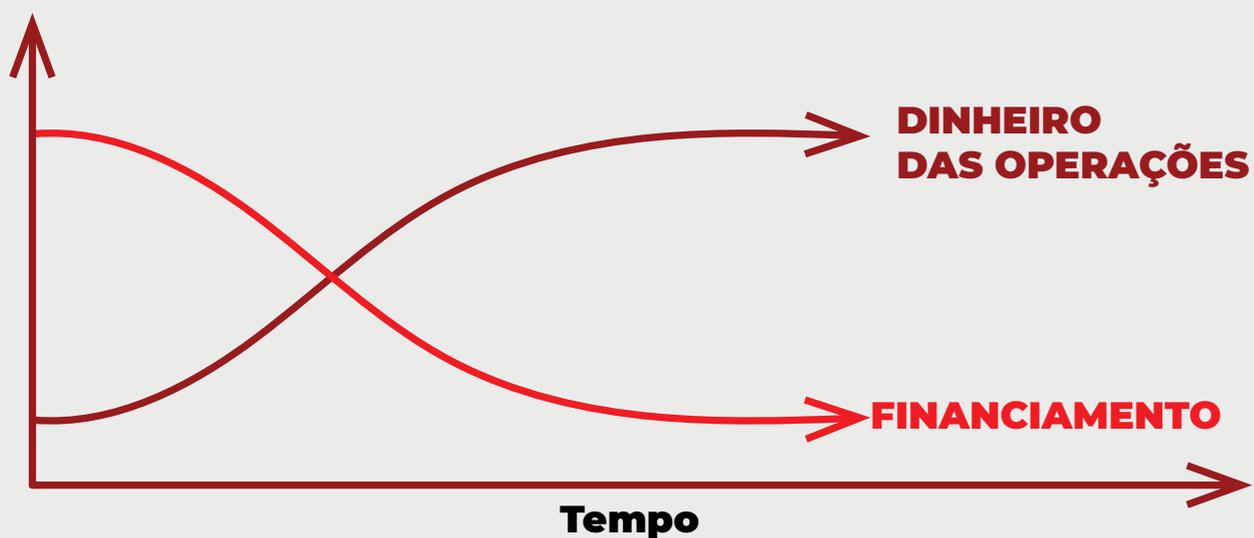
Exceto no que respeita aos saltos diretos para a fase da morte, as empresas não podem saltar entre estágios. E é possível ficar muito tempo, ou seja, indefinidamente, em qualquer um dos estágios, incluindo, como é desejável, na fase do apogeu.

Para qualquer pessoa que já tiver gerido uma empresa, ou que tenha observado com atenção a progressão de uma, é relativamente fácil intuir sobre as várias fases do ciclo de vida de um negócio. Nunca me canso de dizer que não há nada de complexo no sucesso. Muitas vezes temos o conhecimento dentro de nós e o que precisamos é apenas de algum catalisador que nos ajude a tirá-lo cá para fora, estruturá-lo e aplicá-lo.

## 1. A luta inicial

A primeira fase será então a luta inicial. Esta fase é especialmente dura. Há que montar o negócio e lutar diariamente para mantê-lo vivo. A mortalidade das empresas nesta fase é muito elevada. Quarenta por cento não passam do primeiro ano e 80% não passam dos primeiros 5 anos. E sim! Muitas vezes são 5 anos em luta inicial. Ou seja, a estatística confirma que 80% das empresas não passam desta fase.

Temos dois desafios principais nesta fase. Por um lado, assegurar que há sempre dinheiro suficiente para continuarmos em frente e, por outro, conquistar de forma sustentada um espaço para a existência do nosso negócio, que deve ser materializado sob a forma de um mercado. Ou seja, o desafio é então o de atingir a estabilidade financeira antes de esgotar os recursos iniciais.



Encontrar um espaço num mercado viável o mais cedo possível e gerir com enorme cuidado o financiamento inicial é absolutamente crítico. Encontrar este mercado deve ser o alvo da nossa máxima atenção. Vai ser decisivo ser bem-sucedido neste aspeto antes que se acabe o financiamento.

É nesta altura que devemos confirmar algumas características dos empreendedores de sucesso. Focarmo-nos em resultados é essencial.

Muitas vezes na montagem de um negócio vejo as pessoas focadas em aspetos que não são os mais relevantes. Ótimas instalações, designs fantásticos, preocupação excessiva com a imagem, etc. E quanto mais acesso existe a financiamento externo mais complacentes nos vamos tornando com estas coisas.

**Manter a estrutura o mais magra possível, com os custos muito controlados e estar focados nos resultados e no ciclo do crescimento do negócio pode ser decisivo. Lembre-se que um negócio é sobre encontrar uma fórmula para servir o mercado. Não sobre massajar o nosso ego.**

Mantenha as suas instalações o mais humilde que for possível. Compre em segunda mão o que puder. Infelizmente, o que não falta é material de escritório usado, mas em ótimas condições, de empresas que não tiveram o mesmo sucesso que procura para si.

É nesta altura que devemos também escolher a flexibilidade. Ir adaptando a nossa proposta de valor ao que o mercado quer, por oposição a estarmos apaixonados pela solução que imaginámos que nos tornamos intransigentes.

Preparar um plano de negócios é fundamental, pois mesmo que não o consultemos com muita frequência, o ato de o prepararmos será decisivo porque nos obriga a testar uma série de pressupostos. Recomendo sempre que sejamos conservadores no nosso plano, nomeadamente em questões como o volume de vendas nos meses iniciais e o financiamento. A sobrevivência do negócio vai depender disso.

Não se esqueça que encontrar um mercado viável para a nossa oferta é a prioridade número 1, 2 e 3. Por isso, aprender a vender torna-se vital. Compre bons livros de vendas e melhore as suas competências nessa área. Recorde-se que as vendas são sobre os clientes e o que eles pretendem e necessitam e não sobre si, a sua empresa ou a sua oferta. Perceba a reação do mercado e entenda tudo como apenas feedback. Se as coisas não estiverem a sair (e não vão sair) como inicialmente pensou, prepare-se para ir afinando a sua abordagem até o mercado dar uma boa resposta.

## 2.A diversão

Quando conseguimos ultrapassar esta luta inicial assegurando o dinheiro para tirar um pouco a pressão de cima e também a existência de um mercado que começa a receber de forma contínua a nossa oferta entramos na fase da diversão. Agora podemos concentrar-nos acima de tudo em conseguir aumentar as vendas. E esta fase é muito divertida e estimulante. Nesta fase crescemos e muitas vezes não sabemos exatamente como, nem porquê... E muitas vezes temos até medo de perguntar. As coisas parecem estar a correr muito bem e é melhor não mexer muito não se vá estragar.

Nesta altura, a empresa tende a crescer à volta do departamento comercial. Tudo se organiza para poder vender-se cada vez mais e entregar aquilo que se está a vender. É também nesta fase que a empresa acumula alguma gordura. O aumento significativo das vendas obriga a investimento que resultará inevitavelmente em algumas ineficiências.

Ainda assim, é também a fase em que algumas *prima donas* são criadas nas empresas. São os colaboradores de alta produtividade que se destacam entre os outros e a quem devemos uma parte importante do nosso crescimento. Muitas vezes, é o próprio empresário que, ao ver o seu ego massajado pelos resultados, se julga invencível, se confunde com a própria empresa e tem dificuldade em reconhecer a importância de alguns colaboradores no crescimento. É ainda mais perigoso quando a *prima dona* é o empresário.

Temos dois perigos principais nesta fase do ciclo de vida do nosso negócio. Tenho visto muitas empresas que foram sobrefinanciadas inicialmente e que por isso, ao não necessitarem de lutar pelo dinheiro como é habitual, pensam que estão em diversão, não estando. Essa má interpretação pode levá-los a tomar decisões erradas com resultados dramáticos.

O segundo perigo prende-se com o descontrolo dos custos. O aumento significativo das vendas cria, muitas vezes, a ilusão de que o ritmo de crescimento se vai manter para sempre ou confundem vendas com lucro e com dinheiro e podem tomar muitas decisões erradas que põem em causa a própria sobrevivência do negócio. Ao tratar os custos com menos cuidado exagera-se também nos investimentos e o empresário consome pessoalmente recursos que são do negócio e que fazem falta ao mesmo. Tudo isto tira do negócio dinheiro que faz falta para financiar o crescimento futuro.

### 3.A adolescência

A origem da adolescência encontramos-la no nível de crescimento que obtivermos na diversão. O aumento significativo das vendas traz consigo o aumento da complexidade. Mais colaboradores, mais ativos, mais investimentos, processos mais sofisticados, mais fornecedores, mais clientes e mais desafios.

Nesta altura é crítico que, ainda que se mantenha grande atenção nas vendas como forma de alimentar o crescimento do negócio, o foco principal seja posto no lucro.

**É nesta fase que algumas empresas capitulam por não perceberem que vender alimenta o crescimento do negócio, mas que o sucesso do mesmo é diretamente limitado pela sua capacidade de transformar essas vendas em lucro.**

Para isso é necessário começar a aplicar sistemas, o que é mais difícil do que parece e cuidar do emagrecimento da empresa. Até porque, nesta altura, tradicionalmente assistimos a um abrandamento no crescimento das vendas. É também nesta fase que se torna fundamental construir uma verdadeira equipa para operar os sistemas que são implementados e que respire a cultura que queremos viver na organização.

O propósito dos sistemas e dos processos é permitir à organização lidar melhor com a complexidade. Muitas vezes, existe nas empresas resistência à implementação destes sistemas porque as pessoas, e até o empresário, receiam que isso vá limitar a sua liberdade. Por isso, surgem muitas vezes as desculpas da flexibilidade e do receio de que isso vá tornar a empresa menos humana e de que o mercado não vai receber bem essa mudança. E a esses receios a minha resposta é dupla: por um lado, sabe que, no fundo, isso não passam de desculpas e, por outro, não tem opção. O crescimento traz complexidade e a única forma de a gerir é sistematizar.

Temos o desafio de tomar decisões importantes e estruturantes, o que normalmente não é o nosso forte e o desafio de as aplicar que parece ainda maior. Geralmente, surge, nesta fase, uma crise de identidade organizacional e o gestor chega a colocar em causa a sua capacidade de levar o barco a bom porto.

Esta é a altura de rever o organigrama da empresa e repensar a forma como as coisas estão organizadas. Para algumas empresas esta é a altura de o desenhar porque nunca antes se preocuparam em fazê-lo.

Por outro lado, no que se refere à organização comercial do negócio, nesta fase e no decurso do rápido crescimento alavancado pelas vendas, assiste-se tradicionalmente a uma separação entre as vendas e as operações. Esta separação cria normalmente alguma tensão entre os departamentos, pois os comerciais sentem a importância do seu contributo nos resultados gerais e colocam nas

operações uma grande pressão para entregar. A sistematização da empresa deve prever a aproximação máxima entre os departamentos no sentido de alinhar as vendas com a entrega.

## 4. O apogeu

Um bom equilíbrio de sistemas é o que necessitamos para sair da adolescência e chegar ao apogeu. Nem sistemas demais nem de menos, apenas o suficiente para estabilizar o crescimento do negócio.

Quando somos eficazes a resolver os desafios que nos aparecem na adolescência, chegamos ao apogeu. E esta é a fase pela qual todas as empresas esperam. A fase em que definimos e atingimos os nossos objetivos de forma consistente. Aqui percebemos qual o processo de pensamento (e não as práticas) que nos tornou bem-sucedidos e tentamos mantê-lo a longo prazo. A empresa consegue manter um crescimento de vendas poderoso, mas, simultaneamente, mostra ótima capacidade de transformar essas vendas em lucro: crescimento e rentabilidade parecem de mãos dadas.

A organização, na fase do apogeu, parece perfeitamente alinhada. As estruturas, os sistemas, os processos e as pessoas parecem estar em perfeita harmonia e, como em mais nenhuma fase, a empresa mostra uma enorme capacidade de atingir aquilo a que se propõe, quase como se pudesse desenhar o seu destino.

### **A principal atenção das empresas nesta altura deve estar centrada nas pessoas.**

Treino, *coaching*, formação, sistema de progressão na carreira e a possibilidade de ir assumindo mais e mais responsabilidade são o que fazem as pessoas moverem-se.

Esta é a altura em que, mais do que nunca, devemos centrar-nos na cultura da empresa e reforçá-la. É nesta altura que queremos cristalizar os sentimentos de responsabilidade e propriedade. É nesta fase que devemos mobilizar os colaboradores para sentir que fazem parte daquele projeto e que com a empresa são, de alguma forma, um só.

O negócio, bem como os vários departamentos e colaboradores, mostram uma grande facilidade em definir e atingir os seus objetivos de uma forma consistente.

As decisões são tomadas com facilidade e determinação e existe uma cultura de implementação das mesmas. Cria-se uma cultura de disciplina e responsabilidade em que as pessoas dão o melhor de si próprias e pedem contas umas às outras, exigindo elevados padrões de desempenho e assumem a

propriedade e responsabilidade total não só pelas suas ações como pelos seus resultados.

Não existe nenhum tipo de razão pela qual uma empresa deva sair desta fase. Importa então compreender quais são os fatores que podem levar a que isso aconteça. O aspeto crítico a considerar é a sobressistematização: quando colocamos os processos e sistemas sob esteroides é que empurramos a empresa para o Outono, ao lhe retirarmos a capacidade criativa e de inovação.

## 5.O Outono

E é por isso que as empresas, por vezes, degeneram para o que aprendemos a classificar como o Outono. No Outono a empresa parece que está numa passadeira. Começa a fazer-se muito esforço para pouco progresso.

**A empresa foca-se mais na informação do que na ação e mais na forma do que no conteúdo e começa a focar-se demasiado nos processos.**

O crescimento começa a abrandar de uma forma significativa no que se refere às vendas e a esse abrandamento das vendas segue-se normalmente também uma maior pressão sobre as margens e, por fim, uma menor capacidade de gerar *cash flow*.

Nesta fase começa a haver alguma tendência para a negação, pois os executivos não querem aceitar que estão a iniciar uma curva descendente. Dessa forma, as más notícias começam a ser escondidas, o que gera também algumas conversas paralelas nos corredores com um impacto negativo no espírito de equipa, que se reflete na qualidade de execução da organização e os melhores colaboradores começam a sentir que precisam de novos estímulos e desafios e começam a sair.

O Outono é uma fase ingrata para qualquer organização. Se o identificarmos rapidamente e o soubermos gerir temos todas as condições para levar a organização de volta ao apogeu. No entanto, se não formos cuidadosos rapidamente a empresa pode escorregar para as fases seguintes de grande rotina e morte. O perigo principal é não ter a capacidade de parar para pensar e perceber em que fase se encontra a empresa e, por consequência, fazer como conta a estória sobre o sapo que num tacho de água ao lume, e não se apercebendo do aquecimento da água, não faz nada para sair acabando por morrer.

## 6. A grande rotina

A consequência mais natural do Outono é a grande rotina. Nesta fase os processos e a burocracia tornaram-se mais importantes do que a ação e os resultados. A empresa perde a sua capacidade de perceber o que se está a passar e diagnosticar a situação em que se encontra. E é curioso referir que encontramos muitas empresas em segunda ou terceira geração nesta fase.

**Nesta fase a empresa perde todo o desejo pela inovação, disponibilidade para correr riscos e impulso criativo. Toda a atenção é posta no passado e no que antes correu bem.**

O negócio limita-se a tentar replicar aquelas que foram outrora fórmulas bem-sucedidas, independentemente de nesta altura poderem não estar já a ser as mais adequadas. Os processos e sistemas, a tal grande rotina, tornam-se o mais importante e já não o mercado ou os clientes individualmente.

Os colaboradores mais importantes começaram a sair durante o Outono e essa tendência mantém-se em relação a todos os que têm ambição e precisam de um ambiente de trabalho estimulante. Simultaneamente, a empresa vai perdendo todo o sentido de *ownership* por parte dos colaboradores. E se uma grande frustração se foi instalando desde o Outono, esta, por incrível que pareça, vai-se diluindo nesta altura... e é substituída por algo bem mais perigoso: complacência.

É interessante e também importante perceber que, em vários casos, estamos instalados nesta grande rotina que precede a morte da organização, mas a mesma continua a apresentar aspetos muito positivos e que estes contribuem até, com frequência, para o agravamento da situação.

Muitas vezes estas organizações têm monopólios ou destacadas lideranças em quota de mercado. E outras vezes têm balanços extremamente ricos em dinheiro e/ou outros ativos.

Esta situação leva a que estas empresas sejam alvos interessantes para aquisições por outras empresas que tragam uma visão mais fresca do mundo dos negócios e, conseqüentemente, uma nova definição de proposta de valor para o mercado, bem como uma cultura mais interessante a nível interno.

Para recuperar de uma situação destas as empresas normalmente precisam de uma reestruturação bastante significativa em que se quebrem todas as regras e praticamente se reinvente o negócio.

## 7.A morte

O agravamento desta cultura burocrática faz com que a empresa, a prazo, não tenha hipótese de sobreviver, pelo menos na sua forma atual, e a morte acaba por chegar mais tarde ou mais cedo: ou terminam os recursos, ou se torna tecnologicamente irrelevante, ou simplesmente deixa de encontrar um espaço no mercado que lhe permita continuar a existir.

**Nesta fase não são muitas as saídas. Pode ser vendida pelo valor dos ativos e pouco mais. Ou pode mesmo entrar em insolvência.**

Antes de terminarmos este assunto há ainda algumas ideias que não gostaria de deixar esquecidas.

Uma das coisas com que me deparo com muita frequência quando acompanho o crescimento de empresas é o do medo que os executivos têm de tomar algumas decisões ainda que estejam convencidos que estas tenham um impacto positivo no negócio. O seu receio decorre do pensamento de que estas ideias, ainda que possam trazer crescimento durante algum tempo, podem vir a trazer problemas mais à frente.

O que lhes transmito nesta altura é que é perfeitamente normal que isso aconteça. Mais ainda, o que quer que nos faz crescer resultará numa crise que, resolvida, nos empurrará para a fase de crescimento seguinte. Por isso tenha como certo de que isso vai acontecer.

Se fugimos do que pode resultar em crise vamos fugir de tudo o que nos faz crescer. Determinadas decisões levam-nos a um determinado patamar até que se esgotam e resultam numa crise. Resolvida essa crise temos condições de passar ao patamar seguinte.

O fundamental, na forma como vejo as coisas, é estar atento para perceber que tipos de desafios nos estão a aparecer e verificar o seu alinhamento com a fase do ciclo de vida do negócio que estamos a atravessar.

**Há desafios que vão ser perfeitamente normais e, portanto, até esperados e devemos lidar com eles da forma que vimos antes. Mas há, por outro lado, desafios que são anormais dada a fase do ciclo de negócio vivida. E é a esses que devemos estar mais atentos.**

Aí há que refletir mais uma vez sobre o nosso enquadramento no ciclo de vida do negócio, confirmando se estamos na fase que pensávamos. Confirmando-se, devemos então tratar de perceber porque nos está a aparecer um desafio que não seria de esperar e que impacto pode vir a ter. E isto porque temos desafios que podem ameaçar a vida do próprio negócio. E esses desafios ameaçadores são de levar muito a sério.

Lembro-me de ler na Internet, aqui há muitos anos, um artigo cujo título, numa tradução livre, seria qualquer coisa como “Por que não comemos pássaros Dodô no Natal”. Este artigo explicava que estes pássaros, uma espécie de perus grandes, que viviam na Ilha da Páscoa, eram amistosos por não conhecerem predadores e aproximavam-se das pessoas quando as viam. Quando nós portugueses chegámos à ilha e vimos aqueles passarões aproximarem-se amistosamente... não é preciso pensar muito para perceber que rapidamente os extinguímos.

O artigo seguia explicando que no caso dos perus bravos o cenário é totalmente diferente. Porquê? Porque o peru bravo é um animal que vive em pânico. Não só deteta uma ameaça bem ao longe, como tem a capacidade de fugir, quer voando, quer correndo, extremamente rápido e por entre as árvores. São, por isso, terrivelmente difíceis de caçar.

A conclusão, orientada para o mundo dos negócios, era muito simples. As empresas que não prestam atenção às ameaças, ou que as encaram com negligência e descuido, não vão cá estar muito tempo. Pelo contrário, as que se encontram bastante atentas e que dão atenção ao impacto que todos os desafios poderão vir a ter no futuro são as que têm capacidade de responder ao que se vai passando e, conseqüentemente, se adaptar otimizando as suas possibilidades de serem bem-sucedidas.

## 8. As cinco disciplinas do crescimento de um negócio

Acredito que a evolução natural de um negócio é o crescimento. Aliás, o caminho natural de qualquer coisa no universo e na natureza é a evolução. E é princípio básico da mesma natureza que todas as coisas ou estão a crescer ou a morrer. Não há meio-termo!

Visto de outra forma, arriscava-me a dizer que como empresários não temos escolha. O nosso negócio, como todas as outras coisas, também está, a cada momento, a crescer ou a morrer. Se pensa que o seu negócio pode estar estagnado, está enganado. Provavelmente este já começou a morrer e ainda não se apercebeu disso. Das duas uma: ou volta a colocá-lo no caminho do crescimento ou é uma questão de tempo até que ele esteja definitivamente condenado.

Se nos primeiros anos de um negócio é mais ou menos fácil fazê-lo crescer porque a base de partida é relativamente baixa, com o tempo vai-se tornando cada vez mais difícil.

O crescimento está para um negócio como o oxigênio está para a vida. O que defendo então é que o crescimento deve ser entendido como uma disciplina e da forma como vejo as coisas esta disciplina tem cinco áreas principais: aquelas que têm sido identificadas com consistência nas empresas que a longo prazo mantêm crescimentos acelerados, ano após ano.

## **O crescimento consistente é resultado de práticas de gestão disciplinadas.**

Não resultado da sorte, do mercado, dos astros e quaisquer outros aspetos que nos escapem ao controlo. As empresas que têm uma abordagem disciplinada ao crescimento têm a noção de uma série de aspetos fundamentais.

Estas empresas sabem exatamente quanto do seu negócio depende de venda repetida e quantos clientes estão a perder todos os anos. Muitas vezes pergunto aos empresários quanto valeria a sua faturação se até hoje mantivessem todos os clientes com quem algum dia trabalharam.

Estas empresas compreendem também a importância de ter a noção de quantos clientes estão a conquistar à concorrência. E mesmo quando estão a conquistar quota de mercado sabem quanto dessa quota decorre de clientes novos e quanto decorre de vender mais a antigos clientes.

As empresas que mantêm crescimentos consistentes de dois dígitos avaliam também a forma de manter o crescimento na sua indústria e monitorizam de forma sistemática e comparativa a possibilidade de crescer organicamente face a crescerem por aquisições.

Estes negócios, que mantêm uma abordagem disciplinada ao crescimento, mantêm-se alerta aos segmentos de maior crescimento no seu mercado, para se posicionarem neles de uma forma constante.

Da mesma forma, estão sempre atentos aos mercados adjacentes ao seu que apresentam melhores perspetivas a longo prazo no futuro. E estes crescimentos acelerados trazem, no longo prazo também, uma série de círculos virtuosos que ajudam a que esse crescimento se mantenha.

Quanto mais uma empresa cresce, mais tem capacidade de crescer adquirindo concorrentes, uma vez que pode usar o seu próprio valor como moeda de aquisição. Ou seja, quanto maiores os lucros previstos para um negócio, maior a sua capacidade de contrair dívida para aquisições, mas também é maior a sua capacidade de crescer oferecendo as suas próprias quotas ou ações como moeda na aquisição.

Quanto mais uma empresa cresce mais atenção e notoriedade capta no mercado e mais clientes atrai, pois aumenta a confiança dos clientes no seu produto ou serviço. Afinal, toda a gente quer trabalhar com os líderes...

Quanto mais uma empresa cresce, mais oportunidades existem para os seus

colaboradores progredirem nas carreiras, o que por sua vez conduz a maior moral, produtividade, criatividade e capacidade de inovação. Isto gerará, para o mercado, maior valor o que, por sua vez, atrairá ainda mais clientes.

Portanto, na minha perspectiva, o crescimento acelerado no longo prazo não é um cenário de sonho, mas sim algo bastante atingível.

Não discuto que os ciclos da economia não possam ter, de vez em quando, algum impacto sobre esse crescimento, mas acredito profundamente que, ainda assim, o crescimento decorre muito mais das escolhas que nós fazemos e muito menos do que se esteja a passar no mercado e na concorrência. Por muito forte que seja a concorrência, pode sempre ser ultrapassada e o mercado prefere fazer negócio com os vencedores. E o melhor da disciplina do crescimento é que pode ser adotada, acredito eu, por qualquer empresa em linha com os seus objetivos e ambições.

## 1. Manter os clientes

Ainda sou dos que acreditam, e principalmente nas PME, que a manutenção dos clientes passa em grande parte pelo estabelecimento de relações que terão como consequência e por parte do cliente um sentimento de lealdade.

Mas cada vez mais isso é insuficiente, ou seja com a facilidade com que hoje o mercado acede à informação, se não temos a melhor proposta de valor rapidamente somos ultrapassados. E por isso devemos ter claro que, por muitas estratégias que usemos, se não refinamos a nossa proposta de valor para que ela se mantenha adequada não haverá estratégia que nos valha. É preciso ir mais longe. É preciso poder estar tão perto do cliente que podemos influenciar os seus critérios de compra. É por isso que o marketing de formação e informação está tão em voga.

### **Quando chegamos ao mercado de uma forma mais suave e sem tentar vender nada diretamente, mas sim informá-lo e formá-lo, temos vários benefícios.**

Por um lado, o mercado recebe-nos de forma mais aberta uma vez que não chegamos com uma abordagem assumidamente comercial. Por outro, se estamos a dar formação e informação de uma forma gratuita somos também percebidos como valor. Existe ainda a vantagem de criarmos uma reputação junto do consumidor, por lhe darmos informação de que necessita, o que nos reputa também como autoridades. E, por último, cria-nos condições para influenciarmos os critérios de compra. Mas deixemos as questões do marketing para o capítulo correspondente...

Para lá de ajudar o mercado a definir os critérios de apreciação será também

benéfico que consigamos desenhar a nossa relação com o cliente, de maneira a que haja alguns custos de mudança no caso de ele se sentir tentado a procurar a nossa concorrência. Isto é, o que tão bem fazem os bancos quando nos colocam vários produtos, sendo que alguns deles têm prazos dilatados, havendo custos grandes na desmobilização antecipada. Por outro lado, quanto maior é o nosso envolvimento mais penosos se torna mudar de banco, uma vez que lá temos a domiciliação dos nossos pagamentos, cartões, crédito à habitação, etc.

Assim, a concorrência vê-se obrigada não só a oferecer uma melhor relação entre o preço e os benefícios, mas também que esta seja tão grande que justifique incorrer nos custos de mudança, sejam eles financeiros ou não.

Se conseguirmos estabelecer relações comerciais de alguma complexidade com os nossos clientes, o esforço de desfazer essas relações será uma barreira a que nos deixem.

**O desafio é claro: envolver os nossos clientes num relacionamento que acrescente tal valor económico que nenhum outro concorrente tenha condições para superar os custos de mudança.**

Por outro lado, cada vez mais temos condições de recolher e gerir informação privilegiada sobre os nossos clientes. Essa informação diz-nos muito sobre os seus padrões de compra. E isto dá-nos um potencial de desenhar ofertas de tal forma personalizadas aos nossos clientes que nos dá uma fantástica vantagem sobre a concorrência que está na posse dessa mesma informação. Infelizmente, muitas empresas não estão ainda a recolher essa informação e outras há que a têm mas não a estão a usar.

Imagine a informação a que a mercearia de bairro tem acesso sobre os seus clientes, os seus hábitos e preferências. E a vantagem que isso lhe deve dar sobre as grandes superfícies, por exemplo, que acabam por proporcionar sempre ofertas despersonalizadas. Ainda assim, vemos o comércio tradicional, ao não se atualizar, a enfrentar dificuldades terríveis.

Ainda hoje compro a roupa sempre na mesma loja. Porquê? Porque quem me atende sabe quem eu sou e me trata pelo nome, se lembra do que comprei antes e sabe quais são as minhas preferências, procura-me uma solução se não está na loja o que quero e ainda liga para me avisar que chegaram coisas de que eu eventualmente possa vir a gostar. Difícilmente isto será possível se não no comércio tradicional...

E se pudéssemos perceber antes de um cliente nos abandonar? Este é um trabalho que a maior parte das empresas faz muito mal. Quando um cliente está zangado connosco, porque de alguma maneira não está a confirmar as expectativas que tinha em relação à nossa oferta, normalmente alguém na organização percebe o que está a acontecer. O que se passa é que, normalmente, esta informação não é comunicada a quem pode fazer alguma coisa para alterar a situação. Ou então não se dá à informação a importância que se deve dar.

Sei que há clientes intratáveis e com quem prefiro que seja a concorrência a

lidar, mas, de uma maneira geral, estamos a referir-nos a uma pequena parte do mercado. Quando um cliente está descontente tem geralmente algumas razões para isso. E se tentarmos compreendê-las com abertura percebemos que a situação pode ser resolvida e, mais do que isso, significa até um reforço da relação.

Torna-se muitas vezes difícil de acreditar na ineficácia de grande parte das empresas em lidar com a saída de clientes. E volto a colocar aquela que é uma das questões mais importantes na gestão de uma empresa.

## Qual seria a dimensão do seu negócio se nunca tivesse perdido um cliente?

A empresa deve ser capaz de prever a possibilidade de saída do cliente, desenhar uma forma de lidar com a insatisfação desse mesmo cliente e executar a solução.

A nossa relação com os nossos clientes é sempre e inevitavelmente influenciada pela relação que com eles mantemos. Os laços que são estabelecidos entre os colaboradores que se encontram em contacto permanente com os clientes pesam na altura em que estes têm de decidir ficar ou passar a trabalhar com a concorrência.

A relação emocional que o cliente estabelece com uma empresa estende-se com frequência à marca da própria empresa. As pessoas interagem com as marcas e associam-nas a determinadas experiências. Lembre-se de exemplos extremos como a Harley-Davidson ou a Coca-Cola, que são muito mais do que uma mota ou um refrigerante. São um estilo de vida! Fazem parte do dia a dia do consumidor. Pense, por exemplo, nos produtos atuais da Apple. Peça a um utilizador de um iPhone que o troque por outro handset... Ou peça a alguém que tenha um MacBook que o troque por qualquer outro computador portátil... Ou diga a alguém que em vez do seu iPod pode usar qualquer outro leitor de MP3 mais barato... Ou ainda que alguém abdique do seu iPad... São produtos que se tornaram de culto. Existe uma relação emocional com eles.

## 2. Conquistar negócio à concorrência

Conquistar clientes à concorrência pode ser a tarefa mais árdua e sangrenta a que nos dedicamos na gestão de uma empresa. Nenhuma empresa vai desistir facilmente dos seus clientes e sem dar muita luta. E este cenário acaba com muita frequência em guerras de preços, que destroem valor para todos e o risco é grande, até porque muitas vezes sobra apenas um vencedor.

Lembro muitas vezes que, ainda que não gostemos de crises, quando a nossa posição competitiva é forte, podem ser ótimas oportunidades para, seguindo esta estratégia, conquistar uma importante quota de mercado à nossa concorrência. As crises são um pouco como o Inverno. Por um lado, chega sempre e vem sempre depois do Outono. Por outro, não gostamos dele, mas que faz muita falta ninguém pode negar.

Dizem as estatísticas que, em qualquer indústria, cerca de 40% dos players não sobrevivem a recessões económicas. Os que sobrevivem têm não só a oportunidade de aumentar os seus níveis de eficiência, mas também de passar a servir os clientes dos que entretanto fecharam, aumentando as suas quotas de mercado e saindo com as suas posições competitivas reforçadas.

## **Nas PME é um pouco mais fácil usar a conquista de negócio à concorrência como estratégia de crescimento.**

Por um lado, porque as PME atuam, regra geral, em indústrias, ou segmentos de mercado, mais populadas e conseqüentemente pulverizadas, em que as posições competitivas são mais difíceis de manter. Por outro lado, porque o nível de profissionalismo, com reflexos diretos na eficiência e eficácia do negócio, são francamente mais baixos do que acontece nas indústrias em que estão as grandes empresas.

Mas ainda assim as empresas não desistem facilmente dos seus clientes a não ser quando têm de se render a forças superiores. Não é de menosprezar que eles tenham acesso a informação sobre esses clientes a que nós não temos acesso. Bem como uma maior influência económica sobre eles.

Tudo começa então por dar à concorrência um problema de retenção. Há ainda mercados em que os players utilizam estratégias de tornar complicadas as comparações de preço e de serviço, no sentido de aproveitar alguma inércia natural do consumidor e de assim assegurar a retenção.

Haverá então duas formas básicas de conquistar os clientes aos seus concorrentes: podemos desafiá-los com base numa proposta de valor mais atrativa ou podemos limitar-nos a comprar esses clientes através da compra dos concorrentes.

O maior desafio, mas também o que mais me atrai, é o de encontrar formas de levar ao mercado um valor desproporcionado face ao que faz a concorrência. Se queremos conquistar um número significativo de concorrentes e mantê-los, então é bom que levemos ao mercado um valor que seja substancialmente superior. Um produto ligeiramente melhor ou um preço ligeiramente mais baixo não serão suficientes.

Há três caminhos principais que podemos seguir nesta estratégia de conquistar à nossa concorrência uma parte importante do seu mercado, através da criação de uma proposta de valor superior.

Podemos focar-nos totalmente na excelência operacional que conduzirá a um custo de produção mais baixo e a um maior poder de preço junto do mercado. Esta não é normalmente, na minha opinião, a melhor estratégia porque assenta bastante no esmagamento das nossas margens e tem um rápido impacto negativo nos nossos lucros e cash flow. E há ainda o facto de ser o produtor de baixo custo a basear-se muito na escala. Portanto, se aparecer um concorrente maior, com mais poder de escala, não teremos a prazo a mínima hipótese. Nas PME, quem

vive pelo preço morre pelo preço. Não vou argumentar que estes caminhos são mutuamente exclusivos, mas vou argumentar que dificilmente podemos apostar em mais do que um.

Escolhido o caminho há algumas regras a respeitar. Como seja redesenhar o modelo operacional do seu negócio para que se adequa, o mais possível, ao caminho escolhido. Assegurar que nos dois caminhos não escolhidos a empresa está, pelo menos, ao nível médio da indústria.

E, por último, a sua empresa tem de optar por um compromisso absoluto em relação a uma melhoria contínua da sua proposta de valor e uma obsessão por estar sempre à frente da sua concorrência. Algumas empresas atingem este objetivo pontualmente.

## **O desafio, neste caso, é o de estar consistentemente à frente da concorrência no que se refere à proposta de valor. As empresas que o conseguem, mais depressa do que a concorrência, garantem uma vantagem competitiva.**

Sem querer entrar em aspetos que mais à frente aprofundaremos, é importante deixar claro, nesta fase do livro, que para firmar este tipo de vantagem não há outra solução que não seja a de fazer da sistematização da inovação uma prioridade. Não podemos esquecer que, hoje em dia, será muito difícil encontrar inovações que a concorrência não consiga imitar rapidamente. Como tal, estar sempre à frente é uma obrigação.

Se a nossa opção for a de comprar os clientes através da compra da concorrência, temos, mais uma vez, de considerar alguns aspetos importantes.

Primeiro devemos assegurar que estamos a comprar os clientes pelo valor que eles vão ter, de facto, para nós e não motivados pelo ego e ponderando em excesso o peso que uma maior quota de mercado pode ter para nós. Devemos avaliar, de forma conservadora, que cash flow esses clientes nos vão trazer no futuro e, na minha opinião, aplicar uma margem de segurança (não inferior a 30%) ao valor apurado. Muitos erros são cometidos em aquisições porque esta avaliação não é bem-feita e nesses casos destrói-se valor.

Também devemos ter claro que esse investimento não é superior ao que teríamos de fazer caso tivéssemos de os conquistar criando uma proposta de valor superior e comunicando-a de forma superior também.

Temos de assegurar igualmente que temos condições de absorver o modelo operacional da empresa adquirida. A nossa prioridade é adquirir quota de mercado e não um modelo operacional. Portanto, a digestão deste deve estar garantida. Isto deve ser conseguido, também, com a máxima rapidez. Uma aquisição que leve tempo a ser macerada pode ser extremamente disruptiva para uma empresa.

### 3. Estar onde vai estar o crescimento

Se a forma mais difícil de crescer é conquistando quota de mercado à concorrência, a mais fácil será, seguramente, detetar um segmento do nosso mercado que esteja a crescer, posicionarmo-nos de forma sólida e aproveitar a onda.

Existe uma tendência para os vários players de uma indústria em tentarem ocupar posições fortes em todos os segmentos. Mesmo naqueles que não estão a crescer. Aproveitar essa tendência, trocando uma parte da nossa atenção desses segmentos de baixo ou nenhum crescimento e focar essa atenção nos segmentos de alto crescimento, pode ser uma boa decisão estratégica.

A chave passa sempre por detetar estes segmentos antes da concorrência e assumir uma posição dominante antes de eles chegarem.

#### **Há que entrar em força para depois capitalizar na vantagem de ser o primeiro a chegar.**

Há essencialmente três indicadores em que aprendi a centrar-me para detetar oportunidades de crescimento.

O primeiro passa por estar atento aos padrões de procura de valor que podem ocorrer no mercado. Estes são cenários em que podem criar-se segmentos de crescimento. É verdade que os consumidores estão sempre a mudar e que há movimentos que podem ser enganadores. O que aqui procuramos são padrões, ou seja, a confirmação de alguma consistência. O nosso trabalho é então perceber a tendência desses padrões e posicionarmo-nos nessa mancha.

Ou então, quando há saltos significativos no valor que se leva ao mercado num determinado segmento. Seja através de melhorias tecnológicas, de revoluções processuais ou mesmo da especialização de determinadas empresas, acontece por vezes que determinado segmento passa a levar ao consumidor muito mais valor de que antes conseguia. Nestes casos, nem sequer é necessário ser melhor do que a concorrência. Basta aproveitar a subida da maré e marcar posição significativa no segmento.

Por último, as alterações nas tendências demográficas também podem resultar em oportunidades significativas. Neste caso, as alterações são mais fáceis de identificar, mas materializam-se normalmente também ao longo de prazos mais largos. Chegar cedo e ocupar posição é fundamental. Estas alterações podem materializar-se quer no que respeita à idade média da população, quer a nível geográfico ou económico.

No fundo, e independentemente das oportunidades que vão surgindo e/ou da origem das oportunidades no que respeita aos indicadores, o aspeto mais crítico em tudo isto é a necessidade de uma abordagem sistemática à deteção de oportunidades por oposição a uma abordagem mais amadora e intuitiva. As empresas devem estudar os seus mercados de uma forma transversal e não apenas estarem preocupadas com a parte que ocupam.

## 4. Invadir mercados adjacentes

Pequenas variações nos critérios de definição de um mercado não produzirão mercados diferentes, mas sim diferentes segmentos num mesmo mercado. Para termos um mercado diferente necessitamos de ter uma estrutura de custos própria, players, clientes e competências-chave. E para que valha a pena invadir um destes mercados adjacentes algumas condições devem estar reunidas.

Por um lado, é crítico que estes mercados confirmem, a longo prazo, oportunidades de crescimento significativas. Por outro, torna-se fundamental que a empresa tenha vantagens significativas sobre os players que já atuam nesse mercado. Por último, é decisivo que, no que respeita aos padrões exigidos pelo mercado e à proposta de valor, a empresa consiga, pelo menos, estar ao nível dos padrões que os outros players já apresentam e que, por consequência, o mercado espera.

Quando um mercado está numa fase estável torna-se muito mais penoso entrar. A concorrência pode centrar toda a sua atenção em repelir a nossa investida. Por outro lado, o facto de lá estarem há algum tempo e de terem, muito provavelmente, uma posição a longo prazo, dá-lhes condições para poderem esmagar de forma temporária as suas margens, no sentido de fazer muito difícil a vida a quem quer entrar. A empresa que está a entrar tem de fazer um investimento e lutar contra o ponto-crítico. Se conseguirem fazê-la pensar o suficiente pode ser que desista.

### **O risco de entrar em mercados estabilizados, principalmente se tiverem poucos concorrentes, é muito elevado.**

Sousa Cintra deverá ter percebido isso quando há uns anos tentou, com grande alarido, conquistar uma quota significativa no mercado nacional de cervejas. A Central de Cervejas e a Unicer, que controlavam já o mercado, não precisaram de muito para o repelir e tornar a cerveja Cintra num produto praticamente sem espaço.

Por isso, devemos escolher mercados que estão em mudança. As nossas oportunidades de sermos bem-sucedidos aumentam consideravelmente. A concorrência está, ela própria, a ajustar-se às mudanças, logo, menos preparada para responder às ofensivas.

Invadir mercados adjacentes implica também avaliar as probabilidades de podermos conquistar a sua liderança. Para isso será muito bom se tivermos vantagens sobre os atuais concorrentes.

Assumindo que temos as vantagens e partindo do princípio que estas podem colocar em sentido as outras empresas interessadas no mesmo mercado, devemos avaliar também se temos os recursos, as competências e os padrões que nos permitam concorrer. É crítico ter uma proposta de valor, pelo menos, ao nível do que já existe no mercado.

## 5. Novas linhas de negócios

Entrar em novas linhas de negócios, ou seja, diversificar para mercados não diretamente relacionados com aqueles em que atuamos, costuma ser uma estratégia condenada ao fracasso. Pelo menos é o que defendem os manuais. Mas quando somos responsáveis na avaliação, temos os recursos e as competências pode ser a estratégia certa. Não são muitos os casos de sucesso, mas vão aparecendo de vez em quando.

Se as outras quatro estratégias não estão a trazer-nos o ritmo de crescimento de que precisamos, esta pode sempre ser uma alternativa.

O que torna esta opção um pouco arrojada é que, dificilmente teremos, em mercados distantes dos nossos, competências-chave para ser concorrenciais. Por isso a melhor estratégia costuma ser a de adquirir uma empresa que já atue no mercado.

**Aliás, a esmagadora maioria dos casos de sucesso que existem neste cenário são de empresas que compraram outras que já atuavam nesses mercados.**

Isto faz com que a entrada em novas linhas de negócio deva ser vista muito mais numa perspetiva de investimento do que numa perspetiva de gestão. E por isso devemos investir tanto ou mais na equipa de gestão que estamos a comprar do que no mercado, no negócio ou até mesmo no plano.

Quando optamos pela aquisição como forma de entrarmos noutras linhas de negócio, há ainda aspetos muito concretos que devemos contemplar. Devemos ter competências, sistemas e uma estratégia de identificação de novas oportunidades. Devemos saber avaliar essas mesmas oportunidades e estruturar as operações. E devemos ser capazes de assegurar o controlo a nível financeiro, estratégico e de gestão, no que respeita ao negócio adquirido.

## 9. O lucro e os seus quatro princípios ocultos

Para ter sucesso no que quer que seja é fundamental que compreendamos os fatores fundamentais que podem gerar esse sucesso. Warren Buffett diz que a linguagem dos negócios é a contabilidade. Para quem está no mundo dos negócios será que é importante escutar o que nos diz o homem mais rico do mundo? Julgo que sim. Parece-me que ele ganhou a reputação necessária para que eu escute de cada vez que ele fala.

Pensem num desporto. Qualquer que seja... Se não conseguíssemos ler o resultado poderíamos perceber quem está a ganhar? E poderíamos jogar o jogo? Seria difícil, verdade? Para não dizer impossível...

Um dos maiores problemas que nós empresários temos é que, demasiadas vezes, não sabemos ler o marcador. E tendemos até a não olhar para ele. Como se fosse possível jogar o jogo sem o fazer...

Imagine que vai entrar num avião e o piloto está à porta junto do comissário de bordo a cumprimentar os passageiros que entram. De repente, e mesmo quando vai a entrar, o piloto olha para dentro da cabine e diz "Uau! Olha para isto, tantos manómetros!!!" O que é que fazia? Fugia, verdade?!... Não me parece que fosse boa ideia voar com um piloto que não soubesse ler os manómetros.

### **Se não estivermos constantemente a gerar informação nos nossos negócios e a analisá-la, não temos como tomar decisões e utilizar ferramentas para manobrar esse mesmo negócio.**

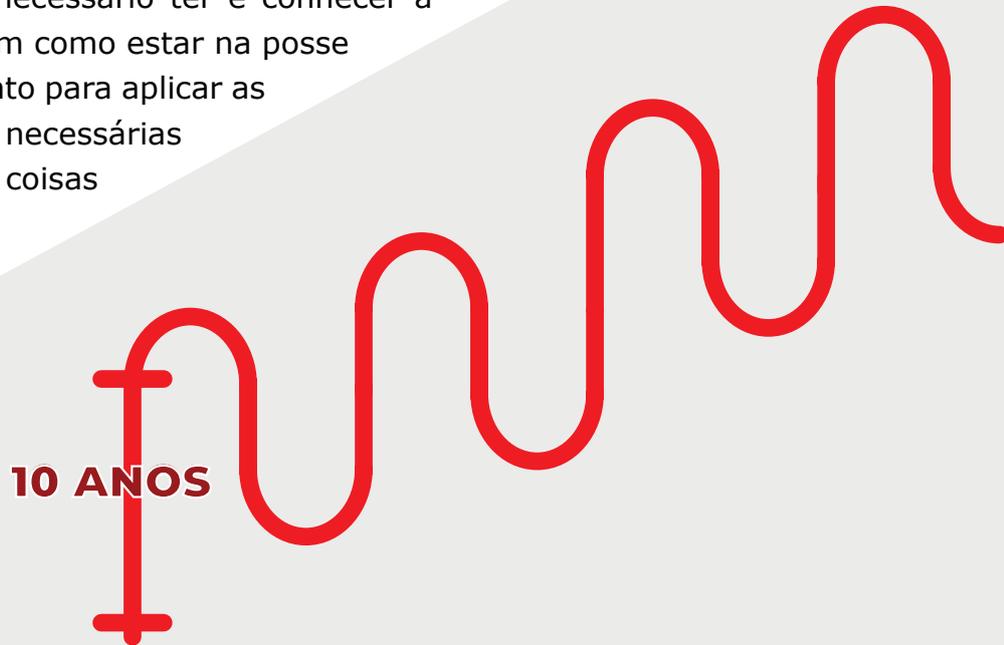
A maior parte dos empresários não tem manómetros e/ou não os sabe ler. E essa é uma das razões para a estatística dramática de que 96% dos negócios não atingem sequer 10 anos de atividade. Estamos muitas vezes sem combustível, na rota errada e a perder altitude. É apenas uma questão de tempo até nos espetarmos e não percebemos isso até ser tarde demais.

Um exemplo que uso muitas vezes nos meus cursos é exatamente sobre a quantidade de manómetros que tem um avião. E costumo perguntar porquê... Porque tem um avião tantos manómetros? E a resposta é simples: porque voa! E se não tivermos tantos manómetros não o podemos fazer voar em segurança. Depois pergunto quantos manómetros tem um triciclo... E a resposta é: nenhum! Porquê? Porque não anda quase nada e não há risco nenhum se não o conduzirmos em condições.

A minha conclusão é muito simples. Se queremos que o nosso negócio voe temos de gerar, interpretar e gerir o máximo de informação possível. É isso que nos permite tomar decisões sobre as ferramentas e estratégias a usar para que ele voe em segurança. Se não o fizermos, não teremos mais do que um triciclo.

Muito mais vezes do que seria desejável, a principal razão para muitos

negócios sobreviverem durante alguns anos é apenas porque os mercados sobem e descem. Se considerarmos que as subidas do mercado são mais frequentes do que as descidas, percebemos que muitas vezes sobrevivemos apenas porque a maré está a subir e tudo parece bem. Mas é quando a maré baixa que se revelam as nossas fragilidades. É nestas alturas que se torna necessário ter e conhecer a informação bem como estar na posse do conhecimento para aplicar as manobras necessárias para que as coisas corram bem.



Parafraseando mais uma vez Warren Buffett "É quando a maré desce que se vê quem estava a nadar nu".

Não gostamos das crises, como não gostamos dos Invernos. Mas tanto um como outro fazem falta. É nesta altura que deve sair do mercado quem não tem determinados padrões de qualidade e quem fica a aproveitar para refinar as suas capacidades e acabar por servir os clientes de quem sai. As crises são duras, mas favorecem as empresas de qualidade.

Vamos voltar à ideia dos marcadores, cujos resultados devemos seguir no sentido de perceber como nos está a correr o jogo e, por consequência, tomar decisões enquanto jogamos com o objetivo de otimizar as nossas probabilidades. Há três grandes marcadores principais de que costumamos falar. Há muitos outros mais pequenos, mas neste livro vamos falar apenas do básico.

O primeiro é desenhado para registar as coisas que há num negócio bem como a medida em que temos ou devemos essas coisas. É tudo o que faz.

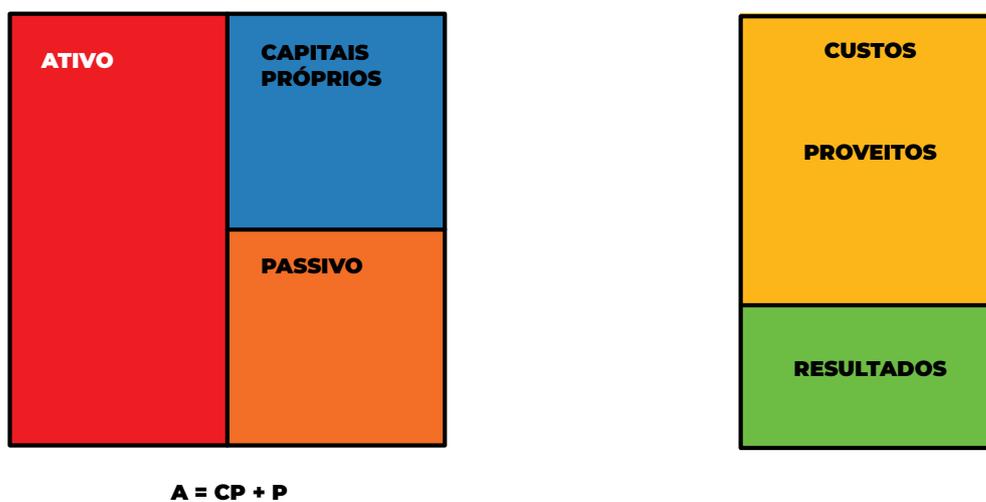


Um negócio tem determinadas coisas, a que chamamos ativos, e que representamos no lado esquerdo do marcador e, do lado direito, ficamos a saber em que medida temos (de facto) ou devemos as coisas do nosso negócio.

Todas as transações financeiras que acontecem num negócio têm impacto neste marcador. Todas! Este marcador funciona também como uma máquina fotográfica. Tira uma foto a uma determinada altura num tempo. Tem uma data e reflete a situação da empresa nessa data.

A este marcador chamamos um balanço, porque as duas partes do marcador são sempre iguais. Ou seja, no balanço os ativos são sempre iguais à soma do passivo com os capitais próprios. Matematicamente  $A = CP + P$ .

Temos outro marcador que costumo desenhar desta forma e porque as pessoas tendem a olhar primeiro para o número lá em baixo: o resultado líquido.



Chama-se a isto uma demonstração de resultados. Começa pelos custos que o negócio teve num determinado período: custo das mercadorias, depois o custo do pessoal, de seguida os fornecimentos e serviços externos (FSE), e depois as amortizações, para falarmos apenas das mais relevantes.

Depois mostra os proveitos, essencialmente sob a forma de venda de produtos e prestação de serviços.

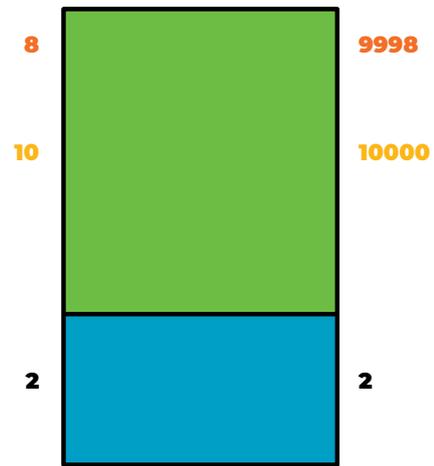
No final, apresenta o resultado que será a diferença entre uma e outra coisa.

A maior parte dos empresários recebe estes números apenas uma vez por ano, sob a forma de contabilidade e usa-a apenas para fins fiscais. Isto não é uma boa ideia. Receber os resultados uma vez por ano é muito pouco e preocupar-nos com os resultados apenas do ponto de vista fiscal é um erro ainda maior.

Apenas cerca de 30% dos empresários recebe as suas demonstrações financeiras durante o ano e apenas 3% sabe interpretá-las. E se recebemos a nossa DR e olharmos cá para baixo, para o resultado, e temos um número que parece bom vamos festejar. Se o número for mau, vamos falar mal da vida.

Mas o resultado está longe de ser tudo. Há que compreender como lá chegamos.

Deixe-me dar-lhe um exemplo. Se tivermos um negócio com custos 8 e receitas de 10, vamos ter um resultado líquido de 2. Mas se tivermos um negócio com custo de 9.998 e receitas de 10.000 temos o mesmo resultado: 2. Mas será o negócio igual? Claro que não! Os resultados são exatamente os mesmos, mas o negócio é completamente diferente.



O que nos diz este marcador é qual a diferença entre custos e proveitos: em teoria! É apenas o que nos diz. Neste período faturámos X e faturaram-nos Y!

Se o balanço era uma fotografia da empresa num determinado dia, a DR é um filme sobre um determinado período no tempo. Para percebermos como chegámos à situação que o balanço diagnostica temos de ver o filme que mostra como lá chegámos.

Não podemos festejar ou reclamar sobre um número no final até porque esse número não passa de uma teoria. Uma teoria. E é uma teoria porque não podemos gastar os lucros. Não podemos pagar nada com lucros. Só com dinheiro.

É uma teoria importante. Mas é apenas uma teoria. Ou uma promessa se preferir, ou seja, o resultado final diz-nos qual é o nosso lucro, sobre o qual devemos pagar impostos, mas não nos diz em que medida soubemos transformar esse lucro em dinheiro. Dinheiro que possamos gastar. Para isso precisamos de um mapa diferente.

Há algumas outras ideias que considero críticas no que respeita à DR, com que normalmente os empresários se baralham um pouco.

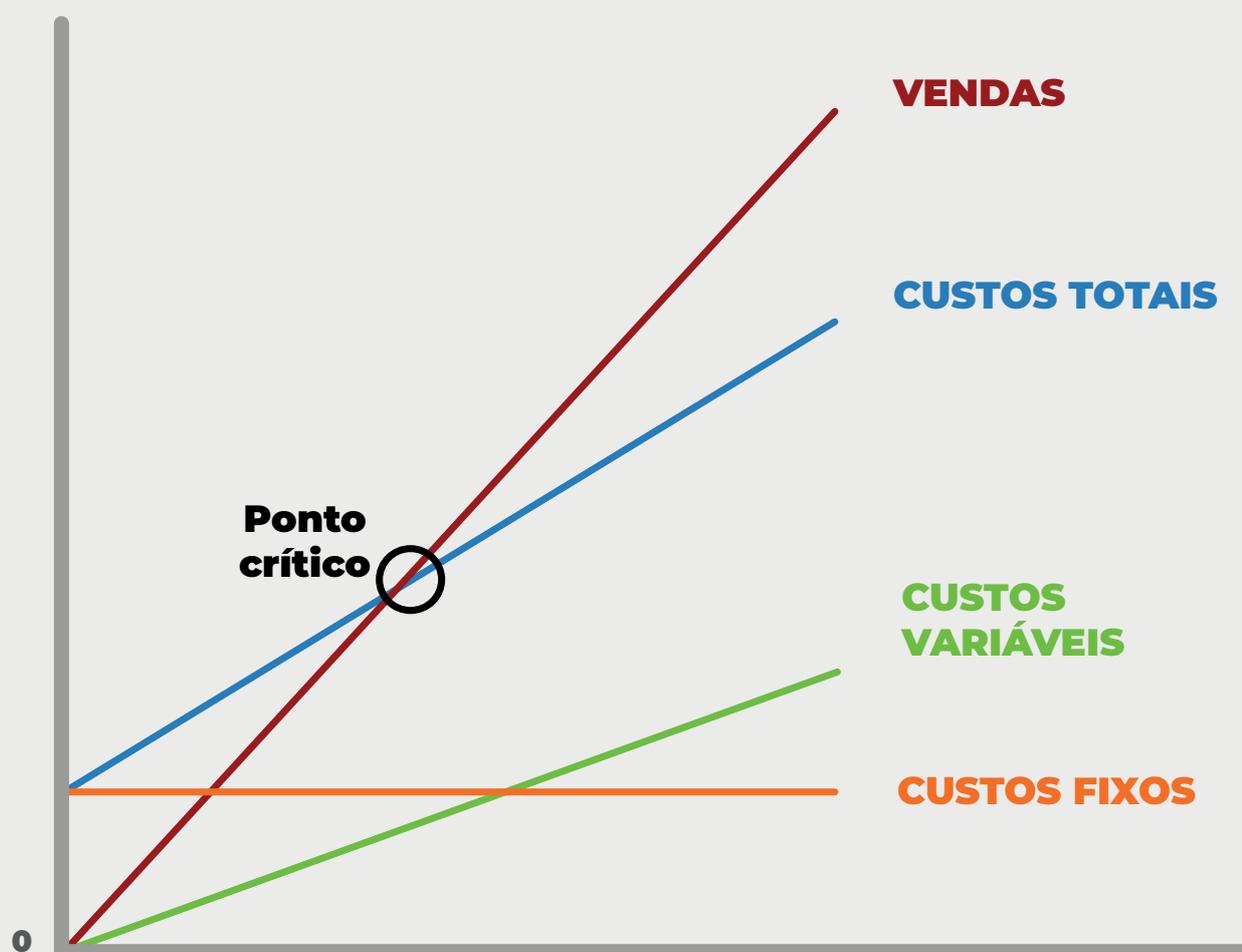
## **No que respeita aos nossos custos é de importância fundamental distinguir os custos fixos dos custos variáveis. Muitas vezes, os empresários pensam que os custos variáveis são os custos que variam a cada mês.**

Mas como custos variáveis, e de uma forma simplista, podemos considerar os custos que decorrem diretamente das nossas vendas. Ou seja, os custos que só existem no nosso negócio no caso de vendermos. Se não vendermos, não os temos. Podemos chamar-lhes de custo das vendas!

Os custos fixos não são aqueles cujo montante se repete com exatidão todos os meses, mas sim os que existem independentemente das vendas. Ou seja, quer eu venda, quer não venda, tenho de suportar esses custos. A título de exemplo podemos utilizar a eletricidade. O seu montante varia a cada mês, mas é um custo que eu tenho independentemente de fazer ou não vendas.

Estou, como é óbvio, a simplificar o mais possível estes conceitos, no sentido de serem mais facilmente compreensíveis. Se fizermos uma análise mais profunda e sofisticada desta questão, podemos encontrar imensas exceções e até alguma discussão. Mas no âmbito deste livro pretendemos apenas o conhecimento mais básico deste tema.

Quando às vendas subtraímos os custos variáveis encontramos o nosso lucro bruto. Se o colocarmos sobre a forma de uma percentagem encontramos a nossa margem bruta.



É então a altura de somarmos os nossos custos variáveis aos nossos custos fixos para apurar os nossos custos totais. Quando cruzamos a linha dos nossos custos totais com a linha das nossas vendas encontramos o nosso ponto crítico, ou seja, o ponto em que as nossas vendas se equiparam aos nossos custos e em que não temos nem lucro, nem prejuízo. Ter noção deste ponto é fundamental! É como ter um farol que norteia o nosso caminho. Saber exatamente quanto preciso de vender por ano, por mês, por semana e até por dia para fazer face aos meus custos. E o momento a partir do qual começo a ter lucro.

E se ter esta noção pode parecer e é óbvia, nunca deixo de ficar espantado com a quantidade de empresários que não a tem. É verdade!

## **No que respeita a PME arriscar-me-ia a adivinhar que são muitos mais os que não conhecem o seu ponto crítico do que aqueles que o sabem.**

Agora que fizemos um pequeno enquadramento da importância de acompanhar o resultado, como forma de perceber que decisões tomar, cabe-nos debater algumas ideias no sentido de assegurar que, ao longo do tempo, as nossas vendas se vão transformando em lucro.

Gostava de chamar também a atenção para outro aspeto até para diminuir o risco de ser mal interpretado. Entendo, da minha experiência como consultor e coach de negócios, que, nós empresários, como grupo fazemos normalmente um mau trabalho a criar e defender os nossos lucros. Por isso, tendo a ser um bocadinho bruto e até exagerado quando falo deste tema. É propositado! Vejo este assunto como tão crítico que prefiro exagerar a correr o risco de o chocar do que correr o risco que possa tratar esta parte do seu negócio como menos importante, ou dar-lhe menos do que a sua máxima atenção.

Todos os dias me cruzo com empresários que foram maltratados pela vida. As vendas estão em baixo, os custos operacionais fora de controlo, o cash flow desapareceu e os bancos deixaram de lhes emprestar dinheiro. Claro que culpam a economia: todos estão a passar um mau bocado nesta altura...

Pois, se este é o seu caso, não culpe a economia. A responsabilidade é sua! Com recessão ou sem ela, com mais ou menos crise é da sua responsabilidade que a sua empresa tenha chegado a este ponto e cabe-lhe a si tirá-la de lá.

Poucos foram até hoje os problemas que vi em empresas que não puderam ser resolvidos arregaçando as mangas e assumindo responsabilidade de resolver o desafio.

## **1. O lucro não é tudo... É a única coisa!**

Não me interessa se lhe parece mal ou não. Todos os negócios podem atingir os lucros quando o empresário está preocupado com aquilo que deve.

O lucro é o derradeiro objetivo de uma empresa. Da forma como está a nossa sociedade organizada e da forma como foi a ideia de empresa estruturada é para ter lucro que ela serve. E se não visa o lucro então, por favor, encontre outra forma de se organizar que não uma empresa.

E é nesta altura que tenho a perfeita noção de que estou a mexer com uma série de convicções de alguns leitores e de que começo a ter muita gente que não concorda comigo, mas eu avisei que ia ser direto. Avisei que ia ser bruto.

Quando nos meus seminários apresento esta ideia, tenho muita gente que

reage lembrando-me da importância das pessoas, dos colaboradores, do mercado e até dos fornecedores... E de que o lucro não é tudo e de que há coisas mais importantes.

E este é, na minha perspectiva, um dos grandes enviesamentos de pensamento de que nós padecemos, especialmente na Europa de pensamento judaico-cristão. Porquê? Porque estas ideias não são mutuamente exclusivas! Antes pelo contrário. É a defesa intransigente do lucro que me permite cuidar de todas as outras coisas importantes.

## **Com lucro posso reinvestir na empresa, fazê-la crescer e com isso dar melhores condições aos meus colaboradores e até criar mais postos de trabalho.**

Com lucro posso estabelecer mais e melhores relações com os meus fornecedores, que crescem comigo. Com lucro posso criar condições para servir cada vez melhor o meu mercado e até outros mercados. Com lucro posso remunerar melhor o meu investimento e o meu risco. Com lucro posso criar mais riqueza à minha volta. Com lucro pago muito mais impostos e contribuo dessa forma para uma melhor sociedade. Alimento a galinha que põe os ovos de ouro. Para mais e melhores escolas. Para mais e melhores hospitais e melhor sistema de saúde. Para melhor justiça. Para melhores sistemas de segurança social. Para melhores redes de transportes, etc. Com lucro posso servir mais pessoas e de melhor forma. Com lucro!

Sem lucro não há nada disto. Sem lucro não há postos de trabalho. Sem lucro não há melhores condições sociais. Sem lucro não há como estabelecer uma relação saudável com os fornecedores. Sem lucro não há reinvestimento na empresa. Sem lucro não há como servir o mercado, não há como chegar a mais pessoas. E sem lucro não há como remunerar o risco e o investimento que fazemos como empresários e não há sequer contribuição para o bem comum através dos impostos.

Alguns de nós fomos ensinados a pensar no lucro como algo pernicioso e esse enviesamento de pensamento cria-nos problemas na gestão das nossas empresas.

Talvez de uma perspectiva mais filosófica seja mais fácil eu transmitir esta minha ideia. Como dizia Jim Rohn "Gerar lucro significa tocar alguma coisa e deixá-la melhor do que estava antes." Pessoalmente não consigo pensar em melhor visão. Não consigo pensar em melhor reputação!

Só há duas formas de aumentar os lucros numa empresa. Claro que já está a ver quais são: aumentar as receitas e diminuir as despesas. Esta última é mais fácil e mais imediata, mas a primeira tem muito mais potencial.

Para defendermos os lucros temos de os ir acompanhando... de muito perto. Portanto, recomendo que receba semanalmente uma conta de exploração. Todas

as semanas temos de ver como correu a semana anterior no que respeita ao nosso lucro. O que queremos é poder ter a informação na ponta dos dedos para perceber o que está a acontecer e poder agir e tomar medidas corretivas a cada momento. Em negócios de maior dimensão admito até que a preparação desta conta possa ser diária.

Mesmo que percamos precisão numa medição diária ou semanal, a ideia é de que é melhor estar aproximadamente certo do que precisamente errado, ou não saber sequer onde estamos. Em negócios mais pequenos em que não haja vendas todos os dias, admito que possamos receber esta conta de exploração mensalmente... mas até dia 15 de cada mês. Organize-se da forma que entender com o seu contabilista, mas assegure que esta informação lhe chega a tempo.

## **Lembre-se de que o dinheiro é como uma criança: necessita de supervisão de um adulto.**

Depois acompanhe os custos de perto. Corte e volte a cortar e vá secando todas as fugas. Não se permita a estar em negação. A negação é um dos maiores pecados dos empresários.

Por vezes, parece que vivemos num coma. Ou acreditamos que se não prestarmos atenção a certas e determinadas coisas elas simplesmente desaparecem, mas sabemos que não. Não só não desaparecem como ficam maiores. E quanto maiores mais difícil é de lidarmos com elas.

Analise a cada momento as suas contas e diga a verdade sobre a sua situação. Lembre-se de que a verdade lhe dá o poder de atuar. A verdade liberta-nos.

Faça logo as coisas mais difíceis e antes de qualquer uma das outras. As decisões mais complicadas são as que temos de tomar mais rapidamente. São estas normalmente que têm um maior impacto no nosso negócio.

Pratique sempre pensamento de base zero. Pergunte a si próprio constantemente "Sabendo o que sei hoje teria tomado esta decisão?" e quando a resposta for não está na altura de tomar uma decisão certa. Por difícil que seja... Evite a procrastinação!

## **2. Viver e morrer por um plano de negócios**

Poucos empresários têm um plano de negócios. E como diz o provérbio, "Se falhas em planear, planeias falhar". Outros dizem que o têm na cabeça, mas entre tê-lo na cabeça ou fechado numa gaveta, prefiro a segunda opção: pelo menos demo-nos ao trabalho de o pensar e pôr no papel.

Se me permite voltar a ser frontal, se não tiver um sólido plano de negócios escrito e pensado para gerar um lucro que vá acompanhando ao longo do ano, não se preocupe em vir trabalhar porque a probabilidade de fracassar é elevadíssima. Se não tiver um plano de negócios, vai andar sempre a trabalhar

para pagar as despesas, porque estas vão ser a sua única referência concreta. É o seu plano que otimiza as suas probabilidades de gerar um lucro.

A maior parte das empresas faz o seu plano começando por estimar as vendas e depois passando por todos os departamentos orçamentando os custos até chegarem ao número final: o lucro! Deixam o lucro para o fim, o que infelizmente revela a importância que dão a esse indicador. E o lucro não passará daquilo que sobra do seu plano comercial e operacional. Ou seja, é um plano residual!

Na minha visão, isto é uma forma inaceitável de gerirmos as nossas empresas.

O que ensino nos meus cursos e sugiro aos meus clientes é uma forma um pouco diferente de fazer as coisas. Defendo um plano de negócios "lucros primeiro". O que quero dizer com isto é que os empresários, nas PME, devem tornar-se fanáticos por viver por plano de negócios "lucros primeiro".

Num plano "lucros primeiro" a primeira coisa a decidir é quanto vamos lucrar no exercício em causa. De seguida, vemos qual é a margem de lucro que gera as melhores empresas da nossa indústria. Projetamos para nós essa margem. E isso leva-nos ao volume de vendas necessário. A diferença entre as vendas e o lucro projetados vai indicar-nos os limites para a construção do nosso orçamento.

É este plano que deve depois ser disciplinadamente monitorizado, privilegiando sempre os lucros. Se as vendas baixam temos obrigatoriamente de ajustar os custos para ir defendendo o lucro. Caso contrário a empresa estará a engordar.

## **Para assegurar que este lucro é defendido, sugiro também que seja criada uma conta de lucros. Isto é, que seja criada uma conta bancária, separada da conta operacional, em que é creditada uma percentagem de cada venda.**

Não diria que seja a percentagem total que queremos transformar em lucro, pois precisamos sempre de algum fundo de maneiio, mas podemos pensar numa parte desse valor. Se imagina gerar 15% líquido sobre as suas vendas, então comece por testar a sua capacidade de depositar na conta de lucros 5% da faturação. Isso criará a pressão necessária para manter os custos controlados e a conta a crescer. Se perceber que consegue aumentar essa percentagem, não hesite. E nesta conta não se toca!... Nenhum motivo é legítimo.

Se definirmos um objetivo de lucro claro, mantivermos o orçamento sobre monitorização apertada e ensinarmos os gestores a manter toda a gente responsabilizada pela sua execução e em permanente prestação de contas, então o lucro começa a materializar-se. A partir daí começamos também a ter outra disciplina na execução. Se todos os colaboradores estiverem alinhados com os prazos e orçamentos de execução, bem como pelos seus padrões de execução em alinhamento com o plano, as probabilidades vão melhorando.

Quaisquer derrapagens podem comprometer o plano ou esborrachar as margens. O nosso papel de gestores é combater ferozmente essa tendência, da mesma forma que defenderíamos a nossa família se estivesse sob ameaça ou se fôssemos agricultores e os pássaros, insetos e ervas daninhas atacassem as nossas sementeiras.

Esta é a altura de compreender que um dos princípios bíblicos é de que todo o bem será atacado. E o bem, no caso de uma empresa, é o lucro. É a colheita da sementeira que fizemos!

Quando temos um bom plano e monitorizamos os nossos dados semanais e/ou mensais contra esse plano expomos todas as fugas... e depois há que secá-las. Cortar e voltar a cortar.

Preste atenção ao custo da dívida, que é um dos mais negligenciados nas empresas. Não estou a falar de pagar do que foi emprestado, mas sim dos juros que é o que tem impacto no nosso lucro. Do resto falamos mais à frente. As PME recorrem a financiamento com alguma leveza e tendem até a não usar bem o dinheiro do financiamento, mas assustador é não perceberem o impacto que esses custos têm no seu lucro. Mais do que isso, lembre-se de que sem dívida não há falência. Pessoalmente, sinto-me bem com abordagens muito conservadoras à dívida.

## **Lembre-se que, pela lei de Parkinson, as nossas despesas crescerão sempre até se equipararem com as nossas receitas. É por isso que, para ser gerado, o lucro tem de ser defendido.**

Quando começar a gerir a sua empresa segundo este tipo de plano, vai perceber que todos os desvios e fugas são imediatamente expostos. Acaba a negação porque a realidade fica na frente dos nossos olhos e os ajustamentos tornam-se inequívocos. Assim deixamos de nos iludir mesmo que o volume de vendas possa manifestar grandes crescimentos.

Em nenhuma empresa onde tenhamos entrado, como consultores, havia um plano destes. Tento certificar-me de que há sempre um antes de sairmos. Sacrificarmos os custos operacionais em favor dos lucros parece bizarro para alguns empresários, mas assim que percebem os benefícios costumam receber a ideia com entusiasmo.

A palavra de ordem é disciplina. Quando nos habituamos a prestar contas diária, semanal e mensalmente, ficamos surpreendidos pela facilidade com que nos adaptamos e conseguimos agir sobre o negócio. A partir do momento em que começamos a trabalhar desta forma, dificilmente conseguimos voltar atrás.

## **3. Pague por performance!**

Pagar pelo desempenho é, da forma como vejo as coisas e nas PME, uma necessidade absoluta, no sentido de se garantir rentabilidade. Acho que pagar pelo desempenho é tão crítico num negócio que, se não conseguir implementá-lo de imediato se deveria despedir a si próprio.

Sei que na Europa existem algumas limitações legais a esta ideia, mas é sempre possível implementar várias regras. Defendo que 30 a 100% da remuneração dos colaboradores deve estar ligada à performance. E da mesma forma que devemos premiar os resultados deverá haver penalizações por determinados tipos de falhas.

Hoje em dia estão muito na moda as teorias de motivação e os prémios de desempenho, mas não vale de muito ter uma cenoura se não tivermos também um pau. Ou seja, há que compensar a performance, mas penalizar o mau desempenho. Tal como em tudo na vida é legítimo pensar que na nossa empresa há sempre consequências, até porque nós empresários temos de viver com elas. Consequências boas se o desempenho for bom e menos boas se o desempenho for medíocre.

## **Quando falamos de pagar por performance não estamos a referir-nos a bónus anuais. Estamos a falar do vencimento mensal ser ajustado segundo o desempenho e a capacidade demonstrada de cumprir o plano.**

É claro que as coisas são diferentes dependendo das funções, mas de alguma forma cada colaborador acrescenta ou subtrai algo aos resultados da empresa. Desenhar a forma mais adequada de medir esse impacto e ligar a maior percentagem possível da remuneração ao desempenho é altamente desejável.

Este tipo de remuneração tem ainda mais impacto no que se refere às equipas de vendas. Acredito que os comerciais devem estar com remunerações essencialmente variáveis, na medida do possível 100% dependentes dos resultados. E o que é curioso é que os grandes comerciais gostam desta forma de ganhar, pois sabem que acabam por ganhar muito mais do que de outra forma.

Outro aspeto curioso é o de que quem não está disposto a dar o melhor de si todos os dias e a sair da sua zona de conforto e emprestar o seu melhor contributo a quem lhe dá sustento acaba por sair rápida e voluntariamente quando remuneramos desta forma ou até a não entrar nunca.

É claro que há que dar atenção aos detalhes. Cada programa de remuneração deve ser desenhado para servir o negócio, especificamente, e a função a que se refere.

O cenário ideal é que todos os departamentos e funções estejam a ser medidos em alinhamento com métricas financeiras a cada mês e sejam avaliados no seu desempenho a cada trimestre. Dessa forma, quatro vezes por ano os colaboradores recebem uma avaliação concreta e escrita, detalhando o que estão a fazer bem e menos bem.

Os ótimos colaboradores devem ser pagos de acordo com o que produzem, ou seja, muito bem. Mas os medíocres devem ter feedback transparente. É uma questão de honestidade para com todos. Mostre-lhes onde estão exatamente e o que se espera deles. Dê-lhes uma oportunidade de melhorar, mas não tolere mediocridade. E lembre-se, tal como ouvi um dia dizer, o pior de uma recessão é que dá aos empresários uma desculpa para que as coisas não corram bem e para não assumirem a sua principal responsabilidade: assegurar os lucros!

## **Se não está a conseguir assegurar o seu rendimento e ter lucros ainda que modestos é porque o crescimento económico dos últimos anos o deixou adormecido.**

Não se dê ao luxo de atuar como uma vítima das circunstâncias. O fracasso podia e pode ser evitado. Uma recessão apenas expõe as nossas fragilidades e os erros que estávamos a fazer. Muitas vezes traz escondida a oportunidade de melhorar, refinar a nossa maneira de pensar e, conseqüentemente, as nossas práticas. Não culpe a crise. Aproveite-a!

### **4. Delegue, mas não abdique**

Normalmente, os empresários confundem estes dois conceitos. Quando delegamos algo é porque criámos um sistema para que a tarefa fosse desempenhada, treinámos alguém para a executar e temos mecanismos para controlar o seu nível de realização. Quando abdicamos não temos muitas vezes sequer a noção de que se foi feito até ser tarde demais.

Não sou um defensor de microgestão. Não acredito no empresário que não larga o colaborador e não o deixa executar tranquilamente. Se for para estar a fazer tudo por cima dos seus colaboradores então mais vale não os contratar porque terá ainda mais trabalho para refazer à sua maneira o que eles fizeram à deles. Mas acredito que nas PME não temos tempo nem dinheiro para andar a corrigir erros parvos.

Por isso crie sistemas e treine a sua equipa na execução das tarefas e monitorize o seu desempenho. Tenha indicadores de performance para todos os colaboradores e para todas as tarefas críticas.

De cada vez que entregar uma tarefa seja específico no resultado e data esperada para a conclusão, faça o seguimento e inspecione o resultado.

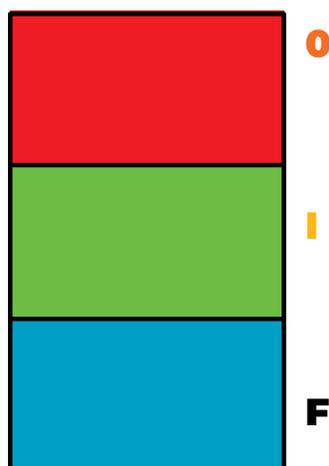
### **As pessoas respeitam o que é inspecionado.**

Se quiser seguir estas ideias e ser bem-sucedido com o seu negócio é uma escolha sua. Pode aplicar estes princípios e começar a fazer dinheiro ou ignorá-los à sua responsabilidade. Só lhe lembro que são muitos anos que levamos a seguir e a acompanhar empresas e a perceber o que as afasta e aproxima do sucesso.

Está na hora de agir! Desenhar o seu plano e implementá-lo disciplinadamente. Manter os seus custos agressivamente sob controlo. Acompanhar de perto a evolução do seu cash flow. Acompanhar a sua conta de exploração semanalmente. Pagar por performance. Seguir estas regras do lucro e passar para o degrau seguinte.

## 10. Cash flow e as suas cinco regras secretas

Aos dois marcadores principais de que falámos no último capítulo juntamos um terceiro a que se chama mapa de fluxos de caixa. Costumo desenhá-lo desta forma.



E desenho-o assim porque este marcador demonstra que o dinheiro não é todo igual.

Observo com curiosidade que vários empresários desconhecem esta realidade: nem todo o dinheiro nasce igual. Talvez pela elaboração de mapas de fluxos de caixa não ser obrigatória por lei, o empresário tem dificuldade em perceber que o dinheiro não é todo igual.

As empresas têm dinheiro operacional, que vem da sua atividade regular e tem origem nas suas vendas. Como tal, é dinheiro que pode sair da empresa se esta não necessitar do seu reinvestimento.

Têm também dinheiro das atividades de investimento que deve ser tratado de outra forma, pois tende a ser extraordinário. A existência deste dinheiro não atesta da saúde nem dos resultados da normal atividade do negócio, mas sim de alguns investimentos que eventualmente tenha feito ou liquidado. Assim, todas as decisões sobre a sua utilização devem ponderar isso mesmo.

Por último, temos dinheiro de financiamento. E é com este que é preciso ter mais cuidado. Vejo com demasiada frequência várias empresas viverem com algum descuido devido à existência de dinheiro (de financiamento) na conta bancária e não compreendem que esse dinheiro não foi produzido pelo negócio. E quando falo em descuido, falo também da confusão que frequentemente existe entre o dinheiro da sociedade e o da vida pessoal do empresário.

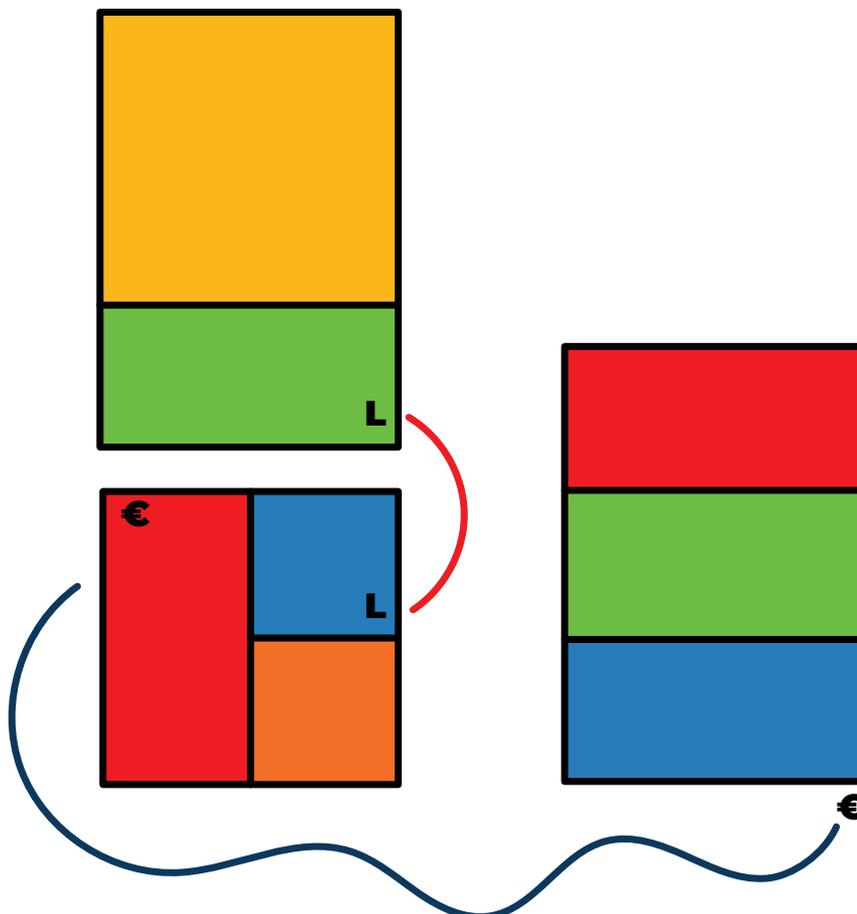
O dinheiro de financiamento entrou na empresa de fontes externas e como tal é dinheiro que deve ser utilizado sobretudo para investir e, na minha opinião, nunca para distribuir pelos sócios.

O que quero dizer com isto é que o dinheiro das atividades de financiamento deve ser usado para investir em ativos, que, por sua vez, devem gerar vendas. E por isso deve ser usado de forma eficaz. Depois aguardamos que a eficiência da gestão nos permita transformar essas vendas em lucro e esse lucro em mais dinheiro. Mas desta vez dinheiro operacional! E este sim pode depois ser utilizado para distribuir pelos sócios, desde que não se entenda como prioritário pagar a dívida ou o crescimento do negócio já não o absorver.

Compreender estes princípios não é uma opção. É decisivo! A sua ignorância conduzirá a resultados dramáticos, que normalmente se descobrem quando as condições de mercado se deterioram e expõem as fraquezas dos negócios.

**Como diz Warren Buffett “O mercado, tal como o Senhor, compensa os que cuidam de si próprios. Mas o mercado, ao contrário do Senhor, não perdoa aos que não sabem o que fazem!”**

Para concluir então os mapas financeiros, vamos juntar os marcadores que usámos no capítulo anterior sobre o lucro, ficando assim com três grandes marcadores: o balanço, a DR e o mapa de fluxos de caixa.



Todos encaixam uns nos outros. A DR fala dos lucros de um negócio. Podemos encontrar os lucros do negócio em algum outro mapa? Claro que sim, no balanço! Encontra-se no CP. Portanto, podemos concluir que a empresa tem os lucros. Em rigor há duas coisas que um negócio tem: os lucros e o investimento inicial a que normalmente chamamos de capital social.

Para saber como são gerados os lucros, tenho de olhar para a DR. Ou seja, o balanço diz-nos que há lucros. A DR diz-nos como lá chegámos. Ainda que seja uma teoria é uma teoria importante.

Depois temos o mapa de fluxos de caixa. O somatório dos vários tipos de dinheiro. Encontramo-lo em algum outro mapa? Mais uma vez, claro que sim. No balanço. O balanço diz-nos que temos determinada quantia em dinheiro e o mapa de fluxos de caixa diz-nos como lá chegámos.

Mas o mapa de fluxos de caixa já não nos fala de uma teoria. O mapa de fluxos de caixa foi desenhado para nos dizer a verdade. Diz-nos o que aconteceu ao nosso negócio em termos de dinheiro. Diz-nos que começámos com um determinado valor e que houve uma série de entradas e saídas de diferentes tipos de dinheiro e que no final ficámos com outro valor.

No final das contas, o que fazem os contabilistas é pegar nas atividades, traduzi-las em números e colocá-las no marcador. Ainda que sejamos tentados a pensar que o que eles fazem é preparar-nos a declaração de impostos, o seu trabalho deveria ser entendido como algo bastante mais significativo e relevante para a gestão.

Imagine que vê um jogo de futebol, ou outro jogo qualquer.. Quando vê o marcador não percebe o que se passou. Para ler o marcador deve então aprender como as atividades do jogo são convertidas no resultado. E só assim pode perceber e acompanhar o jogo.

Os números contam uma história. Mas temos de aprender então a transformar esses números em palavras para percebermos o que se passou.

Voltando ao negócio, os contabilistas traduzem as atividades em números e nós, empresários, devemos retroverter essa informação em palavras, para depois poder saber que instrumentos manobrar, no sentido de levarmos o negócio onde queremos. E para isso é basilar perceber como funciona a plataforma básica de um negócio. Que plataforma é essa? Vamos então analisá-la.

Quando montamos uma empresa e a financiamos é com que objetivo? Exato! Além das necessidades de fundo de maneio, o financiamento de um negócio serve essencialmente para comprar determinados ativos. E para que servem? Esses ativos são a base que esperamos poder utilizar para conseguir vendas. Os ativos servem para conseguir vendas.

Depois é nossa função também, como empresários, saber transformar essas vendas em lucro, pois o lucro é, como já vimos, o objetivo derradeiro de um negócio. Mas também devemos conhecer como transformar esses lucros em dinheiro, porque não podemos gastar os lucros, só o dinheiro pode ser gasto.

No entanto, como nem todos os tipos de dinheiro são iguais, é necessário

transformar os lucros em dinheiro, mas acima de tudo perceber que queremos transformá-los em dinheiro operacional. Não é qualquer tipo de dinheiro. É, especificamente, dinheiro operacional.

## **A saúde da minha empresa não se mede pela quantidade dos meus lucros, mas sim pela minha capacidade de transformar esses lucros em dinheiro. Que tipo de dinheiro? Dinheiro operacional!**

Senhor empresário, neste momento vou-me dirigir diretamente a si: É o meu amigo que tem de saber estes números! Não o seu contabilista ou o responsável da área financeira: é o senhor! Enquanto derradeiro responsável pela empresa, pelo seu destino e pelos seus resultados, enquanto capitão do barco a quem cabe manobrá-lo, o empresário tem de conhecer também, e mais do que qualquer outra pessoa, a informação necessária para poder decidir.

### 1. O ciclo de caixa

Embora fosse necessária uma grande patetice para lá chegar, segundo o sistema de contabilidade que nós temos seria teoricamente possível uma empresa fechar mesmo acumulando lucros operacionais. Porquê? Porque, como já vimos, não podemos pagar as nossas contas com lucros. Os nossos fornecedores exigem dinheiro. Se não fizermos um bom trabalho a converter os nossos lucros em dinheiro, não poderemos pagar as contas.

O ciclo de caixa mede-se então pelo número de dias que uma empresa leva desde a compra de uma mercadoria ou de uma matéria-prima para produção até ao dia em que recebe o dinheiro pela venda de um produto.



O ciclo de caixa é então composto por três ou quatro outros ciclos.

Vamos começar pelo ciclo de venda, que é medido pelo número de dias que em média levamos desde que compramos uma mercadoria até a vender.

Em sobreposição com este ciclo, e como mostra a figura, pode existir um ciclo de produção. Este ciclo é avaliado pelo número de dias que leva desde que se compra uma matéria-prima e se transforma a mesma até vender esse produto.

Depois temos um ciclo de entrega. Este ciclo é o número de dias que, em média, levamos desde que fazemos uma venda até a entregar.

O último ciclo que temos é o de recebimento. Este é o ciclo que mede, em média, quantos dias tardam desde que entregamos o nosso produto até recebermos o dinheiro da sua venda.

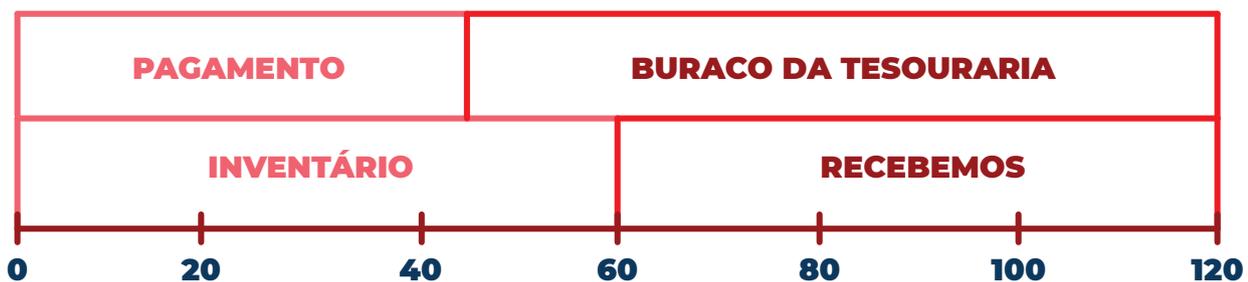
Pode conduzir a uma percepção errada da realidade comparar o ciclo de caixa de empresas de diferentes setores de atividade. Porque cada indústria tem as suas características específicas e as conclusões de tal comparação seriam limitadas. Mas quando comparamos empresas que atuam no mesmo mercado a comparação já é interessante.

Bastante interessante também é perceber como a situação evolui, ao longo do tempo, na mesma empresa. Ou seja, se ela está a levar mais ou menos tempo a converter as suas vendas em dinheiro.

Quanto mais curto for o ciclo de caixa, maior a capacidade que a empresa demonstra em converter as suas vendas em dinheiro.

## 2. O buraco na tesouraria

Veja a figura abaixo para compreender o peso que pode ter este desafio na sua empresa.



Repare nesta empresa... Compra e paga a mercadoria a 30 dias. Em termos médios leva 60 dias até a conseguir vender. Mas depois leva mais 60 dias até conseguir receber. Até aqui nada de estranho. É infelizmente um cenário recorrente. Mas a pergunta que se levanta é onde vai a empresa financiar os 90 dias entre pagar a mercadoria e receber o produto da sua venda. E não há muitas alternativas: ou às suas operações, ou junto da banca com um custo financeiro ou acabará por passá-las aos seus fornecedores.

Já percebeu para onde vai o dinheiro dos seus lucros? Está sempre empatado nas mãos dos seus clientes. E isto mata o negócio. Pense sempre se clientes destes estão melhor consigo ou com a sua concorrência.

### 3. Faça um A, B, C, D dos clientes

Absolutamente espetaculares;  
Bons;  
Chatos;  
Detestáveis.

Mande embora os detestáveis. Converta os chatos em bons explicando-lhes as regras, ou em detestáveis se não as quiserem cumprir, e mantenha os que lhe dão dinheiro a ganhar.

Daqui podemos deduzir então três regras fundamentais: receber, receber e receber...

Muitas vezes, as soluções estão à frente dos nossos olhos e não as vemos. Se reorganizarmos as nossas prioridades com frequência as coisas ficam mais claras.

Não me canso de me espantar com a relutância que a maior parte dos empresários tem em pedir o dinheiro que lhes é devido.

Nas empresas, e principalmente nas PME, os lucros contabilísticos não são muito relevantes. O que é importante é a capacidade de os transformar em dinheiro. Os pequenos negócios necessitam de um cash flow constante.

Seja muito pouco flexível com os atrasos dos seus clientes. Muitos empresários têm medo de os perder se tentarem cobrar. Lembre-se de que clientes que levam muito tempo a pagar se calhar ficam melhor a ser servidos pela sua concorrência. Apele ao seu sentido de justiça e à razoabilidade e peça-lhes o pagamento.

Lembre-se também de que as suas vendas, até serem cobradas, são um custo para si. O custo das vendas, mais o custo do IVA. E ficamos por aqui, porque tecnicamente seria incorreto misturar os custos fixos da sua estrutura com este assunto.

### **Pagar e morrer, quanto mais tarde melhor...**

Quando explico esta segunda regra tenho sempre de chamar a atenção de que o estou a fazer em termos técnicos. De facto, quanto mais tarde pagarmos as nossas contas melhor é a nossa capacidade de converter lucro em cash flow. Não estou com isto a estimular que não se pague.

Nas minhas empresas negoceio as condições de pagamento com os meus fornecedores e não me atraso. Porque acredito que a minha reputação tem também um valor e porque quanto melhores forem as minhas relações com os meus fornecedores melhor é para todos. Mas negoceio os prazos de pagamento... e quanto mais largos, melhor...

Nas empresas onde intervenho como consultor por vezes é necessário atrasar

um pagamento. Nesses casos sugiro que se classifiquem os fornecedores por ordem de urgência. Daqueles com quem necessitamos de ter uma relação privilegiada e que são mais sensíveis a atrasos aos que podem aguentar um pouco mais.

Classifique-os em A, B, C e D e comece a pagar aos A e assim sucessivamente. Fale sempre a verdade e nunca se esconda. Explique que está a passar uma fase menos boa e peça compreensão. Comprometa-se com um prazo e cumpra escrupulosamente. As pessoas compreendem se der a cara, mas não compreendem se andar escondido, deixar de atender o telefone ou não cumprir o que prometeu.

## 4. Mantenha a dívida baixa

Cruzo-me com muitos empresários que se gabam de ter montado as suas empresas com recurso total, ou quase, a capitais alheios. Embora eu tenda a ser conservador na gestão da dívida, não tenho nada a apontar em relação a isso se a pessoas tiverem perfeita noção do que estão a fazer.

Quanto menos capitais próprios investir, maior é o meu retorno sobre esses mesmos capitais próprios. Mas quanto maior for a minha dívida, mais do meu cash flow é absorvido para a pagar. Ou seja, muitas vezes temos lucro, pagamos impostos sobre esse lucro e não percebemos para onde ele foi quando não encontramos o dinheiro na conta bancária. Muitas vezes ele serviu para pagar a dívida exatamente porque recorremos a ela para montar o negócio ou mesmo para resolver alguma situação de tesouraria.

## 5. Investimento em ativos

Uma última ideia sobre cash flow. Quando temos dinheiro disponível nas empresas, e principalmente quando o negócio está a crescer, temos alguma tendência para fazer investimentos em ativos. Certifique-se de que são necessários e estão em plena utilização. Quando compramos um ativo o dinheiro sai da caixa e passa para o imobilizado. E ambas são contas do ativo, ou seja, não afetam o seu resultado líquido, ou, dito de outra forma, o seu lucro. Mas afeta o seu cash flow, pois o dinheiro deixa de estar disponível.

O mesmo é verdade para matérias-primas, mercadorias e existências. Por isso, não compre se não necessitar, a não ser que tenha um desconto que justifique a imobilização do dinheiro. Cuide do seu dinheiro e perceba que ele não nasce todo igual. Acompanhe tudo de muito perto para saber sempre o que está a acontecer.

Lembre-se de que o dinheiro é como uma mulher: se não a amar e cuidar com todo o carinho, lembrando-a, várias vezes, de como ela é importante para si, acabará por perdê-la.

# 11. Valor: quais as ideias mais recônditas sobre como avaliar o seu negócio?

Como já falámos antes, não existe em Portugal o hábito de vender empresas. Mas na cultura anglo-saxónica, de onde têm emergido economias muito mais fortes do que a nossa, a principal razão para se montar um negócio é para um dia poder vendê-lo. Os negócios são montados para dar ao empresário a escolha de um dia, eventualmente, os poder vender. Quando se prepara um negócio para ser vendido podemos depois obter mais do que obteríamos se ele não estivesse preparado.

Devemos então começar por perceber quanto vale um negócio... A definição pacífica entre os financeiros é de que um negócio vale o cash flow futuro descontado para o presente, ou seja, um euro hoje vale menos do que um euro no futuro, porque no futuro valerá um euro mais a rentabilidade a que eu for capaz de o aplicar durante esse período. E, por isso, um euro num momento futuro valerá hoje um euro menos essa taxa de rentabilidade.

Mas vamos tornar as coisas mais simples. Aquilo que acontece com mais frequência é que os agentes, o comprador e o vendedor da empresa procuram um atalho para fazer esta avaliação e dessa forma determinar um preço justo. O que normalmente se faz é escolher um múltiplo a pagar sobre os lucros anuais do negócio. E esse múltiplo é ajustado para o risco percebido de esses lucros se materializarem.

**Em termos médios, o múltiplo a que as PME se transacionam por esse mundo fora, segundo os últimos dados a que tive acesso, é de 2,8.**

Dito de outra forma, as pessoas tendem a pagar, em média, o lucro anual de um negócio vezes 2,8. Mas esta é apenas a média, pois o desvio padrão pode ser grande. Quer dizer este múltiplo é o múltiplo médio, mas pode haver negócios vendidos por menos do que o seu lucro anual e outros por muitas vezes este valor.

Como é então feito esse ajustamento? Esse ajustamento é feito para o risco. Quanto mais seguro estiver da materialização desses lucros, maior o múltiplo que estarei disposto a pagar e quanto menos seguro estiver, menor o múltiplo que vou oferecer.

Mas a grande questão das finanças é a de como é que eu meço esse risco... Como é que eu o quantifico... E se os financeiros encontraram uma forma de o fazer, não me revejo na forma como o fazem. Os financeiros usam cálculos extremamente sofisticados para medirem com precisão o risco, mas partindo de pressupostos discutíveis, acabam por aparecer com uma medida de volatilidade, que eu não entendo como precisa para medir o risco. Os financeiros entendem que quanto maior é a volatilidade, maior o risco. Eu entendo que muitas vezes o risco baixa por força

da volatilidade... E não estou sozinho neste pensamento. Muitos dos maiores gestores de ativos financeiros do mundo, como Warren Buffett e Peter Lynch, também entendem desta forma.

Mas este não será seguramente o fórum para discutir este assunto. Até porque quando o comum empresário vai transacionar a sua empresa terá dificuldade em efetuar e mesmo compreender esses cálculos. O que eu sugiro é que partamos da média e usemos o nosso bom senso para ajustar o múltiplo a pagar.

A questão a avaliar é a de qual a previsibilidade de que esses lucros se materializem no futuro, sendo que perceber a sua consistência no passado pode, eventualmente, dar-nos algumas pistas para isso. Ou seja, qual a probabilidade de que, depois de transacionada a empresa, se materializem os lucros que esta vinha a demonstrar no passado.

E para concluir sobre esta questão não há outra escolha senão fazer uma apreciação dos riscos...

## **Nas empresas temos vários tipos de risco. Teremos riscos que são internos e outros que serão externos. E teremos riscos que são controláveis e outros incontroláveis.**

Começando pelos riscos internos, podemos classificá-los como os que decorrem diretamente da forma como nos organizamos e gerimos o nosso negócio. Nestes riscos, os principais serão a dependência de pessoas-chave, de fornecedores-chave ou clientes-chave.

Muitas vezes os negócios dependem de determinado indivíduo para funcionarem. Muitas vezes esse indivíduo é o próprio empresário e das três uma, ou é um especialista no trabalho técnico subjacente ao negócio, ou organizou toda a empresa à sua volta e esta depende de si para todas as decisões importantes, ou mesmo por nunca ter formado ninguém a quem pudesse delegar as tarefas fundamentais do funcionamento operacional. A questão é que não só o empresário limitou o crescimento da empresa por ter seguido essa linha e pelas razões que já antes debatemos, mas também reduziu significativamente o valor da sua empresa, do seu ativo. Ou seja, se a empresa depende de si para funcionar e consequentemente materializar os lucros e até para crescer, terá muito pouco valor quando ele se afastar por força da venda. E mesmo que ele ficasse depois da venda, continuaria a valer muito menos, pois ao estar dependente de uma pessoa, dependeria da capacidade e motivação dessa pessoa para continuar a trabalhar. Se, por alguma razão, em alguma altura esse indivíduo parasse de trabalhar, o negócio deixaria de ter condições para funcionar da mesma forma.

Se este raciocínio é verdadeiro no que se refere ao empresário também o é quanto a qualquer outro colaborador. Ou pela sua capacidade técnica ou pela sua capacidade comercial há colaboradores que assumem um peso decisivo em determinadas empresas. O facto de essas empresas dependerem desses colaboradores diminui o seu valor no mercado, pelas mesmas razões que antes vimos.

Frequentei, durante algum tempo, um restaurante que apreciava bastante. A chef era muito reputada e o marido geria a sala. Um dia, e depois de umas férias, chegámos ao restaurante e reparámos que havia mudado o nome, mas tudo o resto parecia igual. Os mesmos empregados, a mesma decoração... mas notámos ausência da chef e do marido... Perguntámos por eles e um dos empregados de mesa, muito simpático, explicou-nos que saíram por discordâncias com os proprietários, mas que estava tudo igual uma vez que o pessoal de cozinha e de sala eram os mesmos, que até a lista permanecia igual e que, por isso, nem iríamos notar a diferença. Foi a última vez que lá fomos! E se bem me recordo não terá durado nem três meses depois da saída destas pessoas. Este casal abriu, passado pouco tempo, uma outra casa que voltou a ser um sucesso.

## **Há também negócios que dependem de um determinado fornecedor. E se por alguma razão perdem o fornecedor as coisas complicam-se.**

Tenho um amigo que era distribuidor de um determinado tipo de produtos. E um dos maiores produtores nacionais contratou-lhe a distribuição dos seus produtos em regime de exclusividade. Ao meu amigo esta pareceu a oportunidade de uma vida. Tanto que fez investimentos colossais em imobilizado para poder estar à altura das expectativas do produtor.

Este negócio representava tanto para ele que rapidamente passou a representar cerca de 80% do seu volume de negócios. E em poucos anos a sua empresa experimentou o maior crescimento da sua história. Até que de repente, e sem que o meu amigo pudesse prever, o produtor retirou-lhe não só a exclusividade, mas a própria distribuição. E tudo isto antes que o payback do investimento realizado estivesse feito.

Muito rapidamente se passou palavra nos clientes de que tinham perdido a representação e de que estariam a atravessar dificuldades e estes começaram a atrasar-se ou até a faltar com os pagamentos. Foi muito rápido até que entrasse em insolvência e passasse dificuldades até na sua vida pessoal.

Quanto a riscos externos, diria que há uma questão principal: a concorrência. E esta questão divide-se em duas outras...

Em primeiro lugar, defendo que devemos estudar sistematicamente a concorrência a ponto de a conhecermos tão bem como nos conhecemos a nós próprios. E a ponto também de podermos assegurar que o mercado discrimina a nosso favor.

O outro aspeto é o de desenvolvermos uma vantagem competitiva que assegure que essa concorrência não ameaça o nosso negócio, ou seja, os nossos lucros futuros. Imagino uma vantagem competitiva como um fosso em volta de um castelo medieval. Quanto mais largo for o fosso e mais crocodilos tiver, maior é a nossa vantagem competitiva.

## Quanto mais difícil for à concorrência ameaçar a nossa posição competitiva, maior a nossa vantagem.

E essa é a melhor forma de defendermos os nossos lucros futuros e, como tal, de aumentarmos o valor da nossa empresa. (Não me vou alongar muito mais no que respeita à concorrência porque voltaremos mais à frente a este tema quando discutirmos a estratégia.)

Depois temos os riscos controláveis, que se prendem com as decisões que tomamos. Todos os investimentos que decidimos fazer no negócio, o nosso marketing, as contratações que fazemos, os contratos que assinamos. São tudo coisas que representam um risco porque podem comprometer os resultados do negócio a longo prazo e ter influência nos lucros do mesmo, mas que são controláveis no sentido em que dependem exclusivamente de decisões tomadas por nós, que podem resultar como acertadas ou erradas.

E, por último, temos riscos incontroláveis, que dependem apenas do que acontece à nossa volta e no ambiente que nos rodeia. Em relação a estes riscos gostava de fazer uma nota remetendo para a primeira parte deste livro. Entendo que estes riscos são sobrestimados. Não argumento que aquilo que acontece não tenha, de todo, influência nos nossos resultados. Entendo apenas que a forma como respondemos é muito mais importante do que o que acontece. Os sobreviventes não são os mais fortes, mas sempre aqueles que se adaptam. Os riscos incontroláveis são o que acontece na economia, na legislação, na política, etc. E quanto a isso não há nada que se possa fazer. Mas há seguramente muito que se pode fazer na forma como respondemos.

E se estes riscos podem ter um impacto nos nossos lucros e, conseqüentemente, alterar o valor do negócio, o nosso papel é desenhar a empresa e respetivo modelo de negócio para serem o mais adaptáveis possível a eventuais alterações no ambiente. De forma a torná-la talvez não imune, mas pelo menos altamente resistente a tudo o que se possa passar e que não controlamos.

Negócios como a Coca-Cola, a Gillette ou a American Express são altamente resistentes ao que se possa passar no ambiente que lhes é exterior, e porquê? Porque foram trabalhados e afinados para isso.

Como última nota no que respeita ao risco do negócio, sugiro que seja conservador em termos de dívida. Quando não há dívida, não há falência. Nas alturas de prosperidade económica o acesso ao crédito torna-se fácil e quando a maré está a subir torna-se relativamente fácil ir na cheia e obter ótimos retornos alavancados em níveis de dívida elevados. Mas quando a maré baixa, há que lidar com essa dívida e nessas alturas, muitas vezes, é ela que nos afunda.

Como conclusão, lembre-se de que a quarta forma de fazer crescer a sua empresa é aumentando o seu valor, para que tenha a opção de a vender um dia e assim remunerar o seu esforço e o seu risco. Entenda que essa empresa vale

mais quanto maior forem os seus lucros futuros, bem como a sua previsibilidade. Para aumentar a previsibilidade dos seus lucros, deve tentar diluir o mais possível o impacto dos riscos de eles se materializarem e isso far-se-á essencialmente gerindo os fatores controláveis e preparando a empresa para ser resistente e adaptável aos incontrolláveis.

# PROPOSTA DE AÇÃO

## parte II

# o ciclo de crescimento de um negócio

- 1.** Avalie a sua posição no que se refere ao ciclo de vida dos negócios. Identifique o seu desafio-chave e classifique-o como normal, anormal ou ameaçador, ponderando a fase em que se encontra...
- 2.** Avalie se o desafio que identificou é mesmo o verdadeiro desafio, ou apenas o sintoma de um outro problema a montante...
- 3.** Pense no que pode fazer de imediato para melhorar a sua situação, no que respeita a esse desafio...
- 4.** Reflita sobre as disciplinas de crescimento que está a usar. Avalie se está a tirar delas o máximo partido e quais das outras poderiam ser adicionadas...
- 5.** Reúna-se com o seu contabilista e combine com ele a forma de passar a ter a sua conta de exploração mensalmente e o seu mapa de fluxo de caixa, pelo menos, de três em três meses.
- 6.** Construa o seu plano de negócios a partir dos lucros e reveja-o mensalmente, por comparação à conta de exploração.
- 7.** Dirija-se ao seu banco e abra a sua "conta de lucros".
- 8.** Meça o seu ciclo de caixa e mantenha sempre um mínimo de três estratégias para o melhorar.
- 9.** Faça o A, B, C e D dos seus clientes e dos seus fornecedores.
- 10.** Repense a sua dívida e faça um plano de emagrecimento agressivo.