**Artigo Científico – O Dilema do crescimento**

© Este artigo é um resumo do capítulo 17 do livro Criação de Novos Negócios, de José Dornelas, Jeffry Timmons e Steve Spinelli. Não é permitida a reprodução sem prévia autorização.

**O Dilema do Crescimento**

**Crescendo e amadurecendo**

**Estágios do crescimento**

As empresas com alto potencial não permanecem pequenas por muito tempo. Embora um empreendedor possa ter feito um bom trabalho ao avaliar uma oportunidade, montar uma nova equipe empreendedora, orientar recursos, planejar e assim por diante, administrar e fazer crescer esse empreendimento é um jogo de liderança diferente.

Os empreendimentos no estágio de alto crescimento enfrentam os problemas que incluem forças que limitam a criatividade dos fundadores e da equipe; que causam confusão e ressentimento em relação a funções, responsabilidades e objetivos; que exigem especialização e, por isso, desgastam a colaboração; que requerem mecanismos e controles da operação; e muito mais.

Os fundadores de empreendimentos de crescimento rápido em geral são relativamente inexperientes para lançar um novo empreendimento e ainda enfrentar situações em que o tempo e a mudança se misturam e em que os eventos não são lineares e paramétricos. Geralmente, as estruturas, os procedimentos e os padrões são flexíveis, e a tomada de decisões precisa seguir padrões inesperados e não convencionais.

Diversos modelos descreveram o ciclo de vida de uma empresa em crescimento como uma curva suave, com vendas e lucros crescendo rapidamente e um nivelamento para o pico e, então, mergulhando para o declínio. No entanto, na verdade, muito poucas empresas novas e em crescimento passam por essas fases de crescimento suaves e lineares – se é que alguma passa. Se as curvas de crescimento real das novas empresas forem traçadas nos primeiros 10 anos, as curvas se parecerão mais com as subidas e descidas de uma viagem de montanha-russa do que com as progressões suaves geralmente retratadas. Durante a vida de uma típica empresa em crescimento, existem períodos de empurrões, pancadas, soluços, indigestão e renovação intercalados com períodos de tranquilidade. Algumas vezes, há um progresso crescente contínuo através de tudo isso, mas algumas empresas ocasionalmente parecem perto do colapso ou, no mínimo, em perigo considerável.

Ed Marram caracteriza os cinco estágios de uma empresa como Maravilha, Instabilidade, Explosão, Maturação e Quebra (veja o Gráfico a seguir). Maravilha é um período cheio de incertezas relacionadas à sobrevivência. Instabilidade é o estágio de crescimento em que muitas empresas tropeçam e fracassam. O estágio da Explosão ocorre quando o crescimento é robusto e o empreendedor construiu uma equipe de gestão sólida. O fluxo de caixa é robusto durante a Maturação, mas, na Quebra, a empresa precisa se renovar ou entrará em declínio.



**Modo de liderança essencial**

As mudanças em diversas variáveis críticas determinam como as transições de um estágio para o seguinte serão frenéticas ou tranquilas. Durante cada estágio de crescimento de uma empresa, existem crises empreendedoras, ou obstáculos, que muitas empresas enfrentam. Para cada força propulsora fundamental do empreendedorismo, inúmeros sinais indicam que as crises são iminentes. Embora a lista seja longa, esses não são os únicos indicadores de crise – apenas os mais comuns. Cada um desses sinais não necessariamente indica que crises específicas acontecerão para todas as empresas em todas as etapas, mas, quando os sinais aparecem, dificuldades graves podem estar por perto.

**O problema do ritmo de crescimento**

As dificuldades em reconhecer os sinais de crise e desenvolver abordagens gerenciais são aumentadas pela própria taxa de crescimento. Quanto mais rápida a taxa de crescimento, maior o potencial de dificuldade; isso se deve a diversas pressões, caos, confusão e perda de controle.

O ritmo de crescimento afeta todos os aspectos de uma empresa. Assim, conforme as vendas aumentam, quanto mais pessoas são contratadas, e quanto mais o estoque aumenta, as vendas ultrapassam a capacidade de fabricação. As instalações são ampliadas, as pessoas são movidas de um edifício para outro, os sistemas e controles contábeis não conseguem acompanhar, e assim por diante. A taxa de queima de capital acelera. Conforme essa aceleração continua, as curvas de aprendizado fazem o mesmo.

**Arrumando encrencas – as causas**

O problema pode ser causado por forças externas que estão fora do controle da gestão do negócio. Entre os mencionados com maior frequência estão a recessão, mudanças na taxa de juros, mudanças na política de governo, inflação, a entrada de novos concorrentes e a obsolescência da indústria ou do produto.

Os especialistas que gerenciam as recuperações de empresas dizem que, embora essas circunstâncias definam o ambiente ao qual uma empresa com problemas precisa se ajustar, elas raramente são o motivo principal para o fracasso de uma empresa. Os choques externos causam impacto em todas as empresas de determinado setor, e apenas algumas delas fracassam. Outras sobrevivem e prosperam.

A maioria das causas de fracasso pode ser encontrada dentro da gestão da empresa. Embora haja muitas causas de problemas, os citados com mais frequência se encontram em três amplas áreas: negligência com questões **estratégicas**, problemas de **administração geral** e **sistemas e práticas financeiros** e contábeis fracos.

**Questões estratégicas**

Nicho de mercado incompreendido: A primeira dessas questões é uma falha no entendimento do nicho de mercado da empresa e se concentrar no crescimento sem considerar a lucratividade. Em vez de desenvolver uma estratégia, essas empresas assumem negócios de margem baixa e adicionam capacidade em um esforço para crescer. Dessa forma, elas ficam sem dinheiro.

Relações com fornecedores e clientes mal administradas: Relacionada à questão de não compreender o nicho de mercado está a falha em compreender o lado econômico das relações com fornecedores e clientes. Por exemplo, algumas empresas permitem a prática do setor de impor prazos de pagamento, quando elas podem estar em posição de ditar seus próprios prazos. Em outros casos, as empresas são lentas para cobrar as contas a receber por medo de ofender novos clientes valiosos.

Diversificação em uma área de negócios não relacionada: Uma falha comum de empresas capitalizadas que sofrem da síndrome do crescimento é a diversificação em áreas de negócios não relacionadas. Essas empresas usam o fluxo de caixa gerado em um negócio para começar outro sem um bom motivo. Como disse um consultor de recuperação de empresas: “Eu não podia acreditar. Não havia sinergia nenhuma. Eles aumentaram as despesas gerais, mas não a seu favor. Sem bom senso!”

Miopia da ratoeira: Relacionado ao problema de iniciar uma empresa em torno de uma ideia, em vez de uma oportunidade, está o problema de empresas que têm “ótimos produtos” e estão buscando outros mercados em que eles possam ser vendidos. Isso é feito sem uma análise das oportunidades da empresa.

O grande projeto: A empresa engrena em um grande projeto sem observar as implicações para o fluxo de caixa. O dinheiro é gasto adicionando capacidade e contratando pessoal. Quando as vendas não se materializam ou levam mais tempo que o esperado para se materializar, há um problema. Algumas vezes, o grande projeto é necessário pela natureza da oportunidade de negócio. Um exemplo disso seria a start-up de alta tecnologia que precisa capitalizar sobre a vantagem de ser pioneira. A empresa precisa provar o “direito à vida” do produto e crescer rapidamente até o ponto em que possa alcançar um mercado público ou se tornar um candidato atraente de aquisição para uma empresa maior. Isso garante que uma empresa maior não possa usar suas vantagens de escala e seus canais de distribuição existentes, depois de copiar a tecnologia, para conseguir domínio sobre a start-up.

Falta de um plano de contingência: Como foi declarado repetidas vezes, o caminho para o crescimento não é uma curva suave para cima. As empresas precisam ser incentivadas a pensar sobre o que acontece se as coisas dão errado, as vendas caem ou os recebíveis diminuem. Precisa haver planos em vigor para demissões e redução de capacidade.

**Questões de liderança**

Falta de habilidades, experiência e conhecimento em liderança: Conforme as empresas crescem, os fundadores precisam mudar seu modo de liderança da ação para a liderança de equipes e para a liderança de líderes de equipe.

Função financeira fraca: Muitas vezes, em uma empresa nova e emergente, a função financeira nada mais é do que um contador. Uma determinada empresa tinha cinco anos de idade, com $20 milhões em vendas, antes de os fundadores contratarem um profissional financeiro.

Rotatividade de pessoas chave da gestão: Embora a rotatividade do corpo gerencial possa ser difícil em qualquer empresa, essa é uma questão essencial nas empresas que lidam com conhecimento especializado ou proprietário. Por exemplo, uma empresa perdeu um diretor financeiro que era a única pessoa que realmente compreendia o que estava acontecendo nos negócios.

Influência das grandes empresas na contabilidade: Um erro que algumas empresas cometem com frequência é se concentrar em provisões em vez de no dinheiro.

**Sistemas, práticas e controles de planejamento, financeiros e contábeis fracos**

Precificação fraca, ampliação excessiva do crédito e alavancagem excessiva: Essas causas de problema não surpreendem. Alguns dos motivos para o uso excessivo da alavancagem (endividamento) são interessantes. O uso da alavancagem excessiva pode resultar do crescimento excedente das capacidades financeiras internas da empresa. A empresa conta progressivamente com promissórias de curto prazo até que o problema de fluxo de caixa se desenvolve. Um outro motivo para a empresa se tornar alavancada demais é usar empréstimos garantidos no lugar do patrimônio para o financiamento da start-up ou da expansão. Um empreendedor observou: “[O empréstimo garantido] se parecia com o patrimônio quando começamos, mas quando tivemos problemas, ele se parecia cada vez mais com uma dívida”.

Falta de gestão do caixa: Essa é a causa de problema citada com maior frequência. Em pequenas empresas, os orçamentos/projeções de caixa muitas vezes não são feitos. Além disso, a falta de viabilidade muitas vezes é resultante da falha da administração em basear suas decisões nos impactos sobre o fluxo de caixa; pagar aos fornecedores antes de recolher as contas a receber; usar o financiamento de capital de giro para financiar bens de capital; e, em geral, usar financiamento de curto prazo para necessidades de longo prazo.

Relatórios gerenciais fracos: Embora algumas empresas tenham um bom relatório financeiro, elas sofrem com relatórios gerenciais fracos. Como declarou um consultor de recuperação de empresas: “[O relatório financeiro] só diz onde a empresa esteve. Não ajuda a gerenciar os negócios. Se você observar importantes relatórios gerenciais – análise de estoque, vencimento de contas a receber, análise de vendas –, em geral eles estão atrasados ou nem foram produzidos. O mesmo ocorre com os procedimentos de faturamento. Muitas empresas emergentes não enviam suas faturas no prazo”.

Falta de custo padrão: Os relatórios gerenciais fracos também se estendem às questões de custo. Muitas empresas emergentes não têm custos padrão com os quais podem comparar os custos reais dos produtos fabricados. O resultado é que elas não têm relatório de variação. A empresa não consegue identificar os problemas em andamento e tomar ações corretivas. A empresa só saberá depois do fato o quanto um produto é lucrativo. Mesmo quando os custos padrão são usados, não é incomum descobrir que os setores de engenharia, produção e contabilidade têm, cada um, sua própria versão da fatura de materiais. O produto é projetado de uma maneira, fabricado de uma segunda maneira, e seus custos são definidos de uma terceira.

Comportamento de custo compreendido de maneira deficiente: Muitas vezes, as empresas não compreendem a relação entre os custos fixos e variáveis. Por exemplo, uma empresa de fabricação acreditava estar economizando dinheiro por fechar aos sábados. Dessa maneira, a administração achava que economizaria o pagamento de horas extras. Um consultor de recuperação de empresas teve de dizer para o empreendedor líder que: “havia vários produtos de margem alta em seus pedidos de fabricação que mais do que justificavam as horas extras”.

**Saindo da encrenca**

A grande proteção contra e a maior ajuda para sair dessas águas turbulentas é ter um grupo de conselheiros e diretores que já passou por isso. Eles possuem habilidades que não são ensinadas na escola ou na maioria dos programas de treinamento corporativo. Uma visão externa é essencial. A velocidade de ação tem de ser diferente; os sistemas de controle têm de ser diferentes; e a organização em geral precisa ser diferente.

Embora realmente surjam fatores externos incontroláveis, como novos regulamentos governamentais, uma crise da empresa voltada para a oportunidade normalmente é o resultado de um erro gerencial. Dentro desses erros gerenciais muitas vezes podemos encontrar parte da solução para os problemas da empresa com problemas. É gratificante ver que muitas empresas – mesmo as que estão insolventes ou têm valor líquido negativo ou ambos – podem ser resgatadas e voltar à lucratividade.

**Prevendo problemas**

As crises se desenvolvem ao longo do tempo e normalmente resultam de um acúmulo de erros fundamentais. É possível prever uma crise? O benefício óbvio de ser capaz de prever uma crise é que o empreendedor, os funcionários e as pessoas de fora relevantes, como investidores, credores, credores comerciais – e até mesmo clientes – podem ver o problema fermentando a tempo de tomar as ações corretivas.

**O período de gestação da crise**

A crise raramente aparece da noite para o dia. O tempo entre a causa inicial do problema e o ponto de intervenção pode levar de 18 meses a cinco anos. O que acontece a uma empresa durante o período de gestação tem implicações para a recuperação posterior da empresa. Assim, o modo como a administração reage à crise e o que acontece à moral determinam o que precisará acontecer na intervenção. Em geral, uma organização desmoralizada e improdutiva se desenvolve quando seus membros pensam apenas na sobrevivência, não na recuperação, e seu empreendedor perdeu a credibilidade. Além disso, a empresa perdeu um tempo valioso.

**O paradoxo do otimismo**

Embora a administração possa perder os primeiros sinais, geralmente quem está de fora não perde. Quando bancos, membros do conselho, fornecedores e clientes veem o problema fermentando, eles se perguntam por que os gestores não estão reagindo. A credibilidade começa a se desgastar.

Logo a administração tem de admitir que existe um problema, mas se perdeu um tempo valioso. Além disso, as ações necessárias para atender à situação são anátemas. O empreendedor líder está emocionalmente comprometido com as pessoas, os projetos ou as áreas de negócios. O corte em qualquer uma dessas áreas vai contra o instinto, porque a empresa precisará desses recursos quando os bons tempos voltarem.

Muitas vezes, as decisões que o empreendedor toma durante esse período são ruins e aceleram a queda da empresa. O contador ou o controlador pode ser demitido, resultando em uma empresa que voa às cegas. Por exemplo, um empreendedor que conduzia uma empresa que fabricava um produto com margem alta anunciou cortes completos nas despesas, incluindo em propagandas, sem parar para pensar que cortar a propaganda desse produto só aumentaria o problema de fluxo de caixa...

© Este artigo é um resumo do capítulo 17 do livro Criação de Novos Negócios, de José Dornelas, Jeffry Timmons e Steve Spinelli. Não é permitida a reprodução sem prévia autorização.