

# ***GESTÃO DE NEGÓCIOS***

*como superar as adversidades  
do mercado*



# APRESENTAÇÃO

*Olá!*

*Nesse e-book você encontrará orientações e dicas focadas nos seis aspectos estratégicos para o gerenciamento eficaz do seu negócio, principalmente em momentos de adversidade.*

*Atuamos para promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios gaúchos. Estamos atentos aos movimentos do mercado e nosso empenho está sendo redobrado para que as micro e pequenas empresas continuem gerando emprego e renda em suas comunidades.*

*Aproveite este material e coloque em prática as nossas dicas. São ações simples que podem fazer a diferença no desenvolvimento e sucesso do seu negócio.*

*Boa leitura!*

*Equipe Sebrae RS*

Informações e contato:

Sebrae RS – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul  
Rua Sete de Setembro, 555 – Bairro Centro – CEP 90010-190 – Porto Alegre – RS  
Telefone: 0800 570 0800 - Site: [www.sebraers.com.br](http://www.sebraers.com.br) – E-mail: [info@sebrae-rs.com.br](mailto:info@sebrae-rs.com.br)

Entidades Integrantes do Conselho Deliberativo do Sebrae RS:

Badesul Desenvolvimento S/A – Agência de Fomento/RS  
Banco do Brasil S/A  
Banco do Estado do Rio Grande do Sul S/A – BANRISUL  
Caixa Econômica Federal  
Centro das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul – CIERGS  
Federação da Agricultura do Estado do Rio Grande do Sul – FARSUL  
Federação das Associações Comerciais e de Serviços do Rio Grande do Sul – FEDERASUL  
Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas do Rio Grande do Sul – FCDL-RS  
Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul – FIERGS  
Fundação de Amparo à Pesquisa do Rio Grande do Sul – FAPERGS  
Federação do Comércio de Bens e de Serviços do Estado do Rio Grande do Sul – FECOMÉRCIO  
Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia – SDECT  
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE  
Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI-RS  
Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – SENAR-RS

Presidente do Conselho Deliberativo do Sebrae RS:

Gedeão Silveira Pereira

Diretoria Executiva:

Diretor-Superintendente – Derly Cunha Fialho  
Diretor Técnico – Ayrton Pinto Ramos  
Diretor de Administração e Finanças – Carlos Alberto Schütz

Equipe Técnica:

Ana Claudia Fagundes Monticelli – Gerência de Soluções  
Ivandro Rosa Moraes – Gerência de Soluções  
Janaina Carla Duarte – Gerência de Marketing

Desenvolvimento de Conteúdo:

Gilca Marchesan Bellaguarda

Projeto Gráfico e Diagramação:

Carolina Lopes da Silva – Gerência de Marketing

Revisão Ortográfica:

Editora Plural Ltda.

# SUMÁRIO

## Apresentação

02

## Gestão de negócios – como superar as adversidades do mercado

04

## O Empresário

05

## Os Custos

07

## Os Clientes

13

## A Equipe

16

## Os Fornecedores

19

## O Crédito

25

# GESTÃO DE NEGÓCIOS

## como superar as adversidades do mercado

Recebemos, diariamente, uma enorme quantidade de informações que mostram as adversidades, as oportunidades e os desafios a serem vencidos para a sobrevivência dos negócios e a retomada do crescimento.

Os períodos de instabilidades, incertezas e desconfortos, independente do que os originam, põem à prova a capacidade que as empresas têm para fazer mudanças e se adaptarem rapidamente à nova realidade buscando preservar seu mercado e seus resultados.

A maior preocupação dos empresários é manter vivos e ativos seus negócios. Para isso, é necessário estar atento à sua área de atuação, observando as particularidades de cada setor.

### AGRONEGÓCIO

Entre os setores da economia, o agronegócio apresenta-se mais otimista que os demais. Essa característica é explicada pelo fato de o setor ser considerado a locomotiva da economia brasileira, garantindo o superávit da balança comercial do País nos últimos anos. Apesar desta característica positiva, os momentos de turbulências que impactam o mercado, exigem do empresário rural preparo e atenção para identificar oportunidades que possam potencializar ganhos, agindo com precaução e mantendo o foco.

### 2 Dicas essenciais para o setor

- Diversifique as atividades: busque a diversificação da produção, prática que resulta em incorporação de renda na propriedade rural.
- Invista em capacitação: procure novos conhecimentos e novas tecnologias na sua área de atuação. É a partir desse investimento que se pode maximizar a lucratividade de sua atividade, identificar oportunidades no mercado, além de aprender formas novas e mais eficientes de produzir.

### INDÚSTRIA

As indústrias devem redobrar seus esforços em busca de maior competitividade. Para que isto aconteça, é fundamental investir em dois pontos: inovação e produtividade.

A produtividade é o aspecto determinante da competitividade que mais depende da ação da própria indústria e deve ser continuamente perseguida dentro das organizações. A indústria também precisa inovar, através da introdução de um novo bem, serviço, processo, método ou modelo de negócio.

### 2 Dicas essenciais para o setor

- Eleve a produtividade: reduza desperdícios, organize a produção e implemente melhorias capazes de trazer resultados em pouco tempo.
- Aposte em inovação: invista na criação de produtos, processos e serviços mais adequados ao mercado e com valor agregado superior ao dos concorrentes.

### COMÉRCIO E SERVIÇOS

A forma como as empresas de comércio e serviços gerenciam o atendimento a seus clientes e medem oportunidades de venda, aliada às ações pensadas no acolhimento e na motivação da equipe, é fator decisivo para a obtenção de sucesso.

### 2 Dicas essenciais para o setor

- Motive sua equipe: uma equipe não é motivada somente por metas financeiras, por isso, lembre-se de reconhecer os colaboradores pelo engajamento nas campanhas e comprometimento com a empresa e suas metas.
- Priorize o atendimento: o atendimento também pode ser considerado o fator crítico de sucesso mais importante para uma empresa, pois é complexo de ser executado e difícil de ser replicado pelos concorrentes.

Independentemente do setor de atuação, entendemos que todo empresário deve voltar sua atenção e ações para seis focos essenciais para vencer momentos de dificuldades em sua empresa:

- *O Empresário*
- *Os Custos*
- *Os Clientes*
- *A Equipe*
- *Os Fornecedores*
- *O Crédito*

As boas práticas de gestão são necessárias durante toda a vida da empresa, mas, em período de dificuldades e incertezas, cuidar destes focos torna-se crucial.



## O EMPRESÁRIO

É a pessoa que dá o norte e o exemplo para toda a equipe. Poderá ser uma referência de positividade ou de negatividade, dependendo da reação diante dos desafios que o mercado apresenta. Se o nervosismo e o desânimo estiverem afetando-o, isso será passado para a equipe e, neste momento, a equipe precisa de direcionamento, estímulo e foco.

Se sua empresa está enfrentando um momento difícil, de instabilidade ou escassez, você precisa reconhecê-lo e enfrentá-lo. Este momento exige atenção ao avaliar a situação e analisar as alternativas para propor mudanças e ações efetivas. O líder precisa acalmar os ânimos para ter condições de direcionar a equipe. Se ele se deixar abalar pelo pessimismo e pela negatividade, a equipe também perderá a confiança e o desânimo tomará conta. Lembre-se do ditado: “a equipe se espelha em seu líder.”

Sabemos que os resultados não serão facilmente alcançados e exigirão maior esforço e dedicação de todos. A tarefa é desafiadora, já que as dificuldades e a pressão estão presentes diariamente. Será preciso trabalhar mais, dar ênfase a determinadas áreas, implantar mudanças e inovar.

Vencer os momentos de dificuldades e incertezas dependerá muito das atitudes da liderança. Assim, é essencial que as dificuldades da empresa ou a adversidade do mercado não comprometa o empenho das equipes, mas que os mantenha focados na superação, na busca por soluções e na retomada do crescimento.

## ALERTA:

Faça mais com menos e esteja preparado para vencer os momentos de escassez, incertezas e turbulências de sua empresa ou do mercado.

## 4 PRÁTICAS ESSENCIAIS

### A VISÃO:

Discuta seu ponto de vista com as pessoas, mostre os reais desafios e o que é necessário fazer. Ouça sugestões e esteja aberto a novas ideias. Comunique-se de forma clara com os colaboradores, pois eles precisam perceber o que você está fazendo para direcioná-los, para guiá-los. Eles precisam saber para onde a empresa está se direcionando, precisam perceber que há um norteador em meio à instabilidade.

### O PLANO:

Avalie a necessidade de reestruturar áreas e processos da empresa, verificando onde é possível melhorar. É um momento para rever toda a estrutura e se desfazer do que não traz resultado. Reúna a equipe e, juntos, procurem identificar oportunidades. Reveja os objetivos, as metas e as estratégias. Verifique o que deve ser feito para manter o foco e melhorar os resultados.

### AS PARCERIAS:

Identifique oportunidades de formar alianças com outras empresas. Avalie as possibilidades de ações colaborativas com alguma atividade, como por exemplo: compras, serviços compartilhados, marketing, comercialização, etc. A troca de serviços com outras empresas especializadas pode trazer inovação e mais competitividade, além de reduzir custos. As parcerias fortalecem os relacionamentos, ampliam possibilidades e viabilizam investimentos que a empresa, por si só, não é capaz de fazer.

### DICAS:

- *Ande pela empresa, ouça e converse com as pessoas sobre os desafios.*
- *Dedique tempo para planejar.*
- *Esteja aberto a sugestões dos colaboradores.*
- *Faça reuniões periódicas.*

### A MUDANÇA:

A instabilidade e as dificuldades geram mudanças e as mudanças geram resistência. Segundo as pesquisas realizadas por Everett M. Rogers, em seu livro Difusão da Inovação, **34%** das pessoas em uma empresa são conservadoras e só irão mudar ao sentirem sua estabilidade ameaçada como por exemplo, perder o emprego. Os céticos representam **16%** e só mudam quando não tiverem alternativa. Juntos, céticos e conservadores representam **50%** das pessoas na empresa. Os outros **50%** são visionários e entusiastas. Estimule os visionários e entusiastas para que as mudanças necessárias sejam facilitadas. A empresa se tornará mais ágil e fortalecida.



## OS CUSTOS

### ALERTA:

Reduza os custos tanto quanto possível, mas não comprometa os diferenciais. Eles são o motivo pelo qual os clientes compram da sua empresa e não dos concorrentes. Comprometê-los vai gerar perda de vendas.

É indiscutível que os custos sejam um dos principais focos que as empresas devem cuidar sempre. Em momentos de instabilidade ou de escassez, eles se tornam cruciais. O empresário deve tomar decisões acertadas, sem espaço para erros que possam gerar perdas financeiras ou de margens. A gestão dos gastos e custos é uma estratégia primordial para quem deseja passar pela turbulência com menos perdas possíveis, ou ainda, em condições de manter a empresa viva. Não se trata apenas de reduzir gastos e custos, mas de reduzir riscos e desperdícios e de evitar endividamentos que não possa suportar.

A falta de dinheiro pode ter várias origens, como excesso de imobilização, investimentos acima do que a empresa pode suportar, retiradas excessivas de pró-labore, compras elevadas, venda de produtos/serviços a preços que não cobrem todos os custos ou sem margens, tomada de dinheiro no mercado a custos muito elevados, quedas nas vendas e confusão nas contas da empresa, misturando a pessoa física e jurídica.

# 10 PRÁTICAS ESSENCIAIS

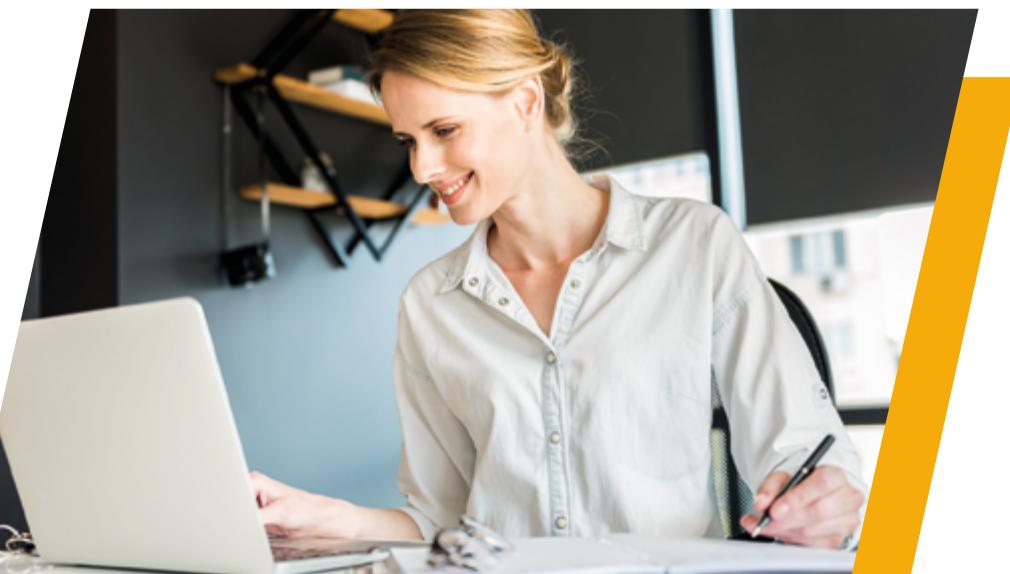
## 1) OS CUSTOS

Todo e qualquer custo, seja fixo ou variável, deve ser analisado e criticado. Esse é um exercício urgente, pois é a forma que a empresa tem para identificar e eliminar desperdícios. A questão é de lógica e matemática: quando se gasta mais, sobra menos ou poderá faltar.

### Recomendações:

- identifique os custos mais impactantes no caixa da empresa e analise a possibilidade de reduzir ou renegociar;
- verifique a possibilidade de renegociar custos que tenham contratos;
- classifique os custos que você não pode deixar de pagar, pois implicam na atuação da empresa;
- verifique pagamentos que poderá atrasar ou renegociar sem causar impacto direto na atuação da empresa;
- identifique cada custo e avalie a possibilidade de redução;
- avalie a situação da empresa com relação a tributos (ver com contador).

Os custos fixos são como **uma esfera de ferro** presa à perna de uma pessoa. Quanto maior a esfera, mais pesada ela é e mais dificuldade a pessoa terá para se movimentar. Em uma empresa, o custo fixo tem o mesmo efeito: quanto maior ele for, mais lenta a empresa será e mais dificuldades para se movimentar ela terá. Frente a um mercado que exige agilidade, a empresa perderá competitividade.



## 2) O CONTROLE DO CAIXA E DOS BANCOS

É a forma que a empresa tem para saber quanto dinheiro dispõe para uso imediato. O essencial é controlar todas as entradas e saídas, sejam elas via caixa físico ou via bancos.

### Recomendações:

- registre diariamente todas as entradas e saídas de caixa e bancos;
- mantenha os saldos atualizados mesmo que sejam negativos;
- apure qualquer diferença que houver;
- não tome nenhuma decisão de pagar sem consultar o caixa.

É como controlar o dinheiro que você tem na carteira e no banco para saber quanto pode gastar e o que priorizará.

## 3) O CONTAS A RECEBER

É o dinheiro da empresa que ainda não foi recebido. Nele, devem constar todos os valores que a empresa tem nas mãos dos clientes. Por meio desse controle, o empresário consegue planejar entradas de dinheiro e organizar os pagamentos. É por meio desse controle que a empresa consegue avaliar a inadimplência e definir as ações de cobrança.

### Recomendações:

- lance todo e qualquer valor que a empresa tem para receber;
- defina um valor máximo para gerar no contas a receber, isso evitará riscos de alta inadimplência;
- procure vender mais na condição à vista para reduzir o contas a receber;
- avalie de quantos dias e meses é o contas a receber da empresa;
- verifique se tem algum valor no contas a receber de longo prazo e que possa ser negociado para conversão imediata em caso de necessidade extrema.

Todo empresário deve conhecer o valor do contas a receber e os prazos desses recebimentos para tomar decisões favoráveis à empresa.

## 4) O CONTAS A PAGAR

Contém todos os valores que a empresa tem comprometido. Quando comparado com o contas a receber, possibilita avaliar se os recebimentos cobrem os pagamentos ou se há algum tipo de desencaixe que possa preocupar a empresa. Nestes casos, o empresário terá mais tempo para renegociar prazos, postergar pagamentos ou verificar outras formas de equacionar essa situação.

### Recomendações:

- atualize o contas a pagar diariamente, registrando os pagamentos a serem efetuados;
- compare com o contas a receber para programar pagamentos;
- calcule o total dos pagamentos de curto prazo: uma semana, uma quinzena ou mês para definir o que está comprometido em cada período;
- use as informações do contas a pagar para negociar prazos de compras, procurando equilibrar o caixa para evitar ao máximo saldos negativos.

O contas a pagar é um norteador para o empresário tomar decisões de compras à vista ou a prazo, além de orientar negociações que favoreçam o caixa da empresa.

## 5) O FLUXO DE CAIXA

Aponta o que acontecerá com os recursos financeiros da empresa no curto e médio prazos. Apresenta a movimentação de valores por meio das entradas (receitas) e saídas (pagamentos) de dinheiro na empresa. É baseado em projeções e indica o saldo de caixa para períodos futuros. Contém informações do contas a receber, do contas a pagar e de projeções futuras, como vendas a serem realizadas e gastos a serem efetuados. Por meio dele, o empresário poderá visualizar a necessidade de capital de giro e tomar decisões tanto para compras como para vendas.

### Recomendações:

- mantenha sempre atualizados os lançamentos do fluxo de caixa;
- compare o saldo projetado e o realizado para identificar o pico do negativo e saber a necessidade de capital de giro;
- observe os valores futuros a serem pagos para tomar decisões.

Tomar decisões sem essa ferramenta é o mesmo que dirigir um carro em meio à neblina sem os faróis. Não será possível enxergar a estrada com nitidez.



## 6) OS ESTOQUES

Avalie a necessidade de estoque a partir do giro dos produtos e das matérias-primas ou de ganhos pela compra de maior volume. Os estoques maiores podem ser justificados quando há uma oportunidade de compra em que a vantagem do preço é muito significativa, porém analise se o volume comprado pode ser absorvido pelo mercado. Deve-se avaliar se um determinado volume em estoque é vantajoso, pois estoque significa dinheiro parado.

### Recomendações:

- classifique o estoque pela curva ABC, em que A representa os produtos de alto volume ou valor para a empresa, B os produtos de médio volume ou valor e C de baixo volume ou valor;
- calcule o estoque mínimo necessário, analise o giro e a periodicidade de reposição para não desabastecer a empresa e o mercado;
- calcule os ganhos reais com estoques maiores, considerando preços, prazos de estocagem, custo do dinheiro para estocar e validades;
- avalie possíveis perdas com estoques muito elevados;
- atualize o valor dos produtos e das matérias-primas que possui no estoque para acompanhar o montante de valor parado.

Atualmente, manter um estoque alto traz vários riscos, mas cada empresa deve avaliar os seus para tomar as decisões.

## 7) AS RETIRADAS

Esse tema é um tanto polêmico, pois está diretamente ligado ao valor que o dono do negócio ou os sócios retiram da empresa para viver. É comum os donos ou sócios usarem o mesmo caixa para pagar as contas deles e da empresa. Se não há controle das retiradas, acabam misturando tudo e fica difícil saber exatamente o que é o que.

### Recomendações:

- separe os gastos dos sócios dos da empresa;
- defina um valor para ser retirado mensalmente do caixa da empresa como pró-labore;
- verifique se o caixa da empresa suporta o valor definido como retirada;
- controle todos os valores retirados;
- não retire mais do que a empresa suportar, pois você poderá ter que devolver;
- só aumente o valor de retirada se a empresa tiver condições para tanto.

Você já ouviu o dito popular: “não mate a galinha dos ovos de ouro”? Pois bem, esse ditado espelha bem essa questão de retiradas. Se retirar mais do que o negócio consegue pagar, certamente a empresa terá problemas financeiros.

## 8) AS DÍVIDAS

Consideram-se todos os compromissos ou pagamentos vencidos e que ainda não foram pagos. É essencial que a empresa e o empresário conheçam qual o valor da dívida da empresa, caso tenha. Verifique quais devem ser renegociadas e quais precisam ser pagas.

### Recomendações:

- liste todos os pagamentos em atraso e seus respectivos credores para priorizar negociações;
- avalie as dívidas mais urgentes e quais são negociáveis;
- contate cada credor e converse abertamente sobre a dificuldade, demonstrando interesse em pagar;
- verifique qual valor mensal a empresa poderá dispor para pagar as dívidas;
- renegocie as dívidas dentro do que é possível a empresa pagar;
- verifique a possibilidade de devolver algum bem adquirido ou parte do estoque desde que não comprometa a operação da empresa.

As dívidas devem ser consideradas para pagamento pelo critério de urgência e impacto no funcionamento da empresa.

## 9) OS PREÇOS

Calcular preços é uma coisa, praticar preços é outra. O fato de a empresa ter sua forma de calcular os preços não significa que conseguirá ou deverá praticá-los. Muitas vezes, o próprio mercado baliza os preços e a empresa precisa se adequar. Independentemente da situação, toda empresa deve conhecer formas de calcular o preço de venda, seja de produtos ou de serviços. O cálculo do preço deve considerar os custos fixos e variáveis, assim como a margem de lucro desejada. Após definir o preço, a empresa deve fazer a decomposição para apurar a margem real. Mesmo que esteja vendendo com margem e lucro zero, é essencial conhecer esse fato.

### Recomendações:

- adote uma fórmula para calcular preços antes de praticá-los;
- inclua todos os custos para que o cálculo de preço seja real;
- defina a estratégia que irá adotar para praticar preços, tendo em mente que um produto de preço menor é essencial neste momento do mercado;
- verifique a possibilidade de ter margens diferentes para cada produto ou serviço;
- não se iluda deixando alguns custos fora do cálculo ou usando valores desatualizados;
- conheça a margem de contribuição de cada produto ou serviço para saber o preço mínimo que pode praticar;
- não pratique preços apenas baseado na concorrência.

Não confunda calcular preços com praticar preços. São coisas distintas.



## 10) EFICIÊNCIA ENERGÉTICA

A energia é extremamente relevante para qualquer empresa, principalmente para as indústrias. A eficiência energética mede a qualidade do uso da energia, possibilitando identificar formas adequadas de utilizá-la e de evitar desperdícios. Diante disso, tornou-se uma forma de reduzir custos e gerar melhores resultados para as empresas e a sociedade.

O uso adequado da energia gasta com motores elétricos, refrigeração, iluminação e ar-comprimido pode gerar uma redução de custos com ganhos substanciais nos resultados da empresa. É uma prática fundamental para gerar economia e redução de custos já que as indústrias brasileiras são responsáveis pelo consumo de cerca de 41% da energia elétrica do País.

O consumo de energia de origem fóssil provoca a extinção de reservas, dependência energética, dificuldade de abastecimento e contaminação ambiental.

Todas as fontes de energia são colocadas à disposição da sociedade consumidora e, quando mal utilizadas, geram desperdícios, custos e danos ao meio ambiente.

### INSTALAÇÕES ELÉTRICAS

Podem gerar gastos excessivos de energia elétrica sempre que não forem observados alguns cuidados na instalação do sistema de distribuição de energia. Como os sistemas elétricos são constituídos de vários componentes que utilizam resistências elétricas, sempre teremos perda de energia, porém essas perdas, em alguns casos, podem alcançar valores elevados. Para evitar perdas e custos, adote algumas boas práticas como:

- evite sobrecarregar circuitos de distribuição;
- verifique as emendas de fios e cabos para que estejam sempre em boas condições;
- procure distribuir as cargas de forma equilibrada entre os condutores de energia para evitar sobrecarga;
- avalie a possibilidade de usar alta tensão mesmo que precise de um transformador próximo ao equipamento para potências elevadas;
- acompanhe a condição dos equipamentos e aparelhos, pois defeitos podem gerar fuga de corrente;
- certifique-se de que os transformadores estejam próximos dos principais centros de consumo.



### SISTEMAS DE ILUMINAÇÃO

O desempenho adequado começa no projeto de iluminação, quando são definidos o tipo de atividade a ser exercida, a necessidade de iluminação, o perfil de utilização e o conjunto de componentes a serem utilizados. Os cuidados recomendados são:

- explore o máximo o uso da luz natural;
- desligue a iluminação sempre que não estiver utilizando o ambiente;
- substitua lâmpadas comuns por lâmpadas de alta eficiência energética e adequadas a cada ambiente;
- avalie a possibilidade de instalar sensores de presença;
- utilize circuitos independentes para ter iluminação parcial ou por setores;
- verifique se há lâmpadas ou luminárias em excesso;
- procure pintar tetos e paredes com cores claras;
- verifique a possibilidade de reduzir a iluminação em alguns locais, como corredores, garagens, etc.



### MOTORES, MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS

Devem ser acompanhados para que a condição de operação e uso esteja dentro da normalidade, evitando que o desperdício tenha reflexo na conta de energia. Alguns cuidados que você deve adotar para evitar surpresa na conta são:

- prefira motores de alto desempenho, pois apresentam perdas reduzidas;
- evite superdimensionamento de motores;
- desligue máquinas, motores e equipamentos sempre que não estiver utilizando;
- realize manutenção preventiva;
- observe se as condições do ambiente estão adequadas às exigências e características de motores, equipamentos e máquinas;
- cuide para que não existam muitas variações da tensão, pois isso poderá sobrecarregar motores, máquinas e equipamentos;
- observe se há vibrações que interferem no funcionamento adequado de equipamentos, motores e máquinas.



## SISTEMAS DE REFRIGERAÇÃO E CLIMATIZAÇÃO

São muito utilizados nas estações mais frias ou de calor intenso. Podem gerar picos no consumo de energia e consequentemente nos custos.

### Recomendações:

- mantenha a temperatura dos ambientes entre 22°C e 24°C, proporcionando conforto térmico com economia;
- desligue o ar-condicionado ou a climatização em ambientes que não estão sendo utilizados;
- faça a manutenção preventiva e a limpeza periódicas nos aparelhos;
- quando for adquirir equipamentos de climatização, prefira os de alta eficiência energética;
- quando estiver com aparelhos de climatização ligados, evite abrir portas e janelas que tragam ar da rua para dentro do ambiente;
- verifique se há alguma fuga de ar em tubulações e dutos. Se tiver, vedá-as;
- verifique possíveis vazamentos de fluidos e o estado de conservação das conexões e tubulações;
- faça a limpeza periódica de evaporadores e condensadores;
- faça a regulagem de termostatos e resistências sempre que necessário;
- ligue os aparelhos 1 hora após o início do expediente e desligue-os 1 hora antes do término.

O uso adequado de equipamentos, o aprimoramento dos processos produtivos, a regulagem de máquinas e sistemas elétricos e a consciência no uso adequado da energia em todas as escalas tornam-se essenciais para a eficiência energética.

## DICAS:

- Implante o fluxo de caixa para controlar o dinheiro da empresa e identificar a necessidade de capital de giro.
- Calcule o preço de venda mesmo que tenha que praticar outro preço.
- Conheça as margens de cada produto ou serviço e tenha alternativa de produtos de preços menores para ofertar ao mercado.
- Trabalhe para manter as vendas saudáveis com margens positivas.
- Verifique se as vendas estão atingindo ou superando o ponto de equilíbrio da empresa.
- Avalie a possibilidade de permutar produtos e serviços.
- Adote pequenas ações no dia a dia para economizar energia elétrica. A empresa poderá reduzir em até 50% o valor da conta de energia.

## O PONTO DE EQUILÍBRIO

Nele, a receita é igual aos custos e o lucro é zero. O empresário precisa saber o ponto de equilíbrio da empresa para, mês a mês, compará-lo ao valor de vendas. Acompanhe o total das vendas e compare com o ponto de equilíbrio para saber em que momento do mês a empresa conseguiu atingi-lo ou superá-lo. Ou ainda, para saber em qual mês não conseguirá atingir o ponto de equilíbrio. Isso trará reflexo direto no caixa para os meses futuros, principalmente se a empresa estiver com pouco capital de giro.



## OS CLIENTES

### ALERTA:

O líder não deve deixar a gestão da carteira e o relacionamento com clientes somente sob a responsabilidade dos vendedores. Sempre recompense quem consegue superar as metas dentro das regras da empresa.

Os consumidores, de modo geral, estão mais exigentes, mais informados, descartando supérfluos e abrindo a carteira com mais cuidado. O fato é que os consumidores estão avaliando mais antes de decidir, além disso, a experiência de compra, aliada ao preço e às condições de pagamento, é fator decisivo na hora de fechar um negócio. Assim, as empresas precisam se readequarem, transformar a venda em uma experiência de compra positiva e oferecer soluções adequadas a cada cliente. Entender o cliente para que comunicação, solução e atendimento sejam cada vez mais personalizados. Para responder às exigências de mercado, a empresa terá que definir claramente o público-alvo que atende. Não será mais possível atingir todos os perfis de consumidores. Definir o público-alvo não é apenas ter o desejo de vender para determinados perfis de clientes. É preciso ter competência e soluções que atendam àquele mercado. A empresa que ainda não se deu conta disso está perdendo mercado.

# 6 PRÁTICAS ESSENCIAIS

## A META

Defina desafios de vendas para a equipe individual ou coletivamente e crie formas de recompensar pelos resultados obtidos.

### Recomendações:

- defina metas desafiadoras e atingíveis para engajar e incentivar a equipe;
- defina premiações ou recompensas que a equipe ganhará ao atingir os desafios propostos;
- deixe claro as regras, os prêmios e os resultados desejados;
- verifique outras metas além das de vendas que as equipes podem ter;
- acompanhe e divulgue os resultados periodicamente, podendo ser diário, semanal, quinzenal, mensal, bimestral ou até semestral, de acordo com cada negócio;
- outras equipes podem ter metas que impactem em redução de desperdícios, satisfação de clientes, prospecção de clientes, etc.

A meta deve desafiar a equipe a ir além, mas também deve ser atingível para não desmotivar. Tem que ter um tempo definido para ser conquistada e formas de medir.



## A PROSPECÇÃO

As empresas que sempre ficaram esperando pelos clientes agora possuem mais um desafio: ir em busca desses clientes. Cada vez mais, o cliente tem mais opções para definir sua compra. Em alguns segmentos, a busca pelo cliente já é uma realidade. Buscar significa ir até o cliente ou usar estratégias que gerem atratividade para que ele venha até a sua empresa.

### Recomendações:

- faça uma avaliação de onde podem buscar novos clientes;
- trace rotas começando por regiões mais próximas e onde possam encontrar o público-alvo da empresa;
- reúna a equipe e defina a forma como devem prospectar (pessoal, telefone, redes sociais, etc.);
- crie argumentos, junto com a equipe, para abrir portas, apresentar a empresa e as soluções que oferece;
- avalie o material de apoio, como: cartões de visita, folder, e-mail marketing, apresentação da empresa, catálogos, amostras, referências, etc.;
- defina metas de prospecção e formas de controle;
- crie uma abordagem atrativa e que desperte a atenção do cliente, mesmo por telefone;
- tenha indicadores para medir a efetividade das ações.

A prospecção, na maioria das vezes, é como uma plantação: tem que semear, cuidar para crescer e colher. Em alguns casos, o retorno é imediato, em outros, mais lento e acontecerá no médio ou longo prazos. Não desista.

## A CARTEIRA DE CLIENTES

Foi-se o tempo em que as empresas podiam atender a um cliente e esquecê-lo. Passou aquele tempo em que havia muitos clientes e, quando um não comprava ou não se interessava pelo produto/serviço, outros se interessavam. As equipes de vendas e seus gestores estão cada vez mais adotando estratégias para cuidar do tesouro, ou seja, analisar, avaliar e acompanhar a carteira de clientes, pois sabem que é dela que virá boa parte da meta e dos resultados. Gerir a carteira se tornou essencial para a maioria dos negócios, principalmente aqueles que precisam conquistar e manter os clientes com possibilidades de negócios no médio e longo prazos.

### Recomendações:

- crie critérios para classificar a carteira pelo potencial de fechamento de negócios. Pode ser por cores ou nomenclaturas, como: quente, morna e fria;
- defina de quanto em quanto tempo será feita a revisão da carteira: diária, semanal, quinzenal, mensal;
- repasse a carteira de cada vendedor para, juntos, montar estratégias que busquem fechar o negócio;
- verifique com cada vendedor o quanto da meta ele poderá gerar da atual carteira e o quanto deve buscar por meio de novos negócios;
- crie motivos para entrar em contato com os clientes, como: avisar sobre campanhas, informar novidades, perguntar sobre a decisão, oferecer mais informações técnicas, esclarecer possíveis dúvidas, mandar uma informação adicional, etc.

Independentemente do tipo de negócio ou segmento de atuação, sempre há possibilidade de administrar a carteira.

## A EXPERIÊNCIA DE COMPRA

Nunca se falou tanto em atendimento personalizado e se entregou tão pouco aos clientes. Se os clientes são diferentes, por que insistimos em tratá-los da mesma forma, oferecendo as mesmas soluções? Entender o cliente para proporcionar experiência de compra positiva é o mínimo que se espera de uma empresa. Isso não significa que a empresa deva ser permissiva e dizer sim para tudo que o cliente exigir, mas deve cuidar para fazer o básico bem feito. As promessas devem ser cumpridas. O mercado não está mais dando espaço para empresas que prometem algo e entregam menos. A confiança em uma empresa, em um profissional de vendas ou em uma marca passa pela experiência de compra. Uma vez que a experiência tenha sido positiva, espera-se que ela continue assim em todas as outras vezes. Este é um desafio: manter a equipe de linha de frente sempre preparada para proporcionar ao cliente segurança na decisão de compra.

### Recomendações:

- avalie como está o atendimento e a abordagem de vendas;
- observe se todos possuem conhecimento suficiente para argumentar sobre a solução oferecida;
- crie, junto com a equipe, três respostas para cada uma das dez principais objeções;
- incentive a equipe a entender a real necessidade do cliente e buscar soluções que possam corresponder a essa necessidade;
- treine e simule situações de negociação;
- ajude a equipe a identificar os perfis de clientes e como devem personalizar o atendimento para cada um deles;
- crie momentos para a equipe desabafar sobre situações de maior tensão, ouvindo-os e ajudando-os a perceber que cada cliente tem seu perfil e estado emocional;
- defina os procedimentos básicos de atendimento e vendas para que a empresa possa imprimir o seu jeito e não ficar com o jeito de cada colaborador.

Sempre que possível, faça um cliente oculto na sua empresa ou nas empresas concorrentes. É uma forma de comparar o que pode ser melhorado.

## O RELACIONAMENTO

Estreitar vínculos comerciais e fazer a marca presente na mente e, em alguns casos, no coração do cliente são estratégias efetivas de relacionamento. Somente com confiança é que se constrói relacionamento. Muitas empresas implantam ações de relacionamento que, com o tempo, acabam sendo esquecidas, ou seja, não sistematizam. Em vez de ter várias ações que acabam não sendo praticadas, a empresa deve ter uma que seja sistematizada e significativa ao cliente.

### Recomendações:

- exija que todos deem retorno aos clientes quando combinado;
- defina os critérios para selecionar os clientes que participarão de ações de relacionamento;
- meça a satisfação durante a venda e pós-venda;
- procure identificar o motivo da não compra;
- sistematize as ações de relacionamento e verifique se estão sendo realizadas;
- não deixe a responsabilidade do relacionamento somente com a equipe de vendas, ou seja, a empresa precisa fazer relacionamento, pois o cliente é dela.

Cabe a cada empresa avaliar as estratégias e ações de relacionamento. O importante é que a marca (a empresa) deve estar presente na mente do cliente como a melhor alternativa para ele fazer negócios.

## A INOVAÇÃO

Busque fazer diferente, entregar algo que seja atrativo ao cliente e que possa agregar valor a um preço justo. A inovação passa por pensar outras formas de apresentar, fazer e entregar uma solução. Pode estar no produto, no ponto de venda, na entrega dos serviços, no relacionamento, na comunicação ou no atendimento/venda. Incentive a criatividade dos colaboradores para que tragam sugestões de baixo custo. Muitas vezes, agregar um serviço, um entretenimento ou fazer de forma diferente é inovar.

### Recomendações:

- desafie a equipe a fazer diferente, a gerar surpresa e encantamento ao cliente;
- reveja alternativas que possam alterar um produto, tornando-o mais eficaz;
- valide se a forma de passar as informações e os materiais estão atingindo o cliente e trazendo resultados;
- verifique se há como inserir algum serviço sem gerar custos;
- implante alguma forma de coletar sugestões de melhorias para processos, produtos, serviços, etc.;
- visite outras empresas ou mercados para ver se tem algo que possa adequar e implantar.

A criatividade deve ser constantemente incentivada, pois as pessoas precisam ter canais para expor suas ideias e sugestões, só assim a inovação será uma constante na empresa.

## DICAS:

*Vender preço é a forma mais fácil de comercialização.  
Vender valor agregado e soluções adequadas é o grande desafio.*

- Verifique quais produtos/serviços os clientes ainda não compram da sua empresa e podem comprar.
- Prepare a equipe para responder às objeções, principalmente àquelas relacionadas a preços.
- Identifique na equipe quem não gosta do que vende ou acha "caro" o que vende, pois estas pessoas precisam ser treinadas.
- Faça exercícios de comparação com a concorrência, preparando a equipe para os "nãos" do cliente.
- Faça reuniões semanais, mesmo que por Skype, telefone ou presencial para avaliar os resultados.
- Planeje campanhas de incentivo à compra para os clientes e de incentivo às vendas para os vendedores.
- Crie campanhas e promoções para incentivar a compra.
- Vá ao mercado em busca de clientes.



## **ALERTA:**

Os ajustes de quadro de pessoal devem ser baseados em competências, jamais em relacionamentos e preferências pessoais.

## **A EQUIPE**

A eficiência das equipes depende, diretamente, da forma como os profissionais estão envolvidos e comprometidos com a empresa e da forma como são capacitados para desempenhar suas funções e atividades. Conseguir que a equipe esteja engajada, envolvida e comprometida é um dos maiores desafios para qualquer empresa e dependerá muito de variáveis como liderança, gestão, organização, comunicação, transparência e apoio.

É essencial que a empresa construa uma relação de confiança e passe uma imagem de credibilidade para as pessoas que nela trabalham. Mas, essa relação de confiança só será sólida se as pessoas se sentirem inseridas. Daí a importância em ter pessoas com princípios e objetivos condizentes aos da empresa.

Cabe aos líderes estreitar as relações, promover um ambiente propício ao trabalho em equipe e, com transparência gerar proximidade profissional e confiança mútua.

Em uma empresa todos são colegas. Alguns se tornarão amigos, mas como colegas devem cultivar o respeito e ter atitudes profissionais. Trabalhe para que as pessoas não confundam coleguismo com amizades, para que saibam que todos, enquanto colegas, trabalham em prol dos objetivos da empresa. Evite que amizades sejam confundidas com preferências e protecionismos.

# 4 PRÁTICAS ESSENCIAIS

## A COMUNICAÇÃO

Manter um diálogo franco e aberto sobre o momento de mercado e da empresa é essencial para estabelecer uma relação de confiança e criar um ambiente de colaboração entre todos os envolvidos. O líder deve aproximar-se dos colaboradores por meio de reuniões formais e informais, de conversas sobre a realidade das vendas e da importância de fazer economia para manter a competitividade da empresa. A transparência gera confiança e a confiança fortalece o comprometimento de todos.

### Recomendações:

- ajude a equipe a manter o foco no que é essencial e prioritário;
- desafie as equipes a superar os obstáculos, pois o engajamento será maior;
- faça reuniões de apresentação de resultados e para ouvir sugestões;
- utilize murais, e-mail e outras formas de comunicação para passar informações.

## O RECONHECIMENTO

As pessoas necessitam de estímulos para alcançar os resultados propostos. Os estímulos podem ser de reconhecimento ou de recompensa. Nesse momento, as pessoas precisam de reconhecimento e saber que estão desempenhando suas atividades, responsabilidades e funções dentro ou acima do que a empresa espera. O reconhecimento é como combustível que infla e energiza cada um a fazer mais, a fazer melhor, a buscar alternativas e a propor soluções. As pessoas precisam se sentir integrantes do processo.

### Recomendações:

- reconheça as pessoas publicamente, em reuniões;
- elogie sempre que superarem um obstáculo ou apresentarem uma solução;
- agradeça o empenho de cada um e mostre os resultados alcançados;
- promova momentos com a equipe, como por exemplo um café da manhã;
- use o feedback individual para fazer correções e orientações;
- cumprimente todos, todos os dias.

## AS COMPETÊNCIAS

É fundamental conhecer o perfil de cada colaborador para desenvolver e fortalecer as competências e melhorar o desempenho de cada um e da equipe. Uma boa prática é o exercício contínuo de feedback, em que, por meio de uma conversa estruturada, o líder deixa o colaborador saber sobre seu desempenho, suas potencialidades, o que já faz muito bem e o que deve melhorar, além de ajudar a corrigir erros.

### Recomendações:

- identifique as pessoas que precisam de treinamento e capacite-as;
- oportunize o desenvolvimento das competências necessárias e cobre os resultados;
- faça reuniões individuais de feedback dizendo o que cada um faz bem e o que precisa melhorar;
- combine com cada colaborador as melhorias e mudanças que necessitam fazer.

## OS RESULTADOS

Manter o foco e otimizar estruturas e métodos de trabalho são aspectos fundamentais para ter ganhos de produtividade e gerar melhores resultados.

### Recomendações:

- reveja formas de executar as atividades em todas as áreas;
- faça mudanças na estrutura, seja ela física ou de pessoal;
- ajuste funções e pessoas em cada cargo;
- combine formas de reduzir custos, como banco de horas, férias coletivas, compensações de feriados, etc.;
- acompanhe as metas, as ações e os resultados a cada dia, semana e mês.

Somente com acompanhamento, será possível verificar onde devem ser feitas correções e ajustes.

## **DICAS:**

- Use as competências de cada colaborador para melhorar os resultados operacionais, mesmo que precise redistribuir funções, responsabilidades e atividades.
- Avalie desempenhos e dê retorno a cada colaborador sobre o que cada um faz bem e o que pode melhorar.
- Demonstre segurança e confiança na equipe.
- Mantenha perto as pessoas que acreditam e gostam do que fazem.



## OS FORNECEDORES

### ALERTA:

Faça o possível para manter as parcerias com fornecedores, pois elas serão essenciais para o crescimento. Revise contratos, acordos e negociações para identificar qualquer possibilidade de reduções de custos.

O empreendedor deve estar atento ao mercado e às possibilidades que surgem quanto à oferta de matérias-primas, produtos, serviços, bens e insumos. É comum uma empresa ter seus fornecedores parceiros e, algumas vezes, pelo relacionamento estreito, acabam não fazendo negociações mais favoráveis.

O grande desafio para quem realiza as compras é reduzir custos, garantindo atender à qualidade e às exigências da empresa. É preciso identificar, junto aos fornecedores parceiros, quais possibilidades de renegociação existem.

Também, é comum que em momentos de instabilidade, incertezas e escassez, empresas fornecedoras se tornem mais atuantes e comecem a prospectar novos clientes. Principalmente os grandes fornecedores que necessitam manter suas operações. Assim, poderão surgir oportunidades para as pequenas empresas comprarem direto de grandes fornecedores mesmo teto volumes menores.

Conhecer novos fornecedores é uma prática essencial, pois sempre surgem alternativas de melhores negociações, qualidade superior e maior desempenho.

Os fornecedores são peças-chave, pois contribuem para que as empresas tenham maiores condições de competição de mercado. E o bom relacionamento com eles gera segurança, uma vez que depende dos fornecedores e de sua forma de atuação o estabelecimento dos prazos de entregas aos clientes e preços praticados junto ao mercado.

Para oferecer preços melhores e ser competitiva, a empresa necessita acesso às melhores opções de compra.

Para validar a importância dos fornecedores, e de ter mais de um para cada serviço, insumo,



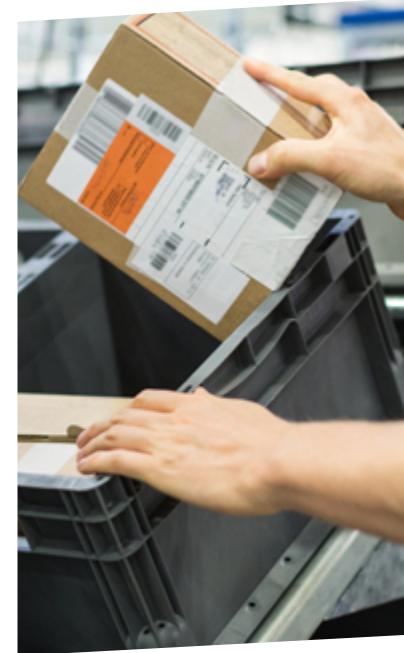
matéria-prima, tecnologia ou produto que a empresa necessita comprar, vamos imaginar uma situação: a empresa tem apenas um fornecedor para determinado item e, uma das compras realizadas chegou com qualidade ruim, quantidade errada, parte danificada e com atraso. Além disso, a empresa contava com essa compra para repor seus estoques e atender aos pedidos de seus clientes. O que a empresa vai fazer? Certamente terá transtornos e prejudicará sua imagem junto aos clientes. Não permita que uma situação parecida com essa aconteça na sua empresa. Se isso já é prejudicial em momentos de mercado aquecido, imagine em momentos de incertezas e escassez. Pode custar a perda de mercado, de imagem e de credibilidade.

Não tenha 100% de dependência de um único fornecedor a menos que ele seja o único no mercado a comercializar o que sua empresa precisa. Depender de um único fornecedor é um grande risco, assim como depender de um único cliente.

É importante a empresa ter critérios claros para a seleção de fornecedores.

#### **Confira algumas dicas:**

- Entrega – analise as condições de entrega, prazos, distâncias, custos de fretes, acondicionamentos, volumes, entre outros aspectos;
- Tributação – considere o que incidirá e refletirá no custo;
- Imprevistos – liste as principais possibilidades e valide previamente alternativas de solução com o fornecedor;
- Comercial – verifique a estrutura disponível para atendimento aos clientes. Você será um destes clientes;
- Suporte – saiba quem dará suporte em caso de necessidade de trocas, devoluções, informações, apoio técnico, etc;
- Custos – valide a negociação e as normas da empresa, como as condições de pagamento, faturamento, preços, descontos, campanhas, etc;
- Qualidade – verifique se o fornecedor atende as exigências da empresa, se possível conheça sua estrutura e forma de produção;
- Barganha – conheça o grau de importância que sua empresa tem junto ao fornecedor e saiba até onde você consegue negociar;
- Parcerias – verifique como é a imagem do fornecedor junto ao mercado e se costuma estabelecer vínculos e parcerias;
- Outros clientes – procure saber para que outras empresas eles fornecem.



Lembre-se do velho ditado: "quem compra bem, vende bem." E aqui a questão não se refere apenas ao preço, mas a um conjunto de aspectos que impactam na competitividade dos seus produtos ou serviços, como: entrega, qualidade, validade, volumes, capacidade de atendimento, preços, prazos e demais condições que regem a negociação.

O controle e acompanhamento dos fornecedores é fundamental para uma boa gestão. Tenha um cadastro atualizado dos fornecedores atuais e os potenciais para fazer o acompanhamento e verificar novas possibilidades.

Avalie constantemente o desempenho dos fornecedores e, caso tenha necessidade de trocar algum deles, faça de forma planejada.

Comece por:

- Buscar novas alternativas
- Experimentar os novos fornecedores
- Avaliar o desempenho dos novos fornecedores através de aspectos cruciais para sua empresa (entregas, cuidados, acondicionamento, condições de pagamento, prazos, etc.)
- Ajustar detalhes e fazer a negociação (acordos)
- Comentar sua decisão com o antigo fornecedor (romper contrato se for o caso)



Não substitua um fornecedor sem fazer a transição ou experimentar outro.

Faça a gestão de relacionamento com os fornecedores para estabelecer vínculos profissionais e reduzir o risco de ter problemas cuja solução será demorada.

Pense em possíveis imprevistos que podem surgir para a empresa, como:

- O prazo para entrega de um produto ou serviço para seu cliente foi reduzido;
- Houve uma demanda inesperada, de última hora, e sua empresa precisa atender;
- As vendas para o mês não ocorreram conforme planejado e sua empresa precisa renegociar alguns pagamentos.

Perceba que as soluções para estas situações dependerão diretamente dos fornecedores. E quanto maior for a parceria entre sua empresa e eles, menor será o desgaste com essas situações.

Se o relacionamento com eles não é bom, a solução destas situações poderá ser mais difícil e o empenho deles poderá ser menor.

Além disso, um relacionamento estreito poderá trazer outras vantagens, como:

- Melhores negociações
- Preços mais competitivos
- Opções de pagamentos mais flexíveis
- Melhor cumprimento de prazos e acordos

Cultivar uma boa relação com fornecedores é uma prática da gestão profissional e pode fazer toda a diferença nos resultados da empresa.

Procure desenvolver fornecedores que tenham objetivos e forma de agir alinhados as de sua empresa. A sinergia entre vocês trará benefícios a ambos, pois permitirá pensarem em estratégias conjuntas. Permitirá vocês terem abertura e confiança para estudarem e desenvolverem novas soluções, buscar inovação e vantagem competitiva juntos.



## A SELEÇÃO

É natural o surgimento de muitas ofertas e possibilidades de novos fornecedores. Porém, antes de substituir fornecedores, procure identificar os parceiros e busque, junto com eles, alternativas que ajudem na redução dos custos sem prejudicar a qualidade ou interferir no desempenho do produto/serviço.

### Recomendações:

- analise o que poderá ser renegociado, modificado ou até mesmo suspenso;
- tenha critérios para selecionar novos fornecedores e deixe claro as expectativas da empresa;
- vá ao mercado em busca de novas possibilidades e esteja aberto a conhecer alternativas, pois elas podem trazer algo inovador com baixo custo;
- ao avaliar fornecedores, considere a imagem que têm no mercado, a capacidade de fornecimento, a situação financeira, o cumprimento de normas e as exigências legais (como legislação ambiental e normas técnicas, quando necessário) e a estrutura que atenda às exigências da sua empresa;
- não troque um fornecedor por outro com menor capacidade de atendimento, pois isso poderá trazer algumas “dores de cabeça” e gerar mais custos do que economia.

## A NEGOCIAÇÃO

É essencial que a pessoa responsável pela compra reveja todos os itens que negocia com fornecedores, sejam eles serviços, produtos, insumos, matéria-prima ou bens. Cada contrato ou item consumido deve ser analisado para verificar a possibilidade de readequação, tanto no que diz respeito a valores e prazos como em quantidades consumidas.

### Recomendações:

- faça uma revisão minuciosa em todos os itens e identifique o que é possível renegociar;
- verifique os itens em que pode buscar novas alternativas de fornecimento;
- tenha em mente o que você quer negociar, quais as objeções possíveis e as concessões que poderá fazer;
- reveja prazos, preços e descontos de cada fornecedor;
- considere comprar à vista por melhor preço, desde que consiga efetuar o pagamento sem gerar atrasos em outros compromissos;
- avalie o custo financeiro da compra à vista;
- verifique se há linhas de crédito que representem um maior ganho entre o custo financeiro e os descontos para comprar à vista.

# 2 PRÁTICAS ESSENCIAIS

## ***DICAS:***

**Todo ganho real representa economia e redução de custos.**

- Dê atenção a toda e qualquer negociação, pois elas geram economia.
- Estreite o relacionamento com fornecedores parceiros, buscando encontrar alternativas que atendam a ambos.
- Flexibilize para conhecer novas possibilidades, alternativas e fornecedores.
- Busque encaixar prazos de pagamento aos fornecedores com prazos de recebimento dos clientes, minimizando a necessidade de capital de giro.
- Confira os pedidos com o que foi entregue e a respectiva nota fiscal.
- Mantenha o registro de negociações para poder comparar.

## O CRÉDITO



### **ALERTA:**

Efetue vendas em condições de recebimento. Não assuma riscos desnecessários, pois quem perde é a sua empresa. Ao buscar crédito em bancos, decida pela opção que apresentar menor custo e melhor atender à empresa.

A concessão de crédito diz respeito à venda que a empresa acaba financiando aos clientes por meio de prazos e parcelamentos.

Deve considerar o gerenciamento das contas a receber, o controle da inadimplência e a cobrança.

Toda empresa deve ter uma política de crédito claramente definida, com regras que devem ser mantidas em todas as vendas para minimizar riscos de não recebimento. Também deve avaliar o uso de ferramentas que ajudam a definir as concessões de crédito, como cadastros, históricos, consultas ao SPC, Serasa e outros. Avaliar cada cliente e definir o limite de crédito concedido são essenciais, tanto quanto prazos, volumes de compras e formas de pagamento.

Por outro lado, temos o crédito que a empresa busca no mercado, ou seja, é a tomada de dinheiro de terceiros para usar em investimentos ou como capital de giro. Essa tomada de dinheiro no mercado exige uma análise detalhada do custo do dinheiro comparado com seu destino na empresa e quanto ele trará de retorno ou ganho para o negócio. Esse tipo de crédito pode ser utilizado para compras à vista, investimentos em tecnologias, máquinas, equipamentos, reformas, expansões, inovação ou ainda para estoques e capital de giro. O essencial é fazer uma criteriosa avaliação da necessidade e do menor custo.



## 4 PRÁTICAS ESSENCIAIS



### A CONCESSÃO DE CRÉDITO PARA CLIENTES

Muitas empresas ainda não possuem uma política de concessão de crédito estruturada, clara e com critérios bem definidos. Acabam concedendo crédito pela relação com o cliente. O cliente se torna mais próximo, acaba solicitando uma flexibilidade no pagamento e isso poderá se transformar em um problema quando o pagamento não for efetuado. Além disso, em alguns casos, os valores ficam anotados para serem cobrados posteriormente e, por um motivo ou outro, o tempo vai passando e aquele valor vai ficando sem recebimento.

Hoje, dispomos dos meios eletrônicos de pagamento, como cartões de crédito e débito, que tornam prático ao cliente efetuar o pagamento e minimizam os riscos de não recebimento. A cada dia, os clientes utilizam mais e mais os cartões, pois são um meio mais seguro.

Além dos cartões, temos as opções de transferências eletrônicas e boletos eletrônicos que facilitam quando o cliente é outra empresa.

A concessão de crédito deve ser realizada com base em alguns critérios, por exemplo, cadastro completo dos clientes com análise para concessão de crédito, sejam elas pessoas físicas ou jurídicas.

### A INADIMPLÊNCIA

São valores não recebidos dos clientes dentro do prazo de vencimento. Cabe à empresa avaliar e definir um índice aceitável de inadimplência, por exemplo, 2% ao mês, e criar critérios para fazer o acompanhamento através de informações do contas a receber e dos dias em atraso.

Caso perceba que o índice de inadimplência aumentou, analise se as regras de concessão de crédito são seguidas ou se terá que alterar a forma de pagamento, priorizando recebimentos por meios eletrônicos (cartões, transferências eletrônicas, etc.) em detrimento de cheques pré-datados.

O acompanhamento da inadimplência poderá ajudar a identificar clientes que constantemente atrasam e, assim, buscar uma forma de equacionar essa situação com a mudança de algum prazo ou vencimento. Ajustar algumas datas de vencimento pode ajudar a resolver a situação.

### A COBRANÇA

Deve ser avaliada e realizada diariamente com base nas informações oriundas do contas a receber e do cadastro dos clientes. Os prazos que a empresa deve adotar para efetuar uma cobrança também devem ser definidos. Por exemplo: a cobrança imediata é aquela em que a empresa contata o cliente com 3 a 5 dias de atraso para verificar o que ocorreu e buscar um acerto rápido. Além disso, a empresa deve definir quais as etapas da cobrança que irá adotar para sua empresa, por exemplo: ligar para o cliente e buscar um acordo para recebimento, enviar aviso de cobrança, enviar notificação de envio para cartório de títulos, enviar para protesto, enviar para cobrança judicial, etc.

As práticas de cobrança devem ser intensificadas, principalmente na micro e pequena empresa, na qual a relação com os clientes é mais próxima e, em alguns casos, gera constrangimento fazer a cobrança. Quando há critérios claros, isso pode ser mencionado ao cliente durante a negociação para que ele já tenha conhecimento de como a empresa conduz essas situações.

Procure identificar uma pessoa para fazer a cobrança, principalmente que seja alguém mais ligado ao financeiro. Mesmo que a empresa não tenha uma área específica para fazer a cobrança, ela pode ter procedimentos e regras a serem respeitadas por quem for executar essa tarefa.



## A TOMADA DE DINHEIRO NO MERCADO

Para decidir buscar dinheiro no mercado, avalie a qualidade desse empréstimo através de taxas de juros, prazos, carências, exigências, documentações, etc. Considere a viabilidade de gerar parte desse dinheiro através da própria empresa quando o custo de buscar no mercado for desfavorável pelos juros altos ou prazos menores.

### Formas que podem gerar dinheiro na própria empresa:

- verifique a possibilidade de vender parte do estoque ou até devolver o excesso ao fornecedor desde que não prejudique o abastecimento da empresa;
- renegocie algum parcelamento com credores (fornecedores, bancos, etc.);
- troque dívidas de custo alto, como o uso do cheque especial, pelas de custos mais baixos, como, por exemplo, alguma linha de crédito específica para capital de giro;
- estude a possibilidade de se desfazer de algum ativo não utilizado;
- reduza a retirada dos sócios (pró-labore) sempre que for possível.



Caso precise buscar recursos no mercado, avalie se é para capital de giro, para investimento ou misto. Avalie as opções disponíveis por meio de linhas de crédito que melhor atendam à necessidade da empresa.

### Recomendações:

- busque informações junto aos bancos com os quais a empresa trabalha para verificar as linhas de crédito e outros produtos disponíveis;
- converse com o gerente da conta para ver as possibilidades que ele oferece e as condições;
- faça uma tabela contendo taxas de juros, parcelamentos, taxas extras, carências, valor da parcela, limites de valores, etc., para avaliar a opção que melhor atender à empresa e assim tomar a decisão;
- as opções de cheque especial e cartões de crédito devem ser as últimas a serem consideradas pelos juros praticados;
- mantenha o cadastro da empresa atualizado junto aos bancos com que opera;
- avalie a possibilidade de antecipar recebíveis como: descontos de cheques e duplicatas caso seja viável, considerando taxas e prazos.

Considere todas as exigências que a instituição bancária fará para conceder o crédito, como certidões negativas, documentações, etc. Uma certidão negativa poderá exigir o acerto de impostos atrasados e isso ocasiona mais desembolso.



## **DICAS:**

- Exija os documentos que a empresa necessita para fazer o cadastro de clientes e liberar o crédito, sejam para pessoas físicas ou jurídicas.
- Restrinja o aceite de cheques de terceiros.
- Use o contas a receber para verificar a inadimplência e definir ações de cobrança.
- Utilize meios eletrônicos para recebimento dos clientes, como cartões de crédito e débito, transferências eletrônicas, etc.
- Defina as regras para a cobrança de valores junto aos clientes.
- Defina quem será a pessoa responsável pela cobrança.
- Contate os clientes com pagamentos atrasados para avaliar a possibilidade de recebimento ou necessidade de renegociações.
- Avalie a necessidade, o momento e as ofertas caso precise pegar dinheiro em bancos.

**Agora que você conhece os seis focos essenciais é hora de avaliar cada um deles e verificar onde você pode melhorar a gestão, o desempenho e os resultados da sua empresa.**

**Bom trabalho!**



[sebraers.com.br](http://sebraers.com.br)  
0800 570 0800