SEBRAE

GUIA DE GESTÃO EMPRESARIAL

GUIA DE

GESTÃO EMPRESARIAL

Presidente do Conselho Deliberativo Nacional do Sebrae
Armando Monteiro Neto

Diretor-Presidente do Sebrae Nacional
Paulo Tarciso Okamotto

Diretor-Técnico do Sebrae Nacional
Luiz Carlos Barboza

Diretor-Financeiro do Sebrae Nacional
César Acosta Rech

Unidade de Comunicação e Marketing

Unidade de Orientação Empresarial

Textos
Márcia Maria de Matos
Abnor Gondim

Consultoria externa
Francisco Saboya

Catalogação na publicação

M433g Matos, Márcia Maria de

Guia de gestão empresarial / Abnor Gondim-- Brasília: Sebrae, 2004.
74 p. : il.

Esta publicação é decorrente dos estudos que deram origem à
metodologia de Análise de Gestão Empresarial utilizada pelo Sistema Sebrae.

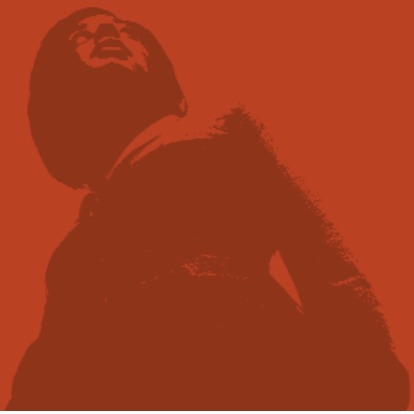
1. Competitividade 2. Produtividade 3. Eficácia organizacional
4. Gestão empresarial I. Título II. Gondim, Abnor

CDU 658

DISTRIBUIÇÃO GRATUITA

Distribuição e Informações
SEBRAE
SEPN - Quadra 515, Bloco C, Lote 3 - Asa Norte
70770-900 - Brasília - DF
Telefone: (61) 348-7100 - Fax: (61) 447-4938
www.sebrae.com.br

MENSAGEM DO PRESIDENTE



MENSAGEM DO PRESIDENTE

OPERANDO COM EFICIÊNCIA

O empreendedor que toca um pequeno negócio no Brasil é um herói. Enfrenta, por um lado, um ambiente externo extremamente hostil às suas atividades, com uma legislação absolutamente inadequada, para dizer o mínimo, às empresas de menor tamanho, pelo excesso de burocracia e de impostos. Do ponto de vista interno, por outro lado, tem de estar muito bem preparado para enfrentar uma concorrência cada vez mais acirrada e um mercado cada vez mais exigente.

A partir de um debate nacional com seis mil líderes empresariais, o Sebrae elaborou um poderoso antídoto contra os males externos que afligem os pequenos negócios. A proposta da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa foi abraçada pelo Congresso, que deve examiná-la no âmbito do projeto de lei complementar do Executivo que cria a chamada pré-empresa, já em tramitação.

Com medidas inovadoras, a Lei Geral reduz drasticamente a burocracia e a carga tributária, instalando o entorno legal necessário ao fortalecimento dos pequenos negócios.

Para capacitar a empresa a operar com sucesso, o Sebrae dispõe de cerca de 200 produtos, programas e serviços, aos quais podem ser acrescentadas dicas bastante úteis, como as apresentadas neste Guia de Gestão Empresarial.

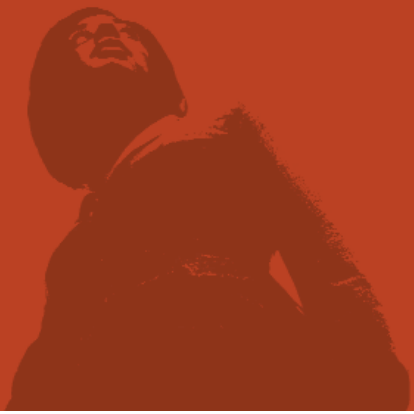
Entre outras orientações para gerir bem o negócio do pequeno empreendedor, o Guia lista uma série de processos produtivos que deságuam na eficácia empresarial, desde a satisfação do cliente ao controle de receitas e gastos, passando pela relação com os fornecedores. Se aplicados, tais processos garantem vendas, lucros e sucesso.

Num momento de reativação da atividade econômica, que todos esperamos venha a ser sólida e duradoura, o Guia de Gestão Empresarial é muito bem-vindo.

Usem e abusem de suas sugestões.

Paulo Tarciso Okamotto
Diretor-presidente do Sebrae Nacional

MENSAGEM DA DIRETORIA



UMA ARMA DA REVOLUÇÃO

Uma das principais prioridades estabelecidas pelo Sebrae, para os próximos três anos, é revolucionar o atendimento.

Essa revolução não pode esperar. A pesquisa de mortalidade efetuada pelo Sebrae, no ano passado, mostra que um percentual muito pequeno (3%) dos micro e pequenos empresários que fecharam seus negócios tinha procurado o Sebrae.

O importante é saber que a instituição tem um largo e profundo conhecimento sobre gestão de negócios a oferecer aos milhões de empreendedores que se arriscam com pouco ou nenhum preparo.

Essa obra é um atestado do que o Sebrae pode oferecer. Serve de reflexão sobre a condução e as perspectivas do próprio negócio, juntamente com um teste que pode dimensionar o que está indo bem e o que já está submerso.

O "Guia de Gestão Empresarial" é uma das armas que o Sebrae vai utilizar nessa revolução.

Revolucionar vai significar um novo modelo de atendimento do Sebrae em todo o Brasil. Vamos revolucionar tanto na qualidade quanto na quantidade.

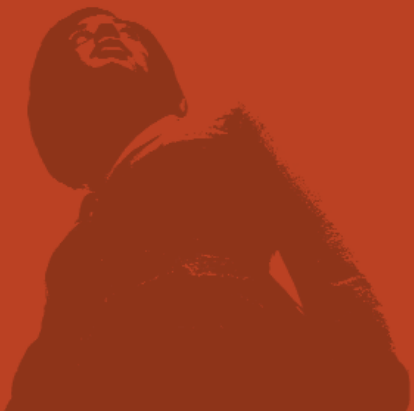
Um dos eixos das mudanças será a melhoria de investimentos na capacitação dos técnicos do Sebrae e dos parceiros que irão atender nossos clientes de forma presencial nos milhares de pontos em todo o Brasil. A meta é atender com elevado padrão de qualidade, ou seja, que a orientação ou consultoria prestada vá efetivamente resolver os problemas dos clientes e que eles tenham sucesso em seus negócios.

Para tanto, o Sebrae estará definindo, ainda neste primeiro semestre de 2005, sua nova política e o plano de implementação da nova estrutura de atendimento em todo o Brasil. É a nossa estratégia de guerrilha para promover a sobrevivência e a prosperidade dos pequenos negócios.

Luiz Carlos Barboza
Diretor-técnico do Sebrae Nacional

SUMÁRIO

A EMPRESA SAUDÁVEL



A EMPRESA SAUDÁVEL

Para entender a necessidade de uma boa gestão nos negócios, imagine que uma empresa é um ser vivo. E que, como tal, sua longevidade depende das atitudes adotadas pelo proprietário para mantê-la saudável.

Pois é. Da mesma forma que o organismo humano é constituído por sistemas como o circulatório, o respiratório e o digestivo, que precisam funcionar harmonicamente, a empresa também necessita ser compreendida com a visão de que um tecido com problema pode comprometer todo o empreendimento. Se no ser humano uma doença que atinge qualquer um dos sistemas afeta o todo, numa empresa ocorre a mesma coisa. Se cada indivíduo é responsável por zelar pela própria saúde, tomando os cuidados para viver bem, como alimentação, descanso e atividades físicas, na empresa cabe ao proprietário ficar atento ao bom desenvolvimento do seu negócio. O descaso é fatal.

Por isso mesmo, é preciso que o dono faça uma espécie de pré-natal para que sua empresa nasça sadia. É fundamental que cuide dela, continuamente, para que cresça com saúde e se desenvolva, tornando-se madura para sobreviver tranqüilamente. Mas é importante entender que sobreviver não significa "estar em quietude" e sim ter capacidade de adaptação e de aprendizado permanentes, estar apto a conviver com outras empresas, saber mudar de rumo e se reposicionar quando preciso, criando um perfil ativo e promissor.

Ao longo deste Guia será possível identificar o que pode contribuir para manter a empresa viva e vacinada contra a alta mortalidade empresarial precoce que afeta a maioria das firmas legalmente constituídas – 50% morrem até o segundo ano de funcionamento.

A CONQUISTA DO "OXIGÊNIO"

Não é fácil manter-se de pé num mercado que é cada vez mais competitivo, ou seja, onde há muitas empresas em busca da conquista de clientes. Cada empresa disputa a maior e a melhor clientela possível, pois são os clientes que fornecem o "oxigênio" para que ela possa respirar, por meio do dinheiro que dão em troca de produtos e serviços.

Assim como uma pessoa morre se parar de respirar, uma empresa sem clientes vai morrer também. Aliás, uma empresa sem clientes nem é empresa. Simplesmente não existe. Sem eles não há negócios. Dessa forma, torna-se condição de vida procurar os clientes, descobrir onde eles estão, o que eles querem, trazê-los para a empresa e mantê-los fiéis. Isso deve ser perseguido sempre, desde quando se começa a pensar em criar um empreendimento e em qualquer fase da vida dele.

ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE

Muitas empresas reclamam da falta de clientes, atribuindo a eles a responsabilidade por estarem se distanciando. Vale observar que ninguém, nem mesmo o mais experiente consultor, poderá resolver esse problema a não ser o próprio empresário. É indispensável dar atenção integral e permanente

aos clientes. Entender seus desejos, seus valores e adivinhar suas necessidades. Talvez você diga neste momento: "Eu não sou mágico!" Mas não se trata de mágica e sim de estratégia.

Estratégia é *"a arte de aplicar com eficácia os recursos de que se dispõe ou de explorar as condições favoráveis de que porventura se desfrute, visando ao alcance de determinados objetivos"*.

Objetivos bem claros e bem definidos são o primeiro passo para o sucesso. Por exemplo, uma loja de cosméticos pode ter como meta atingir o público masculino de uma localidade. Daí em diante, todos os recursos deverão se voltar para o alcance desse objetivo. Significa dizer que a loja deve entender o comportamento desse público, dispor de instalações adequadas a ele e de produtos especialmente desenvolvidos para homens.

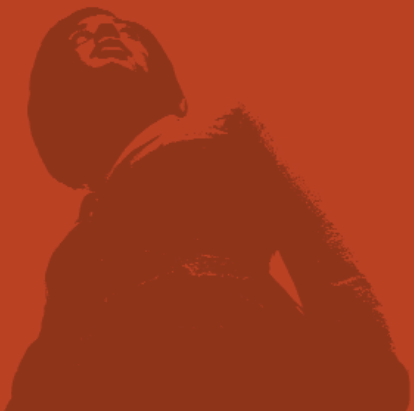
É possível perceber que, além de conhecer muito bem aquilo que se faz, nesse exemplo, a venda de cosméticos para homens, é importante dispor de informações sobre os motivos que levarão as pessoas a consumirem aquilo que se pretende vender. Seguindo o exemplo, é preciso descobrir como os homens se comportam com relação ao uso de cosméticos, que tipo de produto eles comprariam diante de outras pessoas e qual eles gostariam de obter de forma mais discreta. Mais ainda: onde estão esses homens, potenciais clientes desse negócio? Como eles são: jovens, maduros, cultos, operários, executivos, casados, solteiros? O que eles pensam? Qual é a renda deles?

Não basta buscar essas respostas uma única vez e produzir um mapa estático. É melhor juntar essas respostas numa espécie de

caleidoscópio (artefato formado por um tubo cilíndrico no fundo do qual há pequenos pedaços coloridos de vidro, cuja imagem é refletida por espelhos dispostos ao longo do tubo, originando uma infinita quantidade de padrões de desenho a cada oscilação). Assim é possível acompanhar as mudanças. Vale dizer, deve-se manter todas essas informações atualizadas permanentemente, pois, no processo acelerado de transformações deste mundo, em que a comunicação é cada vez mais veloz e os avanços da ciência e da tecnologia chegam cada vez mais rápido a cada canto, as pessoas também vão modificando sua maneira de pensar, vão ampliando seus desejos e se transformando.

Aí detecta-se uma exigência importante: não é possível sustentar um negócio, qualquer que seja ele, sem mudar. E, nesse caso, mudar significa inovar. Produzir ou introduzir algo novo. Trazer novidades. Acompanhar as transformações do mundo.

DIMENSÕES DO EMPREENDIMENTO



DIMENSÕES DO EMPREENDIMENTO

Seja para começar ou para manter um empreendimento, é indispensável entender e cuidar de três de suas dimensões, ou de três conjuntos de variáveis, que também podem ser chamados de sistemas, numa comparação com os sistemas do corpo humano. Essas dimensões são as seguintes:

Dimensão Estratégica - Também pode ser chamada de "estratégia de atuação" ou "estratégia de competitividade". Esse é o sistema que mantém o entendimento do mercado, identifica as necessidades e desejos dos clientes, adivinha o que eles vão precisar e ainda nem se deram conta, conhece e entende o que acontece na concorrência e identifica as providências para manter o negócio posicionado corretamente no seu ambiente de atuação. Equivaleria, no ser humano, ao sistema nervoso, responsável por detectar e interpretar as mudanças no ambiente e responder a elas.

Dimensão de Inovação – É o processo de detectar tendências ou novas demandas e introduzir as mudanças, de apropriar-se de novos métodos e técnicas de trabalho, novas tecnologias e cuidar da renovação constante do negócio. Equivaleria, no ser humano, ao sistema endócrino, responsável por produzir as substâncias reguladoras das funções do corpo.

Dimensão Cultural - Abrange principalmente as motivações e os valores que a empresa precisa demonstrar para entrar

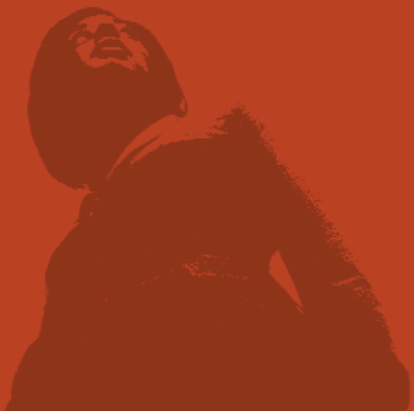
em sintonia com seu público. Corresponderia, no ser humano, ao sistema sensorial, o conjunto dos sentidos que captam informações no ambiente e as transmitem ao sistema nervoso para que esse produza as respostas adequadas.

Essas três dimensões constituem a base de sustentação de uma empresa. Sobre elas se assentam os processos que vão fazer o negócio funcionar. São como os pilares de um edifício, ou como o esqueleto do ser humano: sem ele não se pára em pé.

O que permite manter o equilíbrio são informações, que devem ser obtidas por meio de pesquisas, perguntas, leituras, observações e anotações para que se possa interpretar, analisar, refletir e reagir com adequação contínua.

Além disso, é preciso avaliar constantemente a empresa, o que não será complexo se forem tomados como ponto de partida os indicadores de eficácia do negócio.

EFICÁCIA EMPRESARIAL



A EFICÁCIA DA EMPRESA – ATORES E METAS

Uma empresa é eficaz, ou seja, age com eficiência e dá resultados, quando é capaz de gerar e monitorar resultados para os clientes, proprietários, colaboradores, fornecedores e para a sociedade. Esses cinco atores é que fazem uma empresa existir, cada um esperando dela alguma coisa especial, uma resposta positiva para um desejo particular, mas que será sempre comum para qualquer empresa da qual façam parte.

Qual é a expectativa mais importante de cada um deles?

O cliente quer satisfação. O proprietário deseja lucro. Os colaboradores esperam recompensa pelo seu trabalho. O fornecedor anseia ser um parceiro. E a sociedade precisa sentir bem-estar com a presença da empresa.

Transformar essas expectativas em metas da empresa facilita a gestão e o monitoramento dos resultados, bem como a promoção de correções e ajustes ou a mudança de rumo, quando se percebe que alguma dessas metas não está sendo atingida.

O CLIENTE

Meta: satisfação

Entende-se por satisfação o sentimento de contentamento do cliente em todos os aspectos da relação estabelecida com a empresa. O cliente está satisfeito quando é plenamente atendido

em todos os requisitos que ele define como fundamentais, mesmo que essa definição não seja totalmente consciente, na hora de escolher onde vai adquirir um produto ou serviço.

É preciso avaliar se os fatores que contribuem para a satisfação dos clientes fazem parte das práticas da empresa, se ela tem tomado providências para que os clientes percebam esses atributos, se cada fator é objeto de acompanhamento e cuidado para ser mantido positivamente.

Fatores que contribuem para a satisfação do cliente

Preço justo
Preço considerado pelo cliente como adequado a sua capacidade de pagamento e ao valor atribuído por ele ao produto ou serviço que está consumindo.

Satisfação nas condições de pagamento
Capacidade da empresa de flexibilizar e adaptar a forma de pagamento à condição econômica do cliente ou de propor alternativas que possibilitem ganhos financeiros para ele.

Valor qualitativo
Características de um produto ou serviço, percebidas pelo cliente como atributos de qualidade (beleza, harmonia, sabor, cheiro, *status*, resistência, entre outros) ou que sejam reconhecidas tecnicamente como fatores que determinam a qualidade de um material, substância, equipamento etc.

Conformidade dos produtos e serviços
Fidelidade do produto ou serviço a tudo aquilo que se

prega ou se propõe no ato da venda. Compatibilidade com as especificações técnicas definidas pela empresa ou por órgãos reguladores.

Conveniência
Capacidade do produto ou serviço de se adequar às necessidades de uso do cliente (conforto, portabilidade, flexibilização etc.)

Bom atendimento
Conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e ferramentas utilizadas em todas as interações com o cliente, de forma direta ou indireta, através de qualquer meio de comunicação.

Credibilidade empresarial
Sentimento de segurança e confiança que a empresa proporciona a seu cliente, por meio de práticas honestas, do discurso coerente com a ação e do respeito às regras do negócio.

Postura ética
Conjunto de princípios universais de respeito a regras, correção na conduta e moralidade que se deve observar no exercício de uma atividade empresarial.

TUDO PELO CLIENTE

Empresa de foto pesquisa faixa etária dos clientes e oferece cursos gratuitos

A Foto Tucci, fundada em 1921, está na quarta geração de sucessão. Foi criada em Araraquara, interior de São Paulo, pelo bisavô italiano do empresário Carmine Tucci Neto. Na loja ou pela Internet, o cliente recebe atenção especial, inclusive cursos gratuitos de fotografia digital. A atuação da empresa com foco mais centrado nos clientes começou em 2002, quando Carmine passou a aperfeiçoar sua experiência com cursos de gestão no Sebrae/Senac, em entidades de classe e por meio de um MBA em Gestão na Fundação Getúlio Vargas.

Ele também participada da PMAI - Associação Americana de Fotografia, responsável por feiras e congressos do segmento nos EUA e no Brasil. Hoje a Foto Tucci faz pesquisas para verificar quantas pessoas entram por dia na loja, quais as suas idades e os horários em que determinadas faixas etárias freqüentam o estabelecimento. O objetivo é remanejar produtos e expor *banners* com mensagens para públicos determinados.

No interior de São Paulo, Carmine tornou-se um dos pioneiros a utilizar tecnologia digital em fotografias. Produz trabalhos personalizados em um segmento onde a imaginação é o limite. São reproduções de fotos antigas, manipulações, ampliações em grande formato, gravação de fotos em CD, etc.

Foi o primeiro da cidade a montar uma *Open Store* – loja com espaço físico e exposição de mercadorias acessíveis para serem tocadas e manipuladas pelos clientes. Oferece também dois estúdios modernos, com roupas e maquiagem, inclusive para fotos infantis, e possui um programa de fidelidade para os clientes. Outra linha de atuação para aumentar a clientela é a promoção de cursos gratuitos para principiantes. “Se o consumidor aprender, vai fotografar mais e consumir mais na loja”, raciona o empresário.

A empresa tem atualmente 22 funcionários, todos treinados, com remuneração fixa mais prêmios . Há reuniões diárias com a equipe para correção de procedimentos e debate sobre acertos e erros.

Mais informações: www.fototucci.com.br
e-mail: tucci@tucci.com.br
R. São Bento, 1314 - Araraquara -SP
Tel.:(16) 3335-6000

O PROPRIETÁRIO

Meta: lucro

Uma empresa precisa ter lucro, pois esse resultado é o objetivo do proprietário, que investe seus recursos para criar e manter um negócio. Entende-se por lucro a parcela do resultado financeiro do negócio que garante a remuneração dos seus proprietários. Uma empresa pode passar algum tempo sem conseguir atualizar seus ativos fixos, entretanto continuar capaz de remunerar seus sócios nos níveis pretendidos, sem comprometer sua saúde financeira.

Há fatores essenciais que precisam ser monitorados, continuamente, em função de garantir a obtenção de resultados financeiros. Tal monitoramento vai favorecer o desencadeamento de ações corretivas com rapidez e agilidade, evitando que o proprietário seja surpreendido negativamente.

Fatores que contribuem para o alcance do lucro

Preços competitivos

Capacidade da empresa de fixar preços em patamares inferiores à média do mercado onde atua, ou, ainda, capacidade de gerar satisfação maior para o mercado a preços equivalentes aos da concorrência.

Volume satisfatório de vendas

Capacidade da empresa de suprir de forma crescente a demanda, de modo a gerar o volume de negócios que permita a ela cumprir seus compromissos e remunerar adequadamente seus proprietários.

Pontualidade no recebimento

Grau de adimplência (pagamentos em dia) em níveis que permitam ao negócio ter liquidez e rentabilidade suficientes para cumprir todas as suas obrigações nos prazos contratados e remunerar os proprietários.

Administração eficiente

Capacidade da empresa de preservar e maximizar seu patrimônio e, portanto, de seus proprietários. Entende-se por patrimônio o conjunto de bens e direitos da empresa (tangíveis e intangíveis) que podem ser transformados em disponibilidade financeira no curto, médio e longo prazos.

Custos adequados

Custos de operação do negócio em níveis compatíveis com a média do mercado e que permitam a obtenção da lucratividade desejada.

Fluxo de caixa

Compatibilidade entre o ingresso e a saída de recursos financeiros, num horizonte de tempo possível de ser programado. Capacidade da empresa de manter disponibilidade financeira regular (em caixa) para cumprir as obrigações contratadas e remunerar seus proprietários.

RETIRADAS RESPONSÁVEIS

Proprietário fica apenas com 25% do lucro líquido

Vencedora do Prêmio de Excelência Empresarial do Sebrae Minas na categoria serviços, a empresa AIX Sistemas, fabricante de *softwares* para gestão de escolas e universidades, fixa o valor de retirada de recursos pelos sócios para ordenar a destinação do lucro, considerado o "oxigênio" do negócio, pois sem ele o empreendimento sucumbe.

"Desde o início, determinamos no estatuto da empresa um pró-labore e uma retirada fixa de 25% do lucro líquido. O restante é totalmente reinvestido na empresa", diz o empresário Ian Campos Martins, de 39 anos. Ele afirma que tem visto a AIX crescer na mesma proporção dos reinvestimentos feitos nos 14 anos de existência da empresa.

A maior parte do faturamento da empresa, acrescenta o empresário, é destinada à contratação de pessoal para a criação de novos produtos. Cerca de 10% da receita são investidos diretamente em equipamentos, como computadores, novos softwares e melhorias das instalações.

"A minha retirada não pode sufocar a capacidade de crescimento da empresa. A prioridade é o crescimento da empresa, para ter maiores lucros no futuro", avalia Ian, que, além de analista de sistemas, é engenheiro e está terminando mestrado em administração de empresas.

Vencedora também da faixa bronze do Prêmio Mineiro da Qualidade, a empresa tem dado atenção especial à qualidade dos serviços. A contratação de consultoria do Sebrae para desenvolvimento de sistema de gestão de qualidade, a qualificação dos funcionários e a participação nos treinamentos do Sebrae fazem parte da estratégia de crescimento. "Estou preparando a empresa para crescer, e a base do crescimento sustentável é a qualidade", reforça Martins.

Mais informações: http://www.aix.com.br
Av. Contorno, 2316, Conj. 602, Floresta, Belo Horizonte (MG)
Tels.: (31) 3218 7200
e-mail: info@aix.com.br

OS COLABORADORES

Meta: recompensa

Os colaboradores ou funcionários são peças importantes na empresa, pois são eles que demonstram para os clientes o que ela é. É responsabilidade deles reproduzir o que a empresa deseja e dar visibilidade de suas qualidades por meio do relacionamento com o público. Por esse trabalho, eles pretendem ser recompensados. Entende-se por recompensa o sentimento do colaborador de que seu trabalho foi devidamente reconhecido e justamente remunerado, em condições propícias ao exercício da atividade, com motivação e com perspectiva de crescimento.

É necessário observar os fatores que promovem o sentimento de contentamento dos colaboradores, de forma que eles se mantenham motivados a desempenhar seu papel, da melhor forma possível a favor da empresa.

Fatores que contribuem para o sentimento de recompensa dos funcionários

Remuneração justa

Valores recebidos pelos funcionários em forma de salário e outros benefícios compatíveis com o que é praticado pelo mercado.

Condições satisfatórias de trabalho

Disponibilidades de recursos e informações necessárias para que o trabalho seja exercido da maneira mais efetiva, com segurança e conforto.

Compatibilidade do perfil
É a adequação do funcionário às habilidades e conhecimentos técnicos exigidos para o exercício da função.

Reconhecimento
É a capacidade que a empresa tem de premiar, financeira ou simbolicamente, o esforço e o mérito dos funcionários.

Perspectivas de desenvolvimento profissional
São as possibilidades reais que os funcionários têm de fazer crescer seus conhecimentos, em prol de novas oportunidades dentro da empresa ou no mercado.

Clima organizacional saudável
Atmosfera psicológica positiva no ambiente de trabalho capaz de estimular o desenvolvimento da empresa

INVESTIMENTO NO CAPITAL HUMANO

Empresas que apostam nos seus funcionários têm retorno financeiro

A editora Palavra Mágica, de Ribeirão Preto, interior de São Paulo, mantém uma relação transparente e clara com seus funcionários. Para isso, a empresa conta com o engajamento deles. Ao serem contratados, eles recebem o Manual do Colaborador contendo a diretriz da empresa, informações estratégicas e operacionais e estabelecem condutas éticas.. Também participam das decisões, discutem ganhos e perdas e determinam metas. Quando elas são atingidas, eles recebem participação nos lucros.

Empresas que dão valor a seus funcionários valorizam, na verdade, a si mesmas. Pesquisas realizadas pela revista Exame mostraram que funcionários satisfeitos levam a um resultado financeiro melhor, o que, por sua vez, atrai os investidores, gera crescimento e cria novas oportunidades.

Além de respeitar os direitos trabalhistas, a empresa não abre mão de um contato mais direto com seus colaboradores, ouvindo-os, incentivando suas iniciativas e obtendo o compromisso de cada um deles com os resultados da empresa.

"A missão da Palavra Mágica é transmitir conhecimento e promover entretenimento e cultura, contribuindo para formar cidadãos e ajudar a construir uma sociedade mais justa, solidária e progressiva", afirma Luciana Paschoalin, presidente da Fundação Palavra Mágica.

Na capital paulista, a Laffriolée, empresa que produz sobremesas para mais de dois mil estabelecimentos em todo o país, é outro exemplo de negócio que se preocupa com os trabalhadores e os valoriza. Hoje, 10% dos funcionários são portadores de deficiência mental ou auditiva. Há ainda alfabetização dos funcionários. "Aqui a gente aposta nas pessoas que superam obstáculos para conquistar o seu lugar no mercado de trabalho", afirma o diretor da Laffriolée, José Moysés.

Mais informações: www.palavramagica.com.br
www.laffriolee.com.br
Rua Américo Brasiliense, 1205, casa 2 - CEP 14015-050
Centro - Ribeirão Preto -SP
Fone/fax: (16) 610-0204
fundacao@palavramagica.org.br

OS FORNECEDORES

Meta: parceria

Uma empresa precisa de fornecedores para adquirir matéria-prima, produtos ou suprimentos. O ideal é que eles se tornem parceiros da empresa, objetivando um trabalho conjunto que promova bons resultados para ambos: comprador e fornecedor. Entende-se por parceria o compromisso mútuo de sucesso estabelecido entre comprador e fornecedor, ou seja, uma relação ganha-ganha, onde os interesses e condições de ambas as partes sejam considerados em todas as negociações.

Alguns fatores são essenciais para que se promova um relacionamento de parceria com os fornecedores, cabendo ao proprietário cuidar para que as práticas da empresa efetivem essa boa relação.

Fatores que contribuem para a parceria ganha-ganha com os fornecedores

Negociação de preços e prazos adequados

Para ter um bom relacionamento com os fornecedores, a empresa não deve impor condições financeiras desinteressantes.

Intensidade e regularidade das compras

Um volume e uma freqüência de compra acima dos parâmetros médios do segmento de atividade econômica em que a empresa está inserida resultam em um maior poder de barganha para conseguir custos menores e flexibilidade nos pagamentos.

PARCERIA DE RESULTADOS

Trabalhar em sintonia com fornecedores é um bom negócio

Firmar compromissos em parceria com fornecedores é uma das formas adotadas pela fábrica de móveis Rudnick, de Santa Catarina, para alcançar um padrão único de qualidade. Isso envolve cursos de treinamentos com os fornecedores e montadores de móveis para a implantação de programas de qualidade em todos os processos produtivos.

"Nossa meta é a excelência em produto e em atendimento", proclama o empresário Ingomar Rudnick. "Esse é o tipo da iniciativa em que todo mundo sai ganhando", garante João Zanchett, um dos responsáveis pelo acompanhamento do Programa Capacitação de Fornecedores na Rudnick Móveis, em São Bento do Sul (SC). A cidade, de 70 mil habitantes, é um pólo que concentra 250 fabricantes de móveis, responsáveis por 37% das exportações brasileiras do setor.

Recentemente, a Rudnick enfrentou prejuízo por falta de preparo dos fornecedores. Para garantir a qualidade dos carregamentos em um bom negócio firmado com importadores alemães, a empresa procurou um fabricante de embalagens do centro do país. Mas o serviço não foi entregue no prazo e a fornecedora ainda mandou as embalagens erradas.

Os resultados proporcionados por parcerias com fornecedores são palpáveis em vários pontos do país. Em Juiz de Fora, interior de Minas Gerais, a farmácia Idem Per Idem, de manipulação e homeopatia, procura selecionar fornecedores de acordo com critérios de qualidade e de responsabilidade social.

A farmácia venceu o Prêmio Excelência Empresarial de Minas Gerais por apresentar elevados níveis de qualidade em garantia, administração, relação com fornecedores e clientes. Também obteve a certificação internacional ISO 9002, entre outros motivos, por manter entrosamento com fornecedores.

Mais informações: www.rudnick.com.br
www.idemperidem.com.br
Rua Alexandre Schlemm, nº 63, Oxford, São Bento do Sul - SC
CEP: 89.290-000

Especificação correta dos pedidos

A empresa deve especificar corretamente as solicitações feitas aos fornecedores, evitando assim devoluções ou retardo no pagamento.

A SOCIEDADE

Meta: bem-estar

Entende-se como bem-estar o sentimento de segurança que a organização proporciona à sociedade, por não representar riscos ao ambiente em que está inserida, por contribuir para a preservação desse espaço e/ou por estimular e favorecer a inserção social dos segmentos menos favorecidos.

A empresa precisa viver em harmonia com a comunidade, respeitando seu público, sendo transparente na condução de seus negócios, evitando conflitos com a vizinhança e cuidando do espaço que ocupa, de forma a se integrar na sua rua, bairro ou cidade.

Fatores que contribuem para o bem-estar da sociedade

Desenvolvimento sustentável

Capacidade da empresa de operar de forma comprometida com a preservação dos recursos naturais, com a reposição de recursos e recuperação de meios degradados, com a aquisição de insumos e produção de bens e serviços ecologicamente corretos.

Responsabilidade social

Compromisso da empresa de ultrapassar o âmbito da sua sobrevivência e crescimento e exercer o papel de agente

co-responsável pelo desenvolvimento social, político e econômico do seu ambiente interno e externo.

Legalidade das ações
Conduta da empresa no sentido de respeitar as normas que regulam o setor e a atividade empresarial.

Respeito à ética do mercado
Respeito ao conjunto de princípios universais estabelecidos no segmento de atividade econômica em que atua a empresa e nas relações com seus clientes.

EMPRESA DE ÁGUA MINERAL APÓIA ARTESÃOS E PRESERVA PARQUE EM MT

São prioridades o meio ambiente, a comunidade e os empregados

As atividades da empresa Água Puríssima em Mato Grosso não se limitam ao engarrafamento e distribuição de 200 mil litros mensais de água mineral obtida no Parque do Vale do Rio Lourenço, município de Dom Aquino, onde está instalada, a 163 km de Cuiabá. Também participa de diversos projetos de promoção econômica e social e de preservação do meio ambiente e mantém uma política de aprimoramento de pessoal.

"Desde 1999 trabalhamos com o envase e a comercialização de água mineral, mas nosso carro-chefe é a conservação da natureza e a valorização dos recursos humanos", destaca Valter Nery, gerente de Marketing e Controle de Qualidade da Empresa.

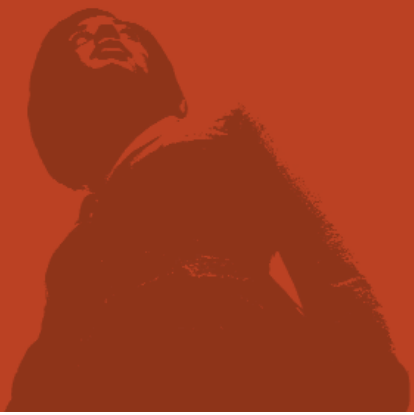
A preservação das florestas, dos mananciais, do subsolo e dos animais é feita pelos próprios funcionários da empresa em parceria com o Ibama, com a Universidade Federal de Mato Grosso e com a Fundação Estadual do Meio Ambiente.

Projetos de reflorestamento de árvores nativas, coleta seletiva de lixo, combate a incêndios e acompanhamento da conservação dos mananciais de água são, segundo determina a Diretoria, prioridade máxima. "Para isso treinamos os nossos funcionários", afirma Nery. Mas ressalte-se: na Água Puríssima dormir no serviço não é pecado. Há uma Casa de Descanso para os funcionários fazerem a sesta após o almoço para depois retornarem ao trabalho com mais disposição.

Para manter sintonia com a comunidade do município onde estão suas instalações, a Água Puríssima comprou este ano o primeiro lote de mil bonecas produzido pelo Núcleo Cooperativo de Bonecas de Pano "Dom & Arte", do município de Dom Aquino, um projeto desenvolvido com o apoio da prefeitura local e do Sebrae. São nove personagens que retratam aspectos da cultura mato-grossense, como o pescador e o pantaneiro.O material foi distribuído como brindes aos funcionários e aos distribuidores dos produtos da empresa.

Mais informações: www.aguaspurissima.com.br
diretoria@aguaspurissima.com.br
sac@aguaspurrisimas.com.br
Rodovia Br 364 km 10, 10350, Coxipó, Cuiabá (MT), CEP.: 78088-800
(65) 612-5555

PROCESSOS PRODUTIVOS CONTRIBUEM PARA A EFICÁCIA EMPRESARIAL



PROCESSOS PRODUTIVOS CONTRIBUEM PARA A EFICÁCIA EMPRESARIAL

Como foi visto, cada ator tem uma meta, ou expectativa a ser atingida. Para que essas expectativas se realizem, foram indicados alguns fatores ou atributos que precisam ser percebidos. Para que isso ocorra, a empresa depende de processos produtivos, ou seja, de realizar algumas operações de acordo com determinadas normas, métodos ou técnicas que permitam verificação, acompanhamento e análise dos procedimentos e práticas empresariais.

Os processos produtivos são os blocos de atividades rotineiras, repetitivas e seqüenciadas relativos às funções fim ou meio da empresa. São eles que influenciam diretamente no alcance dos fatores ou atributos que contribuem para atender às expectativas ou metas dos atores, resultando na eficácia empresarial. É importante que a empresa implante os processos necessários ao atendimento das expectativas de todos os atores. É imprescindível que se gerencie, constantemente, a vitalidade desses processos com alguns questionamentos, como por exemplo: Estão operando corretamente? Estão de acordo com a estratégia da empresa? Estão respondendo às necessidades de informação sobre o andamento dos negócios? Estão permitindo que se conheça plenamente o funcionamento da empresa?

Uma empresa que implanta e administra os seus processos corretamente possui eficiência produtiva. Eficiência é a qualidade de fazer as coisas certas, cumprindo normas e padrões, no tempo certo. A capacidade da empresa para gerenciar e operar, com a maior competência de que for capaz, as cadeias de processos produtivos é que determina a eficácia empresarial. Eficácia é a qualidade de alguém ou de alguma coisa que obtém os resultados pretendidos. A eficiência produtiva deve buscar sempre as melhores práticas capazes de posicionar o negócio de forma mais vantajosa diante dos concorrentes.

Para facilitar o entendimento da relação entre a eficiência produtiva e a eficácia empresarial, os principais processos produtivos serão associados aos cinco atores e suas metas. É importante observar que em alguns casos um processo relacionado a um determinado ator pode ser também importante para outro ator. Além disso, nenhum processo deve ser descartado e sempre que um deles não estiver sendo bem sucedido certamente terá impacto em pelo menos uma das metas, o que pode debilitar a eficácia empresarial.

O texto a seguir é baseado no Diagnóstico de Gestão Empresarial, disponível em **www.sebrae.com.br**, sob o título Auto-atendimento.

PROCESSOS PRODUTIVOS – ATOR: CLIENTE / EXPECTATIVA: SATISFAÇÃO

Melhoramento da qualidade (tecnologias, processos, produtos e serviços)

Conceito: A qualidade de um produto é medida por institutos

especializados e por aquilo que seu consumidor espera dele.

Recomendação: Quem determina o grau de qualidade necessário para um produto ou serviço é o cliente. A percepção do que tem ou não qualidade pode diferir de cliente para cliente ou mudar ao longo do tempo, na medida em que novas tecnologias, práticas ou conceitos vão surgindo. Entretanto, uma vez determinado o padrão de qualidade esperado por seus clientes, a empresa deve adotar práticas que garantam o alcance dos níveis pretendidos, com o mínimo de defeito e desperdício possíveis. Produtos e serviços fora das especificações corroem a imagem do negócio e comprometem as vendas. Um prejuízo que nem sempre é possível recuperar.

Planejamento e realização de descontos e promoções

Conceito: Estabelecer critérios, objetivos e periodicidade para a oferta de descontos e promoções, de forma a atrair e obter a satisfação do cliente sem prejuízo do lucro da empresa.

Recomendação: Qual consumidor não briga por aquele desconto no ato da compra? O desconto é um excelente mecanismo para arrematar a venda. Mas, se oferecido indiscriminadamente, reduz a margem de lucro necessária para a sobrevivência do negócio. Por outro lado, empresários que assumem o desconto como prática cotidiana, incluindo esse custo no preço de venda, correm o risco de encarecer seus produtos às vistas do mercado ou frustrar seus clientes quando não for possível oferecer essa vantagem adicional.

As promoções são táticas de guerrilha utilizadas para aumentar as vendas. Elas podem acontecer sob a forma de

descontos no preço dos produtos ou serviços ou pela concessão de vantagens adicionais aos clientes, como sorteios e brindes. Entretanto promoções mal planejadas podem onerar demais os custos da empresa e não surtir os efeitos pretendidos, seja por erros na comunicação, na escolha dos produtos ou no período de realização.

Facilitação das condições de venda (cartões, cheques-pré, crediário etc)

Conceito: Definir condições de como os clientes podem pagar pelos produtos e serviços vendidos e apresentar alternativas para as formas de pagamento.

Recomendação: É preciso levar em consideração as condições praticadas pela concorrência, os prazos de pagamento aos fornecedores e os custos que incidem no financiamento de uma venda. Condições flexíveis aumentam a chance de sucesso na venda. Por outro lado, se inadequadas ao fluxo de pagamentos da empresa, desequilibram o caixa e geram despesas financeiras que reduzem o lucro. E mais: nem sempre o custo do financiamento de uma venda pode ser repassado ao preço. Por isso é preciso definir essas questões de acordo com as características de cada negócio.

Monitoramento dos prazos de entrega

Conceito: Prazo de entrega é o período de tempo dado pela empresa ao cliente quando ele não leva a mercadoria no ato da compra.

Recomendação: Ao realizar uma compra e acertar um prazo para receber um produto ou concluir um serviço, o cliente faz planos

e passa a contar com ele no dia e hora marcados. Por exemplo: espera receber os itens encomendados para a festa de inauguração de sua casa no prazo combinado, ou que a reserva feita em um hotel para suas férias esteja confirmada quando lá chegar, ou que o almoço solicitado pelo telefone seja entregue no prazo estabelecido, especialmente quando está com fome. Frustrar expectativas é fatal. Em alguns casos, o cliente tem o direito de cancelar o pedido com perdas para ambos os lados. Em outros, o esforço em contornar a situação praticamente paralisa o negócio e cria uma reação em cadeia, com novos atrasos e reclamações. Administrar a conclusão e entrega de um produto ou serviço é fundamental. A empresa não pode correr o risco de colocar sua imagem a perder, por negligência, justamente na fase final do processo de venda.

Serviços de atendimento ao cliente

Conceito: Serviços de atendimento são canais de comunicação com os clientes para que eles possam expor suas necessidades em relação à empresa, para que elogiem, reclamem, ou solicitem informações.

Recomendação: A empresa precisa dispor de canais de atendimento aos clientes para dar vazão às suas demandas. Empresas que não dispõem desses serviços fecham suas portas para o cliente. Seja para elogiar, reclamar ou solicitar informações, o cliente quer se comunicar com a empresa. Quando não consegue, os problemas crescem em importância e as coisas boas perdem o significado, simplesmente porque ninguém "quis dar ouvido" a ele. O empresário precisa manter-se atento a essa questão e dispor de canais adequados para dar conta do volume e dos diferentes tipos de demandas de atendimento.

Serviços de assistência técnica

Conceito: Assistência técnica é o serviço de conserto e ajustes de defeitos dos produtos.

Recomendação: É errado achar que a responsabilidade de uma empresa com o cliente acaba quando ele recebe o produto ou serviço comprado ou paga por ele. O Código de Defesa do Consumidor já dá inúmeras garantias ao cliente para protegê-lo das decisões erradas tomadas no ato da compra ou dos produtos e serviços fora de especificação, com defeito ou falta de assistência técnica. Mas não é só pelo ponto de vista legal que as políticas de pós-venda devem ser observadas. De nada adianta vender um produto ou serviço que não funciona ou não atende às necessidades do comprador. Isso compromete a imagem da empresa e pode arruinar o negócio. Por isso, deve-se planejar muito bem aspectos como garantia, assistência técnica, trocas para que o cliente sinta-se assistido e fique mais seguro quanto a sua decisão de compra.

Conservação e manutenção regular das instalações, equipamentos e móveis

Conceito: As instalações públicas de uma empresa são os locais usados pelos clientes para comprar produtos ou serviços.

Recomendação: As instalações de uma empresa são, em muitos casos, decisivas para tornar o cliente satisfeito. A boa apresentação de uma loja, de um salão de restaurante ou de um escritório conta muito na avaliação do cliente. A percepção de qualidade de um produto ou serviço também é influenciada pelas condições de conservação, ambientação e organização dos pontos de atendimento e venda. Além disso,

há necessidade de especificar e dimensionar as instalações de acordo com o tipo de cliente a ser atendido e o volume de demanda. Locais muito apertados ou sem infra-estrutura adequada limitam o potencial de venda de produtos e serviços e frustram as expectativas dos clientes. Com o desenvolvimento da Internet, a empresa pode hospedar seu local de venda em um *site*. Nesse caso, ele tem de oferecer ao consumidor navegação fácil, confiabilidade, *design* atrativo, segurança e privacidade.

Capacitação permanente da equipe de vendas

Conceito: Capacitação da equipe de vendas é o treinamento dado ao funcionário para que ele atue adequadamente em sua função, observando aspectos como cordialidade, atenção, conhecimento dos produtos etc.

Recomendação: Administrar equipes de vendas exige mais do que o esforço para mantê-las motivadas. Também implica na capacitação e acompanhamento dos profissionais para manter o nível de competência necessário para atendimento ao cliente no melhor padrão dentro de seu mercado de atuação. Elementos como cordialidade, atenção, conhecimento dos produtos e interação com o cliente são essenciais. Vendedores, mesmo motivados, se estiverem mal preparados, podem colocar abaixo a imagem da empresa, bem como a de seus produtos e serviços. Montar, preparar e manter uma boa equipe de vendas não é tarefa fácil, mas dela depende o sucesso comercial e a satisfação do cliente. O despreparo dos vendedores pode desperdiçar oportunidades de negócio e até promover a concorrência.

Monitoramento da qualidade do atendimento ao cliente

Conceito: Atendimento é a maneira como a empresa realiza qualquer contato com o cliente, dentro ou fora do seu estabelecimento.

Recomendação: O atendimento ao cliente é uma das funções mais importantes da empresa. É ele que deixa a impressão mais forte sobre sua imagem. Deve haver todo o cuidado com o atendimento tanto para vender, quanto para tratar queixas, prestar informações ou receber elogios. Trata-se da hora da verdade, quando a relação com clientes e consumidores é posta à prova. Atender mal, de forma imprecisa e sem soluções eficazes potencializa a insatisfação do cliente e transforma aliados em adversários. O cliente não gosta de ser mal tratado ou de se sentir pouco importante. Afinal de contas, ele deu um crédito à empresa ao comprar seus produtos e serviços e quer sua contrapartida.

A empresa tem de monitorar a todo instante esse processo, para intervir quando houver falhas ou em situações em que o atendente não consegue compreender ou resolver o problema.

PROCESSOS PRODUTIVOS – ATOR: PROPRIETÁRIO / EXPECTATIVA: LUCRO

Controle das receitas

Conceito: Controle de receitas é o registro de todas as entradas de dinheiro na empresa, resultantes da comercialização de seus produtos ou serviços.

Recomendação: Saber o quanto recebeu como resultado de suas operações é quesito obrigatório e elementar para o

proprietário de qualquer negócio. Controlar receitas significa registrar todas as entradas de dinheiro na empresa, decorrentes da comercialização de seus produtos e serviços e de outras operações, tais como a venda de algum patrimônio ou os rendimentos de aplicações financeiras. Sem esse controle, a empresa fica vulnerável, podem ocorrer desvios de dinheiro e as decisões sobre a realização de investimentos e despesas podem ser tomadas a partir de dados irreais. O proprietário não pode ficar sem saber qual o lucro obtido no negócio.

Controle gerencial dos gastos

Conceito: Controle gerencial de gastos é o processo de observação e registro de todas as despesas de uma empresa.

Recomendação: Toda empresa precisa saber quanto dinheiro está gastando e como isso está ocorrendo. Nas micro e pequenas empresas, onde a disponibilidade de recursos financeiros é restrita, essa necessidade é ainda maior, pois o dinheiro mal aplicado tem repercussão direta no bolso de seus proprietários. É como se ele abrisse mão do lucro em nome do desperdício. Controlar e gerenciar gastos é o processo de registro e observação de todas as despesas da empresa. Esse registro, quando preciso e devidamente agrupado por período e tipo de despesa, permite ao administrador observar onde está gastando e se esse gasto está compatível com as receitas e com os objetivos do negócio. A falta de controle e de gerenciamento dos gastos pode ocasionar o desequilíbrio das contas e corroer o lucro do proprietário.

Planejamento e acompanhamento do fluxo de caixa

Conceito: Fluxo de caixa é o acompanhamento do

comportamento das entradas e saídas de dinheiro, para se obter o saldo financeiro da empresa num determinado período.

Recomendação: O fluxo de caixa é um instrumento que possibilita acompanhar o comportamento das entradas e saídas de dinheiro. É de onde se obtém a informação do saldo financeiro da empresa (positivo ou negativo) num determinado período. O planejamento e o acompanhamento do fluxo de caixa possibilitam ao administrador projetar os saldos financeiros da empresa a partir dos compromissos já assumidos e das receitas futuras, para tomar decisões mais seguras na hora de aprovar novas despesas, ou, ainda, para saber se conseguirá honrar seus compromissos nos prazos acertados. Empresas que não planejam seu fluxo de caixa aumentam o risco de atrasar pagamentos ou de ter de recorrer a empréstimos desnecessariamente. Como conseqüência há aumento das despesas financeiras, que reduzem o lucro do negócio.

Acompanhamento contábil

Conceito: Acompanhamento contábil é o registro de todas as transações realizadas pela empresa, de acordo com princípios e critérios universalmente aceitos. Ele permite conhecer a real situação econômica e financeira da empresa.

Recomendação: Ao contrário do que muitos pensam, a contabilidade é útil a todos os negócios, independentemente do seu grau de formalização. Desde a caderneta que registra todas as vendas até as demonstrações contábeis (balanço), ela possibilita ao empresário saber quanto imposto realmente é devido, ou determinar a viabilidade de um negócio, além de ser condição básica para o acesso às linhas de crédito bancárias, pois as

instituições financeiras exigem informações contábeis para definir o quanto podem emprestar. Empresas que operam com algum grau de informalidade também podem usufruir os benefícios da contabilidade, principalmente porque ela permite conhecer o custo dos produtos e determinar se o negócio está operando com lucro ou prejuízo. A contabilidade é o retrato da empresa, que serve ao administrador como base para tomar decisões a partir de informações precisas sobre a realidade do negócio.

Planejamento e controle orçamentário

Conceito: Planejamento e controle orçamentário é o conjunto de informações sobre as estimativas de receitas e despesas. Trata-se de uma visão, que pode ser detalhada, sobre as possibilidades de receitas e as necessidades de aplicação que tornarão viável o bom funcionamento dos negócios.

Recomendação: Assim como em nossa casa, onde procuramos adequar as despesas e decisões de investimento à renda familiar, na empresa também é necessário planejar os gastos e receitas. O orçamento empresarial é o conjunto de informações sobre as atividades financeiras necessárias ao pleno funcionamento dos negócios. Planejar um orçamento é definir o quanto em dinheiro é necessário para alcançar os objetivos da empresa (e aí se inclui o lucro), estabelecer as fontes de recursos e a forma como se vai gastá-los ao longo do período. Empresas que não planejam e controlam seu orçamento correm o risco de gastar mais do que podem, mais rápido do que devem e em coisas menos importantes para o resultado do negócio. Ou seja, atividades essenciais podem parar por falta de recurso, por conta de outras, menos decisivas, que consumiram mais do que deveriam. O orçamento permite que a empresa organize suas

despesas e crie as condições para preservar o lucro pretendido pelos proprietários do negócio.

Análise de crédito

Conceito: Análise de crédito é a avaliação da capacidade de compra e pagamento do cliente no ato da venda. Ela evita que a empresa tenha um nível elevado de inadimplência.

Recomendação: Diz a máxima popular: "pior que não vender, é vender e não receber". A inadimplência é um dos fatores que mais corroem o lucro de uma empresa. Por causa dela pode-se perder muito mais do que a margem de lucro da operação. Perde-se todo o dinheiro gasto na elaboração do produto ou serviço. Um dos mecanismos que reduzem o risco do chamado calote é a análise de crédito, que compreende a avaliação da capacidade de compra e pagamento do cliente no ato da venda. Negócios com níveis elevados de inadimplência têm dificuldade de equilibrar o caixa e precisam recorrer a empréstimos para honrar seus compromissos ou aumentar preços para cobrir os prejuízos. Dessa forma, podem elevar seu custo ou reduzir o volume de vendas.

Cobrança e controle de inadimplência

Conceito: Ter uma política de cobrança significa identificar os clientes em atraso e agir da forma mais rápida e precisa possível para cobrar a dívida.

Recomendação: A inadimplência é a falta, ou irregularidade do pagamento, pelos clientes, dos valores devidos em função da compra de produtos e serviços de uma empresa. Quanto maior o tempo que um cliente atrasa um pagamento, mais difícil fica recebê-lo. Possivelmente o cliente deve estar em atraso com

outras empresas e todas competem entre si para ver quem consegue cobrar mais rápido seus créditos. E nessa guerra só os mais competentes se salvam. Ser eficiente na cobrança é conseguir identificar os clientes em atraso e agir o mais rápido e com a maior precisão possível. Empresas com sistemas de cobrança ineficientes têm dificuldade em equilibrar seu fluxo de caixa e correm o risco de nunca mais receber os valores devidos. Em contrapartida, cobranças mal feitas ou indevidas podem ferir o Código de Defesa do Consumidor e gerar mais problemas para o empresário, além de prejudicar a imagem do negócio.

Gestão dos pagamentos a fornecedores

Conceito: Administrar os pagamentos de forma correta significa planejar e controlar os vencimentos, buscando alternativas que façam a empresa ser o mais pontual possível para obter vantagens.

Recomendação: Fornecedores são todos aqueles que abastecem a empresa com produtos e serviços necessários ao seu funcionamento. Administrar os pagamentos significa planejar e controlar os vencimentos, buscando alternativas que façam a empresa ser o mais pontual possível e, com isso, obter vantagens. Ser pontual representa muito mais do que manter uma boa imagem junto ao mercado. Empresas que não controlam de forma eficiente sua carteira de pagamentos podem atrasar compromissos mesmo com dinheiro em caixa ou concentrar pagamentos em períodos em que não dispõem de receitas suficientes. São situações que geram despesas desnecessárias com multas e juros. Elas também podem ser incluídas nos serviços de proteção ao crédito e podem ficar impossibilitadas de obter financiamentos ou comprar a prazo

ou serem obrigadas a pagar seus fornecedores à vista enquanto financiam a venda para seus clientes com recursos próprios.

Definição da remuneração dos proprietários

Conceito: Limite de remuneração é o quanto o proprietário pode recolher do lucro obtido sem comprometer as finanças da empresa.

Recomendação: Um dos fatores que mais motiva o empreendedor é a possibilidade de obter seu sustento por meio dos resultados do seu negócio. Por isso é muito importante definir o quanto se pretende retirar, a título de remuneração, para que se possa avaliar a viabilidade do negócio e planejar as ações para que o objetivo seja alcançado. É a partir dessa expectativa que se estima o quanto é preciso vender e qual a margem de lucro necessária para remunerar os donos nos níveis desejados. Além do que, sem limites de remuneração estabelecidos, o empresário tende a confundir receita com rendimento e as retiradas indiscriminadas podem afetar o equilíbrio de caixa da empresa.

Gestão de ativos

Conceito: Os ativos são formados pelo dinheiro que a empresa dispõe em caixa ou em bancos, títulos a receber de clientes, assim como máquinas, móveis, equipamentos, imóveis, veículos e quaisquer outros bens de valor.

Recomendação: Administrar ativos significa tomar decisões que preservem ou até aumentem seu valor. Uma empresa que não está atenta a isso pode deixar dinheiro no caixa, mesmo sem precisar, ao invés de quitar uma dívida e evitar mais juros; pode investir na aquisição e reforma de um imóvel quando do

que precisa é dispor de dinheiro para renovar os estoques e aumentar as vendas; pode ainda deixar veículos, máquinas e instalações sem manutenção e torná-los verdadeiras sucatas, sem valor de revenda. Esses são exemplos da má gestão de ativos, com impacto direto no lucro da empresa.

Gestão de passivos

Conceito: O passivo é formado por todas as obrigações, como o pagamento a fornecedores, empréstimos, folha de pagamento, impostos.

Recomendação: A gestão do passivo é a busca de alternativas para reduzir ao máximo esse valor e adequá-lo à capacidade de pagamento da empresa. Empresas que administram seu passivo de forma eficiente conseguem reduzir o custo de suas dívidas, evitam ao máximo despesas com juros ou multas e conseqüentemente aumentam o seu lucro.

Planejamento e gestão tributária

Conceito: Tributos são obrigações fiscais como impostos, taxas e contribuições.

Recomendação: Ao mesmo tempo que a formalização de um negócio abre inúmeras oportunidades e dá tranqüilidade ao administrador, ela traz consigo obrigações fiscais que se traduzem em impostos, taxas e contribuições que, se não forem gerenciadas devidamente, podem custar bem mais do que deveriam. Planejar a carga tributária é possível e necessário. Na abertura da empresa, a decisão do tipo de sociedade e de negócio implica em números e tipos diferentes de tributos. Na composição do rol de produtos e serviços, deve-se observar que itens similares podem ter alíquotas

de impostos bem diferentes. Vale lembrar que as empresas podem usufruir de mecanismos legais para simplificação e compensação de impostos que possibilitam reduzir seu impacto no lucro.

Planejamento societário

Conceito: Planejamento societário é a definição das formas de participação e remuneração de cada sócio, a distribuição de poderes, responsabilidades e as regras de convivência entre eles.

Recomendação: Muitos são os motivos que levam as pessoas a montar uma sociedade: afinidade, competência, laços familiares, disponibilidade de dinheiro para investir. Mas muitos também são os problemas que podem ocorrer pela falta de planejamento dessa relação. Sociedades se desfazem pela frustração de expectativas de seus sócios ou pelos conflitos gerados na administração. Planejar uma sociedade é definir as formas de participação e remuneração de cada um, a distribuição de poderes e responsabilidades e as regras de convivência. Desconsiderar isso é fatal e pode acabar com o negócio, independentemente do sucesso de seus produtos e serviços.

Formação de preços

Conceito: A formação de preços se define a partir dos custos de elaboração e comercialização, dos preços praticados pela concorrência, da disposição do consumidor para pagar o que se pede e da expectativa de lucro.

Recomendação: A formação de preços é uma etapa importante do processo de planejamento comercial da

empresa. Consiste numa operação complexa, em que se define o preço de venda dos produtos e serviços a partir dos seus custos de elaboração e comercialização, dos preços praticados pela concorrência, da disposição do consumidor para pagar o que se pede e da expectativa de lucro dos proprietários. Preços mal elaborados tanto podem reduzir as vendas por estarem mais caros do que deveriam, como podem trazer prejuízo por estarem com uma margem de lucro abaixo do que o negócio suporta.

Manutenção da infra-estrutura/capacidade instalada de produção

Conceito: A infra-estrutura de uma empresa é formada por pessoas qualificadas, edificações, móveis, equipamentos, ferramentas e tudo o que é necessário ao seu funcionamento e que permite a produção de produtos ou serviços.

Recomendação: O empresário deve ficar atento ao comportamento da demanda e à sua capacidade de atendê-la. Se uma empresa vende um produto ou serviço, mas não tem condições para entregar no prazo combinado, corre o risco de arcar com o custo da desistência do cliente, além da sua insatisfação. Se a procura aumenta e a empresa não tem estrutura para atender, perde a oportunidade de vender mais e ainda gera oportunidades para a concorrência. Mas a empresa que possui uma infra-estrutura/capacidade instalada superior à que o mercado comporta pode ficar com máquinas e pessoas ociosas e aumentar o custo dos seus produtos e serviços. É importante manter a estrutura adequada à demanda.

PROCESSOS PRODUTIVOS
– ATOR: COLABORADOR / EXPECTATIVA: RECOMPENSA

Aplicação de política de cargos e salários

Conceito: A gestão de cargos, carreiras, salários e benefícios é um processo de planejamento que tem por objetivo criar condições para o crescimento profissional, por meio do reconhecimento do mérito dos funcionários, e atrair e/ou reter talentos na empresa.

Recomendação: Diferentemente do que muitos pensam, a concorrência não se limita ao mercado de produtos e serviços. Também existe concorrência na busca por bons profissionais. Empresas que não têm um plano de cargos, carreira, salários e benefícios bem definido podem perder seus melhores profissionais para outras pelo fato de não oferecerem condições de crescimento profissional e uma remuneração justa.

Recrutamento e seleção de pessoal

Conceito: A seleção é um processo de filtragem que evita a contratação de pessoas que não tenham o perfil exigido para determinada função.

Recomendação: Achar a pessoa certa para assumir responsabilidades em um negócio, em meio a milhares de candidatos potenciais, não é uma tarefa tão simples como muita gente pensa. Se as pessoas são consideradas o item mais importante de uma empresa, selecioná-las corretamente passa a ser uma atividade vital. Processos de recrutamento e seleção mal conduzidos podem gerar, entre outros, os seguintes problemas: insegurança na equipe e queda na produtividade, contratação de pessoas incompatíveis com o perfil da função e da empresa e o

conseqüente desperdício de tempo e dinheiro, paralisação das atividades por falta de profissional capacitado para executá-las.

Capacitação de pessoal

Conceito: Capacitação é o treinamento dado ao funcionário para que ele atue adequadamente em sua função.

Recomendação: A capacitação consiste no acompanhamento das habilidades e conhecimentos dos funcionários de acordo com o perfil da função que ocupam e dos objetivos do negócio. A empresa não pode desconsiderar esse item sob pena de ficar defasada perante os concorrentes e não conseguir apresentar seus produtos e serviços nas especificações desejadas pelos clientes. De resto, a capacitação é um importante instrumento de motivação dos funcionários, por se sentirem reconhecidos e mais preparados para exercer suas atividades.

Avaliação de desempenho profissional

Conceito: A avaliação de desempenho é a ferramenta utilizada para se saber o quanto o funcionário está suprindo as necessidades exigidas pela função que ele exerce.

Recomendação: Até mesmo os melhores profissionais precisam ser freqüentemente avaliados. Isso porque a empresa necessita saber se toda a sua capacidade está sendo aplicada de forma eficiente (produtiva) e eficaz (com resultados). Pelo ponto de vista do funcionário, ser avaliado é a oportunidade de descobrir como estão sendo percebidos seu trabalho e esforço e em que aspectos deve aprimorar suas habilidades e conhecimentos. Todos precisam de referências para evoluir e a avaliação de desempenho cria essas condições. A avaliação pode indicar necessidades de

troca de funções, treinamentos e mudanças de comportamento. Ela impede que se estabeleça um perigoso clima de conformismo na empresa e provoca a busca pelo aperfeiçoamento e pelo resultado. Empresas que não fazem avaliação de sua equipe tendem a involuir junto com ela.

Regularização trabalhista e sindical

Conceito: Garantir aos funcionários os benefícios previstos em lei.

Recomendação: Muitas empresas têm dificuldade em lidar com a formalização das relações de trabalho, seja por desconhecimento, ou pelos custos que dela resultam. Entretanto respeitar os direitos do trabalhador, além de dar mais segurança ao funcionário, evita que a empresa tenha sua sobrevivência ameaçada por autuações trabalhistas que muitas vezes superam a capacidade de pagamento do negócio e podem comprometer, inclusive, o patrimônio dos sócios. Boa intenção só não basta, a complexidade da legislação e as várias formas de relação de trabalho precisam ser compreendidas e devidamente aplicadas para que a empresa elimine seus riscos e até reduza o custo de suas operações.

Democratização da empresa/participação nas decisões e resultados

Conceito: Democratizar a empresa é envolver os funcionários nas decisões e dar oportunidade de participação no processo decisório, gerando comprometimento e absorvendo as suas experiências a favor do negócio.

Recomendação: Envolver os funcionários nas decisões da empresa é uma das melhores maneiras de motivá-los e

comprometê-los com suas tarefas. A oportunidade de participar do processo decisório cria condições para que o funcionário busque sua auto-realização e motive-se para a tarefa. A participação nas decisões combate a monotonia das rotinas diárias e contribui para formar pessoas mais responsáveis com a empresa e seus resultados. Entretanto, se mal conduzido, esse processo pode gerar expectativas que não poderão ser correspondidas, conflitos no processo decisório ou insegurança pelo fato de os funcionários não estarem aptos para assumir essa responsabilidade. Pessoas mal preparadas para decidir podem arruinar um negócio. Pessoas preparadas podem ajudar muito.

Planejamento e alocação de recursos para a execução das tarefas

Conceito: A alocação de recursos é a correta distribuição de recursos financeiros, tecnológicos, materiais e de tempo dentro dos setores da empresa.

Recomendação: Tão importante quanto formar uma equipe competente é dotá-la das condições necessárias para execução das tarefas. A falta de recursos financeiros, tecnológicos, materiais e de tempo pode parar uma atividade ou até mesmo um negócio inteiro. Sem os suportes necessários, mesmo com pessoas motivadas e capazes, a empresa dificilmente cumprirá seus objetivos. Mais grave ainda é que a falta de recursos pode desmotivar os funcionários pelo simples fato de se sentirem impotentes por não terem condições para cumprir uma tarefa.

PROCESSOS PRODUTIVOS – ATOR: FORNECEDOR / EXPECTATIVA: PARCERIA

Seleção e cadastramento de fornecedores adequados

Conceito: Bons fornecedores são aqueles que oferecem à empresa produtos de qualidade pelas melhores condições de entrega, pagamento e preço.

Recomendação: O mercado dispõe de inúmeras empresas que podem fornecer os produtos e serviços de que um negócio precisa. O empresário deve escolher aquelas que oferecem as melhores condições de entrega, pagamento, preço e qualidade. A boa seleção dos fornecedores proporciona ganhos que podem ser decisivos frente à concorrência. Já uma escolha errada pode resultar em problemas que repercutem em todo o processo produtivo da empresa. Não adianta selecionar um fornecedor que tenha o produto de melhor qualidade, se ele não consegue entregar no prazo acordado, ou se o preço que pratica inviabiliza o custo da produção. A definição do fornecedor mais adequado tem de ser feita a partir das necessidades e possibilidades da empresa.

Aperfeiçoamento da forma de efetuar os pedidos

Conceito: Os pedidos de produtos encaminhados aos fornecedores devem ser sempre claros, com as especificações corretas e com prazo adequado.

Recomendação: Muitas vezes, a relação entre o fornecedor e a empresa fica abalada por conta de atrasos ou erros na entrega dos produtos e serviços contratados. Mas nem sempre a culpa é do fornecedor. Algumas empresas têm dificuldade em planejar suas compras e fazem pedidos urgentes. Esse procedimento traz

muitos transtornos para ambas as partes. O comprador fica sujeito a receber itens fora de especificação e a um custo mais caro. Em outros casos, as empresas não conseguem passar com precisão aquilo que desejam e provocam o erro do fornecedor, por não ter havido o entendimento correto daquilo que foi solicitado. Em ambas as situações, o desperdício de tempo e dinheiro torna a empresa desinteressante para o fornecedor e inviabiliza o estabelecimento de uma parceria. Portanto, o empresário precisa se preocupar em aperfeiçoar a forma de fazer seus pedidos de compra para minimizar os problemas de fornecimento e obter vantagens com isso.

Realização de ações promocionais conjuntas

Conceito: A ação conjunta para promoção entre uma empresa e um fornecedor é um conjunto de táticas que compartilham os custos, responsabilidades e resultados.

Recomendação: Muitas ações podem fortalecer a relação de parceria da empresa com seus fornecedores. Uma delas é a ação conjunta para promoção de suas marcas e aumento das vendas. Na ótica do fornecedor, quanto mais a empresa-cliente cresce, mais negócios podem ser gerados. Nesse sentido, promover ações conjuntas pode ser um bom negócio para ambas as partes, pois compartilham os custos, as responsabilidades e os resultados.

Planejamento das compras junto aos fornecedores

Conceito: Planejamento de pedidos é a forma mais eficiente de realizar uma compra junto ao fornecedor com o menor custo, melhor prazo e nas especificações corretas.

Recomendação: Planejar compras com eficiência significa projetar as necessidade de materiais, bens e serviços para que se possa realizar uma compra com o menor custo possível e na quantidade, prazo e especificação corretos. Compras mal planejadas fazem crescer o risco de erros, possibilidade de atraso e alteração dos custos. Além disso, planejar compras permite que a negociação com o fornecedor ocorra sem atropelos ou desgastes. Também há outro aspecto a ser considerado: o planejamento evita a formação de estoques elevados e libera mais recursos para o capital de giro da empresa.

Administração dos pagamentos aos fornecedores

Conceito: Pagar em dia é cumprir os contratos de compra junto aos fornecedores.

Recomendação: Por dedicarem grande parte de seu tempo aos clientes, as empresas freqüentemente negligenciam sua relação com os fornecedores. Esquecem que neles começa todo o processo produtivo da empresa e que em alguns negócios eles são a chave para o sucesso. Receber produtos e serviços com qualidade, no prazo e nas especificações compromissadas e com preços competitivos aumenta as chances de obtenção do lucro e de satisfação dos clientes. Investir na relação com o fornecedor significa respeitar os contratos e buscar vantagens mútuas, que dêem mais segurança a ambas as partes e fortaleçam o sentido de parceria. Empresas que não mantêm boa relação com seus fornecedores podem ser preteridas no atendimento de um pedido, ficar sem acesso a condições de pagamento mais vantajosas, ser incluídas nos serviços de proteção ao crédito e até receber produtos e serviços com qualidade inferior.

PROCESSOS PRODUTIVOS – ATOR: SOCIEDADE / EXPECTATIVA: BEM-ESTAR

Monitoramento e controle ambiental

Conceito: O monitoramento e o controle ambiental são úteis para evitar que a empresa seja autuada por órgãos de fiscalização ou tenha sua imagem abalada junto aos clientes por causa de danos à comunidade em que está inserida.

Recomendação: A empresa é responsável pelo impacto que sua atividade tem no meio ambiente. Cada vez mais os clientes e consumidores consideram esse fator na hora de escolher uma empresa onde comprar. Essa deve ser a preocupação do dono de um estabelecimento de lavagem de veículos, por exemplo, que ao descuidar da água suja com detergente pode contaminar o solo e o subsolo, prejudicando plantas e pondo em risco a água de poços que abastecem a comunidade. Ou do proprietário de um restaurante cujo serviço de música incomoda todos os vizinhos. O monitoramento e o controle ambiental ajudam a evitar que a empresa seja autuada por órgãos de fiscalização ou tenha sua imagem abalada junto aos clientes e à comunidade.

Regularização e adequação da empresa às normas fiscais

Conceito: Regularização fiscal é seguir corretamente as exigências tributárias feitas pelos governos federal, estadual e municipal.

Recomendação: As empresas têm obrigações fiscais, ou seja, precisam pagar impostos e contribuições sobre suas operações. Essa é a cota que o governo exige, nas esferas federal, estadual e municipal, para permitir o funcionamento de um negócio. O descumprimento das normas fiscais pode resultar no pagamento de multas e até mesmo no fechamento da empresa.

Aquelas que não pagam seus impostos deixam de contribuir para a sociedade, pois é com esse dinheiro que o poder público realiza seus investimentos e garante os serviços públicos gratuitos, como saúde e educação. Além disso, a sonegação de impostos impede a concorrência saudável e pode significar o fechamento de outros estabelecimentos e a perda de inúmeros empregos em nome do lucro fácil e arriscado. Se a empresa é contra a elevada carga tributária, seus proprietários devem usar os mecanismos existentes no Estado Democrático de Direito para exigir correções, parcelamentos, incentivos, descontos ou mesmo isenções. Para isso, podem se valer de passeatas, protestos, abaixo-assinados, *lobby* junto aos parlamentares, criação de movimentos empresariais etc. A sonegação é uma alternativa desleal com os contribuintes que pagam seus impostos em dia. Também incorre no mesmo pecado a empresa que compra produtos falsificados ou contrabandeados.

Regularização e adequação da empresa às normas sindicais e trabalhistas

Conceito: Normas sindicais e trabalhistas são o conjunto de diretrizes que garantem aos funcionários os benefícios previstos em lei.

Recomendação: As relações de trabalho regidas pela CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas – precisam ser muito bem administradas. Os riscos de autuação pelo não cumprimento da CLT são reais. A Justiça do Trabalho é bastante eficiente e, nesses casos, até o patrimônio dos sócios pode ser utilizado para pagar dívidas trabalhistas. As relações com o sindicato também devem ser consideradas, pois eles são os representantes de categorias profissionais. Acordos coletivos

firmados pelos sindicatos com os empregadores se sobrepõem à própria CLT. Os acordos coletivos e as leis trabalhistas garantem benefícios e condições de trabalho essenciais para a segurança financeira e a saúde dos funcionários. Portanto, a empresa que cumpre rigorosamente suas obrigações, além de reduzir os riscos do negócio, fortalece sua imagem perante os empregados. Aqui também vale recomendar que a empresa adote uma postura cidadã. Se contesta os encargos cobrados por cada emprego gerado, deve articular suas entidades representativas e oferecer alternativas aos representantes do povo democraticamente constituídos. Desrespeitar direitos trabalhistas viola as regras de convivência entre empregadores e empregados.

Fortalecimento de práticas associativas

Conceito: Associativismo é a união de empresas e entidades em torno de objetivos comuns, por motivos econômicos ou sociais.

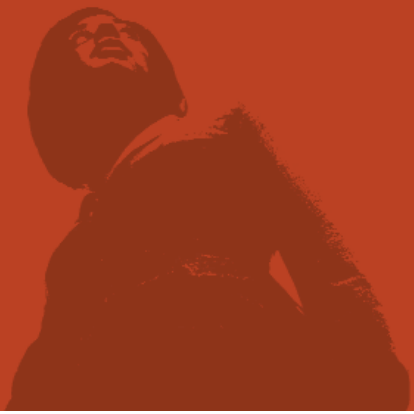
Recomendação: Praticar o associativismo é promover a união de empresas e entidades em torno de objetivos comuns, por motivos econômicos ou sociais, ou dela participar. O associativismo fortalece a empresa, pois sozinha dificilmente ela conseguirá influenciar decisões políticas ou promover melhorias sociais que exijam grandes investimentos. A união com empresários de um mesmo segmento ou de uma mesma região pode trazer benefícios para a empresa e para o ambiente em que está inserida.

Participação em programas sociais

Conceito: Programas sociais são ações que beneficiam a sociedade e ainda trazem melhorias na imagem da empresa junto aos clientes.

Recomendação: A responsabilidade social deve ser encarada pelo empresário como uma oportunidade de contribuir para a construção de uma sociedade melhor, mas também deve produzir efeitos positivos para a empresa. Utilizar a empresa para fazer doações desassociadas do ambiente em que está inserida é ato de caridade, com efeitos mais positivos para o doador do que para o próprio negócio. A responsabilidade social, enquanto instrumento, está ligada aos interesses da organização. Seja para melhorar a convivência com uma comunidade vizinha, ou para incrementar a qualidade de vida de seus funcionários, a empresa responsável procura garantir o bem-estar daqueles com quem se relaciona, como um mecanismo para conquistar o sucesso.

MINHA EMPRESA É EFICAZ?



MINHA EMPRESA É EFICAZ?

Para fazer uma avaliação preliminar de sua empresa, responda ao questionário a seguir. Assinale com um X a coluna que indica o estágio em que sua empresa se encontra em cada processo — funciona bem, precisa melhorar ou ainda não foi implantado. Anote quantos xis foram marcados em cada coluna. Finalmente, verifique qual foi a coluna com maior número de xis e, na linha da conclusão, descreva o que precisa ser aperfeiçoado. Neste ponto, é interessante voltar ao texto e rever os conceitos e as recomendações feitas para os processos que ainda não foram implantados ou que precisam melhorar em sua empresa.

Faça suas anotações a lápis, pois, assim, você poderá repetir a avaliação de tempos em tempos, para acompanhar de perto a evolução de seu processo de gestão. Se você considerar que precisa aprofundar a avaliação, vá ao *site* do Sebrae na Internet (www.sebrae.com.br) e faça um diagnóstico mais completo na seção "auto-atendimento".

Responda ao questionário a seguir e reflita sobre o atendimento às expectativas de cada ator.

ATOR: CLIENTE / EXPECTATIVA: SATISFAÇÃO

Processo produtivo	Situação do processo na empresa		
	Funciona bem	Precisa melhorar	Não implantou
Melhoramento da qualidade (tecnologias, processos, produtos e serviços)			
Planejamento e realização de descontos e promoções			
Facilitação das condições de venda (cartões, cheques-pré, crediário...)			
Monitoramento dos prazos de entrega			
Prestação de serviços de atendimento ao cliente			
Prestação de serviços de assistência técnica			
Conservação e manutenção regular das instalações, equipamentos, móveis...			
Capacitação permanente da equipe de vendas			
Monitoramento da qualidade do atendimento ao cliente			
Resultado			

Conclusão:

ATOR: CLIENTE / EXPECTATIVA: SATISFAÇÃO

Processo produtivo	Situação do processo na empresa		
	Funciona bem	Precisa melhorar	Não implantou
Controle das receitas			
Controle gerencial dos gastos			
Planejamento e acompanhamento do fluxo de caixa			
Acompanhamento contábil			
Planejamento e controle orçamentário			
Análise de crédito			
Cobrança e controle de inadimplência			
Gestão dos pagamentos a fornecedores			
Definição da remuneração dos proprietários			
Gestão de ativos			
Gestão de passivos			
Planejamento e gestão tributária			
Planejamento societário			
Formação de preços			
Facilitação das condições de pagamento			
Planejamento de descontos e bonificações			
Planejamento de promoções			
Manutenção da infra-estrutura/ capacidade instalada de produção			
Resultado			

Conclusão:

ATOR: CLIENTE / EXPECTATIVA: SATISFAÇÃO

Processo produtivo	Situação do processo na empresa		
	Funciona bem	Precisa melhorar	Não implantou
Aplicação de política de cargos e salários			
Recrutamento e seleção de pessoal			
Capacitação de pessoal			
Avaliação de desempenho profissional			
Regularização trabalhista e sindical			
Democratização da empresa/participação nas decisões e resultados			
Planejamento e alocação de recursos para a execução das tarefas			
Resultado			

Conclusão:

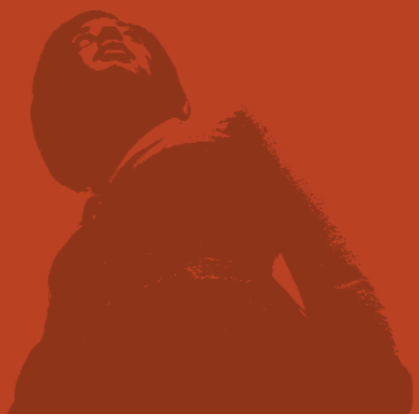
ATOR: CLIENTE / EXPECTATIVA: SATISFAÇÃO

Processo produtivo	Situação do processo na empresa		
	Funciona bem	Precisa melhorar	Não implantou
Seleção e cadastramento de fornecedores adequados			
Aperfeiçoamento da forma de efetuar os pedidos			
Realização de ações promocionais conjuntas			
Planejamento das compras junto aos fornecedores			
Administração dos pagamentos aos fornecedores			
Resultado			

Conclusão:

EXEMPLOS DE INSTRUMENTOS DE APOIO GERENCIAL

VOCÊ PODE ENCONTRAR UMA SÉRIE DE INSTRUMENTOS DE APOIO NO SITE DO SEBRAE–AUTO-ATENDIMENTO. ACESSE WWW.SEBRAE.COM.BR



A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE DAS RECEITAS

ORIENTAÇÕES SOBRE O INSTRUMENTO:

O que é:

Documento que apresenta informações sobre a importância do controle das receitas. Tabela que ajuda o cliente a fazer o controle.

Para que serve:

Para orientar sobre a importância do controle das receitas, ou seja, dos recebimentos das vendas realizadas.

Como se utiliza:

Tudo que acontece no seu negócio, como compras, vendas, contratação ou demissão de funcionários, conserto de máquinas, retiradas dos sócios, financiamentos etc, gera entradas (recebimentos) em seu caixa ou saídas dele (pagamentos). Use uma planilha de fluxo de caixa para acompanhar e planejar essas entradas e saídas.

Todos os empreendimentos existem para atender as necessidades dos seus clientes, seja produzindo ou vendendo produtos ou serviços. As conseqüências financeiras dessas vendas, observadas no caixa, são os recebimentos.

Muitas vezes o recebimento não ocorre no mesmo momento em que se dá a venda.

Às vezes isto acontece porque foi concedido um prazo para o cliente efetuar o pagamento. Em outros momentos porque o cliente ficou inadimplente. Outras vezes, pelos dois motivos.

Por isso é muito importante saber quanto e quando você receberá por suas vendas já realizadas. Sem recursos no caixa você não poderá efetuar os pagamentos de suas despesas. Mas, com um controle dos recebimentos você poderá programar, com mais precisão, os seus pagamentos, o que será muito bom para o seu negócio.

Ferramenta:

A planilha a seguir é para registros diários. Neste modelo apresentado, a planilha possui sete dias em cada formulário, mas você pode fazer formulários mensais, se preferir.

Dica:

Não se preocupe em preencher sua planilha de fluxo de caixa com informações do passado. Comece a preenchê-la a partir de hoje, com o saldo de hoje e as informações sobre os pagamentos e recebimentos que ainda irão ocorrer.

De algumas dessas entradas e saídas futuras você já sabe o valor e conhece a data em que elas vão ocorrer. De outras não.

Quanto mais entradas e saídas você puder prever, além das que você já sabe, melhor vai ser a sua previsão do saldo do seu caixa no futuro.

O que preencher em cada campo:

Datas: Identificar o período ao qual a planilha se refere.

Cada planilha "cobre" uma semana, da segunda-feira de uma semana qualquer à segunda-feira da semana seguinte, e não está presa aos dias do mês. Portanto, você deverá indicar as datas (dia, mês e ano) de todos os dias de semana nos seus formulários.

Você também poderá indicar um número para cada semana, para não perder a seqüência. Assim, cada formulário terá um número.

Saldo do caixa: é quanto você tem no Caixa, no início do dia. O que você tem no início do dia de hoje é o que você tinha no início do dia de ontem somado ao que você recebeu ontem mesmo e subtraído do que você pagou ontem também. Esta linha indica o dinheiro disponível.

Recebimentos (entradas): é a soma de todo o dinheiro que entrou no dia, ou melhor, de tudo que você recebeu no dia. Nesta linha você lançará os recebimentos futuros.

PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA

Controle de recebimentos e pagamentos da semana: _____

Datas	__/__/__	__/__/__	__/__/__	__/__/__	__/__/__	__/__/__	__/__/__	__/__/__
Dia	Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	Sábado	Domingo	Segunda-feira
Saldo do caixa								
Recebimentos								
Vendas								
Outros recebimentos								
Pagamentos								
Outros pagamentos								
Saldo do dia								

Obs: pode entrar dinheiro no seu caixa porque você recebeu o pagamento de um cliente (o que é mais comum) ou por algum outro motivo, como o pagamento de um empréstimo, por exemplo, (o que é mais raro).

Por isso, existem duas linhas para você anotar os recebimentos do dia. A linha para anotar os recebimento dos clientes e a linha para anotar os outros tipos de recebimentos. Ocorrendo diversos recebimentos no mesmo dia, some tudo e coloque o valor total na linha recebimentos. Se houver somente um recebimento no dia, mesmo assim, repita o valor dele na linha recebimentos.

Pagamentos (saídas): é a soma de todo dinheiro que saiu no dia, ou melhor, de tudo que você pagou no dia. Nesta linha você lançará os pagamentos futuros.

Obs: normalmente sai dinheiro do seu caixa porque você pagou alguém. Pode ser o seu fornecedor ou o transporte que você usou para atender um cliente, por exemplo. Pode ser também uma retirada sua (pró-labore).

Por isso, existem várias linhas para você anotar os pagamentos do dia. Caso ocorram diversos pagamentos no mesmo dia, some tudo e coloque o valor total na linha pagamentos.

Saldo do dia: é a diferença entre o que saiu e o que entrou durante o dia. É a diferença entre tudo que você recebeu e tudo que você pagou neste dia. Este valor deverá ser somado

(se ele for positivo) ao do valor que você tinha no início deste mesmo dia ou dele ser subtraído (se ele for negativo), para você saber com quanto você iniciará o dia seguinte.

Segunda-feira: O valor do saldo na última segunda-feira do formulário será transferido para a primeira segunda-feira do formulário da próxima semana. Ou seja, o último saldo de cada formulário será igual ao primeiro saldo do formulário seguinte.

Exemplo:

Como se vê, o valor do saldo na última segunda-feira do formulário será transferido para a primeira segunda-feira do formulário da próxima semana. Ou seja, o último saldo deste formulário (R$ 132,00) será igual ao primeiro saldo do formulário na semana seguinte.

PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA

Controle de recebimentos e pagamentos da semana: _____

Datas	__/__/__	__/__/__	__/__/__	__/__/__	__/__/__	__/__/__	__/__/__	__/__/__
Dia	Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	Sábado	Domingo	Segunda-feira
Saldo do caixa		52,00	89,00	116,00	123,00	129,00	96,00	132,00
Recebimentos	60,00	45,00	35,00	35,00	50,00	55,00	80,00	
Vendas	20,00	45,00	35,00	35,00	50,00	55,00	80,00	
Outros recebimentos	40,00							
Pagamentos	8,00	8,00	8,00	28,00	44,00	88,00	44,00	
Pró- labore						80,00		
Vale Transporte	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		
Telefone					36,00			
Fornecedores				20,00				
Aluguel								
Contador							40,00	
Empréstimo							4,00	
Juros								
Salários								
Outros pagamentos								
Saldo do dia	52,00	37,00	27,00	7,00	6,00	(33,00)	36,00	

O FLUXO DE CAIXA E O CONTROLE DE GASTOS

ORIENTAÇÕES SOBRE O INSTRUMENTO:

O que é:

Documento que mostra a importância de controlar os gastos para o equilíbrio do caixa.

Para que serve:

Para organizar, ao longo do tempo, os pagamentos dos gastos, pois mantê-los em dia é muito importante. É que, geralmente, entre os principais itens de gastos estão aqueles efetuados com diversos parceiros do empreendimento, tais como fornecedores, funcionários e bancos.

Ter um bom relacionamento com esses seus parceiros é fundamental para o sucesso do seu negócio.

Como se utiliza:

Em uma planilha de fluxo de caixa você irá registrar não só os seus pagamentos, mas também os recebimentos.

Tudo que acontece no seu negócio, como compras, vendas, contratação de funcionários, ou demissão de funcionários, conserto de máquinas, retiradas dos pró-labores dos sócios, financiamentos e etc, gera entradas (recebimentos) em seu caixa ou saídas (pagamentos) dele. Use uma planilha de fluxo de caixa para acompanhar e planejar entradas e saídas.

Ferramenta:

A planilha a seguir é para registros diários. Neste modelo apresentado, a planilha possui sete dias em cada formulário, mas você pode fazer formulários mensais se preferir.

Dica:

Não se preocupe em preencher sua planilha de fluxo de caixa com informações do passado. Comece a preenchê-la a partir de hoje, com o saldo de hoje e as informações sobre os pagamentos e recebimentos que ainda irão ocorrer. De algumas dessas entradas e saídas futuras você já sabe o valor e conhece a data em que elas vão ocorrer. De outras não.

Quanto mais entradas e saídas você puder prever, além das que você já sabe, melhor será a sua previsão do saldo do seu caixa no futuro.

O que preencher em cada campo:

Datas: Identificar o período ao qual a planilha se refere.

Cada planilha "cobre" uma semana, de segunda a segunda sem se prender aos dias do mês. Portanto, você deverá indicar as datas (dia, mês e ano) de todos os dias nos seus formulários. Você também poderá indicar um número para cada semana, para não perder a seqüência. Assim, cada formulário terá um número.

Saldo do caixa: é quanto você tem no Caixa, no início do dia. O que você tem no início do dia de hoje é o que você tinha no início do dia de ontem somado ao que você recebeu ontem mesmo, subtraído do que você pagou ontem também. Esta linha indica o dinheiro disponível.

PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA - EXEMPLO

Exemplo de controle de recebimentos e pagamentos da semana: _____

Datas	__/__/__	__/__/__	__/__/__	__/__/__	__/__/__	__/__/__	__/__/__	__/__/__
Dia	Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	Sábado	Domingo	Segunda-feira
Saldo do caixa								
Recebimentos								
Vendas								
Outros recebimentos								
Pagamentos								
Pró-labore								
Vale Transporte								
Telefone								
Fornecedor A								
Fornecedor B								
Fornecedor C								
Outros fornecedores								
Aluguel								
Contador								
Empréstimo								
Juros								
Salários								
Outros pagamentos								
Saldo do dia								

Recebimentos (entradas): é a soma de todo o dinheiro que entrou no dia, ou melhor, de tudo que você recebeu no dia. Nesta linha você lançará os recebimentos futuros.

Obs: pode entrar dinheiro no seu caixa porque você recebeu o pagamento de um cliente (o que é mais comum) ou por algum outro motivo, como o recebimento de um empréstimo, por exemplo, (o que é mais raro). Por isso, existem duas linhas para você anotar os recebimentos do dia: a linha para anotar os recebimento dos clientes e a linha para anotar os outros tipos de recebimentos. Ocorrendo diversos recebimentos no mesmo dia, faça a soma de tudo e coloque o valor total na linha recebimentos. Se houver somente um recebimento no dia, mesmo assim, repita o valor dele na linha recebimentos.

Pagamentos (saídas): é a soma de todo dinheiro que saiu no dia, ou melhor, de tudo que você pagou no dia. Nesta linha você poderá lançar os pagamentos futuros.

Obs: normalmente sai dinheiro no seu caixa porque você pagou alguém. Pode ser o seu fornecedor ou o transporte que você usou para atender um cliente, por exemplo. Pode ser também uma retirada (pró-labore). Por isso, existem várias linhas para você anotar os pagamentos do dia. Ocorrendo diversos recebimentos no mesmo dia, faça a soma de tudo e coloque o valor total na linha pagamentos.

Saldo do dia: é a diferença entre o que saiu e o que entrou durante o dia. É a diferença entre tudo que você recebeu e tudo que você pagou neste dia. Esse valor deverá ser somado (se ele for positivo) ao valor que você tinha no início deste

mesmo dia ou subtraído (se ele for negativo) do, para você saber com quanto dinheiro você iniciará o dia seguinte.

Segunda-feira: O valor do saldo na última segunda-feira do formulário será transferido para a primeira segunda-feira do formulário da próxima semana. Ou seja, o último saldo de cada formulário será igual ao primeiro saldo do formulário seguinte.

Exemplo:

Como se vê, o valor do saldo na última segunda-feira do formulário será transferido para a primeira segunda-feira do formulário da próxima semana. Ou seja, o último saldo deste formulário (R$ 1.145,70) será igual ao primeiro saldo do formulário na semana seguinte.

É importante ressaltar que, se o controle do fluxo de caixa for feito com algum instrumento como esta planilha, com antecedência e com persistência, isso diminuirá muito o risco de atraso nos pagamentos, não comprometendo, assim, a credibilidade do empreendimento perante o mercado em que ele atua.

Outro aspecto importante é que, não havendo atraso nos pagamentos, não haverá custos adicionais com juros e multas, o que contribui para a saúde financeira do seu negócio.

PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA

Controle de recebimentos e pagamentos da semana: _____

Datas	__/__/__	__/__/__	__/__/__	__/__/__	__/__/__	__/__/__	__/__/__	__/__/__
Dia	Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	Sábado	Domingo	Segunda-feira
Saldo do caixa	-	42,00	79,00	94,00	374,70	359,70	1.109,7	1.145,70
Recebimentos	60,00	560,00	35,00	630,00	50,00	850,00	80,00	
Vendas	20,00	560,00	35,00	630,00	50,00	850,00	80,00	
Outros recebimentos	40,00							
Pagamentos	18,00	523,00	20,00	349,30	65,00	100,00	44,00	
Pró- labore						80,00		
Vale Transporte	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00		
Telefone					36,00			
Fornecedor A				20,00				
Fornecedor B				320,00				
Fornecedor C		500,00						
Outros fornecedores	10,00	15,00	12,00	1,30	21,00	12,00	40,00	
Aluguel							4,00	
Contador								
Empréstimo								
Juros								
Salários								
Outros pagamentos								
Saldo do dia	42,00	37,00	15,00	280,70	(15,00)	750,00	36,00	

SEBRAE

www.sebrae.com.br