

Evitando a Falência
Henrique Montserrat Fernandez

Henrique Fernandez

EVITANDO A

**F
A
L
Ê
N
C
I
A**



Garanta o sucesso de seu negócio

i@ditora

Evitando a Falência

Garanta o sucesso de seu negócio

Este livro destina-se aos empresários já existentes e a todo aquele que acredita na livre iniciativa e deseja ser um novo empreendedor. Manter a empresa viva é um desafio que pode ser superado com sucesso.

Henrique Montserrat Fernandez

ISBN 8587916963
2003

Henrique Montserrat Fernandez é Administrador de Empresas com pós-graduação em Análise de Sistemas e MBA em Tecnologia da Informação / E-management pela Fundação Getúlio Vargas - FGV.

Com 28 anos de atuação profissional, trabalhou em empresas de médio e grande portes, tais como Grupo Bonfiglioli, Copersucar e SENAC, entre outras.

Foi Gerente de Sistemas e Métodos da Zanthus, tradicional fabricante de Terminais Ponto de Venda, onde atuou por mais de seis anos.

Foi também professor universitário na década de 90, além de possuir vasta experiência em treinamento empresarial.

É especialista nas normas ISO 9000, sendo Lead Auditor pela Perry Johnson Inc., desenvolvendo inclusive, softwares para essa área.

Fundador da *Zamplex Solutions*, desde 1996 é Consultor Gerente especializado em gestão, sistemas e qualidade.

ÍNDICE

APRESENTAÇÃO	6
1. NASCIMENTO DA EMPRESA	8
<i>DIFICULDADES INICIAIS, MORTALIDADE</i>	8
<i>PLANEJANDO A EMPRESA – PRIMEIROS PASSOS</i>	9
<i>CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR</i>	10
<i>PLANO DE NEGÓCIOS E PESQUISAS DE MERCADO: POR QUE FAZER?</i>	12
<i>ONDE OBTER AJUDA?</i>	16
<i>ABRINDO A EMPRESA</i>	19
2. O DESAFIO DA SOBREVIVÊNCIA: SER COMPETITIVO SEMPRE	22
<i>COMPETITIVIDADE</i>	22
<i>CUSTOS</i>	24
<i>UTILIZANDO OS CUSTOS NA TOMADA DE DECISÕES DA EMPRESA</i>	26
<i>CONTROLE DOS ESTOQUES E LOGÍSTICA</i>	28
<i>ALGUMAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS PARA A EMPRESA</i>	32
<i>É A INOVAÇÃO QUE FAZ A DIFERENÇA</i>	33
<i>ONDE OBTER AJUDA?</i>	37
3. INFORMAÇÃO: O ALIMENTO DE SEU NEGÓCIO	39
<i>A INFORMAÇÃO COMO BASE PARA A TOMADA DE DECISÕES</i>	39
<i>QUALIDADE E INFORMAÇÃO: A EXIGÊNCIA DO NEGÓCIO</i>	40
<i>A QUALIDADE DA INFORMAÇÃO OBTIDA</i>	43
<i>CONVERTENDO O CONHECIMENTO</i>	44
<i>TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO NA EMPRESA</i>	45
<i>SEGURANÇA DOS DADOS</i>	49
<i>ONDE OBTER AJUDA?</i>	51
4. A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS QUE TRABALHAM A SEU LADO	52
<i>O VALOR DO TRABALHO</i>	52
<i>SUPRINDO AS NECESSIDADES HUMANAS</i>	53
<i>A REVOLUÇÃO DO COMPUTADOR</i>	56
<i>A CONTRIBUIÇÃO JAPONESA NESSA ADAPTAÇÃO</i>	57
<i>COMPARANDO MODELOS VITORIOSOS</i>	57
<i>A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</i>	58
<i>AUTORIDADE, LIDERANÇA E CONFLITOS</i>	60

<i>AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS</i>	61
<i>RETENÇÃO DE TALENTOS</i>	64
<i>NOVAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS</i>	66
<i>PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NA EMPRESA</i>	67
<i>ONDE OBTER AJUDA?</i>	68
5. O CLIENTE COMO RAZÃO DE EXISTÊNCIA DA EMPRESA.....	69
<i>POR QUE DEVEMOS CONHECER O CLIENTE?</i>	69
<i>CONHECENDO SEU CLIENTE ATRAVÉS DAS INFORMAÇÕES OBTIDAS</i>	70
<i>CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT – GERENCIAMENTO DAS RELAÇÕES COM OS CLIENTES)</i>	71
<i>CALL CENTER (CENTRO DE CHAMADAS)</i>	72
<i>TRATANDO O CLIENTE COMO SE FOSSE ÚNICO</i>	73
<i>ALGUNS CUIDADOS BÁSICOS NAS RELAÇÕES COMERCIAIS</i>	74
<i>O MERCADO</i>	75
<i>A IMPORTÂNCIA DA MARCA</i>	80
<i>PUBLICIDADE</i>	81
<i>A FORÇA DE VENDAS</i>	83
<i>ONDE OBTER AJUDA?</i>	84
6. ADMINISTRANDO AS FINANÇAS.....	85
<i>FINANÇAS COMO FATOR DE RISCO</i>	85
<i>ENDIVIDAMENTO ÀS VEZES É SALUTAR (MAS CUIDADO!)</i>	86
<i>PAGAR JUROS POR QUÊ?</i>	87
<i>O QUE É O FLUXO DE CAIXA</i>	87
<i>EXEMPLO SIMPLES DE FLUXO DE CAIXA</i>	89
<i>AVALIANDO OS FLUXOS DE CAIXA</i>	90
<i>PREVENDO A LIQUIDEZ</i>	91
<i>ANÁLISE DE ÍNDICES DE LIQUIDEZ ATRAVÉS DOS BALANÇOS PERIÓDICOS</i>	92
<i>ONDE OBTER AJUDA?</i>	94
7. O VALOR DA EMPRESA.....	95
<i>A GRANDE IMPORTÂNCIA DOS ATIVOS INTANGÍVEIS</i>	95
<i>ÍNDICES AUXILIARES</i>	99
<i>ONDE OBTER AJUDA?</i>	100
8. SEU FUTURO.....	102
<i>EMPRESAS FAMILIARES</i>	102
<i>COMO CRESCER SEM DOR</i>	104
<i>EVOLUINDO NO TEMPO</i>	109
<i>ONDE OBTER AJUDA?</i>	110

9. CONCLUSÃO	112
10. NOTAS	116
11. BIBLIOGRAFIA	147

APRESENTAÇÃO

Ninguém abre uma empresa pensando em fechá-la após um breve funcionamento. O tempo, dinheiro e esforço investidos merecem um retorno satisfatório, e este só ocorre, em geral, havendo sucesso, após alguns anos de trabalho duro.

Infelizmente, no entanto, muitos negócios não chegam a prosperar. Eles quebram antes disso. Quais serão as razões para isso ocorrer?

Em meus vinte e cinco anos de atividade profissional, ocupando cargos técnicos e executivos em empresas do Grupo Bonfiglioli, Copersucar, SENAC e Zanthus entre outras, bem como a partir de minhas atividades posteriores como consultor, pude observar vários casos de sucesso e fracasso empresariais.

Observei que apesar de muitas serem as situações que levam uma empresa a falir, a principal causa acaba sendo, quase sempre, o erro humano.

Está sempre nas mãos das pessoas (empresários, executivos e de todos os funcionários) o futuro de uma organização. É uma responsabilidade enorme. Muita coisa depende de se fazer o certo. Parece óbvio, mas infelizmente não é. Erros humanos continuam ocorrendo todos os dias. Alguns são mortais.

O fechamento de qualquer empresa prejudica toda a sociedade. Sua falência afeta um sem-número de pessoas além dos donos, seja de forma direta, através do desemprego e conseqüente empobrecimento da qualidade de vida familiar de seus ex-funcionários, seja de forma indireta, afetando fornecedores e clientes, ou de maneira mais sutil, através da redução de valores obtidos pela cobrança de impostos.

Manter uma empresa viva torna-se, nos conturbados dias atuais, um dos maiores desafios de qualquer administrador. As rápidas alterações ambientais de mercado que têm de ser levadas em consideração superam em muito a capacidade de vários gestores. Na maior parte das vezes lhes falta a formação necessária para enfrentar esses desafios, em muitas outras, a falta é de visão.

Neste livro abordo alguns desses desafios, normalmente encontrados nas organizações **qualquer que seja seu tamanho**, que são na maioria das vezes responsáveis por enfraquecer as bases de uma empresa, levando-a a quebrar. Aconselho o uso de algumas técnicas que podem ajudá-lo a superá-los. Depende de você aplicá-las, tendo sempre em conta que sua formação como empresário ou dirigente precisa ser ágil o suficiente para permitir agir a tempo nessas situações, e para isso a informação é seu mais poderoso aliado.

Lembre-se: a falência é como a morte que acompanha uma doença fatal. Mas pode ser evitada através da colocação em prática do que for corretamente planejado. O papel aceita qualquer coisa e, por mais bonitas que sejam as frases de efeito a respeito de visão da empresa, liderança ou estratégia, isso de nada adiantará sem que você “arregace as mangas” e transforme tudo em **ação**. É o executar que traz o sucesso para uma empresa. Cabe a você dar o maior exemplo.

1. NASCIMENTO DA EMPRESA

Dificuldades iniciais, mortalidade

Abrir uma empresa custa dinheiro. Fechá-la custa muito mais.

Periodicamente os jornais publicam alguma matéria mencionando os custos para abertura e fechamento de uma empresa e a desproporção entre esses custos.

Mencionam também que a maior parte das empresas fecha antes de completar cinco anos¹. Essas afirmações deveriam assustar o leitor a ponto de ele não abrir sua empresa!

Felizmente, os brasileiros estão entre os povos mais empreendedores do mundo e continuarão a abrir suas empresas sempre que possível².

Entretanto, há certas atitudes que acabam por comprometer a iniciativa, representadas por pensamentos do tipo:

- *Meu maior sonho é de tornar-me empresário para ser dono de meu próprio nariz e não ter chefes!*
- *Abrirei meu próprio negócio, terei vários clientes loucos por meus produtos e serviços e ficarei rico. Afinal, com pensamento positivo realizo qualquer coisa!*
- *Meu produto é tão bom que se vende sozinho!*
- *Planejar? Isso é besteira, eu confio plenamente no meu “taco” para levar adiante a empresa!*

Não seja ingênuo, infelizmente a realidade não é tão simples assim:

- Você terá muito mais do que chefes ao montar sua empresa – terá clientes, e a responsabilidade para com estes é muito maior.
- Pensamento positivo é bom, mas não basta. Você é que terá de ir atrás dos clientes e, para isso, precisará conhecê-los e ao mercado em que atuam. Afinal, eles nem sabem que você existe!

- Só vende o produto que satisfaz as necessidades dos clientes, por melhor que ele seja. Se os clientes não tiverem necessidade dele, simplesmente não o comprarão. Além do mais, cabe a você mostrar-lhes em que o seu produto irá beneficiá-los.
- Ter autoconfiança é importante, entretanto, pode ser perigoso quando em excesso. Sem planejamento e ação baseada nele, seu “taco” pode valer menos do que um graveto...

Planejando a empresa – primeiros passos

Para que seu negócio progrida (e não venha a fazer parte das estatísticas negativas), você deverá alterar sua forma de pensar. E isso significa que deverá *planejar*³ *antes de agir*.

A maioria dos novos empreendedores é negligente no que diz respeito às atividades que devem ser realizadas sempre *antes* da abertura do negócio.

O que precisa ser lembrado, antes de abrir uma empresa?

1º - Você tem as características necessárias para ser um empreendedor?

2º - Sua empresa não será o centro do Universo. Seus clientes o serão. Eis seus novos “chefes”. Terá de mantê-los felizes se quiser continuar “vivo”. Está preparado para isso?

3º - Sua empresa produzirá algo. Será que os clientes quererão comprá-lo? Se sim, a que preço? Há clientes em quantidade suficiente para viabilizar seu negócio? Você terá como fazer seus custos serem menores do que o preço de venda?

4º - Há capital próprio para abrir a empresa, ou terá de recorrer a terceiros (bancos, financiadores)? Se recorrer a eles, quando e como conseguirá pagá-los?

5º - Pessoas trabalharão na empresa. Suas competências (o que eles sabem fazer) serão sempre as melhores para o negócio? Como mantê-los na empresa?

6º - Quem são seus potenciais concorrentes? Conheça tudo que puder sobre eles e determine seus pontos fortes e fracos.

7º - Quem serão seus fornecedores? Poderá confiar neles?

8º - Terá acesso a todas as informações necessárias para se manter funcionando?

9º - Há legislação que afete especificamente seu negócio? É importante saber de antemão.

10º - O que sua empresa fará no futuro?

Caso você tenha as respostas para os itens acima, parabéns! Pode começar a pensar em abrir a empresa (caso não tenha pensado nessas coisas, já abriu sua empresa e é um forte candidato a fechá-la em menos de cinco anos, não se desespere, começou muito mal mas há meios de mantê-la, os próximos capítulos o ajudarão nesse processo).

Características do Empreendedor

Não se iluda. Fazer uma empresa sobreviver e, ainda mais, prosperar, não é coisa fácil e para qualquer um. A boa notícia é que as atitudes que fazem um bom empreendedor podem ser aprendidas.

Se você deseja ser dono de seu próprio negócio, há várias oportunidades nas áreas de terceirização de atividades e consultoria especializada. Os principais negócios terceirizados pelas empresas são de áreas como alimentação, limpeza e segurança.

As oportunidades são mais amplas em relação às consultorias, podendo se atuar nas áreas de tecnologia, contabilidade, serviços de recursos humanos como recrutamento e seleção, projetos de marketing e de publicidade, assessoria jurídica, além de outros. Você deve aproveitar seus conhecimentos (*know-how*), para entrar nesse mercado, uma vez que a tendência está cada vez mais distante dos empregos tradicionais, com “carteira assinada”. Eu mesmo atuo dessa forma desde 1996.

Entretanto, apesar da atratividade nas áreas de terceirização, necessita-se muito cuidado com a concorrência excessiva; uma

possível dependência de poucos clientes (ao perder um, sua empresa ficará muito vulnerável); ou mesmo o risco de definir seus preços abaixo do custo.

Todavia, seja qual for sua escolha, saiba que o mercado está cada vez mais exigente e caso você tente ganhar clientes através da prática de preço baixo, tenha em mente que isso só resolve durante um curto espaço de tempo, além de ser um dos principais motivos de quebra de empresas.

Contudo, não basta ter vontade de abrir um negócio, sem antes prestar atenção ao seu próprio perfil de empreendedor.

Empreendedor, segundo o dicionário Aurélio, significa “...ativo, arrojado...”.

Estas são algumas das características da personalidade de um empreendedor:

- Não tem medo de riscos, ao contrário, os prefere, pois estão neles o desafio e a possibilidade de maiores ganhos.
- Conhece bem o ramo de atividade do seu negócio, gosta do que faz e não tem medo do fracasso.
- Não deixa escapar as oportunidades.
- É organizado e toma decisões a partir de informações confiáveis.
- É ambicioso, sabendo lutar por suas idéias e tem jogo de cintura a fim de sair-se bem em situações difíceis.
- Sabe lidar com as pessoas e delega responsabilidades sempre que possível.

É claro que se você não nasceu com estas características, isso não quer dizer que não poderá tornar-se um empreendedor de sucesso. Elas podem ser perfeitamente aprendidas. Mais uma vez lembro que para isso você deverá alterar sua forma de pensar.

Faça um curso para empreendedores, tenha sempre interesse em aprender coisas novas e, principalmente, mantenha-se SEMPRE atualizado com informações a respeito de seu negócio, do mercado em que atua, econômicas e políticas, a fim de não ser pego desprevenido pelas rápidas mudanças que ocorrem nos dias de hoje.

Plano de Negócios e Pesquisas de Mercado: por que fazer?

Muitas pessoas, antes de abrir a empresa, já têm uma idéia do que ela produzirá. Mas será que é isso que os clientes querem comprar? Os possíveis financiadores estarão dispostos a investir o dinheiro em sua idéia? Quais são seus pontos fortes e fracos?

Apenas um Plano de Negócios baseado numa pesquisa de mercado poderá dar as respostas.

A **pesquisa de mercado**⁴ deverá abordar questões que respondam a perguntas do tipo:

- Há mercado para meu produto ou serviço? Esse mercado está em ascensão, estagnado ou em decadência? Qual é meu público-alvo? (procure saber também que necessidades esse público-alvo gostaria de ver atendidas – isso pode auxiliá-lo em casos de novos produtos ou de negócios alternativos.) Que dificuldades encontrarei para entrar nesse mercado? – Não esqueça: em mercados saturados de concorrentes, as chances de obter sucesso são muito menores.
- Que preços praticam meus concorrentes? Quais são esses concorrentes?
- Que diferencial cada concorrente tem em relação ao outro (o que cada um oferece a mais que o diferencia dos demais)?
- Quais os principais fornecedores desse mercado?

Após obter as respostas da pesquisa, analise se vale realmente a pena entrar nesse mercado, com base no que você espera de retorno de seu investimento. E avalie também possíveis estratégias que permitam garantir o sucesso dessa empreitada. Pode ser que você descubra que não vale a pena investir no produto ou serviço inicialmente pensados, mas há possibilidades para um outro negócio a partir das respostas conseguidas de seus potenciais clientes.

Por sua vez, o **plano de negócios** é um documento que tem como ponto de partida o mercado e as chamadas competências dos empreendedores (aptidões dos sócios) em relação ao negócio.

Esse documento questiona o *porquê*, o *quando*, o *com quem* e o *como* fazer o negócio. Além disso, estarão detalhados, também, os investimentos e despesas necessárias para sua implementação. Fundamentalmente, sua confecção deve comprovar (ou não) a viabilidade comercial do projeto abordado, o que o torna obrigatório antes de qualquer investimento prévio. Por sua importância, complexidade e abrangência, deve ser muito bem elaborado, preferencialmente por pessoal especializado em sua confecção.

Constará nele o Fluxo de Caixa, para checar quando o negócio se pagará, através do cálculo de Valor Presente Líquido (NPV em inglês).

Isso tudo, a fim de poder servir de base na negociação com os investidores (caso você tenha capital próprio e pretenda investir num negócio, este documento também é indispensável, pois permitirá saber se realmente haverá retorno e quando isso ocorrerá).

A propósito, faça um Plano de Negócios, também, sempre que for implementar uma melhoria de processos que exija um investimento apreciável.

Segundo o Prof. José Arnaldo Deutscher, da Pavani & Deutscher Consultores Associados, famoso especialista na área, o Plano de Negócios deve ter a seguinte estrutura:

- “1) *Resumo Executivo*
- 2) *Visão e Missão*
- 3) *Descrição Geral da Empresa*
- 4) *Análise Estratégica*
- 5) *Plano de Marketing e Vendas*
- 6) *Plano Financeiro*”

Analisemos cada item:

1) **Resumo Executivo:** Resumo do Plano como um todo, de forma a dar ao leitor uma visão geral e atraente do que está explicado nos itens seguintes, demonstrando exatamente o que se deseja do leitor com o plano de negócios (exemplo: um financiamento para a criação de uma fábrica). Deixe esta parte para preencher no final.

2) **Visão e Missão:** A Visão é o que o empreendedor imagina como sendo o futuro. A Missão por sua vez é a participação que seu negócio tem na concretização do futuro imaginado em sua Visão. É muito importante que não sejam apenas palavras. O empreendedor deve estar realmente sintonizado com essas idéias. E elas têm de ser viáveis. Não faça como certos políticos, que prometem mais do que podem cumprir.

3) **Descrição Geral da Empresa:** Caso sua empresa já exista, faça um breve resumo de sua história e realizações. Por outro lado, se você estiver utilizando o Plano de Negócios a fim de viabilizar a abertura da empresa, dê ênfase às competências dos sócios e do pessoal que ocupará posições chave, bem como nos produtos/serviços que pretende ser comercializar e nas parcerias porventura existentes.

4) **Análise Estratégica.** Demonstre como sua empresa irá competir no mercado em que atuará (baseado na pesquisa de mercado realizada), estabeleça objetivos (ex.: aumentar a participação no mercado em relação aos principais concorrentes). A partir desses objetivos, trace metas para atingi-los que possam ser medidas e acompanhadas periodicamente a partir de um cronograma (ex.: todo mês irá comparar o crescimento da participação de sua empresa com a dos concorrentes X, Y e Z, tomando medidas para mantê-lo ou aumentá-lo, se necessário). Nesta etapa, uma técnica bastante interessante para se usar é a que analisa as forças e fraquezas de sua empresa em relação a seus

concorrentes, a fim de determinar quais são as ameaças que eles representam e oportunidades que se apresentam ao seu negócio.⁵

5) ***Plano de Marketing⁶ e Vendas*** – Descreva como sua empresa comercializará seus produtos. Leve em conta os famosos 4 P's para isso:

- *Produto* – Descreva-o sempre baseado na visão do cliente. Não interessa a este como você faz o produto, mas sim os benefícios que ele espera encontrar nele. É importante, também, situar seus produtos nos seus respectivos ciclos de vida (são produtos novos no mercado? Já existem há algum tempo e estão consolidados, ou estão em declínio e precisam ser substituídos por novos?).

- *Ponto (Distribuição)* – Qual é o mercado em que você atua? Há algum segmento dele em especial? Qual seu tamanho? Onde está o consumidor potencial de seu produto? Ele tem algum comportamento em especial que afeta a comercialização de seu produto? Como fará para levar seu produto a esse consumidor (ex.: vendas diretas, ou outro canal de distribuição qualquer)?

- *Promoção* – Como você irá fazer seu produto ser conhecido pelos clientes potenciais? Como os fará saber que ele é perfeito para suas necessidades? Descreva como vai fazer isso (ex.: vai utilizar propaganda em revista; promoção de vendas em supermercado; venda pessoal em domicílio, etc.).

- *Preço* – Não é fácil definir preços para os produtos. Uma série de fatores deve ser levada em consideração, como, por exemplo: será que o preço que cobrará cobrem seus custos? Estarão seus clientes potenciais dispostos a pagar qual preço por ele? – Neste caso, você deve conhecer os preços que sua concorrência aplica e basear-se neles para estabelecer o seu, de forma que seja competitivo e ao mesmo tempo cubra seus custos, fornecendo lucro na operação (se seus custos forem superiores, não basta aumentar os preços do produto, pois ele não se venderá nesse caso. O melhor é analisar como diminuir seus custos sem afetar a qualidade de seus produtos).

Outra forma é agregar valor ao seu produto, tornando-o mais atraente ao cliente, mesmo que seja mais caro (ex.: Planto ervilhas e

vendo a granel. Se vendê-las pré-cozidas e enlatadas, estou agregando valor a elas, pois tornam-se mais práticas para o consumidor, e este, ao reconhecer o benefício, estará disposto a pagar mais por elas em relação às a granel).

Mas haverá situações em que não há concorrentes para auxiliá-lo na definição do preço de venda (caso de produtos novos no mercado). Sendo assim, você terá de analisar o poder de compra e as características de seu cliente potencial, descobrindo o quanto ele está disposto a pagar pelo seu produto ou serviço, pois uma política de preços inadequada pode transformar um lucro certo em prejuízo irreparável (percebeu a importância da **Pesquisa de Mercado** ?).

6) **Plano Financeiro** – Aqui você demonstrará aos investidores como seu negócio é viável e quanto dinheiro precisará para concretizá-lo, bem como o retorno que eles terão e em quanto tempo ele ocorrerá (ver item **Avaliando os Fluxos de Caixa** no Capítulo 6).

Onde obter ajuda ?

Uma forma simples e prática de começar é recorrendo ao SEBRAE (www.sebrae.com.br). Marque hora com um consultor deles, numa agência próxima a você, e poderá obter auxílio na eliminação de dúvidas legais, incluindo o Contrato Social, documentação necessária para a abertura da empresa, publicações especializadas disponíveis (pode ser que para seu negócio haja alguma, isso facilita muito), cursos de interesse do empresário, anúncios no jornal *Bolsa de Negócios* e, em muitos casos, indicação de consultores específicos em determinadas atividades ou ramo de negócios (por exemplo, na pesquisa de mercado; na elaboração do Plano de Negócios), etc.

Além do SEBRAE, há outros locais onde você pode obter consultorias diversas a preços razoáveis:

- Incubadoras de Empresas: pesquise na Internet incubadoras voltadas à área de atuação de sua empresa.

- Central de Atendimento ao Empresário da Universidade Cidade de São Paulo: www.unicid.br

- Empresa Júnior da FGV de SP: www.empresajuniorfgv.com.br

- Empresa Júnior do Mackenzie: www.jrmack.com.br

- FEA Júnior USP: www.feajr.org.br

- Poli Júnior: www.polijr.poli.usp.br

- Projeto Inovar da Finep: www.venturecapital.com.br

- PUC Júnior de SP: www.pucjunior.com.br

- PUC Júnior do RJ: www.empresajunior.com.br

Entretanto, haverá vários momentos na vida da empresa em que será vantajoso recorrer a consultorias, além do momento da abertura, como nos casos de:

- perceber que há algo de errado, sem saber o que é;
- não saber o que os clientes querem de você;
- não conseguir atender prazos de entrega;
- trabalhar sem planejamento de produção;
- o produto/serviço da empresa não conseguir vingar no mercado;
- não conhecer bem o público-alvo da empresa ou os canais de comunicação com ele não estarem funcionando adequadamente;
- ocorrer dificuldades na implantação de novos projetos (ex.: Normas ISO);
- necessidade de fazer uma reestruturação na empresa;
- funcionários vivem “apagando incêndios”, ou seja, a resolução de problemas lhes toma todo o tempo na empresa;
- funcionários desmotivados e altos gastos com indenizações trabalhistas;
- quando for expandir o negócio;
- despesas sempre maiores do que o faturamento;
- ocorrer um descontrole contábil;

- os lucros estarem sendo afetados por fraudes ou aquisições erradas;
- necessitar reduzir custos.

Não espere ser tarde demais para agir!

Vale lembrar, contudo, que qualquer tempo e dinheiro investidos em atividades de consultoria serão inúteis, se não houver de sua parte um real comprometimento com as *mudanças de atitude que se fizerem necessárias*.

Vale a pena visitar também o site da Starta-www.starta.com.br, onde você pode obter informações de cursos interessantes, incluindo cursos on-line referentes a Plano de Negócios e outros de empreendedorismo.

Os Clube do Empreendedor www.clubedoempreendedor.com.br também poderá auxiliá-lo, sendo sua mensalidade bastante acessível.

Em se tratando de informações para entrar no ramo das empresas de terceirização, visite os seguintes sites:

- Associação Brasileira de Refeições Coletivas (Aberc): www.aberc.com.br
- Departamento da Polícia Federal (segurança privada): www.dpf.gov.br/seguprivada.html
- Associação Brasileira do Mercado Institucional de Limpeza (Abralimp): www.abralimp.org.br
- Sindicato das Empresas Prestadoras de Serviços a Terceiros, Colocação e Administração de Mão-de-Obra e de Trabalho Temporário no Estado de São Paulo (Sindepستم): www.sindepستم.com.br

A Internet, por si só, também é uma fonte bastante prática de pesquisa. Procure em sites de busca (por exemplo, www.google.com.br, www.yahoo.com.br) páginas da Internet que tratem do negócio que você planeja iniciar. Não desanime, pesquise todas as que forem possíveis.

Um site muito importante, que deve sempre ser consultado quando for se fazer uma pesquisa de mercado, é o do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (www.ibge.gov.br), que contém uma vasta gama de informações mercadológicas e geográficas, indispensáveis para qualquer dessas pesquisas. O site do IBOPE – Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (www.ibope.com.br) também pode lhe ser útil.

Outras publicações (revistas *Exame*, *Pequenas Empresas Grandes Negócios* e jornais, como, por exemplo a *Gazeta Mercantil*) também podem lhe dar alguma ajuda. Tenha em mente que, após a abertura da empresa, sempre será útil assinar alguma dessas publicações, a fim de auxiliá-lo no dia-a-dia. A dependência da empresa em relação à informação é eterna.

Abrindo a empresa

Após tudo isso e optando pela abertura da empresa, utilize mais uma vez o SEBRAE para auxiliá-lo. Escolha prudentemente um escritório contábil (preferencialmente indicado por alguém de sua confiança), acompanhe sempre todo o processo de abertura, verificando se não foi esquecido algum registro ou recolhimento (no futuro acompanhe SEMPRE os serviços que o escritório estiver realizando, cheque os pagamentos de taxas e impostos e a confecção de declarações à Receita Federal (ex.: DCTF, DIPJ e outros), Estado e Município, além do INSS.

Por mais confiável que seja o escritório contábil, sempre passa alguma coisa que pode lhe trazer dores de cabeça no futuro. Vale então o ditado de que “é o olho do dono que engorda o boi”, não tenha preguiça, fique atento. No final sairá mais barato do que para remediar algum erro (meu cunhado passou por isso quando da abertura de sua empresa em 1990 – em 1995 teve de apresentar 2ª via do Imposto de Renda Pessoa Jurídica dos quatro anos anteriores, pois haviam sido preenchidos incorretamente e foi multado em decorrência disso).

Informe-se com o contador e opte pelo Simples se o ramo de atividade de sua empresa o permitir. Isso reduz a burocracia e pode diminuir sua carga tributária em alguns casos.

Aconselho sempre, também, a pesquisa e leitura de leis, instruções normativas, despachos, etc. que digam respeito ao ramo de seu negócio, em sites da Internet de órgãos do governo (www.mpas.gov.br – Previdência Social (INSS), www.prodam.sp.gov.br, www.prefeitura.sp.gov.br, www.fazenda.sp.gov.br - Prefeitura do Município de São Paulo, www.redegoverno.gov.br – Portal do Governo Brasileiro, www.receita.fazenda.gov.br – Secretaria da Receita Federal, www.serpro.gov.br - SERPRO, www.cef.gov.br – Caixa Econômica Federal, www.inpi.gov.br – Instituto Nacional da Propriedade Industrial, www.pgfn.fazenda.gov.br - Procuradoria Geral da Fazenda Nacional, www.mte.gov.br – Ministério do Trabalho e Emprego, etc.). Suas informações podem ajudá-lo em muitas coisas e evitar problemas futuros.

Além disso, jornais como a *Gazeta Mercantil* sempre trazem informações sobre alterações de legislação, datas para pagamentos de tributos e outras informações de interesse. Vale a pena assinar alguma dessas publicações.

Se chegou até este ponto, parabéns! Mas saiba que a *via crucis* apenas começou...

Você pode ter feito tudo certinho no começo (isto ajuda bastante), mas se esquecer por apenas um momento de fazer a lição de casa..., o fantasma da falência virá bater à sua porta. Não se iluda! A batalha para permanecer vivo no mercado é árdua: “*só os fortes e inteligentes sobrevivem*” (é um chavão, mas cai com perfeição neste caso).

Tendo isto sempre em mente, a probabilidade de “dormir no ponto” diminui e as chances de sucesso aumentam. Atue como se sua empresa estivesse sendo sempre ameaçada – pois é a realidade –, dessa forma estará alerta e poderá agir muito antes de a ameaça realmente feri-lo.

Evitando a Falência
Henrique Montserrat Fernandez

Os capítulos seguintes enfocam vários aspectos do dia-a-dia organizacional e proporcionam valiosas informações que ajudarão você, nesse desafio que é a vida empresarial.

2. O DESAFIO DA SOBREVIVÊNCIA: SER COMPETITIVO SEMPRE

Competitividade

Um dos homens de maior visão que o século XX teve foi, sem dúvida, Henry Ford. Ele revolucionou as formas de produção inventando a linha de montagem -- onde cada funcionário era responsável por apenas algumas tarefas específicas (não há como esquecer a imagem de Carlitos apertando parafusos numa fábrica no filme *Tempos Modernos* de 1936) --, o que permitiu o desenvolvimento fantástico que a indústria automobilística experimentou (e outras que aderiram à sua invenção), além de abrir inúmeros postos de trabalho e contribuir para a melhoria do bem-estar de legiões de operários. É claro que tudo tem um preço...

Ele estabeleceu um valor para seus carros, baixíssimo para os padrões da época, quando comparado aos concorrentes (US\$ 750 por unidade para o modelo T¹), reduziu custos na cadeia produtiva de forma a conseguir obter lucro mesmo vendendo a esse valor -- um achado em matéria de administração de negócios -- e o principal, *ele via seus próprios funcionários como clientes em potencial para seu produto*. O resto é história.

Ford, com o sucesso obtido, acabou por inaugurar uma filosofia de trabalho e administração de negócios denominada **fordismo**, que existiu praticamente até a década de 70 como um modelo vencedor e serviu até como base para o desenvolvimento de um romance de ficção de Aldous Huxley: *Admirável Mundo Novo*, que via o futuro moldado nesse modelo. Mas tudo chega a um fim...

Apesar de ser um "*gênio em marketing*", Ford cometeu um erro tremendo ao sacrificar os desejos dos clientes em prol da redução dos custos: só produzia um modelo de carro, de cor preta...

É claro que os concorrentes não ficaram quietos, e aproveitaram esse "deslize" atacando Ford em sua deficiência².

Uma empresa JAMAIS deve ater-se às suas conquistas passadas. O passado é ótimo, para compreender e impedir que cometamos os mesmos erros. Mas a **inovação** precisa ser freqüente e deve ser sempre baseada no que deseja o mercado (ver **Capítulo 5**).

Os erros que Ford cometeu há setenta anos são cometidos todos os dias por organizações que teimam enxergar apenas seu umbigo. Lembre-se: o produto/serviço que sua empresa produz deve agradar em primeiro lugar a SEUS CLIENTES e não a você. Achar que seu filho é o mais bonito de todos é uma tendência natural dos pais, mas nem sempre isso é o que os outros enxergam.

Não deixe naufragar uma boa idéia inicial tentando mantê-la viva além do necessário. A indústria de informática é ótima nisso. A Intel, principal fabricante de CPUs para PCs, por exemplo, “mata” seus próprios produtos – tornando-os obsoletos -- quando lança novos antes que a concorrência.

Pode ser que o mercado em que sua empresa atua não seja tão dinâmico e a sobrevivência dos produtos seja muito maior, mas é justamente aí que vive o perigo. Ela pode tornar-se tão segura (e dependente) de seu produto, que talvez nem consiga reparar quando a concorrência criar um substituto que possa levar seu mercado com ele. Aí é tarde demais. Conforme o grau de dependência de sua empresa em relação àquele produto, o fim dela pode ser inevitável.

O mercado atual está cada vez mais competitivo. Com a globalização, mesmo uma empresa de “fundo-de-quintal” tem de estar ciente que a concorrência a espreita, inclusive a partir do outro lado do mundo³.

Além disso, deve se tentar sempre manter um clima de alto desempenho na empresa, através da orientação a resultados, dando metas e ações bem claras e definidas para sua equipe e, principalmente, tendo os objetivos que quer alcançar bem explicitados para todos.

É importante medir sempre o desempenho de sua empresa. Conforme os focos adotados, podem se obter indicadores de desempenho que sejam comparáveis com os dos concorrentes, para ver como anda a sua competitividade:

-- **Foco no Cliente:** Obtenha índices de satisfação dos clientes. Esses índices podem ser conseguidos, por exemplo, através de questionários feitos aos seus clientes⁴. Índices de Market Share (participação no mercado) e Share of Mind (participação da marca na mente dos consumidores) são outros importantes indicadores.

-- **Foco Financeiro:** Índices de inadimplência de clientes e de faturamento obtido, por exemplo.

-- **Foco na Renovação e Desenvolvimento:** mensurável por exemplo, através das horas de treinamento⁵ ministradas para cada funcionário⁶, ou quantidade de produtos inovadores lançados.

-- **Foco no Processo:** através de índices que demonstrem a redução de não conformidades em produtos e serviços⁶ índices de redução de perdas etc.

Se estes índices indicarem algum problema, não perca tempo! Corrija-o logo. Permanecer competitivo depende disso.

Custos

Um dos grandes desafios atuais é equilibrar a relação custos baixos com a qualidade e preço esperados pelo cliente (ver **Capítulo 3, item Qualidade e Informação: A Exigência do Negócio**). No passado, a qualidade era quase sempre sacrificada no processo de redução dos custos.

Hoje em dia, porém, caso a empresa deseje sobreviver nesse mercado altamente competitivo, ela deve conseguir reduzir seus custos e despesas a fim de manter os preços esperados pelos clientes sem sacrificar em nada a qualidade do produto.

Mas, afinal, o que são custos realmente? E despesas? Há diferenças?

Há, sim! E essas distinções⁷ têm importância capital para efeitos de contabilização, cálculo de margens e fluxo de caixa.

Em essência, os custos são gastos que estão relacionados à produção dos bens ou serviços que serão vendidos e abrangem, por exemplo, os gastos com matérias-primas, mão-de-obra da produção, energia gasta pelos maquinários, depreciação de equipamentos e instalações fabris, entre outros.

Os custos podem ser classificados em *diretos* e *indiretos*. Essa classificação refere-se somente aos Custos. Ela está sempre relacionada com o *produto*, de maneira que, se um custo *fizer parte da elaboração dele* (ex.: matéria-prima, horas/homem gastas em sua fabricação etc.), ele é denominado *direto*, e sua quantidade *consumida* num certo período variará na proporção do que for produzido nesse mesmo período -- motivo pelo qual pode ser denominado custo *variável* (quase não há exceções na relação custo direto--custo variável).

Caso um custo exista, mas *não faça parte do produto* (ex.: aluguel do prédio, salários do pessoal administrativo etc.), ele é chamado de *indireto*. Em sua maioria, os custos indiretos são custos *fixos*. Entretanto, pode haver casos em que eles são variáveis⁸, necessitando, aí, de uma análise cuidadosa, a fim de proceder o melhor critério de *rateio* (repartição proporcional).

O custo *fixo*, por sua vez, permanece sempre o mesmo, pois não depende da quantidade produzida. Exemplo: se você paga R\$ 10.000,00 mensais pelo aluguel de um galpão, fabricando-se zero ou um milhão de unidades de um produto, o valor desse aluguel mensal será o mesmo, sem variação.

Já as despesas são gastos ligados aos esforços que a empresa tem em obter as suas receitas, sem no entanto estarem diretamente relacionadas à confecção dos bens ou serviços. Por exemplo: gastos com publicidade; materiais de escritório e de limpeza, correio, Internet, serviços jurídicos e cartoriais etc.

As definições “Fixos” e “Variáveis” referem-se a Custos e a Despesas.

Pode haver gastos com uso de instalações, maquinário e mão-de-obra da produção, numa empresa, que não se destinam a produzir produtos para a venda. É o caso, por exemplo, de manutenções realizadas no prédio; reformas e pinturas de equipamentos não destinados à fabricação; produção de moldes, máquinas ou dispositivos a serem utilizados na confecção de outros bens ou para uso próprio da empresa. Por isso, não devem ser lançados como custo, e sim como despesa ou ativo imobilizado, conforme o caso.

Grosso modo, o esquema básico para contabilização é, segundo *Eliseu Martins* em seu livro *Contabilidade de Custos*, a separação inicial entre Custos e Despesas, a apropriação dos Custos Diretos aos produtos confeccionados e o rateio dos Custos Indiretos.

Contudo, apesar da importância estratégica da apuração correta dos custos da empresa, ainda há inúmeras empresas que não o fazem, ou o fazem inadequadamente, seja por preguiça ou mesmo incompetência. O “chute” tende a ser muito utilizado nestes casos, o que faz com que as empresas os subestimem, gerando receitas insuficientes para cobri-los, ou, por outro lado, os aumentem, afetando sua competitividade em relação aos preços da concorrência.

Vemos, portanto, que você deve procurar conhecer bem quais são seus custos e como calculá-los. Procure um curso para auxiliá-lo. Devido à importância que eles têm em seu dia-a-dia, garanto que não será tempo ou dinheiro perdido.

Utilizando os Custos na Tomada de Decisões da Empresa

Os custos diretos -- essencialmente variáveis -- e mesmo os indiretos, desde que sejam variáveis e, portanto, dependam da quantidade produzida, são mais fáceis de alocar aos produtos que os geraram no processo de produção.

Porém, a dificuldade em ratear os custos indiretos fixos, onde os critérios adotados para o rateio podem não ser claramente

os melhores, acaba por gerar inseguranças decorrentes desses rateios e propiciar valores irreais de custo para os diferentes produtos.

Portanto, faz-se necessário adotar um critério diferente, na análise do valor dos *produtos* da empresa, a fim de saber exatamente quais desses produtos realmente contribuem mais para a receita da empresa e, desse modo, não penalizar produtos valiosos com custos que não lhes competem. Conseqüentemente, não serão rateados os custos fixos nesta etapa decisória.

Essa análise do valor de um produto na composição do total de vendas da empresa é denominada Margem de Contribuição⁹. Esta margem pode ser entendida, grosso modo, como o valor “a mais” que uma unidade vendida de um produto qualquer (x) traz para a empresa, após o desconto dos custos variáveis gastos para produzi-lo, e pode ser expressa pela fórmula:

$$\text{Margem de Contribuição}_{\text{PROD X}} = \text{Vendas}_{\text{PROD X}} - \text{Custo Variável dos Produtos Vendidos}_{\text{PROD X}}$$

Entretanto, podem existir despesas que variem com o aumento da produção (ex.: certas despesas variáveis de vendas) e, portanto, precisam ser consideradas no cálculo da Margem de Contribuição, que passará, então, a ser calculada pela fórmula:

$$\text{Margem de Contribuição}_{\text{PROD X}} = \text{Receitas de Vendas}_{\text{PROD X}} - \text{Custo e Despesas Variáveis dos Produtos Vendidos}_{\text{PROD X}}$$

Esses cálculos devem ser feitos para cada tipo de produto diferente (produtos x, y, z, e assim por diante).

Como resultado, as Margens de Contribuição maiores representam os produtos mais valiosos para a empresa.

Se você estiver pensando em descontinuar a produção de um produto qualquer em sua empresa, esta análise irá ajudá-lo a não cometer erros na escolha.

Porém, no cálculo do “lucro” geral, não podemos esquecer dos custos fixos. Eles existirão havendo ou não produção para absorvê-los (e por isso eles devem ser sempre os mais baixos possíveis, a fim de minimizar os impactos nos lucros, ocasionados pela sua existência).

O Prof. Eliseu Martins, em seu livro citado, dá um exemplo bastante ilustrativo, ao demonstrar um caso em que ocorre ociosidade de recursos numa empresa, decorrente de falta de trabalho, que, ao receber uma determinada encomenda e ao calcular a margem de contribuição pelo critério acima, descobre que haverá “prejuízo” ao atendê-la, assim que forem lançadas as respectivas despesas variáveis de vendas. Entretanto, ao considerar que haverá ociosidade e que os custos e despesas fixos continuarão existindo apesar disso (e que poderiam ser absorvidos em parte pela encomenda feita), o Prof. demonstra como é delicada essa questão de cálculo, o que exige um cuidado especial na tomada de decisão de recusar ou não uma determinada encomenda.

Outro motivo para se conhecer bem os custos de sua empresa é que se você precisar concorrer no preço sem saber até onde pode ir, vai acabar quebrando por vender abaixo do custo. E lembre-se que mesmo conhecendo bem seus custos, as promoções em preços são nocivas por acabar com a lucratividade da empresa, sendo esta mais importante ainda, em períodos de recessão.

JAMAIS deverão ser tomadas decisões sem antes elaborar-se um preciso cálculo dos custos e margens de contribuição. Isso pode ser trabalhoso, mas evita surpresas desagradáveis.

Controle dos Estoques e Logística

Os estoques representam capital investido, lançado no ativo da empresa e com liquidez dependente do volume produzido e vendido (ou apenas revendido, no caso do comércio).

Apesar de, quanto mais se vender, teoricamente o ganho obtido ser maior¹⁰, torna-se estratégico para qualquer empresa o controle adequado de seus estoques, de forma a reduzir os custos gerados pela existência deles.

O ideal para as empresas seria efetuar as aquisições de estoques somente para atender os pedidos de seus clientes e, assim, obter a redução dos custos envolvidos.

Infelizmente, a assim chamada entrega *just in time* (a tempo)¹¹ é muito difícil de obter, pois depende quase exclusivamente do fornecedor, e haverá situações em que este não cumprirá com o prazo estabelecido, afetando qualquer planejamento prévio que tenha sido feito por sua empresa.

Portanto, caso não esteja bem dimensionado seu volume de estoques, a empresa pode acabar por ficar sem produtos para atender seus processos fabris e/ou seus clientes ou mesmo, por outro lado, perder dinheiro com o encalhe desses estoques mal planejados.

É um sério risco, apesar de existirem técnicas que ajudam muito num dimensionamento adequado.

É famoso o caso das primeiras empresas de vendas pela Internet, que subdimensionaram seus estoques de funcionamento, certas que estavam da garantia de entrega de seus fornecedores e que, após venderem grandes quantidades, não conseguiram entregar os produtos a tempo para os clientes.

Percebe-se o dilema dessas empresas, pois como a armazenagem sempre gera custos e despesas¹² (exemplos: aluguéis das áreas de armazenagem, impostos, depreciação do imóvel, manutenção, seguros, mão-de-obra para controle dos estoques, custo de aquisição dos materiais estocados, risco de obsolescência e perdas), se fosse possível minimizá-las através do *just in time*, o lucro seria maior, através da remessa direta do fornecedor ao cliente final. Essas empresas da Internet seriam apenas intermediárias no processo de venda e se esquematizariam desde o início para isso.

Entretanto, devido aos problemas de fornecimento citados, elas perderam competitividade, ao terem de reformular seu negócio com o acréscimo de estoques a fim de viabilizar sua existência como empresa. Isso fez com que muitas não agüentassem os custos adicionais. Várias fecharam.

Cito mais um caso, para se ter uma idéia do quão problemática é a questão do controle de estoque: o de uma empresa do ramo médico na qual atuei, cujos produtos têm lote e data de validade, que recebe suas importações da matriz de forma aleatória, ou seja, pode receber produtos que irão vencer antes, após o recebimento de lotes mais novos. O controle do estoque tem de ser feito num esquema do tipo PEPS (primeiro que entra é o primeiro que sai), mas tendo como base a *data de validade*, ou seja, o primeiro que *vence* é o primeiro que deve sair. Apesar disso, são comuns as perdas por expiração da data de validade. E os produtos são caros...

O valor dos estoques, entretanto, não é igualmente proporcional em todos seus itens¹³.

Essa é a base de conhecimento que permite gerar a chamada Curva ABC, que classifica os produtos em três categorias, das quais o valor de A representa a maior parte do valor dos bens estocados (80%), apesar de ser a menor parte em quantidade (15 a 20%). B por sua vez representa de 35 a 40% dos bens, porém valendo em torno de 15% do total estocado, enquanto C representa a grande maioria dos materiais (40 a 50%), porém valendo apenas de 5 a 10% do total do estoque (*percentuais mencionados no citado artigo*¹³).

Isso significa, que os esforços no controle de estoque em sua empresa devem ser centralizados nos itens que compõem a classe A, os mais valiosos mas em menor quantidade (claro que as classes B e C não devem ser negligenciadas).

O uso dos computadores e programas de gestão (ver **Capítulo 3, item Tecnologia de Informação na Empresa**) auxiliam em muito o processo de controle dos estoques.

Responsável pelo sucesso das empreitadas militares desde os tempos antigos, a *logística*¹⁴ vem, modernamente, sendo uma valiosa aliada das empresas.

Ela tornou-se parte primordial das relações comerciais globalizadas. Sua importância estratégica cresce a todo momento e pode ser sentida em toda sua força, no dia-a-dia das cidades.

Imagine o esforço e dinheiro que são gastos diariamente no abastecimento da Grande São Paulo: Essa trabalhadeira toda envolve, só na capital, 200.000 caminhões!¹⁵

Esse volume enorme de veículos aumenta ainda mais o caótico trânsito da metrópole, e as entregas feitas por eles geralmente atrasam devido ao grande volume de tráfego. Para reduzir esses problemas, as empresas têm investido em tecnologia - - em especial em programas de computador responsáveis por traçar e cronometrar os roteiros das cargas.¹⁵

Como a logística tem por missão a disponibilização nos seus respectivos locais de consumo, dos bens e serviços corretos, entregues em tempo hábil e na condição que o cliente deseja, ao menor custo possível¹⁴, é essencial entender que nenhuma empresa pode funcionar sem executar atividades logísticas e, portanto, reduzir custos nestas atividades é fundamental a fim de aumentar a competitividade do negócio.

Levando-se em conta que no custo total da logística há três atividades denominadas primárias, que contribuem com a maior parcela desse custo, os esforços para redução dos valores gastos e otimização das atividades devem ocorrer preferencialmente nelas¹⁴:

-- **Custos de transportes:** como não existem operações de empresas sem deslocamentos de materiais (incluindo aí os produtos acabados) e pessoas, percebe-se não só a importância desse custo, como também seu peso (de 1/3 a 2/3) no custo logístico total. Para minimizar os gastos nesta atividade, é importante escolher o modal mais adequado (por exemplo: rodoviário, ferroviário, aeroviário, hidroviário, correio, *couriers* etc.), com a melhor relação custo x benefício, observando sempre os tempos de deslocamento, os melhores roteiros e os volumes que serão transportados;

-- **Custos de manutenção dos estoques,** já comentados anteriormente neste capítulo;

-- **Custos de processamento de pedidos:** apesar de seu valor ser pequeno, quando comparado com os custos anteriores, o

processamento de pedidos é fundamental na questão da qualidade e rapidez no atendimento aos clientes.

Algumas Estratégias Competitivas para a Empresa

Há três abordagens estratégicas genéricas, destinadas a enfrentar as cinco forças competitivas (ver **fig. 2 no Capítulo 5**) que atuam em um mercado qualquer e que podem ser utilizadas de forma isolada ou combinada¹⁶:

1. *Liderança no custo total*
2. *Diferenciação*
3. *Enfoque*

Para obter-se a ***liderança no custo total***, a empresa necessita centralizar seus esforços no controle e redução dos custos e das despesas gerais, além da “*construção agressiva de instalações em escala eficiente*”¹⁶. É imprescindível notar que áreas como pesquisa e desenvolvimento (P&D), assistência técnica, vendas e outras áreas estratégicas não podem ser prejudicadas nesse esforço de redução de custos.

A estratégia de ***diferenciação***, por sua vez, tem como base a criação de alguma característica que **só seu produto possua**, quando for comparado a outros da indústria em que atua.

Por fim, a estratégia de ***enfoque*** leva em consideração o foco de atuação sobre “*um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico*”, nas palavras de Porter¹⁶. A idéia é atender muito bem o grupo escolhido.

Vale lembrar que não é fácil implementar e ter sucesso na implantação dessas estratégias. Há riscos, como em tudo na vida, exigindo compromisso contínuo com a estratégia que for “*alvo primário*”, e os esforços destinados a suas implementações exigirão “*diferentes recursos e habilidades*” para obtenção do sucesso. Além do mais, é horrível para uma empresa situar-se no meio-termo em

questões estratégicas, ou ficar pulando de uma estratégia para outra, o que quase sempre acaba mal.

É importante também ter em mente que dificilmente uma empresa poderá atuar nas três estratégias simultaneamente, devendo, portanto, escolher uma como alvo principal e investir os esforços em sua excelência. Se puder investir nas outras duas também, ótimo, sem permitir, entretanto, que se prejudiquem mutuamente.

E não se esqueça: um executivo ou empreendedor precisa ter visão ampla da empresa, a fim de planejar estrategicamente a médio e longo prazo. Resultados geralmente não são obtidos da noite para o dia.

É a Inovação que faz a Diferença

Nos dias de hoje, em nosso mundo globalizado, as empresas que quiserem permanecer deverão inovar ***sempre***.

Aumentar o lucro através da redução de custos, aumento da eficiência ou implementando processos de reengenharia é necessário, porém não basta. Sem haver ***inovação***, a empresa acaba estagnando e morre. Não há como criar mais lucro sem a geração de novas receitas (isso é pura matemática), e estas só são possíveis através das inovações.

A Lei n. 10.637, de 30/12/02, originada em parte da famosa Medida Provisória 66, editada em 29/08/02 pelo Governo Federal, em seus artigos 39 ao 43, dá incentivos, através da redução no lucro líquido determinado pelo lucro real e da CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido), para a empresa que fizer investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D).

Segundo o artigo 40 dessa Lei, “*a pessoa jurídica poderá, ainda, excluir, na determinação do lucro real, valor equivalente a 100% (cem por cento) do dispêndio total de cada projeto que venha a ser transformado em depósito de patente*”, ou seja, neste caso, a dedução dos investimentos é dobrada, para as empresas que patentearem novos produtos¹⁷.

Entretanto, uma inovação não se limita ao produto.

Neste mesmo capítulo, no item **Competitividade**, vimos um exemplo disso. Henry Ford *inovou a fabricação do automóvel através da linha de montagem*, e não o automóvel em si.

Sua empresa pode inovar da mesma forma, no processo de fabricação ou na forma de colocar seu produto para o mercado (marketing), ou, ainda, na forma de gerir a própria empresa: é necessária criatividade para escolher o que inovar, além de como inovar.

Michael Porter, em seu livro citado¹⁶, nos informa: “...as inovações no marketing podem influenciar a estrutura da indústria diretamente através do aumento da demanda... A descoberta de novos canais de distribuição pode ampliar a demanda ou aumentar a diferenciação do produto; as inovações no marketing que o tornam mais eficiente podem reduzir o custo do produto.” Ele cita o exemplo das companhias cinematográficas que impulsionaram a demanda de seus filmes, através da propaganda destes na televisão.

Outra possibilidade, a *inovação no processo* de produção, quando bem realizada, pode fazer com que o processo se torne mais barato, permitindo aumentar as economias de escala¹⁸, produzindo mais a um custo menor, como Henry Ford fez, podendo ainda reduzir-se os custos fixos, além de outras vantagens.

Caso sua empresa esteja querendo participar do mercado globalizado (e não se esqueça que seus concorrentes potenciais estão hoje em praticamente todo lugar, de olho em seus clientes), tenha em mente as seguintes palavras de Porter¹⁶: “As inovações que aumentam as economias de escala ou estendem a curva de experiência para além dos limites dos mercados nacionais podem levar à globalização da indústria...”, ou seja, procure conhecer ao máximo os possíveis mercados externos para seu produto e passe a atuar neles também -- é o que as montadoras costumam fazer.

Por fim, falemos da chamada *inovação no produto*, que, segundo Porter¹⁶, assim como a inovação no processo, pode vir de dentro ou de fora da indústria a que a empresa pertence.

Inovar no produto requer investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D), que muitas vezes não se pagam. Costuma ocorrer que após o lançamento de um produto inovador seus concorrentes lançam similares rapidamente, sem gastar um tostão sequer do que foi investido em P&D. Isso se chama “benchmark” – uma forma politicamente correta de designar a cópia.

As empresas no Brasil utilizam muito o benchmark. Esse “processo” teve seu “boom” (aumento explosivo) após a segunda guerra através da indústria japonesa e até hoje faz muito sucesso.

Entretanto, num mundo globalizado, onde todos copiam de todos, o fim da lucratividade para as empresas que só realizam benchmark está ocorrendo. Seus ganhos hoje dependem exclusivamente da venda de grandes quantidades do produto, e a concorrência entre essas empresas está toda baseada no preço. Praticamente não há diferenciação. As que venderem mais sobrevivem, as outras simplesmente morrem... E somente a inovação¹⁹ pode impedir que estas últimas fechem suas portas.

Inovar não é simples. A questão crucial, que deve estar passando em sua cabeça neste momento, provavelmente é: Como criar alguma coisa que é inédita no mercado, uma coisa que ninguém fez antes?

Sinto informar que não há uma receita para isso. Algo que funciona bem para seu concorrente não necessariamente funcionará para você.

Entretanto, como a inovação está baseada nas pessoas, manter um ambiente de trabalho saudável, que propicie idéias novas e que não puna os erros cometidos nas iniciativas de seus colaboradores, ajuda muito (ver **Capítulo 4**). Afinal, a criatividade não ocorre em “períodos específicos”, ela deve ser contínua e resultado das atividades diárias de **todos** na empresa.

O maior obstáculo à criatividade vem das próprias pessoas envolvidas e de seus preconceitos (quer exemplo mais claro do que a célebre frase “Estou velho demais para mudar”?) de maneira que, para podermos inovar, esses “maus hábitos” precisam ser completamente superados.

Responda agora: “*O que é que o consumidor procura em primeiro lugar quando quer um produto ou serviço? Qualidade ou preço?*”

Nenhum dos dois, segundo o Prof. de Criatividade Rui Santo, do MBA da Poli/USP: “*O consumidor procura por coisas que proporcionam economia de tempo, de esforço físico ou de deslocamento. E está disposto a pagar mais por isso...ninguém quer ter trabalho. Quer comodidade, praticidade.*”²⁰

Quer um bom exemplo? Em artigo da Gazeta Mercantil de 5/07/2002, intitulado “*Empresas optam pelo Simples para reduzir a burocracia*”, uma pesquisa da Receita Federal e do SEBRAE mostrou que: “*Das duas mil empresas pesquisadas no Brasil, 1.356 são optantes do Simples. Destas, apenas 13,7% disseram que aderiram ao programa por causa da redução de carga tributária.*” É óbvio que a grande maioria optou pela *comodidade* em detrimento do *valor*.

Se sua empresa conseguir inovar neste ponto, tradicionalmente negligenciado pelos “experts”, você terá um diferencial vantajoso.

Santo²⁰ lembra-nos também da importância da marca: “*É fundamental fazer com que a marca da empresa – ou do produto – fique em evidência o maior tempo possível.*” Este é um ponto fundamental, que veremos com mais detalhes no **Capítulo 5, item A Importância da Marca**.

Apesar da necessidade de sua empresa inovar continuamente, como vimos neste item, isso nem sempre significa sucesso certo.

Como exemplo, cito a matéria “*Linha de produção não deu certo por ser muito avançada*”, de Stephanie Pain da Revista *New Scientist*, publicada no site Inovação, patrocinado pela IBM – www.uol.com.br/inovacao/ultnot/ult763u312.shl

A reportagem conta a história de John Sargrove, um engenheiro visionário, que em 1947, após a Segunda Guerra Mundial, instalou na Inglaterra uma fabulosa linha de produção altamente automatizada, bem antes do advento da robotização

fábrica. A inovação implementada por ele estava centrada no processo, mas, além disso, também no produto: ele praticamente havia inventado um rudimentar circuito integrado, baseado em placas de baquelite (um dos primeiros plásticos) com circuitos de zinco, destinado à fabricação de rádios!

Apesar de ser extremamente revolucionária, sua invenção malogrou por estar praticamente 20 anos à frente de seu tempo.

Creio que faltou a Pesquisa de Mercado²¹...

Onde obter ajuda?

Para um eficaz controle dos custos da empresa, além do uso de consultorias como o SEBRAE, vale a pena efetuar cursos nessa área. É imprescindível para a empresa dominar o assunto. Há excelentes cursos sendo ministrados pela Fundação Vanzolini – www.vanzolini.org.br, Fundação Getúlio Vargas de São Paulo – www.fgvsp.br e Sindicato dos Administradores no Estado de São Paulo – SAESP – www.crasp.com.br.

Procure o Projeto Inovar da Finep (www.venturecapital.com.br) com sua proposta de inovação. Verifique também os sites da Fapesp – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (www.fapesp.br), CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (www.cnpq.br), FAPERJ – Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro (www.faperj.br) e Fundação Casimiro Montenegro Filho (www.fcmf.org.br).

Tenha sempre em mente que o empreendedorismo e a competitividade têm de estar baseados em sólidos conhecimentos, a fim de que você não seja apanhado pelas armadilhas do amadorismo. A única forma eficaz de sucesso é o aprendizado. Procure o SEBRAE de sua cidade, ele tem cursos valiosos (e de preço bastante acessível) para qualquer empresário.

Caso você tenha formação universitária, não pense duas vezes, faça um curso de gestão, geralmente em nível de pós-graduação, que muito o auxiliará nas atividades diárias. Procure na Internet os sites de faculdades de sua região. Procure também em

sites de parceiros da FGV Management, como, por exemplo, a Strong Consultoria – www.strong.com.br.

Aproveite muito bem qualquer curso que venha a fazer, lembrando-se sempre de que o bom resultado do aprendizado depende principalmente de você.

3. INFORMAÇÃO: O ALIMENTO DE SEU NEGÓCIO

A Informação como Base para a Tomada de Decisões

Todas as pessoas tomam decisões de algum tipo numa empresa, em maiores ou menores graus. Porém, para tomar qualquer decisão em sua empresa, você deverá estar embasado por uma série de informações¹, obtidas de inúmeras fontes, e fundamentalmente, das geradas *dentro* da própria organização. Essas decisões tomadas serão o *conhecimento* de sua empresa. É um bem intangível muito valioso (ver **Capítulo 9**), porém, quanto maior for a empresa, mais difícil se torna o gerenciamento desse *conhecimento* (inclusive os modismos em gestão que periodicamente acometem o mercado, quando fora de moda, afetam certas denominações como *gestão do conhecimento*, *reengenharia* e outras. Isso não quer dizer que essas técnicas não são boas. Significa apenas que as pessoas vulgarizam certos termos a tal ponto que as práticas mal feitas geradoras de experiências negativas acabam por contaminar a técnica como um todo, a ponto de tornar indesejável a nomenclatura original.).

O dia-a-dia numa empresa gera uma infinidade de dados e informações, armazenados nos mais diversos meios (papel; mídia eletrônica: disquetes, HDs dos micros, CDs etc.), que tem de ser armazenados durante prazos diversos (quando se tratarem de documentos legais e/ou fiscais; backups (cópias) de segurança de dados de computador entre outros), acarretando despesas com sua armazenagem e manutenção, além de dificultar, muitas vezes, a sua recuperação a tempo para a tomada de decisões.

Uma das maiores dificuldades existentes é extrair e relacionar *conhecimento* dessa “babel”. Entretanto, esse *conhecimento* vale muito dinheiro, seja na forma de novas idéias; melhores formas de gerir a empresa através do desenvolvimento de novas estratégias a partir do *conhecimento* que terão do seu negócio, dos concorrentes, do mercado e principalmente dos clientes (ver

Capítulo 5); ou mesmo através da economia que pode ser feita na empresa, a partir do tratamento das informações guardadas.

Os computadores são indispensáveis para isso, pois, além de agilizarem a parte operacional de diversas atividades, eles estocam, manipulam e recuperam rapidamente as informações necessárias na gestão da empresa. Se você não tem “familiaridade” com eles, trate de obtê-la. Os gestores não podem deixar de usar o computador. Ele é sua ferramenta básica.

Qualidade e Informação: A Exigência do Negócio

Hoje, é muito comum uma empresa ter de atender certos pré-requisitos de qualidade de seus clientes para poder fazer negócios com eles. Por exemplo, na indústria automobilística, as montadoras exigem de seus fornecedores o atendimento da Norma QS-9000.

Uma das normas mais comuns e amplamente implementadas no Brasil e no mundo nos anos 90 foi a ISO 9000².

Inicialmente como modismo e diferencial de “marketing” (leia-se propaganda), a norma rapidamente espalhou-se entre as empresas brasileiras³.

Trabalhei vários anos com essa norma e sei que há muitas empresas que não a levam a sério como deveriam. Algumas delas acabam relaxando de tal forma após a certificação, que podem perder o certificado conferido. Trata-se de um tolo desperdício de tempo, dinheiro, credibilidade e principalmente oportunidade perder a certificação tão duramente obtida. Empresas que agem assim não deveriam nem cogitar sua certificação.

Uma das coisas que cansei de frisar aos empresários em se tratando de normas da qualidade é que sua utilização é *estratégica* para as empresas. Os ganhos obtidos através da organização das atividades e principalmente do conhecimento que se acaba resgatando, preservando e difundindo pela organização é o que realmente vale a pena para a empresa, muito mais do que apenas o título de empresa certificada, ou a exigência contratual feita por algum cliente.

Só para se ter uma idéia de como são úteis, as normas ISO 9000 em sua versão de 1994 (ainda em uso por muitas empresas, que deverão substituí-las pela versão 2000, o mais tardar até 14/12/2003) abrangiam em sua denominação “NBR ISO 9001/94 – *Sistemas da qualidade – Modelo para garantia da qualidade em projeto, desenvolvimento, produção, instalação e serviços associados*”, vinte itens suficientes para garantir a qualidade de um processo produtivo ou de serviços, desde o projeto inicial até a assistência técnica e o pós-venda ao Cliente².

A norma conta com excelentes mecanismos de controle tais como análises críticas periódicas do sistema da qualidade em si, dos contratos e dos pedidos dos clientes, além de auditorias internas da qualidade, passando pelos processos de aquisição e relacionamento com os fornecedores, inspeção e ensaios dos produtos/serviços realizados ou adquiridos, controle dos equipamentos de medição utilizados nos processos, do treinamento necessário e recebido pelos Recursos Humanos envolvidos, bem como, enfatizo, o registro e controle de todos esses processos e dos dados obtidos em sua utilização.

Em sua nova versão (NBR ISO 9001:2000), a Norma vai além, unificando as versões de 1994, denominadas NBR ISO 9001, 9002 e 9003 (conforme o tipo de certificação escolhida), além de propiciar uma ferramenta adicional de gestão. A nova norma NBR ISO 9004, que apesar de não ter propósito de certificação ou de finalidade contratual, tem por objetivo “...à *melhoria contínua do desempenho global de uma organização e sua eficiência, assim como a sua eficácia...*” – NBR ISO 9001:2000 *pág. 3*.

Em seu subitem **4.2.2 Procedimentos do sistema da qualidade**, a norma NBR ISO 9000/94 declara que:

“O fornecedor [sua empresa – N.A] *deve:*

a) preparar procedimentos documentados consistentes com os requisitos desta Norma e com sua política da qualidade, e

b) implementar efetivamente o sistema da qualidade e seus procedimentos documentados.”

Isso significa que sua empresa deverá **documentar** a forma como irá atender a norma da ISO – não especificando se será feito em papel, mídia magnética ou outra --, bem como deverá realmente implementar o que foi escrito – não é apenas para “inglês ver” (esses procedimentos são ótimos meios de armazenar o **conhecimento** do negócio).

Já em seu subitem **4.5.2 Aprovação e emissão de documentos e de dados**, a norma NBR ISO 9000/94 estabelece que:

“... as emissões pertinentes de documentos apropriados estejam disponíveis em todos os locais onde são executadas as operações essenciais para o funcionamento efetivo do sistema da qualidade.”

Fica claro que todos os envolvidos no sistema da qualidade da empresa devem ter **acesso a esses documentos**, pois aí estará a “receita de bolo” que garantirá a qualidade de seus processos. Conseqüentemente, é preciso garantir o rápido acesso a esses documentos (e por tabela aos dados envolvidos, se necessário), a fim de atender a Norma e garantir a qualidade.

Ao exigir a documentação do sistema da qualidade da empresa, a Norma dá um grande salto qualitativo na gestão desta, forçando (no bom sentido) a organização e o esclarecimento do método a ser utilizado para garantia da qualidade. Isso é o bom O&M (Organização e Métodos) vestido com nova roupagem. Além disso, ao forçar o controle dos dados que garantem essa qualidade, a Norma também faz com que as pessoas envolvidas se preocupem em como armazenar, relacionar (para provar o atingimento da qualidade esperada) e recuperar esses dados com facilidade, quando necessário.

Só por esse benefício já é interessante você pensar em implementá-la em sua empresa. E se por acaso ela já a possuir, não perca tempo em aproveitá-la corretamente.

A Norma não força nada. Mas se você quiser o certificado e, principalmente, a **vantagem estratégica** que ela propicia, terá de atendê-la como a uma lei.

A Qualidade da Informação Obtida

Dependendo da fonte da informação obtida, ela pode ser mais ou menos confiável. É isso que diferencia uma informação verdadeira de um boato.

Ser crítico quanto à qualidade da informação é muito importante. Infelizmente, nem sempre o que está impresso num jornal ou revista (ou o que é dito por seus colaboradores mais chegados) deve ser considerado 100% confiável.

As fontes de informação que uma empresa utilize podem ser classificadas segundo os seguintes aspectos⁴:

- **ORIGEM** : Pode ser *interna* (própria empresa) ou *externa*.
- **CONTEÚDO**: Fontes *Primárias* dispõem dados vindos diretamente da fonte de origem (ex.: clientes, consultores, fornecedores etc.) e Fontes *Secundárias* que disponibilizam fatos alterados, gerados a partir de informações obtidas das fontes primárias (ex.: jornais).
- **ESTRUTURA**: Fontes *formais* ou *textuais* que possuem informações estruturadas (ex.: livros, revistas, CD's, relatórios etc.) e, Fontes *informais* que não possuem estruturação e geralmente são externas à empresa (ex.: conversas, conferências etc).
- **NÍVEL DE CONFIABILIDADE**: *Alto risco* - vindas de fontes não confiáveis, mas que devem ser monitoradas (ex.: boatos);

Confiança subjetiva – vem de fontes confiáveis em certos momentos e não confiáveis em outros (ex.: certos jornais e revistas). Devem ser monitoradas.

Altamente Confiáveis – suas informações são sempre confiáveis e devem ser sempre monitoradas (ex.: legislação).

Um alerta adicional -- as pessoas “adoram” ser enganadas. Preferem ouvir coisas “agradáveis” a ouvir a verdade.

É o caso do(a) namorado(a) que ouve aquela explicação “esfarrapada” mesmo tendo visto com os olhos a realidade: -- Benzinho, isso não é o que você está pensando! Nós somos apenas amigos...

Por incrível que pareça, essa tendência natural também é adotada nas empresas. E dá resultados! – pelo menos até que a mentira seja descoberta.

Em meus vários anos de trabalho ouvi muitas vezes dos tomadores de decisão: --Impossível! Sei que isso está errado! – mesmo que a verdade fosse estampada na testa do incrédulo, através de dados e relatórios confiáveis. Se a informação vai contra o que se acredita, muitas pessoas preferem varrê-la para baixo do tapete e colocar a sua “verdade” por cima. Também vi vários desses “tomadores de decisão” serem postos no olho da rua após suas novas “verdades” serem descobertas (em se tratando de empresários, foi pior: pagaram com a quebra da empresa).

Um exemplo é o da empresa americana de energia Enron. Os dados contábeis foram adulterados, inflando ganhos e escondendo débitos, e pior! – com o conhecimento dos auditores da Arthur Andersen!⁵

Portanto, cuidado! Seja sempre crítico em relação a todos os dados e informações que recebe, mas principalmente naqueles que você tem como verdade absoluta dentro de sua cabeça – estes são os mais difíceis de aceitar como errados.

Convertendo o Conhecimento

O Conhecimento pode ser **tácito** – quando sua fonte for informal e basicamente estiver armazenado na “cabeça” das pessoas -- e **explícito** – quando a fonte for essencialmente textual,

como, por exemplo, em livros, relatórios, bancos de dados de computador, ou outras mídias acessíveis por qualquer pessoa.

Um tipo de conhecimento é tão importante quanto o outro. Mas como o conhecimento tácito, na maior parte das vezes, está disponível apenas na cabeça das pessoas envolvidas em determinada tomada de decisão, isso dificulta em muito a disseminação e o uso futuro desse conhecimento. Portanto, converter o conhecimento de um tipo no outro é fundamental.

Existem quatro tipos de conversão de conhecimento, descritos no livro *Criação de Conhecimento na Empresa*, de Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, professores da Universidade Hitotsubashi no Japão:

- **Tácito para Tácito (atividade de socialização):** através do compartilhamento de informações e conhecimento entre pessoas e equipes – essencialmente quando uma pessoa fala para outra(s);
- **Tácito para Explícito (atividade de externalização):** realizado quando transpomos algo que está em nossas cabeças para relatórios; quando descrevemos processos por escrito (ex.: ISO 9000); gravamos dados em arquivos, ou mesmo vídeos, por exemplo;
- **Explícito para Explícito (atividade de combinação):** quando geramos através da disseminação dos conhecimentos explícitos o chamado “aprendizado organizacional”, efetuado quando, por exemplo, divulgamos relatórios por e-mail; quando acessamos as pastas de procedimentos da empresa etc.;
- **Explícito para Tácito (atividade de internalização):** quando geramos resultados (tomamos decisões) através da aplicação do que foi aprendido através das fontes textuais.

Tecnologia de Informação na Empresa

Todos os processos da empresa são baseados e/ou geram algum tipo de dados e informações.

Por exemplo, quando você emite uma Nota Fiscal de Venda de produto a um cliente, está gerando muitas outras informações úteis nesse processo:

- A pessoa que vai emitir a nota está treinada para isso? Pode haver necessidade de treinamento na atividade;
- Ocorrerá redução de seu estoque: pode ser que precise efetuar nova compra;
- Está aumentando a receita atual ou futura e os saldos que podem ser em caixa, no banco ou em Contas a Receber – provavelmente será necessário efetuar operações com esses valores;
- Se você for o responsável pela entrega, terá de se preocupar com toda a logística da venda, incluindo embalar, estocar e remeter o produto (esse, por exemplo, é o principal problema das vendas pela Internet);
- A nota deverá ser lançada nos livros fiscais e impostos deverão ser apurados e pagos.

Estes são apenas alguns processos gerados, pode haver vários outros. A intenção é apenas ilustrar como uma atividade qualquer gera outras atividades, dados, documentos etc., numa cascata.

Imagine-se fazendo isso sem o auxílio do computador. Terrível, não? E sem contar, ainda, que caso você necessite saber tudo que vendeu para um cliente em particular, sem a informática, seu gasto será muito maior em perda de tempo, mão-de-obra, confiabilidade, rapidez etc., inclusive correndo o risco de que, quando acabe o levantamento, ele esteja desatualizado e não seja mais necessário para a tomada de uma certa decisão. Muito pior, não?

Sob este aspecto, o investimento em informática pode sair bem barato na relação custo/benefício. Imagine a seguinte pergunta: Quanto deixarei de ganhar por não tomar a decisão mais correta? (a resposta até pode ser: perder o negócio).

Os investimentos nesta área envolvem:

- **aquisição de hardware** (micros, impressoras, scanners etc.);

- **aquisição de licenças de uso de software** (você compra apenas o direito de usar os programas em seu computador e deve ter uma licença do respectivo programa para cada micro que tiver na empresa. Ex.: 10 micros – 10 licenças do Windows).

Não seja tolo, achando que pode economizar neste tópico através da pirataria. A multa para o uso de software pirata é de 3.000 vezes o valor do software original!

Segundo o jornal *Folha de S.Paulo*, caderno *Folha Negócios*, de 16/06/02, “no ano passado, foram 418 ações na justiça para punir a pirataria contra 313 no anterior. Do total, 70% foram ajuizadas contra pequenas e médias empresas, com menos de 50 computadores...”

Portanto, fique esperto se você utiliza software pirata: a multa que vai receber pode quebrar a sua empresa.

- **aquisição de infra-estrutura de rede**, para interligar os micros entre si ou a servidores – indispensável para permitir o trabalho em grupo e o acesso rápido a informações disponíveis na rede – tem tomado nova dimensão com o advento do uso de intranets⁶;

- **conexão com a Internet**⁷, através da contratação dos serviços de um provedor de acesso (ex: uol, aol, terra etc.) e da conexão (linha telefônica discada, speed, ou outra modalidade);

- **treinamento aos operadores** no uso dos programas;

- **assistência técnica** para o hardware, software e infra-estrutura da rede.

Em se tratando dos programas a serem utilizados, existe uma vasta quantidade de ofertas no mercado, que abrangem inúmeras utilidades e que devem ser escolhidas conforme a necessidade de cada negócio.

Entretanto, dificilmente qualquer empresa poderá passar sem o uso de um editor de texto, uma planilha eletrônica, um gerenciador de banco de dados simples e um sistema operacional de rede.

Aconselho nesse caso que seja levada em consideração a escolha dos softwares mais disseminados no mercado, pela facilidade que sua empresa terá em obter assistência técnica,

facilidade de treinamento e mão-de-obra abundante. Nesse aspecto, sugiro a aquisição dos produtos da Microsoft (www.microsoft.com.br) – Windows como sistema operacional de rede e Office como ferramenta de retaguarda.

Por sua vez, para automatizar as atividades operacionais, nada melhor que um sistema integrado de gestão (ERP – Enterprise Resources Planning – Planejamento dos Recursos da Empresa), que contém módulos destinados à automação de atividades de faturamento, controle de estoques, emissão de livros fiscais, emissão de folha de pagamento, controle financeiro – incluindo contas a pagar, a receber e emissão do fluxo de caixa, controle da produção (se houver), contabilidade⁸, controle de ativos, e outros, atualizando grandes bases de dados compartilhadas, de preferência Microsoft SQL ou Oracle.

Os sistemas integrados de gestão existem nos mais variados tamanhos e preços. É uma ferramenta recomendada para negócios com faturamento superior a R\$ 800 mil anuais. Sua implantação pode levar de três a seis meses (mais do que isso já indica algo de errado no processo), conforme a complexidade de sua empresa e o grau de envolvimento de seu pessoal na implantação (ouça o que todos os envolvidos em sua utilização tm a dizer, não apenas o pessoal técnico).

Possuem valor de compra e implementação alto e, mesmo após finalizada sua implantação, podem não ser percebidas economias de recursos. Lembre-se que esse sistema não traz vantagens financeiras imediatas, tornando apenas a execução das atividades mais fáceis e confiáveis (após algum tempo de utilização, as informações contidas em seus bancos de dados passarão a ajudá-lo de diversas maneiras – ver **Capítulo 5**). Aproveite para organizar o fluxo de informações durante a implantação, isso ajudará o sistema a operar bem.

Não aconselho de forma alguma o uso dos sistemas “baratinhos, vendidos em banca de jornal”, devido aos poucos recursos e muitos transtornos que você terá ao utilizá-los. Por serem muito importantes para a empresa, aconselho o uso de

sistemas do tipo R/3 (SAP – www.sap.com.br), Datasul (www.datasul.com.br) ou Protheus (Microsiga – www.microsiga.com.br).

Na relação custo x benefício x facilidade de uso e customização, aconselho o uso do Protheus da Microsiga. Ele atende bem empresas de diversos portes.

Em todo caso, antes de comprar qualquer um deles, peça junto ao vendedor uma lista de empresas usuárias e consiga dele visitas a algumas dessas empresas, *escolhidas por você*, a fim de verificar seu funcionamento na prática e o grau de satisfação dessas empresas no uso do sistema. Isso lhe dará uma boa idéia acerca de qual sistema comprar, pois como são caros para a compra e para a implantação, você deve estar bem embasado antes de investir em qualquer um deles.

A informática, devido ao seu valor estratégico e sua complexidade, não deve ser deixada a cargo de “curiosos”. Se sua empresa não tem porte para um cargo de diretor ou mesmo gerente de informática (formados na área), deve ter ao menos um Supervisor ou Consultor Externo especializado, a fim de que não se cometam erros de dimensionamento das necessidades e conseqüente estouro nos prazos de implantação, aumento de despesas não computadas inicialmente, ou, pior, má escolha dos recursos e naufrágio da implantação.

Segurança dos Dados

Comenta-se muito sobre o perigo de ataques de “hackers” aos sistemas de empresas.

Apesar do perigo, sinto informar que 70%, ou ainda mais, dos problemas com os sistemas e até mesmo roubo de informações, são feitos pelos próprios funcionários. Seja por estarem insatisfeitos com a empresa, seja por serem muito ambiciosos (no mal sentido).

Além disso, em recente pesquisa do Gartner Group⁹, chegou-se à conclusão que “em 2005, 20% das corporações terão algum incidente sério oriundo da Internet, além de vírus. A previsão é de que os custos para limpar os ambientes após os ataques serão 50% maiores do que os gastos com prevenção.” Isso significa que alguns cuidados devem ser tomados por você a fim de minimizar esse risco: manter *backups* periódicos (cópias de segurança dos dados e dos sistemas) a fim de poder retornar as informações em caso de pane ou ataque, de maneira a manter o negócio funcionando sem perdas; instalar antivírus, com atualização periódica, nos servidores e nas estações de trabalho (micros) a fim de impedir “infecções”, geralmente adquiridas através do recebimento de arquivos infectados através do e-mail.

Muitos outros mecanismos de proteção podem (e devem) ser implementados (Proxy Servers, Firewalls etc.), a fim de reduzir os riscos. Porém, para que sejam eficazes, há necessidade de estarem devidamente parametrizados por profissionais capacitados, baseados em severas regras de uso.

O Gartner Group cita quatro “vulnerabilidades” que facilitam os chamados “cyberataques”⁹:

- Comunicação com parceiros e fornecedores (afinal, não se pode confiar que eles sejam cuidadosos o suficiente no quesito de segurança);
- Projetos não integrados de segurança (é indispensável o auxílio de profissionais gabaritados, a fim de integrar todos os sistemas com segurança);
- Administração do sistema sem regras rígidas (deve-se estabelecer sempre quem pode e quem não pode acessar certos serviços no sistema e os graus de segurança de cada tipo de informações disponíveis nos sistemas da empresa);
- Falta de integração no gerenciamento dos riscos (por exemplo, de que adianta ter os usuários de uma rede acessando a Internet via um Proxy Server com sistemas de correio eletrônico como o Exchange da Microsoft, com todos os cuidados referentes ao que pode ser acessado, com antivírus atualizado e tudo, se for permitido que algum usuário da rede se conecte à Internet via

linha discada, sem proteção? As regras têm de ser seguidas por todos).

Portanto, mesmo que custe um bom dinheiro manter a segurança dos dados de sua empresa, sempre será muito menos do que você tem a perder por negligenciá-la.

Onde obter ajuda?

Em relação à norma ISO 9000, pesquise no SEBRAE e em empresas de consultoria e treinamento do tipo do QSP -- Centro da Qualidade, Segurança e Produtividade para o Brasil e América Latina (www.qsp.org.br).

Para ter uma visão geral de informática, muito útil é a Revista *Info Exame* da Editora Abril, que contém uma grande variedade de informações úteis, além de anúncios que facilitam bastante as cotações de hardware, software, infra-estrutura e assistência técnica.

O treinamento, por sua vez, deve ser realizado em empresas idôneas, autorizadas pelos fabricantes dos softwares. Há uma infinidade delas. Recomendo o SENAC (www.sp.senac.br), SENAI (www.sp.senai.br) e Brás & Figueiredo (www.bf.com.br), por ter tido bastante contato com eles e conhecer seu trabalho de qualidade. Para o treinamento em ERP, somente o fabricante está gabaritado. A maioria das empresas de treinamento também dispõe de consultores especializados nos produtos, que podem auxiliá-lo nas possíveis adaptações dos programas à realidade de sua empresa (atividades de customização).

Nunca utilize software pirata, mas caso você infelizmente possua alguma cópia, destrua ou regularize imediatamente. Para mais informações sobre o assunto, ligue para 0800-110039 ou se informe em www.regularize.com.br.

4. A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS QUE TRABALHAM A SEU LADO

O Valor do Trabalho

As pessoas que trabalham numa empresa, sejam funcionários ou terceiros prestadores de serviços, são seu bem mais precioso e ao mesmo tempo o mais negligenciado e difícil de administrar.

Acabam sendo consideradas, na maior parte das vezes, um “mal necessário”, mas são imprescindíveis na realidade. Nunca negligencie este tópico em sua empresa.

Neste capítulo veremos o que incentiva o homem a trabalhar, bem como as mudanças que ocorreram na forma de trabalhar, o que força rever as relações de trabalho em si, as competências necessárias nos profissionais atuais, bem como na árdua tarefa de reter talentos nas empresas.

Em primeiro lugar, vejamos o valor do trabalho e a importância em remunerá-lo adequadamente.

A partir do momento em que o homem se especializou, passou a depender de terceiros para suprir suas necessidades. Por exemplo: um tecelão necessitava trocar ou vender sua produção para adquirir mais matéria-prima, ferramentas e para sobreviver através de comida, vestuário e abrigo.

Foi nesse momento da história que começaram a existir problemas quanto à determinação do valor do trabalho¹.

Um tecelão produz tecido que será convertido em roupas, porém, ele não pode comer o tecido se tiver fome.

Por outro lado, o agricultor pode não estar precisando de tecido naquele momento e, portanto, não efetuará a troca.

O dinheiro surgiu para facilitar o comércio, porém, este é regido pelas leis da oferta e demanda, ocasionando diferenças periódicas no valor em dinheiro dos produtos.

É notório que, havendo excesso na oferta de um bem, seu preço tende a cair. Caso ele possua uma procura maior do que a oferta, a gangorra pende para o outro lado e o preço sobe.

Portanto, é o mercado (em primeira instância) que rege o valor de um bem. E o trabalho é o único bem que muitas pessoas têm para comercializar.

Essa discussão sobre o valor do trabalho é muito importante para definirmos a questão das relações trabalhistas e seu reflexo na gestão de competências nas empresas.

Tenha em mente quando for determinar os salários de seus funcionários e os vencimentos de seus colaboradores terceirizados que eles não devem receber menos do que a média salarial do setor de atuação da empresa. É um conselho que leva em consideração o fato de que a possibilidade de mudar de emprego tenderá a diminuir se não houver atratividade financeira na mudança de empresa. É claro que esse é apenas um pequeno fator na decisão de mudança de emprego. As relações humanas são muito mais importantes nessa decisão.

Não fique tentado a imaginar que pelo fato de haver crise e desemprego as pessoas se sujeitarão a permanecer em sua empresa em troca de salários irrisórios e maus-tratos. Num primeiro momento você retém o funcionário, mas, tão logo ele possa, não pensará duas vezes em mudar de empresa e levar consigo toda a experiência adquirida. Aí, o prejuízo será seu, pois terá de investir na formação de nova mão-de-obra.

Ainda neste capítulo, no tópico **Retenção de Talentos**, você terá a oportunidade de saber um pouco mais sobre o valor do *conhecimento* dessas pessoas para a sua empresa.

Suprindo as Necessidades Humanas

Um dos primeiros estudiosos modernos das necessidades humanas, famoso por suas conclusões, foi Abraham Maslow, que em 1948 propôs um tipo de classificação hierárquica, utilizada até

hoje, que trata as necessidades humanas de maneira hierárquica, conforme sua importância para a sobrevivência do indivíduo².

Um outro estudioso, colega de Maslow, chamado Douglas McGregor, criou a famosa “pirâmide das necessidades”, em cuja base coloca as necessidades ditas *fisiológicas* (alimentar-se, curar-se de doenças etc.), seguidas pelas *de segurança* (moradia, segurança física etc.), *de amor* (sentir-se querido por outras pessoas), *de auto-respeito* (não sentir-se oprimido, sentir-se capaz, motivado), *de auto-realização* (sentir-se realizado, com metas atingidas, sucesso enfim),² conforme a figura abaixo.

Figura 1 -
Hierarquia das
Necessidades
Humanas



Se não estiverem satisfeitas as necessidades mais básicas, sua satisfação ocupará totalmente os esforços das pessoas para atingi-las, em detrimento de outras necessidades menos evidentes, em direção ao pico da pirâmide (portanto, é praticamente impossível que uma pessoa que não tem o que comer esteja auto-realizada, por exemplo).

Essa hierarquia aplica-se muito bem a qualquer ser humano, seja ele um trabalhador, seja ele um consumidor. Não há distinção entre eles -- por isso os chamamos apenas de pessoas.

Uma vez que as pessoas têm uma necessidade, farão de tudo para satisfazê-la. O trabalho é uma das formas de conseguir isso, através de recompensas³.

Mas como atender essas necessidades humanas e ao mesmo tempo reduzir custos para manter vivo o negócio?

A resposta está no incentivo ao aumento da produtividade.

Desde cedo, o homem aprendeu que o uso de ferramentas e mecanização aumenta a produtividade de um indivíduo. Um arado permite plantar muito mais que um homem escavando com uma enxada; um tear mecânico produz muito mais que um manual e assim por diante. É claro que há um agravante: aumento de produtividade passa sempre pela redução da mão-de-obra necessária à confecção de um bem e isso representa desemprego de pessoal, além de reduzir também o número de clientes potenciais. Até hoje não se resolveu tal dilema.

Entretanto, foi essa redução de mão-de-obra que propiciou a migração de trabalhadores de um setor econômico para outro, com a conseqüente melhora do padrão de vida da sociedade em geral, ou seja, do campo a mão-de-obra migrou para as cidades a fim de trabalhar nas indústrias (que num determinado momento absorveram muita mão-de-obra). Com o aumento da mecanização nestas, a mão-de-obra dirigiu-se para o setor de serviços, hoje sem dúvida a maior fonte de trabalho, seja no comércio, atividades financeiras, turismo e hotelaria, software etc.

Foi a máquina a vapor conjugada ao tear mecânico a ferramenta que propiciou a migração do homem do campo para as cidades, a fim de trabalhar nas recentes fábricas da época, isso em meados do século XVIII.

A indústria floresceu a partir daí, propiciando seu apogeu no século XX, quando surgiu uma outra máquina que revolucionou ainda mais a sociedade humana e que é a base de nossa atual sociedade da informação: o computador.

A Revolução do Computador

Em 1951 foram anunciados comercialmente o UNIVAC I e o IBM 701, os primeiros computadores eletrônicos a serem utilizados por empresas.

Hoje, passados mais de 50 anos dessa data histórica, ainda estamos vivendo a revolução irreversível que eles causaram.

Mas foi a partir da disseminação do microcomputador⁴ (fins dos anos 70) que essa revolução realmente explodiu, permitindo concretizar o sonho de haver praticamente uma máquina em cada mesa de uma empresa moderna, através do barateamento que a microeletrônica permitiu ao hardware (computador), e este por sua vez aos softwares (programas), que dizem ao computador o que fazer.

Pudemos verificar então o impacto das novas tecnologias baseadas na microeletrônica, seja nos processos industriais, seja na gestão das empresas, tais como:

- Desenho e fabricação auxiliados por computador (CAD/CAM);
- Robótica industrial;
- Redes de computadores em empresas e escolas (redes de informação científica e técnica);
- Faxes, agendas eletrônicas, leitores de códigos de barra, correios eletrônicos e de voz, centrais telefônicas etc.

E nos anos 90 ocorreu mais uma revolução nesse campo: a Internet, que saiu do reduto militar americano e, através de programas amigáveis de navegação (*browsers*) e de correio eletrônico

(*e-mails*), permitiu sua rápida disseminação no campo civil, gerando novas modalidades de comércio remoto e de relações humanas.

É claro que esta revolução, que estamos vivendo hoje, derrubou uma série de paradigmas (modelos) e gerou novos. Afetou, de maneira somente antes vista durante a revolução industrial, a questão do trabalho humano, eliminando postos de trabalho, mudando o perfil de ocupações e atitudes profissionais, além de criar novas funções nunca imaginadas.

Óbvio que tal revolução não ocorreu somente no âmbito da utilização da informática. Muita coisa teve de ser adaptada a esses novos tempos no que diz respeito à administração de empresas e dos meios de produção.

A Contribuição Japonesa nessa Adaptação

Os japoneses⁵ copiaram muitas das idéias desenvolvidas nos EUA após a II Guerra Mundial e adaptaram-nas ao estilo japonês de forma a conseguirem galgar uma importante posição econômica no mundo. Disso surgiram algumas técnicas importadas pelo Ocidente e que serviram de base à gestão nas empresas, como a ***Teoria Z*** e os ***Círculos de Qualidade***⁵:

Podemos notar influências dessas técnicas, por exemplo, na implantação da famosa norma de qualidade ISO 9000, tão em voga na última década.

Essas técnicas e novas tecnologias alteraram os paradigmas do modelo fordista (ver **Capítulo 2**), que apesar de ultrapassado não deve ser negligenciado.

Comparando Modelos Vitoriosos

Como base de comparação, vemos na tabela a seguir um relacionamento entre as mudanças ocorridas no modo de produção capitalista tradicional, baseado no fordismo (ver **Capítulo 2**), que demonstrou seu valor durante muito tempo, e no novo modelo de produção flexível, baseado no aumento da produtividade e flexibilidade do trabalhador e das empresas, que temos hoje:

<i>PRODUÇÃO FORDISTA</i>	<i>PRODUÇÃO FLEXÍVEL</i>
• <i>Realização de uma única tarefa pelo trabalhador</i>	• <i>Múltiplas tarefas</i> ^{A-B}
• <i>Pagamento pró rata (baseado em critérios da definição do emprego)</i>	• <i>Pagamento pessoal (sistema de bonificações)</i>
• <i>Alto grau de especialização de tarefas</i>	• <i>Eliminação da demarcação de tarefas</i> ^B
• <i>Pouco ou nenhum treinamento no trabalho</i>	• <i>Longo treinamento no trabalho</i> ^A
• <i>Organização vertical do trabalho</i>	• <i>Organização mais horizontal do trabalho</i> ^B
• <i>Nenhuma experiência de aprendizagem</i>	• <i>Aprendizagem no trabalho</i> ^A
• <i>Ênfase na redução da responsabilidade do trabalhador (disciplinamento da força de trabalho)</i>	• <i>Ênfase na co-responsabilidade do trabalhador</i> ^B

Tabela 1 – Comparando Modelos de Produção

A - Notamos a necessidade atual de treinamento contínuo do trabalhador. (N.A.)

B - Menos postos hierárquicos implicam maior envolvimento do trabalhador com a estrutura organizacional e com os resultados da empresa. (N.A.)

A Estrutura Organizacional

O desenho da estrutura organizacional de uma empresa incide, direta ou indiretamente, nas falhas de: comunicação; coordenação entre os departamentos; definição de áreas; atribuições e responsabilidades; excesso de burocracia, além de falta de iniciativa, criatividade e inovação⁶. Para evitar essas armadilhas, o desenho da estrutura organizacional deve visar os objetivos de facilitar o fluxo e o processo das informações, ser flexível e adaptável, satisfazer seus membros, enfim, levar em conta que o que realmente importa é o *comportamento das pessoas* na organização.

É óbvio que, quando uma empresa é pequena, as decisões fluem mais facilmente entre os tomadores de decisão e os funcionários, pois há menos níveis hierárquicos e as ordens geralmente são dadas *diretamente* ao responsável por seu cumprimento.

A partir do momento em que a empresa cresce e a quantidade de funcionários aumenta, cresce também o número de níveis hierárquicos, com a inclusão das chamadas chefias intermediárias. Então, o dono não conversa mais diretamente com o funcionário, em vez disso, passa a ordem para outra pessoa (e desta para outras conforme o tamanho da empresa), o que aumenta os chamados *ruídos na comunicação* (o ouvinte acaba não entendendo o que o emissor quis dizer – e os erros ocorrem).

Outro problema grave ocorre quando a empresa é muito departamentalizada. Na maior parte das vezes esses departamentos não conversam entre si (ou mesmo são rivais), o que ocasiona perda de tempo na realização de atividades conjuntas, retrabalho (fazer de novo o que já está pronto), ou, pior, um verdadeiro “cabo-de-guerra” entre os departamentos rivais, que exaure as forças da organização.

Uma estrutura organizacional deve, portanto, ser flexível a ponto de diminuir a ocorrência desses problemas e deve fazer com que a estratégia empresarial adotada não seja prejudicada.

Para que isso ocorra, a estrutura organizacional deve estar menos ligada às funções departamentais e mais relacionada com os objetivos da organização e as atividades necessárias para atingi-los⁷.

Independentemente do tipo de organização, notamos que uma coisa é invariável. Graus de chefia ou coordenação intermediárias continuarão existindo, de forma a tentar manter o grupo de trabalho numa mesma linha de objetivo, traçado pela alta administração. Cabe aos administradores impedir que ocorram problemas, através da gestão adequada dos recursos humanos da empresa.

Autoridade, Liderança e Conflitos

Nossa espécie, o ser humano, é de animais que vivem em sociedade. Toda a sociedade tem um líder⁸ (ex.: as abelhas têm a abelha rainha; os lobos têm o líder da matilha etc.). Mas o líder não é qualquer um.

A fim de atingir as metas, um líder influencia as atividades do grupo. Esta influência lhe traz poder, que, quando bem utilizado, torna-o cada vez mais capaz de fazer com que os seguidores cumpram suas tarefas. Contudo, para evitar contradições, faz-se necessário que os líderes sejam únicos (numa empresa, um funcionário deve ter apenas um chefe).

As chefias, porém (diferentemente de uma matilha de lobos, onde o mais forte é o líder), nem sempre estão capacitadas a serem líderes. Muitas vezes não é o mais capaz que ocupa uma posição de chefia. É quem detém o *cargo de chefia* (ou mesmo o dono da empresa) que manda. Muitas vezes isso é perigoso para a organização.

Para que a liderança seja efetiva, o detentor do cargo de chefia deve estar treinado para exercê-lo, muitas vezes com o auxílio da área de Recursos Humanos da empresa (RH), que deve funcionar como *staff* (assessoria) para o chefe, ajudando-o a gerir o pessoal, pois anteriormente era a área de RH que centralizava a tomada das decisões referentes às pessoas, ou seja, a chefia imediata tratava do trabalho a ser feito, enquanto o RH se incumbia das relações humanas -- isso causava conflitos internos e ia contra o paradigma de haver apenas um chefe para cada funcionário.

Poderíamos crer que bastariam essas providências serem tomadas para que se normalizassem as atividades referentes à gestão de pessoal. Porém, nem sempre é possível fazer a distinção entre o que é responsabilidade de linha (chefias diretas) e o que é responsabilidade de *staff* (assessoria). Os atritos, então, acabam ocorrendo quando as chefias discordam das assessorias sobre quem tem a autoridade para a tomada de decisões sobre o pessoal, ou porque terminam por discordar que métodos utilizar nessa questão.

Esses e outros conflitos, inerentes ao trabalho societariado (que envolve mais de uma pessoa), têm como base a disputa do

poder dentro das organizações e dificulta sobremaneira o atingimento das metas organizacionais colocadas pela alta administração.

Você pode tomar algumas medidas em sua empresa, para minimizar essa questão⁹:

- Separar claramente, por escrito, as decisões sobre os recursos humanos pelas quais as chefias de linha serão responsáveis, das que serão de incumbência exclusiva do pessoal do RH.
- Treinar as chefias de linha nas questões de administração de pessoal (ex.: liderança, incentivo).
- Treinar as chefias de linha e a assessoria de RH em como podem trabalhar e tomar decisões conjuntas (*como trabalhar juntos* é um treinamento muito bom a ser dado para todos os departamentos). Não há forma melhor de realizar isso do que o *job rotation* (rotação de atividades) entre o pessoal, incluindo as chefias.

Avaliação do desempenho dos funcionários

Para que uma pessoa possa ser avaliada¹⁰ e cobrada por um desempenho satisfatório, ela deve em primeiro lugar saber, *sem quaisquer dúvidas*, quais são suas atividades e o que elas implicam para o dia-a-dia da empresa.

Essas atividades, decorrentes sempre do cargo que ocupam, devem estar claramente *definidas por escrito*¹¹ e devem ser de conhecimento de *toda* a empresa. Isso evitará a clássica desculpa “*isso não faz parte de minhas atividades*”, muito comum quando não se sabe o que cada um faz.

Em se tratando de avaliações de desempenho, temos de levar em consideração um fato muito importante: essas avaliações são geralmente malfeitas, gerando mais conflitos que soluções. Em geral, os dirigentes não sabem realizá-las.

Outro fator importante é a resistência humana às críticas, sejam positivas ou não. E mais, como fazer uma boa avaliação de desempenho individual, se cada vez mais as atividades têm de ser

realizadas em equipe, sem que isso gere ainda mais conflitos, por competitividade, dentro da equipe?

Muitas empresas decidiram simplesmente aboli-las em vez de atacar diretamente o foco do problema. E, além disso, não há maneira melhor de aprimorar o desempenho de uma pessoa do que através de avaliações imparciais e oportunas, feitas por seus superiores, sempre ressaltando os pontos positivos do avaliado e informando onde ele pode melhorar.

Em meus anos como professor universitário, uma das maiores dificuldades encontradas dizia respeito a como avaliar corretamente o desempenho dos alunos. A faculdade exigia duas provas por semestre, a fim de determinar a média final. Cabia ao professor, caso desejasse, realizar avaliações intermediárias, através de testes ou trabalhos, a fim de complementar a nota. Seria o ideal, se não houvesse mais de sessenta alunos por turma. Mal havia tempo de preparar as aulas, o que se dirá da correção de avaliações contínuas, como seria o melhor? (Sinceramente, se eu mal conseguia me lembrar do nome de dez deles, como fazer para avaliá-los corretamente e imparcialmente *a posteriori*?)

Esse exemplo pode ser extrapolado para uma empresa. Quais dos chefes numa grande organização têm mais de sessenta funcionários para avaliar? Quais desses chefes têm tempo para isso?

Mas as chefias (e principalmente os funcionários) não podem ficar sem conhecer o resultado dessas avaliações. É uma ferramenta de motivação¹² (quando mal utilizada, entretanto, pode gerar a desmotivação do avaliado). Se alguém vai mal em uma avaliação, deve saber o porquê e ser auxiliado no processo de melhoria.

Portanto, se o avaliado não está recebendo retorno satisfatório dessas avaliações, é interessante que ele pergunte ao chefe sobre seu desempenho. É importante: avaliação de desempenho não visa somente aumento de salário, mas sim o

aprimoramento profissional e o alcance de metas organizacionais. Deixe isso sempre claro para seus funcionários.

Um exemplo de um novo sistema de avaliação, baseado em múltiplas fontes, adotado para ajudar o desenvolvimento do funcionário é a denominada Avaliação 360 Graus¹³, fundamentada no fato de que ninguém melhor para avaliar um funcionário do que as pessoas que fazem parte do "círculo de atuação" desse funcionário.

Você se lembra do que fez em 14 de junho de 2001? Duvido que sim. E seu funcionário, o José? Você é capaz de dizer se ele fez bem seu trabalho nessa data? Ou ocorreu algum problema, do qual você já não se lembra mais?

Como espera avaliar seus funcionários adequadamente, se nem sabe o que comeu ontem? Faça essa experiência: Tente se lembrar de algo que fez trinta dias atrás. Não consegue?

Quando passei a ser cobrado por desempenho em minhas atividades (e isso ocorreu bem rápido em minha vida profissional), vi-me nessa situação – não me lembrava das atividades importantes que havia realizado (sabia que tinha feito algo de importante, não é possível passar tantas horas trabalhando sem realizar nada de útil!).

Um amigo me disse, então, que fazia resumos das atividades diárias que realizava (em no máximo cinco linhas), num pequeno caderno que levava sempre na maleta.

Achei enfadonho a princípio, mas depois de pouco tempo percebi como ficava mais fácil preencher relatórios dos projetos sob minha responsabilidade, bem como me sentia mais confiante por saber, a qualquer momento, em que atividades gastava minhas preciosas horas, caso fosse questionado.

Não digo que você faça o mesmo, se bem que o conselho é bom. Mas não custa nada despender quinze minutos diários para preencher numa planilha no computador – ou mesmo numa folha de almanaque quadriculada – se o desempenho diário de cada um dos membros de sua equipe de trabalho foi satisfatório ou não.

É algo bastante simples, como no exemplo abaixo:

Nome / Dia	02/01/03	03/01/03	06/01/03	...	31/01/03
Funcionário A	OK	OK	Melhorar atividade x	OK	OK
Funcionário B	OK	OK	OK	OK	OK
Funcionário C	OK	OK	OK	OK	OK

Isso permitirá que você se lembre do ocorrido numa certa data e possa tomar providências para resolver o problema junto à pessoa, da forma mais adequada.

Percebemos que ainda falta muito para que as organizações venham realmente a utilizar de maneira sábia esse importante instrumento de gestão que é a avaliação de desempenho (espero que você, estando alerta a este problema, não incorra no mesmo erro que, volto a lembrar, é um dos principais fatores de desmotivação entre os funcionários).

Retenção de Talentos

Uma empresa não é formada somente por prédios, mobiliário, equipamento ou tecnologia. Sua maior riqueza são seus talentos profissionais. As pessoas que desenvolvem atividades na organização é que são verdadeiramente seu "sangue e cérebro". Que o diga, por exemplo, a empresa de computadores Apple, quando da saída forçada de Steven Jobs, e do seu retorno majestoso, quando tudo parecia perdido.

Apesar de óbvio, será que as empresas realmente estão valorizando seus talentos e suprimindo suas necessidades (ver item **Suprimindo as Necessidades Humanas** neste capítulo), a fim de não perdê-los para a concorrência?

Uma das novas técnicas de gerenciamento e remuneração de funcionários é a denominada *gestão holística* ou *integrada*¹⁴, em que seus defensores fornecem benefícios, recompensas e programas educacionais, ajudando a cuidar do bem-estar do funcionário, nos aspectos mental, corporal e espiritual.

Outra técnica interessante, denominada *job rotation* (aplicável também para a diminuição dos conflitos, conforme visto), está

muito em voga. Leva em consideração o fato de que se não há possibilidade de ascensão profissional vertical (promoção) de um funcionário, em vez de vê-lo sair para trabalhar na concorrência, novas possibilidades lhe são abertas quando ocorre a promoção horizontal, ocasionada pela troca de função e atribuição de novas responsabilidades, sem perda do padrão.

Isso faz com que ele se torne um profissional polivalente, capaz de atuar em diversas atividades diferentes, bem como o incentiva através de novos desafios e aumento de conhecimentos, obtidos na organização. No mundo de hoje, ele será um profissional mais valioso do que se for apenas especialista em uma coisa.

Para a empresa, além de manter um bom funcionário em seus quadros, também estará formando um possível futuro ocupante de cargos de chefia.

Em se tratando de reter talentos na empresa, notamos que o treinamento sempre é fundamental.

Uma prática que está se tornando comum nas grandes empresas hoje é o chamado *e-learning*, ou seja, a possibilidade de aprendizagem a distância, proporcionada pelo uso cada vez mais freqüente da Internet e de intranets (ver **Capítulo 3**) nas empresas.

O *e-learning* é uma maneira rápida de permitir que uma quantidade maior de funcionários tenha acesso a treinamentos, que podem ser realizados em horários diferentes, conforme a disponibilidade de cada um, e que tem conseguido índices superiores de retenção em relação aos treinamentos tradicionais, principalmente porque o controle do aprendizado está nas mãos do próprio estudante e não nas do instrutor.

Apesar de existirem várias empresas que ainda enxergam treinamento como despesa (espero que a sua não seja assim, pois o treinamento deve sempre ser visto como um **investimento**¹⁵), a verdade é que o *e-learning* permite substanciais economias nos processos de treinamento. Um exemplo dessas vantagens foi obtido pela Dow Química, que economizou no ano passado US\$ 45 milhões¹⁶.

Em pesquisa realizada pela KPMG, em 2001, com 150 executivos entre 35 e 45 anos, com a pergunta “*Qual a melhor fórmula para reter talentos?*”, das respostas obtidas, 37% consideraram “*Bom plano de carreira e remuneração variável competitiva*”; 27%, “*Boas condições de desenvolvimento pessoal e remuneração média*”; 18%, “*Remuneração variável agressiva e bom pacote de benefícios*”; 9%, “*Excelentes condições de trabalho e salário pouco competitivo*”; 6%, “*Excelente pacote de benefícios com remuneração fixa pouco agressiva*” e apenas 3% “*Bom salário fixo e poucos benefícios*”¹⁷.

Creiam-me, se um funcionário puder, ele preferirá crescer dentro da própria empresa em que trabalha e possui o círculo de amizades, a mudar para outra que é uma incógnita. Vivenciei muito disso em meus anos profissionais.

Novas Competências Profissionais

É óbvio que diante das mudanças ocorridas na Nova Economia, os profissionais não podem mais comportar-se como no modelo fordista (ver **Capítulo 2**), sob pena de tornarem-se obsoletos como ele. E para adaptarem-se ao esquema da Produção Flexível (ver **Tabela 1 - Comparando Modelos de Produção** neste capítulo), devem se esforçar para desenvolver as novas competências que os tempos atuais exigem.

Essas competências abordam essencialmente:

- Iniciativa e capacidade de julgamento e liderança.
- Uma atenção maior aos detalhes, manutenção de raciocínio crítico e criativo.
- Um aumento na autoconfiança, segurança e persistência.
- Espírito de colaboração.
- Um compromisso e envolvimento maior com a organização, bem como manter atitudes pró-ativas em relação aos valores da empresa.

- Aprimoramento do conhecimento técnico.
- Preocupar-se com o desenvolvimento das pessoas.
- Estimular a comunicação.
- Manter sempre o foco no cliente.
- Orientação contínua para o aprendizado, produtividade e busca por resultados.
- Busca contínua pela qualidade.

Essas competências podem ser adquiridas no dia-a-dia, através das atividades desempenhadas e por meio de treinamentos e devem ser sempre exercidas de forma ética¹⁸.

Por sua vez, a empresa deve incentivá-las, permitindo sua aplicação sem entraves de qualquer tipo.

Participação dos Trabalhadores na Empresa

Podemos extrair lições preciosas das questões vistas até agora neste capítulo.

Percebemos que as pessoas têm necessidades diversas, que devem ser atendidas a fim de poderem passar para um degrau superior da “pirâmide das necessidades” de McGregor (**não esqueça**: seus clientes sempre são pessoas, mesmo que você esteja vendendo para empresas, e mais, seus funcionários são clientes também).

O dinheiro do salário não é fator motivador. Receber menos que o mercado é: seu funcionário se sentirá motivado a mudar de empresa, levando consigo sua experiência e o *conhecimento* do negócio que está armazenado nele e que você não mais poderá utilizar, deixando para você o ônus da contratação e do treinamento de outro para substituí-lo.

Incentivar seus funcionários a pensar é primordial para sua empresa, pois eles podem ver algo que você não viu e ter idéias que salvem seu negócio (ver **Capítulo 2, item É a Inovação que Faz a Diferença**).

Mantenha-os motivados. Elogie sem medo. Reconheça e/ou premie suas boas idéias.

Treine-os para serem cada vez melhores, incentive-os a aprender sempre.

Faça-os sentir-se em casa, não puna seus conflitos, administre-os fazendo com que atuem como um time. A competição entre funcionários é salutar até o momento em que começa a afetar o desempenho da equipe. É aí que um bom líder faz a diferença, amenizando os conflitos entre os membros e trazendo-os novamente na direção das metas estabelecidas.

Deixe leve a relação patrão / chefe / empregado¹⁹, torne-os seus amigos e aliados. Dê-lhes novos desafios e responsabilidades. Utilize-os sempre que possível na gestão da empresa – deixe claro que ela é muito importante para todos e que, se for prejudicada, todos perderão. A participação deles na empresa deve ser sempre estimulada. Isso os fará vestir a camisa.

Se a empresa for mal, recorra a eles para ajudá-lo, e, se for bem, não tenha medo de dividir os lucros com eles.

Caso a empresa passe por dificuldades e tenha de mandar embora alguns funcionários, explique a todos da empresa, sem exceções e claramente, o porquê disso estar ocorrendo e, principalmente, auxilie-os sempre que possível a obter novas colocações. Nunca tenha medo de recontratá-los quando a situação melhorar.

Lembre-se: São SEMPRE as pessoas que fazem uma empresa ter sucesso, e o exemplo SEMPRE vem de cima.

Onde obter ajuda?

Além do SEBRAE, verifique também a Associação Paulista de Administração de Recursos Humanos – APARH no site www.abrhnaional.org.br/cpub/sp/home/home.php e a Associação dos Administradores de Pessoal – AAPSA, em www.aapsa.com.br.

5. O CLIENTE COMO RAZÃO DE EXISTÊNCIA DA EMPRESA

Por que devemos conhecer o cliente?

Todas as empresas possuem clientes. Vendem produtos para eles há anos, mas em geral não se preocupam em conhecê-los.

Os clientes são a razão da existência de sua empresa¹. É preciso “paparicá-los”. São muito importantes, uma vez que são eles que darão dinheiro em troca de seus produtos/serviços e, conseqüentemente, manterão sua empresa viva.

Mas parece que algumas empresas não se deram conta disso. Basta ver como você é tratado no dia-a-dia por muitas delas. É flagrante o desrespeito pelo consumidor, lemos sobre isso diariamente nos jornais. Essas empresas não percebem para onde estão caminhando.

Para evitar esses problemas em sua empresa, tenha sempre em mente o ditado: “faça aos outros o que você gostaria que fizessem a você”. Portanto, atenda seus clientes como você gostaria de ser atendido (parece óbvio, mas, infelizmente, para muitos não é).

Outro fator que pode azedar sua relação com os clientes é oferecer preço e/ou prazos menores que a concorrência e acabar por não conseguir atender o contratado. É muito importante estabelecer relações contratuais claras e factíveis.

Como vimos no **Capítulo 1**, antes de se abrir uma empresa, deve-se conhecer seus clientes potenciais. No **Capítulo 3** percebemos a importância das informações na tomada das decisões. Isso significa que conhecer o cliente é muito importante, e manter informações atualizadas sobre ele é essencial para a tomada de decisões. O ambiente mercadológico tende a mudar continuamente, portanto, por que seus clientes têm de pensar hoje da mesma forma que há seis meses ou menos?

Nem todos eles são iguais para sua empresa: há clientes rentáveis, que permitem outros tipos de vantagens, não apenas retorno financeiro, mas também retorno de imagem (é interessante tê-los como clientes no aspecto de propaganda). Alguns colocam desafios estratégicos através da cobrança de qualidade dos produtos e serviços prestados, outros podem até financiar sua empresa em inovações! Portanto, o importante não é ter uma grande quantidade de clientes, mas, sim, uma grande quantidade de clientes rentáveis – é a qualidade do cliente, em vez da quantidade.

Uma fonte vital de informações em sua empresa é o pessoal de vendas, que, por manter contato estreito com o cliente, a fim de saber quais são suas necessidades e o que vão comprar, acabam por obter um grande volume de informação importante a respeito deles e de seus hábitos de consumo. Infelizmente, muitas vezes essas informações ficam “estocadas” e não fluem pela empresa como um todo.

Para tornar essas informações (muitas vezes não textuais – ver **Capítulo 3, item A Qualidade da Informação Obtida**) úteis para sua empresa, elas devem poder ser capturadas e também armazenadas no banco de dados relativo aos clientes, a fim de complementar os dados internos extraídos do ERP ou de outros sistemas (ver **CRM e Call Center neste capítulo**), para auxiliar a tomada rápida de decisões.

Essas decisões tomadas em relação aos clientes influem em todas as atividades da sua organização e a afetam em conjunto. Um aumento de demanda, por exemplo, envolve mais aquisições de matéria-prima; pode exigir mais contratação de pessoal; pode forçar um endividamento destinado ao capital de giro². Imagine, então, que se a matéria-prima estiver em falta no mercado e necessite ser importada, isso pode demorar, e seu concorrente tentará conquistar o cliente que não foi atendido.

Conhecendo seu Cliente Através das Informações Obtidas

Ao conhecer melhor seu cliente, você poderá tomar decisões estratégicas rapidamente, antecipando inclusive algumas

reações dele. É como o processo de inteligência militar que prevê os movimentos do adversário, através da análise de informações. Só que neste caso, em vez de bombas, o que o “adversário” receberá será a satisfação de suas necessidades.

Esse monitoramento contínuo do cliente permitirá saber o momento em que ocorre a superação tecnológica de seus produtos, bem como o instante em que eles param de agregar valor ao cliente. Nesse momento, você deve estar preparado para “contra-atacar” com novos produtos que “capturem” o cliente mais uma vez para sua empresa.

Geralmente você já dispõe de uma gama de dados sobre seus clientes: seu histórico de compras (ex.: Notas Fiscais emitidas), suas negociações (ex.: Propostas enviadas X Contratos fechados), seu histórico de pagamentos (ex.: Duplicatas recebidas de cada cliente, por data de pagamento X data de vencimento). Caso você possua um ERP (ver **Capítulo 3, item Tecnologia da Informação na Empresa**), melhor ainda, pois poderá recuperar essas informações mais rápida e facilmente, através das ferramentas que ele traz embutidas.

Essas informações internas de que você dispõe em sua empresa são valiosíssimas quando tratadas com atenção e podem gerar tomadas de decisões eficazes.

Há outras ferramentas que auxiliam sua empresa a recuperar e tratar informações de clientes, complementares ao uso de um ERP. Veremos duas delas a seguir.

CRM (Customer Relationship Management – Gerenciamento das Relações com os Clientes)

Muitas empresas compram ou desenvolvem softwares destinados ao CRM³, imaginando que isso irá resolver seus problemas de relacionamento com os clientes. Após gastar fortunas em sua implementação, percebem que os resultados demoram ou simplesmente não acontecem. Então, o software é deixado de lado e taxado de inadequado.

Em primeiro lugar, o problema não está no software. Este serve apenas como um grande repositório de conhecimento e exige, por parte da empresa, outras atividades complementares, tão importantes (ou mais) do que ele.

O CRM na verdade é um ciclo em que três etapas essenciais são realizadas:

-- **Conhecimento do cliente**, ou seja, quem é ele, o que quer e o que compra. Esta etapa está interessada em suas características e comportamentos. A tecnologia da Informação (TI) é imprescindível para a coleta e tratamento destes dados (que podem ser captados inclusive do ERP).

-- **Planejamento das campanhas de marketing** com base no conhecimento do cliente previamente obtido.

-- **Tornar efetivas** as ações de marketing e vendas.

Esse ciclo é eterno e busca o aperfeiçoamento contínuo do processo. Reside na quebra deste ciclo (ou em não completá-lo) o fracasso que as empresas sofrem. Não é simples manter este tipo de sistema, mas, quando bem utilizado, as vantagens são extraordinárias.

Call Center (Centro de Chamadas)

Basicamente, é um conjunto composto por hardware e software, que se destinam a atender com eficiência um volume enorme de chamadas telefônicas. Muitas empresas o chamam de telemarketing, mas o Call Center é muito mais que isso. Na realidade, é uma forma de se fazerem negócios por telefone, maximizando o relacionamento com os clientes e a consequente troca de informações decorrentes desse relacionamento.

Por envolver a utilização de pessoas, telecomunicações, computadores e softwares, o Call Center exige treinamento constante dos recursos humanos envolvidos em sua utilização, em tecnologia, relacionamento pessoal, conhecimento de produtos, coleta eficaz e rápida de informações.

Entretanto, quando bem aplicado, os ganhos e reduções de custos obtidos superam em muito os gastos da empresa com o Call

Center. Com ele você pode aumentar a satisfação e a lealdade do cliente; pode gerar novas receitas e melhorar as já existentes; realizar pesquisas de mercado; redução de custos através do aumento da velocidade das vendas, entre muitos outros.

Em minha opinião, uma das maiores vantagens do Call Center (ou mesmo de SACs – Serviços de Atendimento ao Consumidor) reside no fato de poder converter os conhecimentos tácitos dos clientes em conhecimentos explícitos (ver **Capítulo 3, item Convertendo o Conhecimento**) registráveis nos acervos de conhecimento da empresa. E mais, as sugestões e reclamações dos clientes representam também fonte barata e preciosa de consultoria em primeira mão. Não utilizar esse aspecto do Call Center é realmente um erro muito grande.

Tratando o Cliente como se fosse único

Os clientes sempre são representados por pessoas físicas. Uma grande multinacional, por exemplo, dispõe de vários profissionais em seu departamento de compras, que são os contatos comerciais com a sua empresa. Estes contatos, por sua vez, espelham em seus relacionamentos comerciais suas reações como pessoas. Portanto, têm as mesmas necessidades que qualquer outra pessoa, incluindo você, seus familiares, seus funcionários, seus concorrentes etc. (ver **Capítulo 4 – figura 1. Hierarquia das Necessidades Humanas**).

Como tal, gostam de ser reconhecidas individualmente, apesar de serem a representação física da empresa cliente nessa relação. É uma questão de status, fator muito importante para todo ser humano.

Hoje em dia, há meios tecnológicos para fazer com que o cliente se sinta reconhecido individualmente, muito superiores às tradicionais etiquetas de mala direta com seu nome.

Através do uso de bancos de dados contendo informações dos clientes e suas preferências, qualquer empresa pode montar um Call Center e atender seus clientes de forma individualizada (veja também o item **A Força de Vendas** neste capítulo).

Através do uso de *cookies* (pequenos arquivos de texto inócuos, armazenados em seu computador, que, grosso modo, identificam você em visita de retorno a determinado site), ou de *logins* e senhas na Internet, esses mesmos bancos de dados que podem alimentar um Call Center podem também fazer com que os servidores reconheçam seus clientes e os atendam de maneira individualizada.

Apesar de todo esse auxílio tecnológico, não devem ser negligenciadas as tradicionais visitas periódicas ao cliente. Elas servem para deixar claro que sua empresa não se esqueceu deles.

Alguns Cuidados Básicos nas Relações Comerciais

A Lei n. 8.078, de 11/09/1990, mais conhecida como *Código de Defesa do Consumidor*, visa a proteção deste no Brasil. Apesar de já existir há doze anos, muitas empresas ainda desrespeitam essa lei.

É primordial para sua empresa garantir que seu pessoal esteja ciente e respeite esta Lei e outras que regem as relações comerciais (exemplo do Código Comercial Brasileiro – Lei n. 556, de 25/06/1850), pois estas não terminam com a entrega do produto ao cliente e o pagamento feito por ele. Se tal cuidado não for tomado, sua empresa corre o risco de ser processada, além do que em minha opinião vem a ser o pior para ela: a publicidade negativa e o estrago feito nas relações com os clientes. Não podemos nos esquecer de que, para cada cliente conquistado através da publicidade positiva, muitos mais são perdidos com a negativa⁴.

Hoje em dia existem seguros contra a má gestão, de seguradoras como a Chubb Seguros e a Unibanco-AIG, que podem ser contratados a fim de evitar vários problemas, inclusive a responsabilidade civil, que é a obrigação de indenizar o consumidor por danos (patrimoniais ou morais) sofridos por ele no uso do produto comprado (artigos 12, 14, 18, 23 e 41 do Código de Defesa do Consumidor). Este é um paliativo que deve ser considerado por você, mas que, como dito acima, não substitui as boas relações com o cliente.

O Mercado

Outro grande fator aliado ao descaso pelo cliente, e que muito afeta a sobrevivência das empresas, é o desconhecimento do mercado em que atuam. É importante para a empresa **agir** e não apenas reagir ao mercado.

O termo mercado de forma geral, conforme o *Dicionário de Economia e Administração de Paulo Sandroni*, denomina “*um grupo de compradores e vendedores que estão em contato suficientemente próximo para que as trocas entre eles afetem as condições de compra e venda dos demais.*”

Isso quer dizer que, num mercado qualquer, há sempre um conjunto de concorrentes, clientes e fornecedores que dominam e determinam o comportamento desse mercado, através das transações por eles realizadas. Um exemplo disso no Brasil são as grandes redes de supermercados, que acabam por influenciar os preços no varejo e conseqüentemente afetam todos os demais supermercados, desde os preços praticados a suas relações com clientes e fornecedores. Conhecer as relações que afetam o mercado em que sua empresa atua é vital para sua sobrevivência. Um método bastante utilizado para isso é o da Análise das Cinco Forças de Porter⁵, representadas no diagrama a seguir:

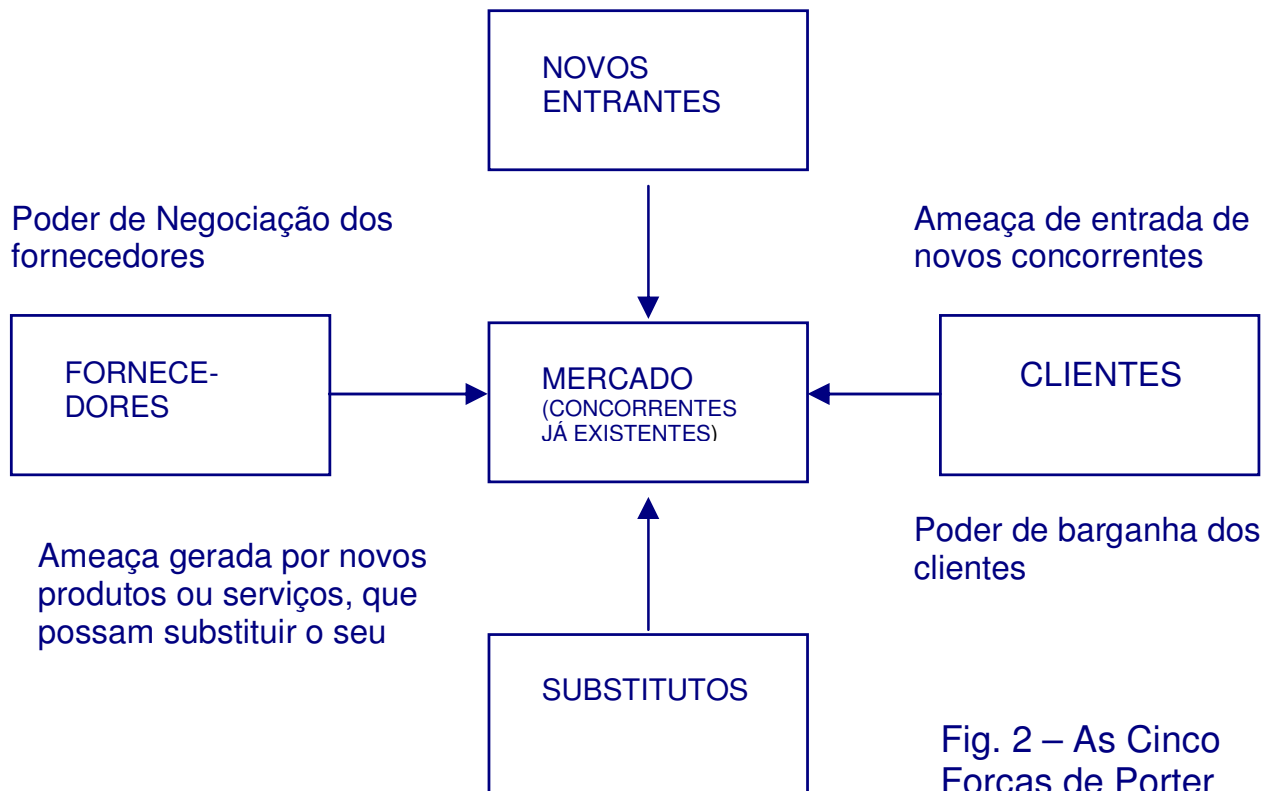


Fig. 2 – As Cinco Forças de Porter

Sua pesquisa (ver no **Capítulo 1 – Pesquisa de Mercado**) deve obter o máximo de informações (ver **Capítulo 3, A Qualidade da informação Obtida**) a respeito dessas cinco “forças” externas⁶, que agem no mercado em que sua empresa atua ou pensa em atuar. É importante manter, também, as denominadas Vigilâncias Social, Econômica, Tecnológica e Política⁷:

Vigilância Social: Todas as informações que possam afetar seu negócio, do ponto de vista social. Ex.: Mão-de-obra, segurança pública, meio-ambiente etc.

Vigilância Econômica: Informações que possam afetar seu negócio do ponto de vista econômico. Ex.: Impostos, taxas de câmbio, linhas de crédito, incentivos fiscais etc.

Vigilância Tecnológica: Todas as informações que possam afetar seu negócio, do ponto de vista tecnológico. Ex.: Novos lançamentos de materiais, produtos, serviços etc., que possam ser utilizados em produtos concorrentes aos produzidos

por sua empresa, ou que de alguma forma possam ser mais vantajosos que os seus.

Vigilância Política: Ações do Governo que possam afetar seu negócio. Ex.: Legislações, relações com órgãos do governo etc.

Michael Porter cita, também⁵, as denominadas “*Categorias de Dados Brutos para Análise da Indústria*”, que devem ser coletados para sua pesquisa de mercado:

Linhas de produtos	
Compradores e seu comportamento	
Produtos complementares	
Produtos substitutos	
Crescimento	Índice; Padrão (sazonal, cíclico); Determinantes
Tecnologia de produção e distribuição	Estrutura de custo; Economias de escala; Valor agregado; Logística; Mão-de-obra
Marketing e vendas	Segmentação do mercado; Práticas de marketing
Fornecedores	
Canais de distribuição (se indiretos)	
Inovação	Tipos; Fontes; Índice; Economias de Escala
Concorrentes – estratégia, metas, pontos fortes e pontos fracos e hipóteses	
Meio social, político e legal	
Meio macroeconômico	

Tabela 2 – Categorias de Dados Brutos para Análise da Indústria

Fonte: Estratégia Competitiva, Michael E. Porter, Figura B-1 do Apêndice B

Obs: A compilação desses dados deve ser feita por: Companhia, Ano e Área Funcional

“*Alguns setores que agora atravessam uma onda de entusiasmo expansionista estão, contudo, sob a ameaça da decadência.*” – Esta frase, aparentemente tão atual, foi escrita pelo Prof. Theodore Levitt em seu ensaio clássico *Miopia em Marketing* de 1960. E apesar de ter mais de 40 anos está mais atual que nunca. Aconselho a todo administrador que leia este precioso artigo.

Um grave erro de análise, muito comum e fatal, é lembrado pelo brilhante professor nesse mesmo artigo: “*Quando falamos de*

estradas de ferro devemos estar certos de que na verdade nos referimos a transportes.”

Isso significa que se nossa empresa atua num determinado mercado, todas as empresas desse mercado são nossas concorrentes e devemos estar atentos a isso. No exemplo citado, nos EUA, houve uma concorrência muito grande entre as empresas de transporte ferroviário e aéreo, a partir da década de cinquenta do século XX. As empresas ferroviárias teimavam em achar que seu negócio eram as estradas de ferro, investiam cada vez mais em melhorar esse modal e várias quebraram por isso. Deveriam ter percebido que seu negócio era, na verdade, transporte. Sendo assim, poderiam ter investido também em companhias aéreas.

É claro que muitos empresários aprenderam a lição, porém uma grande maioria cometeu o mesmo erro em outras áreas de negócio – basta ver a grande quantidade de empresas de Internet (as famosas “ponto com”) que quebraram há poucos anos.

Exemplos: Um site de venda de livros na Internet. Seu negócio não era a Internet, e sim o varejo (conseqüentemente concorrendo e tendo os mesmos problemas de outros varejistas que não utilizavam a Internet).

Um portal de notícias não era um negócio da Internet, e sim de comunicações (como concorrentes que vendem jornais ou mesmo programas televisivos) – uma empresa que reagiu rapidamente a esta mudança, na época, foi a AOL, que se juntou ao grande grupo Time Warner, percebendo corretamente qual era seu negócio.

Portanto, conhecer muito bem o mercado em que sua empresa atua, criar fortes obstáculos aos concorrentes, estar atento às rápidas mudanças que ocorrem nesse mercado a todo o momento e, principalmente, não ter medo de mudar o foco principal de sua empresa a tempo é primordial para evitar sua falência.

A Importância da Marca

Uma marca forte é muito importante para as empresas. Além de fazer conhecer uma empresa e seus produtos, para os clientes e mercado em que atua, uma boa marca representa *dinheiro* (ver **Capítulo 7**).

Só para ter uma idéia do valor desse ativo, segundo o ranking das cem mais valiosas companhias elaborado pela consultoria Interbrand, do Grupo Omnicom em 2002, temos:

- 1º lugar, valendo US\$ 69,637 bilhões, a Coca-Cola;
- 2º lugar, valendo US\$ 64,091 bilhões, a Microsoft;
- 3º lugar, valendo US\$ 52,752 bilhões, a IBM e;
- 4º lugar, valendo US\$ 41,311 bilhões, a General Electric.

Conforme o desempenho no ano, estes valores tendem a subir ou cair, podendo inclusive não valer nada em casos de quebra da empresa.

A escolha da marca é muito importante e deve ser feita com cuidado, pois ela acompanhará sua empresa e a representará, se possível, por muito tempo. Para escolher bem inicialmente, leve em conta o “jeitão” do seu negócio e dos produtos e serviços que venderá. Sua marca deverá espelhá-los na mente do consumidor, de forma a evitar a necessidade de explicar ao cliente o que significa. Uma marca boa é fácil de memorizar e de pronunciar, além disso deve ser curta. O que vem à sua mente quando ouve “Bombril” e “Kibon”?

É muito importante, antes de abrir a empresa, proceder a pesquisa da marca escolhida, a fim de garantir que ela já não é usada por outro e, se for inédita, registrá-la junto ao INPI - Instituto Nacional da Propriedade Industrial (www.inpi.gov.br). Com isso você garante o uso exclusivo da marca, impedindo legalmente que outros a utilizem. Imagine todo o trabalho que você tem para torná-la conhecida no mercado. Sem registrá-la, outros podem se aproveitar de seus esforços, registrar sua marca e você ficará a “ver navios”.

É imprescindível que você também registre sua marca como domínio na Internet (ver site registro.br), para quando for utilizar um site de sua empresa. Mesmo que no momento você não tenha planos de atuar na web, fique certo de que mais cedo ou mais tarde acabará por fazê-lo. É inevitável hoje em dia.

Uma marca pode ser⁸:

-- **Nominativa**, quando contém apenas nomes, palavras ou mesmo algarismos.

-- **Figurativa**, quando contém desenhos, emblemas ou sinais gráficos.

-- **Mista**, quando engloba nome e desenho.

Portanto, da mesma forma como uma marca é utilizada para se fazer propaganda da empresa e de seus produtos, quando a empresa tem seu nome divulgado por motivos constrangedores, isso a afetará negativamente, podendo inclusive ocasionar sua quebra (um exemplo bastante atual desse risco pode ser visto no escândalo Enron e Arthur Andersen, em que a divulgação das práticas contábeis fraudulentas da Enron com a conivência de auditores da Arthur Andersen fez com que esta última marca ficasse estigmatizada no mercado, terminando com a empresa – ver **Capítulo 3, item A Qualidade da Informação Obtida**).

Publicidade

Vimos, nos itens anteriores, alguns exemplos de publicidade negativa para uma empresa.

Em seu artigo 37, o Código de Defesa do Consumidor deixa bastante claro: “*É proibida toda publicidade enganosa ou abusiva.*” Se não tomar cuidado, isso pode tornar-se publicidade negativa. Nunca use este recurso para divulgar sua empresa e produtos. Mais cedo ou mais tarde ela se voltará contra você.

Hoje em dia há vários meios (mídias) de veicular a publicidade de sua empresa e de seus produtos. Uns mais caros ou mais abrangentes ou mais dirigidos que outros, de forma que sempre haverá um meio de veicular sua mensagem.

Para citar alguns exemplos, temos as tradicionais mídias impressas (jornais, revistas, folhetos, malas diretas etc.), de radiodifusão (rádio, TV), eletrônicas (CDs, páginas web, e-mail⁹, banners etc. na Internet), outdoors e outros – uma infinidade deles.

Algumas mídias podem ser abrangentes ou dirigidas (para um segmento específico do seu mercado, ex.: revistas técnicas na sua área de atuação ou malas diretas para esse público-alvo).

É claro que certas mídias se prestam melhor que outras para atingir certos públicos. Imagine que sua empresa fabrique tornos mecânicos para usinagem. Provavelmente gastará uma fortuna e terá um retorno duvidoso se veicular seu anúncio no horário nobre de uma TV destinada ao grande público. É muito provável ter um retorno mais garantido, por um custo muito mais baixo, numa revista especializada da área.

Isso significa que é preciso pensar muito bem antes de divulgar seu produto/empresa, pelo menor custo e com o máximo retorno possível. Não adianta querer acertar o alvo com um tiro de canhão. O mais importante é ter “mira”, ou, como se diz, **foco**.

Outra questão importante, com a qual você deve tomar cuidado, é sua “identidade visual”. É ela que espelha a “face” da sua empresa para o mercado e que pode ser conservadora, moderna, jovial, arrojada, confiável, etc., conforme o caso.

Principalmente em momentos de crise, quando se reduzem gastos “supérfluos”, é primordial não menosprezar a identidade visual de sua empresa, pois será ela que passará aos potenciais clientes a confiança necessária num primeiro contato com você.

Ela deve estar presente na fachada, nos ambientes e nos móveis de sua empresa, nos uniformes e crachás de seus funcionários, na embalagem de seus produtos, nos envelopes de mala direta. Deve, também, acompanhar sua marca e ser um complemento à mesma, e não precisa ser alterada com frequência, a fim de não descaracterizar sua empresa ou sofisticá-la demais e restringir seu escopo de clientela.

Não se aventure nessas áreas sem uma consultoria especializada.

A força de vendas

Começo fazendo um alerta. Nunca venda um produto ou serviço que não seja exatamente o que o cliente deseja. Cheque previamente muito bem o que o cliente quer antes de enviar-lhe a proposta comercial. Faça um levantamento de dados prévio das necessidades dele e mostre como seu produto/serviço as atende. Tenha tudo isso escrito e acordado por ambos.

É importante tomar essas providências, para assegurar para **ambas as partes**, a satisfação do cliente. Em grande parte das negociações comerciais, esses cuidados não são tomados e problemas posteriores se apresentam, muitos indo parar até na justiça, com grande desgaste para todos (incluindo o da imagem de sua empresa). Vale mais a pena perder um negócio do que “empurrar” ao cliente algo que não irá satisfazê-lo (lembre-se da regra 3-33 descrita na nota 4 deste capítulo).

Outra coisa que sempre me deixava muito irritado em meus tempos de executivo era marcar uma reunião com algum fornecedor em um determinado horário e a pessoa atrasar-se sem ao menos um aviso prévio.

Não se iluda, fazer esperar ao cliente não é sinal de que você é importante. Significa principalmente que você *não é de confiança*. Jamais tive bons retornos de empresas cujos vendedores agiam assim.

Seja pontual sempre, em todos os encontros que marque, mesmo que não sejam com clientes. Torne isso algo significativo na sua vida.

Para que esses aspectos positivos sejam refletidos em sua equipe de vendas, é importante treiná-la com frequência.

Cursos de negociação, comportamento e etiqueta, técnicas de venda, atendimento telefônico, técnicas para apresentações e para coleta de informações, além de conhecimentos técnicos acerca dos produtos/serviços que sua empresa vende e como ela funciona,

são indispensáveis. Esses cursos também devem ser ministrados para sua equipe de telemarketing, se existir.

Não se esqueça de que sua equipe de vendas é o principal contato com os clientes e suas necessidades. Portanto, tê-la bem preparada e motivada (ver **Capítulo 4**) são requisitos essenciais para “fazer bonito” no processo mercadológico¹⁰, além de ter aí uma fonte valiosa de informação sobre seus clientes, como visto nos itens anteriores deste capítulo.

Onde obter ajuda?

Uma vez mais, o SEBRAE pode ajudá-lo em várias destas atividades. Verifique também consultorias do tipo das relacionadas neste mesmo item do **Capítulo 1**.

Para registro de marcas, patentes, softwares e outros itens de propriedade intelectual, recorra, além do SEBRAE, a empresas de assessoria na área de marcas e patentes, de preferência indicadas por algum conhecido que lhe forneça boas referências. Deve-se tomar o mesmo cuidado, ao contratar o serviço de alguma dessas empresas, ao que se toma na contratação dos serviços de contadores e advogados. E mais, acompanhe sempre de perto o trabalho que lhe é prestado.

Para auxiliar seu pessoal nas atividades de vendas, através de dicas e textos bastante interessantes, vale a pena assinar a revista *VendaMais* (www.vendamais.com.br), da Editora Quantum.

6. ADMINISTRANDO AS FINANÇAS

Finanças como Fator de Risco

O dinheiro é a base das relações humanas. Apesar de ainda haverem sonhadores que crêem em outras motivações, a realidade é que não podemos passar sem ele, da mesma forma que não podemos passar sem comida e água.

A empresa também, pois é formada por pessoas e para pessoas. E, em primeira instância, existe para ter lucro¹, pois sem ele, ela fecha.

As atividades de varejo, por exemplo, geralmente são caracterizadas por margens mínimas de lucro decorrentes da alta competição, o que torna ainda mais delicado, o fator de risco que é representado pelo controle de suas finanças.

Comparativamente, da mesma forma que há pessoas que não sabem empregar seu dinheiro, há empresas que também não. Não sabem quando se deve gastar e quando se deve poupar. Muitas vezes não sabem nem com que estão gastando! Isso é trágico.

Um adequado planejamento financeiro deve prever sempre uma boa reserva de capital, quanto tempo a empresa pode suportar sem quebrar devido à inadimplência de clientes, bem como opções alternativas para escoamento da produção.

Outro ponto delicado é quando sua empresa depende de poucos clientes – a quebra ou mudança de fornecedor por qualquer um deles afetará a sobrevivência da sua empresa. Portanto, diversificar a carteira de clientes é primordial.

Em situações de crise, como a que estamos passando, nem sempre a empresa poderá sobreviver apenas do que produz, e é nesse momento que os ganhos com aplicações financeiras ajudam².

Uma das coisas que aprendi muito bem numa das várias empresas em que atuei (por sinal, brilhantemente administrada no aspecto financeiro) é de nunca gastar mais do que se ganha e de

forma alguma endividar-se para crescer. Vale a pena ser pequeno a ter de fechar as portas. Essa empresa, durante o malfadado governo Collor, esteve na iminência de quebrar ao ter seu capital de giro confiscado. Nessa época, não eram raros casos de falência de empresas devido a isso.

Apesar do grave problema, sua Diretora Financeira também uma das donas da empresa, preferiu optar pela venda de parte do controle acionário para um concorrente. Alguns anos após, e com todas as finanças sanadas, a parte vendida foi novamente readquirida.

Em momento algum de sua história empréstimos financeiros foram contratados, duplicatas foram descontadas, ou outros mecanismos de obtenção de crédito foram adotados, além da venda de capital realizada em 1990.

Esta empresa cresceu muito pouco em mais de dez anos. Porém, é uma das sobreviventes no setor industrial de materiais elétricos e eletrônicos brasileiro, tão afetado após a abertura do mercado³. E ser um sobrevivente quer dizer muito hoje em dia.

Endividamento às vezes é salutar (mas cuidado!)

Apesar de um certo grau de endividamento ser considerado salutar na fase de crescimento de uma empresa⁴, se tal tendência não for refreada (compare com o uso do cartão de crédito: é tentador poder gastar em tudo que desejar, esquecendo que mais tarde será cobrado), ela poderá se tornar um vício, e sua empresa acabará crescendo “artificialmente” mais do que poderá ser suportado pelo negócio, devendo fortunas de empréstimos mais juros. No final, sua taxa de endividamento estará tão alta que sua empresa quebrará apesar de quaisquer novas injeções maciças de capital, culminando em não poder mais saldar as dívidas, numa verdadeira “bola de neve”.

Isso ocorre sempre com milhões de pessoas físicas e com inúmeras empresas. Basta abrir os jornais para ler, todos os dias, alguma notícia deste tipo.

Pagar Juros Por quê?

Quando alguém empresta dinheiro, espera algum ressarcimento por isso. A idéia da remuneração sobre o capital emprestado é antiquíssima. A Bíblia já falava disso.

Apesar de termos visto, no item anterior, que algum endividamento em certos momentos é salutar⁵, manter a empresa (ou mesmo a vida pessoal) à base de empréstimos é a receita certa para a falência.

Se possível, **jamais** pegue dinheiro emprestado. Imagine outras saídas para crescer ou financiar sua produção, por exemplo, através da negociação de novos prazos para pagamento de contas, sem que haja custos financeiros adicionais.

Mas, se for impossível não fazer o empréstimo, por alguma circunstância de força maior, tente pagar a dívida o mais rápido possível, negociando sempre os juros. Estes são como um câncer que vai crescendo e minando suas forças financeiras, quanto mais o tempo passe.

O que é o Fluxo de Caixa

O *cash-flow*, como é conhecido em inglês, pode ser visto num primeiro momento⁶ como uma medida de liquidez. Ou seja, o movimento de entrada/saída de dinheiro da empresa, ocasionado pelo recebimento e pagamento de valores.

Acontece, porém, que muitas vezes as datas desses recebimentos e pagamentos não combinam, gerando saldos negativos de caixa, ou, em outras palavras, falta de dinheiro para honrar os compromissos assumidos⁷, mesmo que a empresa esteja economicamente bem.

Isso significa que, mesmo que uma empresa esteja bem provida de capitais imobilizados, como instalações, maquinário etc., altos valores em contas a receber a médio e longo prazo, matéria-prima estocada; nenhuma dívida pendente, ou outros valores de baixa liquidez (mais difíceis de converter rapidamente em dinheiro “vivo”), ela pode acabar quebrando, unicamente porque os

vencimentos das suas contas a pagar ocorrem antes do que os valores a receber e ela não tem **com que** pagá-los.

O fluxo de caixa é utilizado por muitas empresas, como uma ferramenta de gestão financeira, através do lançamento de **todas** as contas a pagar e receber, em razão de suas datas de vencimento futuro. Com isso, espera-se saber qual a liquidez da empresa em determinada data, de modo a efetuar as aquisições e investimentos e seus respectivos pagamentos, com base nos valores a receber projetados. Acontece, porém, que podem ocorrer atrasos no pagamento por parte dos clientes, ou mesmo devoluções de vendas, podendo acarretar os problemas que vimos no parágrafo anterior.

Exemplo Simples de Fluxo de Caixa

Período: dd/mm/aa a dd/mm/aa

TIPOS DE ENTRADAS E SAÍDAS	TOTAL EM R\$
DUPLICATAS DAS VENDAS	
RECEITAS DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS	
EMPRÉSTIMOS CONTRATADOS	
OUTRAS ENTRADAS (Ex.: Vendas de Ativos, Outras Receitas Esporádicas etc.)	
TOTAL DAS ENTRADAS	
PAGAMENTO A FORNECEDORES	
IMPOSTOS PAGOS	
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	
DESPESAS COM PESSOAL	
DESPESAS COMERCIAIS	
DESPESAS DE PRODUÇÃO	
EMPRÉSTIMOS PAGOS	
PAGAMENTOS DE JUROS E IOF	
COMPRAS DE ATIVO IMOBILIZADO	
PAGAMENTOS DE PARCELAS DE LEASING	
RETIRADAS DE LUCROS PELOS SÓCIOS	
OUTRAS SAÍDAS	
TOTAL DAS SAÍDAS	
FLUXO DE CAIXA FINAL (TOTAL DAS ENTRADAS – TOTAL DAS SAÍDAS)	

Neste exemplo, dividimos os principais grupos de Receitas e Despesas que afetam diretamente o caixa da empresa. É importante manter divisões nos tipos de receitas e despesas, a fim de saber-se, com facilidade, quais são as principais fontes de recursos e de gastos da organização.

É uma importante ferramenta gerencial, a partir do momento que você perceber no seu fluxo de caixa, por exemplo, que certos grupos de despesas estão muito altos em relação ao Total das Saídas (você pode incluir uma coluna de percentuais para

auxiliá-lo) e, através dessa análise, procurar a origem do problema e saná-lo.

Avaliando os Fluxos de Caixa

Podemos utilizar os métodos de cálculo de Valor Presente Líquido (VPL) e da Taxa Interna de Retorno (TIR) para efetuar uma avaliação dos fluxos de caixa⁸.

O método do VPL permite calcular o valor presente de vários pagamentos e recebimentos a uma taxa predeterminada, deduzindo esse valor do fluxo inicial, que consiste em empréstimos, financiamentos ou investimentos.

Dessa forma, ao analisar se vale a pena a compra de um equipamento, por exemplo, fixa-se a taxa de retorno desejada, e, levando esta em consideração, calcula-se o valor presente das receitas líquidas estimadas para os próximos meses, ou mesmo anos, que serão geradas a partir da utilização do novo equipamento a adquirir.

Caso o valor presente dessas receitas (após a dedução do valor de compra do equipamento) resulte num valor positivo, vale a pena fazer essa aquisição (investimento). Sendo negativo o valor apurado, o investimento não se pagará no tempo desejado, e, conseqüentemente, não valerá a pena sua aquisição. Em todo caso, devemos nos lembrar sempre que são projeções, podendo, portanto, ser passíveis de alterações.

Por sua vez, o valor da TIR é a taxa de retorno calculada de forma a “zerar” (pagar) os investimentos ou financiamentos ou empréstimos realizados no primeiro instante.

A TIR, quando comparada com taxas de juros de mercado, por exemplo, permite ao administrador decidir se vale a pena realizar um investimento ou não.

Outras avaliações podem ser feitas pela simples análise dos saldos de caixa obtidos no fluxo. Se houver constantes valores

negativos nesses saldos, isso pode indicar que as vendas da empresa podem estar em queda; com despesas operacionais descontroladas; efetuando compras acima de sua capacidade de produção; financiando seus clientes através da oferta de prazos de pagamento maiores dos que os que a empresa deve pagar a seus fornecedores, ou mesmo mantendo estoques altos.

Eis algumas dicas que podem ajudá-lo a evitar saldos negativos de caixa:

- Cheque sempre os índices de atraso no pagamento das contas a receber por cliente e no total. Negocie o pagamento com os clientes em atraso, sem, no entanto, conceder descontos muito altos – isso incentiva o calote.
- Se não conseguir receber essas contas em atraso, tente vender esses assim chamados “Créditos Podres” a alguma empresa especializada, como, por exemplo, a Gramercy.
- Tente antecipar o recebimento das contas oferecendo descontos aos clientes que pagam em dia.
- Trabalhe, se possível, com cartões de crédito. Eles possuem taxas administrativas mas minimizam o risco de inadimplência do cliente.
- Caso possua equipamentos ou mobiliário ocioso, tente vendê-lo a fim de reforçar o caixa.
- Efetue aplicações financeiras sempre que houver sobra de caixa superior a trinta dias.

Portanto, acompanhando pelo menos uma vez por semana seu fluxo de caixa, você pode corrigir os rumos da empresa e evitar “armadilhas” que minam seus recursos.

Previendo a Liquidez

Liquidez, segundo *Paulo Sandroni*, é a “*disponibilidade em moeda corrente, meios de pagamento ou posse de títulos ou valores conversíveis rapidamente em dinheiro.*”

Conforme o tipo de aplicação financeira realizado pela empresa, sua liquidez pode ser maior ou menor. Ou seja, aplicações

de longo prazo têm liquidez menor do que aplicações de curto prazo.

Segundo *Sandroni*, somente o dinheiro “vivo” (moeda ou cédulas) possui liquidez imediata numa economia, e para uma empresa a liquidez é “representada pelo disponível (dinheiro em caixa mais títulos de mercado) e pelo realizável a curto prazo (mercadorias vendidas em prazos inferiores a seis meses, duplicatas e promissórias).”

Infelizmente, conforme vimos no item **O que é Fluxo de Caixa**, o realizável a curto prazo pode vir a sofrer algum tipo de problema, como a inadimplência do cliente (não cumprimento de cláusulas contratuais dentro do prazo, ex.: não pagamento de duplicatas).

Portanto, o controle da liquidez da empresa dentro de certos períodos⁹ é o que permite a ela prever as possibilidades de investimento e aplicações financeiras a serem realizadas através de fluxos positivos de recursos (dinheiro), bem como os períodos em que haverá escassez desses recursos, de forma a evitar encontrar-se ela também em situação de inadimplência.

Análise de Índices de Liquidez Através dos Balanços Periódicos

Para auxiliar a análise gerencial da empresa, os índices de liquidez complementam a avaliação do fluxo de caixa. Com o uso da informática e de programas integrados de contabilidade¹⁰ (ver **Capítulo 3, item Tecnologia de Informação na Empresa – ERP**), torna-se muito mais fácil a obtenção periódica e atualizada de balancetes, que permitem o cálculo dos índices de liquidez, de maneira muito mais ágil que outrora.

A fim de auxiliar o leitor, descrevo a seguir os quatro índices de liquidez, segundo *Sérgio de Iudícibus*, em seu livro *Análise de Balanços*, que devem ser associados entre si para um melhor diagnóstico:

⇒ **Quociente de Liquidez Imediata**, expresso pela fórmula:
Disponibilidades / Passivo Corrente (Circulante)

Esse índice sinaliza quanto dispomos, no momento, para pagar dívidas de curto prazo. Um acompanhamento adequado do Fluxo de Caixa tende a ser preferível a este índice.

⇒ **Quociente de Liquidez Corrente**, expresso pela fórmula:
Ativo Circulante / Passivo Circulante

Este, segundo Iudícibus, é o índice considerado como sendo o melhor indicador da situação de liquidez de uma empresa. Entretanto, como envolve prazos de vencimento de contas a pagar e receber diferentes, é necessário tomar muito cuidado ao analisá-lo.

Ele representa basicamente a relação entre o quanto a empresa dispõe imediatamente em dinheiro e conversíveis em dinheiro em prazos determinados e o quanto deve pagar a curto prazo.

⇒ **Quociente de Liquidez Seco**, expresso pela fórmula:
(Ativo Circulante – Estoques) / Passivo Circulante

Por excluir os estoques, quando comparado ao quociente de liquidez corrente, elimina-se a incerteza ocasionada por diferentes critérios de avaliação desses estoques. Em todo caso, os problemas decorrentes de prazos de vencimento de contas a pagar e receber diferentes continua. Segundo Iudícibus, *“o quociente apresenta uma posição bem realista e conservadora da liquidez da empresa num determinado momento, sendo preferido pelos emprestadores de capitais.”*

⇒ **Quociente de Liquidez Geral**, expresso pela fórmula:
(Ativo Circulante + Realizável a Longo Prazo) / (Passivo Circulante + Exigível a Longo Prazo)

Segundo Iudícibus, *“este quociente serve para detectar a saúde financeira (no que se refere à liquidez) de longo prazo do empreendimento.”*

Mas cuidado deve ser tomado em relação à obtenção de empréstimos vultosos com vencimento a longo prazo. Diz Iudícibus: *“...se não contarmos com grandes aplicações em Valores a*

Receber de Longo Prazo, a posição de liquidez no longo prazo ficará comprometida.”

E, mais uma vez também, devemos levar em consideração os prazos de vencimento de contas a pagar e receber diferentes, para o cálculo deste índice.

Onde obter ajuda?

Procure o SEBRAE e verifique consultorias de faculdades do tipo das relacionadas neste mesmo item no **Capítulo 1**.

Uma outra opção interessante é a Gvconsult (www.fgvsp.br/institucional/consultoria/index.htm), que, além de consultoria em outras áreas, também elabora e implementa projetos na área de administração financeira.

7. O VALOR DA EMPRESA

O valor de uma empresa está embasado em diversos bens (ativos), que podem ser tangíveis (ex.: imóveis, equipamentos, mobiliário, saldos financeiros em caixa e bancos) ou intangíveis (ex.: marca, conhecimento¹, carteira de clientes).

Por exemplo, qual é o valor das ações de uma empresa no mercado de capitais num determinado momento do dia, senão a *percepção* que este mercado faz do valor da empresa, principalmente baseado no valor da marca, dos negócios fechados recentemente e divulgados pelos meios de comunicação e de sua carteira de clientes – ativos essencialmente intangíveis?

É claro que os balanços publicados, obrigatórios por lei, espelham melhor o “estado de saúde” da empresa (não devemos esquecer de possíveis manipulações como as da Enron e da Worldcom) e são utilizados para a tomada de decisões que envolvem os investimentos em ações. Porém, neste mercado, os boatos, ânimos exaltados e especulação têm muito peso nas cotações.

A grande importância dos Ativos Intangíveis

Durante séculos, o valor de um empreendimento estava centrado nos bens “físicos” de uma empresa, tais como seus imóveis, instalações e outros ativos imobilizados, estoques de matéria-prima e produtos acabados, dinheiro em caixa ou no banco.

Todavia, vemos nas últimas décadas uma transformação na visão que a economia de mercado faz do valor de uma empresa.

Apesar de os ativos “físicos” serem sempre muito importantes, o mercado passou a perceber outros fatores mais subjetivos, como indicadores do potencial de valor de um negócio.

A chamada propriedade intelectual, com destaque para a marca (ver **Capítulo 5, item A importância da Marca**), tem sido muito valorizada ultimamente, por refletir em si a garantia de

qualidade em produtos e serviços, diferencial da empresa em relação a seus concorrentes, e que tem poder fidelizador sobre seus clientes, quando bem conceituada.

Segundo o Editorial do jornal *Gazeta Mercantil*, de 18/07/2002, “*uma pesquisa realizada pelo Federal Reserve Board (Fed) revelou que atualmente 47% do valor líquido das empresas americanas era vinculado a ativos intangíveis ou ‘brand equity’ conceito que expressa sobretudo o valor da marca das empresas. Há 50 anos, segundo o Fed, apenas 22% do valor líquido das empresas era atribuído à sua marca ou ao conceito de que goza no mercado.*” Isso acaba valendo para as empresas de todo o mundo.

Para a legislação brasileira, somente as marcas adquiridas de terceiros e que, portanto, geraram um gasto, é que podem ser contabilizadas como ativo. Em outros países, todavia, a marca própria deve constar nos balanços.

Caso sua empresa realize transferência de controle ou cessão de participação acionária, não esqueça de computar o valor da marca no processo.

Outros ativos intangíveis bastante importantes, especialmente para as empresas comerciais e que são complementares à marca, são o ponto físico em que elas estão instaladas, o seu relacionamento com os clientes, sua experiência nas áreas em que atuam e suas reputações no mercado.

O conhecimento que a empresa detém, por sua vez, é o ativo mais valioso que ela possui e, portanto, não pode ser perdido (ver **Capítulo 3, item Convertendo o Conhecimento** e **Capítulo 4**), afinal, é nele que está a base de sobrevivência de qualquer negócio.

Especialmente com o advento da Internet comercial e das empresas de biotecnologia, em meados da década de 90, expandiu-se o precedente de dar muito valor ao *potencial* tecnológico de um negócio e, conseqüentemente, aumentar o valor da empresa. O

conceito em si não estava errado, apenas foi levado pela euforia, a patamares irreais.

Os meios de comunicação exaltaram em todo o mundo as fortunas que se ganhavam na “Nova Economia²”, com inovações e idéias ainda em gestação pelas empresas. Isso fez com que os investidores corressem atrás do lucro fácil, apostando muito nas ações dessas empresas.

Com valores artificialmente “inflados” pela alta demanda, pois havia capital de sobra para aplicar nas mãos dos investidores, inúmeros milionários surgiram da noite para o dia.

Entretanto, em 10 de março de 2000, a “bolha” estourou.

Grande parte das fortunas, artificialmente criadas, evaporou-se. Empresas que antes valiam milhões (ou até mesmo bilhões) de dólares passaram a não valer nada. A bolsa que representa a “nova economia”, a Nasdaq americana, despencou. Foi um verdadeiro “crash” (colapso) ao estilo do de 1929, e só não foi pior porque a “velha economia” agüentou as pontas, representada pela Bolsa de Nova York e seu famoso índice Dow Jones, apesar de esta também ter saído chamuscada da história e ter afetado a economia norte-americana (e do mundo, por tabela) até os dias atuais.

Um caso ilustrativo é o da Worldcom³, segunda maior telefônica de longa distância dos Estados Unidos (e controladora de nossa Embratel), que praticamente perdeu todo seu valor em 2002 (em 19/07/02 sua ação estava cotada a US\$ 0,09, aproximadamente 99,4% do que valia no começo do ano). É claro que houve vários fatores (“maquiagem” dos balanços contábeis com fraude nos índices de desempenho desde 1996, por exemplo) que geraram essa derrocada, mas sua gênese estava no “estouro da bolha” em 2000. O mercado tornou-se muito mais cauteloso, e com razão...

Desses eventos, podemos extrair a lição de que, apesar de terem muito valor para a empresa, as inovações e idéias somente darão retorno real aos acionistas quando estiverem solidamente aplicadas em produtos, serviços ou processos que gerem retornos

através de sua confecção e comercialização, e não apenas “vaporware⁴” baseado em belas conjecturas futuras.

O preço das ações (valor da companhia no mercado) pode subir pelo anúncio de uma inovação, mas, se um tempo depois esse mercado perceber que a inovação não vingará, a queda no valor de suas ações pode acabar sendo ainda maior do que foi a sua subida, sem contar que a empresa sairá com a imagem “arranhada” nesse processo (ver **“regra 3-33” na nota 4 do Capítulo 5**). Isso vale também para empresas que não atuam no mercado aberto.

E o banco de dados de sua empresa? Acha que vale alguma coisa?

Nele estão os dados de seus clientes e contatos. Que aconteceria se você o perdesse?

Há empresas que até comercializam seus bancos de dados, como, por exemplo, editoras de revistas e jornais, para outras empresas.

Sem pensar agora na questão ética da venda ou utilização desses dados, podemos afirmar que esta é uma fonte de renda para várias empresas. Basta verificar a quantidade assustadora de *spams* (ver **nota 9 do Capítulo 5**) que recebemos em nosso e-mail todos os dias, de empresas querendo comercializar “seus” bancos de dados para “marketing”.

Excluindo esse “valor” comercial, o real valor desses dados para sua empresa diz respeito à rede de contatos e ao histórico dos negócios feitos com seus clientes, além de ser fonte de conhecimento fabulosa sobre eles (ver **Capítulo 3, item Tecnologia de Informação na Empresa, e Capítulo 5**).

E agora, consegue ver o valor do banco de dados de sua empresa? Que aconteceria se você o perdesse?

Índices auxiliares

Alguns índices calculados a partir de dados do balanço, podem auxiliar no cálculo do valor da empresa, sendo utilizados de forma complementar às outras informações coletadas.

Esses índices, extraídos do livro “*Análise de Balanço*”, do Prof. Sérgio de Iudícibus, são os seguintes:

⇒ **Quociente de Imobilização do Patrimônio Líquido**⁵, expresso pela fórmula:

Ativo Imobilizado / Patrimônio Líquido

Este índice demonstra quanto de recursos próprios da empresa foi investido em construções (prédios, plantas fabris etc.), instalações e outras imobilizações (veículos, por exemplo). Esses recursos não fazem parte do capital de giro da empresa. Há empresas que possuem bastante capital investido em imobilizações, mas que mesmo assim quebram, por falta de capital de giro.

⇒ **Valor Patrimonial da Ação**, expresso pela fórmula:

Patrimônio Líquido / Número de Ações em Circulação

Este índice essencialmente serve para comparações entre o valor da ação e o valor patrimonial da empresa em certos momentos. Alguns investidores teriam evitado perdas se houvessem efetuado (ou levassem em consideração) esse cálculo na época da “bolha especulativa” da Internet (desde que não fossem aplicadas práticas contábeis duvidosas), uma vez que várias dessas empresas no período, não possuíam nenhuma espécie de sustentação proporcionada pelo Patrimônio Líquido. Era tudo apenas “vaporware”.

⇒ **Quociente Preço / Lucro**, expresso pela fórmula:

Valor de Mercado da Ação / Lucro por Ação

Caso este índice seja utilizado no momento da tomada de decisão para aquisição de uma determinada ação, significa quantos “exercícios”, ou geralmente anos, são necessários a fim de haver recuperação do valor pago.

⇒ **Lucro ganho pelas Ações Ordinárias**⁶, expresso pela fórmula:
(Lucro Líquido após IR – Dividendos Preferenciais) / N. de Ações Ordinárias

Segundo as palavras do Prof. Iudícibus, visa indicar o “*lucro ganho em cada ação ordinária, após o imposto de renda e os dividendos de ações preferenciais, se estes forem fixos*”.

⇒ **Garantia de Pagamento de Dividendos Preferenciais**, expresso pela fórmula:

Lucro Líquido após IR / Dividendos Preferenciais

Este índice visa calcular, segundo Iudícibus, a “*margem de segurança para pagamento dos dividendos preferenciais e quantas vezes tais dividendos são cobertos pela geração de lucros da empresa*”.

⇒ **Quociente de Dividendos por Ação**, expresso pela fórmula:
Dividendos Pagos no Período / N. de Ações

Beneficiadas

É interessante comparar este índice ao do lucro por ação. Iudícibus comenta: “*Poderá haver períodos em que o lucro por ação é bom mas o dividendo pago por ação não o é*”, o que talvez assinala algum tipo de problema, inclusive falta de caixa para o pagamento dos dividendos.

É claro que as análises de índices do balanço devem ser feitas em conjunto, incluindo aí as análises verticais e horizontais do balanço. Uma idéia mais clara só consegue ser obtida desse modo.

Onde obter ajuda?

Determinar o valor de uma empresa requer a análise de diversos aspectos e realmente não é atividade para qualquer um. O processo é delicado e extremamente importante. Pode ser utilizado para a tomada de decisões de investimento (aquisição de cotas ou ações); determinação do preço de venda ou de aquisição; subsidiário em processos de fusões (sem esquecer de levar sempre a cultura das organizações em conta, a fim de evitar arrependimentos

futuros); demonstrativo de capacidades de pagamento em casos de levantamento de empréstimos ou financiamentos, entre outros.

Também é importante a fim de monitorar a “saúde” da empresa, seu potencial e deve ser levado em conta no Planejamento Estratégico da organização.

Considere o exposto no Capítulo 8, neste mesmo item, a fim de auxiliá-lo nesta questão.

8. SEU FUTURO

Haverá um momento na vida de sua empresa, quando esta estiver consolidada (ou esteja passando por dificuldades), em que você terá de tomar uma decisão. Como um filho que chega à maioridade, a empresa precisa tomar um “rumo na vida” a fim de poder prosperar.

Entretanto, será o momento escolhido para o salto de crescimento o mais adequado? Sabemos que ao mudarem as épocas, mudam também as necessidades. Modismos surgem e morrem. Encruzilhadas podem levar a direções muito diferentes e, em negócios, não há lugar para “tentativa e erro”, pois na maior parte das vezes não há volta, a fim de se tomar outro caminho...

Empresas Familiares

Grande parte das empresas brasileiras, incluindo grupos enormes como Odebrecht e Votorantim, foi fundada por familiares entre si e várias permanecem assim até hoje. A maioria das pequenas e médias empresas também.

Ser uma empresa familiar não é pejorativo, porém, muitas vezes é perigoso. Mesmo quando a formação empresarial dos sócios é consistente, podem ocorrer situações que afetem negativamente a sobrevivência do negócio¹.

O artigo “*Empresa familiar! Nada de errado, desde que...*” publicado no *Jornal Administrador Profissional* de setembro de 2002, nos informa que “*em todo o Brasil, existem cerca de 4 milhões de negócios familiares, a maioria na segunda geração. Estima-se que de cada 100, 30 chegam à segunda geração e apenas cinco à terceira.*” Esses índices de sobrevivência são assustadores...

Outro fator que ocasiona a quebra ou necessidade de venda de vários negócios familiares diz respeito à questão da sucessão.É

comum os herdeiros do fundador brigarem pelo controle da companhia, enquanto os concorrentes avançam pelas laterais.

Casos de herdeiros incompetentes ou mal preparados, que destruíram o legado do fundador, também há vários.

Para evitar essas ocorrências, os proprietários das empresas familiares devem planejar com antecedência todo o processo de mudança do controle para a geração seguinte. Essencialmente, esse planejamento engloba questões presentes no direito tributário, societário e de família.

Há várias metodologias que podem ser aplicadas, entre as quais profissionalizar a gestão da empresa através de diretores e gerentes contratados, por exemplo, enquanto o “conselho”, formado pelos sócios membros da família, cuida de questões não operacionais. Para o administrador contratado ficará também a “batata quente” de definir o papel da família na condução do negócio.

No artigo citado anteriormente, do jornal *Administrador Profissional*, é dado o conselho: “o ideal é redigir as leis que norteiam as ações deste conselho, como critérios para a entrada de familiares na organização, benefícios e remuneração.”

O paternalismo encontrado nessas organizações é outro grande entrave. Os donos não estão acostumados a serem contrariados e vivem cercados por funcionários que estão doutrinados a seguir qualquer ordem sua, por mais equivocada que seja. Se você é um desses tipos de empresário, trate de mudar rapidamente. Tenha em mente que você não é o Senhor Supremo. A onisciência não existe para ninguém e, se quiser que sua empresa sobreviva, você terá de adaptar-se aos modelos participativos de gestão. É o melhor remédio.

Na matéria “*Empresa familiar busca apoio jurídico*”, de *Clarissa Furtado*, publicada na *Gazeta Mercantil* de 09/07/02, são mencionadas outras possibilidades de efetuar a sucessão sem causar muita dor à empresa e à família:

-- criação de holdings para cada um dos grupos familiares, onde todos os membros da holding (empresa que mantém o controle

sobre outras empresas) são obrigados a votar em bloco nas decisões relativas à empresa principal;

-- o patriarca, dono da empresa, pode optar por doar, ainda em vida, a propriedade aos seus descendentes, ficando com o usufruto da empresa.

Entretanto, sejam quais forem os métodos escolhidos para a sucessão, recorra sempre a um consultor jurídico, a fim de conhecer os detalhes e a evitar preocupações futuras com essa questão.

Como Crescer sem Dor

Outra questão bastante delicada com relação ao futuro da empresa diz respeito ao crescimento e à expansão. Seja através da abertura de novas filiais ou de franquias, compra de concorrentes, fusão com outras empresas, parcerias ou mesmo abertura do capital na Bolsa de Valores, esse processo deve ser muito bem estudado e levar em consideração que a idéia de crescer deve estar sempre lastreada na busca do *lucro* e da *sobrevivência da empresa*. Não se deve jamais crescer “porque é a evolução natural de um negócio”, sem estar suficientemente preparado.

Muitas empresas, inclusive, crêem que devem encolher antes de crescer, o que geralmente se chama de “downsizing” (redução do tamanho) ou mesmo de reengenharia.

Os defensores dessas práticas as consideram medidas salvadoras a fim de reformar organizações “inchadas” e ineficientes. Quando bem utilizadas, essas técnicas conseguem ser eficazes na melhora do desempenho da empresa, quando não (e infelizmente a maioria das empresas não sabe utilizar essas ferramentas), são desastrosas e servem apenas para gerar desemprego em massa, com agravamento da crise.

A fim de evitar um “desperdício de energia” gratuito, autores do porte de Dwight Gertz e João Baptista, da Mercer Management Consulting, vêm desmontando alguns mitos amplamente enraizados no meio empresarial. Em seu livro “*Crescer para Lucrar Sempre*”, de 1995, são tratados alguns deles:

O Crescimento é comum: A mídia e as pessoas costumam considerar, em épocas boas, que a maioria das empresas está crescendo, enquanto algumas poucas “problemáticas”, não. Isso é um erro. Segundo os autores, o crescimento lucrativo é bastante difícil de ser obtido: *“A taxa composta anual de crescimento da receita para a lista das 500 maiores empresas de produção da [revista] Fortune entre 1983 e 1993, ajustada pela inflação, foi de -0,33%. As 500 maiores empresas de serviços da Fortune, tiveram melhor resultado, com taxa de 2,2% comparada à taxa de 2,8% da economia como um todo.”*

Muitas empresas inflam suas estimativas de crescimento nos planos estratégicos e, infelizmente, poucas conseguem atingi-las. A mídia em geral se baseia nessas projeções passadas pelas empresas e pronto! O mito está criado.

Estamos encerrando um breve e incomum período de downsizing – os tempos “normais” virão em breve: Infelizmente, basta um “espirro” na economia para várias empresas saírem enxugando seus quadros funcionais. Segundo os autores, *“o crescimento das vendas, das margens e dos retornos sobre os ativos vem diminuindo consistentemente ao longo dos últimos 40 anos [1954 a 1995 – N.A] entre as 1.000 maiores da Fortune.”* Ou seja, não há tempos “normais”. O que ocorre são períodos melhores seguidos de piores, de forma cíclica. Se a cada período de baixa as empresas correrem a diminuir seus quadros de funcionários, elas apenas estarão alimentando o ciclo indefinidamente. Afinal, não podemos esquecer que os funcionários também são nossos clientes (ver o exemplo dado por Henry Ford, no **Capítulo 2**).

É a economia: A economia² é sempre o bode expiatório das empresas para desculparem-se por seus baixos índices de desempenho. Apesar de as oscilações na economia realmente afetarem o desempenho de um mercado através de variações na oferta e demanda, segundo os autores, muitos executivos utilizam, sem razão, a velha desculpa: *“Quando as coisas ficarem melhor, nós ficaremos melhor.”*

Entretanto, Gertz & Baptista defendem (muito acertadamente), após análises realizadas em dados americanos desde os anos 30 do século XX, que o crescimento ou queda do PIB não influencia empresas individuais, ou mesmo certos setores econômicos. É uma questão mais psicológica do que real, a situação econômica de um país, para o desempenho de suas empresas. Como exemplo, basta lermos nos jornais, mesmo durante os piores momentos de crise, que há empresas criativas que lucram muito durante essas épocas. É nestas empresas que você deve espelhar a sua e não nos derrotistas de plantão, que vivem a esperar “tempos melhores”, sem aproveitar as oportunidades que lhes são apresentadas *hoje*.

As grandes empresas não podem crescer. Muitos acreditam que as inovações não conseguem surgir em grandes empresas, devido ao “engessamento” burocrático e que, portanto, o crescimento dessas organizações se inviabiliza.

Apesar de em muitos casos isso ser verdade, estudos dos autores comprovaram que mesmo empresas com receitas de vários bilhões de dólares podem estar entre as que crescem mais.

Citam os exemplos da Wal-Mart, que registrou um crescimento anual de 23% nos cinco primeiros anos da década de 90, da Hewlett-Packard, que praticamente quadruplicou de tamanho numa década, e da Motorola, que de 1994 a 1995 apresentou ganhos de receita de 22% e de 31% de 1993 a 1994. O que alavancou essas empresas nas listas das mais bem sucedidas deveu-se não ao seu tamanho, mas sim ao seu “espírito empreendedor” e a sua “vitalidade”, mesmo sendo empresas que estão na “terceira idade”.

Nós estamos em um setor de atividade morto (“sem crescimento”): Mais uma desculpa, conforme os autores. Apesar de difícil o crescimento num setor “*que sofre de capacidade excedente, demanda declinante, sindicatos poderosos e regulamentações pesadas*”, os autores encontraram algumas empresas com crescimento de até dois dígitos!

É a empresa que importa, não o setor em que ela está. Uma grande empresa de um setor fraco muitas vezes é mais lucrativa que uma

boa empresa de um grande setor. Não podemos esquecer, por exemplo, que em tempos de impressoras a laser, poucos usam papel carbono, mas, mesmo assim, a empresa Helios Carbex S/A lucra com ele.

A maioria das grandes empresas deve seu crescimento às aquisições. Apesar de servir como meio rápido de crescimento de algumas organizações (por exemplo, nossos bancos, vorazes em aquisições nos últimos anos), para outras traz mais problemas do que benefícios. Segundo os autores, *“embora as aquisições sejam uma forma de crescer, elas estão muito longe de serem o único caminho. E mais, para aquelas empresas que buscam crescer através de aquisições, o risco de fracasso é alto.”*

Os autores reconhecem que, em geral, são os acionistas da empresa adquirida que lucram com a operação de aquisição e não os acionistas da compradora: *“O fracasso de algumas aquisições pode ser atribuído a um planejamento medíocre pré-aquisição – a empresa errada foi comprada ou o preço era muito alto.”*

Como sempre digo (e o texto dos autores corrobora minha opinião), as falhas que fazem um negócio naufragar são essencialmente humanas. Executivos, como qualquer pessoa, cometem erros. O problema é que muitos deles se acham infalíveis, confiam demais em seu “feeling” (intuição) e acabam prejudicando, algumas vezes afundando, as empresas por eles comandadas (e, por tabela, afetando todos os acionistas, funcionários, clientes, fornecedores e a sociedade em geral, delas dependentes).

Com razão, os autores lembram que *“aquisições estratégicas bem executadas podem proporcionar mercados poderosos e benefícios competitivos.”*

O corte de custos prepara o cenário para o crescimento: Os autores afirmam que *“a transição do corte de custos ao crescimento é aparentemente muito difícil”*. Segundo eles, *“daquelas empresas que identificamos na lista da Fortune 1000 como tendo crescimento lucrativo de 1990 a 1995, apenas 7% foram cortadoras de custos no período anterior de cinco anos.”*

Apesar de os autores não mencionarem o motivo de tal dificuldade, a verdade é que a resposta está mais uma vez na arrogância de certos executivos, que crêem ter respostas para tudo, e acabam por cortar custos nos lugares errados. Já vi muito disso em meus anos de atividade. Em geral, a folha de pagamento e os benefícios (essencialmente motivadores) eram dos primeiros a serem atacados, e os executivos não percebiam a perda de *conhecimento* (ver **Capítulo 3, item Convertendo o Conhecimento**) que causavam à empresa com a saída de pessoal e com a *desmotivação* (ver **nota 12 do Capítulo 4**) dos que ficavam. É natural que, com um decréscimo do conhecimento da empresa, a tentativa de crescer através da redução de custos não se concretize, além do que, profissionais desmotivados não vêem razão para “vestir a camisa” e favorecer o processo de crescimento. A idéia de reduzir os custos é fabulosa e deve ser sempre implementada, a fim de aumentar a competitividade, mas nunca através da perda de algo tão importante como o conhecimento da empresa e a motivação de seus colaboradores.

Gertz e Baptista alertam em seu livro que esses mitos podem tornar-se bastante nocivos quando considerados como verdadeiros pelos executivos, que basearão suas formas de gestão neles, ocorrendo então “*estratégias equivocadas, desperdícios de milhões de dólares e incontáveis desgastes de energia humana*”. Os autores crêem que o perigo real desses mitos está em que eles criam uma mentalidade de “*as coisas estão fora de nosso controle*” e, portanto, não há por que esforçar-se para mudar.

Os autores chegaram a três estratégias básicas³ que são utilizadas por algumas empresas de sucesso, isoladas ou em conjunto, a fim de atingir o crescimento lucrativo em meio a dificuldades:

- ***Gerenciamento de franquia⁴ do cliente*** (ver **Capítulo 5** para informações adicionais).
- ***Desenvolvimento superior de novos produtos*** (ver **Capítulo 2, item É a Inovação que faz a Diferença**).

- ***Gerenciamento dos canais de distribuição*** (ver **Capítulo 5** para informações adicionais).

Através do valioso auxílio de Gertz e Baptista, podemos afirmar que, qualquer que seja sua idéia para promover o crescimento da empresa, é indispensável não cair na tentação de acreditar nos mitos empresariais por eles enumerados, verdadeiras “camisas-de-força” de inúmeros executivos de todo o mundo, bem como ter sempre em mente que o sucesso será possível se sua empreitada estiver baseada no *conhecimento*, na *inovação constante*, na *satisfação dos clientes* e na *cooperação de seus colaboradores*.

Evoluindo no Tempo

No Capítulo 2 citei que “O passado é ótimo, para compreender e impedir que cometamos os mesmos erros”.

Pois está justamente nessa compreensão dos erros passados, através de uma adequada análise e interpretação, a base para uma evolução em direção à obtenção de êxitos futuros, evitando o cometimento de erros similares⁵.

O risco maior à sobrevivência da empresa está centrado nos estágios de revolução⁶ pelos quais ela passa. Por se tratarem de momentos de crise, onde são questionados muitos métodos administrativos que vêm sendo aplicados no correr do tempo, e são tentadas novas experiências administrativas (residindo aí o perigo de deixar se envolver por modismos ou mesmo acreditando nos mitos anteriormente vistos), que muitas vezes acabam por não dar certo, aprofundando ainda mais a crise.

Por sua vez, caso as novas experiências administrativas dêem certo e a empresa volte a um estágio mais calmo, de evolução, devemos notar, entretanto, que esse mesmo mecanismo de sucesso ocasionará mais à frente uma nova época de crise e necessidade de revolução. Não devemos nunca esquecer que o que é bom num determinado momento pode ser péssimo em outro.

Esses ciclos de evolução/revolução estão intimamente ligados ao “*ritmo de expansão da indústria*”⁶, relacionado diretamente

com o mercado em que a empresa atua. Se parece a você, leitor, que sua empresa não tem como escapar dessa maré de vaivém, lembro mais uma vez a necessidade de monitorar e estudar o mercado continuamente, conforme o Modelo de Porter (ver **Capítulo 5, item O Mercado**).

Uma parte do segredo da sobrevivência está justamente em preparar antecipadamente as estratégias de sua empresa para as incertezas monitoradas no mercado.

A tabela a seguir demonstra as Cinco Etapas do Crescimento segundo Larry Greiner:

Etapas de Crescimento	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4	ETAPA 5
Crescimento pela	CRIATIVIDADE	ORIENTAÇÃO	DELEGAÇÃO	COORDENAÇÃO	COLABORAÇÃO
Crise de	LIDERANÇA	AUTONOMIA	CONTROLE	BUROCRACIA	PRÓXIMA CRISE?


Porte da Empresa Pequeno  Grande

Tabela 3 – As Cinco Etapas do Crescimento

Fonte: *Evolução e Revolução no Desenvolvimento das Organizações* – Larry E. Greiner.

É interessante notar que o crescimento obtido numa etapa através de determinada postura de gestão acabará por deflagrar uma crise em seu processo de crescimento, que só será superada por nova postura de gestão na etapa seguinte⁷ de crescimento. Isso é normal e decorrente das novas preocupações que assolam a direção da empresa, no processo de crescimento.

Entretanto, deve fazer parte da estratégia da empresa estar preparada para estas ocorrências, através do monitoramento constante de seus pontos fortes e fracos (swot) no correr do tempo, a fim de minimizar possíveis danos, tornando a passagem de uma etapa de crescimento a outra o menos traumática possível.

Onde obter ajuda?

Ter o apoio de um bom escritório advocatício, especializado no que sua empresa deseja fazer (fusão, aquisição,

franquia etc.) é primordial para o sucesso de qualquer dessas operações.

Visite também, por exemplo, o site www.acquisition.com.br para pesquisar empresas à venda e consultorias.

Uma empresa de consultoria de renome mundial, a KPMG Corporate Finance, pode ser visitada no site www.kpmg.com.br.

Peça sempre a esses prestadores do serviço referências que possam ser checadas, a fim de apurar o grau de satisfação dos clientes com seu trabalho.

9. CONCLUSÃO

O sucesso de um negócio depende basicamente de se obter lucro.

Através do equilíbrio eficaz do fluxo de caixa (receitas e despesas), minimização dos custos, tornar seu produto/serviço atrativo para os clientes, além de se fazer bom uso dos recursos tecnológicos e humanos que compõem a empresa, a probabilidade de o lucro ocorrer é muito grande.

Entretanto, nenhuma empresa se tornará líder em seu setor ou mesmo conseguirá sobreviver, nesta economia globalizada, se não dispuser das capacidades de:

- **inovação**, através da criação de novos produtos/serviços, estratégias de marketing ou processos;
- **empreendedorismo**, criando novos mercados e exportando;
- **gestão do conhecimento**, aprendendo com as decisões tomadas. Essas capacidades formam o assim chamado “*Tripé da Inteligência Empresarial*”.

Com isso em mente, analisemos rapidamente cada um dos pontos abordados nesta obra, retornando sempre que for necessária uma leitura adicional aos capítulos, a fim de eliminar possíveis dúvidas existentes:

Vimos, no primeiro capítulo, os cuidados que devem ser tomados antes de abrir uma empresa, a fim de evitar seu fechamento precoce. Lemos a respeito das características de um empreendedor de sucesso e da importância de se realizar uma pesquisa de mercado e um plano de negócios prévios.

O segundo capítulo abordou a questão da competitividade entre as empresas, a importância do controle de custos, sua utilidade para as tomadas de decisão, bem como o cálculo da margem de contribuição a fim de saber quais os produtos mais valiosos para sua empresa. Também lemos a respeito da necessidade de um efetivo controle dos estoques e a importância da logística no abastecimento e venda da empresa. Vimos as três Estratégias Competitivas Genéricas de Michael Porter envolvendo

a liderança no custo total, a diferenciação em relação a seus concorrentes e a estratégia de enfoque. Por fim, analisamos a importância das inovações para a sobrevivência das empresas.

No terceiro capítulo vimos a importância da informação para a tomada de decisões na empresa e o subsídio que o Sistema da Qualidade ISO 9000 traz para a gestão do negócio. Analisamos, também, a importância da qualidade da informação obtida e os níveis de confiabilidade em relação às suas fontes. Estudamos o processo de conversão do conhecimento e o uso de TI na empresa, além dos cuidados em relação à segurança dos dados da organização e do risco de se utilizar software pirata.

Por sua vez, no Capítulo 4, o foco esteve sobre os recursos humanos da organização. Estudamos o valor do trabalho, bem como a hierarquia das necessidades humanas. Vimos a importância de suprir as necessidades humanas dos clientes e funcionários, além de perceber quão tênue é a diferença entre eles. Falamos sobre a necessidade de aumento da produtividade humana e dos meios para conseguir isso. Vimos a importância do uso do computador e da contribuição japonesa em nosso dia-a-dia organizacional. Comparamos os Modelos de Produção Fordista e Flexível e os riscos em estabelecer uma estrutura organizacional “engessada”. Abordamos o trio autoridade, liderança e conflitos, além de maneiras de minimizar este último. Frisamos a importância de uma correta avaliação de desempenho dos funcionários e vimos algumas técnicas para retenção de talentos na empresa, bem como o perfil das Novas Competências Profissionais. Falamos sobre a importância da participação dos trabalhadores na empresa e vimos que o chefe não manda mais, a fim de não gerar a desmotivação dos funcionários.

O cliente foi abordado mais a fundo no Capítulo 5, onde percebemos como é importante conhecê-lo e satisfazê-lo, através da coleta contínua de informações sobre ele. Vimos que o CRM e o Call Center são bons instrumentos para isso, além, é claro, de sua força de vendas. Falamos um pouco acerca de alguns cuidados básicos a tomar nas relações comerciais e analisamos as “forças” que compõem e interagem no mercado em que atuam as empresas.

Percebemos a importância de saber exatamente qual é o negócio de sua empresa e de identificar todos os seus concorrentes. Vimos a importância (e o valor) da marca, bem como de efetuar uma publicidade honesta e focada. Por fim, discorreremos sobre a força de vendas e seu papel crucial em negociações satisfatórias para todos.

As finanças e seu controle adequado são tratados no Capítulo 6. Estudamos o fluxo de caixa da empresa, como analisá-lo, sua importância vital para a gestão, além do cálculo de diversos índices auxiliares, de liquidez e de endividamento da empresa.

No sétimo capítulo analisamos alguns fatores que influenciam no cálculo do valor de uma empresa, em especial a grande importância dada hoje aos ativos intangíveis, com destaque para a marca. Vimos também alguns índices baseados na análise de balanços que podem auxiliar nessa determinação, principalmente para empresas de capital aberto (S.A.'s que lançam ações em bolsa).

Por fim, o Capítulo 8 fala sobre o crescimento da empresa, seus riscos e os mitos do mercado, que afetam esse crescimento. Aborda problemas e possíveis soluções nas etapas de crescimento e sucessão em empresas familiares. Além disso, trata também das Etapas de Crescimento de uma empresa e das crises e suas superações durante o processo.

Vimos, portanto, através dos capítulos deste livro, de maneira resumida, algumas situações que podem influenciar na continuidade ou não de sua empresa. Analisamos também alguns pontos muito importantes que devem ser monitorados continuamente a fim de poder-se tomar decisões que evitem contratempos para seu negócio. Infelizmente é humanamente impossível abordar todas as situações que podem colocar em perigo a sobrevivência de sua organização, por isso, optei por aquelas que considero serem as mais comuns, com base na minha experiência em diversas organizações, dos mais diversos portes.

A idéia central neste trabalho foi repassar algo de minha experiência profissional e da de diversos autores brasileiros e estrangeiros, especializados nessas situações delicadas, de modo que você possa estar ciente da complexidade que cerca a

sobrevivência empresarial (além de tentar derrubar alguns falsos mitos organizacionais), para que com o auxílio de organismos (exemplo do SEBRAE), consultorias e outros, indicados no livro ou obtidos através de meios confiáveis, sua empresa não tenha de passar por situações incontroláveis e potencialmente fatais.

Reconheço que falta muita coisa a abordar, a fim de tornar o livro cada vez mais valioso para os empresários brasileiros. Pretendo atualizar e ampliar esta obra sempre que possível e ficarei muito grato por qualquer auxílio que possa receber de você, leitor.

Portanto, peço que me enviem comentários, críticas e sugestões para poder melhorar sempre. Prometo que analisarei todos.

Felicidades e bons negócios!

Henrique Montserrat Fernandez

e-mail: henrique2@zamplex.com.br

www.zamplex.com.br

10. NOTAS

1- NASCIMENTO DA EMPRESA

1. Na pesquisa do SEBRAE/SP de outubro de 2001 -- Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas de 1 a 5 anos -- chegou-se à conclusão de que aproximadamente 71% das empresas encerram sua existência antes de concluírem o quinto ano de atividade. Essa pesquisa nos mostra, também, que foi realizada a estimativa de abertura de 1,5 milhão de novas empresas entre 1990 e 2000, das quais apenas 500 mil ainda estavam abertas findo o período.

Para ver a pesquisa na íntegra, acesse o site www.sebrae.com.br, área de pesquisas do SEBRAE/SP.

Por sua vez, o Jornal *Gazeta Mercantil*, de 27/08/02, estampou em sua primeira página a seguinte manchete: “*O desafio de ser empresário – IBGE conclui: 65% das empresas fecham antes de completar um ano*” – dá para ficar bastante assustado, não?

Em todo caso, uma boa notícia foi publicada no mesmo jornal em 25/10/02, na matéria “*Fiesp atesta longevidade de incubadas*”, de Camila Teich: “*Dados da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp) apontam que apenas 15% dos empreendimentos que participaram do processo de “incubação” são extintos atualmente. Há cinco anos o número beirava os 50%.*” - pense nisso.

2. Na GEM (Global Entrepreneurship Monitor – Monitoramento Global do Empreendedorismo) de 2001, pesquisa realizada pelo Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, apurou-se que o Brasil é o 5º país do mundo mais empreendedor, com 14,2% de sua população entre 18 e 64 anos envolvida. Segundo a pesquisa, a participação das mulheres brasileiras no total de pessoas que iniciam negócios é de 38%. Ou seja, a mulher brasileira é a 3ª mais empreendedora do mundo!

Para ver a pesquisa na íntegra, acesse o site www.gemconsortium.org.

Em tempo, uma notícia triste. A pesquisa GEM, realizada de janeiro a agosto de 2002, indicou que o Brasil apresentou “*neste ano a maior taxa de empreendedorismo por necessidade – por falta de opções no mercado de trabalho – entre as 37 principais economias mundiais. (Gazeta Mercantil de 14/11/2002).*” Isso significa que muita gente despreparada está abrindo um negócio. Espero sinceramente que não venham a engrossar, ainda mais, nossas estatísticas de falências (ver nota 1).

3. “*De uma forma bastante simples, planejar significa responder **o que** será feito, **como** será feito, **quanto** irá custar, **quem** irá fazer, **por que** será feito e **quando** será feito.*” -- Livro *Identificando as Oportunidades e Conquistando Clientes 2 do SEBRAE/SP*, 2002.
4. A Pesquisa de Mercado é indispensável antes da abertura da empresa e quando for se lançar algum produto. Porém, quando não existir similar no mercado, por se tratar de lançamento de um produto inovador sem base de comparação por parte do público consumidor, muito cuidado deve ser tomado em relação a questões do tipo “O Sr(a). compraria um produto X destinado a ...?”. Muitas vezes os entrevistados dão respostas positivas e, após ser lançado o produto, as vendas são muito menores do que o esperado.
5. Também conhecido por SWOT, “...[que] *analisa a capacidade interna da organização (forças e fraquezas) e sua posição em relação aos concorrentes (ameaças e oportunidades).*” Definição extraída do Livro *Inteligência Competitiva*, de Elizabeth Gomes e Fabiane Braga, 2002, Editora Campus. SWOT é uma sigla que em inglês significa S – strengths (forças), W – weaknesses (fraquezas), O – opportunities (oportunidades), T – threats (ameaças).
6. Segundo Regis Mckenna, presidente da Regis Mckenna Inc., em seu famoso livro *Marketing de Relacionamento*:

“Hoje, o marketing não é uma função; é uma forma de fazer negócios. O marketing não é uma nova campanha de publicidade ou a promoção desse mês. Tem de ser uma atividade difundida, parte do trabalho de todos, das recepcionistas à diretoria. Sua tarefa não é enganar o cliente, nem falsificar a imagem da empresa. É integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de interação que dará firmeza à relação... Marketing é tudo e tudo é marketing.”

2- O DESAFIO DA SOBREVIVÊNCIA: SER COMPETITIVO SEMPRE

1. Informação extraída do livro *Sociedade Pós-Capitalista*, de Peter Drucker, ex-professor da Universidade de Nova York, atualmente lecionando na Drucker School of Management.
2. Vale citar as palavras do Prof. Theodore Levitt, na época professor da Universidade de Harvard, homem de ampla visão, que já em 1960 declarou: *“...A razão pela qual o desenvolvimento é ameaçado, retardado ou detido não é porque o mercado está surrado. É porque houve uma falha administrativa...A falha está na cúpula. Os diretores responsáveis por ela são, em última análise, aqueles que se ocupam das metas e diretrizes de maior amplitude.”* -- Theodore Levitt – *Miopia em Marketing*.
3. Segundo o Prof. C. K. Prahalad da Universidade de Michigan, mesmo as empresas globais, que atuam em diversos países, necessitam passar por quatro capacitações básicas, a fim de obter sucesso no processo de globalização:
“Adaptação ao contexto em que está inserida: a empresa tem de ter a cara de onde estiver instalada para que as pessoas pensem que ela é daquele país;
Integração Operacional: Não existem razões para que as edificações sejam diferentes de um país para outro;
Coordenação estratégica eficiente e capaz de administrar toda a logística;
Transferência de Conhecimentos: O que é bom para uma empresa indiana pode ser ótimo para uma brasileira e vice-versa.”

Publicado no *Jornal Administrador Profissional*, nº 196, outubro/2002, pelo Conselho Regional de Administração – SP (www.crasp.com.br), artigo baseado em palestra do Prof. C. K. Prahalad promovida pela HSM - Management.

4. Uma vez que os objetivos da Norma NBR ISO 9000/94 dizem respeito à obtenção da satisfação do cliente (ver **nota 1 do Capítulo 5**), os questionários respondidos, devidamente tabulados e cujo resultado seja adequadamente tratado, representam também evidências objetivas do atendimento da Norma. Isso fica ainda mais claro no **item 8.2. Medição e Monitoramento**, da NBR ISO 9001:2000: *“Como uma das medições do desempenho do sistema de gestão da qualidade, a organização deve monitorar informações relativas à percepção do cliente sobre se a organização atendeu aos requisitos do cliente...”*
O **Foco no Cliente** é tão importante que a Norma NBR ISO 9001:2000, em seu item **5.2** homônimo, deixa isso muito claro: *“A Alta Direção [da empresa] deve assegurar que os requisitos do cliente são determinados e atendidos com o propósito de aumentar a satisfação do cliente...”*.
5. *“Quase sempre o treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais, e cada vez mais valiosas.”* – *Idalberto Chiavenato, Professor da FGV/SP, Gestão de Pessoas* [ver também **Capítulo 4** neste livro, **item Novas Competências Profissionais**].
6. Tais índices, por exemplo, podem ser utilizados para evidenciar também o atendimento dos itens Treinamento, Controle de Processo, Controle de Produto Não-Conforme, Ação Corretiva e Ação Preventiva e outros da Norma NBR ISO 9000/94, conforme o caso.

7. Eis algumas definições dadas pelo *Prof. Eliseu Martins*, na época professor da FEA/USP, em seu excelente livro *Contabilidade de Custos*:

“Custo – *Gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços... [Em geral] os gastos relativos ao processo de produção são custos [exemplo: matéria-prima], e os relativos à administração, às vendas e aos financiamentos são despesas.*

Desembolso – *Pagamento resultante da aquisição do bem ou serviço.*

Despesa – *Bem ou serviço consumidos direta ou indiretamente para a obtenção de receitas... Todo produto vendido e todo serviço ou utilidade transferidos provocam despesa... O registro dos encargos financeiros é tratado na Contabilidade sempre como despesa, e não como custo.*

Gasto – *Sacrifício financeiro que a entidade [empresa] arca para a obtenção de um produto ou serviço qualquer, sacrifício esse representado por entrega ou promessa de entrega de ativos (normalmente dinheiro).*

Investimento – *Gasto ativado [lançado no ativo] em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuro(s) período(s) [exemplo: maquinário].*

Perda – *Bem ou serviço consumidos de forma anormal e involuntária.”*

Veja que exemplo interessante nos dá o Prof. Eliseu, referente às conversões que esses termos podem sofrer, conforme ocorrem as operações da empresa:

“A máquina provocou um gasto na sua entrada [aquisição], tornado investimento e parceladamente transformado em custo à medida que é utilizada no processo de produção de utilidades.” – Grifos meus.

8. Nas palavras de *Eliseu Martins*, em seu livro já citado, “...os [custos] *Indiretos são tanto Fixos como Variáveis, apesar da geral predominância dos primeiros.*”

9. O Prof. *Eliseu Martins*, em seu livro *Contabilidade de Custos*, denomina de *Margem de Contribuição por Unidade*, “...o valor que cada unidade efetivamente traz à empresa de sobra entre sua receita e o custo que de fato provocou e lhe pode ser imputado sem erro.”

10. *Sérgio de Indicibus*, na época professor da FEA/USP, em seu livro *Análise de Balanços*, comenta acerca de um Quociente de Atividade muito importante para a empresa: o índice de Rotação de Estoques, expresso pela fórmula:

$$\text{Rotação de Estoques} = \frac{\text{Custo dos Produtos Vendidos}}{\text{Estoque Médio de Produtos Acabados}}$$

Este índice procura “representar quantas vezes se ‘renovou’ o estoque por causa das vendas” e pode ser aplicado, também, “aos estoques de materiais e de produtos em elaboração”.

Entretanto, um aumento desse índice não representa, necessariamente, aumento no lucro.

11. Just in Time, também conhecido como Sistema de Produção Toyota ou Sistema Kanban, é, segundo o *Dicionário de Economia e Administração* de Paulo Sandroni, “um sistema de controle de estoques no qual as partes e componentes são produzidas e entregues nas diferentes seções, um pouco antes de serem utilizadas.”

12. Os custos mais comuns, associados aos estoques, são, segundo o Prof. Segura em seu artigo *Gestão de Estoques e Armazéns*, publicado na *Enciclopédia de Direção, Produção, Finanças e Marketing da Nova Cultural*:

“Custo de posse do estoque”, compostos principalmente pelos custos “financeiros [decorrentes do estoque], os de armazenamento e os de obsolescência”;

“Custo do pedido”, que inclui “os custos variáveis relacionados com o lançamento de um pedido ou o encaminhamento de um lote de produção”. Efetuar compras ou produção nos chamados **lotes econômicos** é indispensável para reduzir este custo;

“Custo de ruptura”, relacionado “com o fato de não poder atender à demanda quando esta se apresenta”. Deixar de vender é um custo que, apesar de subjetivo, importa muito à empresa;

“Custo de aquisição”, que corresponde “ao montante pago pelos materiais comprados”.

O “Custo total do estoque” será obtido através da somatória dos custos descritos.

13. *“É um fato conhecido que uma alta porcentagem do investimento em estoques se encontra concentrada num pequeno número de artigos.” – Jaime Ribera Segura, na época Professor no IESE (Instituto de Estudios Superiores de la Empresa -- España) – Gestão de Estoques e Armazéns -- 1986 -- artigo publicado na Enciclopédia de Direção, Produção, Finanças e Marketing da Nova Cultural.*

14. *“O trajeto desde a obtenção da matéria-prima até a recepção e aceitação do produto pelo consumidor final é a rede logística.” “[Hoje é considerada] um dos conceitos gerenciais mais modernos [e seu propósito] vai desde a gerência das matérias-primas até a entrega do produto final”. -- Prof. Almir G. Santos, 2002.*
“A logística pode ser entendida como a coordenação da estocagem, do transporte, dos inventários, dos armazéns, das comunicações e do movimento de produtos acabados desde a empresa até o cliente... a área de logística requer investimentos (armazéns, meios de transporte, equipamento de movimento de materiais, meios para tratar da informação etc.) e também pessoal... as tarefas de logística podem ser consideradas de duas maneiras: simples meio para colocar os produtos no mercado; ou um setor da empresa que, projetado e administrado corretamente, traz vantagens competitivas.” - - A Logística -- Marcelo Paladino, na época Professor de Direção da Produção no Instituto de Altos Estudos Empresariais de Buenos Aires na Argentina -- 1986 -- artigo publicado na Enciclopédia de Direção, Produção, Finanças e Marketing da Nova Cultural.

15. *“O desafio do abastecimento” matéria de Celia Demarchi na Revista Exame SP, edição 19 de novembro/2002, Editora Abril.*

16. Citadas no excelente livro *Estratégia Competitiva* de Michael E. Porter, Professor da Harvard Business School.

17. No mesmo artigo 40 e no 43, a Lei n. 10.637/02 alerta para o fato de que para auferir a possibilidade da dedução em dobro dos gastos efetuados com o projeto, pagos a empresas ou

pessoas físicas residentes no Brasil, dedutíveis da base de cálculo do IRPJ lucro real e do CSLL, a empresa deverá depositar a patente do produto no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) e cumulativamente, em pelo menos uma das seguintes entidades: European Patent Office, Japan Patent Office e United States Patent and Trade Mark Office.

18. As economias de escala estão ligadas aos chamados rendimentos de escala (ou *escala de produção*). A escala de produção, grosso modo, é o ritmo em que ocorre a variação da produção, levando-se em conta os *fatores de produção utilizados* (ex.: maquinário). A partir do resultado da quantidade produzida em relação à quantidade utilizada dos fatores de produção, chega-se à conclusão de que há três tipos de rendimentos de escala:

-- *rendimentos crescentes*: por exemplo, um aumento do uso das máquinas da ordem de 10% faz a quantidade produzida crescer em 20%;

-- *rendimentos constantes*: no mesmo exemplo, um aumento de 10% no uso de máquinas aumenta a produção também em 10%;

-- *rendimentos decrescentes*: continuando com o exemplo, um aumento no uso de máquinas da ordem de 10% aumenta a produção em somente 5%.

Portanto, haverá momentos na empresa em que, mesmo incrementando o investimento no aumento dos fatores de produção, os rendimentos de escala não serão proporcionais. *(Informações e exemplos baseados no Capítulo 6 de A Nova Economia do Prof. José Maria Machado Gomes.)*

19. Segundo a revista *Exame*, de 02/10/02, na reportagem *O Motor da Inovação*, de Eduardo Ferraz, “O indicador mais usado para avaliar o grau de inovação tecnológica de um país é o número de patentes concedidas a suas empresas pelo Escritório de Patentes e Marcas dos Estados Unidos. Por esse índice, não estamos nada bem: em 1990, o Brasil era o 28º país do mundo em número de patentes. Uma década

depois, passada toda a abertura da economia, havia caído para a 29ª posição... Afinal, ninguém inova por inovar. Só inova quando a competição aperta e o mercado exige..."

20. Citado dos artigos “Falta de criatividade faz empresas perderem negócios” e “O mercado corre atrás de quem sabe se mostrar” do Prof. de Criatividade Rui Santo, do MBA da Poli/USP, publicados no *Jornal Administrador Profissional*, n. 192 de junho/2002.
21. Uma empresa deve somar os resultados das pesquisas de mercado com as informações obtidas de seus clientes, a fim de tomar decisões estratégicas seguras (ver **Capítulo 5**). Nunca trabalhe baseado apenas em uma delas.

3- INFORMAÇÃO: O ALIMENTO DE SEU NEGÓCIO

1. Eis algumas definições, de termos utilizados neste capítulo:

“...Os dados são fatos; eles se tornam informações quando são vistos dentro de um contexto e transmitem algum significado às pessoas...” – Dicionário de Informática da Microsoft Press, Editora Campus, 1993.

“Informação são dados organizados de modo significativo agregando o conhecimento de especialistas, sendo um subsídio útil à tomada de decisão... Inteligência é a informação que possibilita ao executivo tomar a decisão porque fornece um grau de previsão de coisas que possam vir a causar impacto à organização. Ela obriga o executivo a tomar algum tipo de atitude em resposta à inteligência recebida, por isso é ativa.” - Inteligência Competitiva de Elizabeth Gomes (professora de pós-graduação na COPPE/UFRJ) e Fabiane Braga (professora na Fundação Getúlio Vargas), Editora Campus, 2002.

*“...a gestão do conhecimento consiste em transformar dados em informação, informação em conhecimento, e conhecimento em sabedoria” “Poder é saber compartilhar informações.” -- *Jornal Administrador Profissional*, n. 194, agosto/2002, publicado pelo Conselho*

Regional de Administração – SP, artigo baseado em palestra de Filipi Cassapo no CRA-SP.

“O que torna o mercado superior é precisamente o fato de ele organizar a atividade econômica em torno da informação.” – Peter Drucker – Sociedade Pós-Capitalista

2. Publicadas e sob responsabilidade no Brasil da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT – www.abnt.org.br.

Os Vinte itens da Norma NBR ISO 9000/94 envolvem:

- 1 – *Responsabilidade da Administração*
- 2 – *Sistema da Qualidade*
- 3 – *Análise Crítica de Contrato*
- 4 -- *Controle de Projeto*
- 5 -- *Controle de Documentos e de Dados*
- 6 -- *Aquisição*
- 7 -- *Controle de Produto Fornecido pelo Cliente*
- 8 -- *Identificação e Rastreabilidade de Produto*
- 9 -- *Controle de Processo*
- 10-- *Inspeção e Ensaios*
- 11-- *Controle de Equipamentos de Inspeção, Medição e Ensaios*
- 12-- *Situação de Inspeção e Ensaios*
- 13-- *Controle de Produto Não-Conforme*
- 14-- *Ação corretiva e Ação Preventiva*
- 15-- *Manuseio, Armazenamento, Embalagem, Preservação e Entrega*
- 16-- *Controle de Registros da Qualidade*
- 17-- *Auditorias Internas da Qualidade*
- 18-- *Treinamento*
- 19-- *Serviços Associados*
- 20-- *Técnicas Estatísticas*

Por sua vez, a edição da ISO9000:2000 traz cinco grandes divisões que englobam vários dos assuntos de sua edição anterior. Estas cinco divisões são:

- 4 – *Sistema de Gestão da Qualidade*
 - 4.1 – *Requisitos Gerais*
 - 4.2 – *Requisitos de Documentação*
- 5 – *Responsabilidade da Direção*

- 5.1 – Comprometimento da Direção
- 5.2 – Foco no Cliente
- 5.3 – Política da Qualidade
- 5.4 – Planejamento
- 5.5 – Responsabilidade, Autoridade e Comunicação
- 5.6 – Análise Crítica pela Direção
- 6 – *Gestão de Recursos*
 - 6.1 – Provisão de Recursos
 - 6.2 – Recursos Humanos
 - 6.3 – Infra-Estrutura
 - 6.4 – Ambiente de Trabalho
- 7 – *Realização do Produto*
 - 7.1 – Planejamento da Realização do Produto
 - 7.2 – Processos Relacionados a Clientes
 - 7.3 – Projeto e Desenvolvimento
 - 7.4 – Aquisição
 - 7.5 – Produção e Fornecimento de Serviço
 - 7.6 – Controle de Dispositivos de Medição e Monitoramento
- 8 – *Medição, Análise e Melhoria*
 - 8.1 – Generalidades
 - 8.2 – Medição e Monitoramento
 - 8.3 – Controle de Produto Não-Conforme
 - 8.4 – Análise de Dados
 - 8.5 – Melhorias

3. Através de pesquisas realizadas pelo INMETRO sobre os Certificados Válidos com Marca de Credenciamento Inmetro, publicadas em seu site -- www.inmetro.gov.br, vemos o seguinte desempenho:

Ano	Quantidade de Empresas Certificadas
1998	1
1999	350
2000	1.395
2001	1.223

2002	1.039
Total	4.000

Nessas 4.000 empresas, acumulavam-se 4.242 certificados* no mesmo período.

* Uma empresa pode ter mais de um processo certificado (N.A.).

Em relação ao Brasil são 9.489 certificados emitidos até 31/12/01**, por todas as certificadoras credenciadas. De longe a maior quantidade de empresas certificadas da América do Sul.

** Fonte: Site da ISO - www.iso.ch/iso/en/iso9000-14000/pdf/survey11thcycle.pdf, publicado no site do INMETRO.

4. *Inteligência Competitiva*, de Elizabeth Gomes e Fabiane Braga, Editora Campus, 2002.
5. Ver matéria “Escândalos Corporativos Pelo Mundo”, *Folha de S.Paulo*, Editoria Dinheiro, 21/07/2002.
6. “*Intranet são redes privadas de empresas que utilizam a infra-estrutura de comunicação de dados da Internet [essencialmente o protocolo de comunicação TCP/IP e o ambiente gráfico do browser, como, por exemplo, o Internet Explorer da Microsoft – N.A] para se comunicarem entre si ou com qualquer outra empresa conectada à Internet.*” – *Guia Internet de Conectividade da Cyclades, 1996.*
Sua empresa pode criar várias páginas web de uso interno, como uma mini-Internet, e disponibilizar grandes quantidades de informação a seus funcionários, a fim de agilizar atividades, disseminar *conhecimento* e informações e, inclusive, acessar dados das aplicações principais da empresa, como, por exemplo, o ERP, de forma bastante simples e prática.
7. Apesar de bastante difundida em médias e grandes empresas, e também em lares, pelas pessoas físicas que possuem computador, o uso da Internet no dia-a-dia de pequenas empresas ainda é negligenciado.

Em pesquisa realizada pela Federação das Indústrias de Minas Gerais (Fiemg), em parceria com a Emarketeer.net (instituto de pesquisa internacional direcionado para a Internet) e publicada na reportagem *“Internet é ignorada pela maioria dos pequenos”* de Vera Dantas, em *O Estado de São Paulo*, de 07/07/2002, na seção *Micros - Guia da Microempresa*, podemos constatar o perfil da Micro e Pequena Empresa no uso da web:

“5 mil empresas pesquisadas, 66% não recorrem à internet para o comércio eletrônico;
47% das empresas estão informatizadas;
39% possuem acesso à internet;
63% são comerciais;
Setor de serviços é o que mais acessa a rede mundial de computadores;
média de utilização da internet é de 5 horas por semana;
Atividades mais praticadas: receber e enviar e-mails; pesquisar fornecedores; informações sobre legislação; pesquisar clientes.”

Por não utilizarem (ou subutilizarem) a Internet, essas empresas deixam de usufruir do real potencial estratégico da Internet: procura de novos mercados, inclusive no exterior, e a possibilidade de efetuar compras conjuntas com outras empresas do setor, reduzindo assim os seus custos.

8. A Contabilidade é uma valiosa fonte de informação que permite conhecer melhor o negócio, através do histórico de seus registros.
9. Revista *Computer Reseller News* – CRN, n. 150, de outubro de 2002. “Cyberataques” significa principalmente, o ataque de “hackers”. Estes por sua vez, são pessoas que fazem acessos não autorizados, a um sistema.

4 - A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS QUE TRABALHAM A SEU LADO

1. Karl Marx, em *O Capital*, explica o cálculo básico para a determinação do valor do trabalho:

*"Suponhamos agora que a quantidade média diária de artigos de primeira necessidade imprescindíveis à vida de um operário **exija 6 horas de trabalho médio** para a sua produção. Suponhamos, além disso, que essas 6 horas de trabalho médio se materializam numa quantidade de ouro equivalente a 3 xelins. Nestas condições, os 3 xelins seriam o **preço** ou a expressão em dinheiro do **valor diário da força de trabalho** desse homem. Se trabalhasse 6 horas diárias, ele produziria diariamente um valor que bastaria para comprar a quantidade média de seus artigos diários de primeira necessidade ou para se manter como operário.*

*Mas o nosso homem é um obreiro assalariado. Portanto, precisa vender a sua força de trabalho a um capitalista. Se a vende por 3 xelins diários, ou por 18 semanais, vende-a pelo seu valor... Mas nesse caso não iria para o capitalista nenhuma **mais-valia** ou **sobreproduto** algum... Mas o capitalista, ao pagar o **valor** diário ou semanal da força de trabalho do fiandeiro, adquire o direito de usá-la durante **todo o dia ou toda a semana**. Fá-lo-á trabalhar, portanto, digamos, 12 horas diárias, quer dizer, **além** das 6 horas necessárias para recompor o seu salário, ou o valor de sua força de trabalho, terá de trabalhar **outras 6 horas**, a que chamarei de horas de **sobretalho**, e esse sobretalho irá traduzir-se em uma **mais-valia** e em um **sobreproduto**." -- Fica claro por que ninguém jamais ficou rico trabalhando como operário.*

2. *“em primeira instância, coloca as necessidades corporais ou fisiológicas seguidas dos incentivos sociais que, uma vez satisfeitos, precedem a uma última classe de incentivos, que denomina de incentivos do ego, caracterizados pelo domínio do conhecimento, isto é, abrangem necessidades verdadeiramente psicológicas, ou, mais explicitamente, de auto-realização.” - Cecília Whitaker Bergamini, na época professora da FEA/USP e da FGV/SP, *Psicologia Aplicada à Administração de Empresas*, 1982, Editora Atlas.*

3. Recompensa é um prêmio dado por serviços prestados. Pode ser em dinheiro (financeira) e/ou reconhecimento (não financeira). Em minha opinião, as pessoas que merecem devem ser continuamente recompensadas pelos seus esforços. E essas recompensas tornam-se mais importantes, exatamente nos momentos de crise, ocasião em que muitas empresas as eliminam, agravando assim ainda mais a situação negativa em que se encontram.

4. Junto com o aumento do uso dos computadores, cresceram e tornaram-se comuns doenças denominadas de LER (Lesões por Esforço Repetitivo) ou Dort (Distúrbios Relacionados ao Trabalho). A tenossinovite, inflamação dos tendões da mão, conhecida também por “tendinite” e “doença do digitador”, é um exemplo. Lesões na coluna por má posição na cadeira durante o uso do computador, também.

Esses males estão se tornando comuns e podem trazer-lhe sérios problemas trabalhistas. Para evitá-los, sua empresa deve seguir certos padrões de *ergonomia* com relação ao mobiliário e equipamentos, com o mesmo cuidado que toma e esforço que faz, para evitar os acidentes no trabalho.

“*Ergonomia é o estudo do relacionamento entre o homem e seu trabalho, equipamento e ambiente e, particularmente, a aplicação dos conhecimentos de anatomia, fisiologia e psicologia na solução dos problemas surgidos desse relacionamento.*” Esta definição está de acordo com a Ergonomics Research Society de 1949 e consta da Norma Regulamentadora n. 17 Ergonomia, do Ministério do Trabalho de 1994, estabelecida pela Portaria n. 3.751, de 23/11/90. Você pode acessá-la através de www.mte.gov.br/Temas/SegSau/Publicacoes/Conteudo/106.pdf.

5. *"Um dos fenômenos econômicos mais importantes das três últimas décadas [constituiu na] invasão dos mercados internacionais por empresas japonesas. É preciso localizar as causas desse êxito em certos métodos de direção de empresa que têm algumas características muito diferentes das utilizadas no mundo ocidental."*

Técnicas de Direção na Teoria Z:

"Rotatividade do Trabalho e promoção lenta; Sistema de avaliação com critério amplo; Ênfase no grupo de trabalho; Comunicação aberta; Tomada de decisões por consenso; Importância do empregado."

Círculos de Qualidade:

"...um círculo de qualidade é um pequeno grupo organizado voluntariamente para realizar atividades de controle de qualidade. De maneira mais explícita, pode-se dizer que o grupo tem três objetivos: difundir e potenciar grupos entre chefias intermediárias e empregados...; aplicar os resultados de seu estudo, e desenvolver a personalidade de seus empregados e chefias intermediárias." - Barto Roig Amat - na época Professor titular do IESE (Instituto de Estudios Superiores de la Empresa - España) -- O Estilo Japonês de Direção -- 1986 -- artigo publicado na Enciclopédia de Direção, Produção, Finanças e Marketing da Nova Cultural.

6. *"A estrutura organizacional não deve ser tanto um organograma formal minucioso quanto uma armação flexível, capaz de responder às exigências do ambiente, com um adequado fluxo de informação e uma comunicação que facilite a coordenação rápida entre os departamentos." -- José M. Veciana Vergés -- na época prof. Catedrático de Economia de Empresas na Universidade de Barcelona - Estrutura das organizações -- 1986 -- artigo publicado na Enciclopédia de Direção, Produção, Finanças e Marketing da Nova Cultural.*

7. Nesse caso, cita Vergés, a chamada **Organização Matricial** pode ajudar, onde:

"...podem ser utilizados, fundamentalmente, quatro critérios para o agrupamento dos órgãos [da empresa]: funções, produtos, zonas geográficas e clientes/mercados ou segmentos de mercado.

A empresa organiza-se por funções quando quer orientar o trabalho das pessoas para determinada especialidade (produção, vendas, administração, etc.).

Quando a empresa conta com vários produtos e quer que cada um deles receba a atenção suficiente, cria uma estrutura por produtos, com gerentes de produto ou então divisões.

No caso em que o objetivo principal da empresa é atender devidamente a uma determinada zona, como acontece em bancos e caixas econômicas, ele organiza-se utilizando o critério de zona geográfica, a unidade básica sendo a sucursal, com direções regionais. Por último, quando é fundamental atender adequadamente determinados mercados ou grupos distintos de clientes (que portanto requerem uma atenção e um trato especial), os órgãos são agrupados por clientes ou segmentos de mercado." -- José Vergés -- obra citada.

Segundo esse autor, há também a organização por projetos, utilizada principalmente por empresas que trabalham sob encomenda (caso de estaleiros, empresas de engenharia, aeroespacial etc.).

8. *"A autoridade é um sinal de reconhecimento da qualidade do líder, de um diretor por parte daqueles que estão sob seu comando. O uso correto do poder aumenta a autoridade que os subordinados reconhecem a seu chefe."*-- Juan Antonio Pérez López -- na época professor titular de Comportamento Humano na Organização no IESE -- 1986 --, artigo publicado na *Enciclopédia de Direção, Produção, Finanças e Marketing da Nova Cultural*.

9. Outra abordagem, muito interessante, vem sendo feita pelo psiquiatra Paulo Gaudêncio, conforme entrevista dada por ele a Mauro Silveira, na matéria *"Carreira no Divã"*, publicada na revista *VOCE S.A*, edição 52, de outubro de 2002, destinada a melhorar o relacionamento na, e com, a organização:

"Quando uma pessoa é desrespeitada em sua dignidade, ela se coisifica e passa a tratar seu trabalho como uma coisa, e não como algo que lhe dê prazer e condições de se realizar... Por causa disso, ele simplesmente segue as normas e dá à organização somente a sua parte, trocando horas de trabalho por remuneração. Já o relacionamento dignificante ocorre quando a pessoa tem sua dignidade considerada. Ela, então, torna-se autônoma e luta por sua realização profissional e a da empresa [o que eu chamo de "vestir a camisa" – N.A.]. Esse profissional é mais produtivo e feliz."

Gaudêncio estimula a mudança da forma de pensar nas organizações através da terapia de grupo com foco no trabalho.

E se orgulha em dizer que “*vários de seus clientes estão na lista do Guia EXAME – As 100 Melhores Empresas para Você Trabalhar.*”

Ele diz que ao atuar na parte emocional do profissional, consegue melhores resultados que aqueles obtidos através dos treinamentos tradicionais que “*pecam por ser insuficientes e até superficiais*” e que se “*limitam em transmitir uma carga de informação puramente racional*”.

Entretanto, ele alerta que nem todos na empresa mudarão sua maneira de agir. Segundo ele, no final, “*70% querem mudar, os 10% que se recusavam a pensar no assunto se convertem e 20% continuam resistindo. Estes terão de ser demitidos.*”

10. “*As avaliações mais valiosas são as interações diárias entre os chefes e seus subordinados -- e esse tipo de coisa não pode ser traduzido em formulários...*” – Gina Imperato, “Como Fazer uma boa avaliação de desempenho”, Revista *VOCE S.A.*, novembro 1998.
11. Quando participei da implantação da Norma NBR ISO 9000/94 em empresas, um dos aspectos facilitadores geralmente mais negligenciados pelos administradores dizia respeito a colocar no papel as funções dos cargos (isso auxilia muito também na identificação das necessidades de treinamento). Parecia medo das chefias (será que sentiam que iam perder algum poder com isso?) de “oficializar” aos funcionários quais eram suas atribuições, sobre as quais estes seriam cobrados no dia-a-dia.
12. Motivar, segundo uma das definições do *Dicionário Aurélio*, é “*...despertar o interesse ou o entusiasmo; estimular...*”
Todo mundo já deve ter ouvido, algum dia, a frase: “Você não é pago para pensar”.
Esta é sem dúvida uma das maiores bobagens ditas por alguém que possui subordinados. Em primeiro lugar por ser tremendamente desmotivadora, em segundo, por ser uma tolice rematada. Se você tem um funcionário, por que não aproveitar as idéias que ele tenha, pagando o mesmo no fim do mês? Não é

porque você é o chefe (ou dono do negócio) que tem todas as respostas corretas. Poderá se admirar ao ver como seus funcionários podem auxiliá-lo nesta questão. Incentive-os a terem idéias e recompense-os por elas.

13. Para saber mais sobre avaliações de desempenho, consulte *Gestão de Pessoas*, Idalberto Chiavenatto, Editora Campus, 1999.
14. *Gestão de Competências*, Prof^a. Ana Beatriz Carvalho.
Holística vem do grego *holos*, ou seja, *totalidades integradas cujas propriedades não podem ser reduzidas a unidades menores*.
Segundo a autora, utilizar essa abordagem coloca as empresas adotantes “*um degrau acima de suas concorrentes*.”
15. “*...o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. Nesses termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações. Ele é o responsável pelo capital intelectual das organizações.*”
– Idalberto Chiavenato, *Gestão de Pessoas*.
O treinamento é tão importante e estratégico para uma empresa, que a Norma NBR ISO 9000/94 (ainda em vigor na maioria das empresas certificadas), tem um item específico – o 18 -- que trata dele.
16. Artigo “Uma forma inteligente para reter talentos”, *Jornal Administrador Profissional*, n. 194, agosto/2002, publicado pelo Conselho Regional de Administração – SP. Para saber mais, acesse www.crasp.com.br.
17. Pesquisa publicada no Caderno Empregos da *Folha de S.Paulo*, de 18 de agosto de 2002.
18. Conjunto de princípios morais que devem ser observados no exercício de uma profissão, a ética visa o bem comum e a realização individual.

19. *“O chefe também já não manda mais. Sugere, influi ou submete à discussão, mas não ordena... Na medida em que o chefe dedica-se a mandar, os subordinados dedicam-se a obedecer, e por este caminho se desperdiça capital emocional e, portanto, capital humano.”* – artigo “O Chefe não manda mais”, de Angelina Vinci, Diretora de Seleção e Qualidade da Adecco – Top Services, publicado no Caderno Empregos de *O Estado de São Paulo*, de 18/08/2002.

5 - O CLIENTE COMO RAZÃO DE EXISTÊNCIA DA EMPRESA

1. *“Os atrativos em matéria de lucro oferecidos pela produção em massa têm evidentemente seu lugar nos planos e na estratégia de administração de negócios, mas deve sempre **seguir-se** a uma grande preocupação pelo cliente... Em geral nós o homenageamos [Henry Ford] por um motivo errado: seu gênio em matéria de produção. Na realidade ele era um gênio em **marketing**.”* -- Theodore Levitt – *Miopia em Marketing*.

“Os clientes não podem ser vistos apenas como compradores, mas como criadores de valores.” – C. K. Prahalad.

Está escrito nos objetivos da Norma NBR ISO 9000/94: *“Os requisitos especificados destinam-se **primordialmente** à obtenção da **satisfação do cliente** pela prevenção de não-conformidades em **todos** os estágios, desde o projeto até os serviços associados.”* – grifos meus.

Por sua vez, a NBR ISO 9001:2000, em sua redação, frisa ainda mais esta preocupação com a satisfação do cliente.

2. Capital de Giro é a parte dos bens da empresa representados pelo estoque de produtos e pelo dinheiro disponível imediatamente e a curto prazo. Também é denominado de capital circulante, sendo que todas as empresas necessitam dele para custear suas operações no dia-a-dia.
3. Diversas tecnologias de software podem ser integradas para a obtenção de informações que alimentarão o sistema de CRM:

- sites na Internet;
- ERP;
- Datawarehouse, que é um processo de extração ou filtragem de dados, a partir das transações históricas da empresa, procedentes dos diferentes sistemas computacionais utilizados;

- Data Mining, que é essencialmente uma “mineração de dados” efetuada via software, sobre grandes bases de dados ou no próprio datawarehouse da empresa;
- Softwares de Call Center e outros.

4. Em seu livro *Marketing Boca a Boca*, Jerry Wilson, presidente da Jerry Wilson and Associates, nos fala da regra 3-33: “Para cada três pessoas desejosas de contar uma história positiva a respeito de uma experiência com sua companhia há 33 outras que contarão uma história de horror.” Portanto, cuidado!

5. Descrito em *Estratégia Competitiva*, de Michael E. Porter, Editora Campus, 1986.

6. Forças externas à empresa referem-se ao meio ambiente de mercado em que sua empresa atua, ou seja, seus concorrentes e possíveis novos concorrentes, clientes, fornecedores e governo. Os fatores externos, também denominados **variáveis exógenas à empresa**, são quase sempre independentes de nossas decisões e afetam o mercado como um todo. Em geral não temos controle sobre eles.
Por sua vez, as **variáveis endógenas** ou internas, referem-se aos pontos fortes e fracos de sua empresa (ver **nota 5 do Capítulo 1 – SWOT**). Temos controle sobre eles e podemos afetá-los através de nossas decisões.

7. *Inteligência Competitiva*, de Elizabeth Gomes e Fabiane Braga, Editora Campus, 2002.

8. Descrito em *Como Abrir sua Empresa – Manual de Orientação Passo a Passo*, SEBRAE/SP, 1997.
9. Cuidado no uso do e-mail como meio de veiculação de mensagens publicitárias. Enviar esse tipo de mensagens sem a autorização do dono do e-mail é chamado de *spam* e, apesar de não haver lei contrária aqui no Brasil, é considerado um desrespeito e um aborrecimento muito grande para o receptor. Enviar mensagens dessa forma pode, inclusive, funcionar como publicidade negativa para sua empresa. Uma forma de se evitar esse tipo de problema, e utilizar corretamente o e-mail como meio de publicidade, é obter previamente o consentimento do receptor (por exemplo, através de um cadastro que ele preencha ao ter visitado seu site, no qual seja expressa sua vontade de receber informações periódicas). Além disso, agregue algum valor a essas mensagens, por exemplo, dando dicas de utilização de seus produtos, a fim de não tornar cansativa e improdutiva essa relação.
10. Segundo Antonio Vieira de Carvalho, na época professor do SENAC, em seu livro *Treinamento no Marketing*, existem quatro pontos principais em qualquer processo mercadológico:
 - a) *conquistar novos consumidores;*
 - b) *manter os antigos compradores;*
 - c) *enfrentar a concorrência e*
 - d) *beneficiar a comunidade.*”

Eu digo que:

- a) Para conquistar novos consumidores (clientes), deve-se utilizar a publicidade honesta e a força de vendas, baseada em sua capacidade real de satisfação das necessidades deles;
- b) Para manter os antigos clientes, deve-se conhecê-los, satisfazer suas necessidades sempre e fidelizá-los, mas sem esquecer que a fidelização de um cliente é tênue o bastante para que qualquer deslize por parte de sua empresa estrague a confiança anteriormente conquistada;

- c) Os mecanismos anteriores auxiliam a enfrentar a concorrência, mas é muito importante conhecê-la e ter em mente, sempre, a necessidade de inovação constante de seus produtos/serviços;
- d) Algo que muitas empresas esquecem no processo: a comunidade é a base final de tudo -- você, seus funcionários, seus clientes, governo, meio ambiente, todos, enfim, fazem parte dela. É ela, em realidade, quem permite a continuidade de seus negócios. Não é à toa que certificações ambientais, empresas amigas das crianças, doações em prol da cultura e outras ações são realizadas por empresas conscientes. Isso não é altruísmo, é necessidade.

6 - ADMINISTRANDO AS FINANÇAS

1. Lucro, segundo o *Dicionário de Economia e Administração*, de Paulo Sandroni, é o “*rendimento atribuído especificamente ao capital investido diretamente por uma empresa...*”
2. “*Para um grupo de empresas,... as aplicações financeiras têm representado um meio de sobrevivência nos últimos anos. Concorrência dos importados, juros altos e baixo crescimento econômico minaram a atividade produtiva de vários setores. Empresas têxteis, de construção civil e de eletroeletrônicos são exemplos. Com as receitas operacionais em baixa, empresas optaram por aplicações financeiras. É uma forma de ganharem algum fôlego enquanto esperam a crise passar.*” – “Empresas imitam bancos para salvar lucro”, Érica Fraga, Editoria Dinheiro, *Folha de S.Paulo*, de 03/09/2002.
3. Só para se ter uma idéia, a variação percentual na produção do setor de materiais elétricos e componentes entre 1998 e 1999 (janeiro a setembro), segundo o IBGE/DPE/Departamento de Indústria, foi de **-13,5%**! A mais baixa em toda a indústria! – *Almanaque Abril Brasil 2000*.

4. Segundo Sérgio de Iudícibus em seu livro *Análise de Balanços**, existem três índices chamados de **quocientes de endividamento** e que indicam o quanto a empresa depende de capital de terceiros:

⇒ **Quociente de participação de Capitais de Terceiros sobre os Recursos Totais**, expresso pela fórmula:

Exigível Total / (Exigível Total + Patrimônio Líquido)

onde: Exigível Total = Passivo Circulante + Passivo Exigível a longo prazo

Esse índice sinaliza qual a porcentagem do ativo total é financiada com o capital de terceiros. Se este percentual for muito grande, há um aumento das despesas financeiras, afetando negativamente a rentabilidade da empresa. Em todo caso, muito dependerá da taxa de retorno ganha através do giro do ativo dos recursos emprestados, ao ser comparada com a taxa das despesas financeiras sobre o endividamento existente.

Caso a taxa de despesas financeiras sobre o endividamento médio permaneça menor que a taxa de retorno auferida no giro operacional através do uso dos valores emprestados, essa participação do capital de terceiros no capital da empresa será boa para a empresa, desde que, é claro, isso não afete o fluxo de caixa em certas épocas*.

⇒ **Quociente de Capitais de Terceiros sobre Capitais Próprios**, expresso pela fórmula:

Exigível Total / Patrimônio Líquido

Caso este índice permaneça durante muitos anos “*consistente e acentuadamente maior que um**”, demonstrará uma dependência muito grande da empresa em relação aos recursos de terceiros. E como nos informa o próprio autor, “...Grande parte das empresas que vão à falência apresenta, durante um período relativamente longo, altos quocientes de Capitais de Terceiros/Capitais Próprios... Daí o cuidado que deve ser tomado com relação à projeção de captação de recursos quando vislumbramos uma necessidade ou uma oportunidade de expansão.*”

⇒ Quociente de Participação das Dívidas de Curto Prazo sobre o Endividamento Total, expresso pela fórmula:
Passivo Circulante/Exigível Total

Este índice representa o quanto do endividamento total irá vencer a curto prazo. O autor orienta as empresas em expansão a financiar seu crescimento através de dívidas de longo prazo, *“de forma que, à medida que ela ganhe capacidade operacional adicional com a entrada em funcionamento dos novos equipamentos e outros recursos de produção, tenha condições de começar a amortizar suas dívidas. Por isto é que se deve evitar financiar expansão com empréstimos de curto prazo, a não ser que o período de “Payback [restituir, devolver – N.A]” dos ativos seja curtíssimo, fato que raramente ocorre.*”*

5. Sérgio de Iudícibus, em *Análise de Balanços*, nos informa que apesar de uma empresa poder ter se beneficiado durante algum tempo com uma alta taxa de endividamento (ver nota anterior), o aumento dos custos financeiros (em especial os juros) tenderá a ser crescente, uma vez que os emprestadores irão aumentar a taxa de juros a fim de reduzir os riscos de novos empréstimos (o que se torna a famosa “bola de neve”).

6. O Prof. Eduard Ballarín, na época do Instituto de Estudios Superiores de la Empresa – IESE (Espanha), em seu artigo *O cash-flow*, menciona que este termo também pode ser entendido por:

- Soma de lucro líquido mais depreciações;
- Livro-caixa;
- Orçamento de tesouraria.

Por sua vez, o Prof. José Arnaldo Deutscher, em *Plano de Negócios na Internet*, nos demonstra que o chamado Free Cash Flow, utilizado na confecção do Plano de Negócios (ver **Capítulo 1**), é calculado da seguinte forma:

Lucro após o imposto de renda – Investimentos – Formação do Capital de Giro Líquido + Amortização dos investimentos

Segundo ele, “*devemos deduzir o valor dos investimentos e da formação do Capital de Giro Líquido e adicionar o valor das amortizações retiradas do lucro para efeito do cálculo do imposto de renda. A razão desta adição é que as amortizações representam despesas sem desembolso.*”

7. Segundo Paulo Sandroni em seu *Dicionário de Economia e Administração*, “*se não houver um planejamento financeiro adequado, uma empresa pode ver-se em dificuldades para saldar seus compromissos, mesmo que esteja numa posição economicamente sólida*”.

8. Segundo José Dutra Vieira Sobrinho, na época diretor do ITAC, em seu livro *Matemática Financeira*, destacam-se os métodos de Valor Presente Líquido (VPL) e de Taxa Interna de Retorno (TIR), “*largamente utilizados nas análises de aplicações financeiras e de projetos de investimento.*” “*TIR é a taxa que equaliza o valor presente de um ou mais pagamentos (saídas de caixa) com o valor presente de um ou mais recebimentos (entradas de caixa).*”

9. O Prof. Eduard Ballarín, em seu artigo *O Cash-flow*, cita os três modelos de *Previsões de Liquidez de Carl Heyel*:
 1. “*Previsões de cobranças e desembolsos diários ou semanais, para períodos de uma a seis semanas*”, que são utilizadas para saldar os pagamentos a curto prazo, guiam as transferências de disponibilidade entre a empresa e suas contas bancárias, além de mostrar os recursos disponíveis para investimentos nesses curtos períodos;
 2. “*Previsões de cash-flow e saldo para o ano seguinte, por meses e trimestres*”, cujo objetivo principal é determinar a tempo, quando ocorrerão sobras e faltas de fundos. Com isso, é possível selecionar os investimentos e os vencimentos, a fim de obter os melhores rendimentos, bem como o índice de liquidez previsto, de forma a evitar a inadimplência;
 3. “*Previsões de cash-flow a longo prazo, para um ou mais anos*”, destinadas principalmente a saber o tamanho da liquidez e o momento em que a empresa disporá dela, a fim de efetivar investimentos de maior porte, como, por exemplo, em

equipamentos (o investimento em equipamentos deve, segundo especialistas, ser feito sempre a longo prazo para não arriscar os compromissos com seus gastos fixos no pagamento das dívidas e juros decorrentes desse tipo de investimento “pesado” – N.A.).

10. Com a utilização dos **ERPs** também é muito simples a emissão de fluxos de caixa atualizados. Geralmente esta emissão se dá no módulo financeiro. O uso destes softwares integrados de gestão realmente facilita em muito a vida do empresário, porém não esqueça que sua operação exige mão-de-obra treinada em seu uso, bem como conhecimento prévio do assunto tratado pelo software (contabilidade, finanças, produção etc.).

7 – O VALOR DA EMPRESA

1. *“Uma empresa é composta de visões, idéias, culturas, competências, diferenças e experiências, que somadas resultam no seu maior tesouro, o conhecimento.”* -- Filipe Cassapo, engenheiro de Conhecimento e de Processos da Siemens. - *Jornal Administrador Profissional*, n. 194, agosto/2002, publicado pelo Conselho Regional de Administração – SP, artigo baseado em sua palestra no CRA-SP.
2. O termo Nova Economia foi criado para contrastar com a economia tradicional (alguns a chamam de “Velha Economia”), cujos valores estavam mais centrados na **produção**, envolvendo as atividades de agricultura, pecuária e indústria. O foco da Nova Economia, por sua vez, está na utilização da microinformática – a partir dos anos 80 do século XX –, e mais recentemente da Internet comercial. Também tornou-se conhecida como Economia Digital e Economia do Conhecimento, e propiciou o aumento importante das receitas auferidas pelas empresas com os **serviços**. É importante notar

que a economia tradicional não desapareceu, muito pelo contrário, fortaleceu-se através dos avanços tecnológicos vindos na esteira da Nova Economia.

3. Informações apoiadas na matéria “O Reator da Bolha” de Joelmir Beting, publicada em 23/07/02 no site de *A Notícia* - de Joinville SC – www.an.com.br.
4. “Vaporware”, segundo o *Dicionário de Informática da Microsoft Press*, é “*um termo usado ironicamente com referência a softwares prometidos para uma determinada data mas que acabam sendo lançados muito tempo depois [se forem realmente lançados...-N.A].*” Usei esse termo para fazer uma analogia com inovações que não saem da prancheta.
5. Há mais duas variações interessantes, mencionadas pelo Prof. Iudícibus:
⇒ Quociente de Imobilização do Patrimônio Líquido =
(Ativo Permanente + Realizável a Longo Prazo)/Patrimônio Líquido
ou
Ativo Permanente/Patrimônio Líquido
6. *Ações Ordinárias*, segundo o *Dicionário de Economia e Administração*, de Paulo Sandroni, conferem ao seu portador o direito de eleger a direção da empresa. Entretanto, seus dividendos (renda atribuída a cada ação de uma sociedade anônima) só podem ser pagos após o pagamento prioritário dos percentuais das *Ações Preferenciais*, cujos possuidores têm direito a receber uma porcentagem fixa dos lucros, antes de qualquer distribuição de dividendos.

8 -- SEU FUTURO

1. Segundo o professor Robert G. Donnelley, na época da Harvard Business School, em seu clássico artigo *A Empresa Familiar*, as

seguintes “fraquezas da administração familiar”, são as mais comuns:

-- *Conflitos entre os interesses da família e os da empresa como um todo*: interesses dos membros da família podem trombar com os interesses da empresa e esta poderá ser prejudicada pelas decisões tomadas;

-- *Falta de disciplina*, em todos os setores da organização, em relação aos lucros e desempenho: este problema também pode ser comum em empresas com poucos proprietários, mesmo que não sejam familiares. Ocorre quando é dada muita importância a um determinado assunto, geralmente apreciado pelos sócios (ex.: melhoria exagerada da fábrica e dos equipamentos, através da aquisição de maquinários de última geração), sem que haja um retorno proporcional a longo prazo para a companhia;

-- *Ausência de reação rápida a fim de enfrentar novos desafios do mercado*;

-- *Prevalência do nepotismo*, ou seja, “a promoção de parentes não por merecimento, mas devido aos laços de família” (coisa comum também, entre muitos de nossos políticos), é um grande erro em qualquer organização. Os parentes devem ocupar posições na empresa apenas se estiverem preparados e bem treinados. A genética não os torna automaticamente aptos para estarem na empresa. Se não forem competentes, causarão menos estrago estando a distância do negócio.

2. Economia está aqui mencionada como sinônimo de macroeconomia, ou seja, conforme Paulo Sandroni, “as relações entre os grandes agregados estatísticos: a renda nacional, o nível de emprego e dos preços; o consumo, a poupança e o investimento totais”. São as condições econômicas nacionais o foco do estudo da macroeconomia.
3. Estas estratégias estão lastreadas, segundo Gertz e Baptista, nos seguintes “requisitos permanentes para um crescimento sustentado” ou “fundamentos do crescimento”, como preferem os autores:

*“-- **valor** competitivamente superior conforme determinado pelos clientes;
-- **economias** comparativamente superiores ao longo da cadeia de valor (esta compreende todas suas atividades -- primárias e de apoio -- incluindo as trocas de informações internas e externas necessárias.); e
-- **execução** coerentemente superior da estratégia através do alinhamento da organização.”*

4. Franquia do cliente, segundo Gertz e Baptista, é *“a carteira de ativos do cliente com o qual uma empresa goza de um privilegiado relacionamento e para quem a empresa dedica seus esforços para criar e entregar valor.”*
5. O Professor, na época da Harvard Business School, Larry E. Greiner, escreveu em seu clássico artigo *“Evolução e Revolução no Desenvolvimento das Organizações”* que, sob seu ponto de vista, *“o futuro de uma organização comercial é determinado não tanto por influências externas, mas muito mais pelo seu próprio passado.”* [Gertz & Baptista nos provaram isso, no item **Como Crescer sem Dor**, através de sua análise de dados de mercado, onde a crença nos falsos mitos afeta o futuro de muitas grandes organizações-N.A].
6. Greiner define dois pontos básicos nas fases de desenvolvimento que as empresas em expansão atravessam: evolução e revolução. Segundo ele, o termo **evolução** *“é empregado para descrever períodos prolongados de crescimento em que não ocorre nenhuma alteração de importância nas normas de trabalho da empresa”*, enquanto o termo **revolução** *“é usado para indicar os períodos em que há grande agitação na vida da empresa”*.
Ele destaca, também, que *“à medida que uma empresa atravessa as fases de desenvolvimento, cada período evolutivo cria sua própria revolução.”*
Em seus estudos, ele considera cinco fatores essenciais que refletem o desenvolvimento empresarial e crê, assim como eu, que a estrutura empresarial (e conseqüentemente seus modelos

de gestão) afeta a expansão futura de modo determinante. São estes fatores:

- A idade da empresa;
- O porte da empresa;
- Os estágios de evolução;
- Os estágios de revolução;
- O ritmo de expansão da indústria.

7. Após atingida uma etapa, não é nada fácil voltar atrás, sob risco de perecer (percebe-se aqui a grande dificuldade das empresas que segundo Gertz & Baptista tentam “encolher para crescer”).

9 - CONCLUSÃO

1. *Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual*, Prof. Cláudio D’Ipolitto de Oliveira.

11. BIBLIOGRAFIA

Ballarín, Eduard. “O *Cash-Flow*”, Enciclopédia de Direção, Produção, Finanças e Marketing da Nova Cultural, 1986.

Carvalho, Prof^ª. Ana Beatriz. *Gestão de Competências*, 2001.

Chiavenatto, Idalberto. *Gestão de Pessoas*, Editora Campus, 1999.

Coletânea ISO 9000 – ABNT/SEBRAE SP, 1995.

Como Abrir sua Empresa – Manual de Orientação Passo a Passo, SEBRAE/SP, 1997.

D’Ipolito de Oliveira, Prof. Cláudio. *Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual*, 2002.

Deutscher, Prof. José Arnaldo. *Plano de Negócios*, 2002.

Dicionário de Informática da Microsoft Press, Editora Campus, 1993.

Direitos do Consumidor de A a Z, IDEC/SEBRAE, 1997.

2001 Executive Report – GEM, pesquisa do Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.

Donnelley, Robert G. *A Empresa Familiar* — Coleção Harvard de Administração, Nova Cultural, 1986.

Drucker, Peter. *Sociedade Pós-Capitalista*, Editora Pioneira, 1999.

Gertz, Dwight e João Baptista. *Crescer para Lucrar Sempre*, Editora Campus, 1998.

Gomes, Elizabeth e Fabiane Braga. *Inteligência Competitiva*, Editora Campus, 2002.

Greiner, Larry E. *Evolução e Revolução no Desenvolvimento das Organizações* — Coleção Harvard de Administração, Nova Cultural, 1986.

Guia Internet de Conectividade, Cyclades, 1996.

Guia PEGN Como Montar seu Próprio Negócio – Editora Globo, 2002.

Identificando as Oportunidades e Conquistando Clientes 2 - SEBRAE/SP, 2002.

Iudícibus, Sérgio de. *Análise de Balanços*, Editora Atlas, 1984.

Jornais *Folha de S.Paulo*; *O Estado de São Paulo*, *Gazeta Mercantil* e *A Notícia*.

Jornal *Administrador Profissional*, Conselho Regional de Administração – SP.

Lei n. 10.637, de 30 de dezembro de 2002, publicada no DOU de 31.12.2002 – Edição Extra.

Levitt, Theodore. *Miopia em Marketing* — Coleção Harvard de Administração, Nova Cultural, 1986.

Machado Gomes, Prof. José Maria. *A Nova Economia*, 2001.

Martins, Eliseu. *Contabilidade de Custos*, Editora Atlas, 1985.

Marx, Karl. *O Capital*, Os Economistas - Nova Cultural, 1996.

Mckenna, Regis. *Marketing de Relacionamento*, Editora Campus, 1992.

Medida Provisória nº 66, de 29 de agosto de 2002, publicada no DOU de 30.08.2002.

Nonaka, Ikujiro e Hirotaka Takeuchi. *Criação de Conhecimento na Empresa*, Editora Campus, 1997.

Norma NBR ISO 9001, ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, Dez./2000.

Norma Regulamentadora n. 17 Ergonomia, Ministério do Trabalho, 1994.

Paladino, Marcelo. “A Logística”, *Enciclopédia de Direção, Produção, Finanças e Marketing da Nova Cultural*, 1986.

Pérez López, Juan Antonio. Artigo, *Enciclopédia de Direção, Produção, Finanças e Marketing da Nova Cultural*, 1986.

Porter, Michael E. *Estratégia Competitiva*, Editora Campus, 1986.

Revista *Computer Reseller News – CRN*, it mídia, n. 150 de outubro de 2002.

Revista *Exame*, Editora Abril, 18 de setembro de 2002, 2 de outubro de 2002.

Revista *Exame SP*, Editora Abril, novembro de 2002.

Revista *VOCE S.A.*, Editora Abril, novembro 1998 e outubro de 2002.

Ribera Segura, Jaime. “Gestão de Estoques e Armazéns”, *Enciclopédia de Direção, Produção, Finanças e Marketing da Nova Cultural*, 1986.

Roig Amat, Barto. “O Estilo Japonês de Direção”, *Enciclopédia de Direção, Produção, Finanças e Marketing da Nova Cultural*, 1986.

Sandroni, Paulo. *Dicionário de Economia e Administração*, Nova Cultural, 1996.

Santos, Prof. Almir G. *Logística*, 2002.

Site do INMETRO - www.inmetro.gov.br e Site INOVAÇÃO – www.uol.com.br/inovacao.

Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas de 1 a 5 anos – Relatório Final da pesquisa realizada pelo SEBRAE/SP em outubro de 2001.

Veciana Vergés, José M. “Estrutura das Organizações”, *Enciclopédia de Direção, Produção, Finanças e Marketing da Nova Cultural*, 1986.

Vieira de Carvalho, Antonio. *Treinamento no Marketing*, LTC Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1976.

Vieira Sobrinho, José Dutra. *Matemática Financeira*, Editora Atlas, 1986.

Wilson, Jerry R. *Marketing Boca a Boca*, Ediouro S.A., 1993.

Whitaker Bergamini, Cecília. *Psicologia Aplicada à Administração de Empresas*, Editora Atlas, 1982.