

3 Fermentos para o Crescimento

Foi uma grande honra participar deste trabalho e ver o grande amadurecimento que as empresas Brasileiras tiveram nos últimos anos. No começo do projeto chegamos a questionar se as empresas participariam, uma vez que deveriam enviar o balanço para comprovar os dados. Foi gratificante ver que muitos empresários estão trabalhando com transparência e sem aquela “coisa antiga” de esconder ou mentir sobre os números da empresa.

Por um lado fico triste em ver que apenas 47% dos entrevistados possuem um plano de negócios documentado e que esta taxa não mudou nos últimos 4 anos. Contudo, fico feliz em ver que as empresas que tem um plano de negócios também evoluíram bastante. Elas começam a usar instrumentos de governança corporativa como conselho administrativo ou consultivo, e passam a gerenciar por indicadores mais sofisticados do que o faturamento, como o EBITDA, que era um ilustre desconhecido há 6 anos.

Uma empresa, no começo da sua vida, precisa ganhar espaço e projeção no mercado e, portanto, precisa aumentar seu faturamento. Depois de alguns anos, e de ter o seu espaço conquistado, será hora de começar a olhar a qualidade deste faturamento, ou seja, a lucratividade. É aqui que muitas empresas erram e continuam olhando apenas para o seu faturamento. Elas se esquecem de despedir funcionários ineficientes, despedir clientes não lucrativos e abandonar produtos obsoletos. O estudo mostrou que a maioria das empresas com alto CAGR são empresas de até 9 anos de operação enquanto que as empresas com maior EBITDA são as com mais de 9 anos.

O estudioso Ichak Adizes compara uma empresa com o ser humano que nasce, cresce, amadurece, envelhece e morre. A diferença é que uma empresa pode, em determinado ponto da sua vida, se re-inventar e criar um novo ciclo de crescimento. Em cada uma das etapas do ciclo de crescimento existem características muito bem definidas. O estudo mostrou isto claramente.

Empresas jovens têm grande preocupação em criar produtos e inovar, investem menos em tecnologia para consumo próprio, tem pouco tempo e recurso financeiro para treinar e certificar seus funcionários. Elas trabalham com muitos terceirizados, têm mais flexibilidade e menos controles.

Empresas mais “maduras” inovam menos, investem mais em tecnologia para consumo próprio, investem mais em treinamento e certificação. Elas trabalham com uma taxa maior de CLTs, tem muito mais controle e perdem sua flexibilidade ao longo do caminho.

Empresas “velhas” não inovam, investem em tecnologia para criar excesso de controle, engessando totalmente a empresa. Os colaboradores privilegiam a guerra de feudos dos diretores ao invés de olhar para o mercado e atender bem o cliente.

Mas, o que faz com que uma empresa tenha crescimento maior do que as outras? Ficamos dias debruçados nos números da pesquisa. Cruzamos tudo com tudo. A cada resposta um olhava para o outro e achava que aquilo era uma questão de bom senso. O que estávamos obtendo era a maravilhosa constatação do que vários gurus falam: gerenciar uma empresa e leva-la ao sucesso não tem milagre, tem algumas boas e conhecidas receitas e muito trabalho.

Vimos que não existe uma fórmula única de sucesso. Uma empresa pode agregar serviços, criar especialização ou vender produtos em alto volume. Encontramos empresas com os 3 modelos de negócios e com igual taxa de sucesso. O importante é ter um bom plano e uma excelente execução.

Então, a Silvia Paladino resolveu abandonar o frio mundo dos números e perguntas de múltipla escolha e passou a ligar para as empresas que tiveram maior CAGR. O resultado das entrevistas você lerá nas próximas páginas e aqui veio uma GRANDE SURPRESA.

As empresas com maior CAGR tem SIM algo em comum. Nas histórias delas você vai ler três palavras que são sábias receitas de crescimento e um verdadeiro “fermento” empresarial: Inovação, Pessoas e Planejamento.

Já dizia Darwin “Não é o mais forte da espécie que sobrevive, nem mesmo o mais inteligente, mas aquele que se adapta mais rapidamente”. Inovação ou re-invenção é o principal fermento de crescimento empresarial. Estar atento ao mercado e as mudanças. Estar “antenado” e usar as novas tecnologias como fator alavancador. Criar um diferencial competitivo. Estar à frente de seus concorrentes.

Já dizia minha sábia avó “a gente não para de evoluir porque envelhece, a gente envelhece porque para de evoluir”. Que este estudo seja um alerta para que os empresários voltem sua atenção para a importância da mudança, da evolução, da inovação, do crescimento.

O segundo fermento é “Pessoas”. Falamos tanto de fornecedor, distribuidor, clientes e concorrentes que esquecemos que, no final, são pessoas negociando com pessoas. Então, nós temos que ter pessoas treinadas, certificadas e motivadas para atender e vender para pessoas. Temos que entender nossos clientes, suas preocupações, suas necessidades. Eu brinco e digo que quem vende TI mora em Vênus e quem compra TI mora em Marte. Por incrível que pareça não existem escolas de idioma marciano em Vênus. As empresas com maior crescimento conseguiram fazer um curso de marciano por correspondência e se deram bem.

O terceiro fermento é “Planejamento”. Nos Estados Unidos qualquer criança sabe o que é Hamburger da mesma forma como sabe o que é um Business Plan. No Brasil, nós ficamos 5 anos na faculdade e não aprendemos a ser empreendedores. Errar e começar de novo faz parte da vida do empreendedor. Gerenciar uma empresa por tentativa-e-erro não!!! Será que é uma coincidência que 90% das empresas com maior CAGR têm um plano documentado e que 90% das empresas com CAGR negativo não têm um plano?

No final das contas, os três fermentos que temos para o crescimento empresarial não passam de bom senso. Há quantos anos a CRN vem falando sobre inovação, pessoas e planejamento? Eu tive o privilégio de ser convidado para três edições do Reseller Forum e os temas tratados foram: planejamento, colaboração e inovação.

O sucesso do empresário não está em passar horas debaixo do chuveiro esperando uma grande idéia. Quem faz isto pega um resfriado... O sucesso do empresário está em conhecer as ferramentas gerenciais e escolher a ferramenta certa, na hora adequada e aplicá-la da forma correta e criativa entendendo seus efeitos diretos e colaterais. Três fermentos – só isto!!!