

Nori Lucio

•

# QUAL SUA VOCAÇÃO: ACUMULADOR OU EMPREENDEDOR?

É na crise que você vai  
descobrir

Não existe certo ou errado. As duas estratégias  
funcionam perfeitamente. Nunca juntas!

brandme

WWW.BRANDME.COM.BR

# **introdução**

## **Qual sua vocação: acumulador ou empreendedor? É na crise que você vai descobrir.**

---

Não existe certo ou errado. As duas estratégias funcionam perfeitamente. Nunca juntas!

Principais tópicos:

1. Construir um empreendimento para ser vendido ou abrir uma empresa para pagar seu salário do mês ?
2. Estratégia de menor custo é diferente de pagar salário baixo para seus funcionários.
3. Sua empresa é uma agregadora de talentos, ou é daquelas que contrata estagiário e jovem aprendiz para ajudar ?
4. Gestão não é trabalho voluntário. Exige conhecimento profundo e técnica.

5. Inovação é um ambiente a ser cultivado. Não confunda com inquietude ou ansiedade.
6. Se você nunca surpreende seu cliente, se satisfaça em oferecer maior desconto e menor preço.
7. Cortar despesas é coisa de empresa preguiçosa. Construir novas fontes de receitas é o desafio a ser celebrado.
8. Seu sistema de gestão é por Capatazia ou Liderança ?
9. Muito papel ! Sua empresa é um cartório. Invista em transformação digital.
10. Identifique seu principal inimigo. Quem é o gargalo ? O diagnóstico é simples.

# 1

## Construir um empreendimento para ser vendido ou abrir uma empresa para pagar seu salário do mês?

---

Se essas duas características não concorrerem na mesma empresa, porque são duas formas de gestão que são absolutamente antagônicas, funcionam muito bem. As expectativas sobre o futuro de cada modelo de negócio no entanto, deverá ser consciente para não haja colisão nem confusão nas atitudes a serem propagadas para seus funcionários.

O **empreendedor** não disciplinado, aquele que simplesmente gasta sem observar qual será o impacto no ebitda, jamais verá a "cor do dinheiro" na forma de lucros e dividendos. Por outro lado, o **acumulador** que fala de inovação porque aprendeu no Wikipedia, poderá até ficar muito rico, mas perderá a empresa

que morrerá pelo ciclo natural do negócio que não foi criado para perenizar.

- O modelo acumulador privilegia a manutenção no negócio, que muitas vezes é conduzido pela família, e espera que seus herdeiros sejam seus sucessores.
- O outro modelo empreendedor tem como foco o mercado de capitais e privilegia a expansão da empresa e sua valoração no tempo investindo na construção da Marca, a excelência operacional pela transformação digital e a expansão das suas fontes de receita pela inovação.

O capital intelectual da empresa sem gestão profissional é normalmente constituído pelo fundador intuitivo e os colaboradores que o ajudaram nessa trajetória, incluindo seus familiares.

O ritmo de gestão é apenas intuitivo e de certa forma “demonizam” os profissionais com capacitações específicas sobre a alegação clássica...”aqui sempre

funcionou assim !” ou “os livros são diferentes da realidade”.

Pelo envolvimento no dia a dia não conseguem, nem o fundador nem seus seguidores mais antigos e nem familiares, despertar interesse por aprimorar conhecimentos e implementar os conceitos básicos de gestão e aplicação da tecnologia no negócio.

Os empreendimentos que visam o mercado de capitais são os que exigem gestores com competências específicas, com conhecimento e habilidades também específicos.

Gostam de aprender com seus novos líderes que conseguem criar um excepcional poder de execução, sincronizando: visão e estratégia, planejamento e metas e métricas. Como consequência crescem e expandem sua participação no seu segmento de mercado.

Num contexto de crise, que sempre virá de alguma forma e com mais ou menos intensidade, empresas

com a gestão profissional e não intuitiva sofrem menos. Ao longo do tempo e proativamente, investiram no desenvolvimento e diversidade de produtos e serviços, que são oferecidos para diferentes segmentos de mercado através de diferentes canais de vendas, tornando mais fácil encontrar um ponto de equilíbrio durante o período em que durar a crise.

Empresas acumuladoras normalmente são mono-produto, mono-segmento e mono-canal de vendas. A tendência é sofrerem já que sua "arma" para enfrentar tempos ruins é exclusivamente oferecer menor preço. Sem inovação, não existe outro destino possível que não seja o menor preço.

Para o período de travessia de uma crise, capital de giro e proteção de caixa são essenciais. Empresas com gestão profissional planejam e conseguem antever o "problema" antes mesmo que ele se transforme em "problema". Elaboram e executam planos de contingência, garantindo sua segurança.

As empresas com gestão intuitiva sofrem porque nunca pensaram em capital de giro e nem fluxo de caixa. As entradas de dinheiro vão cobrindo os pagamentos num ciclo contínuo de "abre e fecha o buraco financeiro". Invariavelmente se endividam até ficarem insolventes e acabam passando décadas pagando suas dívidas tributárias, bancos e fornecedores.

O impacto na empresa normalmente não impacta o patrimônio do dono, que já foi construído e protegido ao longo do tempo. É impossível "chamar" o dono à sua responsabilidade para "aportar" dinheiro na empresa para recompor capital de giro ou cobrir dívidas no caso de crise.

# 2

## **Estratégia de menor custo é diferente de pagar salário baixo para seus funcionários**

---

Empresas amadoras confundem estratégia de menor custo com pagar baixos salários. Também mantêm instalações “insalubres” no sentido de atrair e reter talentos oferecendo algum conforto. Os bons líderes e os bons funcionários, aqueles brigam pela empresa procuram no ambiente da empresa quase que uma extensão da sua casa. Caso contrário seus melhores talentos invariavelmente passam, aprendem e vão embora.

A estratégia de menor custo é obrigatória para os dois modelos de negócio e de gestão, o mais empreendedor ou o exclusivamente acumulador.

Quando negligenciados, a empresa morre por esses dois motivos:

1. **Domínio da cadeia de valor:** diferente do passado, não existe mais margem suficiente para remunerar toda a cadeia de valor. Empresas devem verticalizar as áreas que compõem sua competência central - core competencies. Não existe mais a viabilidade para uma empresa ser apenas um broker ou um trader. Esse modelo de negócio desapareceu.
2. **Transformação digital:** a excelência operacional tem uma nova perspectiva que exterminou todas as outras - a perspectiva do cliente. As áreas de qualidade antigas e antiquadas que cuidavam como xerifes da certificação tipo ISO, por exemplo, estão sendo substituídas por profissionais modernos, equipados técnica e tecnologicamente, cujo foco é a "experiência do cliente". Livre-se do seu líder de qualidade que deseja mapear

processos e gestão de rotina. Ele parou de estudar nos anos 80.

Nenhuma empresa consegue conquistar o domínio da cadeia de valor e satisfação do cliente quando contrata profissionais pelo salário. Esse é um dos comportamentos mais bizarros que uma organização pode cultivar.

# 3

## **A empresa é uma agregadora de talentos ou uma daquelas que contrata estagiário e jovem aprendiz para ajudar ?**

---

Ser uma organização que atrai e agrega talentos é talvez a única fórmula de sucesso garantido para perenizar a empresa.

Não gaste nenhum dinheiro com quem não quer progredir, ou que escrevem nos grupos de WhatsApp montados para malhar a empresa e seus líderes: "Eu não ganho para isso". Ou pior, "Isso não faz parte do meu prêmio". Elimine esse tipo de gente da sua empresa, elas são fáceis de identificar. "

"O **capital organizacional** da empresa depende do **capital humano** que forma seu **capital intelectual**."

Sua área de RH deve ser uma das mais estratégicas da empresa, já que será responsável, e responsabilizada, pela formação da cultura organizacional através de seus valores e principalmente pela compatibilização do perfil (soft e hard skills) dos seus líderes de acordo com suas estratégias.

Nos dias de hoje é quase uma burrice pensar que seu próximo talento deverá "morar perto do metrô". Ele poderá estar na sua cidade, no seu estado, no seu país ou poderá ainda estar em outro país.

No caso de limite financeiro para contratar seu líder de RH, demita:

1. Seu gestor financeiro, por que ele é apenas um tesoureiro. Os ERPs modernos e muito bem implementados são verdadeiros controllers e muito eficientes com business intelligence, contendo indicadores de resultados, controle orçamentário e controle de fluxo de caixa, e capital de giro e DRE em tempo real.
2. Seu gestor de marketing. Se sua empresa não é geradora de conhecimento, seu marketing não servirá para nada. Note que, se esse for o caso na sua empresa, ele deve estar produzindo somente posts e lives, e colocando "moedas" no AdWords naquelas campanhas com limite de R\$10,00 por dia.

3. Seu gestor de vendas, que só vende quando é concedido desconto e pior, ainda ganha comissão.

Essas três posições - headcounts - já formarão um bom "pacote de dinheiro" para oferecer um excelente salário para um profissional de RH moderno, que cuidará do desenvolvimento e manutenção do seu maior patrimônio que são seus líderes e seus talentos, inclusive os novos líderes financeiros, de marketing e vendas que serão substituídos.

Em caso de apego aos seus ineficientes gestores, não sobrarão dinheiro de nenhuma forma. Nesse caso opte por contratar uma consultoria especializada em RH, cuja responsabilidade também será contratar e preparar um profissional jovem bem formado, que será seu futuro líder de RH.

“ Em hipótese alguma contrate pelo valor do salário o profissional de RH que será responsável por cuidar do seu maior patrimônio que são seus líderes e key player.”

Se não consegue controlar o vício, continue pagando dois salários mínimos para seu departamento pessoal terceirizado.

# 4

## **Gestão não é trabalho voluntário. Exige conhecimento, atualização contínua e técnica**

---

“Não tem nada mais prático que uma boa teoria”.

Empresa com gestão intuitiva entendem que seu instinto é suficiente para tomarem boas decisões que normalmente são tomadas pelo ímpeto e chute.

Empresa com gestão intuitiva entendem que seu instinto é suficiente para tomarem boas decisões que normalmente são tomadas pelo ímpeto somado ao chute. Não age com paciência muito menos diligência que poderiam ajudar a compreender em profundidade a extensão e complexidade dos

problemas que se apresentam. Nesse caso, em 100% dos casos decide-se, observando o efeito do problema e não a causa e por isso, não resolvem absolutamente nada.

Empresas empreendedores não toleram chutes. Quando um problema se apresenta ainda na fase de ameaça, ou seja, o "telhado ainda não caiu na cabeça", a empresa se mobiliza para neutralizar a ameaça e aproveitar as oportunidades com antecedência. **Não se conquista isso com chute - se conquista com visão aliada a técnica.**

"Conhecimento é o melhor e mais barato dos investimentos que uma empresa pode oferecer e um profissional investir na sua carreira".

Hoje em dia não existe nenhuma desculpa além da preguiça, falta de interesse e curiosidade, para manter-se na ignorância. Todos temos "colado no corpo" um super celular com acesso quase gratuito a plataformas de ensino digital com cursos das

melhores universidades do mundo. O preço de um curso é menor que um almoço num restaurante por kilo.

Também ficamos horas no trânsito ou viajando, que nos permitiria ler ( ou ouvir via audio book ) um livro por semana. São 50 livros por ano ! **Ignorância não é uma maldição, é uma escolha.**

Não é razoável você contratar ou manter um profissional de qualquer idade e pagar qualquer salário caso ele tenha se formado faz 20 anos, 10 anos, 5 anos e nunca tenha feito nenhum outro curso ou especialização. Você estará contratando ou mantendo uma verdadeira desgraça para sua empresa já que ele passará ora se defendendo, ora dando desculpas. Não é por maldade ou falta de caráter, é simplesmente por incapacidade. Pior, ele ainda vai te cobrar o prêmio !

Caso seus funcionários sejam bom líderes, confiáveis e com senso de dono, invista ! - Não pague MBA, não faz nenhum sentido, porque serve apenas para seu

funcionário colocar no LinkedIn e aparecer bonito na foto.

Contrate consultorias específicas para transferir conhecimentos específicos por determinado período de tempo. Além de barato, você retém os únicos profissionais que realmente merecem ficar e ganhar prêmios que são aqueles que defendem a cultura da empresa e são absolutamente, incondicionalmente, confiáveis. Conhecimento, é commodity e portanto é fácil de comprar.

# 5

## **Inovação é um ambiente a ser cultivado. Não confunda com ego, inquietude ou ansiedade**

---

A empresa com gestão intuitiva tinha, no passado, como referência seu fundador e sua apaixonante “tara pela inovação”. Infelizmente na maioria dos casos, propósito e paixão não passam por DNA através das gerações. Para sua segurança, invista na técnica.

“Inovação é um estado de espírito, uma paixão, um propósito individual. As motivações e paixões variam de indivíduo para indivíduo portanto não existe uma fórmula única”.

Se a empresa está estagnada em todos os aspectos, opte por investir e criar uma área específica de Pesquisa e Desenvolvimento - P&D. Revitalize a única área que rejuvenesce sua marca e surpreende seus clientes. Exija de seu líder de P&D :

1. Um roadmap é uma agenda de inovações que foram colhidas ouvindo exclusivamente seus clientes. Se na sua empresa não tem um gênio que possa mudar a dinâmica do seu mercado - breakthrough, com humildade ouça o feedback de seus clientes.
2. Criar um business plan. Um produto ou serviço se viabiliza num "pedaço de papel" - canvas. Qualquer investimento deverá obrigatoriamente ter seu impacto mensurado no ebitda. É mais fácil jogar um papel fora ( business plan inviável ) do que dizer que sua equipe comercial não funciona porque não consegue vender um produto que seu cliente não pediu!

3. "Tire a bunda da cadeira". Visite, juntamente com o time de vendas, seus clientes. Crie MVPs - Mínimo Produto Viável - em parceria com seus clientes, que o ajudarão a desenvolvê-lo.
4. Obrigatoriamente, monetize seus produtos na forma de novas fontes de receitas. Inovação que não se transforma em novas receitas é hobby portanto faça em casa no seu tempo livre.

O ego, a inquietude e a ansiedade quando confundidas com inovação são como "gambiarras" impulsionadas com as clássicas frases: "Faz assim que dá na mesma, o cliente nem vai perceber". Ou ainda outra clássica: " Feito é melhor que perfeito...manda bala !".

Para piorar, **inquietude** e **ansiedade** ainda podem ser complementadas com **ego**. Nesse caso, a coisa fica bem feia. - "O cliente é um idiota, não entende porra nenhuma ....". Se esse é seu caso, parabéns ...você chegou ao fim da linha.

# 6

## **Se você nunca surpreende seu cliente, se satisfaça em oferecer mais desconto**

---

Não há nada mais a ser dito sobre esse tema.

# 7

## **Cortar despesas é coisa de empresa preguiçosa. Construir novas fontes de receita é o desafio a ser celebrado**

---

Tanto para um CEO ou Diretor Executivo de empresas com gestão profissional, quanto para o Presidente e dono de empresas com gestão menos formal, sua empregabilidade deverá ser mantida pela sua capacidade de criar valor para organização. Isso é inegociável !

Na prática, a margem ebitda deverá crescer por 3 iniciativas que resumem uma boa gestão:

1. Crescer através de novas fontes de receita
2. Crescer pela melhoria na produtividade

### 3. Crescer pela excelência operacional, que impacta na satisfação do cliente

A diferença entre o CEO ou Diretor Executivo, e o dono Presidente é que o CEO poderá e deverá ser demitido quando não criar valor para organização. Já o dono, pode ficar por décadas sem construir nenhum valor e ninguém poderá demiti-lo.

Para ambas as características de gestão os desafios são exatamente os mesmos, porém percorridos por caminhos diferentes. O CEO contrata um time de profissionais, investe, aloca recursos, lidera e cobra progresso do time. O dono é mais solitário e normalmente é quem lidera o processo que só está na sua cabeça, impõe um sistema de capatazia e faz seu time fazer o que ele determina é como se tivesse apenas assistentes e não profissionais capacitados.

Não ter sucesso na inovação, não é uma opção. Os ciclos de receita de produtos serviços terminam, se extinguem, e por isso devem ser obrigatoriamente renovados.

O diagnóstico da estagnação é simples. O tratamento também é simples desde que não seja identificada tarde demais.:

1. Observe por quanto tempo os top 3 produtos ou serviços da empresa compõem aproximadamente 70% das suas receitas
2. Observe o crescimento no faturamento dos seus novos produtos e serviços, e anote quanto tempo levou para entrar no ranking dos top 5
3. Anote também quantos novos produtos e serviços foram lançados no último ano

Se a resposta for : "Os produtos são os mesmos nos últimos 5 anos e nenhum produto alcançou o status de top 3, mesmo porque no último ano não lançamos nenhum... Sinto muito !"

# 8

## **Seu sistema de gestão é por capitania ou liderança com visão estratégica ?**

---

Independente da característica, a empresa deverá conquistar um sistema de gestão que busca continuamente o equilíbrio entre capacidade de execução e visão estratégica.

" A meta é liderar o segmento de mercado no qual sua empresa está inserida pela sua capacidade de posicionar-se com singularidade".

Contratando o capital humano adequado, em conformidade com seus desafios, cada líder executa seus projetos compreendendo claramente o quanto

importante será sua contribuição para atingir a visão de futuro da empresa.

São inúmeras as ferramentas que sintetizam e interligam as estratégias: Mapa estratégico, mind map, design thinking, OKRs, KPIs ... pouco importa o método utilizado. O que realmente determina o sucesso é ter, ou não.

“ A harmonia entre os líderes se estabelece a partir da cultura organizacional. O engajamento entre os mesmo lideres, pelo projeto desenhado no mapa estratégico. O único inimigo é o Ego”.

O mapa estratégico é única ferramenta que determina se sua empresa terá ou não a capacidade de execução sobre uma visão estratégica que garantirá seu futuro.

Se a empresa não tem um, também não tem futuro.

Sua empresa está enquadrada em um desses quatro territórios:

1. **NICHO** [sem visão estratégica e baixa capacidade de executar]. Está tudo indo bem. Quanto a processos e tecnologia, a empresa é como se fosse um "cartório", daqueles cheios de papéis em caixas e carimbos. A vida é marcada pela rotina repetitiva vendendo seus produtos ou serviços para os mesmo clientes nos mesmos mercados.
2. **CAPATAZIA** [alto poder de execução e baixa visão estratégica] - É um modelo de gestão absolutamente centralizado onde um chefe (não confundir com líder) manda fazer do seu jeito, e o amontoado de funcionários, para manterem seus empregos, faz. Nesse modelo, quando existem indicadores de gestão, eles não servem para absolutamente nada além de "arregaçar" e "esgarçar" o pobre funcionário.
3. **"VIAGEM NA MAIONESE"** [alta visão estratégica e nenhuma capacidade de

execução] - Chefe Egóico (não confundir com líder) fica mudando de rumo a cada meia hora com alguma ideia mirabolante, produto da elucubração de quem não tem objetivo. Normalmente essa característica é seguida de desculpas e justificativas semânticas e metafóricas pela constante incapacidade de gerar resultados. O chefe egóico nunca, em hipótese alguma, assume que falhou. Esse é o mais perigoso dos chefes. Tire o poder dele ou simplesmente tire da empresa !

4. **LIDERANÇA** [ alta visão estratégica e alta capacidade de execução ] - é aqui que sua empresa quer estar !

# 9

## **Invista em Transformação Digital**

---

Um tema muito simples. Transformação digital é :

1. Nos processos internos, ela significa automatizar o fluxo de trabalho - workflow. Junte as pessoas certas com perfis de acordo com seus desafios. Com processos associados à tecnologia, sua empresa conquistará ao mesmo tempo excelência operacional e a tão sonhada estratégia de menor custo. Isso é transformação digital pela perspectiva dos processo internos. Empresas modernas contratam primeiro a tecnologia, depois o profissional que irá pilotá-la.

2. Quando seu já satisfeito cliente continua experimentando, interagindo, aprendendo e até comprando da sua Marca através de qualquer dispositivo móvel. Isso é transformação digital pela perspectiva de seus clientes.

Se sua empresa não tem nenhum dos 2 tópicos acima, ela é apenas um "cartório" gerido por planilhas de Excel interligadas. Falta de gestão, que é ruim, sempre pode piorar quando feita por Excel. Pela perspectiva do cliente, também é um "cartório". Afinal, quem gosta de ir ao cartório?

Para ambas, as estratégias de manutenção ou expansão respectivamente para empresas mais acumuladoras ou mais empreendedoras, a gestão da aplicação da tecnologia é obrigatória para as duas perspectivas : 1) dos processos internos e 2) dos clientes.

Cuidado com sistemas robustos de ERP. Eles estão em desuso pelo seu custo de manutenção e integração exorbitante ao ponto de ser impagável. Sua empresa

se tornará refém desses fornecedores de ERPs. Se não entrou ainda num desses sistemas, afaste-se deles! Se já entrou, "desenhe" sua estratégia de saída.

Aplicativos especialistas, normalmente oferecidos no modelo SAAS - Software As A Service - progridem em usabilidade e funcionalidades muito mais rapidamente que os ERPs pesados, caros e ineficientes. Por serem especialistas, os novos Apps já automatizam o fluxo de trabalho de forma impecável.

Usuários aprendem por breves vídeos na internet. A produtividade em grupo é automática já que a plataforma ficam hospedada na "nuvem", permitindo que indivíduos e grupos de trabalho acessem de qualquer lugar, a qualquer hora.

Quanto ao sistema de relatórios, se você ainda tem um sistema de relatórios na sua empresa, é melhor sair logo dos anos 70 porque já foram substituídos pela facilidade da construção de visões - views.

Isso acontece através de outros Apps de BI - Business Intelligence, que auxiliam no agrupamento e manipulação dos dados para apoio na tomada de decisões. Não confunda BI com um gráfico nem um dashboard colorido que não serve para absolutamente nada. BI é um conjunto de indicadores de gestão que permitem intervenção.

Entrar num sistema de ERP nos dias de hoje, que exigem dinamismo nas integrações entre a empresa e o cliente, seria como enterrar sua empresa e jogar cimento sobre ela. Enquanto o mundo exige velocidade e versatilidade, você decidiu por concretar sua ineficiência.

# 10

## **Identifique seu principal inimigo. Quem é seu gargalo? O diagnóstico é simples**

---

A capacidade de execução ( E ) = sua atitude sobre os valores da sua empresa ( A ) multiplicado pelo seu Conhecimento em constante evolução ( C ) somado com Habilidade ( H ).

$$\mathbf{E = A * ( C + H )}$$

Se você ganhou nota zero em qualquer um desses quesitos, parabéns você encontrou o problema !

## sobre o autor



O gestor eficiente é aquele que executa no presente, ao mesmo tempo que constrói novas competências que serão essenciais para o futuro da empresa. **A brandME é consultoria em Planejamento Estratégico.** Nossa ambição é servir empresas e empreendedores desenvolvendo seus líderes gestores na integração entre pessoas, processos e tecnologias alinhados por um planejamento estratégico compreensível com execução impecável.

Nori Lucio - [nori@brandme.com.br](mailto:nori@brandme.com.br)