

SÉRGIO FERREIRA

CONSULTOR E CONSELHEIRO DE EMPRESAS

CRESCIMENTO EXPONENCIAL

**TRANSFORME SUA
EMPRESA EM UMA
MÁQUINA GERADORA**

DE CAIXA



ALTA BOOKS

GRUPO EDITORIAL

Rio de Janeiro, 2022



SUMÁRIO

DEDICATÓRIA	vii
AGRADECIMENTOS	ix
PREFÁCIO	xiii
INTRODUÇÃO	xvii
CAPÍTULO 1 Cuidado: as aparências enganam!	 1
CAPÍTULO 2 Quais resultados você quer alcançar?	 15
CAPÍTULO 3 Caixa, o sangue que circula no corpo das empresas	 33
CAPÍTULO 4 Quando R\$6 milhões de faturamento valem mais do que R\$10 milhões	 55
CAPÍTULO 5 O quanto sua empresa pode crescer?	 79
CAPÍTULO 6 Vender pensando em lucro e caixa	 111
CAPÍTULO 7 Os custos invisíveis que assombram as organizações	 135

CAPÍTULO 8	
Bons hábitos fazem de sua empresa uma máquina de gerar caixa	159
CAPÍTULO 9	
Comunicação e pessoas: voz e energia das organizações	177
CAPÍTULO 10	
Apenas os números blindam o risco das decisões emocionais	197
CAPÍTULO 11	
Como evitar as muitas armadilhas no caminho do gestor	217
CAPÍTULO 12	
Negócios só são bons quando sabemos o quanto valem	245
CAPÍTULO 13	
Um check-up dos dez pontos da saúde de sua empresa	263
CONCLUSÃO	
O exemplo de Cadico	287
ÍNDICE	293



CAPÍTULO 1

Cuidado: as aparências enganam!

Não faz muito tempo, fui procurado por uma empresa que buscava ajuda para resolver um dilema meio doce, meio amargo. Tratava-se de uma companhia voltada para a produção de acessórios de beleza feminina que, nos últimos cinco anos, vinha crescendo com uma taxa anual de 46%. Um desempenho extraordinário para qualquer negócio, em qualquer parte do mundo! A boa performance do grupo foi percebida pelo mercado, e um dos gigantes varejistas brasileiros entrou em contato. “Os proprietários dessa empresa não se interessariam em ser seus fornecedores?”, perguntaram. Eram mais de mil lojas físicas e uma sólida operação de comércio online pelas quais poderiam vender aqueles acessórios em todo o Brasil. Que tal?

Essa era a parte doce do dilema.

Vender seus produtos por intermédio daquela importante organização do mercado varejista era um sonho desejado há muito tempo por aqueles empreendedores. Não só por eles, mas por milhares de outros empresários do país. Mas como deveriam fazer para atender àquele enorme aumento de demanda que teriam pela frente? Eles queriam ouvir o meu conselho.

E aí estava o lado amargo.

Qual deveria ser o primeiro passo para se adequarem a essa nova realidade? Será que eles conseguiriam entregar o volume de produtos exigido para estar nas prateleiras das mais de mil lojas desse potencial cliente? Quanto custaria o crescimento que

teriam que sustentar? Saberiam negociar com um parceiro tão grande, poderoso e agressivo?

Ouvi essas e outras dúvidas. Sentei-me com eles, fiz perguntas, escutei o que tinham a dizer e dei a minha opinião: não, eles não deveriam prosseguir. Que deixassem aquela ideia de lado, e acordassem daquele sonho. “Mas por quê?”, perguntaram. Porque para vender para aquele cliente, eles teriam que investir um dinheiro que não tinham. Precisariam ter um capital de giro para continuar importando a matéria-prima da China, como eles faziam, e só receberiam do cliente depois de um longuíssimo prazo. Isso sem contar os atrasos que essas empresas dominantes do mercado costumam impor antes de honrar seus compromissos com os fornecedores.

Tentei fazê-los entender que estavam buscando uma meta equivocada. Eles não tinham os meios para subsidiar aquele crescimento. Apresentei dados e todos os meus argumentos. Mesmo assim, insistiram, e solicitaram, inclusive, que eu fizesse um plano para tentar viabilizar a venda para o varejista. Entendi a dificuldade deles em concordar comigo, pois acreditavam que seria um suicídio comercial dizer não para um cliente daquele porte.

Mas, no final, desapontados, concordaram que não havia muito o que pudesse ser feito. Realizadas todas as contas, concluíram que não tinham dinheiro, e era inviável tomar financiamento em bancos. Portanto, aquele enorme e tentador mercado varejista estava fora das suas possibilidades. Talvez alguns entre os sócios, mesmo depois dessa decisão, não tenham se convencido de que o melhor a fazer era desistir do negócio. Quem sabe, se tentassem, poderia dar certo e os ganhos se multiplicariam?

Não disse isso para eles, mas estou certo de que essa tentativa seria algo absolutamente insano. Pouco tempo depois de seguirem meu conselho, os sócios passaram a encarar a gestão do caixa com outros olhos. Inclusive, ficaram aliviados, pois entenderam que aquela possível parceria teria os levado à falência. Dali em diante, passaram a tomar suas decisões de negócios sempre considerando

o impacto delas no caixa, o que, com o tempo, acabou aumentando muito a entrada de dinheiro na empresa.

Caixa, valor e risco

Quando sou chamado para dar consultoria a alguma empresa que está passando por algum sofrimento, costume, já nas primeiras conversas, explicar quais são os três pontos que considero fundamentais para uma gestão de bons resultados. O primeiro deles é o caixa. Qual é a meta de caixa da empresa? Segundo ponto: valorização da empresa, ou seja, qual valor o acionista e o gestor desejam que o empreendimento tenha em três, cinco ou dez anos? E o último ponto diz respeito a como está a gestão dos riscos da empresa.

Essas três são as dimensões fundamentais as quais devemos checar para verificar a saúde das organizações, e nelas intervir para livrá-las de eventuais mazelas. Falarei delas diversas vezes neste livro, embora neste capítulo minha ênfase será na gestão do caixa. Após essa explanação, faço um diagnóstico dessas empresas levando em conta esses três itens. Só então, a partir disso, poderei identificar o responsável por colocar obstáculos na pista de decolagem que essas empresas, como aconteceu com aquela fornecedora de produtos femininos, querem usar para os grandes voos com os quais sonham.

O nome do obstáculo? O caixa. Ou melhor, a quase ausência dele.

Pode parecer surpreendente, mas quando pergunto aos executivos ou empresários de alguma empresa qual é a meta de caixa de sua companhia, em 99,9% das vezes, ninguém tem uma resposta clara. E eles também não têm ideia do quão valorizada desejariam que a empresa fosse, ou em que grau está a gestão de riscos do empreendimento. Normalmente, as pessoas têm uma visão muito clara sobre faturamento. Fazem afirmações como “Eu quero faturar 2 milhões, 20 milhões, 100 milhões, este ano”,

mas não têm uma visão sobre como desejam executar a gestão do caixa da empresa.

Ter uma meta de caixa seria, por exemplo, planejar ter, até o final do ano, R\$1 milhão disponíveis depois de os fornecedores, as despesas fixas e variáveis e os impostos já terem sido pagos, e os pró-labores dos gestores e dividendos dos acionistas terem sido distribuídos. Esse valor que sobra depois de todas as obrigações terem sido honradas tem grande relevância para o negócio, já que existe uma relação direta e fundamental entre a geração de caixa e o valor da empresa. Uma empresa vale não pelo que ela entrega de lucro, e menos ainda pelo seu faturamento. O valor de uma empresa é o que ela gera de caixa, ponto.

Minha filha caçula me perguntou, certa vez, qual era o meu trabalho e o que eu fazia. Expliquei que eu sou uma espécie de médico, um médico de empresas. E é assim que me vejo. Os gestores me chamam e se queixam de alguma dor específica. Eu me sento com eles e faço uma espécie de “anamnese”. Pergunto sobre números, metas, práticas empresariais. Mas, curiosamente, da mesma maneira que um paciente procura um especialista se queixando de uma gripe, e o médico descobre que o que há ali é uma alergia aos pelos de um animal de estimação, os empresários e gestores também têm dificuldades em identificar seus problemas reais.

Assim, um diretor pode me dizer: “Estamos enfrentando problemas de vendas.” Mas, depois de fazer perguntas e examinar números, fica claro que não há problema com as vendas, mas sim com a rentabilidade das vendas. As consultas quase sempre levam à conclusão de que a dor maior, mesmo quando está oculta aos olhos dos “pacientes”, é o caixa.

Não há empresário, acionista, empreendedor ou gestor que discorde da necessidade de geração de caixa, estejam eles à frente de um pequeno negócio ou de uma empresa multinacional. No entanto, uma das grandes causadoras de mortes prematuras entre

as organizações é exatamente a dificuldade que elas enfrentam para gerir o próprio caixa.

Falar sobre isso com empresários e gestores não é fácil. Eu mesmo fui executivo por muitos anos e consigo imaginar o quão delicado seria reconhecer pouca familiaridade e habilidade para gerir o dinheiro da empresa. No meu dia a dia como consultor, confirmo ver esse sentimento comum entre os gestores. Quando estou fazendo o diagnóstico de alguma empresa, acontece com frequência de perceber que a pessoa está evitando tratar do assunto dinheiro. O cliente começa a falar bastante em estratégia, para explicar com detalhes o porquê de ter tomado certas decisões.

O “cara das finanças”

Entendo o esforço para evitar o tema, afinal, não é simples para um gestor dizer abertamente: “Eu não sei fazer, ou eu não faço, a gestão do caixa.” Não sabe? Como, então, está há tanto tempo administrando a sua empresa? Alguém sempre poderá fazer essa pergunta. E esse desconforto também surge claramente quando, ao agendar a primeira reunião com o cliente, este sugere que o seu financeiro participe do encontro para prestar esclarecimentos sobre o caixa da empresa. Uma postura que mostra a falta de intimidade do gestor com o tema.

Há, ainda, visões fantasiosas sobre o funcionamento dos negócios. As pessoas são capazes de desenhar mentalmente mercados incríveis para acreditar que, se o empreendimento for bom, ele se pagará como em um passe de mágica. Isso não existe. O negócio precisa ser bom, claro, mas é imprescindível haver uma boa gestão, sobretudo financeira. Não há ideia brilhante que vá para a frente sem uma boa gestão do caixa.

Estudos mostram que a má gestão financeira é a principal responsável pela alta mortalidade das empresas. No Brasil, a taxa

de fatalidade chega a 60% para os negócios¹ nos seus primeiros 5 anos de funcionamento. Não é um privilégio nacional. Nos Estados Unidos, 50% das empresas fecham as suas portas também até os 5 anos de vida.² É um número alto, altíssimo. As duas economias têm grandes diferenças. A norte-americana é mais sofisticada, oferece amplo acesso a um crédito mais barato do que o nosso. Mas tanto lá quanto aqui, a *causa mortis* é a mesma: a deficiente gestão de caixa.

Por esse motivo, a boa gestão do caixa é um diferencial competitivo. Todo empresário quer crescer, conquistar mercados. Isso é algo óbvio. Porém, a pergunta que se devem fazer talvez seja: “Eu consigo crescer? Tenho os meios necessários para crescer?” E como “meios”, não devemos considerar apenas recursos financeiros. Quem está no mundo dos negócios certamente já ouviu falar de Warren Buffett, apontado pela revista *Forbes*, em 2019, como a quarta pessoa mais rica do mundo, com uma fortuna de US\$82,5 bilhões.³

Buffett, considerado um guru para todos os investidores, ganha dinheiro tanto no momento que o mercado está em baixa como quando está em alta. Sua estratégia é simples: no período em que todos estão eufóricos com os bons números da economia, Buffett vende caro os seus ativos. Quando a maré muda e o desespero atinge o mercado, ele compra, barato, os negócios daqueles que estão aflitos. Bons executivos e empresários de todo o mundo fazem a mesma coisa.

Economistas vêm alertando sobre a existência dessas crises cíclicas na economia capitalista há mais de 200 anos.⁴ Mesmo

.....

1 Disponível em: <<https://valor.globo.com/brasil/noticia/2017/10/04/maioria-das-empresas-fecha-as-portas-apos-cinco-anos-diz-ibge.ghtml>>..

2 Disponível em: <<https://www.usatoday.com/story/money/business/small-business-central/2017/05/21/what-percentage-of-businesses-fail-in-their-first-year/101260716/>>.

3 Disponível em: <<https://www.forbes.com/billionaires/#1e9f0e8251c7>>.

4 Disponível em: <<https://www.marxists.org/archive/kuruma/crisis-intro.htm>>.

assim, muitos empresários e executivos têm dificuldade em identificar até mesmo quando o setor em que atuam, ou a economia como um todo, está surfando ondas de crescimento. Quando, finalmente, esses bons momentos surgem, não lhes ocorre que, mais cedo ou mais tarde, a direção do vento mudará e tempos difíceis surgirão novamente à frente, em um ciclo que se repete de maneira constante.

Sessenta anos de crescimento

Se examinarmos a evolução do Produto Interno Bruto brasileiro, perceberemos que a cada 4 anos, a economia cai. Depois sobe novamente, e cai mais uma vez, e sobe, sendo assim sucessivamente nessa alternância. Mas no longo e longuíssimo prazo, a curva é ascendente. Nos últimos 60 anos, segundo o IBGE, o Brasil cresceu em uma média anual de 4%.⁵ Isso é algo extraordinário! Principalmente, diriam alguns, se levarmos em conta a qualidade dos nossos gestores políticos. Nos Estados Unidos, na Europa e na Ásia, a evolução da economia também se dá assim, como se fosse uma escada com seus degraus ou uma montanha-russa com subidas e descidas. No entanto, a direção geral está sempre apontando para o alto.

Assim, quando as empresas estão indo bem, e seus produtos ou serviços estão vendendo bastante, os dirigentes têm a tendência de inflar as estruturas, contratar gente demais, pagar demais, investir pesado em marketing. E para a surpresa deles, vem a crise! Nessa hora, as empresas que não têm uma boa gestão de caixa começam a arrancar os próprios cabelos. Passam a demitir — o que é caríssimo no Brasil —, cortam toda verba de marketing e vendem até mesmo seus ativos para saldar dívidas entre outras obrigações. Nesses momentos, surgem empresários e investidores

.....

5 Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/>>.

capitalizados como Warren Buffett, comprando a empresa por um valor muito abaixo do que valeria, caso fosse bem administrada.

No entanto, tal mudança de cenário é vivida de uma maneira bem diferente por organizações que conseguem executar uma boa gestão de caixa, pois estas têm dirigentes que conhecem o comportamento cíclico de altos e baixos apresentado pela economia. Caso acredite que os próximos 100 anos serão parecidos com os últimos 100 anos, o que um bom líder fará nos momentos de bonança? Ele economizará caixa. Distribuirá apenas uma parte dos lucros aos acionistas,⁶ não pagará salários e bônus exorbitantes, não fará grandes retiradas.

Ele sabe que daqui a algum tempo — talvez em dois, três, quatro, cinco anos —, haverá uma recessão, e a demanda pelo que ele produz e vende cairá. Quando esse momento chegar, ele estará bem preparado. O seu nível de endividamento estará em um patamar saudável, e ele não dependerá do caríssimo capital dos bancos. Terá até mesmo recursos suficientes para manter a sua folha salarial, sem precisar abrir mão de talentos importantes para a empresa.

Comprar concorrentes e aumentar a participação de mercado

Melhor ainda, esse empresário experimentará uma situação bastante confortável diante dos demais *players* do mercado. Não há melhor momento para você negociar com os fornecedores do que em momentos de crise. Eles não conseguirão vender seus produtos para ninguém. Os poucos clientes talvez não consigam honrar com suas obrigações. A inadimplência estará alta. E aí surge você, com o seu caixa abastecido de dinheiro vivo. Você pode pagar à vista, e como dinheiro é uma mercadoria que poucas companhias

.....

⁶ Vejam que interessante: não é surpreendente notar que um dos homens mais ricos do mundo — Warren Buffett — tem como política não distribuir os dividendos da sua empresa.

têm nessas épocas difíceis, conseguirá um bom desconto pelo que deseja comprar. Ou, se for ainda melhor negócio, você estará em condições de adquirir empresas em dificuldades, inclusive seus concorrentes. Foi assim que o megainvestidor Warren Buffett ganhou aqueles US\$82,5 bilhões.

Mas a recompensa que o mercado oferece não são só as boas compras para um empresário que fez seu dever de casa no período de vacas gordas do mercado. Ele pode aproveitar que está com custos mais competitivos do que os de seus concorrentes — afinal, não tem que desviar recursos para saldar dívidas — e baixar o preço de seu produto, conquistando fatias do mercado que, até então, estavam nas mãos dos demais competidores. Enquanto os concorrentes estarão perdendo dinheiro com a crise, você estará aumentando o seu lucro para tornar seu caixa ainda mais robusto.

Parece óbvio o que direi, mas o empresário deve estar sempre pensando nos seus concorrentes diretos. É com eles que se dá a disputa pelo mercado. Portanto, o foco das atenções deve estar no seu segmento de atuação. Esse alerta faz sentido porque é comum vermos executivos, empresários e investidores tomarem decisões importantes de negócios examinando o comportamento da economia de um modo geral. Contudo, isso não é correto.

Alguém que produz suco de uva integral não compete com fabricantes de carros, então por que o executivo e o empresário da empresa de sucos se alarmariam e decidiriam reduzir seus investimentos ao saber que o mercado de carros caiu 10% nos últimos 6 meses? Isso é irrelevante para o negócio. No entanto, muitos têm esse comportamento de manada: pisam no freio diante dos indicadores econômicos gerais de alguns setores com grande participação na economia que pouco têm a ver com o seu mercado. Com isso, perdem oportunidades ao fazerem cortes que, para eles, são desnecessários.

Formar um caixa sólido é, portanto, um movimento estratégico que poderá proporcionar aos gestores de uma empresa uma independência estável quase completa diante do cenário econômico.

Estarão livres das dívidas, principalmente com os bancos, e com dinheiro na mão, justamente no momento em que os concorrentes estão reduzindo seus negócios ou com dificuldade de manter seus preços competitivos.

Por outro lado, quando vivemos um período de bonança e todos estão ganhando dinheiro, quero enfatizar a importância de empresários e executivos manterem a disciplina financeira, reservando parte significativa do caixa para ser usada nas boas oportunidades que a próxima crise certamente trará. Os momentos de desaceleração, recessão e depressão econômica trazem as melhores oportunidades de negócios.

É preciso reconhecer que manter tal disciplina não é algo simples de ser feito. Há pressões e tentações propondo o contrário: gastar com o desenvolvimento de novos produtos além do necessário, aumentar as vendas sem uma devida avaliação quanto a sua viabilidade, expandir a capacidade produtiva. Mas os que conseguem praticá-la tendem a ser generosamente recompensados. A lógica de tudo isso é planejar o caixa, reconhecendo que no caminho à frente haverá altos e baixos. Não é preciso gastar energia adivinhando se a economia crescerá ou cairá, desde que sua organização crie mecanismos para sempre dispor de caixa para que os seus gestores não só conheçam bem a dinâmica dos ciclos econômicos, mas tomem suas decisões de negócios levando em conta o impacto delas no caixa. A economia está mal? Você estará tranquilo com a própria empresa e sairá às compras em uma posição de força, pois seus concorrentes estarão encolhidos, sem investir coisa alguma.

A gestão do caixa de uma empresa é a alavanca mais importante para a geração de valor para uma organização. Nunca me cansarei de repetir isso. Mesmo sendo estrategicamente tão relevante, essa verdade costuma escapar do campo de visão dos gestores, como aconteceu com os empreendedores daquela empresa de produtos femininos que sonhavam em colocar sua marca em um grande varejista. A falta de um caixa bem estruturado é o que causa mais

dor nas organizações, por ser algo difícil de ser visualizado pelos seus líderes.

Um problema não detectado

Tenho mais um exemplo desse desconhecimento junto dos efeitos colaterais que ele produz. Um grande cliente meu do mercado do agronegócio me chamou até seu escritório em Ribeirão Preto. Queria falar sobre a expansão de seu negócio na área de revenda de tratores. Esse cliente, sendo o principal acionista da empresa, pensou que, pela minha experiência na área agrícola, eu poderia ajudá-lo fornecendo contatos com montadoras e outras empresas da área.

Começamos a reunião, e em mais ou menos uma hora e meia atendi ao que ele desejava, fornecendo-lhe várias indicações. Mas havia algo a mais para ser tratado, e hoje, dois anos depois, ainda estamos trabalhando juntos. Esse trabalho, que ultrapassou aqueles 90 minutos, aos poucos ganhou o foco em gerar mais caixa, inclusive para expandir seus negócios. A questão da dificuldade de caixa não surgiu imediatamente na nossa conversa. Esse problema não havia, inclusive, passado pela cabeça do cliente. Ao contrário, ele considerava que não havia qualquer dificuldade nessa área. Afinal, seu endividamento era zero, e ele é dono de um patrimônio gigantesco. O que poderia estar errado?

O que eu vi, e considerei não estar correto, era o fato de que ele vinha de um ano de prejuízo enorme, embora esse empresário garantisse que isso não o preocupava. Como assim? É que ele fora convencido por sua equipe de que fazia parte do negócio perder hoje para ganhar lá na frente. Não me conformei. Essa é uma das falácias que eu combato com veemência. Não acredito que alguém tenha de perder dinheiro hoje para apostar em um futuro incerto amanhã. Não é verdade! É preciso empenhar esforços para ganhar dinheiro sempre, em todos os anos, desde o início de qualquer empreendimento.

Se me lembro bem da conversa, ele se surpreendeu com a minha surpresa: “Mas você não acha isso normal? Ter um prejuízo em um ano para ganhar no próximo?”, perguntou. “Não senhor, acho isso absolutamente anormal!”, respondi. “Os seus pares, que comercializam as mesmas marcas de tratores que você vende, também perderam dinheiro neste ano?” A resposta: “Não, não perderam.”

Ôpa! Por que só aquela empresa havia perdido dinheiro? Meu trabalho se tornou, então, entender o que havia acontecido. E este é meu caminho: monto uma *checklist* para verificar se a despesa fixa está em um patamar excessivamente alto; questiono se a margem poderia ser maior ou se as vendas estão abaixo daquelas dos concorrentes.

O que acontecia era que esse cliente estava a 30 mil pés de altitude, ou seja, muito distante do dia a dia das operações. Seus gestores, que acompanhavam os negócios mais de perto, não ficaram muito animados quando passei a comparar o desempenho do negócio com o dos concorrentes. Tinham medo de serem cobrados pela má performance e tentavam evitar isso escondendo um pouco o jogo.

No entanto, o trabalho do consultor é exatamente o de colocar as cartas abertas em cima da mesa. Mesmo se todos os demais concorrentes no mercado revendedor de tratores estivessem perdendo, enfrentando em conjunto um mercado ruim, ainda assim teríamos de ser exceção a essa regra e buscar uma maneira de ganhar. Mas e quando todos estão ganhando e somos os únicos a estar no vermelho? Meu cliente, que é alguém empreendedor e inteligente, entendeu o que eu dizia e decidiu que, a partir daquele momento, não consideraria mais algo natural sofrer um ano de prejuízo para ganhar mais à frente.

É importante deixar isso mais uma vez registrado: essa história de que é preciso perder dinheiro para recuperar depois é algo com o qual eu não concordo. É um dos mitos da gestão de negócios. Principalmente se quando você está parado no seu

cantinho perdendo dinheiro, seus concorrentes estão fazendo a festa, comendo a sua participação de mercado.

Faturamento não é sinônimo de vitalidade

Há outra crença perigosa que também está arraigada no universo dos negócios que diz respeito ao faturamento. Falo do mito de que o indicador da força de um negócio é o seu faturamento. Salvo alguns setores bem específicos em que o volume de vendas permite uma rentabilidade maior para a grande parte dos negócios. Essa escala se tornou algo muito menos relevante do que acontecia há algumas décadas, e isso se deu em virtude dos avanços tecnológicos.

Anteriormente, sua produção necessariamente precisaria ter um volume significativo para que você fosse considerado, por exemplo, um fornecedor qualificado para uma indústria. Da mesma maneira, uma grande empresa só concordaria em tê-lo como distribuidor se você dominasse uma grande fatia do mercado. Atualmente, por intermédio da internet, você consegue, por exemplo, ter acesso aos melhores fornecedores dos produtos de que você necessita.

Vamos imaginar uma loja localizada em uma cidade de porte médio no interior do Maranhão. O lojista quer adquirir dois ternos da Calvin Klein, ou outra boa marca qualquer. Por conhecer bem o comportamento de compra de seu público-alvo, ele sabe que é pouco provável que vá vender mais do que isso. No passado, dificilmente alguma dessas marcas renomadas venderia apenas dois ternos para uma loja no interior de um estado. Agora basta um clique no site do fabricante para que o pedido do varejista seja atendido. Isso porque a comunicação se tornou muito mais rápida, pois o comprador se cadastra com facilidade no site, e a logística para executar a entrega está mais barata e eficiente,

pois os gastos de *backoffice* também diminuíram. Outros tempos, outros costumes.

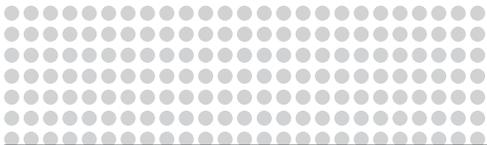
Seis é melhor que dez

Com a relativa perda de importância da escala, os processos — especialmente a gerência do caixa — permitem que os faturamentos menores possibilitem margens melhores. Uma cliente minha faturava R\$10 milhões, só que estava quase quebrada. Hoje, após uma completa reestruturação da gestão do caixa, ela está feliz da vida com o caixa robusto e saudável que um faturamento de R\$6 milhões lhe proporciona. Mas como ela ainda sofre da síndrome do faturamento, não sabe o que fazer com o dinheiro e com o caixa que sua empresa tem gerado. Ela me diz: “Precisamos investir para faturar R\$10 milhões.” Eu digo: “Não, seis é melhor do que dez!”

Isso também me faz lembrar a empresa de produtos femininos que melhorou seus resultados, mesmo desistindo de aderir a um dos maiores varejistas do país. Os seus sócios passaram a dominar de maneira profissional a gestão de caixa, melhoraram suas margens mesmo abrindo mão de escalar a sua produção e conquistaram um volume de caixa invejável.

Entender em quais pontos de seus processos estão presentes os nós que travam a boa performance de sua empresa é algo comparável a uma terapia voltada ao autoconhecimento. Sentados à frente de um psicólogo, ou deitados no divã de um psicanalista, compartilhamos nossas emoções e pensamentos para podermos sair dali com algumas ideias sobre quais atitudes é preciso desenvolver para levar a vida com mais segurança e menos conflitos.

É frequente no mundo dos negócios os empresários e executivos que não tenham plena clareza dos objetivos e nem para onde querem levar suas empresas. Logo, no próximo capítulo trataremos desse assunto para discorrermos sobre como devem ser definidas as metas e os resultados a serem atingidos.



CAPÍTULO 2

Quais resultados você quer alcançar?

Uma grave doença aflige muitas multinacionais estrangeiras e até algumas brasileiras. Ela se chama *budget*, ou melhor, orçamento. A palavra “doença” talvez soe um pouco forte para quem não tem familiaridade com a gestão de negócios, mas explicarei a seguir como se desenvolve essa frequente contaminação infecciosa que se espalha por todo o processo de orçamento, afetando as metas pretendidas pelas organizações e deixando sequelas nos resultados alcançados pelas empresas.

Como se dá esse mal? Pela ação de forças antagônicas dentro de um organismo, no caso, uma organização. Vamos imaginar tal processo ocorrendo em uma multinacional. De um lado, por exemplo, temos a matriz europeia ou norte-americana que comunica para a direção da sua filial aqui no Brasil, e qualquer outro país. O Board Global diz: “A minha meta para este ano é atingirmos R\$100 milhões de lucro líquido.” Os executivos locais ouvem a determinação da sede, voltam para suas mesas e, no dia seguinte começam a desenvolver argumentos racionais que “demonstram” que o máximo de lucro líquido que eles poderão entregar é de R\$60 milhões.

Por que a alta gestão age dessa forma? Porque entre cada dez empresas, quase todas proporcionam uma remuneração variável para os seus principais executivos, que está ligada diretamente à meta. Se eles cumprem o que foi determinado, recebem um bônus, quase sempre generoso. Se ficarem abaixo do objetivo fixado, correm o risco de não ganhar nem sequer um centavo.

É com isso em mente, portanto, que esses executivos escutam os pedidos de entrega de resultados. Se a matriz determina “Olhem bem, eu quero R\$100 milhões”, eles podem acreditar do fundo do coração que poderiam entregar até R\$120 milhões de lucro líquido, mas jamais concordarão em assumir formalmente essa meta. Tentarão derrubá-la para R\$60 milhões, pois assim superarão os objetivos, receberão seus bônus e ganharão prestígio e outros benefícios pessoais.

É inacreditável o dispêndio de tempo e energia que se emprega nesse jogo do orçamento. A turma lá de cima nega qualquer evidência dizendo: “Não quero saber de crise política ou econômica. Eu quero R\$100 milhões!” E a turma de baixo, o presidente e principais diretores das filiais nos países ou das operações locais, empregando toda a sua energia na tentativa de formular argumentos que joguem para baixo as metas da matriz.

Esse conflito é histórico e está presente na maioria das multinacionais. Acontece menos nas empresas brasileiras, que não costumam, com a mesma frequência, vincular o cumprimento dos objetivos com a remuneração dos seus dirigentes. Ou seja, por aqui, o tema da remuneração variável é menos relevante. As empresas nacionais têm um pouco menos essa cultura de remuneração mais agressiva para os principais executivos. Nas empresas brasileiras, a voz do dono é a lei. É ele quem determina as metas e normalmente fixa um objetivo de faturamento. E não há muito espaço para argumentos contrários.

Mas de volta àqueles executivos minimizadores de metas, muitas vezes, estes conseguem convencer suas matrizes a aceitar uma meta mais modesta do que a original. Fazem isso por duas ou três vezes. No quarto ano, a matriz troca o CEO e a diretoria e procura outros profissionais no mercado esperando que, desta vez, eles estejam mais alinhados com os objetivos gerais da matriz.

Aqueles CEOs e diretores que são um pouco mais espertos trocam de empresa antes de serem demitidos e, lamentavel-

mente, ainda conseguem posar para o mercado como bateadores de metas, pois passam a ser especialistas em cumprir metas medíocres. É algo sério, eles não têm o menor interesse em maximizar o valor das empresas, mas estão focados em seus próprios objetivos.

É uma faceta triste do ser humano, que sempre enxergará as coisas com aquela visão míope do que é melhor para si mesmo: “Quem paga a faculdade de meus três filhos sou eu”, “Sei que a empresa pode me mandar embora a qualquer momento, então vou cuidar do meu bônus”, “Não quero mal à empresa, mas quero cuidar do meu benefício antes. Se ele coincidir com o que a empresa quer atingir, tudo bem”. Esses são pensamentos típicos entre boa parte dos executivos.

Iniciei este capítulo com essas considerações sobre a performance de alguns CEOs e diretores diante dos objetivos fixados pelas lideranças globais para ressaltar a relevância da aderência de todos os membros de uma empresa, mesmo de seus *stakeholders*, e aos alvos traçados para ela. Sem uma participação integral e o engajamento daqueles que fazem parte de seus quadros, não há possibilidade de sucesso.

Ter e cumprir metas empresariais claras é, surpreendentemente, algo raro entre as organizações. E tão nocivo quanto uma companhia não ter meta alguma definida é ter metas incorretas. Eu acrescentaria que ter em suas fileiras executivos como aqueles que, conforme me referi nos parágrafos anteriores, sabotam as metas pretendidas pela organização é também uma força negativa que causa danos para toda a economia de um país.

Relação complicada com o dinheiro

Suspeito que essa prática de questionar para baixo a meta financeira faz parte de uma síndrome maior que constatei em minha trajetória de consultor. Ela está presente por toda parte,

e particularmente entre nós brasileiros. Tal síndrome se mostra na relação complicadíssima que temos com o dinheiro, tanto no plano profissional quanto no pessoal.

Isso surge no temor dos empresários nacionais de que, falando francamente, seus funcionários conheçam a real situação financeira da empresa. Se os negócios vão bem, esses donos têm medo de ser assassinados, sequestrados, ou, em grau menor, que seus funcionários reivindicuem salários maiores. Quando os negócios estão mal, eles também se encolhem por medo de serem vistos como um fracasso enquanto empresários. Ou seja, não produzem empatia e nem engajam seus funcionários, mantendo uma distância que certamente tem reflexos na performance do negócio.

Já no nível individual, também há questões impeditivas entre nós. Provavelmente entre pouquíssimos, quase zero, de meus leitores haja traços de um plano que estabeleça qual patrimônio desejam atingir quando chegarem aos 60 ou 70 anos. Ou mesmo fixar um objetivo mais simples sobre quanto querem ter na conta bancária no final deste ano. Esse fenômeno também está presente nas organizações de todos os tamanhos. As empresas têm metas de lançamento de produtos e do quanto pretendem faturar, mas se perguntarmos para os seus empresários e gestores “Afinal, com que objetivos vocês trabalham? Querem alcançar o quê?”, eles certamente responderão: “Ter dinheiro no banco no final do ano.” Mas quando queremos saber qual é essa meta e o quanto de dinheiro se quer ter na conta bancária, não há objetivo algum definido.

Considero isso como uma contradição. Nas minhas consultorias, empresários e gestores me contam, ou fica evidente, que o problema de suas companhias é o caixa. Porém, não espere ter uma resposta quando você pergunta: “Ok, entendi os problemas pelos quais você está passando, então qual é a sua meta de caixa?” Eles não têm essa meta. Mas, se fixassem um objetivo, qualquer um, já se colocariam em uma posição mais favorável para terem uma mudança positiva.