



# alavanque

sua empresa em tempos  
de turbulência!

## 2015 © SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO - SEBRAE-SP

### TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

Reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610)

### INFORMAÇÕES E CONTATOS

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo - SE BRAE-SP  
Unidade Desenvolvimento e Inovação  
Rua Vergueiro, 1117 - Paraíso  
CEP 01504-001 - São Paulo - SP  
Telefone: (11) 3177-4500  
Internet: www.sebraesp.com.br

### CONSELHO DELIBERATIVO

**PRESIDENTE:** Paulo Skaf (FIESP)

ACSP - Associação Comercial de São Paulo  
ANPEI – Associação Nacional de PD&E das Empresas Inovadoras  
CEF – Superintendência Estadual da Caixa Econômica Federal  
DISAP – Banco do Brasil – Diretoria de Distribuição São Paulo  
Desenvolve - SP – Agência de Fomento do Estado de São Paulo S.A  
FAES P – Federação da Agricultura do Estado de São Paulo  
FE COMERCIO – Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo  
FIES P – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo  
IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas  
Parqtec – Fundação Parque Tecnológico de São Carlos  
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia  
SINDIBANCOS – Sindicato dos Bancos do Estado de São Paulo

### DIRETOR-SUPERINTENDENTE

Bruno Caetano

### DIRETOR TÉCNICO

Ivan Hussni

### DIRETOR DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS

Pedro Jehá

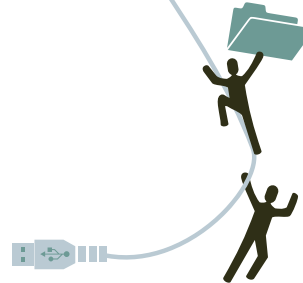
### ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO

Aline Michelle Cardoso  
Andre Wormhoudt  
Carlos Eduardo Rollo Ribeiro  
Charles Carvalho  
Cristiane Viude Fernandes Sevilla  
Daniel Palacio Alves  
Esmeralda Queiroz  
Eduardo Noronha  
Gilmar Antonio dos Santos  
Gilvanda Geraldina Figueirôa  
Haroldo Eiji Matsumoto  
José Carmo Vieira de Oliveira  
Juliana Almeida Chehouan Franco de Souza  
Julio Cesar Lara Ribeiro  
Marcelo Sinelli  
Patrícia Zuccari  
Reinaldo Messias  
Sandra Regina Bruno Fiorentini  
Suely Nunes Carneiro Miotto

### APOIO TÉCNICO

Cassia de Freitas Mendonca Godinho  
Eduardo Koji Fukuyama  
Eduardo Nascimento Jesus  
Erika Vadala  
Fernando Favero  
Fernanda Regina de Souza Bueno  
João Batista Pereira da Costa  
João Carlos Natal  
José Paulo Albanez Ferreira Luscri  
Lidia Leoncio Mota  
Luiz Andia Filho  
Luis Lobrigatti  
Marcelo Costa Barros  
Mauricio Hiromi Matsumoto  
Patrícia de Mattos Marcelino  
Pedro de Oliveira  
Renato Fonseca de Andrade  
Wilson Kleiber Paulino

# SUMÁRIO



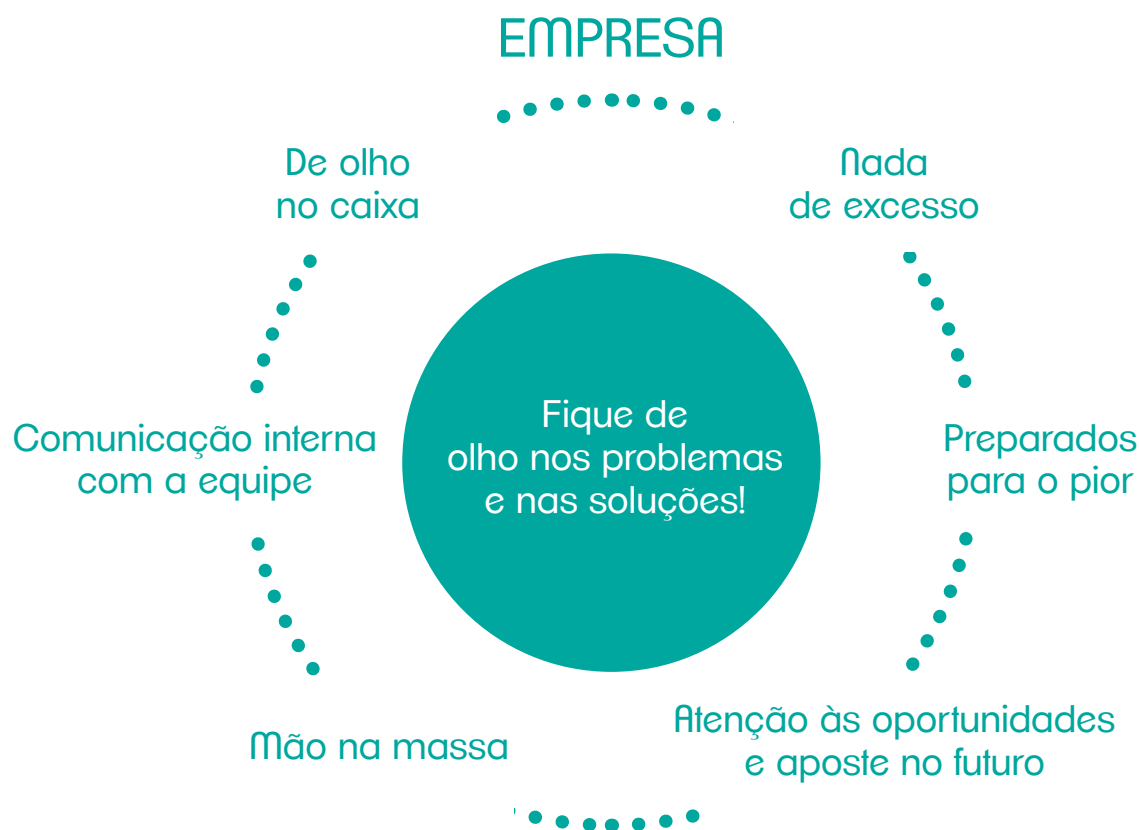
ESTRATÉGIA DE GUERRA.....	4
<b>DE OLHO NO CAIXA E NADA DE EXCESSOS.....</b>	<b>5</b>
Está faltando dinheiro na minha empresa: o que fazer? .....	5
Preciso renegociar minhas compras, o que posso fazer?.....	14
Minha empresa está endividada como negociar? Como pagar?.....	14
Não tenho dinheiro para pagar os compromissos de curto prazo da empresa. Qual credor priorizo? .....	15
Posso pedir um empréstimo bancário para retomar meu negócio? .....	15
A empresa está com restrição financeira, como negociar ou renegociar com os meus credores?..	16
Como controlo a inadimplência da minha clientela? .....	17
Como faço para reduzir ou cortar custos na minha empresa sem perder qualidade?.....	18
Vendo, mas no fim do mês não vejo a cor do dinheiro: o que faço?.....	19
<b>ATENÇÃO ÀS OPORTUNIDADES E APOSTE NO FUTURO .....</b>	<b>21</b>
Abri minha loja, investi muito, as vendas começaram bem, mas agora estão caindo mês a mês. O que faço para aumentar as vendas? .....	21
Como faço meu cliente comprar mais mesmo quando ele está apertado?.....	24
Os clientes habituais estão consumindo produtos mais baratos do que posso oferecer, o que faço para reconquistá-los? .....	24
Não tenho dinheiro, mas quero divulgar, como faço?.....	31
Meu caixa está curto, devo cortar as ações de marketing? .....	34
<b>COMUNICAÇÃO INTENSA COM A EQUIPE .....</b>	<b>35</b>
Como eu posso motivar meus funcionários a vender mais? .....	35
Como eu posso apontar um erro do funcionário sem desmotivá-lo? .....	36
A minha produção diminuiu e agora, devo dispensar parte da equipe? .....	37
<b>MÃO NA MASSA .....</b>	<b>40</b>
O que mais tenho que fazer? .....	40
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>41</b>



# ESTRATÉGIA DE GUERRA

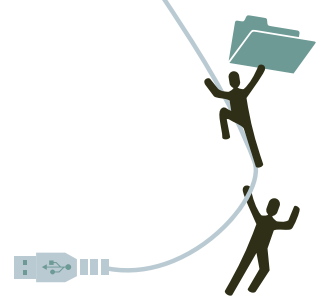
Nesta cartilha os especialistas levam o empresário a refletir como está a gestão de sua empresa e recomendam algumas soluções que podem tirar o negócio do vermelho, com foco no caixa, custos, vendas, compras e pessoas da sua empresa.

A figura abaixo exemplifica quais os pontos de atenção que o empresário deve ter para melhorar a situação de sua empresa.



Conheça a seguir as perguntas e soluções mais frequentes para “arrumar a casa”.

# DE OLHO NO CAIXA E NADA DE EXCESSOS



## ESTÁ FALTANDO DINHEIRO NA MINHA EMPRESA: O QUE FAZER?

A falta de dinheiro na empresa pode ser resultado de várias decisões que o empresário toma de maneira equivocada, como alguns exemplos: o excesso de compras e por consequência muito estoque parado, retirada dos sócios acima do que a empresa pode pagar, venda de produtos a preços que não cobrem os gastos da empresa, confusão patrimonial (misturas o dinheiro da Pessoa Jurídica como o da Pessoa Física) etc.

Por esta razão, realizar o acompanhamento da movimentação financeira da empresa é fundamental para conhecer exatamente o que está acontecendo no caixa: as vendas estão satisfatórias? O que vendo mais? Com o que gasto tanto? Estas e outras dúvidas são esclarecidas por meio de uma rotina de controles que podem diagnosticar o motivo da falta de dinheiro.

Existem alguns controles que são básicos para que o empresário possa realizar este acompanhamento, são eles: caixa e bancos, contas a pagar, contas a receber e controle de estoque. Conheça como fazê-los:

### Controle de caixa e bancos

No caixa e bancos registram-se todas as entradas e saídas de dinheiro do dia, além de apurar o saldo existente. A principal finalidade desse controle diário é verificar se não existem erros de registros ou desvios de recursos. Recomenda-se conferir diariamente o caixa e o saldo bancário e se existir diferenças, apurá-las no mesmo dia.

Exemplo:

CONTROLE DE CAIXA - EMPRESA				
Data	Histórico	Entrada	Saída	Saldo
---	Saldo Inicial	---	---	200,00
12/09	Venda do produto A	30,00	---	230,00
12/09	Pagamento do fornecedor XYZ	---	150,00	80,00

Igualmente se aplica ao controle de bancos, exemplo:

CONTROLE DE CAIXA - EMPRESA				
Data	Histórico	Entrada	Saída	Saldo
...	Saldo Inicial	...	...	-400,00
12/09	Transferência bancária relativa ao pagamento do cliente B, conforme NF 43	560,00	...	960,00
12/09	Pagamento por débito automático da energia elétrica	...	100,00	860,00

### Contas a pagar

O controle de contas a pagar é o registro mensal de todos os compromissos que a empresa tem e que representam seus gastos, cujo significado é o desembolso de recursos. Este controle permite a identificação de todas as obrigações a pagar da empresa dentro do mês.

Exemplo:

PLANILHA - CONTAS A PAGAR								
Mês/ano:		Outubro / 2015						
Vencimento	Credor	Histórico	NF	Valor R\$	Data Pagamento	Valor Pago R\$	Juros	Descontos
02/10/2015	Fornecedor A	Compra de X produtos	14	100,00	10/10/2015	102,00	2,00	...
02/10/2015	Fornecedor B	Compra de Y produtos	56	500,00	10/10/2015	495,00	...	5,00
<b>TOTAL</b>				<b>600,00</b>		<b>597,00</b>		

Observe que os campos vencimento, credor, histórico, NF e valor são preenchidos no momento em que ocorre a compra do insumo, no entanto, os campos, data de pagamento, valor pago, juros e descontos, serão registrados apenas no dia em que o pagamento foi realizado pela empresa. Assim, a empresa conseguirá relacionar o quanto de juros paga ou o quanto de descontos recebe por antecipar os pagamentos.

## Contas a receber

O controle de contas a receber é o registro mensal de todos os seus recebimentos.

Exemplo:

PLANILHA - CONTAS A RECEBER								
Mês/ano:		Outubro / 2015						
Vencimento	Cliente	Histórico	NF	Valor R\$	Data Pagamento	Valor Pago R\$	Juros	Descontos
10/10/2015	Maria da Silva	Venda de X produtos	4	200,00	10/10/2015	200,00	...	...
20/10/2015	José Beltrano	Venda de Y produtos	5	300,00	30/10/2015	310,00	10,00	...
<b>TOTAL</b>				<b>500,00</b>		<b>510,00</b>	<b>10,00</b>	<b>0,00</b>

Observe que os campos vencimento, cliente, histórico, NF, e valor são preenchidos no momento em que ocorre a venda, já os campos, data de pagamento, valor pago, juros e descontos, são inseridos apenas no dia em que o cliente realizar o pagamento. Assim, a empresa conseguirá apurar a sua inadimplência, considerando o valor total que deveria ter recebido e o valor total recebido de fato.

Com base nas informações do controle das contas a pagar e receber é possível fazer alguns diagnósticos sobre a situação da empresa, a partir da apuração de alguns resultados ao fim de um período, como:

**Fornecedores:** quanto a empresa gasta com matéria-prima? A partir da soma desse gasto, a empresa pode realizar o acompanhamento desse indicador, e com o passar dos meses checar se o volume de compras varia proporcionalmente ao volume de vendas. Caso o volume de compras seja sempre proporcionalmente maior ao de vendas, pode ser sinal de que a empresa compra mais que o necessário. Nas compras de matéria-prima, uma dica é colocar no campo “credor” do controle das contas a pagar a palavra “fornecedor”, e em seguida o nome do fornecedor, assim, a empresa pode classificar esse gasto e fica mais fácil para realizar a soma.

**Pró-labore:** O valor do pró-labore deve ser estabelecido levando em consideração a situação financeira da empresa, ou seja, quanto é possível ter de pró-labore para os sócios. Com esse valor o

empresário deve adequar seu estilo de vida. O pró-labore tem que ser retirado do caixa apenas uma vez por mês.

**Gastos fixos:** a empresa também precisa checar o volume de seus gastos fixos. **Gastos fixos são aqueles gastos que a empresa precisa pagar independentemente do volume de suas vendas**, como aluguel, água, energia elétrica, salário e encargos de funcionários, etc. Por esta razão, uma dica é preencher o controle de contas a pagar no campo “credor” com a palavra “gasto fixo” e na frente especificar este gasto, exemplo: Gasto Fixo – Aluguel. Dessa maneira, o empresário poderá somar com mais facilidade esses gastos e checar o quanto estes valores representam percentualmente ao faturamento da empresa.

**Despesas Variáveis:** As despesas variáveis são valores gastos inerentes à obtenção de receitas, como impostos sobre as vendas, valor pago proporcionalmente às vendas recebidas através das operadoras de cartões de crédito e débito. Por esta razão, o empresário pode preencher o controle Contas a Pagar no campo “credor” com a palavra “despesa variável” e na frente especificar este gasto, exemplo: Despesa Variável – Imposto. Assim, é possível verificar o montante desse gasto e inclusive motivar o empresário a tentar negociar taxas melhores com as operadoras de cartões, por exemplo.

**Faturamento por linha de produto:** a maioria das empresas que não têm o controle de suas finanças, também desconhece o quanto exatamente fatura por linha de produto. Conhecer o faturamento de seus produtos e serviços por linha de produtos auxilia o empresário a direcionar esforços de marketing, no intuito de alavancar vendas ou focar as vendas em determinada linha. Com esta informação, o empresário também pode chegar à conclusão que não vale a pena oferecer determinada linha de produtos ou serviços. No intuito de especificar este item, o empresário pode apontar no campo “histórico” de contas a receber uma palavra/frase relativa a determinada linha de produto. Apenas como exemplo, um salão de cabeleireiro oferece algumas linhas de produto, como corte, venda de produtos, aplicação de químicas, neste caso, em cada venda realizada o empresário pode especificar por linha de produtos no campo “histórico”.

Além dessas análises, o empresário pode conhecer melhor a sua empresa fazendo alguns cálculos com as informações vindas das contas a pagar e a receber. Verificar o preço de venda calculado ajuda a responder o porquê falta dinheiro para a empresa, pois às vezes o preço de venda é calculado de maneira equivocada. O ponto de equilíbrio auxilia a empresa conhecer o quanto deve faturar para pagar os seus gastos fixos e variáveis. Veremos então:

Será que o meu preço de venda está correto?

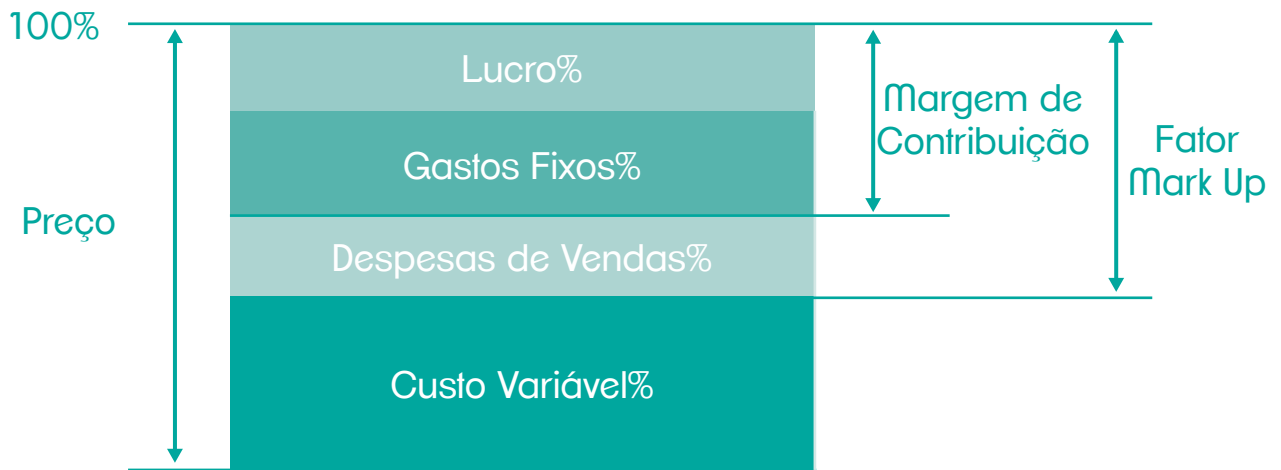
É muito comum o empresário associar dificuldades financeiras da empresa a eventuais erros na



precificação dos produtos, porém nem sempre é possível alterá-lo em virtude da forte concorrência. Se os preços praticados por sua empresa estão compatíveis com o mercado, aumentá-los poderá fazer sua empresa perder clientes e ficar com fama de “cara”.

O valor arrecadado pela empresa com a comercialização de um produto será “destinado” conforme exemplificado na figura abaixo:

Ou seja, preço do produto = custo + despesas de venda + margem.



Custo: é o valor de aquisição da mercadoria ou matéria-prima. Pesquise sempre os melhores preços e condições junto aos seus fornecedores.

Despesas de venda: impostos sobre vendas, comissões, fretes e despesas com cobrança são gastos que incidirão proporcionalmente ao preço e também ficarão com uma parte do valor arrecadado pela venda do produto ao cliente.

Margem de contribuição: é essa parte da equação que o empresário utiliza para ajustar o preço do produto conforme o mercado e seu público-alvo. Se diminuir, ganha competitividade, mas precisará

compensar com um volume maior de vendas, pois, conforme demonstra a figura, é daqui que sai a “contribuição” desse produto para ajudar com o pagamento dos gastos fixos.

Portanto, concluímos que:

Os preços costumam ser o principal fator de competitividade de uma empresa, mas não são o único. Bom atendimento, qualidade, e pontualidade na entrega, por exemplo, são “**valores**” que permitirão à sua empresa, ao mesmo tempo, diferenciar-se da concorrência e aumentar as margens.

Os gastos fixos devem ser monitorados e revistos constantemente, pois a figura mostra claramente como eles impactam no lucro da empresa.

### Quanto eu preciso vender para pagar os meus gastos?

Para a empresa conhecer o quanto precisa faturar para pagar todos os seus gastos é preciso calcular o seu ponto de equilíbrio. Ponto de equilíbrio é o quanto a empresa precisa vender para pagar os seus custos e despesas, mas não lucrar (BERNARDI, 2007).

Na pergunta anterior, vimos que a margem de contribuição espelha o quanto a empresa tem para pagar os gastos fixos e lucro. Vamos enxergar essa margem com a ajuda dos exemplos abaixo:

**Exemplo 1:** num preço de venda de R\$ 20,00, onde o custo variável (custo de aquisição) é de R\$ 5,00 e a despesa variável de 5% (ou seja, R\$ 1,00), temos o seguinte cálculo:

<b>(+) Preço de Venda - 20,00</b>
<b>(-) Custo Variável - 5,00</b>
<b>(-) Despesa Variável - 1,00</b>
<b>(=) Margem de Contribuição - 14,00 (70% do preço)</b>

Neste caso, todas as vezes que a empresa vende este produto, sobram R\$ 14,00 para a empresa pagar os gastos fixos e o seu lucro.

Também é possível enxergar a margem de contribuição considerando o faturamento total da empresa.

**Exemplo 2:** neste caso, considere uma empresa com faturamento médio mensal no valor de

R\$ 20.000,00, onde o custo médio variável é de R\$ 5.000,00 e despesa variável de 5% (ou seja, R\$ 1.000,00), temos o seguinte cálculo:

**(+) Faturamento - 20.000,00**  
**(-) Custo Variável - 5.000,00**  
**(-) Despesa Variável - 1.000,00**  
**(=) Margem de Contribuição - 14.000,00 (70% do faturamento)**

Assim, após a empresa pagar todas as suas despesas e custos variáveis do mês sobram R\$ 14.000,00 para a empresa pagar os gastos fixos e o seu lucro.

Em ambos os exemplos fica claro que a “parte variável” consumiu 30% do valor, concorda? Portanto, atualmente as vendas da empresa estão dando uma “margem de contribuição” de 70% de seu valor. Consequentemente, os gastos fixos mensais não podem exceder a 70% do faturamento. No caso da empresa acima, o valor máximo de gasto fixo mensal que ela suportaria pagar é justamente os R\$ 14 mil.

Agora com os exemplos fica mais fácil calcular o faturamento mínimo necessário para não ter prejuízo:

### **Se a média de gasto fixo mensal dessa empresa fosse R\$ 10 mil**

- Gasto fixo mensal = 70% x faturamento
- $10.000 = 70\% \times \text{faturamento}$
- $10.000/70\% = \text{faturamento}$
- Faturamento = 14.286,00 => Valor do “ponto de equilíbrio” da empresa
- Uma vez que ela faturou R\$ 20 mil, teve lucro nesse mês de R\$ 5.714,00

### **Lembre-se:**

Quanto menor a margem de contribuição, maior será o valor do ponto de equilíbrio. Aqui utilizamos a margem de apenas um produto, mas sabemos que produtos diferentes possivelmente terão margens diferentes. Sendo assim, pondere as margens unitárias conforme o volume de vendas de cada um. Os valores utilizados são apenas exemplos, mas temos certeza que agora você estará mais bem

preparado para estabelecer esses valores na sua empresa.

### Como separar os gastos da empresa dos gastos pessoais?

O ideal é que a empresa estipule o Pró-Labore dentro dos limites legais e antecipação de resultado se houverem.

**DICA:** Os sócios devem estabelecer um Pró-labore razoável, em que possa ter um mínimo para o sustento seu e de sua família, como o consequente pagamento do INSS;

Devem prever no contrato social a previsão de antecipação de resultados ou distribuição mensal de lucros (caso existam), desta forma poderão ter uma remuneração + retirada mensal compatível com o mercado. Lembramos que o empresário deverá pagar IRPF e INSS sobre a retirada do Pró-labore, mas não há incidência de IRPJ e INSS sobre a retirada mensal de lucro.

O ideal é que a empresa estipule um valor a ser pago para o sócio, por exemplo. Na prática, a maioria das empresas não consegue separar estes valores e misturam os gastos da pessoa física com a pessoa jurídica. Por esta razão, se a empresa não conseguir cumprir com o ideal, ela deve pelo menos indicar em seus controles no campo “credor” do controle das “contas a pagar” a informação de que aquele gasto refere-se ao seu pró-labore. Desse modo, conseguirá saber ao final de um período o quanto efetivamente recebe de sua empresa e avaliar se este valor equivale ao que o mercado paga, ou ainda se a sua empresa pode aumentar este valor, ou se deve reduzi-lo por não ter condições de arcar com tal desembolso.

### Observe:

#### Tenho muito dinheiro parado no estoque, como transformar em vendas?

O estoque é o que garante o abastecimento de materiais na produção para eliminar demoras e/ou atrasos, sazonalidades de suprimentos e riscos de faltas de fornecimento, bem como os impactos na área financeira da empresa.

A empresa deve controlar o seu estoque e neste caso um computador pode ajudar, entretanto, a informática não inibe erros de entrada, saída ou omissão. Quanto maior o número de itens que se trabalha na loja, mais fácil se torna o controle através de sistemas informatizados, contudo, a percepção visual do empresário ajuda muito a detectar os itens faltantes. É fundamental acompanhar diariamente a movimentação no estoque, pois você já deve ter sentido que isso trará muitos benefícios a sua operação e evitará possíveis furtos, ocasionados por colaboradores ou consumidores.

### Veja as seguintes dicas em relação ao seu controle de estoque:

**DICA:** veja o prazo médio da mercadoria em estoque, em média uma mercadoria não deve ficar mais do que 45 dias parada no estoque isso significa prejuízo.

- Ajuste o estoque à necessidade da venda. Estoque é dinheiro imobilizado e deve ser planejado e controlado.
- Aumente o giro do estoque<sup>1</sup> dando prioridade a 30% dos itens mais vendidos e diminua o restante (ou seja, os produtos que vendem abaixo da média).
- Para alavancar dinheiro em sua empresa, vejam quais são os itens que já estão em seu estoque por um grande período (mais de 60 dias), portanto, você os pagou e liquide-os
- Se você possuir muito estoque do produto que mais vende este servirá como injeção de dinheiro para investir ou para pagar dívidas em curto prazo.
- Cuide do estoque, armazenar significa custo de 20 a 40% do negócio (custo com espaço, manutenção, manuseio, pessoas, risco de desvalorização, de quebra, de avarias), portanto, acelere o tempo em que as mercadorias chegam e são vendidas.
- Planeje o estoque hoje, para zelar pelo capital de giro de amanhã.
- Faça inventários periódicos, auxilia na identificação de furtos ou desvios de estoque;
- Mantenha os itens do estoque sempre registrados (sistema/livro de registro), pois o custo desta aquisição é importante.
- Sistemas informatizados ágeis facilitam o controle, a gestão e a consulta ao estoque.
- Controle a validade e a aceitabilidade dos itens de estoque.
- Compre bem, compre o produto na qualidade adequada, no tempo e na quantidade certa.

A boa gestão do estoque oferece algumas vantagens para a empresa:

- Utilizar adequadamente o capital de giro do negócio.
- Evitar atrasos no fornecimento de materiais e componentes.
- Suprir as necessidades de vendas na medida da demanda.
- Evitar a obsolescência e desvios de produtos e materiais.
- Liberar espaços produtivos.

---

<sup>1</sup> Taxa de giro do estoque: número de vezes que a empresa vende com relação ao estoque anual.

- Identificar produtos que estão sem giro.
- Conhecer a influência de estoque nos resultados financeiros.
- Ser a estratégia frente ao capital de giro e o atendimento a clientes.

### Quanto estocar e por quanto tempo?

Pense nas seguintes regras – o estoque não deve estar alto quando o caixa (dinheiro disponível) está baixo. O nível dos estoques devem acompanhar as vendas de produtos. Quando se tem uma previsão de venda para o próximo período e as quantidades estocadas de cada artigo, basta verificar o tempo e a quantidade mínima exigida pelo fornecedor para repor os artigos a serem estocados.

### PRECISO RENEGOCIAR MINHAS COMPRAS, O QUE POSSO FAZER?

O processo de compras de materiais e serviços requer certa atenção das empresas, pois devem ser planejadas, a fim de que a empresa compre a quantidade necessária, sem acumular grandes estoques. As empresas têm tido a necessidade de comprar cada vez melhor, assim, práticas como cotação de preços, ajudam na negociação e redução de custos. Por esta razão, a empresa precisa desenvolver cada vez mais fornecedores, no intuito de garantir mais opções de fornecimento.

Também é preciso negociar mais prazo com seu fornecedor. Para isto mostre a projeção de crescimento em um ritmo acelerado do seu negócio, isto pode trazer mais chance a negociação.

Negociar descontos na compra à vista, pode ser outra alternativa. Em algumas situações muito específicas, conseguir alguma linha de crédito (ver custo financeiro) pode valer a pena para pagar à vista, pois o desconto é grande e existem incertezas em relação à disponibilidade futura do material.

Manter um cadastro de fornecedores atualizados é uma boa forma de comparar preços/qualidade/entrega no prazo/trocas que são informações que devem ser levadas em conta na hora da negociação.

### MINHA EMPRESA ESTÁ ENDIVIDADA COMO NEGOCIAR? COMO PAGAR?

Com base nas informações anteriores, a empresa conseguirá entender o que a levou a endividar-se, como por exemplo: confusão patrimonial, antecipação de títulos/fatura cartão de crédito/ custos altos, etc. Este ponto é fundamental para que ela não venha a cometer os mesmos erros novamente.

Posterior a isso, é importante que o empresário relacione todos os itens para chegar ao valor total

da dívida de sua empresa, bem como a lista de todos os devedores, e eventuais gastos passíveis de redução ou eliminação.

O próximo passo é avaliar o quanto poderá dispor por mês para pagar suas dívidas, a partir daí negocie dentro do que pode efetivamente pagar, por maior que sejam as pressões e ameaças dos credores, não ceda, pois uma vez feita a renegociação, uma nova dívida é realizada, e se a empresa não cumprir com este acordo, a próxima negociação ficará muito mais difícil.

Com o objetivo de alavancar dinheiro, veja os itens que estão em seu estoque há bastante tempo e tente liquidá-los, no intuito de fazer dinheiro rapidamente. Também é possível promover produtos que a empresa costuma ter alta margem de lucro.

### **NÃO TENHO DINHEIRO PARA PAGAR OS COMPROMISSOS DE CURTO PRAZO DA EMPRESA. QUAL CREDOR PRIORIZO?**

Priorize os gastos que mantém a empresa aberta e funcionando tais como água, energia elétrica, gás, telefone e funcionários.

É possível que haja muitos fornecedores atrasados. Selecione aqueles essenciais, proponha pagar daqui pra frente e dentro de 4 ou 6 meses para tornar pontual o que ficou atrasado.

Tributos também merecem atenção, pois podem levar a penhora de alguns bens da empresa.

Considere os empréstimos bancários, e o cuidado maior deve recair para as dívidas com taxas de juros maiores, como exemplo o cartão de crédito e o cheque especial. Evite o efeito “bola de neve” e busque o quanto antes a renegociação do saldo devedor e o parcelamento com valores compatíveis à capacidade da empresa. É muito importante o empresário conseguir uma carência junto ao banco para começar a pagar.

### **POSSO PEDIR UM EMPRÉSTIMO BANCÁRIO PARA RETOMAR MEU NEGÓCIO?**

A empresa deve ter sempre como primeira alternativa levantar o dinheiro de suas próprias vendas ou através da organização de seu ciclo financeiro, mas se esta organização não for suficiente para ajustar a situação financeira da empresa, ela pode solicitar um empréstimo para retomar os negócios. No entanto, verifique antes se não é possível negociar um parcelamento com os seus credores e se os juros cobrados por eles são menores que os juros praticados pelas instituições financeiras.

A empresa também pode trocar as dívidas com juros mais altos, como do cartão de crédito e cheque

especial, por dívidas com custo menor. Como uma linha que aceite imóvel ou um carro quitado como garantia, uma vez que estas linhas oferecem juros menores do que linhas destinadas a capital de giro, por exemplo.

Empréstimo deve ser a última alternativa para levantar dinheiro, principalmente se for para pagamento de dívidas. Só se aconselha a solicitação de empréstimo se for o caso de ampliação da empresa, aquisição de maquinário e ou capital de giro, e ainda dependendo da taxa de juros.

## **A EMPRESA ESTÁ COM RESTRIÇÃO FINANCEIRA, COMO NEGOCIAR OU RENEGOCIAR COM OS MEUS CREDORES?**

As informações a seguir partem da premissa que o empresário sabe claramente os fatores que levaram sua empresa a um período de crise e também sabe que é uma situação passageira e passível de reversão.

Seja proativo e transparente na negociação com os credores. Tome a iniciativa de contatá-los pessoalmente, mas leve consigo a proposta de um plano de reestruturação de sua empresa, com números realistas sobre o futuro: vendas, custos, despesas e lucro. Assim, mostra pra eles que sua empresa ainda é viável. No caso dos fornecedores, peça uma carência para começar a tonar pontual as dívidas em atraso e verifique a possibilidade deles continuarem a fornecer para sua empresa, ainda com prazo para pagamento. Mesma coisa para os bancos. Apresente uma proposta de renegociação, que alongue o perfil da dívida, diminua o valor da parcela mensal e com carência para começar a pagar.

Demonstre firmeza sem ser intransigente. Faça com que eles percebam que está determinado a reverter a situação da empresa, que merece um voto de confiança e que no futuro todos sairão ganhando com a sobrevivência da sua empresa.

Desfazer-se de patrimônio pessoal nesse momento pode ser necessário e dará ainda mais credibilidade ao seu plano de reestruturação, pois é o primeiro a acreditar nele.

Nem todos aceitarão suas propostas e poderão ameaçar ir à justiça contra sua empresa. Nem por isso, assumo um compromisso que dificilmente conseguirá cumprir ou que ameace a continuidade de sua empresa. Pondere junto ao seu interlocutor que pela via judicial o caminho será bem mais longo e, agir assim, perderá você como cliente, principalmente quando sua empresa estiver novamente saudável.

Saiba que se sua empresa deixar de pagar o banco, este poderá pedir a execução da dívida, com as



consequentes penhoras de bens e maquinários da empresa ou até pedir a falência (dependendo do valor do débito). Caso os bens da empresa não sejam suficientes para o pagamento da dívida poderá ocorrer à penhora do patrimônio pessoal dos sócios da empresa, mesmo sendo sociedade do tipo de Responsabilidade Limitada.

A Responsabilidade Limitada dos sócios é relativa, pois, se ocorrer fraude (falta de emissão de nota fiscal, caixa II, entre outras) ou confusão patrimonial (misturar o dinheiro da pessoa jurídica com o da pessoa física), os bens pessoais dos sócios poderão ser penhorados para pagamento das dívidas da empresa.

## COMO CONTROLO A INADIMPLÊNCIA DA MINHA CLIENTELA?

Cuide do índice de inadimplência para não precisar recorrer às linhas de crédito. Se possível, divida os pedidos em duas entregas, pois aos primeiros sinais de calote, poderá cancelar a segunda entrega.

Entre em contato com o cliente antes de sua dívida completar 30 dias, pois segundo um estudo realizado pelo SERASA em 2011, a chance de receber a dívida é de 60% nos primeiros 30 dias, e cai ao longo do tempo. No controle das “contas a receber” em atraso embuta custos, como telefonemas, envio de cartas, abertura de protestos e até deslocamento de funcionários para alguma negociação.

Estabeleça indicadores para medir sua inadimplência. Por exemplo: dentro de um mesmo período o valor vencido há mais de 60 dias não pode exceder a 5% das vendas a prazo.

Se isso acontecer, pode ser necessário que a empresa seja mais rigorosa na análise e concessão de crédito ou intensifique suas práticas de cobrança.

Crie um sistema de cobrança, designe um empregado/horário para fazer as cobranças:

- 1 COBRANÇA INSTANTÂNEA:** quanto mais rápida, mais eficaz será. Recomenda-se iniciar a cobrança entre 3 e 10 dias do atraso do pagamento telefone;
- 2 COBRANÇA PRÉVIA a NEGATIVAÇÃO:** é aquela efetuada após 30 dias de atraso no pagamento, por meio de Carta ou Notificação enviada via correio com Aviso de Recebimento, informando o valor da dívida – dando prazo de “X” dias para pagamento, informando que o não pagamento ensejará Negativação junto aos órgãos de proteção ao crédito e ou protesto. Com esta medida sua empresa estará de acordo com as normas do **Código de Defesa do Consumidor.**

**Atenção:** ter um cadastro de clientes atualizado, com perfil de compras, comportamento de paga-

mento, auxiliará na concessão de crédito ao cliente, na escolha das formas de pagamentos a serem oferecida aos clientes e ainda na cobrança.

Passo a passo para recuperar créditos:

- 1º Telefonar para o cliente;
- 2º Enviar carta de cobrança;
- 3º Notificação com AR ou Cartório (Títulos e Documentos);
- 4º Protesto do título – consequências: SPC e SERASA;
- 5º Ação judicial: execução do título

## COMO FAÇO PARA REDUZIR OU CORTAR CUSTOS NA MINHA EMPRESA SEM PERDER QUALIDADE?

No momento de dificuldade, elimine as despesas desnecessárias, mantenha o controle, além de evitar desperdícios. Considere também:

- Analisar contratos secundários, como de telefones, transporte, energia elétrica, material de escritório, de limpeza, com o intuito de checar se o que está sendo cobrado é o que está sendo entregue. Exemplos: Uso de táxi além do percurso destinado ao trabalho.
- Cafeteira simples ou de última geração?
- Material de limpeza a granel ou em compras pequenas e separadas?
- Sistema de iluminação inteligente ou abrir as janelas para aproveitar a iluminação natural?
- Trocar de fornecedor.

Segundo o estudo da Expense Reducton Analysts (fonte revista exame PME Julho/13), a economia pode ser de 28% em serviços de telecomunicações, 23% de impressão de documentos, 21% com limpeza, 20% com embalagens, 19% com seguros, 19% de fretes e viagens e 17% com alimentação.

Usar tecnologias adequadas a seu negócio para não agrega custos, exemplos: linhas tradicionais por VoIP<sup>2</sup>, servidores por softwares na nuvem, sistemas que apagam as luzes ou fecham as torneiras

---

2 O VoIP pode facilitar tarefas difíceis em redes tradicionais. Chamadas entrantes podem ser automaticamente roteadas para o telefone VoIP,

quando não utilizadas, impressoras de acordo com a necessidade do departamento (a laser, colorida ou preto e branco).

Na hora de escolher a cafeteira, opte pelo clássico coador, pois as cafeteiras mais sofisticadas chegam a fazer a empresa a gastar em média R\$100,00 ao mês com o uso de sachês. Troque as luminárias antigas pelas mais eficientes, que dispõem de espelhos, pois elas refletem a luz e necessitam de menos lâmpadas. Caso a empresa possa trocar equipamentos antigos por novos, a dica é procurar aqueles com a faixa “A” de consumo de energia elétrica, pois ajudam a empresa a economizar na conta de energia.

Outra dica é olhar para o total das tarifas bancárias pagas mensalmente. Algumas empresas chegam a pagar cerca de R\$ 50,00 pela tarifa mensal de uma conta, ou seja, se a empresa possui mais de uma conta bancária este valor tende a ser maior.

Dissemine essa cultura entre todos os funcionários. Faça com que eles deem sugestões de redução de custos e eliminação de desperdícios, reverta parte da economia gerada para eles mesmos. E quando se trata de mudança de cultura, não se esqueça de ser o primeiro a dar o exemplo!

Vários pacotes de serviço VoIP incluem funcionalidades que em redes tradicionais seriam cobradas à parte, como conferência a três, redirecionamento de chamadas, rediscagem automática e identificador de chamadas.

Entretanto, apesar de amplamente utilizado através de computadores, o VoIP pode ser utilizado através de adaptadores para telefones analógicos ou gateways VoIP, que são aparelhos que podem ser conectados diretamente em uma conexão banda larga e a um aparelho telefônico comum ou a um PABX em posições de troncos ou ramais. Eles fornecem a interligação entre as redes IP e fixas.

## **VENDO, MAS NO FIM DO MÊS NÃO VEJO A COR DO DINHEIRO: O QUE FAÇO?**

Com base nos controles acima relatados é possível conhecer o ciclo financeiro da empresa, assim como calcular se o que ela fatura hoje paga todos os seus gastos, ou seja, o seu ponto de equilíbrio. Também é possível verificar se o preço que opera está adequado dentro do aspecto financeiro.

Esses cálculos funcionam como um grande diagnóstico da empresa, e conforme os seus resultados

---

independentemente da localização na rede. Por exemplo, é possível levar um telefone VoIP para uma viagem, e onde você conectá-lo à Internet pode-se receber ligações, contanto que a conexão seja rápida e estável o suficiente. O fato da tecnologia ser atrelada à Internet também traz a vantagem de poder integrar telefones VoIP a outros serviços como conversação de vídeo, mensageiros instantâneos, compartilhamento de arquivos e gerenciamento de listas telefônicas. Estar relacionado à Internet também significa que o custo da chamada independe da localização geodésica e dos horários de utilização, ambos os parâmetros usados na cobrança na telefonia fixa e móvel, e cujos valores variam de operadora a operadora.

é possível concluir que a empresa, por exemplo, precisa reduzir seus gastos fixos, separar o dinheiro da empresa do dinheiro da pessoa física (sócios), reduzir as retiradas dos sócios, refazer a formação do preço de venda, aumentar as vendas, desenvolver novos fornecedores, entre outros.

Fique atento e confira também se todos os gastos da empresa estão registrados. Pequenos gastos efetuados com frequência impactam significativamente o resultado e muitas vezes ficam de fora dos controles do caixa, como por exemplo: retiradas dos sócios fora do pró-labore.

Observe se naquele mês a maior parte das vendas foi feita a prazo. O dinheiro estará no controle das “contas a receber”.

Monitore o valor em estoque. Pode acontecer de vender bastante, mas a compra estar em ritmo superior, fato que também poderá pressionar o caixa.

# ATENÇÃO ÀS OPORTUNIDADES E APOSTE NO FUTURO



**ABRI MINHA LOJA, INVESTI MUITO, AS VENDAS COMEÇARAM BEM, MAS AGORA ESTÃO CAINDO MÊS A MÊS. O QUE FAÇO PARA AUMENTAR AS VENDAS?**

**Primeiramente, analise a questão “Abri minha loja, investi muito, as vendas começaram bem, mas agora estão caindo mês a mês”.**

Normalmente uma pessoa física para se tornar cliente de um negócio passa por alguns estágios.

O processo envolvido na atração e retenção de clientes pode ser explicitado pelo esquema de desenvolvimento de clientes (GRIFFIN, apud KOTLER, 2000), cujas etapas são as seguintes:

- **Possíveis Clientes (suspects):** todos aqueles que, presumivelmente, podem comprar o produto ou serviço.
- **Clientes Potenciais (prospects):** aqueles que possuem um forte interesse pelo produto e são capazes de pagar por ele; excluem-se, daqui, os clientes potenciais desqualificados, que têm problemas de crédito ou não são lucrativos.
- **Clientes Eventuais:** podem continuar comprando da concorrência.
- **Clientes Regulares:** também podem continuar comprando da concorrência.
- **Clientes Preferenciais:** clientes a quem a empresa trata excepcionalmente bem e com conhecimento.
- **Associados:** associam-se a um programa de benefícios oferecido pela empresa.
- **Defensores:** clientes que, entusiasticamente, recomendam a empresa e seus produtos e serviços aos outros.
- **Parceiros:** trabalham ativamente em conjunto com a empresa.

Na fase de inauguração da loja, com certeza, a sua divulgação despertou o interesse dos clientes potenciais e eles foram experimentar. Eles foram avaliar seus produtos, preços e formas de pagamento, além de seu esquema de atendimento e até o seu pós-venda. Provavelmente, eles experimentaram e até voltaram a comprar por uma segunda vez. Se você não foi completo neste processo, os

clientes, com certeza, fizeram uma avaliação não muito satisfatória do seu negócio. Desta forma, as vendas naturalmente começaram a cair. Então, antes de tomar qualquer atitude verifique qual a média de retorno - frequência de compra - dos clientes.

Aqueles que **compraram apenas uma vez** e durante este período (mínimo de 3 meses) ainda não voltaram, possivelmente não voltarão mais. Infelizmente, neste caso, você perdeu o investimento que fez na atração e conquista.

Para aqueles que **voltaram pela segunda vez** ainda há uma chance de reconquistá-los. Fale com eles, por e-mail, por folhetos, por telefone. Promova produtos semelhantes às compras anteriores.

Aqueles que **voltaram pela terceira vez** já estabeleceram uma relação de confiança com você. Neste caso, faça um trabalho de divulgação mais consistente. Fale com todos seus clientes e informe-os de suas promoções, convide-os para tomar um drink, assistir a um show ou a retirar um brinde na sua loja. Neste estágio o que importa é manter os clientes comprando.

Estas ações são aquelas comumente chamadas de trabalho de manutenção de clientes.

Agora, analise a questão “O que faço para aumentar as vendas?”.

Várias são as formas para se aumentar as vendas, porém todas elas precisam estar muito bem direcionadas para o seu público-alvo.

**Na comunicação promocional é fundamental:**

**Falar a língua do cliente.**

Direcionar corretamente os benefícios que serão concedidos aos clientes. Veja que os clientes estarão olhando para sua promoção e perguntando: Mas, afinal o que é que eu ganho com isso? Se a sua promoção, o seu benefício, não responderem esta pergunta de forma clara, os clientes não reagirão à sua mensagem e, assim, o investimento que você fará não terá o retorno esperado.

Considerando que você sabe fazer tudo certinho, ou seja, sabe o caminho certo para falar a língua do cliente. Sabe responder a questão - o que é que eu ganho com isso? - de forma clara e precisa, então **é hora de utilizar as ferramentas promocionais corretas.**

## Integre a divulgação

Comece integrando as várias ferramentas de divulgação. Hoje ninguém pode se dar ao luxo de ficar apenas com uma forma de comunicação, porque isto restringe sua abrangência e atinge apenas de 15 a 20% de possíveis clientes.

### 5 dicas diferentes, rápidas e práticas, de campanhas integradas:

- **Folheto + Carro de Som + Take-One + Email Marketing:** distribuía folhetos porta a porta nas residências, no mesmo momento, peça para que o carro de som passe.

Na mesma integração, deixe os folhetos no display, Take-One (pegue um), em parceiros locais - comércio não concorrente.

O mesmo folheto pode também ser objeto de envio de e-mail marketing durante o período desta campanha.

- **Show Room + Flyers:** Se seus produtos permitirem faça um show room em uma instituição de ensino – faculdades – e distribua flyer com promoções da loja. O mesmo esquema funciona também em grêmios de empresas.

- **Outdoor Móvel:** “carretinha” + Folheto Cooperado (propaganda cooperada): É um outdoor com dimensões menores do que o outdoor comum e é puxado por um automóvel, motocicleta ou mesmo bicicleta. O roteiro deverá ser estudado detalhadamente para ser o mais adequado às suas necessidades. Proponha aos seus fornecedores e/ou parceiros o rateio destes investimentos. No roteiro do outdoor móvel distribua os folhetos com sua promoção e também do fornecedor parceiro. Tentem em conjunto estabelecer critérios de validação destes investimentos.

- **Roteiro Points + News Letter (jornalzinho):** Normalmente nas cidades médias e grandes existem roteiros de locais considerados Points, como bares, teatros e clubes.

Distribua neste Roteiro Points uma News Letter cooperada com vários parceiros da cidade ou do bairro, ou até mesmo, com diversos fornecedores.

É um público com o qual normalmente o contato não é muito frequente nas formas das mídias tradicionais.

Provoque-os para visitar seu site ou sua rede.

Encartes em jornais ou revistas de instituições classistas + email marketing.

**Exemplos:** sindicatos e associações classistas como OAB, CRM, CRO, CRP, etc.

**Pequenos ou sofisticados, podendo ser inseridos em revistas ou jornais, ou enviados pelo correio. Podem ser isolados pela zona postal. É mais que um anúncio, pois você estará falando com um público bem específico. Aproveite e faça um disparo do mesmo encarte para o e-mail dos associados.**

**Importante:** em toda comunicação que fizer não se esqueça de colocar sempre:

- Endereço e o telefone da loja física
- Endereço da loja virtual, da rede social e do seu site.

## **COMO FAÇO MEU CLIENTE COMPRAR MAIS MESMO QUANDO ELE ESTÁ APERTADO?**

### **OS CLIENTES HABITUAIS ESTÃO CONSUMINDO PRODUTOS MAIS BARATOS DO QUE POSSO OFERECER, O QUE FAÇO PARA RECONQUISTÁ-LOS?**

**O vai e vem da economia provoca ondas de alto consumo, e neste período muitas pessoas exageram nas compras e depois, por medo de perder o crédito, restringem o seu consumo.**

Ninguém deixa de consumir, mas em função de apertos financeiros, até mesmo na linha de produtos de necessidades básicas, o cliente irá fazer o “downsizing”, ou seja, irá substituir as marcas de produtos que compra normalmente, por marcas com preços menores (marcas combate).

Na verdade, não existe milagre para fazer com que clientes “apertados” e clientes que optaram por marcas de produtos mais baratos, voltem a comprar na mesma frequência e mesmo volume. Mas veja abaixo o que é possível fazer para minimizar o problema:

Amplie a linha de crédito, estenda os prazos de financiamento.

Trabalhe o processo de comunicação com foco na compra consciente, ofereça produtos de preços menores, mas de qualidade similar ao que o cliente comprava habitualmente.

Oferte produtos com as características específicas com o perfil do cliente.

Faça mais promoções. Crie uma diferente a cada mês. Tenha preços competitivos.

Aumente a variedade de produtos ou serviços para vender mais.



Analise se vale a pena acrescentar na sua linha os produtos “combate”, ou seja, produtos voltados basicamente para “preços”. Esta análise deve levar em consideração:

- Se não é apenas um momento passageiro o fato do cliente está trocando a compra de produtos habituais por produtos mais baratos.
- E pense no longo prazo. O que fazer depois que esta onda passar?

### Como vendo mais para os mesmos consumidores?

Para vender mais para os mesmos consumidores comece a entender os hábitos de compra de seus clientes atuais. Para isso é preciso, antes de tudo, ter um banco de dados onde se possam saber algumas informações básicas do cliente, como:

- Quais produtos que ele compra habitualmente.
- Qual o valor médio de cada compra.
- De quanto em quanto tempo ele volta para comprar.

De posse destes dados faça o seguinte cruzamento de dados: produtos que você vende x produtos que o cliente compra.

O resultado deste cruzamento mostrará exatamente os produtos que cada cliente NÃO COMPRA.

Listar os produtos que cada cliente NÃO COMPRA e realizar um trabalho personalizado, uma campanha de e-mail marketing que oferte para cada cliente produtos que ele ainda não comprou.

Aproveite para fazer a análise abaixo:

- Verifique qual é a quantidade de clientes em seu banco de dados.
- Agora, pense em você vendendo 1 ou 2 produtos a mais, além daqueles comprados habitualmente, para cada cliente do seu banco de dados?
- Quanto isto não representará no seu faturamento?
- Coloque esta meta para sua equipe de vendas nos próximos meses.

Esta é uma das formas de se vender mais para os mesmo clientes.

Considerando que sua empresa **não tem um banco de dados**, as ações de vendas deverão ser mais abrangentes, como por exemplo:

- Baixe o preço e ofereça o produto encalhado em combinação com itens que não estejam em oferta.
- Essa é a hora de inovar e ser criativo, ofereça para o cliente mais pelo mesmo preço. Além disso, procure enfatizar o ganho que o cliente tem.
- Surpreenda o cliente, ao invés do desconto em dinheiro, dê um bônus para ele obter desconto na próxima compra.
- Proporcione serviços diferenciados. Embalagem, serviço de entrega, montagem, etc.

No entanto, o mais importante de todas estas ações é a **estruturação de um banco de dados**. Aproveite a ida do cliente até sua empresa e faça o cadastramento dele.

Peça, com o máximo de gentileza, para preencher um cadastro. Normalmente, clientes não gostam de cadastro. Para retribuir o esforço, ofereça brindes, descontos, cupons de prêmios.

As fichas devem ser o mais simples possível: nome e telefone de contato, e-mail, data (dia e mês) de nascimento. Em cada ficha, o vendedor deve anotar que produto foi comprado, o valor, a data e a forma de pagamento.

O que devo fazer para atrair mais clientes e vender mais? Promova, promova sempre!

Utilize as ferramentas de comunicação que os seus clientes costumam responder.

Veja as dicas que pode usar para atrair o cliente e vender mais:

- 1 Entretenimento e eventos:** promova ações de relacionamento, de entretenimento, faça eventos temáticos, chame o cliente para dentro da loja.
- 2 Economize:** o uso de materiais sustentáveis e de custo relativamente baixo é muito bem-vindo neste momento. É essencial deixar de lado o supérfluo, o exagero de iluminação, metais e acrílico dos displays, e entram materiais recicláveis e menos exuberantes
- 3 Humor:** uma proposta de marketing bem-humorada, no mínimo, chama a atenção. Ainda mais quando o mundo vive um momento de grande instabilidade. Nada mais atual do que levantar o astral do consumidor.

**4 É proibido proibir:** Comece por eliminar as barreiras de acesso à loja.

Diga ‘não’ aos vendedores com ar de superioridade, aos balcões e, se for o caso, até à porta de entrada.

‘Quanto mais o produto puder ser tocado, maior será a chance de venda’, Um exemplo clássico, e inspirador nos dias de hoje, é a mesa de experimentação instalada nas lojas de perfume que permite ao cliente usar qualquer produto sem ser incomodado.

‘Mais do que nunca, é hora de se colocar o aviso: pode pegar, no lugar daquele chato e inibidor não toque’.

**5 Manequins:** Sem movimento e atitude, uma vitrine perde toda a graça. Para fazer diferente, porém, não basta trocar a roupa do manequim, é necessário inovar, transmitir um estilo. Por exemplo, adesivos que simulem expressões e peças articuladas para novas poses. Sem criatividade não há como chamar a atenção do consumidor.

**6 Mudanças:** Uma maneira de mostrar sempre novidades de uma loja é mudar a posição dos produtos pelo menos uma vez na semana. Por exemplo: inverter a mesa de apresentação da linha masculina com a feminina e substituir a tradicional oferta por grade de tamanho pela proposta de agrupamento por cores. Mudar as araras e até mesmo os manequins da vitrine.

**7 Abaixo a poluição visual:** ‘Lojas carregadas de cartazes não funcionam mais’. O segredo é mostrar a informação relevante e assim chamar a atenção do consumidor. Incentive por meio da comunicação o aumento do tíquete médio, ofereça kits promocionais (como ‘leve três e pague dois’) e descontos especiais para portadores de cartão fidelidade e não apenas o preço.

**8 Eficiência na exposição de produtos:** O tempo em que gôndolas e prateleiras eram simples expositores de produtos já passou. Transforme seu espaço em uma grande experiência visual. Por exemplo, crie ondas de movimento, por meio da combinação de embalagens maiores e menores.

**9 Uma oferta diferente a cada visita:** As ofertas devem mudar de perfil a cada semana. Se o cliente frequentar a loja semanalmente encontrará uma oferta diferente em cada visita.

Movimentar a ponta de estoque é uma das formas para atrair o consumidor em tempos de crise.

Para garantir o resultado esperado, a promoção deve ter hora para começar e acabar, caso contrário, compromete a rentabilidade e não causa impacto.

- 10 Pontos nobres:** O metro quadrado da loja tem que render muito. Pense em como gerenciar o fluxo de pessoas a seu favor, conduza o cliente para os pontos mais quentes da loja. São essas áreas que receberão os produtos mais rentáveis e os kits promocionais ou itens de descontos imbatíveis e mais agressivos.
- 11 Embalagem certa na medida certa:** Evite o excesso de caixas e cartuchos e aposte em embalagens menores. 'Quanto menos desperdício, melhor'.
- 12 Nova linha:** Pense em criar ou adicionar uma nova linha de produtos, mais em conta para atender o seu próprio consumidor, disposto a gastar menos, e para conquistar outras fatias de mercado.
- 13 Parcerias locais:** Uma boa forma de ampliar os pontos de venda sem nenhum investimento adicional é realizar parcerias com outros varejistas. Isto pode ser um canal para aumentar suas vendas. Os vales-presentes de sua loja podem ser comercializados fora da loja, como por exemplo, ganhar espaço na gôndola do caixa do supermercado, na floricultura, na livraria ou em qualquer outro ponto de circulação mais próximo de seu público-alvo.
- 14 Venda cruzada:** O cliente hoje espera sempre resolver um problema e não busca apenas mais um produto. Aproveite o conceito muito usado por supermercados para fazer a chamada venda cruzada: no mesmo lugar em que está o macarrão também podem ser oferecidos o molho de tomate e o queijo ralado. 'A receita vale para todas as categorias, mas principalmente para moda, beleza e decoração'.
- 15 Varejo Consciente:** A prática do varejo consciente é cada vez mais valorizada. Por exemplo, se você é dono de um restaurante pode criar o almoço solidário. É simples, uma receita que indique a procedência das matérias-primas e divulgue uma obra social, à qual a receita está associada. Metade do lucro líquido do almoço é revertida à comunidade.
- 16 Horas extras:** Trabalhar fora do horário comercial e levar o produto à casa do consumidor são ações que costumam aumentar significativamente as vendas.
- 17 Parcerias com fornecedores:** Faça parcerias com seus fornecedores, como por exemplo, uma promoção exclusiva de produtos. A iniciativa permitirá oferecer ao consumidor produtos e serviços mais em conta.
- 18 Carreta de ofertas:** Estacione, uma vez por mês, na frente da sua loja uma carreta, ou um baú, cheia de produtos com ofertas irrecusáveis. Acostume o consumidor a ter a certeza de que o momento de compra é aquele, e que se deixar para amanhã, perderá uma boa oportunidade. Mas, para dar resultado, os preços devem ser agressivos.
- 19 Colecione selos ou carimbos:** A cada nove pratos almoços, o cliente ganha uma pizza tamanho família ou um prato a escolher. Cartões de fidelidade distribuídos nas lojas

podem demonstrar aos clientes que a sua fidelidade sempre se transformará em benefícios. Este tipo de iniciativa que oferece ganho real ao consumidor tem grande aceitação neste momento. As pessoas passaram a valorizar o prazer de fazer um bom negócio, porque economizar faz bem para o bolso.

- 20 Além do esperado:** É necessário ser criativo. É preciso surpreender o consumidor. Ofereça mais do que o cliente espera. Para isso, não é preciso investir muito. Por exemplo, alguns pets shops de São Paulo aproveitam a onda das novelas com sentidos místicos para produzir as cachorras com acessórios, como o terceiro olho de pedra, etc. Os donos ficam encantados e não lhes custa um centavo a mais no bolso. As pessoas querem ser mimadas.
- 21 Impulso e emoção:** Faça um convite de compra e não um anúncio de venda. A cliente só gasta seu dinheiro por impulso se ele for pego pela emoção. O objetivo é criar uma atmosfera de loja que envolva os sentidos. O uso de aromas e músicas personalizados que aposte em conceitos valorizados no momento, como por exemplo: sustentabilidade, qualidade de vida e respeito ao planeta. Invista também em um atendimento que demonstre mais a vontade de servir ao cliente, em vez de entregar-lhe um produto de forma automática
- 22 Não abandone seu cliente:** Os clientes, muitas vezes, abandonam a empresa nem tanto pelos problemas de produtos e preços, mas sim, porque as empresa deixam de falar com eles com certa frequência. Mais do que em qualquer outro momento, hoje um pós-venda feito com eficiência e inteligência ajuda a fidelizar o cliente e a construir o seu histórico de consumo. Por isso, mantenha contato com seus clientes de forma regular, isto gera confiança e vendas.
- 23 E-mail marketing:** Uma ferramenta barata e eficiente. Serve para informar o cliente sobre promoções e novidades. No entanto, poucas empresas usam o e-mail marketing para conhecer melhor os hábitos e as preferências do público-alvo, algo essencial nos dias de hoje. Faça pesquisas. Entretanto, é preciso tomar cuidado para que as ações não sejam invasivas ou, pior, afastem a clientela.
- 24 E-commerce rápido e fácil :** O consumidor costuma desistir da compra online quando tem que preencher várias fichas cadastrais, responder a uma infinidade de questões e passar por várias telas até concluir a operação. É necessário diminuir o número de etapas a serem percorridas entre a escolha do produto e a finalização da compra, além de solicitar apenas as informações cadastrais realmente necessárias. Verifique principalmente a questão da mudança de página quando do pagamento por cartão de crédito. Grande parte das desistências de compras ocorre neste momento. Assim, o grande diferencial é criar sites menos complexos e fáceis de navegar.

- 25 **É preciso estar nas redes sociais:** Facebook, blogs, YouTube, entre outros, ajudam a saber o que o cliente pensa sobre seus produtos e serviços. Use as redes sociais a seu favor, pois além de multiplicar o poder de reconhecimento da sua marca, ajudam você a vender mais.
- 26 **Torpedos (SMS):** SMS uma ferramenta que pode se tornar um excelente canal de comunicação e de coleta de informações para um banco de dados eficiente. Peça para o cliente autorização para o envio de informações via SMS. Mande mensagens inteligentes, curtas e diretas. Quanto mais personalizado for o conteúdo, maiores serão as chances de retorno.
- 27 **Na ponta do lápis:** Saber quais produtos que mais giram. Controlar estoque. Trabalhar a logística e trazer os custos na ponta do lápis. É importante concluir boas negociações com os fornecedores e fazer compras programadas alinhadas com o monitoramento do estoque.

### Selecione os meios:

A seleção dos meios a serem utilizados numa campanha publicitária depende dos alvos que se pretendem atingir e do tipo de mensagem a ser transmitida. Não menos importante é o orçamento, que muitas vezes, pode condicionar a utilização de determinados meios, sobretudo, aqueles que exigem maior investimento.

- **Televisão:** permite um elevado grau de penetração e resultados rápidos, mas implica orçamentos elevados e um planejamento de longo prazo.
- **Rádio:** permite uma segmentação mais precisa e elevados índices de repetição com um orçamento reduzido, mas a ausência de imagem e a dificuldade em captar a atenção do ouvinte são desvantagens deste meio.
- **Outdoor:** permite uma boa segmentação geográfica e grande exposição, sendo um meio relativamente flexível. Mas, não é aconselhável a mensagens sofisticadas.
- **Jornais e revistas:** permite uma boa segmentação em função da revista ou jornal escolhido, e implica um maior tempo de exposição, mas a vida útil é curta.
- **Internet:** a grande vantagem é a possibilidade de interatividade e de comunicação one-to-one. Use as redes sociais para ampliar o grau de penetração da sua empresa e divulgação de seus produtos.
- **Mala direta:** permite uma elevada segmentação e o contato personalizado, mas verifique sempre a viabilidade, pois os custos de produção e postagem normalmente não são muito baratos.

- **Catálogos:** permite segmentar o alvo. É caro.
- **Transportes - ônibus ou metrô:** permite uma elevada exposição, atrai mais facilmente a atenção, porém é difícil alterar a mensagem e os formatos.
- **Folhetos:** proporciona comunicação mais detalhada e não estão limitados pelo espaço de tempo. Bastante úteis para informações gerais de produtos e promoções.
- **Painel eletrônico:** a sua mensagem mais durável.
- **Placas de sinalização de rua, lixeiras e bancos de praças públicas, recuperação de monumentos públicos:** sempre com a presença da marca/logotipo da empresa patrocinadora. Além disso, sua empresa terá sempre uma boa imagem junto à comunidade e poderes públicos locais.
- **Propaganda cooperada:** proponha aos seus fornecedores e/ou parceiros o rateio dos investimentos em propaganda.

### Analise os resultados:

Toda e qualquer ação de comunicação deve ser medida. Avalie sempre os resultados.

- Aumentamos em quanto as vendas?
- Quantos clientes novos foram conquistados?
- Qual foi o aumento do faturamento?
- Qual a mídia que deu maior resultado?

Enfim, faça e use a métrica que quiser, mas o importante é que você tenha uma avaliação precisa dos resultados da ação.

### NÃO TENHO DINHEIRO, MAS QUERO DIVULGAR, COMO FAÇO?

Faça marketing de guerrilha quando os recursos são menores, o concorrente é maior e melhor preparado às micro e pequenas empresas podem utilizar o que chamamos de marketing de guerrilha, onde a criatividade e o elemento surpresa são utilizados para atingir os objetivos da empresa com baixos investimentos comparados a mídia tradicional.

#### 28 Dicas de marketing de custo zero

Dicas baseadas no livro Marketing de Guerrilha de Jay Conrad Levinson

- 1 **Acesso a materiais de propaganda, promoção e merchansiding:** se vende produtos de terceiros, peça ao fornecedor os materiais de divulgação acima especificados, pois eles custam muito dinheiro.
- 2 **Amostras:** se seu produto tiver qualidade, é uma ferramenta extremamente eficiente.
- 3 **Cestos/sacolas com preços promocionais:** as pessoas de maneira geral gostam de um conjunto pronto (kit promocional) e assim você poderá aumentar suas vendas sem aumentar seus custos de marketing.
- 4 **Coluna em uma publicação:** escreva seu artigo com regularidade em um veículo de comunicação e peça que divulguem no rodapé o seu nome e telefone, se possível mencione também o nome de sua empresa. Isto vale também para programas de rádio/TV.
- 5 **Consultas:** são como amostras grátis. É uma ferramenta mais utilizada no setor de serviços.
- 6 **Conveniência:** o seu negócio deverá ser fácil de ser localizado e de acesso por telefone, e-mail, de receber pedidos e pagamentos. Faça o que puder para que os clientes julguem ser muito cômodo fazer negócios com você.
- 7 **Demonstração:** o cliente vê como seria ter ou utilizar o produto ou serviço que vende.
- 8 **Dias e horários de funcionamento:** se houver uma forma de ser diferente de seus concorrentes, aproveite.
- 9 **Disponibilidade de financiamento:** ao facilitar o pagamento você terá uma venda que estava praticamente perdida.
- 10 Atenção na hora de conceder o crédito ao cliente opte por forma de pagamento mais seguras como cartão de débito e de crédito.
- 11 **Divulgação boca-a-boca:** estimule e peça indicação de outros clientes aos seus clientes habituais.
- 12 **Divulgar materiais promocionais e publicitários de empresas não concorrentes:**
- 13 **Compartilhe** a divulgue materiais de outras empresas, desde que não sejam concorrentes no mesmo ramo de negócios, e desde que as outras empresas façam o mesmo para você.
- 14 **Envolvimento com a comunidade:** participe dos acontecimentos que cercam seu bairro ou cidade, tornar-se uma pessoa conhecida onde você será identificado com o “fulano de tal” da empresa X. A médio e longo prazo sua caixa registradora vai acusar a sua popularidade.
- 15 **Estudos de pesquisa:** procure saber sobre o mercado, clientes e concorrentes. Se não tiver como bancar a pesquisa, faça a sua sem incorrer em investimentos. Não tenha receio de perguntar. Pergunte, pergunte e pergunte sempre. Não custa nada e perguntar não ofende.



- 16 **Follow-up:** é o momento seguinte ao pós-venda. É justamente aí que começa o marketing de relacionamento.
- 17 **Livros e artigos:** a preparação de livros e artigos irá depor sempre a seu favor, além de estabelecer-se como uma autoridade em assuntos de sua especialidade. Aqui tanto poderá investir um valor, como também poderá obter patrocínio de terceiros.
- 18 **Localização do negócio:** vale tanto para o comércio e serviço, como também para a Indústria, estude e avalie com antecedência para dar o passo com segurança.
- 19 **Logomarca:** é a representação gráfica e mais visual de sua empresa. Ela deverá estar presente em todos os assuntos pertinentes à sua empresa. É a sua “impressão digital”.
- 20 **Mailing list/Cadastro de clientes:** construa seu cadastro de clientes desde o início do negócio, ou se não o fez ainda, comece agora mesmo. Verá que isto vale ouro. Quanto maior o cadastro, maior o seu lucro por causa da clientela cativa e as recomendações e indicações que esta clientela costuma fazer, muitas vezes espontaneamente.
- 21 **Nome da empresa:** existem nomes bons e ruins. Não meça esforços para pesquisar e certificar-se de que o seu nome é bom.
- 22 **Participar de clubes e associações:** faça novos amigos, poderá agregar novos clientes.
- 23 **Posicionamento:** defina com clareza qual o posicionamento que deseja para o seu produto ou serviço, isto é, como deseja que seu produto ou serviço seja percebido.
- 24 **Relações públicas:** crie fatos que possam causar envolvimento da comunidade. Envie releases para a imprensa local.
- 25 **Seminários e palestras:** estabeleça-se como autoridade em assuntos de sua especialidade, isto poderá servir como trampolim para suas vendas.
- 26 **Slogan:** é o grupo de palavras que resume as atitudes de sua empresa no mercado.
- 27 **Testemunhais:** muitas vezes são gratuitos. Utilize-os em suas peças de propaganda.
- 28 **Textos para telemarketing:** caso tenha uma equipe que faz vendas por telefone, poderá colocar textos de abordagem de vendas com scripts pré-definidos com ideias básicas de apresentação de vendas, o que estabelece uma conversa com o cliente, a fim de pesquisar, perguntar e fechar uma venda ou pedido.

A ciência das compras é transitória: os fatos básicos da natureza humana permanecem, mas a própria loja, os gostos, o comportamento dos consumidores evoluem e se alteram conforme as mudanças sociais e econômicas.

- As empresas devem prestar atenção e entender para atender seus clientes.
- Identificar seus melhores clientes
- Surpreender sempre o cliente.
- Desenvolver serviços diferenciados.
- Proporcionar benefícios difíceis de serem copiados.
- Tornar-se invisível para a concorrência.
- Buscar formas criativas e inovadoras.
- Manter sempre o mesmo tratamento em todos os contatos.

### **MEU CAIXA ESTÁ CURTO, DEVO CORTAR AS AÇÕES DE MARKETING?**

Não corte investimentos em marketing. A economia é cíclica e a maré logo volta a subir. Quando isso acontecer, sua empresa será a primeira a ser lembrada pelo cliente. E, mais ainda, se sua empresa desenvolveu toda uma estratégia para os tempos difíceis, com promoções novos produtos, serviços agregados, entre outros, nada mais natural que ela divulgue esse trabalho e capitalize seus resultados.

# COMUNICAÇÃO INTENSA COM A EQUIPE



## COMO EU POSSO MOTIVAR MEUS FUNCIONÁRIOS A VENDER MAIS?

Prepare sua equipe, mais do que nunca durante a queda das vendas. Mantenha-a capacitada e motivada para enfrentar a concorrência, atraírem e conquistarem novos clientes. Treine-os sobre o produto, o serviço e a concorrência. Oriente-os para serem consultores, isto é, se o cliente tem um problema, os vendedores ajudam na solução, e não apenas vendem o produto ou serviço.

Acompanhe sua equipe com metas específicas, mensuráveis, atingíveis e determine em qual período deve ser alcançada. Exemplos:

Aumentar em x% o ticket médio de venda da linha y nos próximos dois meses.

Campanha de redução de estoque: reduzir em x% o estoque de determinado produto ou linha de produto a cada semana.

Aumentar em x% a taxa de conversão (orçamento x pedidos fechados) nos próximos 30 dias.

Efetivar a migração de X clientes para um pacote de serviços mais completo e de maior valor agregado para a empresa, no próximo trimestre.

O marketing deve apoiar as vendas. Divulgue a marca, tenha um material promocional adequado ao público alvo, abra e mantenha canais de comunicação com o cliente, monitore o comportamento de compra, as preferências e tendências dos clientes, e analise e direcione estas informações para a equipe vendas.

É comum em micro e pequenas empresas o proprietário fazer as vendas, a produção, a entrega e a cobrança. Porém, conforme a empresa conseguir crescer, o ideal é dividir uma pessoa para cada área. Imagine o mesmo que vende, muito simpático, também faz a cobrança, de forma firme. No mês seguinte quando for visitar este cliente provavelmente não será bem recebido, pois ficará a imagem do cobrador. Outro gargalo pode ser o empresário se dividir entre vender e produzir, um mês vende e um mês produz? Isso pode comprometer a saúde financeira da empresa.

Aproxime-se dos colaboradores com conversas francas sobre a situação do mercado e da empresa, exponha sobre a necessidade de manter o faturamento e os negócios. Quando os colaboradores sentem que são valorizados, é comum contribuírem com sugestões, ideias inovadoras e com a busca de soluções, cabendo ao empresário criar o espaço para que as contribuições possam fluir por toda a empresa. As empresas que não têm os seus colaboradores inteirados de todos os seus momentos – bons e não tão bons – terão mais dificuldade em tempos difíceis, pois quando eles não se sentem partes da empresa ficam no aguardo de decisões, o que sobrecarrega o empresário.

Nesse momento o seu papel de líder é mais do que fundamental, é imprescindível. O líder deve, entre outras coisas, usar sua habilidade de influenciar pessoas a realizarem as ações necessárias para contornar a crise, usando uma comunicação que cause impacto positivo na equipe.

As habilidades de liderança podem ser desenvolvidas, se a pessoa desejar e se empenhar para isso. O líder deve promover a comunhão entre as necessidades e interesses da empresa e as necessidades e interesses da equipe. É uma posição delicada, que exige equilíbrio e discernimento.

Liderar é fundamental para se atingir os objetivos da empresa, sendo fator de competitividade e crescimento dos negócios de sucesso!

## **COMO EU POSSO APONTAR UM ERRO DO FUNCIONÁRIO SEM DESMOTIVÁ-LO?**

Construa uma relação de confiança com seus colaboradores desde o primeiro dia. Processos de dar e receber feedback são mais efetivos quando realizados de maneira sistemática e natural em toda a empresa. O fato é que os erros têm que ser corrigidos. Quando se percebe uma falha na atuação do colaborador, o empresário deve analisar criticamente e com calma o fato ocorrido, além de identificar as causas prováveis, para determinar o melhor meio de corrigir o comportamento. Feedbacks para correção de falhas ou erros devem ser dados de maneira individual, de forma a não expor o colaborador diante dos colegas.

Para que haja êxito na comunicação do feedback, é importante que ele seja pautado em fatos, pois dessa forma a conversa entre o líder e o funcionário tenderá a ocorrer de maneira mais objetiva, fugindo de acusações, opiniões ou julgamentos de caráter pessoal. Ao perguntar se está havendo alguma dificuldade para a realização do trabalho, o líder está dando ao funcionário a oportunidade de dizer o que acontece, de expor algum problema que tenha passado despercebido, e que pode estar interferindo no resultado.

Para não desapontar o colaborador e reforçar o espírito de confiança já existente, inicie a conversa com um feedback de reforço, relate um comportamento positivo, para só depois discutir o erro. Não se esqueça de ouvir a versão do colaborador e não perca de vista o fato ocorrido (feedbacks são dados sobre fatos ocorridos), encerre a conversa estimulando e demonstrando sua confiança

pessoal de que tudo correrá bem a partir dali. Para tanto, identifique a situação (o fato); descreva o comportamento observado (evite julgamentos); descreva os impactos do comportamento, para que o colaborador possa entender porque é importante que ele modifique seu modo de agir; informe claramente ao colaborador o “resultado esperado” após o feedback, para que ele possa entender, por mais óbvio que possa parecer, qual é o comportamento que se espera dele. Encerre a conversa estimulando e demonstrando sua confiança pessoal de que tudo correrá bem a partir dali.

## A MINHA PRODUÇÃO DIMINUIU E AGORA, DEVO DISPENSAR PARTE DA EQUIPE?

Analise criticamente a situação, considere se a situação é definitiva, e por quanto tempo não haverá perspectivas de aumento da produção.

É sempre muito dispendioso desfazer-se de uma pessoa capacitada e comprometida com os resultados da empresa. A conta deve ser feita na ponta do lápis para que se tenham argumentos para decidir. Afinal, tanto demitir quanto contratar pessoas é um processo que gasta tempo e dinheiro, e dessa forma, a empresa não pode correr o risco de demitir bons colaboradores. Um processo de recrutamento e seleção assertivo contribuirá para a formação de uma equipe capacitada, motivada e comprometida com os resultados da empresa.

Para que essa assertividade seja possível, é fundamental que antes de divulgar a vaga, a empresa tenha disponível o “perfil de cargo” dessa vaga que deverá conter as atividades do cargo que pretende preencher, colocando que formação técnica ele precisa ter, quanto tempo de experiência, e quais competências são importantes para o desempenho da função.

Competências é a soma de conhecimento + habilidade + atitude (CHA) As competências podem ser:

- **Competências técnicas:** É aquilo que o profissional precisa para ser um especialista, um técnico. O que precisa saber para desempenhar sua função. Exemplo: cursos técnicos ou experiência na função
- **Competências comportamentais:** É tudo o que o profissional precisa demonstrar seu diferencial competitivo. Exemplos: concentração, cooperação, iniciativa, liderança, criatividade.

Uma vez divulgada a data, é o momento da seleção do candidato que melhor atenda às necessidades da empresa.

Uma vez contratado, o colaborador precisa integrar-se à empresa, sabendo de forma clara e transparente o processo que irá integrar, assim como as metas e os resultados esperados pela empresa decorrentes do seu trabalho e desempenho.

Uma vez definida as metas, a empresa precisa monitorar os resultados e avaliar periodicamente através da avaliação de desempenho apresentando feedback justo, baseado em fatos e que ajudarão o colaborador a alcançar melhores resultados.

Para uma empresa alcançar resultados, necessita do comprometimento das pessoas que nela trabalham. Políticas, práticas e ações devem ser implementadas pelos empresários para reter os talentos, ou seja, colaboradores capacitados e comprometidos com os objetivos da empresa. Uma seleção adequada, remuneração justa, transparência e clareza nas metas, plano de carreira e reconhecimento com base na meritocracia são políticas que toda empresa precisa desenvolver para obter a fidelização dos seus colaboradores, pois são as pessoas que criam, inovam, transformam, resolvem problemas, apresentam soluções e geram oportunidades nas empresas.

Diante destes fatos, é fundamental que o empresário pense em algumas ações que podem ser tomadas antes da demissão, tais como, zerar férias vencidas, reduzir jornadas de trabalho por período determinado (sem redução de salário), licenças remuneradas – para os casos de suportar períodos sem produção e não perder colaboradores.

Negocie banco de horas caso tenha-se necessidade de diminuir a produção. As horas não trabalhadas podem ser compensadas quando a produção retomar, sem precisar pagar horas extras. (Não se esqueça de negociar com o sindicato). A redução da jornada de trabalho também implica em economia de despesas com água, energia, manutenção, alimentação e transporte. Férias coletivas. (Não se esqueça de negociar com o sindicato)

Em situações extremas negocie com o sindicato a suspensão dos contratos de trabalho, a fim de diminuir horas de trabalho e salários por tempo determinado. (Mantenha os benefícios como o plano de saúde e previdência).

**A suspensão temporária do contrato de trabalho deve obedecer também ao artigo 471 da CLT, o qual diz que, “ao empregado afastado do emprego, são asseguradas, por ocasião de sua volta, todas as vantagens que, em sua ausência, tenham sido atribuídas à categoria a que pertencia na empresa”.**

**Segundo o artigo 476-A da CLT, o contrato de trabalho poderá ser suspenso, por um período de dois a cinco meses, para que o empregado participe de curso ou programa de qualificação profissional oferecido pelo empregador, mediante previsão em convenção ou acordo coletivo de trabalho e concordância por escrito do empregado.**

As medidas citadas ajudam a evitar demissões e o desembolso de dinheiro do caixa para pagar verbas trabalhistas. Em caso de demissões inevitáveis faça as contas, custos trabalhistas e para contratar e treinar novos funcionários. Este cálculo ajuda a tomar uma decisão radical. As demissões devem ser pautadas com muito critério.

Concedi um benefício para meus funcionários, porém atualmente não tenho condições de arcar com este custo. O que posso fazer?

Avalie os riscos e consequências quando oferecer um benefício. Pense sempre em longo prazo. Os benefícios exigidos pela legislação (CLT ou Convenção Coletiva da Categoria) são obrigatórios, porém aqueles concedidos por liberalidade da empresa podem ser retirados na medida em que não se tem condições de continuar com sua concessão. Sempre haverá muitos problemas com a retirada de benefícios, porque o colaborador entende que benefício é direito adquirido, mesmo que legalmente a empresa possa suprimi-lo.

Procure alternativas para redução de custos e aumento de faturamento, foque naquelas que estejam diretamente relacionadas ao produto ou serviço da empresa (atividade fim). É momento de unir forças, fomentar a criatividade em todos os integrantes da empresa, desfazer-se de atividades e produtos que não colaborem com a receita, encontrar parcerias estratégicas.

**O artigo 468 da CLT determina que os benefícios não podem ser retirados, porém, não veta a redução e substituição dos mesmos.**

**Para atender a esta legislação, recomenda-se trabalhar apenas com alternativas de benefícios reconhecidos pelo INSS, como saúde, alimentação, transporte, educação, vida e previdência.**

# MÃO NA MASSA

## O QUE MAIS TENHO QUE FAZER?



Após conhecer como estão suas finanças, analisar e avaliar quais são as melhores dicas para alavancar o marketing da sua empresa e saber como lidar com sua equipe. **É hora de agir!**

Desta forma, faça uma listagem das atividades que terá que fazer e as classifique por ordem de prioridade. Para isto, pense...

- Quais são as ações que devem ser realizadas de imediato?
- Quais os objetivos destas ações?
- Quais os benefícios trarão para a empresa?
- Quem serão os responsáveis para que elas aconteçam?
- Qual será o prazo desta atividade?
- Como será feito o controle desta atividade ou conjunto de atividades?
- Quando será feita a análise para verificar se estão dando certo?

LOGO DA EMPRESA	PLANO DE AÇÃO				
AÇÃO:					
RESPONSÁVEL GERAL:					
O QUE	QUEM	QUANDO	POR QUE	ONDE	COMO

**DICA:** para mão na massa conheça a oficina do Planeja Fácil, uma ferramenta visual que permite planejar e acompanhar as ações da sua empresa com o objetivo de alcançar resultados.



# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERNARDI, Luiz Antônio. Manual de formação de preços. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

COSTA, Eliezer Arantes da. Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

DAFT, Richard. Administração. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

Jornal de negócios, Ano XVIII – n 221, São Paulo – Setembro 2012, pg.7

Jornal de negócios, Ano XVIII – n 221, São Paulo – Setembro 2012, pg.15

Jornal de negócios, Ano XVIII – n 228, São Paulo – Abril 2013, pg.5

Jornal de negócios, Ano XVIII – n 229, São Paulo – Abril 2013 - edição extra, pg.8, 9.

Jornal de negócios, Ano XIX – n 232, São Paulo – Julho 2013, pg.5

Revista exame PME – edição 63, julho 2013

Revista exame – edição 936, ANO 43, Nº 2, 11de fevereiro de 2009

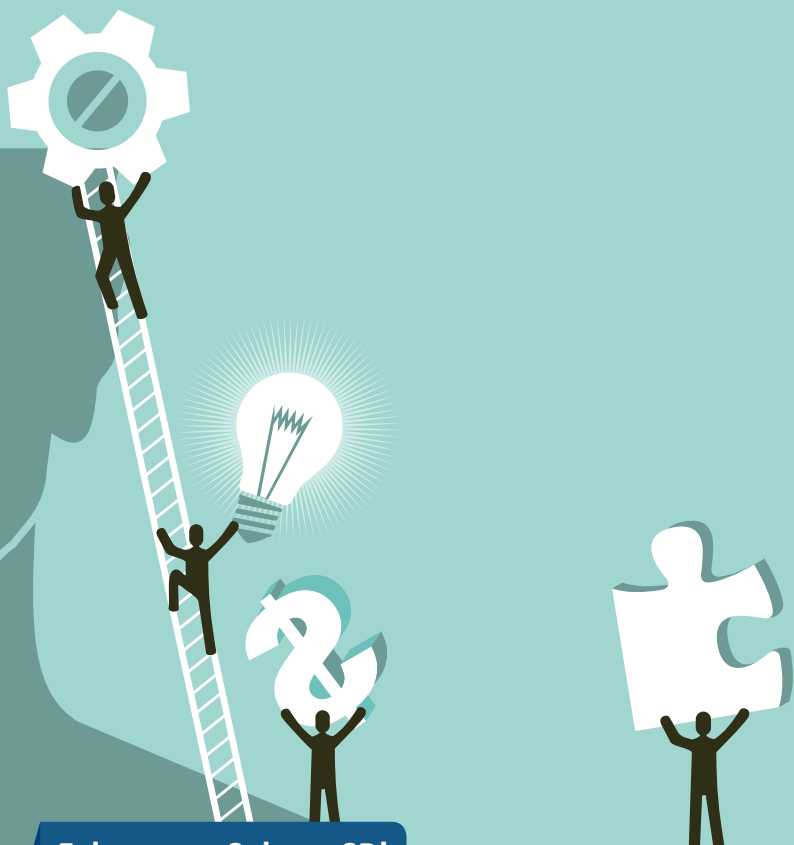
[http://pt.wikipedia.org/wiki/Capital\\_de\\_giro](http://pt.wikipedia.org/wiki/Capital_de_giro) (acesso em 30/06/2015)

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Caixa> (acesso em 30/06/2015)

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Planejamento> (acesso em 30/06/2015)

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Custo> (acesso em 30/06/2015)

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Voz\\_sobre\\_IP](http://pt.wikipedia.org/wiki/Voz_sobre_IP) (acessado em 30/06/2015)



## Fale com o Sebrae-SP!

Essa é uma publicação do Sebrae-SP para ajudar você a melhorar cada vez mais o seu negócio. Nossa missão é estar sempre ao lado do empreendedor. Por isso, além dessas informações, também estamos à sua disposição nos nossos pontos de atendimento, no 0800, no site e nas redes sociais. Sempre que precisar de alguma orientação, ajuda ou apoio procure o Sebrae-SP. O Sebrae é o seu parceiro.



**Paulo Skaf**  
Presidente do  
Conselho



**Bruno Caetano**  
Diretor-  
superintendente

