

PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

EXAME PME

AGOSTO-SETEMBRO 2009 | EDIÇÃO 20 | R\$ 9,90 | www.exame.com.br/pme


Abril
ISSN 1413-6477
0002-05
9771983-669007

2009

PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS QUE MAIS CRESCEM

★ ★ ★ **As estratégias dos donos dos negócios que mais prosperaram nos últimos anos para torná-los ainda mais competitivos**

★ ★ **Dá para diminuir custos sem comprometer a qualidade?**

★ **Qual é a lição de casa?**

CRIATIVIDADE Brainstorms que realmente funcionam

TECNOLOGIA A vantagem de colocar seu site no celular do cliente

ESPECIAL COMPORTAMENTO As dez características do empreendedor bem resolvido — e como dosar cada uma delas



DANIELA TOVIANSKY

ALI HUSSEIN TAHA

AMEPLAN São Paulo, SP – Administração de planos de saúde | **RECEITA LÍQUIDA** 97 milhões⁽²⁾

118,8%
de expansão em três anos⁽¹⁾

O que o crescimento escondeu
Aumento nas despesas administrativas

Medida básica
Controle na gestão

O que foi descoberto
Havia muitos procedimentos duplicados. Áreas inteiras da empresa puderam ser unificadas, reduzindo custos

(1) Receitas líquidas em reais de 2006 a 2008 (2) Em 2008 (3) Posição no ranking na pág. 34

recursos da empresa sejam mesmo aplicados em atividades capazes de proporcionar bons retornos. A aplicação simultânea desses preceitos contribui para a formação de um ciclo virtuoso capaz de levá-la a uma situação bem mais competitiva.

Ponto sensível

Mesmo assim, independentemente do tamanho, uma empresa acaba operando em diferentes níveis de ineficiência durante sua trajetória de crescimento — nem sempre parece compensador, aos sócios, deixar de dedicar recursos à expansão para esmiuçar o que acontece numa área secundária do negócio. O problema é que, mais cedo ou mais tarde, arestas que não foram aparadas machucam algum ponto sensível.

Na Provider, empresa de terceirização de serviços de call center e informática com sede em Recife, o pernambucano João Luiz Perez e seus três sócios viram como um negócio muito promissor pode ficar vulnerável ao menor descuido. No começo do ano passado, os sócios decidiram que era hora de reavaliar as contas da empresa, fundada em 1996. “Crescemos muito rápido nos últimos seis anos”, diz Perez. “Aproveitamos que o mercado estava aquecido para não perder nenhuma oportunidade.”

A ideia inicial dos sócios era apenas rever seus processos contábeis e auditar balanços de anos anteriores — um passo importante para o caso de buscar capital com fundos de risco e adquirir concorrentes menores. Mas, ao enxergarem os números com uma lente de aumento, Perez e os demais descobriram que vários dos contratos que fechavam com seus clientes eram, na verdade, deficitários — e, em vez de gerar resultados, acabavam sendo fontes de prejuízo. “Começamos a revisar cada um deles”, diz Perez. “Com exceção de um único caso, conseguimos encontrar formas de reajustar os preços sem perder os clientes, oferecendo mais serviços.” Perez calcula que o aumento nas receitas obtido com essas renegociações ajude a Provider a obter, em 2009, receitas líquidas 30% superiores aos 163,7 milhões do ano passado.

Um dos motivos possíveis para a dificuldade dos empreendedores em desempenhar tarefas que exigem alguma disciplina, como no caso dos contratos da Provider, está na própria natureza deles. A

Um dos motivos possíveis para a dificuldade dos empreendedores em executar tarefas que exigem alguma disciplina decorre do mito de que o sucesso está muito mais ligado à criatividade e à ousadia do que com a capacidade de fazer tudo benfeitinho

maioria acredita que o sucesso está ligado muito mais a atributos como criatividade e ousadia do que com a capacidade de simplesmente fazer tudo benfeitinho (leia reportagem sobre o perfil ideal do empreendedor na pág. 68). Quando um empreendedor se refere a Steve Jobs, um dos grandes ícones dos pequenos e médios empresários de todo o mundo, a imagem é aquela do sujeito genial charmosamente vestido de jeans e camiseta que trouxe ao mundo o iPod e marcou para sempre o lugar da Apple nos livros de história como uma das empresas mais invejadas do mundo em todos os tempos. Mas pouco se fala que o próprio Jobs teve de fazer contas para reorganizar a Apple no começo desta década. Naquela fase, não houve visão que liberasse Jobs da necessidade de ir à caça, pessoalmente, de despesas para cortar e processos para melhorar.

A história do gaúcho Genésio Cervo, de 57 anos, é exemplar do tipo de desafio que a realidade impõe. No começo dos anos 80, Cervo deixou a casa dos pais no interior do Rio Grande do Sul e trocou a lavoura por um emprego como representante de distribuidoras de medicamentos em Porto Alegre. Menos de dez anos depois, ele já era dono de sua própria distribuidora e do Multilab, então um pequeno laboratório

Quem está no ranking

Como as empresas da lista foram selecionadas

O ranking das pequenas e médias empresas brasileiras que mais crescem foi baseado na expansão da receita líquida entre 2006 e 2008. Todas as companhias com faturamento entre 5 milhões e 200 milhões de reais, com sede no Brasil e que operaram ao longo dos últimos cinco anos puderam se inscrever. As exceções foram para empresas de auditoria, consultoria, mídia e comunicação, além de cooperativas, instituições financeiras, empresas públicas, organizações sem fins lucrativos, companhias com mais de 30% do capital controlado por corporações estrangeiras e subsidiárias de grupos com faturamento superior a 1 bilhão de reais. Para participar, as empresas responderam a um questionário elaborado pela consultoria Deloitte e por EXAME PME. No total, foram recebidos 587 questionários. Dessas empresas, 495 encaminharam suas demonstrações financeiras dos três anos cobertos pela pesquisa e 357 delas obedeciam aos critérios estabelecidos. São essas que compõem a amostra final do estudo e originaram a lista das 200.