

O meu é maior do que o seu

Os homens seguramente já ouviram ou falaram MUITO esta frase lá no começo da adolescência. Os meninos adoram comparar. Comparam TUDO. Antes de comparar sempre contam uma história de que o seu é muito maior do que dos outros. Aí vem a hora da verdade “mostra o seu que eu mostro o meu”....e o menino que exagerou cai fora rapidinho. Os meninos viram homens e continuam comparando. Comparando TUDO. Os gringos usam o nome bonito de “benchmark”.

Até pouco tempo os empresários faziam igualzinho aos meninos fazem: um festival de exageros e, na hora de mostrar, caíam fora rapidinho. Boa parte dos empresários “à moda antiga” ainda é assim. Gostam de contar uma prosa e aumentar “os pontos e os contos”. Você pede para ver o balanço e o menino some do mapa.

Felizmente muitos meninos viraram homens sérios de negócios e começam a divulgar com muita transparência os números da empresa. Na última pesquisa recebi os balanços de 150 das 180 empresas entrevistadas. Estas empresas se dispuseram a comprovar os dados que haviam sido informados. Nenhuma delas havia exagerado ou “aumentado os pontos” no que havia sido previamente dito. São homens maduros que entendem que o “benchmarking” é bom para ele e para todos no mercado.

Sou instrutor de treinamentos de vendas consultivas há vários anos e fico feliz de ver que muitos clientes abrem, claramente, seu orçamento para os projetos. Alguns alunos sempre vêm com a história de “meu cliente não vai falar quanto tem de dinheiro para gastar”. Bom, o que eu tenho visto é que, especialmente em São Paulo, o cliente que não fala é porque o vendedor não perguntou. Entendo que ainda existe uma diferença cultural com outras regiões do Brasil, mas está mudando, pouco-a-pouco. Queremos ser mais produtivos e falar “a verdade” é evitar idas e vindas desnecessárias. A mesma diferença cultural se aplica para os empresários no tocante a divulgação de suas informações e balanços.

Voltando ao “meu é maior do que o seu”, temos que tomar muito cuidado com o que vamos comparar. 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.

A próxima etapa é começar a olhar indicadores mais sofisticados. Hoje se fala muito do EBITDA. Ah...o Rei EBITDA que governa soberano todas as empresas....

Eu me divirto muito com o tal do Rei EBITDA. Tem empresário que acha que quanto maior o EBITDA melhor. Já encontrei empresário que falou que o EBITDA era de 150% - eu morro de rir. O outro era presidente de uma empresa de desenvolvimento de software e falava com o peito cheio “temos EBITDA de 60% nos últimos 2 anos”. Bom, ou não sabe calcular o EBITDA ou está sucateando a empresa – deixando de fazer investimentos importantes que certamente transformarão a empresa em ferro velho.

O benchmark é importante porque mostra como os outros empresários estão conduzindo suas empresas. Como estão fazendo os investimentos. Como estão se preparando para o futuro. Empresas do mesmo segmento devem ter indicadores parecidos.

E aí? Ainda quer ver quem tem o maior? É o “tamanho que importa”???

(*) Dagoberto Hajjar (dagoberto.hajjar@advanceconsulting.com.br) trabalhou 10 anos no Citibank em diversas funções de tecnologia e de negócios, 2 anos no Banco ABN-AMRO, e, 9 anos na Microsoft exercendo, entre outros, as atividades de Diretor de Internet, Diretor de Marketing, e Diretor de Estratégia. Atualmente é Diretor da ADVANCE – empresa de planejamento e ações para empresas que querem crescer.