

Fernando Trias de Bes

Autor de O vendedor de tempo

O LIVRO NEGRO SEMPREENDEDOR

Depois não diga que não foi avisado

Orelha do Livro Impresso:

De todos os fatores capazes de determinar o sucesso de um empreendimento, ter uma boa ideia é, geralmente, considerado o mais importante. No entanto, Fernando Trias de Bes afirma que isso é um mito. Traçar um plano com potencial não basta. É preciso entender por que, em vez de tornar uma empresa bem-sucedida, uma ideia pode levá-la à derrocada.

O livro negro do empreendedor é uma obra inovadora porque trata de um tema ignorado por manuais e livros de negócios: o fracasso. "Eis aqui uma analogia imperfeita: ao saber por que outros triunfam, você poderá evitar o insucesso. Mentira. Para evitá-lo, é necessário conhecer suas causas" — explica o autor.

Fernando Trias de Bes é realista em sua análise sobre o empreendedorismo. É fácil encontrar livros sobre aspectos técnicos, capacitação pessoal e fontes de financiamento para quem deseja abrir uma empresa, mas, para ele, o fracasso é motivado por problemas pessoais, desavenças entre sócios, falta de bom senso e outras causas banais. Como alcançar o sucesso sem saber como lidar com as adversidades ignoradas por especialistas?

Em *O livro negro do empreendedor*, você descobrirá se possui as condições necessárias para dar um passo tão importante em sua vida.

Fernando Trias de Bes

nasceu em Barcelona, em 1967, e colabora com a revista *El País Semanal*. Aos 28 anos, fundou a *Salvetti & Lombart*, atualmente uma referência em pesquisa e inovação em marketing na Espanha. É autor de *O vendedor de tempo*, publicado pela Best Seiler.

Sumário

PRELIMINAR 4

 QUEM DEVE LER ESTE LIVRO?4

 O QUE ESTE LIVRO TEM QUE OUTROS NÃO TÊM?5

 QUEM O AUTOR PENSA QUE É?11

 AVISO: VOCÊ PEGOU UM EXEMPLAR COM DEFEITO.....15

PRIMEIRA PARTE – EMPREENDEDOR OU AVENTUREIRO? 17

 PRIMEIRO ASSALTO OS MOTIVOS LAMENTÁVEIS DO EMPREENDEDOR17

Os motivos para empreender que insistem no mesmo erro.....17

 SEGUNDO ASSALTO EMPREENDEDORES E BOMBEIROS24

 COMO SABER SE VOCÊ TEM TALENTO DE EMPREENDEDOR24

 T E R C E I R O A S S A L T O SALVO-CONDUTO PARA VIAJAR PELA BUSINESSLÂNDIA33

 A FALTA DE CARÁTER EMPREENDEDOR, A CONDIÇÃO QUE O NIVELA33

SEGUNDA PARTE - SÓCIOS CRÉDITOS EM LONGO PRAZO E A 22% 42

 QUARTO ASSALTO ANTES SÓ DO QUE BEM ACOMPANHADO42

Quando de fato os sócios fazem falta42

 QUINTO ASSALTO COM QUEM VOCÊ ENTRARIA EM UM SUBMARINO PARA DAR A VOLTA AO MUNDO?51

Como escolher e formular acordos com os sócios.....51

 SEXTO ASSALTO NEM A DEUS O QUE E DE DEUS NEM A CÉSAR O QUE É DE CÉSAR.....57

Como pactuar com os sócios57

 SÉTIMO ASSALTO EXERCÍCIO DE FUTUROLOGIA.....66

Por que você brigará com seus sócios66

TERCEIRA PARTE - SOBRE A GRANDE IDEIA QUE VOCÊ DISSE QUE TINHA 72

 OITAVO ASSALTO SÓ UM INFELIZ CONFIA EM SUA IDEIA FELIZ72

A ideia é o de menos, o importante é a forma da idéia72

 NONO ASSALTO NENHUM INICIANTE GANHOU O PRÊMIO NOBEL84

A importância de escolher um setor em que se tem conhecimento.....84

 DÉCIMO ASSALTO OS BANCOS BONS93

Sobre a importância de escolher setores no auge ou rentáveis.....93

QUARTA PARTE – NÃO LEVE O CNPJ PARA A CAMA107

 DÉCIMO PRIMEIRO ASSALTO NUNCA PONHA OS OVOS EM UMA ÚNICA CESTA.....107

A importância de diversificar ao máximo as receitas familiares durante os primeiros anos.....107

 DÉCIMO SEGUNDO ASSALTO UM EQUILIBRISTA JAMAIS SERÁ UM EMPREENDEDOR115

A vida do empreendedor não é do tipo que permite equilibrar a vida pessoal e a profissional115

QUINTA PARTE - EMPREENDER É FÁCIL, O DIFÍCIL É CRESCER120

 D É C I M O T E R C E I R O A S S A L T O AS VENDAS NOS ESCRAVIZAM E OS LUCROS NOS REALIZAM120

Um negócio que não dá lucro desde o princípio não costuma ser lucrativo mais tarde.....120

 DÉCIMO QUARTO ASSALTO DEUS DISSE IRMÃOS, MAS SÃO PRIMOS128

A diferença entre empresário e empreendedor.....128

 DESPEDIDA132

 RESUMO: OS FATORES-CHAVE DE FRACASSO133

 QUESTIONÁRIO ESTÉRIL.....135

PRELIMINAR

QUEM DEVE LER ESTE LIVRO?

Este livro é para qualquer pessoa — seja qual for sua formação e experiência — interessada em empreender um negócio, de qualquer espécie ou tamanho. Desde um executivo que se lança em uma aventura empresarial de grande envergadura até uma dona de casa que planeja abrir uma loja de roupas. Ou seja, este livro é destinado a qualquer pessoa empreendedora.

Leitores desconfiados verão no parágrafo anterior um desmedido interesse em atingir o máximo de pessoas e, assim, seduzi-las a comprar este livro. Desta forma, quem o assina ganhará uma grande quantia devido aos direitos autorais. Sua suspeita é legítima: como pode o mesmo texto sobre empreendedores servir a pessoas tão diferentes? A resposta: quando se trata de empreender, a experiência empresarial não é garantia de sucesso. Os erros do empreendedor não costumam ser de gestão; são erros provocados, paradoxalmente, pela mesma força que leva uma pessoa a empreender: a esperança.

De fato, a esperança é o motor do empreendedor e, ao mesmo tempo, seu pior inimigo. Ela é capaz de cegar até o mais experiente executivo.

Não estou afirmando que a esperança seja uma fonte de erros em si mesma, mas é um véu que, frequentemente, impede que a realidade seja vista tal como é. E, sem dúvida, a principal causa do fracasso dos novos negócios é a falta de objetividade de quem os empreende, a sua incapacidade de assimilar a realidade como ela é.

Além do mais, não é necessário ser um doutor em economia ou administração nem ter feito um curso de gestão empresarial, mestrado ou pós-graduação para compreender este livro. Este não é um livro técnico; o que é exposto aqui pode ser assimilado por qualquer pessoa. Por isso, me corrijo: "Para todos os públicos"... que estão pensando em empreender um negócio.

O QUE ESTE LIVRO TEM QUE OUTROS NÃO TÊM?

Foram escritos milhares de livros para empreendedores. Provavelmente, na mesma estante de onde este exemplar foi tirado estão expostos vários títulos dirigidos a este público. O que este tem de diferente? Por que acrescentar mais um título a uma área sobre a qual já se disse quase tudo?

Por dois motivos.

Primeiro, porque este livro aborda o que não é dito em quase nenhum deles, algo que seria "malvisto".

No momento de empreender um negócio, ninguém gosta que lhe expliquem como reagir quando seu sócio, que dois meses antes estava fascinado por aquela ideia, lhe diz, de repente, que não vê as coisas claramente, deixando-o sozinho diante do perigo. Tampouco gostam que digam que sua grande ideia não é tão importante assim, ou que sua vontade de empreender é, na verdade, uma reação ao repentino e universal desejo de dar uma pancada no pescoço de seu chefe, bem ali onde terminam suas costas, ou que não tem coragem suficiente para ser um empreendedor.

Em vez disso, os manuais que tratam de novos negócios se concentram na construção de suposições, nos aspectos técnicos que devem ser levados em conta (capital, investimentos etc.); abordam modalidades

legais e formas jurídicas, os diversos (poucos) incentivos públicos e as fontes de financiamento. Este livro não abordará esses aspectos. Não porque não sejam necessários, mas porque já foram muito explorados e — o mais importante — porque, do meu ponto de vista, não são os motivos do fracasso dos empreendedores.

Os negócios não costumam fracassar por falta de competência técnica de quem os empreende, mas devido a motivos muito mais simples: problemas pessoais, desavenças com os sócios, falta de bom-senso, excesso de expectativas, medos e/ou erros insignificantes que, com o tempo, se transformam em verdadeiros problemas que acabam inviabilizando o negócio.

Então, abordaremos aqui o que não é comum encontrar em manuais de empresas nem em escolas de administração.

É como o filme de Woody Allen: tudo o que você sempre quis saber sobre empreender, mas tinha medo de perguntar.

O segundo motivo tem a ver com o conceito de fracasso.

Cerca de 90% dos empreendedores fracassam antes de quatro anos.

Algumas fontes apresentam cifras mais lamentáveis, tipo 95% de fracassos antes de cinco anos. Na Espanha, a cada ano, se dissolvem cerca de dez mil sociedades mercantis. Por isso não podemos esconder as verdades relacionadas à aventura de empreender.

Um fracasso acarreta muitos sofrimentos pessoais e familiares que podem ser evitados quando se conhece de antemão os principais motivos que levam um empreendedor a fracassar. No entanto, é surpreendente que a maioria dos livros para empreendedores apresente histórias de sucesso, sobre aqueles que venceram no "mundo global":

Richard Branson, o fundador da Ikea, o pessoal do YouTube...

Estamos diante de uma analogia imperfeita: sabendo por que outros tiveram êxito você evitará seu fracasso.

Para evitar que um empreendedor fracasse, é necessário saber por que aqueles que fracassaram se deram mal.

Além do mais, analisar um êxito não é tão importante como entender um fracasso. Um êxito é uma oportunidade que já foi aproveitada por outro, então, por que estudá-la? Bem, está certo, sempre podemos aprender alguma lição ou levar a outro setor uma ideia inovadora que um empreendedor usou em sua área de atividade. Mas todos sabemos há séculos que "é errando que se aprende". E não havia (ou eu não soube encontrar) um livro que tratasse dos principais motivos de fracasso de um empreendedor. Assim como a literatura de administração cunhou o termo FCE (Fatores-Chave de Êxito), me proponho a apresentar o FCF (Fatores-Chave de Fracasso). E por quê? Por um motivo muito simples: os fatores de sucesso só terão alguma oportunidade de serem aplicados se o terreno estiver previamente livre dos fatores de fracasso.

Não há sentido em abrir um ótimo restaurante numa estação de esqui onde os teleféricos vivem quebrando. O restaurante pode ser um Fator-Chave de Êxito, mas o teleférico é um Fator-Chave de Fracasso.

Comprovei empiricamente a necessidade de abordar este tema. Por curiosidade, digitei no Google "Fatores-Chave de Êxito" (assim, entre aspas) e a busca apresentou 20.900 ocorrências. Depois teclei "Fatores-Chave de Fracasso" e o poderoso Google cuspiu nada mais nada menos do que... duas ocorrências. Duas, em toda a rede!

Claro, coisas do idioma. A literatura de negócios tem sua sede na língua de Shakespeare. Tentemos em inglês. "*Key success factors*" oferece 636.000 ocorrências no Google e "*key failure factors*" apenas 119. Vimos então que, de cada cem textos que, em inglês ou em castelhano, abordaram fatores

elucidativos da atuação empresarial ou empreendedora, 99,98% trataram de casos de sucesso e 0,02% de histórias de fracasso.

Não entendi nada. Como 95% dos empreendedores fracassam antes do quinto ano e apenas 0,02% dos textos que tratam de administração se dedicam a analisar os motivos desse fenômeno? Por outro lado, insiste-se em escrever detalhadamente sobre os bem-sucedidos. Não seria muito mais lógico revelar quais são as pedras em que tropeçam 95% dos empreendedores do que analisar cerca de 5% de homens ou mulheres que tiveram sucesso?

Claro, talvez cada pessoa fracasse por um motivo diferente e não exista uma lista universal de fatores de fracasso. Não acredito. Porque, se honrarmos a condição humana, acabaremos concordando que o ser humano sempre tropeça nas mesmas pedras. Portanto, saber que pedras são estas pode ajudar muita gente.

Creio firmemente que seremos muito mais úteis aos empreendedores ajudando-os a identificar primeiro o essencial, aquilo em que não podem falhar. Resolvendo isso, cada empreendedor terá capacidade e inteligência suficientes para identificar seus próprios fatores de êxito. Mas este livro é mais do que isso. O subtítulo já diz: "Não diga que não foi avisado".

Empreender é um assunto sério. Não estamos falando de abrir uma loja de bonecas ou uma barraquinha de pulseiras numa praia de Ibiza.

Estamos falando de empreender, de arriscar o próprio dinheiro e uma carreira profissional, de comprometer a economia familiar do empreendedor e, na maioria das vezes, seu próprio patrimônio.

A Fundação Cultural Banespyme do Banesto, um dos maiores bancos espanhóis, tem como objetivo fomentar o espírito empreendedor na Espanha. Mas, assim como se fala do consumo responsável e da

responsabilidade social corporativa^{*}, agora que ser responsável está tão na moda, também é necessário incentivar o espírito empreendedor de uma maneira responsável.

O que estou querendo dizer? Que fomentar o espírito empreendedor não deve ter como objetivo, apenas aumentar o número de empreendedores; é necessário, também, garantir que estes tenham melhor qualidade. Incentivar pessoas que não estão preparadas para empreender não é fomentar o espírito empreendedor — é um exercício de irresponsabilidade. Por isso, a Fundação Cultural Banespyme do Banesto resolveu dedicar recursos e tempo à exploração desta questão. Está certo, empreender é muito importante. É inconcebível, portanto, que não exista um livro que advirta sobre os lados mais difíceis deste ofício.

Pretendi escrever um livro realista, sobre a verdade a respeito do que significa empreender, uma atividade que dá muita satisfação, mas também traz muitas dores de cabeça e muitos momentos difíceis. É bom que o empreendedor saiba quais são eles, e tenha uma noção do que vai encontrar.

Não é minha intenção desmotivar o empreendedor em potencial. Isso seria, simplesmente, sadismo. Mas uma pessoa que, depois da leitura dessas linhas, resolver não seguir adiante, seria, com quase toda probabilidade, o agente de um provável fracasso empresarial, a própria crônica de uma morte anunciada. Às vezes, a ingenuidade é positiva, mas, quando se trata de empreender, ela é muito perigosa. E, por isso, quanto mais informação a pessoa tiver e mais realista ela for, melhor.

^{*} **Políticas empresariais destinadas a melhorar a imagem social da empresa através do mecenato voltado para políticas relacionadas à arte, à cultura, ao Terceiro Mundo, à ecologia etc.**

Insisto: o propósito deste livro não é desestimular o empreendedor, mas exatamente o contrário: deixar que o verdadeiro empreendedor se reconheça e vá se aventurar.

Em resumo, este livro é a prova de fogo definitiva. Se, ao virar a última página, você ainda quiser seguir em frente com sua ideia, sem dúvida é um autêntico empreendedor. Garanto que vou lhe apresentar mais entraves do que a entidade financeira para a qual você pedirá financiamento para seu novo negócio.

Na verdade, este livro será como uma luta de boxe. Proponho-lhe o seguinte jogo: você é um dos pugilistas, o aspirante a empreendedor, E suponhamos que o livro é o campeão mundial dos pesos-pesados, que defende o título mundial. Vamos travar uma luta de 14 assaltos. O livro vai desferir muitos golpes de direita em seu fígado e veremos se você, querido leitor ou leitora, aspirante ao título, vai suportá-los.

Por isso o livro está apresentado em 14 assaltos, organizados em cinco partes. Se, ao final dos 14 assaltos, você ainda se mantiver de pé no ringue e manifestar que quer seguir adiante com sua ideia de negócio, então o aspirante terá derrotado o campeão. Nesse caso, lhe asseguro que você é um autêntico empreendedor e tem condições de manter com bravura o título em seu poder durante anos e anos.

Mas não me limitarei apenas a distribuir socos. Apresentar um problema sem sugerir uma solução é próprio de uma mentalidade destrutiva. E este livro não é assim. Procurei apontar soluções e contribuir com ideias que permitam ao empreendedor minimizar ao máximo os Fatores-Chave de Fracasso que identifiquei através das minhas pesquisas, da minha experiência e do meu trabalho de campo.

QUEM O AUTOR PENSA QUE É?

Já se sabe que *excusatio non petita, accusatio manifestat* (uma desculpa não solicitada manifesta acusação). Não quero usar meus conhecimentos como justificativa para ter elaborado este breve ensaio. Se o escrevi é porque me considero capacitado para isso. Mas acho que um empreendedor que vai arriscar sua carreira, tempo e dinheiro para montar um negócio tem o direito de avaliar se esta fonte é sólida o suficiente, se atende às suas necessidades.

Para escrever este livro, não precisei da minha licenciatura em ciências empresariais, do meu MBA e, menos ainda, dos meus 14 anos como professor da Esade (Escola Superior de Administração e Direção de Empresas). Não escrevo este livro como acadêmico, mas a partir da minha alma de empreendedor.

Não sou nem fui um grande empresário, mas sim um empreendedor.

Quando minha empresa adquiriu certa dimensão, decidi parar de trabalhar nela e colocá-la nas mãos de um diretor-geral independente. Digamos que acho mais divertido criar do que gerir. Sou muito mais empreendedor do que empresário.

Fundei minha empresa em 1996, aos 28 anos de idade. Estava trabalhando há seis anos para os outros. Comecei com um sócio, um capital de pesetas e muitas esperanças. Durante os primeiros seis anos, reinvesti tudo o que a empresa gerava. Era um tudo ou nada contínuo. E deu certo. No entanto, era jovem, não tinha experiência como empreendedor e cometi muitos erros. Mas pude — sempre com a ajuda das pessoas com quem trabalhei — superar em uma medida maior ou menor cada um deles.

Atualmente, a consultoria de pesquisa de mercado que fundei tem escritórios em Barcelona e Madri, emprega quase cinquenta pessoas e já trabalhou para mais de cem corporações em todos os lugares do mundo. Portanto, minha experiência de empreendedor se concentra no setor de serviços de uma empresa que passou de escritório profissional a pequena empresa, de pequena empresa a média, e de média a grande dentro do setor de serviços. Nunca teria escrito este texto sem ter passado por esses dez anos de aventura empresarial.

Reafirmo que o parágrafo anterior tem um único propósito: o de dar informações ao leitor que desconheça minha trajetória profissional no mundo empresarial. Vangloriar-me disso por escrito seria um exercício desnecessário de vaidade. Minhas conquistas profissionais parecerão fantásticas para alguns e insignificantes para outros. Eu as exponho apenas para trazer mais informação ao leitor na hora em que ele tiver de avaliar o conteúdo das próximas linhas.

Minha alma de empreendedor não foi minha única fonte de inspiração. Tive por base, também, as experiências de outros empreendedores que tive a oportunidade de conhecer: pessoas que fundaram negócios, com quem compartilhei alegrias e tristezas e com quem pude avaliar comparativamente critérios, decisões e dúvidas.

Foi-me útil, ainda, ver de perto muitos casos de pessoas que estavam prestes a empreender um negócio. Nunca me dediquei a prestar assessoria a empreendedores (nem me dedico a isso), mas, sobretudo durante certa década, atendi a dezenas de conhecidos ou parentes que me pediam conselhos antes de empreender seus negócios. Em alguns casos, pude acompanhar sua evolução, o que me deu certa perspectiva de seus acertos e erros.

Meu método de trabalho para escrever este livro foi o seguinte: primeiro, reuni todas as informações sobre empreendimento; depois, em função

da minha experiência e de tudo o que li, enumerei uma primeira relação daquilo que considere FCF.

Eu estava disposto a começar o livro com essa lista quando, de repente, percebi as consequências de não ir um pouco mais além. Muitas pessoas lerão este texto. Posso estar influenciando em suas vidas e em suas decisões, e essa é uma grande responsabilidade. Decidi que tinha a obrigação de comparar minhas conclusões. Foi por isso que a Fundação Cultural Banespyme do Banesto e eu organizamos entrevistas com todos os tipos de empreendedores.

A ideia era que o programa "Empreendedores" da Escola Banespyme abordasse em sua quarta edição os fracassos empresariais para assim ajudar outros empreendedores a identificar onde eles acontecem. Desse modo, parte das entrevistas foi gravada e apresentada na televisão durante o ano de 2007. Tanto essas entrevistas como as que realizei por minha conta estão refletidas nas conclusões deste livro.

Selecionamos pessoas com características diferentes. Primeiro, elas deveriam ter uma experiência mínima de 10 anos como empreendedoras. Depois, deveriam ter experimentado um fracasso (ou seja, fechado uma empresa que haviam criado) ou ter passado por momentos realmente críticos e que, portanto, pudessem explicar que erro as colocara naquela situação, da qual finalmente conseguiram sair enquanto outros não saem jamais. Em terceiro lugar, quisemos ter uma mostra muito diversificada. Entre as pessoas entrevistadas, há desde um dentista até o dono de uma indústria química, passando por empreendedores que montaram empresas de serviços profissionais ou redes de restaurantes.

O fato é que o livro não seria o que é sem essas contribuições. Esta última fase do processo foi fundamental e teve um impacto significativo

no resultado final do livro. As entrevistas tiveram utilidade tripla. Primeiro, a confirmação de minhas descobertas. Aquilo que considerei como FCF foi, em sua maioria, confirmado por outros empreendedores. Segundo, as nuances. Na vida, as nuances são fundamentais. Foram também nesta pesquisa. Muitas de minhas conclusões ganharam valor quando aprendi a perceber a sutileza delas de maneira adequada. Terceiro, para identificar dois FCF que não identifiquei na primeira fase. Resumindo, a confirmação de minhas hipóteses, a introdução de nuances e o aporte de novas ideias.

Queria agradecer especialmente às contribuições das entrevistas que me foram concedidas por Juan José Nieto, Juan Mateo, Felip Artalejo, José Aguirre, Armando Lerís, Victor Arrese, Josep Lluís Lloreda, Xavier Gabriel, Juan Eusebio Pujol, Josep Lagares, Ferran Soriano, Jose Maria Ruiz Millet, Emilio Mayo e Ramón Rocasalbas. Eles me dedicaram mais tempo do que ninguém e é por isso que grande parte dos depoimentos aqui incluídos é deles.

Reitero: este livro não seria o mesmo sem eles e, o mais importante, provavelmente não me sentiria tão à vontade para influenciar uma multidão de pessoas que vão empreender se não tivesse o respaldo das opiniões destes empreendedores.

Também acredito que sou a pessoa adequada para escrever este livro porque tenho a experiência e a ingenuidade exata.

Sabe-se que a ingenuidade diminui à medida que nos tornamos mais velhos e a experiência, por sua vez, aumenta. Agora estou com 39 anos. Comecei a trabalhar há quase 17 anos. Estou naquele ponto onde a curva da ingenuidade (que decresce com o tempo) e a da experiência se cruzam. Nesse ponto de interseção, tenho conhecimentos suficientes para falar deste assunto e estou em um nível de ingenuidade que ainda me induz a pensar que alguém levará em conta o que aqui se expõe.

Da mesma maneira que um ancião não aconselha seu neto a respeito de assuntos que ele terá de descobrir por si mesmo, às vezes penso que estes conselhos não vão servir de nada porque são coisas que o empreendedor também deve ir descobrindo por ele mesmo. Mas já disse: minha ingenuidade ainda me faz acreditar que alguém levará em conta este livro na hora de empreender. E se for assim, gostaria de lhe apresentar um...

AVISO: VOCÊ PEGOU UM EXEMPLAR COM DEFEITO

Desde o início vou ser muito sincero.

Você adquiriu (ou está folheando às escondidas) um exemplar defeituoso. Não, não olhe a encadernação nem as capas. As páginas estão numeradas corretamente.

O defeito é outro.

Não se pode afirmar que tudo o que está aqui seja correto. De fato, posso adiantar que criei uma página na internet onde as pessoas poderão votar e dar seu parecer a favor ou contra as afirmações aqui apresentadas^{*}. Mas isso não é diferente do que acontece com qualquer outro manual de economia ou administração. As ciências econômicas (ciências?) e as ciências empresariais (ciências?) se caracterizam por ter mais exceções do que regras.

É verdade. O mundo dos negócios é regido por uma regra inflexível: não há regras válidas. Não há receitas definitivas. O que serve para uma situação é inútil em outra. O que seria recomendável em um caso, em outro seria uma aberração. Se eu afirmasse que as verdades aqui

^{*} www.triasdebes.net

apresentadas são irrefutáveis, estaria atentando contra a verdade
(perdoe a redundância).

Muitas pessoas desafiaram as máximas deste livro e, no entanto, tiveram sucesso. Porém, sabiam que estavam transgredindo as regras? Sou daqueles que acreditam que não há melhor estratégia do que desafiar o estabelecido... Mas sabendo que está rumando contra a maré!

Xavier Gabriel, o fundador da empresa que administra a loteria de La Bruixa d'Or — que em 2006 faturou 102 milhões de euros com cinco empregados em 100 metros quadrados —, diz que sua estratégia foi sempre a de fazer exatamente o contrário do que todo mundo diz que deve ser feito.

Estou de acordo. Ser diferente garante ter uma proposta única. Mas uma coisa é ser diferente a partir da ignorância, e, outra, a partir da audácia.

Quando a pessoa conhece as regras do jogo, pode transgredi-las com maior garantia de êxito.

Os bons inovadores não agem às cegas, e por isso não podemos falar de inconsciência, mas sim de criatividade empresarial.

Da mesma maneira, você pode não dar importância ao que é recomendado aqui e, mesmo assim, ser bem-sucedido. Por isso estou convencido de que o caráter defeituoso deste livro ajudará a muitos empreendedores: ou abrirá os olhos para abordar de outra maneira questões que não haviam levado em conta ou os levará a manter suas estratégias com mais conhecimento de causa.

As cinco partes em que estruturei este livro correspondem às áreas que concentram a maioria dos fatores que induzem ao fracasso. São as seguintes: a natureza da pessoa que empreende, os sócios, a ideia de negócio, a situação familiar do empreendedor e a gestão do crescimento.

Bong!

Primeiro assalto.

PRIMEIRA PARTE – Empreendedor ou Aventureiro?

PRIMEIRO ASSALTO OS MOTIVOS LAMENTÁVEIS DO EMPREENDEDOR

Os motivos para empreender que insistem no mesmo erro

Lamento, mas ter uma ideia não é um motivo

Gostaria de começar pelo motivo que o leva a pensar em empreender um negócio. Responder a esta pergunta não é simples; requer um grande exercício de honestidade de sua parte. Quando esta questão surge a maioria dos empreendedores recorre a uma resposta salva-vidas: a ideia. Quero empreender porque tive uma ideia. Ou então: este produto ou esta ideia é o que me leva a empreender.

Esta resposta não é válida. A ideia é o objeto do negócio, mas nunca um motivo válido. Imaginemos alguém que está pensando em virar escritor. Queremos saber qual é o seu motivo. E o futuro escritor nos responde: "Pensei numa história genial." O que você pensaria? Que não está diante de um verdadeiro escritor! E também: "O que será desse escritor quando terminar essa história?"

Acreditar que a ideia ou a oportunidade detectada é o motivo que o induz a empreender é um autoengano flagrante e muito comum.

A ideia é o veículo da atividade empreendedora, mas jamais uma motivação sólida e duradoura.

Motivos lamentáveis

Mas a ideia não é o único ponto em que muitos empreendedores que fracassaram em pouco tempo se apoiaram para justificar sua aventura empresarial. Aqui está uma lista de motivos comuns:

1. Estar desempregado e ter de seguir adiante.
2. Odiar o chefe.
3. Odiar a empresa.
4. Não querer depender de nenhum chefe (é insuportável receber ordens).
5. Organizar o tempo entre a vida pessoal e a profissional.
6. Ter liberdade de horário.
7. Ter poder para decidir quais serão seus dias livres.
8. Ganhar mais dinheiro do que trabalhando para os outros.
9. Querer recuperar o patrimônio perdido pela família.
10. Provar algo aos demais.
11. Provar algo a si mesmo.
12. Provar algo aos pais.
13. Ficar rico, ter sucesso.
14. Contribuir para o desenvolvimento da região.
15. Dedicar-se a um assunto de que gosta e ao qual não é possível se dedicar a não ser empreendendo.

Bem, nem todos estão aqui. Mas a lista é extensa. Talvez você tenha se reconhecido total ou parcialmente em algum desses motivos.

Todos eles fazem parte daquilo que chamo de "motivos lamentáveis do empreendedor".

Os motivos de um a sete da lista anterior são, na realidade, o ato de insistir no mesmo erro de uma situação pessoal ou profissional que amargura e deprime muita gente; é o caso das pessoas que sonham em mudar de vida e não sabem como agir. Por isso os chamo de "lamentáveis". É uma pena que alguém esteja em tal situação. Lamento de verdade se este é o seu caso.

Mas os motivos que vão de 8 a 15 também são lamentáveis. Talvez menos do que os sete primeiros, mas igualmente questionáveis quando se trata de definir o autêntico empreendedor.

Por que lamentáveis? Porque — e o que vou dizer é crucial — o motivo que leva a empreender tem uma relação direta com as possibilidades de êxito. Em outras palavras, um motivo lamentável como os da lista apresentada costuma ser um Fator-Chave de Fracasso.

Como me disse Juan Mateo, "não tem sentido empreender por causa da síndrome da tarde de domingo". Juan José Nieto se expressou com mais clareza: "Quando a pessoa é pressionada pelas circunstâncias, estamos diante de um *empreendedor de ocasião*. É aí que acontecem as grandes histórias de fracassos e ilusões desfeitas. Mas, no final, tudo serve para aprender..."

José Aguirre, um dos entrevistados, hoje um empreendedor bem-sucedido, me explicou como ele — uma mesma pessoa! — chegou a diversos resultados em função do motivo que o levou a empreender: "É verdade que insistir no mesmo erro é, em muitos casos, o prenúncio de um fracasso. Eu empreendi por vários motivos. No caso da editora que não deu certo, estava, na realidade, procurando uma saída. No entanto,

na Bestiário, minha empresa atual, não estava fugindo de nada; tinha, sim, uma esperança e uma visão que estavam acima da minha situação profissional e pessoal."

Empreendedor de ocasião é uma expressão muito apropriada. Você é um *empreendedor de ocasião*? Vamos dizer de outra maneira: você é um empreendedor de verdade ou um aventureiro?

Não me fale de novo de sua ideia, não se agarre ao salva-vidas. Esqueça por um momento a ideia e pense: o que realmente o leva a empreender?

Ninguém vira um escritor porque tem uma grande ideia, mas sim porque deseja ser escritor. O mesmo vale para o empreendedor.

Muitas exceções?

Bem, dito isto, agora vou me contradizer para esclarecer melhor depois esta questão. Conheço muitos casos de pessoas que foram impelidas pelas circunstâncias a montar um negócio e depois tiveram um sucesso espantoso. Concretamente, recordo o caso de um gerente de banco que se aposentou precocemente, aos 50 anos. Como a indenização não seria suficiente para o que lhe restava de vida, começou a procurar trabalho. Ninguém quis contratar uma pessoa de 50 anos. E então montou uma pequena imobiliária. Hoje fatura mais de 15 milhões de euros.

Não é o único exemplo. Uma das pessoas que entrevistei foi levada por um motivo trágico a se transformar em empreendedora. Sua família tivera uma indústria muito importante e, devido a uma crise no setor na década de 1960, perdeu tudo. Para indenizar os 150 trabalhadores da fábrica, seu pai teve de vender todo seu patrimônio. O filho quis dar ao pai o prazer de recuperar todos os seus bens. Este foi seu *leitmotiv* até consegui-lo. Este empreendedor passou o último ano da vida de seu pai

comprando exatamente os mesmos terrenos e apartamentos que seu pai vendera para que, antes de morrer, visse reconstituído tudo aquilo que "havia perdido".

Até eu mesmo fui levado por um dos motivos lamentáveis! Tornei-me empreendedor porque não gostava do ambiente da multinacional onde trabalhava. Além disso, constatei que, acima de mim, com mais de 40 anos, só havia o CEO. Naquela época, eu tinha 27 anos. Pensei que a carreira em uma multinacional era insegura e por isso empreendi um negócio. Tudo correu bem, mas reconheço que meu motivo para montar uma empresa foi um dos "lamentáveis".

Há muitos mais casos semelhantes a estes três. Os de pessoas que, sem mais nem menos, se deram conta de que não tinham outra saída ou remédio a não ser o de empreender e tiveram um êxito formidável. Para cada motivo lamentável, encontraremos não uma, mas uma infinidade de pessoas para quem as coisas correram bem.

O que acontece então com a história de que os motivos lamentáveis não levam ao êxito? É ou não é assim?

O motivo é irrelevante enquanto houver motivação

Vamos à explicação. Aqui as nuances são extremamente importantes.

Precisamos estabelecer diferenças entre dois termos tão próximos foneticamente como distantes em seu significado: motivo e motivação. Um motivo é um detonador, é uma causa. Por exemplo, o detonador que levou o diretor da agência bancária a montar sua imobiliária foi a demissão ou aposentadoria antecipada. Mas motivação é outra coisa. Ela se refere à vontade, à esperança, ao desejo profundo de empreender. O motivo que provoca sua decisão não é importante se houver uma esperança verdadeira.

Felip Artalejo me disse: "Creio que a motivação (entendida como esperança) é determinante para o sucesso do empreendedor. Sem esperança só se conseguirá o êxito com muita sorte (estar na hora certa no lugar certo). É bem provável, por exemplo, que um empreendedor no setor da construção na Espanha possa, atualmente, ser bem-sucedido, mas se não houver uma esperança muito forte empurrando-o, não durará muito tempo."

Ferran Soriano é ainda mais contundente: "Só há um traço que caracteriza o verdadeiro empreendedor: a vontade, a esperança. Aquele que age levado por outros motivos que não seja uma motivação autêntica encontrará no caminho desafios descomunais que não poderá superar. Você só consegue superá-los se o que o move é ser um empreendedor. Se é movido por motivos colaterais, não vai conseguir superar as dificuldades porque seus motivos não estão na essência do que significa ser empreendedor".

Para que fique bem claro: ser demitido é um motivo, mas não garante a motivação necessária para empreender um negócio. As verdadeiras motivações são: a esperança e o desejo de empreender por si só, como *modus vivendi*.

Usemos uma analogia: para explodir, uma bomba precisa de um detonador e de dinamite. A história que nos preocupa é aquela onde há o detonador e não há a dinamite; há argumento, mas não escritor; há motivo, mas não motivação; há uma causa que leva uma pessoa a empreender um negócio, mas não há esperança suficiente.

Por que o "falso empreendedor" não se dá conta disso? Ora, porque o detonador se confunde com a dinamite. A presença de um motivo inibe a tomada de consciência de como a motivação é importante. Isso é o mais perigoso.

Os motivos são como uma miragem: estou desempregado, logo vou empreender. Já tenho uma justificativa. Não é um motivo suficiente não ter dinheiro para isso. Ou, por exemplo, conseguir a exclusividade de um produto asiático na Espanha. Ou não é motivo suficiente ter conseguido a exclusividade de um produto?

Não, não é suficiente. Repito: são motivos que não garantem uma motivação sólida e duradoura ao autêntico e verdadeiro empreendedor. Assim como o hábito não faz o monge, o motivo tampouco faz um empreendedor.

Bem, suponho que agora você já tenha identificado qual é, no seu caso, o motivo, o detonador que o leva a empreender. Nenhuma bomba explodirá se um detonador não acendê-la. O que importa realmente é se há dinamite. Há, no seu caso em particular, uma motivação suficientemente sólida? Você tem uma verdadeira natureza de empreendedor? Tem talento para empreender?

Fim do primeiro assalto. Passemos ao seguinte para responder a estas questões.

RESUMO

A ideia não é um motivo. Não a leve em conta para tomar sua decisão.

Além da ideia, qualquer outro motivo para empreender, entendido como detonador, é irrelevante. O importante é a motivação, quer dizer, estar suficientemente encantado com o fato de empreender.

Primeiro FCF: empreender com um motivo, mas sem motivação.

SEGUNDO ASSALTO EMPREENDEDORES E BOMBEIROS

Como saber se você tem talento de empreendedor

O falso empreendedor

Existem empreendedores autênticos e empreendedores falsos. Não me refiro às pessoas que pretendem enganar alguém, mas àquelas que estão enganando a si mesmas.

Vejamos dois estágios extremamente básicos do falso empreendedor para depois entrarmos na natureza do verdadeiro empreendedor. No nível mais básico dos falsos empreendedores estão as pessoas que chamo de "empreendedores CNPJ". Ou seja, as que vão ao cartório e fundam uma empresa, acreditando que isso as transforma em empreendedoras. De fato, um dos sintomas da pessoa que, na realidade, não tem um pingão de caráter empreendedor é o habitual e pomposo

comentário: "No dia tal irei ao cartório", como se ir até lá desse a alguém um diploma de empreendedor.

Empreender não é inscrever uma empresa no cartório ou se livrar da empresa onde se trabalha. Esses são apenas trâmites administrativos ou legais que permitem trabalhar por conta própria em vez de para os outros. É claro que um negócio deve operar sob um número de identificação fiscal e uma determinada forma legal. São passos necessários para empreender, mas não é empreender.

Essa distinção pode parecer óbvia, mas não é. Você ficaria espantado se soubesse a quantidade de pessoas para quem ter um CNPJ representa uma incrível tranquilidade e segurança.

Ir ao cartório nos permite dizer em um jantar com amigos que acabamos de abrir um negócio ou que temos nossa própria empresa, mas, até aquele momento, nosso único ato foi gastar dinheiro.

No segundo estágio, temos as pessoas que chamo de "empreendedores com uma ideia feliz". Para estas, uma determinada ideia de negócio, conseguir uma franquia, exportar ou importar com exclusividade uma determinada marca ou produto já representa ser um empreendedor. A ideia se transforma em seu salva-vidas, naquilo que vai resolver tudo.

Veremos mais sobre isso na terceira parte.

Empreender não é registrar uma sociedade, nem montar uma loja, uma agência de publicidade ou uma empresa de exportação. Empreender não é montar um negócio. Empreender não é nem mesmo um modo de trabalho.

O que é então?

Empreender é uma forma de enfrentar o mundo, uma maneira de entender a vida com a qual nem todo mundo se sente à vontade. E qual é essa forma de vida? É aquela em que a pessoa desfruta a incerteza e a insegurança em relação ao que acontecerá amanhã. O verdadeiro empreendedor é quem sente um prazer especial com o incerto.

Certa ocasião, enquanto esperava numa sala para entrar em um estúdio de televisão onde seria entrevistado a respeito de um de meus livros, estava ao meu lado um membro do Corpo de Bombeiros de Barcelona.

Perguntei a ele por que escolhera ser bombeiro. Sua resposta foi categórica: "Um bombeiro não deseja outra coisa na vida além de ser bombeiro. É mais que uma vocação. Ser bombeiro proporciona uma forma de vida que nenhuma outra profissão oferece: a possibilidade de se arriscar em um cenário real. Não é uma encenação, nem um parque de diversões onde os riscos são fictícios. Os riscos que corremos todos os dias são reais: um incêndio, um escapamento de gás, o desabamento de um edifício... Você não pode imaginar o que sentimos; é pura adrenalina, uma forma de vida que se transforma em uma droga a qual não conseguimos largar."

O bombeiro não disse nada sobre salários nem dias de folga. Contou que havia sido professor e que, no entanto, desde pequeno tivera (e sentira!) a necessidade de ser bombeiro. Enquanto trabalhava como professor, se preparou para as provas de bombeiro e, ao ser aprovado, abandonou as aulas para colocar um capacete e apagar incêndios. E ali estava, prestes a entrar em um estúdio de televisão para explicar sua última aventura nas ruas de Barcelona.

Assim como a pessoa com vocação para bombeiro acaba sendo bombeiro, quem tem vocação para empreendedor cedo ou tarde também chegará lá. Não conseguirá evitar que isso aconteça.

O bombeiro aprecia a incerteza e a experiência do risco. Esta é a primeira prova de fogo (essa expressão nunca foi tão apropriada!) pela qual um bombeiro e um empreendedor devem passar. Se você é uma pessoa que não aprecia a incerteza, então não é um empreendedor. É verdade que uma pessoa pode se acostumar à incerteza e que esta é frequentemente a causa de muitas das dores de cabeça dos empreendedores, mas uma coisa muito diferente é saber que se é vencido pela incerteza e o risco.

Há pessoas que preferem a segurança, a rotina ou, simplesmente, que outras assumam a responsabilidade pela folha de pagamento. Não são melhores nem piores. É uma opção perfeitamente válida. Mas essas pessoas, quando montam um negócio, fracassam. Porque não está ali presente a característica essencial que todo empreendedor deve ter: o desejo de se movimentar em um ambiente de incertezas.

A Associação de Jovens Empreendedores de Murcia convidou-me certa vez para fazer uma conferência a seus associados. Uma pessoa com quem compartilhei a clássica mesa-redonda encerrou o evento apresentando uma definição de empreendedor que não podia ser mais acertada: "O empreendedor é a pessoa que se move num mundo incerto para que aqueles que trabalham para ele acreditem estar num mundo seguro."

O mundo é, por definição, incerto. Ninguém pode garantir nada, nem mesmo o presente. Mas nem todo mundo gosta de sentir isso na própria pele todos os dias úteis (e de lazer) de sua vida.

Empreender é a ação de reduzir a incerteza numa das práticas mais antigas da humanidade: o intercâmbio, o comércio.

Empreender é uma forma de viver e de encarar o mundo: aceitar a incerteza como o principal dos ingredientes. Além do mais, de fato, a verdadeira e única razão para que a ação empreendedora tenha sentido é a própria incerteza.

Jorge Wagensberg escreveu: "A felicidade requer que o futuro seja incerto." Empreender requer ainda mais.

Um traço que caracteriza os empreendedores autênticos é o fato de eles não considerarem a possibilidade de fracasso. Não por estarem cegos ou iludidos. Certamente não estão e suas taxas de realismo são altas. Mas sua esperança é mais forte que tudo isso. Juan Mateo me disse, emocionado: "Quando você empreende de verdade, não pensa em fracasso. Tudo começa com um sonho. Você imagina um cenário que o emociona o suficiente para dar a vida tentando chegar lá. É como quando se casa. No princípio, é para toda a vida. Tem um quê de loucura, de inconsciência. O fracasso não entra nos planos, nem mesmo é considerado."

Não perca tempo. Se já descobriu que nunca vai ser capaz de se adaptar a um ambiente de incerteza, avalie se deve levar adiante o negócio que ronda sua cabeça. Não pense em sua ideia, mas sim se pode lidar com o fato de que essa ideia trará incerteza para o resto de sua vida.

Empreender pelo prazer de empreender

Lembro de outra conversa que tive com um empreendedor nato, dono de mais de sete negócios, que emprega centenas de pessoas e fatura mais de 100 milhões de euros por ano. Perguntei-lhe se sempre pensara em ser empreendedor. Ele me respondeu assim: "Não, quando criança queria ser médico. Mas, quando sonhava com isso, não me imaginava

com um jaleco branco curando pessoas, mas sim que fundava e era dono de sete hospitais com mais de mil médicos empregados..."

Vimos neste depoimento a segunda característica do empreendedor. Empreender se transforma, ao mesmo tempo, em um meio e em um fim.

É semelhante ao que acontece com a criatividade.

Quando um cientista ou um artista tenta criar algo, seu campo de ação, sua disciplina ou especialidade é instrumento e fim. Um escritor que deseja criar um estilo literário faz da literatura uma ferramenta e, ao mesmo tempo, uma meta. Essa é a chamada motivação intrínseca. Sob essa motivação, qualquer estimativa de risco é estéril. Simplesmente se deseja o que se faz e ponto.

É um desejo que nasce no interior da pessoa e que não exige mais explicações. Neste último caso, não é necessário que alguém se pergunte se a pessoa em questão vai se sentir à vontade diante da incerteza porque, como ela mesma disse, a única coisa que deseja é consolidar sete hospitais. Qual o sentido disso? Nenhum. Tem o mesmo sentido que pintar *Guernica* ou escrever *Cem anos de solidão*. Como disse Paul Auster em seu discurso ao receber o Prêmio Príncipe de Astúrias de Literatura tentando explicar o significado de escrever: "E por que alguém se empenharia em fazer uma coisa dessas? A única resposta que me ocorreu certa vez foi a seguinte: porque não há outro remédio, porque não consegue fazer outra coisa. Essa necessidade de fazer, de criar, de inventar é, sem dúvida, um impulso humano fundamental. Mas com que objetivo? Qual é o sentido? Nenhum que me ocorra..."

É possível achar que o empreendedor quer ganhar dinheiro, ficar milionário, deixar sua marca no mundo, ser *alguém*, gerar empregos ou riquezas em sua região e um longo *et cetera* de motivações que justifiquem a utilidade de sua ação empreendedora. Pode haver um pouco de tudo isso, mas o verdadeiro empreendedor vai mais além. A

realidade é que ele, como Auster afirma no caso do criador literário, *não consegue fazer outra coisa.*

Carlos Barrabés, que criou com seu irmão José Cristobal o site líder de vendas de equipamentos de alpinismo e para montanhas altas, comentou o seguinte num dos programas de televisão criados pela Escola Banespyme: "Um empreendedor reconhece a si mesmo porque tem um vazio interior. Isto não quer dizer que seja infeliz. É provável que seja feliz. Mas tem um vazio interior realmente profundo a preencher. E a única solução que existe para preencher esse vazio interior é criar conceitos. Não há muito mais do que isso. Com isso, já é possível saber se é ou não um empreendedor."

Recomendo ouvir este depoimento na íntegra em www.banespyme.org*.

É diferente lê-lo e ouvi-lo na voz alquebrada e emocionada do empreendedor.

Devemos prestar atenção: o conceito mencionado por Carlos Barrabés não é muito diferente ao do vazio interior que leva o artista a criar. Há muito em comum entre os motivos do empreendedor e os do criador aos quais se referiu Paul Auster.

De fato, vários dos entrevistados me asseguraram que reconheciam um autêntico empreendedor porque "o vencedor é reconhecido pelo olhar. Você vê em seus olhos, em como olha pra você quando fala do negócio que vai montar. E, quando fracassa, volta a tentar".

Outro entrevistado me disse: "Sei reconhecer o verdadeiro empreendedor. O verdadeiro empreendedor é aquele que, quando me explica seu projeto e eu lhe pergunto 'Está certo disso?', me responde que não há nada que deseje mais do que fazer aquilo."

* [http://banespyme.org/Banespymes.do;jsessionid=19352BCAC7D54DA1A24BEB2C5CA3A30F?id=38q\)refix=/empreendedores&page=/verCapituloTV.do](http://banespyme.org/Banespymes.do;jsessionid=19352BCAC7D54DA1A24BEB2C5CA3A30F?id=38q)refix=/empreendedores&page=/verCapituloTV.do)

A esperança, ao mesmo tempo motor e combustível

Aquele que sonhava com seus sete hospitais e aquele que amava a incerteza desejavam nada além neste mundo do que ser empresário e bombeiro, respectivamente. Um queria viver em risco e o outro poder *criar* uma coisa grandiosa.

Os dois depoimentos revelam a essência do que significa ser empreendedor.

O amor à incerteza e o prazer pela própria atividade empreendedora proporcionam tanto o motor quanto o combustível que move o empreendedor: a esperança.

Se as dezenas de depoimentos com que contei para a elaboração deste livro coincidiram em algo foi neste ponto. O empreendedor tira sua energia de um combustível chamado ESPERANÇA. Como antecipamos no assalto anterior, para empreender é necessário ter uma esperança enorme, descomunal, infinita.

Eis aqui vários testemunhos bastante eloquentes:

"Um empreendedor não é formado em uma escola de administração. Nunca. Empreender é um ato emocional."

"Creio que ser empreendedor não é uma questão de conhecimentos, mas sim de caráter, e, nestes casos, como diz o provérbio, 'A quem Deus não dá, ninguém empresta.'"

"O verdadeiro empreendedor não precisa de motivos externos. Faz tudo para si mesmo, tem a ver com seu caráter."

Já falamos da esperança no assalto anterior. É o que diferencia o verdadeiro do falso empreendedor. E digo mais: quando a esperança acaba, é comum que muitos negócios venham abaixo.

Mas, além do motivo, cuja irrelevância eu já expus claramente, a natureza do empreendedor, aquilo que o impele a desfrutar o próprio ato de empreender e da incerteza que implica é seu verdadeiro motor. A natureza do empreendedor gera nele uma esperança tão infinita como inesgotável.

Fora isso, qualquer outra motivação tem como resultado um lojista, um acionista ou um dono de empresa. Mas não um empreendedor com todas as letras.

Se não é esse o seu caso, você não precisa jogar a toalha. Resta uma opção: não ter natureza de empreendedor, mas possuir um salvo-conduto para isso. E é a isso que me refiro no próximo assalto.

RESUMO

Empreender não é uma ação pontual, não é um lance de jogo.

Empreender é uma forma de vida. O verdadeiro empreendedor quer e abraça a incerteza. Se a incerteza o arrasa, você deve refletir sobre isso. O autêntico empreendedor tem prazer empreendendo; o ato de empreender é, ao mesmo tempo, um meio e um fim.

A pessoa com caráter empreendedor é aquela que ama a incerteza e o próprio ato de empreender.

Segundo FCF: não ter caráter empreendedor.

TERCEIRO ASSALTO SALVO-CONDUTO PARA VIAJAR PELA BUSINESSLÂNDIA

A falta de caráter empreendedor, a condição que o nivela

Espírito de luta para as adversidades

Agora, gostaria de dar uma explicação diferente para o que foi explicado no assalto anterior.

Eu posso *não* ter as aptidões para ser pintor, mas *sim* uma sensibilidade artística que me permita fazer bons quadros. Eu posso *não* ter natureza de esportista, mas ainda assim ganhar a vida com isso. Se exigíssemos de todo médico, esportista, engenheiro, advogado etc., que tivesse as características fundamentais requeridas para sua profissão, sobraria a

metade dos médicos, esportistas, engenheiros, advogados etc., que há no mundo.

No caso do empreendedor, há um lado pessoal que permite a qualquer pessoa sem talento de empreendedor ser capaz de sobreviver e triunfar em quase qualquer aventura empresarial. Trata-se da capacidade de superar as dificuldades, de enfrentar os fracassos. Chame-se de capacidade de sofrimento, espírito de luta, persistência...

Xavier Gabriel me explicou: "Quando fiz a série de televisão filmada no Amazonas, demorei três anos para oferecê-la e vendê-la a diversas emissoras em três continentes. Tudo é insistência, tenacidade e perseverança para fazer um bom produto, para fazer algo que você seja o primeiro a comprar sem hesitações."

Partamos da premissa de que raramente, para não dizer nunca, o que conseguimos é o que havíamos planejado. Ouvi certa vez o renomado economista e amigo Xavier Sala-i-Martin dizer que não há nada mais inútil do que fazer planos. Voltarei a isso no quinto assalto, mas o que quero ressaltar agora é que, tanto quando tudo sai melhor do que o previsto quanto quando sai pior, os resultados de nossa ação empreendedora nunca correspondem às nossas previsões, aos nossos planos. E, em qualquer um dos casos, sempre haverá problemas.

Quando as coisas vão pior do que o previsto, está claro quais são os problemas. Mas mesmo quando vão melhor, surgem novos problemas e desafios que precisamos enfrentar e para os quais tampouco estamos preparados. De repente falta dinheiro, investimento, recursos... É famosa a frase "morrer por causa do sucesso".

Ou seja: tanto por excesso quanto por defeito, a realidade nunca é o que esperávamos encontrar.

Mas, além da diferença entre realidade e expectativas, surgem muitos outros imprevistos ao longo da aventura que é empreender. Vou citar um exemplo. Quando abri minha empresa, dependíamos em grande parte de um cliente em potencial que prometeu nos convidar para participar de uma concorrência quando tivesse projetos a executar. Construímos nosso plano de negócio com base nessa oportunidade. Desse cliente dependiam 70% do faturamento previsto para o primeiro ano. Surgiu um projeto em Lisboa e fomos convocados. Para optar pela participação na concorrência, tivemos de investir uma quantia bastante significativa de dinheiro, de fato mais de 50% do capital de que dispúnhamos.

Apresentamo-nos e perdemos a concorrência.

Naquele momento, poderíamos ter fracassado. Nosso plano de negócio se sustentava naquele cliente em potencial que ficou, em parte, decepcionado com nossa proposta.

Isso é um imprevisto. Eu não me considero uma pessoa que tenha uma atração excessiva pela incerteza e/ou um fascínio desmedido pelo próprio ato de empreender. Mas acho que tenho liberdade de ação. Quer dizer, tenho espírito de luta, não desisto facilmente. Isso se traduz na capacidade de avaliar meus erros, aprender com o que faço errado (sem me martirizar), corrigir-me e colocar diante de mim uma nova munição e esperanças renovadas.

As pessoas lutadoras também são reconhecidas por serem altamente competitivas. Não gostam de perder nos esportes ou em qualquer tipo de competição. Mais: não gostam de perder nem naqueles jogos infantis de tabuleiro em que o resultado da partida depende fundamentalmente dos dados.

Na mesma tarde em que nos comunicaram que havíamos perdido o projeto, propus ao meu sócio que trabalhássemos durante duas semanas para elaborar propostas vencedoras, diferenciadas do resto. Nosso erro foi confiar excessivamente em nossas possibilidades. Éramos novos no setor e ninguém nos contrataria se não demonstrássemos que sabíamos fazer as coisas melhor do que nossos concorrentes, inclusive na maneira de elaborar um orçamento e definir uma proposta de parceria.

Adicionalmente, decidimos não participar de nenhuma concorrência promovida por clientes muito importantes antes de ter vencido outras menores, de clientes com menor importância.

Assim fizemos. E deu certo. Dois anos depois, ganhamos a primeira concorrência daquele cliente que antes nos rejeitara. Passaram-se dez anos e minha empresa ainda trabalha para ele.

Este é apenas um exemplo. Mas os empreendedores experientes sabem que, como este imprevisto, há milhares, e muito piores: perda do principal fornecedor, do cliente principal, de uma importação exclusiva, falência do setor e uma longa lista.

Todo empreendedor já cometeu um grande erro

Entre todos estes problemas, está o do grande erro. Não podemos nos esquecer disso. Não há empreendedor ou profissional que não tenha cometido um grande erro em sua vida. Outra coisa é reconhecê-lo ou explicá-lo em público.

Em uma mesa-redonda organizada pela Asociación para el Progreso de la Dirección (APD) que tinha o título de "Innovation by example", David Costa, então sócio-diretor do escritório de Barcelona, explicou como a Everis (anteriormente DMR Consulting) fracassou no projeto mais importante que conquistara em sua fase de crescimento. Era um projeto

para o Deutsche Bank que representava um honorário de 900 milhões das antigas pesetas. Naquele momento, a DMR faturava 1,2 bilhão de pesetas. Pode-se imaginar o significado daquele contrato. A empresa não esteve à altura das expectativas de seu cliente. Sabem qual foi a decisão da DMR depois de vários anos de trabalho? Devolver o dinheiro a seu cliente e reconhecer seu erro. Repito: ela devolveu 900 milhões das antigas pesetas.

Bem, é muito fácil dizer isso, mas naquele momento o gesto poderia ter significado o fechamento de uma empresa com várias centenas de trabalhadores, de uma empresa com um futuro promissor. Mas o final desta história é feliz. A DMR, hoje Everis, sobreviveu àquele erro, seus diretores aprenderam que não deviam assumir compromissos para os quais ainda não estavam preparados e seguiram em frente.

Contudo, tiveram de sofrer. E como!

Só se pode confiar em pessoas, instituições ou empresas capazes de assumir a responsabilidade por seus erros. Algo que parece tão fácil, mas é mais raro do que um eclipse total do sol. É fato que viver com um erro nas costas ou ser flagrado cometendo um é difícil. Mas um empreendedor que tenha liberdade de ação sabe assumir e aprende com as adversidades. Em vez de se deprimir e mandar tudo para o inferno, pensa, corrige e age.

Quando é necessário redefinir

De todas as fontes de imprevistos, talvez esta seja a fundamental. Quando alguém pensa em um novo negócio, acaba vendo que sua ideia terá de ser ajustada, adaptada, parcialmente modificada, ou, inclusive, como no caso anterior, redefinida. Surge então uma sensação: eu não queria fazer isso! A liberdade de ação exige se submeter àquilo que o

negócio deve ser ou é mais conveniente que seja, embora não seja aquele do qual gostamos.

O empreendedor encontrará problemas, mas eles jamais poderão lhe tirar a vontade de seguir em frente. A liberdade de ação que, quando não se é um empreendedor absoluto, habilita para empreender porque produz resultados semelhantes, consiste em não desistir, não se render, e mudar o que deve ser mudado quando as coisas não são como prevíamos que iriam ser.

Se, além disso, levarmos em conta que jamais (jamais!) as coisas são como prevemos, isso significa que a capacidade de enfrentar situações desconhecidas, imprevistas ou indesejadas condiciona absolutamente a sobrevivência.

Lembre-se de que as ideias não fracassam; as pessoas fracassam. Lembre-se de que os negócios não fracassam, as esperanças é que são derrotadas pela falta de disciplina, imaginação e flexibilidade para enfrentar os imprevistos.

Lembro-me de que, aos 28 anos, alguns meses antes de empreender minha empresa, iniciei uma conversa com um passageiro que se sentou ao meu lado, em um voo. Era um empreendedor com muitos anos de experiência. Expliquei-lhe que ia começar um negócio em breve, mas que às vezes duvidava de minha adequação para empreender. Ouviu-me em silêncio, olhou pela janela do avião e depois desferiu uma única frase que, de vez em quando, meu sócio repete: "Para ser empreendedor, é necessário, antes de tudo, ser um grande boxeador."

De que depende ter ou não liberdade de ação?

Neste ponto, o leitor pode se perguntar o que faz uma pessoa ser tão tenaz e lutadora e, no entanto, outra não o ser. Não há documentos que o comprove, mas depende, sobretudo, do ambiente em que a pessoa nasceu e cresceu, onde foi educada.

"A inquietação, a vontade de aprender e o desejo de superação criam um caráter curtido e forjado."*

É verdade que há empreendedores que o são geneticamente. É uma coisa inexplicável, são pessoas com um entusiasmo empreendedor que reside em sua própria natureza. Mas isto não é comum. O empreendedor comum é produto do ambiente pessoal ou profissional em que se desenvolveu como pessoa. Normalmente são pessoas cujas circunstâncias ou educação foram muito difíceis, tanto por terem tido uma relação ruim com seus pais, amigos e professores, como por terem crescido em um ambiente de necessidades ou de dificuldades econômicas e, por exemplo, ter tido de pagar os estudos trabalhando. As pessoas lutadoras são aquelas que estão acostumadas à adversidade e à frustração e, por isso, desenvolveram uma capacidade brutal de resistência; foram treinadas para resistir infinitamente. São pessoas otimistas, que não desanimam facilmente diante dos obstáculos.

* Entrevista de Xavier Gabriel.

Ferram Soriano me disse: "O empreendedor nasce e se faz. Em todo caso, a educação familiar é muito importante. Uma pessoa cujos parentes são pequenos empresários ou comerciantes terá mais propensão a ser empreendedora do que o filho do presidente de uma multinacional, pois deve ter sido educada na filosofia de que para ganhar a vida deverá depender de si própria, de seu trabalho, sabendo que não há nada garantido."

Mas o que acontece se este não é o nosso caso, se não nos desenvolvemos num ambiente desses?

Então, é preciso fomentar a paciência e o espírito de sacrifício. Não é preciso fazê-lo no âmbito empresarial. Podemos nos propor um objetivo intelectual, como aprender um idioma, dominar determinada disciplina, nos destacar em um esporte, praticar algum tipo de exercício físico. Propor-nos a realizar um projeto e, mediante a disciplina e o esforço, atingir alguns objetivos. Assim se testa a capacidade de sofrimento e, o mais importante, se experimenta a infinita satisfação de procurar alcançar os resultados que se deseja atingir.

Analise se você é uma pessoa com capacidade de sofrimento. Caso contrário, se cerque de pessoas que possuam essa capacidade, porque talvez isso seja mais importante do que ter talento de empreendedor. Um FCF é não dispor dessa qualidade. Uma qualidade que em alguns é natural, mas que também pode ser desenvolvida. E que é necessária. É algo que não está quantificado, mas creio que não estou muito longe da verdade quando afirmo que o fracasso de 50% de empreendedores se deve à falta de espírito de luta.

Há gente que se cansa de viver; a pessoa com liberdade de ação, não.

RESUMO

Os resultados obtidos nunca coincidem, para o bem ou para o mal, com as expectativas. Isso sempre gera problemas. O caminho do empreendedor está repleto de imprevistos e erros. Isto pode obrigá-lo, às vezes, a redefinir radicalmente seu negócio, com tudo o que isso implica. Ser uma pessoa que não desiste permite superar tudo isso e muito mais. Ser um lutador é uma vantagem para as pessoas que não têm talento de empreendedor. Pode ser que você não tenha caráter de empreendedor, mas poderá compensar esta carência com espírito de sacrifício.

O espírito de lutador costuma ser consequência de algumas circunstâncias e de um tipo de educação. Mas é possível desenvolvê-lo se não tivermos. Enfrentar desafios intelectuais ou físicos é um bom treino para aumentar a capacidade de sofrimento.

Terceiro FCF: não ser um lutador.

SEGUNDA PARTE - Sócios créditos em longo prazo e a 22%

QUARTO ASSALTO *ANTES SÓ DO QUE BEM ACOMPANHADO*

Quando de fato os sócios fazem falta

Sócios: o mais caro dos recursos

Vamos abordar um dos assuntos mais polêmicos deste livro: os sócios. Atenção! Não me refiro aos sócios capitalistas que possuem ações, que compartilham a propriedade de uma empresa, mas não trabalham nela. Estou me referindo aos sócios que vão compartilhar capital e trabalho. Estamos falando de empreendedores, não de investidores. Ou seja, de pessoas que vão colocar dinheiro para empreender junto, ao mesmo tempo em que vão dedicar todo ou parte de seu tempo da jornada de trabalho no projeto. O conteúdo desse assalto se refere a sócios vistos como pessoas com as quais não apenas investiremos, mas também trabalharemos.

Examinemos esta questão. Os empreendedores novatos tendem a iniciar seu negócio com outro sócio em um percentual muito mais elevado do que quando se trata de uma segunda ou terceira iniciativa empresarial.

Por que será que isso acontece?

"Costuma-se empreender na juventude, e os jovens cometem muitos erros. O erro é inerente ao ser humano, mas se a pessoa é jovem, erra

ainda mais. A juventude também dá certa insegurança e, por isso, a pessoa tem a inclinação de se associar a outras pessoas, pois os sócios têm o dom de aumentar o seu nível de segurança."*

Ah, o maravilhoso mundo dos sócios!

Antes de se associar a alguém, responda à seguinte pergunta: "Por que está se associando?" Sei que, neste ponto, se você já convidou várias pessoas para o acompanharem, vai se sentir incomodado com essa parte e, como foi estudado pela psicologia, vai negar tudo o que vem a seguir. Bem, não negará. Fará algo mais sutil. Dirá a si mesmo: "Sim, mas este não é o meu caso. Eu preciso dos meus sócios."

Vou pôr o dedo na ferida. O motivo principal que leva o empreendedor novato a se associar é o seguinte: o medo.

Medo de empreender, de que as coisas andem mal, de não ter em quem se apoiar, de não ser capaz de cuidar de tudo, de cometer erros, e, principalmente, de estar só.

Os empreendedores inexperientes procuram companheiros de viagem mais pelo medo, a aversão ao risco e o desejo de se sentir acompanhados do que por uma necessidade real.

Armando Lerís, outro entrevistado, também vê as coisas assim: "Se você é capaz de suportar pressões, é melhor empreender sozinho. Como digo, meu lema é: "Antes só do que bem acompanhado." As vantagens de estar sozinho são a de ter velocidade e de não ter de suportar sócios que não agreguem valor. O que acontece é que há poucos empresários natos e andar acompanhado minimiza o medo causado pela necessidade de decidir. Há pessoas que preferem chorar juntas a rir separadas."

* Entrevista de Felipe Artalejo.

Existe algo promíscuo nessa atitude de convidar sócios e enfiar-se com eles na cama. É preciso se perguntar se os sócios que estão sendo admitidos são de fato necessários ou se são, simplesmente, aquele amigo do amigo que sempre estava presente quando se falava do projeto, até deu algumas sugestões, e por isso, é claro, não pode ser deixado de lado!

Há pessoas que pelo mero fato de compartilhar uma ideia e de ouvir alguns palpites interessantes já se sentem na obrigação de convidar mais um para a festa.

Deixe de história, abandone os sentimentos de culpa. Não convide por simples capricho pessoas que não merecem nem estão interessadas em sua vida empreendedora, pessoas que, na realidade, estão procurando ver se podem ganhar mais dinheiro do que ganham, gente cujo interesse na ideia que, em dado momento, você lhes expôs parte, na realidade, de algum daqueles que no primeiro assalto chamei de *motivos lamentáveis do empreendedor*.

Mas, claro, no primeiro momento, quando só há uma ideia sobre a mesa, há a sensação de que qualquer recurso acrescentado, qualquer sugestão, qualquer contribuição, qualquer cabeça pensante que — além do mais! — veja um potencial em nossa ideia não pode ser excluída do processo.

Ou, pelo menos, deve ser levada em conta.

Nada disso!

Vamos falar de recursos. Sinto muito, mas vou ser bastante direto: um sócio é um recurso a mais. E o empreendedor deve considerá-lo como tal. Esse recurso tem duas restrições: em primeiro lugar, é o mais caro de todos os recursos (é remunerado com ações!). E, em segundo, é um recurso que pode vir a ter a capacidade de travar nossa atividade. É um crédito a muito longo prazo e a 22%, com um tipo de juro tão abusivo como descomunal.

Falemos, então, de recursos:

Se estiver pensando em ter sócios porque precisa de dinheiro, procure um banco.

Se estiver pensando em ter sócios porque não é capaz de fazer tudo, empregue um profissional.

Se estiver pensando em ter sócios porque há uma área que não domina, terceirize este serviço.

Se estiver pensando em ter sócios porque precisa de conselhos, contrate um consultor.

Se estiver pensando em ter sócios porque tem medo, pratique esportes.*

Um sócio é um assunto muito, muito sério. Há uma grande confusão por parte do empreendedor novato na hora de considerar os recursos de que dispõe. Para que os recursos saiam barato, costuma-se convidar sócios.

Pedir crédito envolve juros. O trabalhador exige um salário e os encargos associados. A contratação de serviços implica honorários caros.

No entanto, o sócio é grátis! Isso é verdade?

Não! É mentira! O sócio é o mais caro de todos os recursos porque é remunerado com os frutos que sua atividade empreendedora seja capaz de gerar. E se você é uma pessoa que tem o dom, a capacidade, o estímulo, a tenacidade, a audácia... — chame como quiser — de criar e manter um negócio, não pense em dividi-lo com ninguém. Não por

* De preferência, caminhadas ou qualquer esporte de resistência física. É um exercício mental que desenvolve a capacidade de resistência.

egoísmo, mas porque no futuro estará pagando muito caro por um momento de fraqueza de vários anos antes, quando ainda tinha de descobrir e, provavelmente, acreditar que você era capaz de fazer.

A solidão do comando

Converse com empreendedores experientes. Você verá como, na intimidade, eles reconhecem que é muito melhor estar sozinho. Não estou dizendo que uma companhia não seja boa; estou me referindo ao fato de que tudo o que um sócio poderá lhe trazer, do ponto de vista psicológico, você poderá obter conversando com outros empreendedores ou com seus próprios funcionários, quando se tratar de problemas do dia a dia.

Em todas as entrevistas que fiz, encontrei poucas vezes consensos absolutos e arrasadores. Um deles, como já disse, é o que se refere à importância da esperança como motor de tudo. Mas o segundo é que, diante da pergunta se é melhor caminhar sozinho ou com sócios, 95% dos entrevistados responderam: sozinho!

Alguns depoimentos:

"Com certeza, é melhor empreender sozinho. Em médio e longo prazo os objetivos das pessoas são, por definição, opostos. A vida muda, as circunstâncias mudam. Quando muito, sócios capitalistas e, ainda assim, entendendo muito bem o que esperam."

"Procurar um sócio é compartilhar o risco e a aventura. Propicia certa segurança. Embora, pessoalmente, eu ache que é melhor empreender sozinho do que com um sócio."

"Cada vez sou mais contra ter sócios, nunca os tive e talvez um dia me equivoque e venha a tê-los, mas no momento não estou pensando em algo assim."

Para quem ainda tem dúvidas: "No caso da editora, fracassei por causa da ideia. Mas, no caso da empresa de serviços educativos, fracassei por causa dos sócios. Não tive coragem de dar um soco na mesa, pois a estrutura de poder não estava definida. Nesses casos é melhor parar e recomeçar. Eu, simplesmente, me enganei."

Foram estabelecidas muitas semelhanças entre o mundo da empresa e o da guerra. Os termos estratégia, objetivos, recursos, custos, eficiência e um longo *et cetera* provêm do campo militar. Eu fui oficial do Exército espanhol; prestei serviço militar como tenente. E havia um capítulo do regulamento rançoso cujo título jamais esquecerei: "A solidão do comando." É rigorosamente verdadeiro. Mandar, dirigir, ordenar, segurar as rédeas pressupõe solidão.

É necessário existir um superior. Alguém deve ter o poder e a autoridade. As empresas em que mais de um manda não funcionam. Quando há problemas, alguém deve ter o comando e dizer a última palavra em relação ao que é preciso fazer. É necessário deixar muito claro quem é o líder, quem é que manda. Na manada, nem todos podem mandar. Só um pode.

Hoje, ao contrário do que acontecia no passado, um dos fatores mais importantes no mundo empresarial é a velocidade no processo de tomada de decisões. Essa velocidade é difícil de ser aplicada quando é necessário consultar sócios a respeito de qualquer decisão. Decidir so-

zinho permite decidir depressa. No século XXI, esta é uma vantagem competitiva inquestionável.

Agora, sem contemplações: "Houve um momento em que a empresa era de meus irmãos e minha. Mas não era eficiente. Havia muitos condicionantes. Ofereci comprar as ações dos meus irmãos para poder agir com liberdade."*

Isso acontece porque empreender implica ter uma visão particular das coisas, e ela não pode ser compartilhada com ninguém. É uma mistura de intuição e visão de negócio. Algo parecido ao que acontece com os espigões de pedra usados para construir quebra-mares artificiais. Os engenheiros conseguem entender por que o mar engole alguns espigões e outros não. Em seu romance *Travessuras da menina má*, Mario Vargas Llosa cria um personagem fabuloso, uma espécie de xamã dos quebra-mares que, observando o mar, adivinha onde uma obra faraônica como um espigão permanecerá para sempre e onde não.

Acontece algo parecido com a atividade de empreender. Sua visão particular das coisas não pode ser racionalizada. Mas é a sua e é a que deve prevalecer acima de tudo. Nem todo empreendedor é um xamã que intui onde os espigões não serão engolidos pelas ondas, mas os empreendedores verdadeiros dão grande valor a sua intuição no processo de tomada de decisões. E as intuições são, por definição, individuais e não coletivas.

Associe-se se — e apenas se — não tiver outro remédio. Quer dizer: se não estiver conseguindo o capital de que precisa no banco. Porque o restante dos recursos — trabalhadores, fornecedores, sujeitos que fazem

* Depoente que prefere permanecer no anonimato.

o papel de consultores e espaços adequados para caminhadas — há de sobra.

O bom empreendedor sabe que antes só do que bem acompanhado.

Há situações em que é recomendável se associar?

Dito isto, é verdade que há situações em que um sócio capitalista pode ser necessário. Afinal, existem projetos nos quais um banco não confiará e, no entanto, uma sociedade que lida com capital de risco ou um *business angel*, acreditará. São os projetos de empresa que custam muito mais do que a pessoa dispõe. Neste caso, reconheço que um sócio capitalista é a única das opções. Insisto: um sócio capitalista.

Sócios, só se forem necessários e, além do mais, se forem capitalistas. Nunca sócios que trabalharão juntos. Sócio capitalista, que trabalhará na empresa, é difícil, para não dizer impossível.

A única situação que justifica contar com um sócio é quando houver uma carência que você não possa cobrir por si mesmo ou terceirizando. Por exemplo, como veremos no assalto dedicado à escolha do setor de atividade, talvez você precise de alguém que conheça muito bem o setor de atividade onde vai empreender, e no qual não tem nenhuma experiência. Ou talvez, diante de um projeto muito complexo, a colaboração de várias opiniões seja necessária para sua boa execução. Se você não reconhece em si o talento de empreendedor e, além do mais, não tem aquele caráter lutador que é um salvo-conduto universal, então procure sócios que tenham tais características. Nos momentos difíceis, e eles sempre chegam, os sócios o ajudarão a manter a postura. E procurar sócios não desmerece sua competência. Há pessoas que têm a faculdade de saber se cercar de gente adequada. Isso também é uma qualidade.

Finalmente, há uma situação na qual é importante ter sócios. Trata-se do caso em que o empreendedor, devido a uma doença ou à idade, precisa de alguém que conduza o barco durante sua ausência temporária ou definitiva. É certo que um sócio pode substituí-lo diante de uma eventualidade imprevista relacionada à saúde. Isso é rigorosamente verdadeiro. Mas quando tais situações surgem repentinamente há tempo para procurar alguém? Quer dizer, recorrer a um sócio para a eventualidade de acontecer algo com você é agir precipitadamente?

No caso de um empreendedor de idade avançada, esta é uma preocupação mais lógica. A partir de certa idade, o empreendedor se preocupa em dar continuidade ao seu negócio. Então, resolve vendê-lo ou procurar sócios.

Lamento não apresentar muitas outras situações. Mas elas não existem.

RESUMO

Na maioria das vezes nos associamos por medo; outras vezes, como meio de conseguir recursos que, em curto prazo, saem de graça, mas em longo prazo são os mais caros de todos. Empreender implica certa solidão, mas esta solidão lhe dará velocidade e liberdade para impor suas decisões e sua intuição. Só se associe quando precisar de algo que não possa conseguir de outra maneira. E, de preferência, conte apenas com sócios capitalistas; não se associe para compartilhar trabalho. *Quarto FCF:* ter sócios quando, na realidade, não necessita deles.

QUINTO ASSALTO COM QUEM VOCÊ ENTRARIA EM UM SUBMARINO PARA DAR A VOLTA AO MUNDO?

Como escolher e formular acordos com os sócios

Os valores acima de tudo

Apesar da recomendação do assalto anterior, sei que a imensa maioria a ignorará e se associará a alguém. Não tem importância, eu também o fiz e a verdade é que deu muito certo. Mas reconheço que tive muita sorte porque, como no casamento, você não sabe na verdade com quem se casou até que passe algum tempo.

Por isso dedico esse assalto a como escolher a pessoa com a qual se associar, a explicar os critérios fundamentais para que sua sociedade seja um fator que some e não que subtraia.

Escolher sócios é muito parecido com selecionar as pessoas com quem dar a volta ao mundo em um submarino. Num submarino o espaço é pequeno e você acaba conhecendo a intimidade dos companheiros, inclusive as mais escatológicas, vive muitos momentos de agonia, situações nas quais parece que não há nenhuma saída, situações críticas nas quais é preciso tomar decisões desagradáveis...

Empreender é muito parecido.* Você vai conhecer todas as desgraças de seus sócios, e por isso eles devem ser pessoas que compartilhem uma coisa fundamental: sua mesma escala de valores.

É muito melhor ter um sócio medíocre cujos princípios estejam alinhados aos seus do que um sujeito brilhante inescrupuloso. Procure pessoas que tenham princípios morais e éticos semelhantes aos seus, pessoas com a mesma escala de valores. No entanto, como sabemos disso? Não é falando de negócios! Pergunte o que ele espera da vida, com que frequência vê os filhos, quais são as suas preocupações em relação ao mundo, o que acha das pessoas do sexo oposto, quais são seus sonhos, o que odeia... Saiba, enfim, como é a pessoa.

Não se associe a alguém que não conheça bem. Esta primeira condição é a única excludente entre as que vou expor. Ignore qualquer contribuição que uma pessoa possa dar se achar que ela não compartilha ou não aprecia seus valores. Uma relação estável com sócios requer

*** Inclusive no que se refere ao escatológico.**

responsabilidade, generosidade e confiança. Cerque-se de pessoas "sãs" e honestas, que compartilhem seus mesmos valores diante da vida. Em meu trabalho de campo tive uma surpresa. Um pedido que formulei a todos os empreendedores foi o de que elaborassem um *ranking* dos critérios, ordenados de maior a menor importância, que usariam para determinar a quem se associariam e a quem não. Reconheço que me surpreendi: a honestidade apareceu quase em todos os casos como o primeiro critério. Eu achava que só eu dava tanta importância a ela. Mas não. De novo, consenso. Honestidade acima de capacidades técnicas ou intelectuais. Acima de qualquer outra consideração.

Segundo, complementaridade

Uma vez confirmados os valores, é fundamental que seu futuro sócio não seja uma pessoa muito parecida com você em outra dimensão: a do caráter. Coloque duas pessoas com mentalidade de líder em uma espaçonave que está indo à Lua e verá o que acontece. Foi comprovado que as empresas de dois sócios que prosperaram eram formadas por pessoas de caráter diferentes, mas complementares. Por exemplo: um analítico, racional, tranquilo e metódico; e o outro visceral, audaz, agitado e criativo.

A Nasa, quando forma uma equipe de astronautas para uma determinada missão, analisa a estrutura das personalidades dos sujeitos que vai colocar naquele "submarino" voador chamado espaçonave. A agência espacial norte-americana sabe que o sucesso da missão depende menos dos conhecimentos técnicos de seus membros que da afinidade e complementaridade das estruturas das personalidades que coloca em órbita.

Um exemplo: a equipe de roteiristas e produtores do programa de televisão e reality show *Big Brother* (vaidade exagerada intelectual e voyeurismo de tela) sabe que a quantidade de brigas, sangue e gritos na casa (leia-se, audiência) é diretamente proporcional à semelhança das estruturas das personalidades das pessoas trancafiadas na casa. Se, além do mais, beirarem o patológico, é ainda melhor. Não há nada mais provocador do que juntar um bando de narcisos.

Para que uma sociedade funcione, deve haver diversidade de talentos.

Você não deve se associar a amigos só porque isso aumenta suas esperanças. Quando não há diversidade de talentos, não só não se soma como se subtrai, e as relações pessoais acabam se deteriorando.

Não é nenhuma bobagem. Uma vez vieram me visitar três amigos que iam montar uma tipografia, e os três, até aquele momento, só haviam trabalhado em departamentos comerciais. Ninguém sabia nada da parte técnica nem da parte logística. Sim, eu sei que disse antes que isso pode ser feito por empregados, e é isso o que iam fazer. Mas minha sugestão foi que, já que eram três sócios não capitalistas (a impressora ia ser adquirida através de um leasing), era melhor que um fosse especialista em comprar, outro em imprimir e o terceiro em vender.

Foi o que eu disse naquela reunião. Foi desagradável, reconheço. Os três se olharam nos olhos e se sentiram mal. Sabiam que estavam juntos porque haviam decidido, mas, na verdade, nenhum era para os outros o sócio de que precisavam.

Finalmente, a questão do aporte real de valor

Uma vez encontrado o sujeito com quem coincide na escala de valores e é complementar ao seu caráter, só resta garantir que não seja um "molengão". Não ria. Há pessoas inúteis com uma capacidade espantosa

de dissimular e futuros empreendedores, necessitados de sócios, com uma capacidade assombrosa de não querer perceber.

É preciso escolher alguém que nos adicione valor, porque valor implica mais conhecimentos, mais trabalho e ideias melhores. A pessoa com a qual se associar deve ser alguém cuja opinião mereça respeito. Que seja uma autoridade para você, que tenha um peso específico.

Um dos entrevistados me disse: "O sócio não deve ser nunca inferior, pois nesse caso só servirá para incrementar sua autoconfiança."

Não deixa de ser paradoxal que, se todo mundo aplicasse este critério, ninguém se associaria; se, por definição, as pessoas estão em níveis diferentes e as duas sabem que só convém se associar com alguém mais preparado, uma das duas, a que sabe que é superior a outra, procurará uma pessoa que saiba mais... mas quando a encontrar será rejeitada, pois então será ela quem estará em um nível inferior. Enfim, jamais revele este critério antes de percorrerem juntos alguns anos de caminhada...

Em geral, uma mesma ambição

De qualquer maneira, uma vez atendidos os três critérios expostos acima, essenciais para a escolha de um sócio, é preciso alinhar muito claramente qual é a ambição, o objetivo que se pretende atingir.

Quanto querem faturar? Quanto querem chegar a ganhar? Quantos empregados querem chegar a ter? Trata-se de empreender para depois vender o negócio? Até que ponto querem chegar?

"Se o que os sócios procuram é diferente (do que você procura) é muito provável que diante de qualquer dilema ou dificuldade que se apresente

surjam visões muito distintas sobre como enfrentá-los e, com isso, fricções ou rupturas."*

Se na hora de empreender é fundamental pensar naquilo que se quer, no caso de empreender com sócios isso é ainda muito mais importante. É preciso definir o que se quer. É preciso ter segurança de que os nossos objetivos também são os de nossos companheiros de viagem.

RESUMO

Os critérios mais importantes para a escolha de sócios são, pela ordem: honestidade e valores alinhados com os seus (esta primeira condição é excludente), e, em segundo lugar, complementaridade com seu caráter e suas competências; que sejam pessoas que somem valor. É fundamental falar e explicar qual é a ambição que o projeto persegue e que esta ambição esteja perfeitamente compartilhada sem nenhum tipo de dúvida.

Quinto FCF: escolher sócios sem definir critérios de escolha relevantes.

* Entrevista de Emilio Mayo.

SEXTO ASSALTO NEM A DEUS O QUE É DE DEUS NEM A CÉSAR O QUE É DE CÉSAR

Como pactuar com os sócios

O primeiro pacto de todos: como vamos nos separar

Muitos casais norte-americanos endinheirados decidem, quando se casam, o sistema de partilha de bens pelo qual seu casamento será regido. Não é muito importante enquanto estiverem casados, pois compartilharão tudo, mas será no caso de se separarem. Quando isso acontecer, já estará acertado como o bolo será repartido.

É melhor pactuar como vamos brigar quando ainda somos amigos.

Então, acredito que você precisa de sócio(s). Porém, acha que serão sócios para toda a vida? Acha que aos 65 anos ainda estará associado a essa(s) pessoa(s)?

Não. Finalmente concordamos. Portanto, se vão se separar algum dia, é melhor começar a pensar em como agir quando isso acontecer. E o melhor momento para fazê-lo é agora, quando não há nada a perder. Leve em conta que as formas de ruptura entre sócios são variadas. Desde a separação amistosa, negociada, acertada e feita de comum acordo, até a separação dolorosa, na qual se perde dinheiro e clientes, com aborrecimentos incluídos e advogados no meio. E não falo apenas de associações empresariais, mas também das profissionais: consultórios médicos particulares, advogados, engenheiros, administradores de empresas etc.

Tenho um amigo que trabalha numa empresa especializada no fornecimento de equipamentos para clínicas dentárias — cadeiras er-

gonômicas, braços mecânicos, iluminação especial e o restante dos caros aparelhos necessários ao exercício da odontologia — e ele me disse certa vez: "Cada vez que instalamos uma clínica com mais de três sócios sabemos que, em menos de quatro anos, aquele consultório se fragmentará em dois ou três diferentes. E voltaremos a faturar de novo, agora em três consultórios. Não falha. Os dentistas acabam se separando e, muitas vezes, no meio de uma grande confusão."

Em seguida, um pecado real, mas vou preservar o pecador: "No meu caso, percebi que meu sócio trabalhava um décimo do que eu. Para falar claramente: era um vagabundo. Tive que me desfazer daquele peso morto e naquele momento tudo podia ter se estragado porque o negócio já ocupava várias lojas. Dividimos os ativos: propriedades, marca, pessoal... Consegui ficar com os ativos que eu queria, e foi isso que salvou o negócio. Mas estive a ponto de não conseguir. Tive de fazer dois pacotes e lhe oferecer o que eu queria. Meu sócio achou que o outro pacote era melhor e que eu estava tentando enganá-lo. Assim ficou com aquele que eu, na verdade, queria descartar."

Afinal, como me disseram uma vez: "há gente que prefere ficar caolha, desde que possa deixar você cego".

Portanto, é necessário acertar agora como vocês vão se separar. Sei que é horroroso olhar nos olhos da pessoa com a qual nesse momento compartilha tantas esperanças e fantasias e lhe dizer: "Veja, eu gostaria de conversar agora sobre como faremos no dia em que um dos dois abandonar o navio", mas é necessário. Porque, caso contrário, no dia em que isso acontecer, ao sócio ou aos sócios que pularem do navio, não fará diferença se este afundar quando eles já tiverem saído. O que quererão será levar o máximo de mantimentos para sobreviver até chegar à próxima ilha. A saída de um sócio pode implicar o desaparecimento da empresa. Não necessariamente porque ele fosse realmente especial, mas

porque, dependendo do que pedir — legitimamente!, — ele poderá afundar seus antigos companheiros de caminhada.

Não é difícil. Os acertos mais básicos a serem feitos são: a antecedência com que a pessoa deverá comunicar a vontade de sair; se o sócio que sai poderá preservar ou não suas ações (pode-se acertar que a posse de ações estará condicionada a trabalhar na empresa); em caso afirmativo, o método que vai ser usado para avaliar suas ações,^{*} e, finalmente, quando e como vão se tornar negociáveis.

No caso de ter havido aportes não monetários (uma loja, uma marca, um método de trabalho ou know-how, uma patente, uma carteira de clientes etc.), aspecto de cuja remuneração tratarei no próximo assalto, isso também deve ser acertado.

Uma das discussões mais frequentes quando dois sócios se separam é a divisão dos clientes. Anteriormente, os clientes eram da empresa, mas agora, de repente, os clientes têm dono:

Este é meu!

Como é seu? Fui eu quem o trouxe!

Sim, é mesmo, você o trouxe, mas a única pessoa que o atendeu fui eu! Portanto, mesmo que alguém seja acometido pelo complexo de fariseu, deve-se colocar tudo isso sobre a mesa e conversar antes de começar. É verdade que, à medida que avançarem, será necessário modificar algum desses acertos. Não tem importância, veremos mais tarde como essas mudanças acontecem. Mas isso não exime ninguém da obrigação de

^{*} Valor nominal, valor nominal mais reservas ou algum método de avaliação que incorpore o valor do que criaram juntos, menos uma taxa de risco pelo fato de o sócio ter abandonado o barco no meio do caminho.

fazer um acordo imediato a respeito de como e sob que condições se sai do submarino no qual a pessoa se enfiou para dar a volta ao mundo. Quando tudo isso estiver acertado, você se dará conta de que o restante dos acordos, aqueles em que todo mundo se concentra quando se associa — "como nos associamos" —, cai por inércia. Se você for capaz de definir a melhor forma de separação, saberá especificar automaticamente qual será a melhor forma de se associar para o negócio concreto que quer empreender.

Tudo já foi inventado

Uma vez acertado o que foi dito antes, é necessário falar de como remunerar os investimentos iniciais e consecutivos de cada uma das partes.

Sou uma pessoa que defende a criatividade acima de tudo, mas, para remunerar de forma justa e equitativa, recomendo não ser muito criativo ou inovador. Por quê? É que nesta área já se provou de tudo e, de fato, as fórmulas que perduraram são aquelas que funcionaram.

As pessoas tendem a fazer invenções incríveis. São dois os erros mais frequentes.

Um deles é o "erro D'Artagnan". Somos todos iguais, um por todos e todos por um. Não é bem assim. Se você é um empreendedor, é porque acredita nas regras do livre mercado e da concorrência. Portanto, não desenhe um sistema comunista no marco de um sistema de livre mercado que valoriza o esforço individual.

Uma situação típica: "De fato, a ideia é de Carmen, mas, por enquanto, ela continuará trabalhando como empregada, porque está separada, tem um filho e não pode se permitir ficar sem salário. Eu, que tenho uma mulher na prefeitura e, por ser funcionária pública, tem mais segurança, deixarei o emprego e dedicarei todo meu tempo à empresa. Depois há

José, que está disponibilizando a sala em que nos instalaremos. E, finalmente, Francisco, que nos trouxe dois prováveis clientes. Somos todos muito unidos, a gente se entende muito bem. Entramos com 25% cada um, em partes iguais."

É verdade que não pagaria a mesma coisa a um trabalhador que faz o dobro do trabalho de outro? Ou a um que tem o dobro de habilidade e responsabilidade de outro? Então não faça o mesmo com seus sócios. Na vida, existe uma diferença nos níveis de atração. Reconhecer essa diferença é fundamental. Essa coisa de todos dividirem é um erro. O segundo erro mais frequente é o de misturar conceitos que definem a contribuição de cada pessoa. Leite, cacau, avelãs, açúcar... Nutella! Não é bem assim. O leite tem um preço, o cacau tem outro, as avelãs outro e o açúcar um muito diferente. Cada coisa vale o que vale, e para que Nutella tenha um preço final correto será necessário pagar por cada ingrediente de acordo com seu verdadeiro valor.

No exemplo acima, a ideia, o local e o tempo de trabalho não têm o mesmo valor. Embora tudo sirva para fazer o mesmo Nutella, nem por isso os vários componentes têm o mesmo valor. Há uma tendência descomunal a dar a César o que não é seu e a negar a Deus o que lhe pertence. E o motivo é, de novo, o de ficar bem. Somos todos legais.

Excursionamos todos ao Himalaia de mãozinhas dadas, calçando coturnos e entoando canções de turistas.

A cada coisa corresponde um valor. É necessário avaliar cada contribuição. Nesse sentido, tudo já foi inventado. Não é necessário inovar.

Dinheiro

Os aportes monetários são avaliados em ações. E estas são remuneradas com dividendos, quando houver. Não recomendo a opção de deixar o dinheiro para a empresa. É bastante absurdo, porque se a empresa vai poder devolvê-lo é porque terá lucro e assim é melhor ter esse dinheiro depositado como capital. Isso não só lhe trará mais rendimentos, como também mais peso entre os acionistas, o que se traduzirá em mais controle quando for necessário decidir através do voto.

Ativos

Quando me refiro a um ativo, estou falando de qualquer coisa que tenha valor. Não estou falando apenas de máquinas, material de informática, lojas ou insumos, mas também de métodos, patentes e produtos que serão explorados, são exclusivos, até mesmo de uma marca registrada, ainda que jamais tenha sido usada e ninguém a conheça. Tudo tem um valor. Seja alto ou baixo.

Qualquer outro ativo é pago por seu preço justo. O melhor é que a empresa o adquira. Mas se, no momento, não se dispõe de dinheiro, há três opções. Uma, a de deixá-lo pendente de cobrança, como um crédito que um dos sócios concede à empresa. Se houver lucro, antes de reparti-lo será obrigatório saldar a dívida, e se nunca houver, o sócio perderá seu ativo no caso de não ser recuperável. A segunda opção é a de avaliar os ativos que alguém disponibilize e, neste caso, seu preço será pago em ações. A terceira opção é arrendar o ativo à empresa, que pagará por ele um aluguel mensal. Nesse caso, o sócio atua como um terceiro.

Vamos usar um exemplo. Você tem uma loja e quer destiná-la ao negócio. Se a avaliarmos em 100 mil euros e outros dois sócios colocarem 100 mil euros cada um, você terá a possibilidade de não dar um níquel e ficar com 33% do capital, colocando a loja no nome da empresa. A segunda opção é, independentemente do dinheiro que invista, vender a loja à empresa da qual é empreendedor por uma importância de 100 mil euros a serem pagos na data tal. Se o negócio for bem, então lhe pagarão pela loja mais adiante, e, se for mal, dependendo de quão mal irá, poderá perdê-lo se for embargado. Então é preciso ficar atento. A terceira opção é que o local continue sendo seu e que a empresa lhe pague um aluguel mensal de, por exemplo, 3 mil euros. Não se equivoque e atribua ao imóvel um preço de aluguel de mercado.

Trabalho

Depois vem o trabalho. O trabalho é remunerado pelo salário — e ponto. Se a pessoa não puder deixar seu emprego para empreender, só receberá quando forem repartidos os lucros e de acordo com suas ações, que terão sido calculadas levando-se em conta o dinheiro e os ativos aportados. "Mas agora, no momento, não podemos pagar salários..." É verdade. Frequentemente muitos negócios não poderiam ter deslanchado sem a renúncia temporária a um salário por parte dos sócios. Especialmente quando o capital é insignificante. Bem, de acordo, mas, então, será preciso anotar o que se deverá àquela pessoa e há de se ter muito claro que essa situação é transitória.

A razão de agir assim não é apenas um critério de justiça. É importantíssimo saber o salário que teríamos de pagar a um trabalhador normal para desempenhar o mesmo trabalho que qualquer um dos sócios. Por quê? Porque, caso contrário, no dia em que for necessário

contratá-lo teremos uma estrutura de custos que não estará habituada a suportar as cargas reais necessárias para funcionar.

Se eu faço um trabalho por 10 mil euros que, a salário de mercado, vale 36 mil, no dia em que tiver de contratar uma pessoa para esse posto meu modelo de negócio incorporará 26 mil euros de custos não previstos. Nunca se deve compensar através de ações um salário que não podemos pagar. Eu coloco dinheiro e você coloca trabalho, a 50% cada um. Não! Não invente nada. Os aportes salariais são pagos segundo seu valor de mercado, em função de horas, funções e responsabilidades. E não há nada além disso. Agir dessa forma evitará muitos problemas futuros. E, o mais importante, terá um balanço que refletirá a realidade da sustentabilidade de seu negócio.

Outros acertos igualmente importantes

Quase para terminar: quem faz o quê. Que sirva de novo o exemplo do submarino. Cada tripulante tem uma função específica. Somos sócios, está certo. Isso significa que ninguém manda, que vamos ter dois, três ou quatro diretores executivos? Você conhece alguma empresa que tenha quatro diretores executivos? Quem faz o quê?

Temos, também, questões mais prosaicas e, nem por isso, menos importantes. Quem terá assinatura no banco? Até que valor? Quem negociará com os bancos? Quem se ocupará com as inovações? Quem negociará com os fornecedores?

As atribuições, as funções, os poderes dos sócios que ostentam algo mais do que ações e vão impulsionar o novo negócio devem ficar perfeitamente definidos e delimitados. Há uma tendência a deixar que isso surja de forma natural, mas não é o melhor método. Ademais, distribuir funções com seus sócios o ajudará a comprovar se está se

associando a pessoas que sabem fazer o mesmo que você, ou se, de um ponto de vista técnico, são complementares, como dissemos no assalto anterior.

RESUMO

O primeiro pacto a se fazer é o de como proceder no dia em que algum dos sócios decidir se desvincular do negócio. O modo mais justo de se separar revela o modo mais justo de se associar. Não invente moda na hora de decidir que porcentagem caberá a cada sócio. Os ativos e o dinheiro entregues à empresa devem ser avaliados por seu preço justo, convertido em ações. O trabalho é remunerado através de um salário e, se for possível, um salário de mercado. Os outros ativos cedidos à empresa por um dos sócios que não forem trocados por ações devem ser alugados ou considerados como dívidas.

Sexto FCF: dividir os resultados quando nem todo mundo investe o mesmo.

SÉTIMO ASSALTO EXERCÍCIO DE FUTUROLOGIA

Por que você brigará com seus sócios

Os motivos universais de ruptura

Por que uma relação profissional que começou há apenas cinco anos com uma esperança transbordante, com um companheirismo e uma generosidade que beirava a pieguice e com um desinteresse digno de um grupo de escoteiros termina tão mal?

O motivo é muito simples: as desavenças entre os sócios.

Essas poderiam ser catalogadas em vários tipos. A mais comum é a em torno de quem contribui mais. Nos primeiros passos de uma caminhada profissional, ninguém observa se um contribui mais do que o outro. Que horror! A quem poderia ocorrer uma coisa dessas? Ainda por cima se o mais importante é dar a partida! E as vendas são celebradas como se fossem independentes de seu precursor. Mas o tempo passa e a emoção inicial se desfaz. Pouco a pouco, cada um começa a calcular particularmente se está investindo mais dinheiro do que seus sócios. E, inclusive, supondo-se que uma parte das receitas se destinará a quem conseguiu vender, quando se trata de sócios uma parte ficará para ser repartida pela metade ou em partes proporcionais. Em síntese, será compartilhado um dinheiro que uma pessoa (e não outra) gerou. Hoje por você e amanhã por mim. Mas o que acontece quando é quase sempre por outro? Isso começa a doer no bolso. E alguém começa a fazer as contas do que ganharia se não tivesse que dividir suas realizações.

E então o homem conta para a esposa o que está acontecendo... Grande erro! A partir desse dia, a mulher se transformará em uma espécie de advogado do diabo e começará a perguntar periodicamente: "Esta semana você vendeu mais do que seu sócio?" A economia profissional se confunde desta maneira com a doméstica e, sem mais nem menos, o casal passa a fazer parte de um conselho de administração clandestino e paralelo que só se reúne na cozinha da casa martelando na cabeça, reafirmando cada vez mais a definitiva conclusão de que o melhor é continuar sozinho.

A segunda fonte de conflitos tem a ver com a eficiência e a eficácia. A tendência de pensar que o companheiro ou o sócio trabalha muito lentamente, ou que é muito detalhista, ou que deveria dedicar menos tempo àquele assunto ou àquele cliente que não vale a pena e está pegando no seu pé sem que perceba apesar de eu não parar de avisá-lo mas, enfim, o que vai se fazer...

É uma lei universal e imutável: ninguém trabalha melhor do que nós mesmos. Quando sou rápido, é porque sou rápido; se sou lento, é porque não tenho de repetir as coisas e meu sócio, que parece andar mais depressa, acaba sendo mais ineficiente porque precisa fazer tudo três vezes.

O terceiro motivo de desavenças tem a ver com algo tão simples, mas muito conflituoso: o estilo. O estilo profissional. O modo de vestir, o investimento ou não na decoração do consultório ou escritório, a maneira de atender os clientes, a forma de tratá-los, gravata ou não, jaleco ou não. Pode parecer uma bobagem, mas não é. Não gostamos de adotar um estilo incoerente com aquilo que queremos transmitir como profissionais.

O quarto motivo de desavenças são as desconfianças. Este é o pior de todos. A dúvida mata tudo. "Será que meu sócio está desviando trabalho

sem que eu saiba?" "O que ele faz quando não estou aqui?" "Por que não comentou nada sobre tal assunto?" "Por que não me avisou sobre aquela transferência bancária?" Essas dúvidas são um veneno mortal para a associação profissional, que deve estar ancorada em uma relação de absoluta confiança.

Finalmente, o devir. É a lei da vida. Podemos estar de acordo em tudo hoje, mas não dentro de cinco anos. Um quer trabalhar ao máximo, crescer e ganhar muito dinheiro. O outro só quer trabalhar para ficar bem, para desfrutar e ter um equilíbrio profissional e pessoal. Um terceiro deseja se associar a pessoas que conheceu em um congresso não se sabe onde. Mas seus sócios não querem saber de novas associações. Os objetivos pessoais acabam sempre influenciando nos objetivos do negócio. E não é uma coisa de más intenções. Simplesmente é assim. Sete anos antes, os sócios tinham a mesma ambição, mas agora não mais.

"É muito difícil manter intactos, com a passagem do tempo e suas circunstâncias, os aspectos que unem os sócios: a esperança, a ambição, a ideia de negócio e os objetivos emocionais e econômicos.*

Um dos problemas mais comuns é que, quando um sócio começa a querer fazer algo diferente, tende a ocultá-lo. Não é por querer enganar, mas sim por temer decepcionar seus sócios. E este é um problema, porque então está enganando a si mesmo. Desenvolve um jogo psicológico com seus sócios. Aparentemente, todos estão indo juntos para o norte, mas, na realidade, um se desviou e agora está indo para o sul. De repente, o primeiro se vira e vê que o segundo não está mais lá, não o acompanha. Costuma acontecer um momento de imobilidade,

*** Entrevista de José Maria Ruiz Millet.**

seguido de uma situação incômoda e de uma sensação de logro. "Por que você não me disse que queria abandonar o negócio? Se eu tivesse sabido antes, teria tomado outras decisões."

Uma das maravilhas de ser empreendedor é a liberdade que se tem para dedicar sua vida àquilo que o satisfaz, e, sobretudo, a de poder fazer modificações com a passagem do tempo. As prioridades na vida vão mudando com a idade. E já que a pessoa se tornou independente, é uma pena que, devido a uma associação, não possa dirigir sua vida pessoal ou profissional aos caminhos que ambiciona. É preciso dar liberdade aos sócios para modificar suas vidas; por isso é tão importante acertar as condições de separação dos sócios; ver se é possível que continuem vinculados à propriedade, mas não ao trabalho.

Definitivamente, a lista de motivos de desavenças é interminável e poderia ocupar todas as páginas deste livro. Por isso, é preciso que sejamos muito claros ao formular um acordo sobre uma associação profissional, aspecto que abordei no assalto anterior.

Além dos pactos

De qualquer maneira, é impossível entrar em acordo com tudo. É recomendável definir o principal e, se possível, por escrito. Sabe-se que "o que é escrito permanece e as palavras o vento leva". Mas, tampouco, tem sentido redigir um documento da extensão e complexidade do Estatuto de Autonomia da Catalunha. Não vamos redigir agora uma Bíblia para apresentar soluções a tudo o que possa acontecer no futuro.

Falemos, pois, dos pilares de qualquer associação. Além de todos os acordos que recomendei nas linhas anteriores, os pilares de uma sociedade são muito parecidos aos que sustentam uma relação conjugal ou de amizade: comunicação, compreensão, paciência, confiança,

fidelidade e flexibilidade. Daí que tantos empreendedores tenham afirmado que os "valores alinhados" são o fator mais importante quando se trata de escolher um sócio. E também o mais excludente. É que esses valores condicionam a solidez ou a fragilidade dos pilares que sustentam o negócio.

É fundamental saber que ninguém nunca faz as coisas como nós faríamos. É como a questão de delegar. Há pessoas que não sabem delegar porque não suportam que as coisas não sejam feitas como elas as fariam. E esse é um lastro organizativo e profissional para toda empresa ou negócio. Com o sócio é a mesma coisa. Cada um tem seu estilo e é necessário respeitá-lo, gostemos ou não. Por outro lado, é preciso saber escutar. A comunicação é o eixo de qualquer associação. Sem comunicação diária e sincera, não há associação que dure mais de cinco anos.

RESUMO

As desavenças entre sócios sempre aparecerão. Costumam ter relação com (a percepção de) quantos negócios, clientes ou esforço um investe em relação ao outro. A pior fonte de desavenças são as desconfianças quanto à fidelidade. Outras causas menos danosas (mas que acabam sendo importantes) têm a ver com o estilo e a aparência que se quer dar ao negócio.

Finalmente, a desavença mais comum é a natural mudança de objetivos e desejos vitais que se produzem em uma pessoa à medida que os anos passam e que, obrigatoriamente, se transferem ao negócio.

Acertar tudo é necessário, mas, ainda mais importante, é ter confiança e liberdade para apresentar qualquer, repito e sublinho, qualquer assunto a seus sócios.

Sétimo FCF: falta de confiança e comunicação com os sócios.

TERCEIRA PARTE - Sobre a grande ideia que você disse que tinha

OITAVO ASSALTO SÓ UM INFELIZ CONFIA EM SUA IDEIA FELIZ

A ideia é o de menos, o importante é a forma da idéia

A patética ideia feliz

Não há nada mais patético do que alguém que lhe diz: "Tive uma ideia de negócio genial! Não posso explicá-la porque se alguém roubá-la eu morro." Essa pessoa acaba sempre contando a ideia — claro que sim! —, mas não antes (e isto é mais patético do que tudo) de fazê-lo jurar que não vai contá-la a ninguém.

Estes são aqueles que eu chamo de empreendedores Gollum, como em *O senhor dos anéis* ("Meu precioso! Meu precioso!"). São empreendedores que morrem antes de começar. Felizmente, muitos deles nunca chegam a iniciar seu negócio, porque aqueles que tentam, em sua grande maioria, fracassam.

Recordo uma ocasião em que um conhecido me ligou porque queria se encontrar comigo para explicar uma ideia de negócio que sua mulher tivera. Acostumado a tais perdas de tempo, pedi-lhe que me adiantasse do outro lado da linha do que se tratava, para determinar, eu lhe disse, se era um produto ou um setor industrial no qual eu tivesse experiência; assim, pensei, poderia me livrar dele sem perder muito tempo. Mas como costuma acontecer nesses casos, a pessoa em questão se recusou a me explicar por telefone. Disse que era um assunto extremamente

confidencial e que, além do mais, tinha que ser visto, pois eu não entenderia sem vê-lo.

Além de ter que ceder um pouco do meu tempo a uma pessoa que se negava a dizer por que queria me ver, tive de lhe dar minha palavra de que manteria a grande ideia em segredo. E: eu devia saber que - Como sou abençoado! — ele estava disposto a revelá-la porque me considerava uma pessoa digna de sua confiança. Ora, estavam ali todos os indícios de um absurdo empresarial.

Depois de duas semanas, o "empreendedor" apareceu com sua mulher e me foi apresentado um conceito chamado de "riso total". Tratava-se de discos com gravações de risos de crianças que seriam colocados para tocar quando os bebês estivessem no berço tentando dormir, pois não sei qual psicóloga francesa já demonstrara que isto favorecia o desenvolvimento de um caráter otimista. Quase comecei a chorar.

Enfim...

Em outra ocasião veio me ver outro conhecido que me falou de um produto com o qual ia, literalmente, ficar coberto de dinheiro. Em breve iria surgir uma lei que obrigaria os jardins de infância a instalar dispositivos para evitar que as pobres crianças machucassem os dedos nas portas das escolas. Meu amigo, desenhista industrial, havia pensado em uma porta com cantos redondos e estava disposto a abandonar seu trabalho para se entregar à produção e distribuição de portas de canto redondo para os jardins, os quais, obrigados por lei, não teriam outro remédio, a não ser o de sucumbir diante de seu produto.

Neste caso, eu tinha intimidade suficiente com a pessoa e lhe disse: "Portas com cantos redondos? Acho que com esse negócio você vai machucar dedos."

Pare de pensar em ideias e se concentre nas oportunidades: "Mais do que de ideia, eu falaria de oportunidade. Uma oportunidade pode se basear em uma nova ideia ou em uma ideia já existente que pode ser executada de outra forma. Ou da mesma forma, mas em outro lugar. Em todas essas situações, você pode ser bem-sucedido ou fracassar. Tudo depende de como executará o projeto. No entanto, creio que desenvolver uma oportunidade baseada em uma ideia preexistente reduz o risco, já que você conta com mais informações iniciais."*

Ou seja, um empreendedor é um sujeito que tem a ânsia de um bombeiro, mas sem ideias de bombeiro. Apenas um infeliz confia somente em sua ideia feliz.

A forma da ideia

O importante não é a ideia, mas a forma dela. Isto é algo fundamental que nenhum empreendedor deve ignorar. Nem todas as boas ideias geram bons negócios. Insisto: o que tem valor é a forma que a ideia adquire. Se eu digo que quero fabricar e vender brinquedos que sejam educativos e baratos, ninguém dará um tostão por esta ideia. Mas Imaginarium* é exatamente isso. Imaginarium é uma ideia simples que, explicada, não tem valor aparente. Seu valor está em *como* esta ideia foi levada a cabo, ou seja, na *forma* que ela tomou.

Victor Aresse, o fundador e criador da cadeia de alimentos Fresc&Co., explicou sua ideia a muitas pessoas antes de poder torná-la realidade:

* Entrevista de Emilio Mayo.

* Imaginarium é uma cadeia de lojas de brinquedo espanhola. O conceito dela é criar brinquedos educativos. Foi fundada em outubro de 1992 e, atualmente, conta com 340 lojas em 28 países. (N. do E.)

um bufê livre só com saladas, massas e pizzas. Explicado assim não tem muita graça.

Ele me disse: "Se você tem uma ideia e todo mundo lhe diz que é boa...
Como, diabos, pode ser boa?"

O interessante é a forma que se dá à ideia. No caso de Victor, a ideia, considerada inviável por todos os empresários de restaurante que consultou, foi um sucesso. Por quê? Em grande medida porque ele identificou nas críticas que ouviu os elementos em que tinha de trabalhar mais. Assim, a forma final de sua ideia foi a de restaurantes modernos, localizados na área central das cidades, com cardápios a US\$ 8, ingredientes saudáveis e a possibilidade de o cliente repetir quantas vezes quiser... Alguns anos depois, já com várias filiais em funcionamento em toda a Espanha, vendeu sua rede de restaurantes à Agrolimen, um dos maiores grupos espanhóis da área de alimentação.

Esta é uma máxima universal: mais vale uma ideia medíocre brilhantemente implementada do que uma ideia brilhante mediocrementemente implementada. Claro que é possível ter uma ideia feliz ou inventar e patentear algo que funcione. No entanto, para cada empreendedor que triunfa graças a uma ideia feliz, você encontrará vinte que triunfam graças à forma de uma ideia que nem fede nem cheira. O mundo está cheio de exemplos de ideias que, explicadas, não valem nada, mas cujo êxito se deve à forma como foram tornadas realidades.

Uma boa maneira de saber se a ideia o está deixando cego é se perguntar: "Se não tivesse minha grande ideia estaria animado a empreender outro tipo de negócio?" Se a resposta for "não", se a evaporação da ideia brilhante que o tornaria rico o leva a perder a vontade de empreender, então a abandone imediatamente. Este é um sintoma de que a ideia o deixa cego, de que não é a ânsia de empreender

o que o move, como observamos no assalto "Empreendedores e bombeiros". A ideia o ofusca, e diante do primeiro contratempo você se verá desarmado.

Por que comprarão de você?

Não se concentre no *que* vão comprar (isso não é importante), mas sim em *por que* vão comprar de você (isso sim é a chave). O importante não é o produto, mas a vantagem que você é capaz de construir e oferecer.

E o que é uma vantagem? Não é necessário ler muitos livros de estratégia empresarial para saber. Vou resumir. As pessoas darão preferência a você por dois únicos motivos: porque faz algo melhor ou porque o faz da mesma forma que os demais, mas a um preço menor.

E nada mais.

Esse "por que vão comprar comigo?" se aplica tanto a serviços como a produtos tangíveis e intangíveis. Se você não pode responder a essa pergunta, ainda não tem um negócio. Mas não é só isso. Se não é capaz de respondê-la em uma única frase, é porque sua ideia não está bem definida. Um conceito de negócio que não possa ser explicado em menos de 30 segundos dificilmente poderá ter êxito. Se não consegue resumir-lo em uma frase, tampouco será entendido por um cliente. Atrás de uma ideia que requer mais de três minutos para ser explicada há uma indefinição do valor agregado a mesma. Qualquer cliente em potencial se cansará e se desconectará antes de entender o que você tem a oferecer. Não há quem confie no valor que possa ter algo que, depois de três minutos de explicações, ainda não entendeu para que serve.

Portanto, essa coisa de evitar que lhe roubem uma ideia é uma estupidéz. Não se trata de não explicá-la. Ao contrário! Comente-a com o maior número possível de pessoas. Assim obterá um monte de informa-

ção sobre a forma que ela deve ter para funcionar. Não se trata de escon-
der a ideia, trata-se de compará-la e de entender como as pessoas
reagem a ela. Só dessa maneira acabará compreendendo como deve
moldar a sua, e o que a transformará em um negócio em potencial.

Diferenciemos aqui dois conceitos. Um, a forma da ideia, que é a
capacidade de avaliar seu potencial mercadológico. E dois, o modelo de
negócio que a torna sustentável. São dois elementos-chave, mas com
uma particularidade que os diferencia.

Avaliar o potencial da ideia significa se colocar na pele do cliente em
relação ao produto que vai lançar, compreender muito bem por que os
clientes optam por um produto ou outro. Isso é avaliar o potencial da
ideia, chegar a uma definição de "por que vão comprar de mim"
relevante e evidente aos olhos do cliente.

O segundo é o modelo de negócio que a torna sustentável. De-
senvolverei esse ponto no assalto "As vendas nos escravizam e os
benefícios nos realizam". Toda ideia tem um ou vários modelos de
negócio que a tornam sustentável. Mas cada uma também tem um ou
vários modelos de negócio que a tornam inviável. Portanto, a forma da
ideia não é apenas a avaliação do potencial mercadológico da mesma, e
sim a de emoldurá-la em um modelo de negócio que lhe é afim. Dito de
outra maneira: há muitas outras ideias que, sem serem modificadas, mas
com outro modelo de negócio, um modelo diferente, não teriam
fracassado.

**Empreender é ter um olhar genuíno sobre uma ideia
qualquer**

Disse antes que é preciso distinguir entre boas ideias e bons negócios. E vou além: diria que não há bons ou maus negócios e sim que há bons ou maus gestores de ideias.

Isso não contradiz a afirmação de que "a forma da ideia" prevalece sobre "a ideia em si", e sim a ratifica. Eis aqui uma boa definição de negócio:

"Um negócio é um olhar genuíno sobre uma ideia qualquer."

Esclarecerei com um exemplo. Imaginemos um concurso entre dois escultores a quem entregamos dois blocos de pedra idênticos (os recursos) e um modelo (a ideia). Ambos partem do mesmo material e da mesma ideia. O escultor vitorioso não vencerá graças à ideia (o modelo é o mesmo para os dois) e sim graças à maneira que sua visão sobre a realidade transforma a pedra. Do mesmo modo, um bom empreendedor parte de uma ideia que talvez seja conhecida de todos, mas seu talento individual "vê" aquela ideia de uma maneira especial e a transforma em um negócio próspero.

Empreender tem a ver com a criatividade e a arte; é encontrar um estilo próprio. Há muitos fatores, mas o importante é ter uma voz própria, caso contrário o mercado o levará à falência.

Então, o bom e verdadeiro empreendedor não teme que outros conheçam sua ideia, porque sabe que *ele e sua visão* são insubstituíveis.

A adaptação da ideia no momento de empreender

Muita gente acha que os empreendedores fracassam porque sua ideia não era a melhor. Na maioria das vezes, o fracasso é atribuído à ideia. Não concordo. Não creio que um negócio fracasse porque a ideia é ruim, e sim porque o empreendedor ficou muito obcecado por uma ideia ruim, o que é muito diferente.

É necessário ser fiel à ideia original, mas há pessoas que confundem essa fidelidade com uma hesitação. Insistir teimosamente na ideia é fatal. Isso costuma acontecer quando estamos diante de um falso empreendedor, cujo motivo é apenas a ideia e, na realidade, não tem motivação.

Quando se trata de um empreendedor Gollum diante de uma eventual modificação da ideia tudo vem abaixo. São os cabeças-duras que não aceitam as evidências. O fracasso é resultado do fato de não modificarem a ideia ou sua forma quando ainda há tempo. E que ninguém se iluda: quase sempre há tempo para fazer modificações. Além do mais, as evidências de que é necessária uma mudança não surgem de repente, como num passe de mágica. Os indícios são numerosos e reveladores. É preciso querer vê-los, ter humildade e flexibilidade para se corrigir.

"A ideia influi nos resultados muito menos do que a gente pensa. A ideia original é um gérmen. Não conheço nenhum projeto, nenhum, que não tenha mudado, inclusive substancialmente, desde a ideia inicial. Mais um tema, e muito importante: qualquer ideia, qualquer uma, foi pensada antes ou está sendo pensada simultaneamente não por centenas, mas por milhares de pessoas. É absurdo achar que ninguém teve ou tem essa mesma ideia. Pode acreditar que outro tem a sua ideia! Portanto, o que deve perguntar a si mesmo é 'Por que outros não implementaram ou não colocaram em prática aquela ideia se ela passou por sua mente?' A resposta mais fácil é 'porque não a tiveram', mas, insisto, não é assim;

tiveram-na. Repita a pergunta para si mesmo 'Por que não a levaram a cabo? Com esta pergunta não se tenta dissuadir, porque então ninguém levaria a cabo uma nova ideia. Trata-se de compreender os fatores diferenciais necessários à implementação da ideia."

"É preciso passar a ideia pelo filtro da estupidez. É o filtro do senso comum, que se aplica a tudo. É preciso perceber que os clientes não são estúpidos. A curto prazo, beneficiado pelo fator novidade, você poderá vender uma coisa diferente, mas se não oferecer alguma vantagem, um valor real e distinto, tudo acaba ali, e o cliente não voltará. A médio prazo, você estará falido."*

A adaptação da ideia ao longo do tempo

Eis aqui um depoimento interessante: "Creio que atrás de um projeto vitorioso há uma ideia de negócio muito simples. No meu caso foi assessorar os clientes de forma independente. Embora pareça estranho, quando comecei, anos atrás, a assessoria financeira era feita por agentes financeiros muito parciais e pouco preparados. Eram simples vendedores de produtos, especialmente daqueles com margens altas. Eram feitas verdadeiras barbaridades. Vendiam produtos sem conhecer seus efeitos fiscais, seus riscos, sua liquidez. Não avaliavam se o produto era o mais adequado para aquela pessoa."

"Em resumo, a ideia inicial foi sempre a mesma, o que variou muito foram as diferentes formas de satisfazer as necessidades. Ou seja, não me concentrei nos produtos, mas na satisfação das necessidades financeiras

* **Entrevista de Ferran Soriano.**

e essas necessidades mudam com as mudanças fiscais, com a situação específica dos clientes, com as novas tecnologias etc."*

A empresa Panda Software, como mostrou uma das edições do programa de televisão Empreendedores da Escola BanesPyme, deparou-se em meados da década de 1990 com o advento da internet. Os vírus deixavam de ser uma enfermidade transmitida através de disquetes para virar uma pandemia global que se transmitia através das linhas de telecomunicação. Surgiram as multinacionais. Durante vários meses, a Panda Software freou suas atividades para dedicar todos seus esforços à localização da grande maioria de vírus existentes no mercado. Ou seja, teve de modificar seu produto. Mas, além disso, para sobreviver tinha de deixar de ser uma empresa local e virar uma empresa global. Como fazer isso em pouco tempo e com poucos recursos? Como poderia uma empresa local espanhola competir com grandes multinacionais? A Panda Software optou por franquear seus negócios para competir com gigantes da informática. Em poucos meses isso lhe permitiu chegar a quase qualquer canto do mundo. O empreendedor responsável pela Panda, Mikel Urizarbarrena, modificou radicalmente a forma de sua ideia. Ele conseguiu ver que a forma inicial ultrapassada, não se abalou com isso e agiu sobre o produto e o alcance geográfico da empresa para sobreviver. Uma mudança no entorno, imprevisível, esteve a ponto de ser o final da empresa porque tornara obsoleta a forma da ideia. Esses dois casos exemplificam como a ideia inicial não é imutável e pode ser adaptada às mudanças do entorno.

Mas, claro, pode-se objetar que uma coisa é mudar a forma de um negócio e outra o seu objeto, ou 100% da ideia inicial. Uma mudança

* Entrevista de Felip Artalejo.

radical é cara e, até, inviável. Se eu fabrico asas-deltas e as coisas vão mal, não posso começar de repente a fazer relógios.

Sim e não. Claro que a ideia determina os investimentos e há elementos que não podem ser modificados subitamente. Mas tenha um plano B para o caso de sua ideia não se solidificar. É possível reorientar os negócios para produtos ou setores adjacentes ou colocá-los a serviço de ideias diferentes. Uma empresa é como um veículo: não pode circular por qualquer pista, mas pode seguir em mais de uma direção.

Josep Maria Lloreda me explicou que "os resultados de hoje fazem parte das ideias de ontem; hoje temos de criar ideias que influam nos resultados de amanhã. O mundo está vivo e a realidade muda sem parar. No caso da KH Lloreda, passar de uma ideia de negócio a outra tem sido inerente à nossa história. A empresa passou do mundo da joalheria ao da eletrônica, depois à ourivesaria até se dedicar, finalmente, aos detergentes. Isso significou uma adaptação aos diferentes clientes, sistemas de trabalho, materiais e maquinaria de cada negócio".

Da joalheria a eletrônica, da eletrônica a ourivesaria e da ourivesaria a detergentes... Esses negócios foram empreendidos pela mesma pessoa em um mesmo lugar. As circunstâncias que em um dado momento justificavam um produto desapareciam, sendo necessário reestruturar e reorientar o negócio. Por trás dessas ideias tão díspares há um elemento comum: a pessoa que as empreendeu.

Quando as coisas começaram a andar mal em sua empresa de joalheria, teria sido mais fácil para Josep Maria Lloreda dizer que a ideia havia dado errado e desistir. Mas o bom empreendedor sabe que uma ideia, quando modificada a tempo, nunca fracassa.

RESUMO

Nunca coloque todas suas esperanças na ideia. O importante não é a ideia, mas a forma da mesma. Você só conseguirá testá-la mostrando-a e conversando com o maior número de pessoas possível.

Não se concentre no que vai vender, mas em por que os clientes vão comprar de você.

Não há apenas uma forma de tornar uma ideia vencedora, mas também um modelo de negócio que a torna viável. É fundamental unir ambas as coisas.

Normalmente, a ideia é imutável e sua forma varia ao longo do tempo. É preciso ter flexibilidade e humildade para modificá-la tanto no início quanto durante as atividades, quando os indícios o recomendam.

Oitavo FCF: acreditar que o êxito depende da ideia.

NONO ASSALTO NENHUM INICIANTE GANHOU O PRÊMIO NOBEL

A importância de escolher um setor em que se tem conhecimento

O setor é uma decisão e não uma consequência

Vamos agora abordar um quarto tema que explica muitos dos fracassos dos empreendedores: o setor de atividade no qual se empreende.

Todo empreendedor devia refletir sobre os motivos que o levaram a escolher o setor de atividade onde vai empreender.

Ah!... Mas... É possível escolher?

Esse é o problema. Frequentemente, o setor de atividade não é uma decisão pensada, mas a consequência de uma ideia aleatória. Por exemplo, ao viajar por um lugar distante, a pessoa descobre um tipo de sapato que não existe em seu país. Acredita ter encontrado uma oportunidade em torno daquele sapato singular. Isso a leva a empreender no setor de calçado. É importante perceber a sutileza. Não opto pelo setor de calçado pelo que este significa para mim ou por seu potencial de atratividade, mas sim porque fui arrastado pelo sapato no qual tropecei.

São muitas as ocasiões nas quais um empreendedor fica obcecado por uma determinada ideia que chamou sua atenção. A ideia passa por cima da atratividade do setor ou do grau de conhecimento que o empreendedor tem a seu respeito.

Nesses casos, o setor é uma consequência e não uma decisão consciente e meditada. E isso é um erro grave porque, em sua relação com o setor de atividade, se articulam dois novos FCF: não se dedicar àquilo de que

você não gosta de verdade e empreender em um setor onde não tem experiência. Vejamos esses dois fatores separadamente.

Quando você trabalha no que gosta, o resultado mais medíocre acaba sendo excelente

Lembro o caso de um amigo que passou vários meses nos Estados Unidos para procurar oportunidades. Acabou encontrando um conceito de fast-food que o fascinou. Dedicou-se durante mais de seis meses a estudar como funcionava, que tipos de produtos tinha, quais eram os preços, todos e cada um dos detalhes do conceito em questão. Mas não dedicou quase nada de seu tempo a analisar se gostaria de trabalhar com restaurantes na Espanha; ou seja, se gostava do setor e do país onde pretendia empreender.

Recordo que veio me ver poucas semanas antes de lançar seu projeto. Ele disse que queria me pedir conselhos, mas, na realidade, não queria ouvir nada que não fosse positivo. Eu lhe perguntei sobre sua experiência no campo da alimentação e, dentro desse, do fast food. "Você já trabalhou nisso antes? Sabe como funciona? Gosta muito desse setor de atividade?"

O meu amigo não ouviu nenhuma das minhas perguntas. Respondeu de forma mecânica sobre as dimensões das lojas norte-americanas e explicou por que funcionavam tão bem. Meu amigo havia trabalhado durante oito anos em uma agência de publicidade. Conhecia à perfeição esse negócio. Sem dúvida, decidido a empreender, teria muito mais chances dedicando suas energias ao mundo da publicidade. Antes de conhecer os espaços em questão, seu interesse pelo ramo de restaurantes havia sido nulo. Ele reconheceu que o negócio de fast-food não o atraía

especialmente; na verdade, gostara, e muitíssimo, dos espaços norte-americanos que estudara com tanta atenção.

Eu lhe disse que não havia objetividade. Além do mais, precisaria investir muito alto, pois, para ter lucros imediatos, teria de abrir três lojas em Barcelona, Madri e Sevilha. Procurei convencê-lo de que não o fizesse. Era óbvio que não gostava do setor. Estava deslumbrado por um conceito estrangeiro que não iria, necessariamente, funcionar na Espanha. Tentei persuadi-lo a abrir uma agência de publicidade ou algo relacionado a serviços de marketing, área que ele conhecia bem e onde, com sua capacidade de trabalho e sua inteligência, sem dúvida prosperaria. "Você se cansou da publicidade?", perguntei. Ele me disse que não, que não gostaria de deixar a publicidade, mas que lhe apetecia muito mais a coisa do fast-food e que queria experimentar algo diferente.

Abriu todas as lojas e três anos depois estava arruinado. Hoje trabalha como empregado em uma agência de publicidade, que era o que queria parar de fazer.

É o típico caso de fixação em uma ideia ou um produto, algo perigosíssimo. Torna-se óbvia qualquer consideração sobre o setor e, além do mais, o empreendedor é tomado por uma espécie de incrível rigidez e uma rejeição a modificar seu produto ou ideia. É lógico. Se a ideia mudar muito, deixará de lhe interessar. Isso significa que, na verdade, o setor não o atrai.

Esta é uma recomendação muito útil. Se você está pensando em empreender uma ideia concreta ou em lançar um determinado produto ou serviço, faça este exercício: descarte a grande ideia e avalie se, com outra diferente, continuaria atraído pelo setor de atividade ou ramo industrial em que pretende atuar.

No caso anterior, a pergunta que meu amigo deveria ter feito a si mesmo era: "Se não puder aplicar o conceito de fast-food norte-americano, terei o mesmo interesse em montar um fast-food diferente?"

Se o setor não o seduz sem que aquela ideia esteja presente, pense duas vezes. É muito provável que sua ideia tenha de ser modificada, como expliquei em assaltos anteriores. Ou é possível até mesmo que, ao cabo de um ou dois anos, você precise abandonar a ideia original e tenha de sobreviver com uma diferente naquele mesmo setor.

Um dos entrevistados me disse: "É verdade que há setores muito difíceis, mas também é fundamental que você encontre prazer no setor, que ele o deixe empolgado."

E outro: "Para escolher um setor, você precisa ter certo feeling em relação a ele. É como um noivado. Há gente que conhece muito bem setores que, na realidade, não a atraem, são setores onde não gostariam muito de trabalhar. Fracasso na certa. O setor precisa motivá-lo muito."

Qualquer empreendedor tem de gostar ou se sentir muito atraído pelo produto. Victor Arrese me disse: "Acima de tudo, o produto tem de encantá-lo." Quando ele abriu a rede de restaurantes Fresc&Co., nem ele nem seus sócios tinham a menor ideia do que era trabalhar neste setor.

Mas, por outro lado, eram loucos pelo produto. Note que é completamente diferente do que aconteceu com o sujeito que abriu a rede de fast-food. No caso dele, o setor alimentício não o atraía. Só havia se apaixonado por um tipo de estabelecimento estrangeiro, não pelo serviço ou pelo produto que havia por trás.

Um louco por motos pode ter sucesso montando uma concessionária de motocicletas, mesmo nunca tendo trabalhado nesse setor.

Terá de aprender muitas coisas no caminho, mas, como é fascinado por motos, isso será para ele uma motivação, não um obstáculo que deva superar.

Definitivamente, um FCF é empreender em um setor que não o atrai especialmente.

Nenhum iniciante ganhou o Prêmio Nobel

Mas, como indica o título deste assalto, também pode ser um FCF empreender em um setor que não se conhece bem. Os iniciantes não costumam ganhar nenhum Nobel.

Lembro o caso de dois arquitetos argentinos de uns 50 anos que me ligaram porque queriam lançar um conceito de jogo de azar misturado a clube de compras que haviam visto em Israel. Visitei-os no escritório de arquitetura deles. A ideia era original, mas eu só lhes fiz duas perguntas: "Como está indo o escritório?" Responderam que perfeitamente. E então lhes perguntei: "Por que, diabos, vocês querem complicar a vida aos 50 anos se as coisas estão indo tão bem? Por que querem dedicar tempo a um setor que nem conhecem e de que não precisam? Estão pensando, por acaso, em descuidar do negócio de vocês e colocá-lo em risco para se dedicarem a isso? Se estão entediados, façam uma viagem ou construam maquetes. Mas isso não faz sentido."

Olharam para mim e não responderam. A esperança é algo que nunca se perde. Nem aos 50 anos. Isso é bom, mas não para fazer besteiras. Eu lhe garanto que esse caso é verdadeiro. Para que você perceba como ideias felizes são capazes de cegar.

Se você não conhece ou nunca trabalhou no setor onde pretende empreender, suas possibilidades de êxito se reduzem. Por quê? Porque a pessoa não sabe se está redefinindo as regras do setor. "A inocência só

pode ser praticada em um bingo. Não é possível quebrar as regras sem conhecê-las. É algo que não costuma acontecer. É melhor apostar conhecendo os riscos do que fazê-lo acreditando numa eventual sorte."*

E por que se deve mudar as regras do setor? É mesmo necessário? Bem, em um setor que está no auge, com um crescimento espetacular do qual será possível participar, você pode se permitir o luxo de empreender sem muita criatividade e se limitar a imitar o que o restante faz. Nestes casos, um medíocre triunfa graças ao bom momento do setor. Mas se empreender em um setor maduro ou estável e se limitar a fazer o mesmo que os demais concorrentes é quase certo que não chegará a lugar algum. Precisar fazer algo diferente, ou então será muito difícil que obtenha sucesso.

José Aguirre me explicou que a editora que teve de fechar não funcionou porque fez tudo direito. Ou seja, fez o que era preciso fazer em uma editora bem administrada. Mas não inovou, e o setor editorial estava passando por uma crise. Aprendeu com a experiência. Na Bestiario, sua empresa atual, a inovação é contínua.

Portanto, percebe-se que empreender sem fazer algo diferente é uma fonte de fracasso, empreender inovando torna mais possível evitar o fracasso.

E como saber se estamos inovando em um setor? Apenas se o conhecermos bem ou se tivermos trabalhado nele.

É fundamental conhecer o setor, porque, então, você saberá quais são as regras que está desafiando, quais são os aspectos do setor que está colocando em questão.

* Entrevista de Xavier Gabriel.

Juan Carlos Tous trabalhou durante muitos anos no setor de distribuição de filmes em vídeo e DVD e o conhecia à perfeição. Em certo momento de sua carreira profissional, decidiu que estava preparado para montar a própria empresa. Sua ideia foi muito simples: levar seus fornecedores, as empresas produtoras de cinema, a se envolver em um negócio do qual quase não participavam: a distribuição em vídeo e DVD de seus próprios produtos. Conversou com várias produtoras e propôs a elas investir com ele em seu negócio. Deste modo, eram assegurados os direitos para DVD e vídeo pertencentes àquelas produtoras de forma automática. Estamos diante do que se denomina uma integração vertical para baixo. O fornecedor se integra no negócio do cliente.

Aqui não há uma ideia de negócio baseada em uma invenção estranha, em um tipo de vídeo ou tecnologia determinada... A única coisa que este empreendedor — atualmente um homem bem-sucedido à frente da Cameo Media — fez foi redefinir as regras do setor. Mas isso só podia ser feito por alguém que as conhecesse bem.

É tudo tão fácil assim? Não. Todo mundo lhe dizia que o que pretendia era impossível, que jamais conseguiria levar diferentes produtoras (que competiam entre si) a se associarem, mesmo que fosse em um negócio diferente. Esse foi o desafio. Juan Carlos Tous teve a incrível capacidade de enlaçar interesses e imaginar acordos onde todas as partes lucrem. O lance foi perfeito.

Portanto, mais vale um setor conhecido, onde se pode chegar a empreender, inclusive, com uma ideia não muito poderosa.

Mas o que acontece se, mesmo assim, você quer empreender em um setor que não conhece e no qual não tem nenhuma experiência? Isso significa que vai, necessariamente, fracassar? Não. Mas tem de fazer algumas das coisas que são sugeridas a seguir:

1. A primeira possibilidade é conversar com pessoas daquele setor e lhes explicar a ideia que quer colocar em prática (os empreendedores Gollum não devem se preocupar; ninguém vai roubar sua ideia). É necessário compreender bem quais são os motivos que levam os especialistas a lhe dizer que aquilo não vai funcionar. Não porque tenham razão, mas porque, através de suas dúvidas, você poderá identificar e se antecipar às principais dificuldades que encontrará ao empreender.

2. A segunda possibilidade é trabalhar naquele setor durante alguns meses, enquanto planeja seu projeto empresarial. Terá a sensação de que são meses perdidos, mas nada está mais distante da verdade. Esses meses lhe proporcionarão uma experiência inestimável. Além do mais, sem perder dinheiro nem correr riscos, pois trabalhará para outra pessoa e receberá um salário. Um entrevistado me disse: "É perfeitamente possível empreender em um setor que não se conhece, mas é necessário dar a si mesmo o tempo necessário para conhecê-lo."

3 . A terceira possibilidade é a de trazer para sua empresa um sócio (apesar de ser melhor não tê-los) com longa experiência naquele setor. Essa pessoa agirá como uma espécie de Grilo Falante, o advertirá dos perigos ou dificuldades que sua nova ideia terá no setor que ele conhece bem. Esse sócio será menos útil depois de alguns anos, mas, inicialmente, encurtará de forma meteórica a curva de experiência que você precisaria percorrer por conta própria, e que, nesse meio tempo, pode lhe provocar perdas e dores de cabeça. A combinação de alguém do setor com alguém de fora do setor é enriquecedora. O primeiro encurta a curva de experiência e o segundo traz ideias de outros setores ou indústrias para quebrar as regras e implementar algo inovador.

Falar, observar, viajar, perguntar, manter uma atitude aberta em relação aos produtos de seu setor e ao que fazem seus concorrentes são algumas das coisas que é necessário fazer. Sua ideia ou produto deixarão de ser importantes. O verdadeiro empreendedor não é uma pessoa que implementa uma ideia, mas alguém que domina e reinventa um setor.

RESUMO

A escolha de um setor de atividade no qual pretende empreender deve ser resultado de uma decisão consciente, nunca a consequência aleatória de uma ideia de negócio.

Empreenda em setores que o atraiam muito ou em produtos que o fascinem. Empreenda em setores que conheça. Se não os conhece, dedique tempo a conhecê-los ou se cerque de pessoas daquele setor. Em geral, para não fracassar é necessário trazer algo de novo ao setor de atividade no qual está entrando, e isso só pode ser feito sabendo que regras estão sendo quebradas e não a partir do desconhecimento ou da ingenuidade.

Nono FCF: atuar em setores de que não gosta ou desconhece.

DÉCIMO ASSALTO OS BANCOS BONS

Sobre a importância de escolher setores no auge ou rentáveis

O setor de atividade é uma fonte de financiamento

Um dos principais problemas a ser enfrentado pelo empreendedor é o da falta de financiamento. Todo negócio precisa de um mínimo de capital para começar.

As fontes de financiamento mais comuns são os investidores privados. No passado, frequentemente se tratava de parentes, mas, na atualidade, é possível encontrar uma ampla variedade de fundos de capital de risco interessados em novos negócios com potencial de crescimento. Esses investidores apostam parte de seu capital em um determinado projeto de empresa. A segunda fonte de financiamento mais comum são os bancos. Isso é o que lhe dirá qualquer livro que trate de como iniciar um negócio.

Mas, além destas duas fontes de financiamento, existe uma terceira capaz de gerar mais liquidez que é mais rápida e mais econômica do que qualquer instituição financeira. Esta fonte de financiamento é pouco considerada pelos empreendedores em geral.

Trata-se de seu setor de atividade. No assalto anterior, deixamos clara a importância de escolher um setor pelo qual se sinta atraído e que, além disso, conheça bem. Outro FCF que se refere ao setor de atividade no qual vai se empreender tem a ver com a sua situação econômica. É conhecida a expressão: "Estava no lugar certo na hora certa." Com essa frase se quer explicitar o fato de que, muitas vezes, o que uma pessoa

consegue ou o que lhe acontece não depende tanto dela como das circunstâncias que a cercam.

Um empreendedor, quando dá início a um negócio em um setor industrial, num determinado lugar e momento, está, literalmente, se cercando de certas circunstâncias. Se elas forem propícias, suas chances de êxito se multiplicarão infinitamente. E se forem escassas, até mesmo o melhor dos empreendedores passará por um calvário para conseguir sobreviver.

No final dos anos 1990, um grupo de jovens espanhóis fundou a Cluster Consulting. Eles detectaram que havia uma oportunidade para uma consultoria de alto nível especializada no setor de telecomunicações. Acertaram em cheio. Uma grande quantidade de empresas de telefonia fixa, telefonia móvel e internet, pressionadas pelas datas em que teriam de iniciar suas atividades (*start-up's*, no jargão), precisavam muito de um exército de profissionais bem preparados e, se possível, com experiência em telecomunicações.

A Cluster Consulting cresceu de forma incessante entre 1996 e 2001, passando de uma dezena de consultores e um único escritório em Barcelona para mais de 450 consultores com vários escritórios espalhados por todo o mundo. Em 2001, a Cluster Consulting foi absorvida pela norte-americana DiamondCluster, mas, nesse ano, houve a explosão da bolha tecnológica e, em poucos meses, os desinvestimentos de todos os mercados de capitais em empresas de telecomunicações deixaram sem recursos a maioria das empresas do setor. Entre 2001 e 2006, a DiamondCluster parou de crescer e o número de seus projetos foi reduzido drasticamente.

Os empreendedores que estavam por trás eram os mesmos. O que havia mudado? Apenas as perspectivas do setor. Tive a oportunidade de trocar opiniões com sócios da DiamondCluster que naquela época vendiam projetos de um milhão de euros com uma facilidade espantosa. Hoje, anos depois, encontrei mais de um deles na sala de espera de uma multinacional do setor de alimentação tentando vender um projeto de consultoria no campo do consumo. O comentário foi o mesmo: "Eu que há apenas quatro anos vendia projetos de várias centenas de milhares de euros como se fossem nada agora tenho de suar para aprovar um de 40 mil euros."

Não estou querendo dizer com o exemplo acima que aqueles que fundaram e levaram a DiamondCluster a alcançar incríveis taxas de crescimento não tiveram nenhum mérito e que, simplesmente, estavam em um lugar e momento adequados. De jeito nenhum. Em primeiro lugar, tiveram o grande mérito e a antevisão de escolher aquele momento e aquele lugar.

Outro dia encontrei uma amiga que me disse que ia empreender.

- Do que se trata? — perguntei-lhe.
- De uma revista feminina — respondeu ela.
- É mesmo? — disse eu.

Ela viu a expressão no meu rosto.

- A ideia é muito boa — garantiu ela.

Não duvidei de que a ideia fosse boa, mas sim de que empreender no setor de revistas femininas seja atraente. Muitas revistas, competição atroz, receitas publicitárias em queda, anunciantes reprogramando seu

mix de investimentos publicitários devido às mudanças nos hábitos de lazer da população, setor estancado, fechamento de várias revistas a cada ano... Sinto muito, por melhor que seja a ideia, não me envolveria com este setor agora nem se estivesse bêbado.

É como as locadoras. Quando elas surgiram, abrir uma locadora em qualquer bairro era um ótimo negócio. Quem pensa hoje em abrir uma locadora? Somente um cinéfilo distraído.

Esta é a primeira mensagem: o empreendedor, antes de empreender, deve escolher suas circunstâncias para não ser vítima delas. Como disse Napoleão: "Circunstâncias? O que são as circunstâncias? Eu sou as circunstâncias!" Os fundadores da Cluster Consulting souberam escolher suas circunstâncias, enquanto minha amiga da revista feminina está escolhendo as piores circunstâncias.

Em segundo lugar, o exemplo da DiamondCluster serve para ilustrar até que ponto habilidades iguais podem dar frutos positivos ou negativos em função do ambiente. Os empreendedores e consultores que fundaram e desenvolveram a Cluster Consulting o fizeram com muita competência. Não era apenas necessário perceber que uma consultoria de telecomunicações nos anos 1990 era o lugar e o momento ideal para empreender com êxito, mas tinham de fazê-lo direito. Que ninguém tire o mérito deles.

Um entrevistado me disse: "Agora todo mundo quer virar agente imobiliário. Só pensam na história do lucro fácil; no fulaninho ou no beltraninho que apareceram na imprensa porque ganharam milhões de euros em dez anos e ficaram ricos da noite para o dia. Apesar de o setor ser atraente, muitos empreendedores ignoram que, atrás daquela história de sucesso, há alguém que teve de fazer as coisas direito, que correu riscos e trabalhou duro. Mas nós ficamos com a seguinte história: esse setor dá dinheiro."

É verdade. Depois de escolher um setor adequado, é preciso trabalhar direito.

Mas a questão a que quero chegar é outra. O que me interessa agora é o seguinte: se aceitarmos que os sócios da DiamondCluster trabalharam muito bem, cabe perguntar o quanto influi o setor de atividade, já que pessoas tão competentes não conseguiram, anos depois, em outros setores nem um décimo do que obtiveram anteriormente.

Esta é a segunda mensagem: pode ser que um empreendedor medíocre voltado para um setor que valha a pena não seja bem-sucedido, mas está provado que um empreendedor brilhante e hábil tampouco prosperará se dedicar-se a um setor pouco adequado.

Esses argumentos têm peso suficiente para que você se detenha e examine se o setor de atividade no qual vai empreender é um setor atraente; se é, em termos financeiros, um banco bom.

Por que digo um banco bom? É que os setores que crescem esbanjam liquidez por toda parte. Você verá que não há apenas investidores interessados em confiar seu capital a empreendedores com boas ideias e vontade de lutar, mas também que a própria dinâmica do setor gera uma liquidez formidável. As leis dos mercados não falham. Muita demanda e pouca oferta significa que as empresas que oferecem seus serviços ou produtos têm mais poder na hora de negociar. Você pode encontrar financiamento junto aos fornecedores e obter receitas antecipadas dos clientes. Os próprios bancos lhe concederão muitas facilidades para financiamentos a curto ou longo prazo. Todas as dificuldades financeiras vividas pelos setores em crise se transformam em alegria naqueles que estão no auge.

Colocar em andamento um negócio sem sofrer dificuldades financeiras é como jogar pôquer com o direito de receber um curinga e um ás a cada distribuição de cartas.

Mostro aqui alguns depoimentos de entrevistados que concordam com isso:

"Creio que qualquer setor pode ser rentável, mas é fundamental a escolha de um setor de atividade que esteja na moda. Por exemplo, hoje, na Espanha, há muitos "empreendedores" no setor da construção e, ao mesmo tempo, muitos cadáveres de "empreendedores" no setor têxtil."

"Para mim a escolha do setor é um elemento-chave. Tenho um amigo que é o número um na fabricação de bolsas, ninguém sabe mais do que ele. Ganha bem enquanto uma gente tola está enriquecendo no setor imobiliário. Primeiro aquilo de que você mais gosta e depois, entre os produtos de que você mais gosta, aqueles que deem mais dinheiro."

Como avaliar se um setor vale a pena

Agora uma pergunta obrigatória: como saber se um setor é suficientemente atraente?

Não vou me estender nisso porque este não é um livro técnico e sim um livro de critérios. De qualquer maneira, exponho a seguir sete características que, uma a uma, incrementam o encontro de um setor de atividade. Quando está presente apenas uma delas, o setor é menos atraente do que quando estão as sete. De qualquer maneira, considere quais são as mais importantes em seu caso.

1. Crescimento do setor

Não importa se o setor é muito grande ou muito pequeno e sim o quanto cresce. O crescimento é fundamental porque, como dissemos no assalto anterior, é muito mais fácil faturar conquistando uma parte do crescimento futuro que ainda não é de ninguém do que faturar através de uma participação no volume atual, que pertence à concorrência. No primeiro caso, trata-se de agarrar a cauda do cometa e se deixar levar. No segundo, trata-se de trabalhar melhor do que os concorrentes e tomar-lhes uma parte do bolo que vai ser defendido com unhas e dentes.*

Disseram-me a este respeito: "Ao escolher um setor, só lhe peço que tenha possibilidades de crescimento, pois é mais fácil participar do crescimento futuro do que se apoderar de um pedaço do mercado atual. Também quero que tenha fatores de conflito, sejam tecnológicos ou culturais, que algo esteja se quebrando ali, porque nessas brechas você pode encontrar oportunidades."

* Em anuários econômicos ou revistas especializadas, às vezes no próprio sindicato ou em jornais de economia e negócios, você encontrará informações (sem pagar por elas) sobre o volume total de faturamento do setor no qual vai empreender.

2. Rentabilidade do setor

Outro entrevistado me disse: "Para que seja atraente a um empreendedor, um setor deve ter uma dimensão suficiente para absorver erros iniciais e permitir margens de lucro adequadas. Definitivamente, o rio precisa ser largo."

É o chamado *bottom line*. Em geral, quase todas as empresas de um setor de atividade, apesar de terem diferentes graus de eficiência, costumam convergir em um nível similar de rentabilidade econômica. Por exemplo, no setor de serviços, os lucros estão em torno de 20% do faturamento. Em uma rede de distribuição de produtos alimentícios, em torno de 10%.

Numa indústria de metalurgia, em torno de 5%... Portanto, antes de empreender, escolha setores rentáveis onde, como diz o depoimento anterior, os erros são mais bem absorvidos.

A rentabilidade não é um dado constante. Há setores onde o dividendo de lucros sobre as vendas se mantém e outros onde se afunda ano após ano. Isso costuma acontecer quando o número de concorrentes é tão elevado que se desencadeia uma guerra. Uma guerra de preços. Os descontos para conquistar as encomendas de clientes são absurdos e, devido a uma estrutura de gastos permanente, os lucros desabam. Por isso, não apenas é conveniente escolher setores rentáveis, como também aqueles onde, no momento, a concorrência não seja selvagem, que é a característica do próximo ponto abordado.

3. Grau de concorrência

Um setor saturado é, por definição, um setor pouco rentável. Tomemos como exemplo o setor editorial. Era um setor muito atraente até poucos anos atrás: com relativamente pouco investimento e risco, era possível obter lucros excelentes. Então, o número de títulos publicados na Espanha disparou: mais de 50 mil ao ano. As livrarias recebem toda sexta-feira cerca de 100 lançamentos.

Segundo um artigo publicado em dezembro de 2006 no jornal El País, as editoras reconhecem que vender mais de 2.000 exemplares de um livro pode ser considerado um sucesso. Você pode ver que isso não lhes deixa nem 6 mil euros de margem total.

Diante desta dificuldade, as editoras têm optado por uma estratégia que "limpe" o setor. Trata-se de lançar o maior número possível de títulos para que as pequenas editoras se afoguem financeiramente. Outro dia me apresentaram a uma pessoa que estava montando uma editora. Pensei que tinha um interesse pessoal em lançar um determinado tipo de livros ou que queria promover certo gênero de literatura com pouco apoio na Espanha. Há pessoas que empreendem nesse setor não por dinheiro, mas para tornar populares escritores estrangeiros pouco conhecidos em seu país. Por amor à arte; neste caso, à literatura. Pensei que este era o caso daquela pessoa. Mas quando lhe perguntei por que empreendia no mundo editorial, me respondeu que queria ganhar dinheiro e que, pelo que ouvira, era relativamente simples fazê-lo neste setor. Ora!

4. Necessidade de investimentos baixos

"Recomendo começar com negócios de pouco investimento, originais, divertidos e lucrativos em sua ampla margem comercial."

Se for possível escolher um negócio onde o investimento inicial seja reduzido, tanto melhor. Há quem sustente que os setores com investimentos fortes são atraentes porque o investimento inicial constitui a maior barreira de entrada para os concorrentes. Estou de acordo, sempre que se esteja bem de vida ou se disponha de muito apoio financeiro. Mas não costuma ser o caso do empreendedor e, ainda menos, do jovem empreendedor novato no ramo em questão.

Tenho um conhecido que empreendeu um negócio que requeria um investimento inicial de 2 milhões de euros. Tratava-se de uma rede de lojas. O setor não estava no auge, não era excessivamente rentável e, além do mais, seria necessário investir pesado para deslanchar. Por que se enfiara naquilo? Porque estava enlouquecido pela ideia, ora! De novo a famosa ideia de negócio!

Fracassou. O problema de fracassar investindo 10 mil euros ou investindo 2 milhões de euros não é o mesmo. É verdade o que se diz de que quando você suspende os pagamentos devendo 10 mil euros o problema é seu, e que quando suspende os pagamentos devendo 2 milhões de euros o problema é do banco. Em curto prazo sim; mas, em longo, não, porque o empreendedor, talvez com potencial em outra ocasião, dificilmente voltará a obter financiamento para uma nova aventura. Além do mais, o que sobra àquele que fracassou em 2 milhões de euros é muito diferente daquilo que fica para aquele que ficou devendo 10 mil. Conheci empreendedores dos dois tipos. Os segundos assumem seu erro e voltam a tentar. Os primeiros recordam aquela época como a pior de

sua vida. É difícil esquecer o sedimento de um fracasso tão significativo. "Nunca mais", dizem, como os galegos quando se lembram do naufrágio do navio Prestige.

5. Momento econômico

É a característica número cinco, mas deveria ser a primeira em importância. Em ciclos expansivos, até o mais bobo triunfa. De fato, o assunto não é frívolo. Quando as expectativas da economia são boas, a alegria é geral. Investe-se, arrisca-se, compra-se, comercializa-se, pechinha-se pouco... Em situações assim, a velocidade tem preferência. A velocidade de entrega, de reposição... E são geradas muitas oportunidades, até mesmo nos setores menos atraentes.

Em 1988, conheci na Universidade de Michigan um jovem brasileiro — uma das pessoas mais inteligentes que já encontrei —, um engenheiro industrial que, com apenas 25 anos, inventara um tipo de manequim móvel para vitrines que teve grande êxito em seu país. Chegou a ter uma fábrica com mais de 50 trabalhadores.

Eram anos de bonança no Brasil. Depois veio a crise e a primeira coisa que o comércio cortou foram os gastos com merchandising. Um manequim que não se mexe é mais barato, e as coisas não estavam nada bem para que os manequins fizessem caretas.

Meu amigo foi suficientemente inteligente para fechar sua fábrica a tempo. Depois de indenizar adequadamente seu pessoal, pegou todo o dinheiro economizado e resolveu investir em um MBA nos Estados Unidos. Disse-me que, enquanto a situação econômica brasileira não melhorasse, não tinha sentido empreender no Brasil, e por isso preferia aproveitar aqueles anos para aprender gestão empresarial nos Estados Unidos.

O fato é que o jovem brasileiro lavava pratos em um restaurante do campus para ganhar dinheiro, pois, com a desvalorização da moeda, o que ganhara naqueles anos não dava para pagar o MBA e as despesas de alojamento.

Aquele era um empreendedor nato. Não perdia o prumo. Poucos meses antes, havia sido dono de uma empresa de engenharia que fabricava manequins móveis e agora lavava pratos. E sem problemas. Como bom brasileiro, estava sempre sorrindo e esbanjava otimismo. Recordo que foi ele quem me disse que o principal FCF de um empreendedor é o ciclo econômico em que investe... e desinveste.

Isso foi surpreendente. Sua mensagem não foi apenas a de que se devia investir quando a economia ia bem, mas que também era necessário avaliar, quando a economia ia mal, se era melhor desinvestir ou vender o negócio a tempo.

Logicamente, os parâmetros destas decisões não eram os mesmos no Brasil da década de 1980 e na Espanha ou na América Latina de 2007, mas não devemos subestimar esse sábio conselho.

Se a situação econômica não está muito bem, e você pode esperar para empreender, então tenha paciência e espere.

6. Lugar geográfico no auge

A conclusão é muito semelhante a do ponto anterior. Por cima das atrações do setor estão as atrações do lugar. Invista ou empreenda em regiões com desenvolvimento e crescimento, onde haja oportunidades. A China cresce cerca de 10% ao ano, a Europa não chega a 2%. Onde será mais fácil ter êxito, independentemente do setor? Pois é isso.

7. Gestão pouco profissionalizada

Há uma característica frequentemente evitada, que constitui um bom gerador de oportunidades, sobretudo para as pessoas com boa capacidade de gestão e grande dose de bom senso.

Como Juanjo Nieto me disse: "Eu gosto de atuar em setores onde não há critérios de gestão. Porque isso é, para mim, uma vantagem competitiva.

Quando entro para competir em setores onde as empresas são dominadas por técnicos, sei que posso vencê-los graças à gestão, porque é a gestão que, aos poucos, vai tornando o negócio sustentável. O importante é conhecer os parâmetros fundamentais necessários para dominar qualquer setor. Isso é o importante."

Nada mal. Nem momento, nem rentabilidade, nem tampouco apenas a ideia de negócio. Simplesmente, deve-se escolher um lugar onde poucos sabem fazer o que você faz bem.

RESUMO

Um setor de atividade atraente gera mais liquidez que um sócio capitalista ou uma instituição financeira.

O bom empreendedor se cerca de circunstâncias favoráveis. O setor de atividade é a circunstância mais importante que cerca o empreendedor.

Portanto, é necessário que ele seja atraente.

Até o melhor empreendedor trabalha mal num setor em crise. A escolha de onde e de quando investir é tão importante como a de quando desinvestir.

Procure setores que cresçam, ou nos quais haja pouca concorrência, ou que sejam rentáveis, ou que requeiram poucos investimentos iniciais.

Empreenda em ciclos econômicos expansivos ou em países ou áreas geográficas que estejam no auge.

Décimo FCF: escolher setores de atividade pouco atraentes.

QUARTA PARTE – Não leve o CNPJ para a cama

DÉCIMO PRIMEIRO ASSALTO NUNCA PONHA OS OVOS EM UMA ÚNICA CESTA

A importância de diversificar ao máximo as receitas familiares durante os primeiros anos

Diversificação de receitas

Qualquer empresa pode precisar de certo tempo antes de produzir lucros. Vamos falar disso na última parte, mas é importante abordar um aspecto que é levado em conta pelas escolas de administração. Trata-se da conexão existente entre as necessidades materiais do empreendedor e a capacidade que seu negócio tem de satisfazê-las.

No caso extremo, o do empreendedor que está começando, a situação pode ser muito mais exasperante, pois ele precisa de uma determinada quantia de dinheiro a cada mês, não apenas para satisfazer suas aspirações, mas para subsistir, para viver: a hipoteca, os gastos correntes, os colégios, os seguros etc.

Há casos onde um negócio fracassou pelas necessidades prementes da pessoa que o conduzia. Casos em que, com um pouco mais de tempo, a empresa ou o negócio talvez tivesse se consolidado.

Mas, como o empreendedor esgotou suas economias e precisa continuar vivendo, se vê obrigado a trabalhar para os outros e a abandonar antes

do tempo um projeto que, com uns meses a mais, teria chegado a um bom porto.

Por isso é fundamental, antes de empreender, pôr os ovos em mais de uma cesta, como diz o ditado.

Há duas maneiras de diversificar as receitas: uma, através da poupança própria, e a segunda, mediante o salário do cônjuge.

A que me refiro quando falo em poupança própria? Quero dizer que é preferível não empreender antes de contar com um "colchão" que permita cobrir nossas necessidades pessoais enquanto o negócio não deslancha. E, para isso, é preciso economizar durante o tempo que for necessário antes de iniciar a aventura.

Recordo, por exemplo, que esperei vários anos para começar meu negócio. Fiz os seguintes cálculos: eu, naquele momento (ano de 1996 e sem filhos), podia viver com 600 euros por mês. Era bem apertado, mas vivia. O que fiz foi colocar de lado pouco a pouco uma quantia que me permitisse viver das minhas economias durante dois anos, inclusive supondo que a nova empresa não faturasse nada. Vendi, sem lucros, um apartamentinho que havia comprado, pois não queria ter uma hipoteca enquanto empreendesse. Não queria amarras que me forçassem a desistir antes do tempo.

Isso foi uma tranquilidade, pois me deu autonomia total na hora de tomar decisões. Estas não foram condicionadas por minhas próprias necessidades, e sim pelas da empresa.

José Maria Ruiz Millet me disse: "Em meu setor, a medicina, aconselho sempre a contar com um colchão básico de dois anos. E levar mais cinco anos com muita paciência."

Mas esse pode não ser o caso de muitas pessoas que, bem ou mal, estão paradas, ou só podem economizar a duras penas e, mesmo assim, querem empreender.

Nesse caso, a segunda opção é se apoiar na família. Normalmente, no cônjuge. É muito arriscado empreender sem economias ou quando o casal não trabalha ou não tem um emprego medianamente estável. Logicamente, como veremos ao final deste assalto, isso é um sacrifício para ambos. Durante um tempo indefinido, tenderão a viver só com o salário do casal. Menos caprichos, menos roupa, menos "muitas coisas". Mas, pelo menos, damos autonomia ao negócio, desvinculando-o das necessidades pessoais mínimas.

A última possibilidade, quando não se está neste contexto, é recorrer a um crédito. Nesse caso, calcule muito bem, porque se a empresa não se solidificar e for necessário fechá-la, você se verá sem trabalho e com uma dívida para pagar. Se for uma pessoa que, por sua experiência e idade, sabe que não terá dificuldade de encontrar trabalho e que poderá depois, com parte de seu salário, pagar as dívidas, então pode admitir esta opção. De qualquer maneira, é melhor jogar com trunfos na mão. Se tive capacidade de economizar depois, é porque também a tem agora.

Poupar primeiro e empreender depois é sempre melhor do que empreender sem economias e ter que, de repente, ir trabalhar para os outros, pois assim poderá devolver o dinheiro perdido.

Bem, essas opções, para garantir a sobrevivência durante a fase inicial de um negócio que expus aqui estão à margem da empresa. Existe uma terceira maneira que de fato deveria ser a mais apropriada, para que as necessidades pessoais sejam cobertas, e que é...

Incorporar as receitas pessoais ao seu plano de negócio

Vou explicar. Se você precisa de 100 unidades monetárias para viver, inclua-as no orçamento de sua empresa. Se isso implica ter de contar com sócios capitalistas, então ofereça a outras pessoas a possibilidade de participar com seu próprio dinheiro. Não se trata de dar-lhes alguma coisa de presente. Trata-se, simplesmente, do seguinte: um plano de negócio que não incorpora seu salário não é um plano realista. E se um plano de negócio realista pressupõe mais capital, é melhor saber de antemão.

Tanto nesse caso como nos anteriores, é necessário elaborar o orçamento sob o cenário mais pessimista. Imagine a pior situação possível e depois subtraia 30%. A maioria das pessoas tende a fazer o contrário, a fazer cálculos otimistas, e depois descobre que onde achavam que precisariam de 100 na realidade precisavam de 200. Por isso eu lhe recomendo que pense em 300.

As necessidades financeiras são o primeiro grande inimigo do empreendedor. Antes de morrer tentando, é recomendável procurar um sócio, ajuda financeira bancária, *business angels* etc. Há muitas alternativas.

Não viver como um empresário rico na primeira oportunidade

Nas escolas de negócios, a empresa é considerada e analisada como um ente à margem das ambições materiais de seus proprietários. E isso nem sempre é assim. Uma infinidade de empreendedores faz seus planos de negócio ou estabelece o nível de suas aspirações em função de suas ambições materiais.

Outra fonte de problemas que, quando não é corrigida, também acaba levando ao fracasso é a rapidez com que alguns empreendedores ostentam seus primeiros êxitos. É claro que uma pessoa jurídica costuma movimentar mais dinheiro do que uma pessoa física. A primeira surpresa de um empreendedor é como as importâncias aumentam quando ele deixa de se vender por horas para passar a vender "mercadorias".

Há muitas pessoas que são extremamente precoces na partilha dos lucros ou que colocam, em nome da empresa, automóveis ou outros artigos destinados, na verdade, ao desfrute pessoal. É necessário ser extremamente cauteloso e ter muito respeito pela liquidez da empresa, pelas suas possíveis necessidades, pelas eventualidades que possam surgir e para as quais uma liquidez extraordinária pode ser fundamental. Se, no âmbito pessoal, é importante ter um "colchão", no da empresa é mais ainda. Os verdadeiros empreendedores recomendam, inclusive, que se leve uma vida austera, pelo menos durante certo tempo. Se for necessário, adie a compra da casa e more de aluguel, venda o carro, reduza suas necessidades. Os primeiros anos são duros e é fundamental maximizar o tempo de autonomia econômica familiar.

Apoio familiar absoluto e incondicional

Para terminar esse assalto, gostaria de falar de um fator absolutamente importante. Trata-se do apoio familiar. Quero começar com um depoimento verdadeiramente emocionante: "Eu vivi situações aterrorizantes. Mais do que isso: situações de verdadeiro pânico. Há algo fundamental, que é o apoio familiar. Não seria quem sou, não teria obtido os resultados que obtive, se não tivesse tido apoio familiar. É preciso ter uma sintonia imensa com seu cônjuge. Em um dado momento, recordo que não tinha mais dinheiro, liguei para minha esposa e, literalmente, comecei a chorar. 'Não temos mais dinheiro', lhe disse, 'não há mais um centavo na conta'. Ela me respondeu sem titubear: 'Isso não é verdade, temos a casa. Se for necessário, podemos morar de aluguel. Pode deixar que eu aguento'. Não foi necessário, segui adiante. Mas sem o apoio da minha esposa eu teria desistido naquele momento."

Hoje este senhor goza de uma saúde financeira invejável. Mas ele mesmo reconhece que naquele dia resolvera desistir. Não se via em condições de arriscar por mais tempo a segurança da família. Mas sua família lhe deu apoio.

Da mesma maneira que há uma conexão entre as necessidades pessoais e o que a empresa pode dar ao empreendedor, há, também, uma estreita relação entre a família e o projeto. A família deve estar absolutamente afinada com o empreendedor. Deve estar disposta a fazer renúncias, a entender que um membro da família está empreendendo para o bem de todos e que, durante algum tempo — e às vezes no futuro se as coisas não andarem bem — estará envolvida nessa aventura.

Além do mais, esse apoio não é apenas objetivo, no sentido de ser solidário nas carências, mas também psicológico. Todo empreendedor

precisa de uma ajuda para se manter quando as coisas cambaleiam ou quando, por mais que tenha talento, é tomado pela vertigem.

O bom empreendedor tem esperanças e inseguranças ao mesmo tempo. Não se trata apenas do cônjuge; esse apoio deve vir de qualquer membro da família. "Quando eu me lancei, dei um grande desgosto a minha mãe (ela, como a maioria das mães, gostaria que eu tivesse sido funcionário público ou da Caixa). Meu pai me apoiou muito, ele me conhecia e sabia que, com uma boa ideia, eu teria muitas chances. Ainda me recordo de suas palavras. "Agora é o momento; você não tem mulher nem filhos, fez direito tudo o que se propôs até agora. Saiba que aqui em casa sempre haverá um prato de comida na mesa para você e uma cama onde dormir." Um grande sujeito, meu pai. Nesses momentos de insegurança, ter uma pessoa que o compreenda e o apoie é muito importante." Sem este apoio, o empreendedor pode se sentir muito só, e, além disso, ter mais uma fonte de pressão, pois sabe que as necessidades de sua família dependem da empresa.

Não comece a empreender antes de ter este apoio em casa. Um FCF de muitos negócios é a falta de apoio dos membros da família da pessoa que empreende.

RESUMO

As necessidades pessoais do empreendedor podem arruinar um negócio. Diversifique suas receitas para aguentar o máximo de tempo possível sem depender de seu negócio.

Se for necessário, more em uma casa alugada, e, se for o caso, poupe quanto puder antes de abandonar o trabalho atual.

Incorpore seu salário ao plano de negócios e o elabore imaginando a pior das hipóteses possíveis. Conte com investidores se, ao incluir seu salário no plano de negócios, perceber que precisa de mais capital.

Não viva como um rico logo que a empresa der lucro. Dê uma margem de manobra.

Não empreenda sem o apoio incondicional de seus familiares, que devem estar conscientes das possíveis necessidades que também terão de enfrentar se as coisas demorarem a deslancar.

Décimo primeiro FCF: fazer o negócio depender das necessidades familiares e das suas ambições materiais.

DÉCIMO SEGUNDO ASSALTO UM EQUILIBRISTA JAMAIS SERÁ UM EMPREENDEDOR

A vida do empreendedor não é do tipo que permite equilibrar a vida pessoal e a profissional

O motivo mais afastado da realidade

No primeiro assalto deste livro, falou-se dos diferentes motivos, e não motivações, que induzem a empreender. São muitas as pessoas absolutamente irritadas com a dinâmica profissional em que estão mergulhadas, fartas por causa de um horário insuportável, infelizes com a sensação de dependência que não lhes permite se sentir donas de sua vida. É lógico. Há empresas onde a cultura corporativa é opressiva e asfixiante. Empresas onde quem sai mais tarde parece um herói ou onde é muito malvisto quem sai depois do chefe, que é um workaholic. O ser humano tem uma tendência natural à liberdade, a querer se sentir livre e não estar amarrado a um horário ou a uma agenda profissional. Por isso não é de estranhar que um dos motivos lamentáveis para empreender que ocorrem com mais frequência seja a procura de um equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional. O escritor Javier Marias diz que virou escritor, entre outras coisas, para poder acordar quando quisesse e não ter chefe.

Empreendo para poder definir meu horário. Empreendo para folgar durante a semana. Empreendo para ter controle sobre meu calendário profissional. Empreendo para poder conciliar minha vida pessoal com a profissional de uma maneira equilibrada. Equilíbrio.

Um equilibrista jamais será um empreendedor. Porque, pelo menos durante os primeiros anos — e quase sempre durante a etapa empreendedora —, empreender pressupõe um desequilíbrio total entre a vida pessoal e a profissional.

Um contrato de trabalho de 24 horas por dia durante 365 dias ao ano

Em uma das entrevistas me disseram: "Empreender é uma atividade *full time, full mind* e *full soul* 24 horas por dia, os 7 dias da semana, durante 52 semanas ao ano. O empreendedor precisará estar disposto a perder o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional pelo menos durante um tempo."

Vamos ver. Não se trata de assustar ninguém. O resultado da tarefa empreendedora é tão gratificante que o sacrifício de empreender vale muito a pena. Mas essas compensações não são nunca as do equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional. É verdade que se tem certa sensação de liberdade. O empreendedor "poderia" inventar dias de folga.

"Poderia" tirar dias de férias de vez em quando.

Mas nunca o faz. O fato de saber que "poderia" já significa certa sensação de controle e domínio sobre a própria vida, mas na realidade o verdadeiro empreendedor costuma chegar à conclusão de que faltam ao dia horas para trabalhar.

Uma das maravilhas de empreender é que colocamos o destino e os resultados de nosso trabalho em nossas próprias mãos. Tudo depende de nós. Não estamos numa multinacional onde a corporação mamãe e papai vão nos proteger dos erros com seus músculos financeiros. Não há um chefe a quem perguntar quando surgem as dúvidas. Somos o último degrau na hierarquia de comando. Acima não há mais ninguém. E isso é uma grande responsabilidade. Preciosa e estimulante, a qual é difícil se habituar.

Desligar-se dos problemas do trabalho durante o fim de semana é uma coisa de que desfrutam, especialmente, as pessoas que trabalham para os outros. Sim, concordo, há pessoas responsáveis que, durante o fim de semana, se recordam de vez em quando das decisões que têm de tomar e dos problemas que têm de resolver. Mas o empreendedor leva tudo isso para casa e o fato de que a repercussão de suas decisões afetará um negócio que lhe pertence. E não há quem possa aliviá-lo desse peso. Empreender implicará ir aos churrascos de domingo na casa de uns amigos e ter dificuldades para se concentrar na conversa sobre o último gol de Ronaldinho. O empreendedor não apenas trabalha mais horas e mais dias do que um assalariado, como também tem um tipo de preocupação que é quase impossível esquecer quando está fora do trabalho. O empreendedor não relaxa jamais. Jamais! É como um contrato de trabalho draconiano de 24 horas ao dia durante 365 dias ao ano.

Por isso é tão importante levar a pessoa jurídica à cama de casal, porque as preocupações e as angústias do empreendedor (assim como suas fantasias) vão ocupar uma parte tão importante de seus neurônios que praticamente não terá assunto para conversar com seu cônjuge que não se refira ao negócio. Sem se dar conta, se verá fazendo comentários sobre uma ou outra ideia durante o jantar, sobre o último produto que poderá

importar da China, sobre as dúvidas que tem acerca do tamanho daquele pedido, sobre os problemas de tal pessoa contratada... Seu cônjuge vai acabar mergulhado na empresa. Em algum momento chegará a lhe sugerir que abandone tudo e volte a trabalhar para os outros porque antes era mais feliz, vivia menos preocupado e sua vida era mais equilibrada.

Sua família e, sobretudo, seu cônjuge também devem estar alinhados nessa dimensão com o projeto, porque este vai requerer muito tempo e esforço. É preciso ter uma sintonia perfeita.

À noite não contará carneirinhos para conciliar o sono. Nunca mais precisará de pílulas para dormir. Preferirá manter o espírito desperto e pensar em sua empresa e em todas as coisas que tem para resolver. E dormirá cada noite com esses pensamentos. Dormirá profundamente, exausto de pensar, pensar e pensar.

Empreender é como saltar de paraquedas. Você não percebe onde se meteu até que a portinhola lateral seja aberta e o instrutor diga que chegou o momento.

Então, saiba que entre as satisfações que a ação de empreender lhe dará não há espaço para o equilíbrio entre sua vida pessoal e a profissional. De fato, sua vida vai se desequilibrar enquanto estiver empreendendo.

Terá sensação de liberdade, mas menos tempo e dias livres do que nunca. Por isso, se o que você está procurando é o equilíbrio, desista agora porque está saindo de uma situação ruim para outra muito pior.

Pelo menos nessa dimensão.

Não empreenda para "arrumar" sua vida pessoal, mas sim pela satisfação que lhe dará a aventura de empreender. Porque, de fato, não há maior satisfação do que a do empreendedor que consegue fazer funcionar com sucesso sua empresa, seja esta grande ou pequena.

RESUMO

Muitas pessoas empreendem para poder conciliar os lados pessoal e profissional de sua vida, mas empreender é exatamente o contrário. Implica invadir sua vida pessoal com os problemas da vida profissional. Empreender proporciona muitas satisfações, mas entre elas não está a da conquista de tempo para a vida pessoal.

Décimo segundo FCF: empreender sem assumir o impacto que isso terá sobre nosso equilíbrio vital.

QUINTA PARTE - Empreender é fácil, o difícil é crescer

DÉCIMO TERCEIRO ASSALTO AS VENDAS NOS ESCRAVIZAM E OS LUCROS NOS REALIZAM

Um negócio que não dá lucro desde o princípio não costuma ser lucrativo mais tarde

Chegamos à última parte deste livro. Nela, gostaria de falar dos FCF que acontecem quando parece que o negócio começou bem. Estamos trabalhando há um ou dois anos e muitas coisas vão se solidificando. As estatísticas de mortalidade de novas empresas indicam que montar um novo negócio é relativamente simples. Quase todo mundo aguenta um ano, mais ou menos. Os problemas costumam surgir a partir do segundo. Os aspectos que abordamos anteriormente — as divergências com os sócios, a necessidade de alterar a ideia inicial ou a decadência da economia familiar — podem acontecer tanto no início como mais adiante. Mas os problemas que serão abordados nesta última parte se dão única e exclusivamente a partir do segundo ano de funcionamento.

Planos, objetivos e outros blá-blá-blás

Já escrevi nas preliminares que não há nada mais absurdo do que fazer planos. Os planos não servem para nada. Ou para quase nada, como explicarei a seguir. O motivo dessa afirmação polêmica é que a realidade nunca é a que planejamos. Jamais. Peter Drucker, um dos maiores teóricos da gestão empresarial, disse que "um plano não é para ser cumprido, mas sim para que se possa agir quando não se cumpre". Do meu ponto de vista, os planos têm uma utilidade principal: servem para calcular o que chamo de "pontos críticos de inflexão na dimensão do negócio". Este nome tão grandioso é algo muito simples. É muito comum que uma empresa, que hoje funciona como um relógio e cuja engrenagem está bem delineada, entre em crise ao crescer. A maquinaria que era útil quando se faturava 100 não é eficiente a partir de 200. E quando você encontra um desenho organizacional ou modelo válido para faturar 200 descobrirá que a partir de 300 esse desenho torna-se, mais uma vez, ineficiente. Os processos precisarão ser diferentes, como também o perfil de certas pessoas que ocupam alguns cargos, as necessidades de financiamento, os fluxos de caixa, de recebimentos e pagamentos, inclusive as próprias funções do fundador ou empreendedor.

Na minha opinião, fazer planos serve, sobretudo, para identificar quais são os volumes de venda a partir dos quais será necessário tomar certas decisões. Um plano de negócio lhe dá uma orientação de quanto pode gastar e de quanto pode investir. São cifras que o empreendedor tem muito claras em sua cabeça em situações estáticas. Mas, na prática, em plena mudança ou crescimento, é bem mais complicado ter consciência das decisões críticas que devem ser tomadas e das mudanças que precisam ser implementadas para sobreviver ao êxito iniciante.

Criar uma empresa não é tão complicado. O que é de fato difícil é administrar seu crescimento. Este é um FCF claríssimo. Há empreendedores geniais na hora de identificar boas ideias de negócio e torná-las realidade, mas que são um desastre para gerir o crescimento de suas empresas. Voltaremos a este assunto no último assalto.

Lucros no terceiro ano? Por quê?

Quando são feitos planos e traçados objetivos, há uma tendência de se adiar a obtenção de lucros. Quando me apresentam planos de negócios, frequentemente vejo folhas de cálculos onde, no primeiro ano, a última linha do balanço apresenta uma cifra negativa bastante elevada. No segundo ano, continua negativa, mas é menor. E no terceiro ano já se vislumbra lucros. É quase sempre a mesma coisa. Parece que, se não há perda de dinheiro nos dois primeiros anos os números estão incorretos.

Todos os empreendedores que planejam o futuro dessa forma deveriam fazer uma pergunta, a si mesmo. Imagine que seu negócio dê lucro desde o primeiro ano. O que é possível mudar em seu plano?

A resposta mais comum é que isso é impossível.

Não concordo. Ora, é claro que há negócios que requerem um investimento inicial tão pesado que nem mesmo as vendas do primeiro ano podem colocar o balanço no azul. Por exemplo, uma usina nuclear não dá lucro no primeiro ano. Mas o bom empreendedor é também um bom gestor, uma pessoa que controla muito bem os gastos necessários e sabe distingui-los dos desnecessários. Quando as coisas estiverem andando melhor, poderemos nos permitir certas licenças, mas nos primeiros momentos é necessário conseguir, inclusive se precisarmos equipar uma loja, que os lucros sejam produzidos logo. Não se trata de

ser avarento, trata-se, repito, de saber diferenciar os investimentos ou gastos inevitáveis e que têm maior impacto sobre as vendas daqueles que são prescindíveis ou adiáveis e que, além do mais, quase não influenciam o valor que o cliente percebe em nosso produto ou serviço.

Além do mais, acredito que quando um modelo de negócio não dá lucros rapidamente é difícil que venha a dar mais tarde. Há alguma falha. Diante das primeiras perdas, o empreendedor se aferra à sua folha de cálculo e respira tranquilo porque planejou dois anos de perdas. O que acontecerá se ainda não obtiver lucros no terceiro ano? Nessa coisa de empreender é preciso descobrir o quanto antes se o modelo de negócio que desenhamos torna viável a ideia de negócio.

As vendas escravizam e os lucros realizam

O importante não é faturar muito e sim ganhar dinheiro e, de novo, o quanto antes possível. Conheço o caso de dois irmãos empresários que faturavam 20 milhões de euros com seu negócio têxtil, mas lucravam apenas meio milhão no final do ano.

A empresa era grande, tinha um número expressivo de trabalhadores e o esforço despendido em horas de gestão era descomunal. O faturamento de um negócio é diretamente proporcional ao número de problemas e dores de cabeça que causa.

Acreditaram, durante muito tempo, que era impossível diminuir o faturamento total. Os bancos se assustariam e retirariam suas linhas de crédito. Eles achavam que seria difícil demonstrar que evoluíam enquanto as vendas diminuíam; isso seria considerado um fracasso e representaria uma ameaça. Tinham uma qualidade de vida desastrosa.

Mal dormiam e se viam obrigados a resolver diariamente uma quantidade infinita de problemas.

Um dia lhes ocorreu analisar seus clientes. Um a um. E perceberam que havia muitos clientes — justamente aqueles que davam mais dores de cabeça e mais pediam descontos — que mal propiciavam lucros, às vezes, inclusive, por morosidade e atraso nos pagamentos.

Por outro lado, havia toda uma série de clientes que, pelo motivo que fosse, pagava mais, melhor e criava menos problemas. Ao fazer uma análise das vendas e da atribuição de custos, cliente a cliente, chegaram à conclusão de que estavam perdendo dinheiro com muitos clientes. Isso significava que os bons clientes financiavam os preços competitivos e as exigências excessivas.

Depois de pensar muito, e expondo previamente seus planos ao banco que lhes fornecia o capital de giro de que precisavam para funcionar, decidiram abandonar os piores clientes e reduzir o faturamento de 20 para 15 milhões de euros.

Os problemas do dia a dia diminuíram, os proprietários puderam se concentrar mais e inovar para o futuro. Com isso, os lucros subiram de 500 mil para 1,5 milhão de euros. Puderam evitar muitos fins de semana de trabalho e passaram a jantar em casa em horários um pouco mais decentes.

No ano seguinte, resolveram abdicar de mais 5 milhões de faturamento e trabalhar em um nível que representava a metade de dois anos antes. A qualidade da empresa aumentou como também sua qualidade de vida; e, o mais importante: os lucros subiram. Na última conversa que tive com eles, me garantiram que queriam faturar 8 milhões de euros, mas não sabiam como fazê-lo, pois isso afetaria clientes muito antigos que não queriam deixar na mão. Porém, eles me disseram que quando pudessem o fariam. E acrescentaram: "Manter vendas tão altas nos escraviza. A felicidade não está no faturamento, mas no lucro."

As escolas de administração gravam na mente das pessoas essa ideia de que é "crescer ou morrer". Isso é uma bobagem. O crescimento nem sempre é obrigatório. O bom empreendedor sabe encontrar o tamanho que melhor se adapta, às suas capacidades e às do modelo de negócio que criou. Crescer é bom, mas nem sempre é necessário e, dependendo do quanto, pode ser a ruína.

José Maria Ruiz me disse: "A dificuldade está em manter ao longo do tempo a motivação que gerou o projeto e não trair algo tão vulnerável como o conceito de “êxito” que se considerou no início."

Modelo de negócio

Isso nos leva a uma questão essencial à tarefa do empreendedor, que é o desenho do modelo de negócio de que falávamos antes. O empreendedor, além de ser uma pessoa com um olhar singular sobre uma ideia corrente, é também alguém que sabe desenhar o modelo de negócio adequado a essa ideia.

O modelo tem a ver com a forma, mas não apenas isso. Quando falo de modelo de negócio me refiro à combinação entre a ideia e o modo de

conceber o universo da empresa. Digamos que é como a forma da ideia se relaciona com os elementos que definem um negócio: fornecedores, clientes, instalações, relações de trabalho, administração financeira, entorno...

Como dissemos no oitavo assalto, toda ideia tem um ou vários modelos de negócio que a tornam sustentável, mas também vários modelos de negócio que a tornam inviável. Portanto, a forma tem a ver com a estimativa de seu valor e com a capacidade de emoldurá-la em um modelo de negócio compatível. Em outras palavras: há muitas ideias que mesmo sem serem modificadas, mas com um modelo de negócio diferente, não teriam fracassado.

Portanto, o melhor modelo de negócio não é aquele que proporciona mais crescimento, e sim aquele que gera lucros mais fácil e rapidamente dentro de uma sustentabilidade.

O bom empreendedor dedica tanto tempo a pensar na ideia e em sua forma quanto no modelo de negócio que deve acolhê-la. E faz isso sem perder de vista que o melhor desenho é sempre o mais rentável e sustentável.

RESUMO

Fazer planos serve, principalmente, para detectar os momentos em que será necessário modificar o modelo de negócio com o qual se deu a partida. O modelo de negócio é o marco empresarial que acolhe a ideia. A cada ideia correspondem modelos inviáveis e modelos que a tornam sustentável.

O modelo de negócio mais adequado à forma de sua ideia é aquele que propicia lucros mais rapidamente e é sustentável a médio e longo prazo.

A sustentabilidade é mais importante do que o crescimento.

Décimo terceiro FCF: criar modelos de negócio que não dão lucro rapidamente e de modo sustentável.

DÉCIMO QUARTO ASSALTO DEUS DISSE IRMÃOS, MAS SÃO PRIMOS

A diferença entre empresário e empreendedor

Abandonar a tempo

Finalizo este livro com algo que é fundamental nos negócios e também em muitos outros âmbitos da vida, como o jogo. A virtude de se retirar a tempo.

Não me refiro a se retirar no sentido de se aposentar, mas no sentido de que há momentos — por exemplo, quando a empresa vai muito bem — nos quais o empreendedor precisa refletir se é ele a pessoa que deve continuar à frente do negócio.

E por quê? Ora, porque é necessário distinguir entre empreendedor e empresário. Eles não são a mesma coisa. O empreendedor é uma pessoa que aprecia empreender, ou seja, criar. O empresário é alguém que tem paixão por gerar crescimento e, sobretudo, gerir.

Gerir é importante para empreender, mas no caso de crescer é condição *sine qua non*. Ou você sabe gerir bem ou não saberá crescer e cometerá erros que poderão desembocar no fracasso. Nem todo empreendedor é um bom gestor de crescimento. Ou porque não sabe fazer ou porque não gosta.

Tive a oportunidade de experimentar esta sensação na própria pele.

Gosto muito de criar negócios, mas quando estes adquirem certo tamanho me aborrece geri-los. E me aborrece tanto que posso até chegar a administrar mal, apesar de saber como fazer bem. Quando estava há sete anos à frente de meu negócio, decidi, com meus sócios, que devíamos sair da gestão em três anos. Preparamos adequadamente o

terreno e hoje somos apenas acionistas e participamos do conselho da empresa que fundamos e que, com tanto esforço e esperança, levantamos.

Atualmente, me dedico a empreender outros negócios e a escrever, que é uma das minhas paixões. Empreender me diverte e gerir me aborrece, e já vimos que quando você se dedica àquilo que gosta é quando há mais possibilidades de que as coisas corram bem.

Mas a razão pela qual um empreendedor nem sempre é um bom empresário não se limita unicamente a saber ou gostar de gerir. Há muitas empresas cheias de aspectos negativos provocados pelo fato de o empreendedor que levantou aquele negócio continuar lá dentro. O empreendedor arrasta a memória histórica, e esta, que durante muito tempo foi uma vantagem, a partir de certo momento, quando não se é um bom empresário, se transforma em um peso.

Não estou dizendo que todo empreendedor, depois de um tempo, deva deixar a empresa que criou. Há uma infinidade de casos de pessoas que criaram e levantaram impérios e sempre estiveram à frente deles. Para que se firmassem e para que crescessem. São pessoas especiais. O que quero dizer é que quando um negócio se expande muito você deve avaliar se continua sendo a pessoa mais adequada para continuar à sua frente, seja pela necessidade de novas competências fundamentais a essa nova etapa, seja porque não gosta de gerir o crescimento, ou porque sua visão geral não vale mais para o momento atual.

Essa é uma reflexão que um empreendedor tem de fazer. E se chegar à conclusão de que a partir de certo momento é melhor deixar a gestão ou a direção do negócio que fundou nas mãos de um CEO independente, não deve hesitar.

E quando é "a tempo"?

Não há tempo determinado. Não é no primeiro trimestre de tal ano, nem a partir do momento em que as vendas triplicam ou quando a empresa se internacionalizar. Cada empreendedor é suficientemente inteligente para perceber o momento certo.

Quando resolvi colocar a gestão da empresa que criei nas mãos de outros diretores, minha esposa me perguntou se eu não lamentava. Abandonava a direção daquele que fora meu projeto de vida durante dez anos, o projeto no qual havia deixado, literalmente, minha pele; ela também sofrera com as minhas intermináveis inquietações e as decisões com as quais a chateei durante tantas vezes.

Esse é o problema. O empreendedor costuma desenvolver uma ligação muito íntima com seu negócio. É uma espécie de dependência mal-entendida. Sua vida é sua empresa, e, se outro a administra, fica sem vida.

A dependência emocional de um empreendedor com o negócio que criou é muito forte e torna difícil achar um momento de abandonar tudo quando as coisas vão bem.

Este é o último FCF: querer continuar dirigindo e mandando quando você já não é mais a pessoa indicada para conduzir a empresa.

RESUMO

É necessário distinguir entre empreendedores e empresários. O primeiro gosta de criar. O segundo sabe gerir e implementar crescimento e tem prazer nisso. Se este é seu caso, se você é empreendedor mas não é empresário, prepare o terreno quando perceber que o momento de deixar o comando de sua empresa está chegando.

Não permita que as ligações emocionais que o unem ao negócio o impeçam de dar esse passo, quando todas as evidências demonstram que é o melhor que pode fazer.

Décimo quarto FCF: ser empreendedor e não empresário, e não se afastar a tempo.

DESPEDIDA

Bem, aqui termina o livro.

Espero não ter sido muito cruel. Se, em algum momento, você teve a sensação de que eu não devia ter relatado experiências tão pessoais, peço-lhe desculpas. Não o fiz para me autoelogiar, mas para fundamentar as minhas opiniões aos olhos do leitor.

Agora que acabei o manuscrito, me dou conta de que, na realidade, este não é o livro negro do empreendedor, e sim, o livro negro, a besta negra, do *falso* empreendedor. O verdadeiro não será afetado em nada pelo que expus aqui. Para um empreendedor de verdade, este livro é tão inofensivo quanto o bicho-papão para um adulto.

Ligo imediatamente para a editora. Digo que quero mudar o título. Enganei-me. Tem de se chamar *O livro negro do falso empreendedor*.

Meu editor me diz que não há mais tempo. As capas já estão sendo impressas. Tarde demais para mim.

Espero que não para você.

E, se é, leve em conta o que me disse Xavier Gabriel: "Fracassar não é perder. É não ter tentado."

Conselho final: seu inimigo é você mesmo. O desconhecimento de seu próprio desconhecimento é a fonte de todos os fracassos.

Entre só para ganhar, não para testar.

É que, empreender, como viver e amar, é só uma questão de vontade.

Fernando Trias de Bes Puigcerdà, 1º de fevereiro de 2007

RESUMO: OS FATORES-CHAVE DE FRACASSO

Sobre a pessoa que empreende:

1. Empreender com um motivo, mas sem motivação.
2. Não ter caráter empreendedor.
3. Não ser um lutador.

Sobre os sócios:

4. Ter sócios quando, na realidade, pode ficar sem eles.
5. Escolher sócios sem definir critérios de escolha relevantes.
6. Dividir os resultados quando nem todo mundo investe o mesmo.
7. Falta de confiança e comunicação com os sócios.

Sobre a ideia de negócio:

8. Achar que o êxito depende da ideia.
9. Atuar em setores dos quais não gosta ou desconhece.
10. Escolher setores de atividade pouco atraentes.

Sobre a situação familiar do empreendedor:

11. Fazer o negócio depender das necessidades familiares e das suas ambições materiais.
12. Empreender sem assumir o impacto que isso terá sobre seu equilíbrio na vida.

Sobre a gestão do crescimento:

13. Criar modelos de negócio que não dão lucro rapidamente e de modo sustentável.
14. Ser empreendedor e não empresário, e não se afastar a tempo.

Manifeste sua concordância ou discordância com este diagnóstico acessando

www.triasdebes.net

QUESTIONÁRIO ESTÉRIL

Se quiser conhecer sua probabilidade de êxito, responda às perguntas deste questionário.

— 1. Seu projeto lhe dá uma expectativa louca, irracional, infinita, deixa-o "a mil"?

Sim 10 pontos

Não -10 pontos

— 2. Está preparado para suportar a pressão, tem capacidade de resistência?

Sim 5 pontos

Não -5 pontos

— 3. Considerou seriamente que pode fracassar?

Sim -3 pontos

Não 3 pontos

— 4. Tem certeza de que sua ideia é absolutamente imbatível?

Sim 2 pontos

Não -2 pontos

— 5. Pode escrever em menos de duas linhas por que é imbatível?

Sim 8 pontos

Não -8 pontos

— 6. Já se comprometeu a se associar a pessoas que até o momento não lhe deram nenhuma contribuição?

Sim -10 pontos

Não 10 pontos

— 7. Discutiu com seus sócios sua remuneração?

Sim 5 pontos

Não -5 pontos

— 8. Discutiu com seus sócios o preço que lhe pagarão por seus investimentos?

Sim 2 pontos

Não -2 pontos

— 9. Você é louco pelo setor em que vai empreender?

Sim 10 pontos

Não -10 pontos

— 10. É um setor onde se ganha dinheiro, é um bom momento econômico?

Sim 5 pontos

Não -5 pontos

— 11. Tem 200% de apoio em casa?

Sim 5 pontos

Não -5 pontos

— 12. Tem dinheiro suficiente para o dobro do tempo que prevê a chegada dos lucros?

Sim 5 pontos

Não -5 pontos

— 13. Sabe administrar? É bom em administração e organização?

Sim 5 pontos

Não -5 pontos

— 14. Assustou-se em algum momento lendo este livro?

— Sim 5 pontos

Não -5 pontos

— 15. Ao terminá-lo, ainda quer seguir adiante?

Não..... Não some os pontos anteriores.

Desista.

Não tenho certeza Não some os pontos anteriores
e espere dois meses.

Sim Não some os pontos anteriores
e...Vá em frente!