



Espaços Liberty Seguros

Almada

Praceta Ricardo Jorge, 5 A
2800-709 Almada
T: 212 738 060
F: 212 738 079
E-Mail: almada@libertyseguros.pt

Amarante

Ed. Portas da Cidade
Rua da Rampa Alta, 376
4600-013 Amarante
T: 255 420 700
F: 255 420 719
E-Mail: amarante@libertyseguros.pt

Aveiro

R. Senhora dos Milagres, 23
3800-261 Aveiro
T: 234 378 840
F: 234 378 859
E-Mail: aveiro@libertyseguros.pt

Braga

R. Bernardo Sequeira, 196
4710-358 Braga
T: 253 609 160
F: 253 609 179
E-Mail: braga@libertyseguros.pt

Castelo Branco

Urb. Quinta Dr. Beirão, Lt 4 - R/C
6000-140 Castelo Branco
T: 272 339 200
F: 272 339 219
E-Mail: castelo.branco@libertyseguros.pt

Coimbra

Av. Fernão Magalhães, 672
3000-174 Coimbra
T: 239 852 100
F: 239 852 119
E-Mail: coimbra@libertyseguros.pt

Évora

Urb. Vila Académica, Praça E, Lt 1, Lj A
7000-969 Évora
T: 266 749 710
F: 266 149 129
E-Mail: evora@libertyseguros.pt

Faro

Av. 5 de Outubro, 32
8000-076 Faro
T: 289 890 050
F: 289 890 069
E-Mail: faro@libertyseguros.pt

Leiria

R. D. Maria da Graça Lúcio da Silva, 1
2400-181 Leiria
T: 244 816 020
F: 244 816 039
E-Mail: leiria@libertyseguros.pt

Lisboa 1

Av. Fontes Pereira de Melo, 6
1069-001 Lisboa
T: 213 183 500
F: 213 183 800
E-Mail: lisboa1@libertyseguros.pt

Lisboa 2

Av. Fontes Pereira de Melo, 6
1069-001 Lisboa
T: 213 183 500
F: 213 183 800
E-Mail: lisboa2@libertyseguros.pt

Macedo de Cavaleiros

R. Comendador António Joaquim Ferreira, 5
R/C Esq.
5340-289 Macedo de Cavaleiros
T: 278 420 110
F: 278 420 129
E-Mail: macedo.cavaleiros@libertyseguros.pt

Paços de Ferreira

R. D. João I, 32
4590-577 Paços de Ferreira
T: 255 868 820
F: 255 868 880
E-Mail: pacos.ferreira@libertyseguros.pt

Porto

Largo Dr. Tito Fontes, 163
4000-538 Porto
T: 222 072 750
F: 222 072 769
E-Mail: porto@libertyseguros.pt

Santarém

Av. Bernardo Santareno, 33 A-B
2005-177 Santarém
T: 243 307 700
F: 243 307 719
E-Mail: santarem@libertyseguros.pt

São João da Madeira

Av. Benjamim Araújo, 160
3700-059 São João da Madeira
T: 256 202 060
F: 256 202 629
E-Mail: sjoamadeira@libertyseguros.pt

Torres Vedras

Av. General Humberto Delgado, 43 C
2560-272 Torres Vedras
T: 261 337 000
F: 261 337 019
E-Mail: torresvedras@libertyseguros.pt

Viana do Castelo

R. Cândido dos Reis, 29/31
4900-532 Viana do Castelo
T: 258 807 880
F: 258 807 899
E-Mail: vianacastelo@libertyseguros.pt

Vila Nova de Gaia

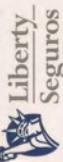
R. S. Cristóvão de Mafamude, 33 - R/C
4430-215 Vila Nova de Gaia
T: 223 774 200
F: 223 774 219
E-Mail: vila.nova.gaia@libertyseguros.pt

Vila Real

Urb. Quinta Santa Iria, Lt 8, Lj 2
5000-722 Vila Real
T: 259 309 440
F: 259 309 459
E-Mail: vila.real@libertyseguros.pt

Viseu

Av. Infante D. Henrique, 125
3510-070 Viseu
T: 232 430 730
F: 232 430 749
E-Mail: viseu@libertyseguros.pt



Como destruir uma empresa em 12 meses ...ou antes

Erros e falhas da Gestão

Luis Castañeda

Como destruir uma empresa em 12 meses ...ou antes

Erros e falhas da Gestão

Luis Castañeda



Liberty Seguros



Título original: Como destruir una empresa en 12 meses... o antes.

Autor: Luis Castañeda Martínez

Edição original de José Zoroastro Núñez Carranza, Ediciones Poder, México.

Edição Actual Editora – Setembro 2006 para Liberty Seguros.

Todos os direitos para a publicação desta obra em Portugal reservados
por Conjuntura Actual Editora, Lda

Actual Editora

Conjuntura Actual Editora, Lda

Caixa Postal 180

Rua Correia Teles, 28 A

1350-100 Lisboa

Portugal

TEL: (+351) 21 3879067

FAX: (+351) 21 3871491

Website: www.actualeditora.com

Tradução: António Rodrigues

Revisão: Marta Silva e Sofia Ramos

Design da capa: Pedro Silva e Sousa Designers

Paginação: Guidesign

Gráfica: Guide – Artes Gráficas

Depósito legal: 247087/06

ISBN: 989-95149-0-X

Nenhuma parte deste livro pode ser utilizada ou reproduzida, no todo ou em parte, por qualquer processo mecânico, fotográfico, electrónico ou de gravação, ou qualquer outra forma copiada, para uso público ou privado (além do uso legal como breve citação em artigos e críticas) sem autorização prévia por escrito da Conjuntura Actual Editora. Este livro não pode ser emprestado, revendido, alugado ou estar disponível em qualquer forma comercial que não seja o seu actual formato sem o consentimento da sua editora.

ÍNDICE

Prefácio de José de Sousa	13
---------------------------	----

PARTE I

Erros e falhas na área da gestão

Não ter vocação para director	20
Não usar adequadamente a capacidade para pensar	21
Dar "rédea solta" aos sócios-gerentes	21
Confiar cegamente nos relatórios financeiros das empresas do grupo	22
Não elaborar um plano de negócios antes de criar a empresa	23
Iniciar uma empresa sem capital suficiente	24
Não envolver o Conselho de Administração	25
Não ter um modelo de gestão	26
Não ter formação em Gestão	27
Não contratar um gestor profissional quando a empresa cresce	28
Não dar poder suficiente ao director-geral	29
Acreditar que o planeamento é só para as grandes empresas	30
Não envolver todos os níveis da organização no processo de planeamento	31
Não ter visão de futuro	32
Não definir a missão da empresa	33
Não conhecer as forças e fraquezas da empresa	34
Não identificar as ameaças e as oportunidades existentes no meio envolvente	34
Não conhecer os factores-chave para o êxito do seu negócio	35
Não manter uma coerência entre a estratégia, a missão, os objectivos e os princípios da empresa	36
Deixar que a cultura empresarial se forme por si	37
Não contar com um manual de práticas empresariais	39
Não abandonar a tempo uma estratégia errada	39

Centralizar demasiado as decisões	40
Colocar os interesses pessoais à frente dos da empresa	40
Não aprender com as lições do passado	41
Crescer sem ter em conta os recursos necessários para sustentar o crescimento	42
Ignorar os fortes indícios de problemas graves	43
Acreditar que a dimensão de uma empresa é sinal do seu êxito	43
Negar-se a adoptar novas tecnologias	44
Dar maior importância aos resultados a curto prazo	45
Deixar que os êxitos do passado congelem a inovação	46
Acreditar que o que funciona hoje funcionará amanhã	47
Tentar chegar a tudo	48
Não alterar a gestão quando os tempos mudam	49
Não fomentar a inovação na empresa	50
Arriscar mais do que a empresa pode aguentar em caso de fracasso	51
Não "apertar o cinto" nos tempos difíceis	52
Acreditar que um gestor pode dirigir qualquer tipo de negócio	53
Gerir a empresa só com base nos números	54
Confiar demasiado nas modas da gestão	55
Criar um negócio num sector que não se conhece ou sem contar com uma vantagem competitiva	56
Participar em negócios ilegais	57
Não reconhecer os sintomas de uma crise iminente	58
Sentar-se à espera que passe a recessão	58
Não reconhecer o impacto das novas tecnologias na empresa	59
Não estimular um sentido de urgência na organização	60
Permitir que a ganância o cegue	61
Ser condescendente com os resultados	62
Ser inflexível na aplicação das políticas	63
Seleccionar mal os executivos	64
Não formar quadros médios de gestão	65
Lentidão a tomar decisões desagradáveis	66

Não preparar um sucessor	67
Acreditar que se é onnipotente	68
Utilizar a sua posição para benefício pessoal	69
Não estar no centro da acção	70
Enriquecer os proprietários enquanto a empresa empobrece	71
Permitir conflitos de interesse	72
Ser uma fonte de poluição e não fazer nada ou não fazer o suficiente para a reduzir ou eliminar	73
Não instalar na empresa um programa de qualidade total	73
Resistir a criar alianças	74

PARTE II

Erros e falhas na área das finanças e administrativa

Administrar as funções em vez dos processos	78
Não ter um manual de políticas gerais	78
Acreditar que o orçamento anual é o único plano de que a empresa necessita	80
Orçamentar com base em informação errada	81
Orçamentar apenas através da extrapolação dos resultados anteriores	82
Não ter sistemas de controlo adequados	83
Não contar com um sistema adequado de informação financeira e operacional	83
Não ter em consideração os efeitos da inflação	84
Não utilizar os custos de reposição na fixação de preços	85
Não prestar atenção ao balanço global	86
Não vigiar a qualidade dos lucros da empresa	86
Ter um endividamento financeiro excessivo	87
Não identificar quais as actividades que produzem dinheiro e quais as que o consomem	88
Não prestar atenção suficiente ao capital disponível	89
Não ser agressivo ao cobrar	89

Não vigiar o quadro de pessoal	90
Não reduzir as despesas operacionais quando se prevê uma descida nas vendas	91
Não prestar atenção às pequenas despesas	92
Permitir que os custos e as despesas aumentem mais rapidamente do que as vendas	93
Não controlar as despesas de representação	94
Não analisar as receitas com frequência	95
Pagar comissões antes de receber o pagamento da venda	96
Imobilizar o capital em produtos de venda lenta ou obsoletos	96
Não contar com um bom planeamento fiscal	97
Aceitar contratos desfavoráveis para a empresa	98
Tentar fugir ao fisco	98
Não ter os activos adequadamente seguros	99
Não fazer um seguro para os colaboradores que gerem valores	100

PARTE III

Erros e falhas na área comercial

Não conhecer as "horas da verdade" da sua empresa	102
Não contar com um plano para gerir as actividades comerciais	103
Acreditar que as vantagens competitivas são eternas	104
Interpretar erradamente os resultados da análise de mercados	105
Não ouvir o cliente	106
Não ter verdadeiramente em conta as mudanças das necessidades e dos gostos do consumidor	106
Ter apenas um cliente	107
Dar mais importância à tecnologia do que aos clientes	108
Acreditar que a venda termina quando o cliente faz o pedido	109
Conceder créditos inconsistentes com a capacidade de pagamento dos clientes	110
Acreditar que o departamento de vendas é o único responsável pela venda	111

Não prestar atenção à formação dos vendedores e do pessoal ligado ao atendimento ao cliente	112
Acreditar que o preço é o factor mais importante de um produto	113
Ter receio de aumentar os preços	114
Não determinar o custo real de cada venda	115
Não conhecer as razões principais pelas quais se vende o seu produto	116
Acreditar que os seus produtos se vendem só por si	117
Não diferenciar o produto	118
Não querer reconhecer que um produto ou gama de produtos chegou ao fim do seu ciclo de vida	118
Depender apenas de um produto	119
Conceder garantias superiores à fiabilidade do produto	120
Acreditar que só se concorre com os fabricantes do mesmo tipo de produto	122
Subestimar a concorrência, especialmente a de menor dimensão	123
Reagir tarde às acções da concorrência	123
Não reconhecer o valor da promoção do "passa palavra"	124
Não ter um sistema de apoio ao cliente de qualidade	125
Escolher mal o nome do produto ou serviço	126
Dar ao produto um nome registado por outra empresa do mesmo sector industrial	126
Pensar que a marca por si é garantia do êxito da empresa	127
Enganar o consumidor	128
Achar que se sabe mais do que o cliente	128
Não criar uma boa imagem quando esta é essencial	129
Permitir que a imagem da empresa se deteriore	129
Entrar com timidez num mercado e deixar "pontas soltas"	130
Não reconhecer o potencial de um desenvolvimento tecnológico interno	130
Subestimar o novo produto de um concorrente	131
Sofrer de complacência, conservadorismo e orgulho	131
Actuar de uma forma ilógica com o cliente	131

Não prever as consequências de um texto publicitário	132
Investir de mais num produto que rapidamente se pode tornar obsoleto	132
Cair em práticas comerciais monopolistas	133
Criar um bom produto e não poder comercializá-lo	134
Ser ingénuo	134
Ofender algum <i>lobby</i> com o produto ou a publicidade	135
Levar muito tempo a lançar um produto no mercado	135
Exagerar as qualidades de um produto que não satisfaz as expectativas	136
Apressar-se imprudentemente a lançar um produto que não está terminado	136
Ajudar o concorrente com a nossa publicidade	137
Usar celebridades na publicidade sem investigar o seu passado	137
Subestimar a entrada de novos concorrentes em alguns dos seus mercados	138

PARTE IV

Erros e falhas na área de recursos humanos

Não promover a formação dos colaboradores	140
Não reconhecer que os colaboradores representam o recurso mais importante da empresa	141
Contratar sem fazer uma selecção criteriosa	142
Achar que os colaboradores só trabalham por dinheiro	142
Ter favoritos entre os colaboradores	143
Dar preferência a uns departamentos em detrimento de outros	144
Não distribuir de forma equitativa o volume de trabalho por todos	145
Ter um sistema de remuneração injusto	146
Não dar importância à formação profissional	147
Não aplicar medidas disciplinares quando necessário	148
Permitir que os boatos sejam o meio de comunicação na empresa	149
Achar que se pode ganhar todos os processos laborais	150

PARTE V

Erros e falhas na área operacional

Entregar a responsabilidade da produtividade aos colaboradores	152
Não integrar a qualidade no <i>design</i> do produto e nos processos de produção	153
Reduzir o custo de produção em detrimento da qualidade	153
Não procurar padronizar as partes ou componentes do produto	154
Adquirir um equipamento muito dispendioso e desadequado para as necessidades da empresa	155
Recorrer a matéria-prima e componentes difíceis de adquirir	156
Não renovar o equipamento quando é necessário	157
Depender apenas de um fornecedor	158
Subutilização dos activos da empresa (edifícios, equipamento de escritório, maquinaria, veículos)	159
Criar <i>stocks</i> de alto risco	159
Não contar com um sistema adequado para controlar o inventário	160
Utilizar materiais de reduzida qualidade ou resistência em relação ao que é exigido	161
Não analisar periodicamente a estrutura organizacional e os processos da empresa	162
Não investir em tecnologia	163
Subestimar o custo e as possíveis contingências de um projecto	164
Reagir de forma desadequada a uma crise provocada pela empresa	165

PARTE VI

Causas para o fracasso das empresas do sector da Internet

Não ter uma estratégia empresarial	169
Não elaborar um plano de negócios realista	170
Não ter um modelo de negócios correcto	171
Acreditar que o primeiro a chegar ganha	173
Não reconhecer que a empresa nunca foi viável	173

Construir um <i>site</i> "B2B" sem a ajuda de especialistas	174
Esquecer que uma empresa do sector da Internet deve ser gerida como tal	176
Recusar uma fusão quando esta é a última saída	176
Fundir-se com a empresa errada	177
Violar os direitos de autor	178
Deixar-se convencer por consultores que asseguram poder converter qualquer negócio	179
Não se preparar para os dispositivos portáteis e pequenos	179
Possuir capital insuficiente	180
Investir excessivamente em infra-estruturas	180
Depender apenas das receitas da venda de publicidade	181
Gastar muito em remunerações e prémios	182
Estabelecer preços incorrectos para produtos ou serviços	183
Não redimensionar a empresa aos primeiros sinais de problemas	184
Ter colaboradores que só pensam em enriquecer rapidamente	184
Perder o executivo cujo prestígio é o pilar da empresa	185
Não contar com colaboradores qualificados	186
Ter colaboradores a mais	187
Não ter os colaboradores em formação permanente	187
Desenho errado do sistema tecnológico do <i>site</i>	188
Mau <i>design</i> do <i>site</i>	188
Escolher mal o fornecedor de <i>hosting</i>	189
Não renovar periodicamente o <i>design</i> do <i>site</i> e a oferta do produto	190
Falhar na atenção ao cliente	190
Não proteger o <i>site</i> contra o ataque de <i>hackers</i>	192
Sofrer paragens frequentes do sistema	192
Esquecer que também na Internet a finalidade de uma empresa é satisfazer o cliente	193
Desconhecer o público-alvo	193
Não conhecer a concorrência	194
Não ser capaz de posicionar a marca	195

Não construir a marca em tempo oportuno	196
Esquecer que é mais fácil posicionar um nome que queira dizer algo do que um engraçado mas irrelevante	197
Achar que só a publicidade pode criar a marca	198
Descuidar a marca	198
Não reconhecer a força do "passa palavra"	199
Inflacionar o tráfego do seu <i>site</i>	200
Não expor suficientemente o <i>site</i>	201
Procurar vender na Internet apenas "porque tem de ser"	201
Acreditar cegamente na honestidade dos utilizadores	202
Centrar-se nos concorrentes em vez de criar a melhor experiência para o utilizador	202
Não fazer alianças adequadas e oportunas	203
Não recorrer ao <i>marketing</i> directo	204
Ser lento a entrar no mercado	205
Não reconhecer que nem todos os produtos se podem vender <i>online</i>	205

PARTE VII

Anexos de autoconsultoria

Os sintomas da crise empresarial	208
Perfil da empresa saudável	209
Prontuário para a prevenção de problemas	210
O Plano de Negócios	215
Bibliografia	219
Leitura recomendada	220
Sobre o autor	223