

O Mito do Empreendedor, lido por quem *já foi o gargalo*

Michael Gerber escreveu em 1986 o que eu vi acontecer, ao vivo, dentro de uma escola.

POR CHARLAINE M. VIDAL

Esse não é um resumo neutro. É o livro com as minhas anotações na margem.

Eu passei 14 anos dentro da mesma empresa, uma escola técnica, e passei por todos os setores dela: atendimento, comercial, financeiro, pedagógico, até chegar à gestão. Quando eu li o Gerber, eu não descobri nada. **Eu reconheci.**

Cada capítulo desse livro tem um dia específico da minha vida dentro dele. Então eu resolvi ler assim, em voz alta: o que ele diz, e o que eu vivi. Se tu está construindo alguma coisa agora, aposto que tu vai reconhecer também.

Sete conceitos, sete cenas, e uma pergunta em cada um pra tu levar pra tua operação.

01 A Suposição Fatal

O QUE GERBER DIZ

A frase que explica quase todo fracasso de pequena empresa: **se eu entendo do trabalho técnico de um negócio, eu entendo de um negócio que faz esse trabalho técnico.**

É falso. Fazer torta e administrar uma empresa de tortas são competências diferentes. A melhor confeitaria do bairro, no dia em que abre a própria loja, troca um trabalho que dominava por um trabalho que nunca fez.

O QUE EU VIVI

Eu era uma ótima funcionária. Das melhores que aquela empresa teve, e digo isso sem constrangimento. Só que ser excelente dentro de uma cadeira não ensina nada sobre montar a sala inteira.

Eu entendi a diferença quando precisei responder pela operação toda, e não pelo meu pedaço dela. Aí o que me fazia boa, que era resolver rápido, virou o que me deixava presa: eu resolvia tudo, e por isso tudo continuava passando por mim.

PERGUNTA PRA TU LEVAR

O que tu faz bem hoje está construindo a tua empresa, ou está te prendendo dentro dela?

02 As três pessoas que moram dentro de todo dono

O QUE GERBER DIZ

Todo dono carrega três papéis em briga permanente:

PAPEL	VIVE NO	FRASE TÍPICA
Empreendedor	Futuro	"Imagina se a gente fizesse..."
Gerente	Passado	"Cadê o processo disso?"
Técnico	Presente	"Deixa que eu faço, sai mais rápido"

A proporção no dono típico de PME: 10% empreendedor, 20% gerente, 70% técnico. Por isso a visão nasce, ninguém sistematiza, e a entrega de hoje grita mais alto que a empresa de amanhã.

O QUE EU VIVI

"Deixa que eu faço, sai mais rápido" foi a frase que mais me custou tempo na vida. E o pior é que era verdade: saía mais rápido mesmo. **Naquele dia.**

O que não aparecia na conta é que, cada vez que eu falava aquilo, eu estava comprando a tarefa pra sempre. Rápido hoje, meu pra sempre.

PERGUNTA PRA TU LEVAR

Quantas vezes essa semana tu disse "deixa que eu faço"? Cada uma delas é uma tarefa que voltou pro teu colo.

03 “Tu não tem uma empresa, tu tem um emprego”

O QUE GERBER DIZ

Se o negócio depende de ti pra funcionar, tu não é dono. É funcionário do próprio negócio, no pior contrato que existe: sem salário garantido, sem férias e sem chance de pedir demissão.

E vem o teste que dói: se ninguém compraria a tua empresa sem tu dentro, ela não é um ativo. É um posto de trabalho que tu criou pra ti.

O QUE EU VIVI

Essa frase virou clichê no Brasil de tanto guru repetir, e eu quase não usei aqui por isso. Só que ela é de 1986 e continua verdadeira.

O que eu vi na prática foi mais concreto que a frase: teve época em que ninguém tirava férias de verdade. Levava o celular, respondia do hotel, voltava com o mesmo cansaço. Não porque a empresa era ruim, mas porque a resposta morava em pessoas, e não em lugares.

PERGUNTA PRA TU LEVAR

Se tu sumisse por 30 dias, o que para primeiro? A resposta desenha o organograma real da tua empresa, e quase nunca é o do papel.

04 A zona de conforto, e o dia em que ela estoura

O QUE GERBER DIZ

Toda empresa cresce até bater no limite pessoal do dono: de venda, de gestão, de entrega, de caixa. Nesse ponto ela não quebra por falta de demanda, quebra por excesso dela.

Gerber chama essa fase de adolescência do negócio, e diz que ela tem três saídas: encolher de volta ao tamanho que cabe no dono, ir pro tudo ou nada até quebrar, ou sobreviver no limite. A terceira é a mais comum e a mais desgastante.

O QUE EU VIVI

Teve um dia, na escola, em que a equipe inteira foi desligada. Sobrou eu.

Não foi um dia bonito e não tem nada de heroico nisso. Mas foi ali que eu aprendi na marra o que o Gerber descreve em teoria: naquele momento, a empresa inteira cabia no limite de uma pessoa só.

E o limite de uma pessoa é sempre pequeno demais pra uma empresa.

PERGUNTA PRA TU LEVAR

Qual é o teto da tua empresa hoje? Se tu consegue responder com um número de clientes, esse teto é teu, não do mercado.

05 Gestão por abdicação

O QUE GERBER DIZ

Quando o técnico finalmente contrata alguém, ele não delega. Ele se livra. Passa a tarefa sem sistema, sem padrão e sem medição, some, o resultado vem ruim, e conclui que não dá pra confiar em ninguém.

A conclusão errada nasce do processo errado. A pessoa não falhou: ela nunca recebeu o jogo com as regras.

O QUE EU VIVI

Depois daquele dia, eu precisei contratar e treinar todo mundo do zero. Atendimento, comercial, financeiro, pedagógico.

E aí aconteceu uma coisa que eu não esperava: o fato de eu ter passado por todos aqueles setores, um a um, foi o que salvou. Eu sabia exatamente o que cada cadeira precisava saber pra funcionar, porque eu tinha sentado em todas.

Durante anos brigaram comigo porque eu me metia em setor que não era o meu. Eu entrava porque enxergava onde travava e não conseguia fingir que não tinha visto. Ninguém me agradeceu na época. Aquilo só fez sentido no dia em que sobrou eu.

PERGUNTA PRA TU LEVAR

A última pessoa que te decepcionou no trabalho recebeu uma tarefa ou recebeu um sistema?

06 O sistema é a solução

O QUE GERBER DIZ

Empresas boas não dependem de gente extraordinária. Dependem de sistemas comuns, operados por gente comum, de um jeito extraordinário. Contratar "gente boa" é estratégia cara e frágil; desenhar sistema é barata e replicável.

O exercício dele é o melhor do livro: finge que a tua empresa é o protótipo de outras cinco mil idênticas. Em uma tarde isso expõe tudo que só existe dentro da tua cabeça.

E ele antecipa a objeção: padronizar não engessa. O que já está resolvido não precisa mais ser decidido, e a tua energia vai pra onde ainda não tem resposta.

O QUE EU VIVI

O que eu mais me orgulho na vida profissional não é de ter seguido a escola sozinha.

É que hoje eu não estou mais lá, e as pessoas que eu treinei estão tocando a escola no meu lugar.

Foi ali que eu entendi qual era o meu trabalho de verdade. Não era fazer. Era montar uma operação que continua andando quando eu não estou na sala.

PERGUNTA PRA TU LEVAR

Se tu tivesse que abrir uma segunda unidade amanhã, o que tu levaria escrito e o que levaria só na cabeça?

07 A empresa não é a tua vida

O QUE GERBER DIZ

O programa do livro começa numa pergunta que quase ninguém faz antes de abrir empresa: que vida tu quer ter? Faturamento, margem e tamanho vêm depois, como tradução disso.

A empresa é meio, a vida é fim. Quem inverte constrói uma prisão que às vezes nem dá lucro.

O QUE EU VIVI

Essa é a parte que eu ainda estou aprendendo, então não vou fingir que tenho resposta pronta.

Já descobri uma coisa: quando a empresa ocupa o lugar da identidade, qualquer pergunta simples sobre ela vira uma pergunta sobre ti. E isso é peso demais pra uma coisa que devia ser meio, e não fim.

PERGUNTA PRA TU LEVAR

Tu está construindo uma empresa ou construindo um lugar de onde tu não consegue sair?

UMA OBSERVAÇÃO DE HONESTIDADE

O Gerber popularizou uma estatística famosa, na linha de "80% das pequenas empresas quebram em cinco anos". **Esse número não se sustenta.** Dados oficiais posteriores apontam mortalidade bem menor.

Eu podia ter usado aqui, porque assusta e funciona. Não usei porque a tese dele não precisa disso pra ficar de pé. Quando eu citar mortalidade de empresa, vai ser com dado do Sebrae, com ano e nome do estudo.

Acho que vale mais dizer isso do que fingir que não vi.

O QUE FAZER COM ESSA LEITURA

O livro tem 40 anos e continua atual por um motivo desconfortável.

Ninguém resolve isso com ferramenta. Nem com IA.

A IA hoje faz o trabalho técnico melhor e mais rápido do que a gente. Ela não decide o que fazer primeiro, não sabe quem do teu time aguenta a mudança, e não escreve o sistema que tu nunca parou pra escrever. Isso continua sendo decisão de dono.

Se tu reconheceu a tua empresa em três ou mais dessas sete, o problema nunca foi falta de cliente.

É exatamente esse caminho que eu percorro dentro das empresas no **Destrava Operação**: sair da dependência de quem lembra e chegar numa rotina que anda sem empurrão.

Quer saber qual das sete está aberta na tua?

Me chama no direct e me diz qual capítulo mais te incomodou. Sem compromisso, só pra tu enxergar de fora o que tu vê de dentro todo dia.

Charlaine M. Vidal

@CHARLAINEMVIDAL · CEO DA AVANTYS BRASIL

Leitura comentada de "O Mito do Empreendedor" (The E-Myth Revisited), de Michael E. Gerber, HarperBusiness, 1995. As citações são paráfrases do autor; as narrativas em "o que eu vivi" são minhas.