



Gestão de Empresas

**Coordenador:
Ril Moura**

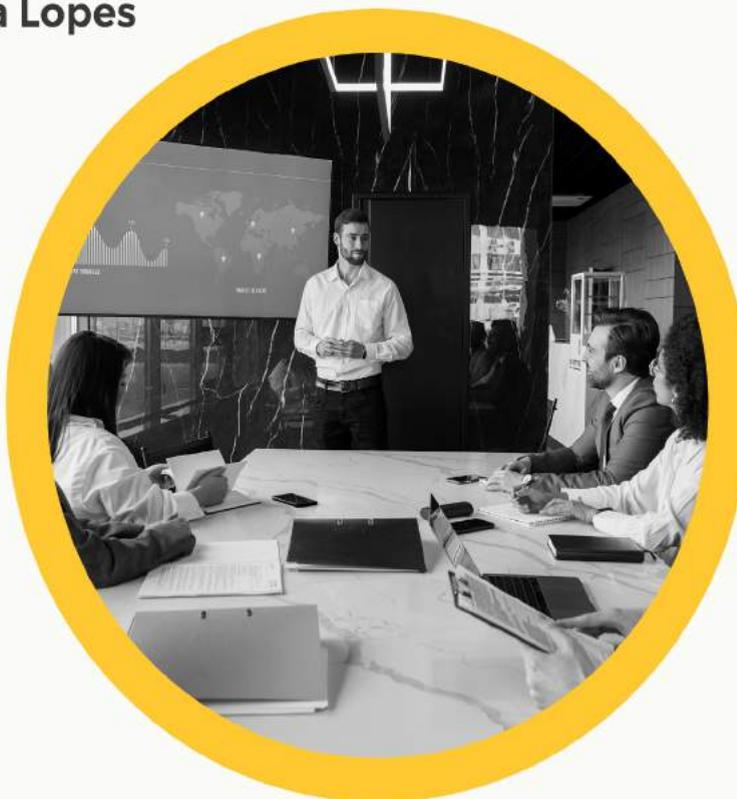
Autores:

Ril Moura

Edilson Conrado Ferreira Junior

Ilan Rodrigues de Farias Renz

Genaina Gama Lopes



O Conselho Regional de Contabilidade do Rio de Janeiro – CRCRJ é uma Autarquia Federal criada pelo Decreto-lei 9.295/46. Ele é subordinado ao Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e compõe o sistema CFC/CRCs, ao lado dos outros Conselhos Regionais.. Sua jurisdição abrange todo o Estado do Rio de Janeiro. Sua atuação se baseia em três pilares: a fiscalização do exercício da profissão contábil; o registro de profissionais da contabilidade e escritórios contábeis; e o desenvolvimento profissional dos mesmos.

Sendo um dos pilares o desenvolvimento profissional, coube a Vice-Presidência de Pesquisa e Estudos Técnicos – VPPET, o nobre compromisso de contribuir com o Programa 3 – Gestão de Educação Continuada, favorecendo o surgimento de conteúdo técnico para expandir e abrilhantar temas importantes para a profissão e para os profissionais atuantes.

O Programa de Gestão de Educação Continuada tem o objetivo de influenciar na formação das competências e das habilidades do profissional; fomentar programas de educação continuada e fortalecer conhecimentos técnicos.

Neste sentido, a VPPET se empenhou para divulgar conteúdo técnico-científico produzido para serem disponibilizados no sistema CFC/CRCs.

Este material é uma importante fonte de informação para os profissionais da contabilidade, sociedade e formadores de opinião.

Coordenação:
Prof. Ril Moura

GESTÃO DE EMPRESAS

AUTORES

Ril Moura

Edilson Conrado Ferreira Junior

Ilan Rodrigues de Farias Renz

Genaina Gama Lopes

 **CRCRJ** | Coragem para Inovar



Direitos desta edição reservados ao Conselho Regional de Contabilidade do Rio de Janeiro

Capa e Diagramação: Paolo Malorgio / Renan Andrade

Projeto Gráfico: Malorgio Studio Ltda. ME

Revisão: Elisete Aires

Impressão: Imprimindo Conhecimento Gráfica e Editora

 **CRCRJ** | Coragem para **Inovar**

Conselho Regional de Contabilidade do Rio de Janeiro

Rua Primeiro de Março, 33 - Centro, Rio de Janeiro/RJ

Cep: 20010-000

Tel.: (21) 2216-9595

E-mail: crcrj@crcrj.org.br

www.crc.org.br

G393 Gestão de empresas / Ril Moura ... [et al] _ Rio de Janeiro :
CRCRJ, 2023
110p.

Coordenador: Ril Moura

Disponível em: <http://www.crc.org.br/Publicacoes/Livros>

ISBN: 978-85-64555-11-2

1. Empresas 2. Gestão empresarial. 3. Empreendedorismo. I.
Moura, Ril. II. Ferreira Junior, Edilson Conrado. II. Rens, Ilan Rodrigues
de Farias. III. Lopes, Genaina Gama.

CDU 658.562

(Ficha Catalográfica elaborada pela Bibliotecária Patrícia T. T. Silva – CRB-7/4629)

PREFÁCIO

É com grande orgulho que lançamos mais um livro produzido pelo Conselho Regional de Contabilidade do Rio de Janeiro (CR-CRJ), dedicado ao desenvolvimento e capacitação dos profissionais de contabilidade do nosso estado. O livro que você tem em mãos representa um valioso recurso para a compreensão e aprimoramento da Gestão de Empresas, tema essencial para o progresso econômico e social do nosso país.

O mundo dos negócios está em constante evolução, e a gestão eficaz de empresas tornou-se uma tarefa cada vez mais desafiadora. Nesse contexto, a contabilidade desempenha um papel fundamental, fornecendo informações e ferramentas essenciais para a tomada de decisões assertivas e o alcance dos objetivos organizacionais.

Este livro reúne uma equipe de autores altamente qualificados e comprometidos em compartilhar seus conhecimentos e experiências no campo da gestão de empresas. Sob a competente coordenação de Ril Moura, Vice-Presidente de Pesquisa e Estudos Técnicos do CRCRJ, os colaboradores Edilson Conrado Ferreira Junior, Ilan Rodrigues de Farias Renz e Genaina Gama Lopes oferecem um olhar abrangente sobre os desafios e práticas que permeiam a gestão empresarial. Autores que compõem nosso Conselho Diretor e que somam a nós seus conhecimentos fruto de uma trajetória de conhecimento e expertise na área contábil e empresarial.

Nas páginas que seguem, os leitores encontrarão uma análise profunda e atualizada de estratégias gerenciais, planejamento financeiro, gestão de pessoas, marketing, inovação e muito mais. São

abordagens fundamentais para o sucesso e a sustentabilidade das empresas em um mercado competitivo e em constante mutação.

Destinado não apenas aos profissionais da contabilidade, mas também a empreendedores, gestores, acadêmicos e todos aqueles interessados no universo empresarial, este livro representa uma valiosa fonte de conhecimento e reflexão. Suas páginas reúnem teoria e prática, aliando a expertise dos autores aos desafios enfrentados no dia a dia das organizações.

Agradecemos imensamente o empenho e a dedicação dos autores em produzir esta obra, que certamente contribuirá para a formação de profissionais mais capacitados e preparados para enfrentar os desafios do mercado de negócios.

Nossos sinceros agradecimentos a toda a classe contábil, que confia ao Conselho Regional de Contabilidade do Rio de Janeiro a responsabilidade de promover a excelência da Contabilidade e contribuir com o desenvolvimento econômico e social do nosso estado e do nosso país.

Que este livro seja uma fonte inspiradora de conhecimento e uma bússola orientadora para uma gestão empresarial eficiente, ética e de sucesso.

Boa leitura!

Samir Ferreira Barbosa Nehme

Presidente do Conselho Regional de Contabilidade do Rio de Janeiro (CRCRJ)

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1

Políticas gerenciais 6

Ril Moura

CAPÍTULO 2

Comportamento do empreendedor de sucesso 39

Edilson Conrado Ferreira Junior

CAPÍTULO 3

Gestão empresarial – origem, conceito e aplicabilidade 66

Ilan Rodrigo de Farias Renz

CAPÍTULO 4

Aspectos de administração Mercadológica 88

Genaina Gama Lopes

CAPÍTULO 1

POLÍTICAS GERENCIAIS

NOTA SOBRE O AUTOR

RIL MOURA é contador e economista, especialista em administração de empresas e em ciências contábeis; professor de cursos de graduação e pós-graduação da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ; auditor e consultor econômico-financeiro; ex-diretor da Fundação Nacional de Apoio Gerencial – FUNAGER; Vice-Presidente de Pesquisa e Estudo Técnicos do Conselho Regional de Contabilidade do Rio de Janeiro; Membro das Academias Brasileira de Ciências Econômicas, Políticas e Sociais (ANE), de Ciências Contábeis do Estado do Rio de Janeiro (ACCERJ) e da Brasileira Rotária de Letras (ABROL) Cidade do Rio de Janeiro; Membro do Conselho Fiscal do SEBRAE Rio de Janeiro; Membro da Associação de Peritos Judiciais do Estado do Rio de Janeiro; Perito Judicial; autor de livros publicados sob os títulos: “Perícia Contábil Judicial e Extrajudicial”; “Estudos de Casos de Perícia - volumes 1, 2 e 3”; “Amortização, Depreciação e Exaustão”; “Cadastro, Crédito e Cobrança”; “Contabilidade Para Não Contadores”; “Direitos do Acionista”; “Reservas – Reforço de Capital”; “Técnicas de Auditoria”; “Demonstrações Financeiras Complementares” e “Contabilidade Básica”; e é palestrante e autor de matérias publicadas nas Revistas do Conselho Federal

de Contabilidade, do Conselho Regional de Contabilidade do Rio de Janeiro e do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul.

RESUMO

Este capítulo aborda políticas gerenciais, como sugestão, para as empresas, qualquer que seja o tamanho (grandes, médias, pequenas ou micro), para se desenvolver e atingir os seus objetivos, pois todas têm necessidade de obter determinados elementos do mundo exterior, tais como os recursos materiais, financeiros, tecnológicos e humanos. Essas políticas, para que as empresas possam atingir os seus objetivos; acompanhar o desenvolvimento da tecnologia em todos os seus aspectos e setores; bem como situar-se na vanguarda das alterações técnico, econômico e social, os seus responsáveis necessitam estabelecer políticas gerenciais, tais como: Política de Recursos Humanos, Operacional, de Integração Comunitária, de Crédito, de Cobrança e de Dividendos, pelo menos.

POLÍTICAS GERENCIAIS

1. PRELIMINARES

Muito se fala sobre gestão de empresa.

Vamos iniciar conceituando gestão. Gestão – expressão advinda do latim *gestione* – significa o ato de administrar, tomada de decisão, gerir recursos, pessoas ou qualquer objeto que possa ser administrado com alguma finalidade: seja em benefício próprio ou de uma entidade, uma organização.

Gestão é lançar mão das funções e conhecimentos necessários para, por intermédio de pessoas, atingir os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz.

Empresa. Organização econômica, civil ou comercial, constituída para explorar um ramo de negócio e oferecer ao mercado bens e/ou serviços.

Gestão de empresa é uma estratégia de condução de negócios a melhores resultados, partindo de ações que envolvem a organização de processos, o controle das finanças, a administração dos recursos humanos e materiais, além de outros, e tudo aquilo que é fundamental para a sua manutenção, continuação.

As empresas, qualquer que seja o tamanho (grandes, médias, pequenas ou micro), para se desenvolver e atingir os seus objetivos, têm necessidade de obter determinados elementos do mundo exterior, tais como os recursos materiais, financeiros, tecnológicos e humanos. Para que possam atingir os seus objetivos; acompanhar o desenvolvimento da tecnologia em todos os seus aspectos e setores; bem como situar-se na vanguarda das alterações técnico, econômico e social, os seus responsáveis necessitam estabelecer políticas gerenciais, tais como:

- Política de Recursos Humanos,
- Política Operacional,
- Política de Integração Comunitária,
- Política de Crédito,
- Política de Cobrança,
- Política de Dividendos.

As políticas são imprescindíveis em todas as áreas ou segmentos das empresas, envolvendo constituição da sociedade, integralização do capital social, capital circulante, capital de giro, investimentos, capital fixo, capital de terceiros, capital próprio, informações, compra, venda, crédito, cobrança, distribuição de dividendos e de bonificações, salários e benefícios etc.

Entende-se por políticas as decisões tomadas com antecedência, em nível gerencial geral, com o propósito de guiar, conduzir e canalizar o pensamento e a tomada de decisão em nome da organização, principalmente, quando se tratar de situações de problemas semelhantes, da mesma espécie. Em outras palavras, quando se tratar de situações decisivas e repetitivas.

O objetivo básico da política é a orientação das decisões em decorrência dos objetivos previstos e desejados.

Dependendo do tipo de atividade das empresas ou do setor da economia, as políticas serão bem diferentes, levando em consideração as características da organização e de seus produtos e serviços.

Uma política, por exemplo, de crédito de uma pequena loja comercial, normalmente é estabelecida pelo seu proprietário, determinando as circunstâncias em que as operações poderão ser realizadas a base de crédito.

Essas situações são orientadas pelas condições da economia local, regional e nacional, bem como pelos serviços oferecidos por intermédio de seus concorrentes.

Uma política de crédito, como exemplo sobredito, foi em função de que, qualquer que seja a atividade, toda e qualquer organização

consignará atenção especial para o crédito, pois, como é lógico, é uma decorrência do bom gerenciamento como um todo.

2. POLÍTICAS

As empresas são sociedades organizadas para a exploração de determinado tipo de indústria ou comércio ou, ainda, de prestação de serviços, assumindo riscos, e com objetivo de lucro.

Seja qual for o tipo de negócio, o empresário sempre estará com o seu pensamento voltado para duas questões fundamentais:

- o que fer.

Os principais fatores do sucesso de uma empresa, qualquer que seja o seu tipo de negócio, são basicamente:

- Planejamento,
- Desenvolvimento de recursos humanos,
- Controle.

Para o desenvolvimento de qualquer um desses fatores sempre haverá necessidade do estabelecimento de políticas.

Como vimos, políticas são decisões tomadas com antecedência, em nível gerencial geral, com o propósito de guiar e canalizar o pensamento e a tomada de decisão em nome da organização, notadamente quando se tratar de situações de problemas semelhantes, da mesma espécie.

As políticas podem ser conceituadas como: “guias de raciocínio planejadas para a tomada de decisões em níveis inferiores, decisões

estas aplicáveis a situações repetitivas; tendo em vista canalizar as decisões para o objetivo” (ATTIE, William).

O objetivo básico das políticas é a orientação das decisões em função das metas previstas e desejadas.

“As políticas proporcionam orientação uniforme e consistente nos casos de problemas, questões ou situações que se repetem frequentemente”. Isto é o que explicitam Jucius e Schlender na obra *Introdução à Administração*.

Ainda de acordo com Jucius e Schlender, determinado problema que surgir ocasionalmente pode exigir uma tomada de decisão singular, segundo suas peculiaridades, não sendo possível estabelecer políticas.

Em consonância com William Attie, é possível a identificação de dois níveis distintos de preocupação em termos do estabelecimento de políticas:

- *Políticas operacionais*, que têm uma menor faixa de influência e que, muitas vezes, aparecem como verdadeiras “regras de trabalho”,
- *Políticas globais*, que afetam todo o comportamento da organização (políticas estratégicas).

Políticas podem ser descritas como um índice ou sumário de procedimentos a serem seguidos, em qualquer tipo de operação de qualquer órgão, departamento, gerência, filial ou escritório bem administrado, quer a empresa seja grande, média, pequena ou micro.

Isso tem a ver com decisões prévias, em se tratando de determinados temas com a liberalidade ou restrição com que, por exemplo, o crédito deve ser aplicado, o tipo e a classe de operação comercial que pode ser atendido mediante o crédito, a espécie ou tipo de clientela a quem os produtos ou serviços serão oferecidos, e os prazos de pagamento, além de outras considerações.

3. GERÊNCIA

Entende-se por gerência a ação de gerir, dirigir ou administrar.

Basicamente, administrar é obter os bens e/ou serviços através das pessoas.

Bem ou mal, todos nós administramos; o importante, o racional, é que administremos bem.

Para bem administrar os empresários devem consignar especial e dedicada atenção aos seguintes fatores:

- Missão,
- Filosofia,
- Políticas,
- Funções,
- Objetivos,
- Estrutura Organizacional,
- Faculdades Humanas,
- Fatores Ambientais,
- Normas,
- Padrões de Desempenho.

3.1. MISSÃO

Por missão entende-se ato de mandar, encargo, incumbência.

O estabelecimento da “missão” deverá estar apresentado de modo a identificar a função que a organização pretende desempenhar considerando o mercado disputado, determinando qual o movimento básico e qual a extensão de suas futuras atividades.

Exemplo de “missão”.

“A missão do grupo 3RM é garantir bons e crescentes dividendos aos seus acionistas:

- a. Permanecendo com a expansão da produção e comercialização de molduras, ganhando lugar de destaque no mercado devido à qualidade de seus produtos,
- b. Desenvolvendo pesquisas visando novas tecnologias nas linhas de produção de maior produtividade (quantidade, qualidade e baixo custo)”.

Outro exemplo de “missão”:

«A missão da Universidade RUIROBRIL em seus cursos de graduação é preparar o estudante para cursos de “mestrado” e “doutorado”.

3.2. FILOSOFIA

Diversas conceituações existem sobre “filosofia”, tais como:

- Ciência racional fundamental de determinado campo de interesse ou atividades humanas.

- . Leis gerais de explicação racional para determinado campo.

A filosofia refere-se ao pensamento básico que orienta as ações de um administrador. Ela determina qual o caminho que ele seguirá quando se deparar com uma série de escolhas fundamentais. Por exemplo: deverá ele considerar-se principalmente interessado em proteger a continuidade da empresa? Principalmente interessado no bem-estar dos empregados? Particularmente responsável pela produção de um serviço para os clientes da empresa? Especialmente um servo da comunidade onde a empresa opera?”.

3.3. POLÍTICAS

Podemos incluir, ao item “2. POLÍTICAS”, por “políticas” decisões tomadas, antecipadamente, objetivando orientar os subordinados. Dessa forma, com base nas diretivas, políticas, preestabelecidas em nível gerencial geral, um funcionário não necessitará descobrir ou encontrar uma decisão de seu chefe de como agir.

Políticas é o estabelecimento de um padrão de decisão para aplicá-lo aos problemas semelhantes (quando se tratar de situações decisivas e repetitivas).

Exemplo de “políticas”:

“É política do Banco da Harmonia conceder empréstimos apenas aos clientes que mantêm saldo médio, nos últimos 4 (quatro) meses, superior a R\$ 200,00”.

“É política do escritório de consultoria e auditoria FLORENTINO não contar com estagiários (estudantes) para trabalho junto aos clientes - trabalho de campo”.

Quando se adota uma política de crédito mais liberal, a organização está assumindo, como é lógico, um nível bem maior de riscos. Quando se adota uma política de crédito restritiva, a organização assume um nível de risco menor e, em princípio, dependendo da conjuntura econômica, espera-se diminuição do volume de vendas ou da fatia de mercado.

Alguns setores ou segmentos da economia adotam critérios mais rigorosos na concessão de crédito para os seus clientes.

3.4. FUNÇÕES

É sabido que função é ação natural e própria de qualquer coisa.

A obtenção de determinada meta ou objetivo é diretamente encontrada pelo desempenho de funções; e a obtenção é afetada pela disposição das coisas em que as funções são ordenadas em normas de procedimento. Na fábrica, como citam Jucius e Schlender, o trabalhador que opera uma furadeira executa uma porção do trabalho definida basicamente como uma função que serve para ser acrescentada à complementação de um produto. No escritório, um funcionário que registra os custos da operação da furadeira está executando um ato que eventualmente auxiliará a consecução dos objetivos desejados.

As funções fazem com que o trabalho seja executado diretamente; os outros fatores – estrutura da organização, missão, políticas, moral, objetivos etc –, afetam de forma indireta a sua execução, uma vez que o desempenho deve ser o trabalho das funções.

As funções servirão para que os fins almejados sejam alcançados.

3.5 OBJETIVOS

Objetivos ou metas são quantificações explícitas que especificam, descrevem, os resultados desejados.

“Recursos humanos” e “recursos físicos” compreendendo pessoas naturais e máquinas, resultando em “procedimentos” e “estruturas”, são organizados em “funções” para executar “projetos” com o propósito de conseguir alcançar “objetivos”.

Os objetivos se tornam o ponto principal, de partida, para o planejamento.

Estrategicamente, os objetivos têm que ser mensuráveis, medidos, inclusive, nas fases necessárias de controle e replanejamento.

3.6 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Entende-se como estrutura organizacional a organização das partes ou dos elementos que formam um todo, como atribuição da função administrativa, gerencial, de organizar.

São recursos utilizados nas relações mais formais – administrativos e operacionais –. Eis alguns exemplos, além de outros:

Elementos Fixos:

- Prédios,
- Instalações,
- Móveis,
- Maquinários,
- Ferramentas.

Elementos Circulantes:

- Disponibilidades,
- Exigibilidades,
- Direitos (clientes),
- Matéria-prima,
- Produtos em fase de elaboração,
- Produtos acabados.

São recursos utilizados com relação direta entre o pessoal envolvido e os recursos disponíveis sempre por intermédio de normas para alcançar as metas ou objetivos fixados.

3.7 FACULDADES HUMANAS

As empresas devem ter sua conduta e atuação reguladas por processos e meios que as levem a atingir os seus objetivos e finalidades. Há, pois necessidade de que grupos organizados assumam essas responsabilidades mediante um processo associativo dirigido.

O fator humano é dos três fatores clássicos da produção, o mais importante, pois representa o agente ativo da produção. Cabe-lhe papel preponderante na obtenção do produto final, resultado da aplicação do esforço humano para a conquista de utilidades ou de riquezas econômicas.

A Teoria das Relações Humanas constatou a existência de certas necessidades humanas fundamentais. Verificou-se que o comportamento humano é determinado por causas que, às vezes, escapam o próprio entendimento e controle do homem. Essas causas se chamam necessidades ou motivos: são forças conscientes ou

inconscientes que levam o indivíduo a um determinado comportamento. A motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades.

O homem é um ser dotado de necessidades que se alternam ou se sucedem conjunta ou isoladamente. Satisfeita uma necessidade surge outra em seu lugar e, assim por diante, contínua e infinitamente.

Sempre é bom recordar que administrar é obter os bens e/ou serviços por meio das pessoas. Dessa forma, podemos concluir que administrar é a atividade humana destinada a realizar objetivos de repercussão social (sob responsabilidade governamental ou privada) com o máximo de satisfação e o mínimo de dispêndio, inclusive de tempo.

Para bem administrar é conveniente lembrar *Os Dez Mandamentos do Líder*, de Pierre Weil:

1. Respeitar o ser humano e crer nas suas possibilidades que são imensas;
2. Confiar no grupo mais do que em si mesmo;
3. Evitar críticas em público, a qualquer pessoa, procurando sempre elogiar diante do grupo, os aspectos positivo de cada um;
4. Estar sempre dando o exemplo, em vez de ficar criticando todo o tempo;

5. Evitar dar ordens, procurando a cooperação de cada um;
6. Dar a cada um o seu lugar, levando em consideração os seus gostos, interesses e aptidões pessoais;
7. Evitar tomar, mesmo de maneira provisória, a iniciativa de uma responsabilidade que pertença a outrem, pensando que faria melhor. No caso de pessoas que lhe são subordinadas, evitar “PASSAR POR CIMA” delas;
8. Consultar os membros do grupo, antes de tomar uma resolução importante, que envolva interesses comuns;
9. Antes de agir, explicar, aos membros do grupo, o que vai fazer e por quê; e
10. Evitar tomar parte nas discussões quando presidir uma reunião. Guardar neutralidade absoluta, fazendo registrar, imparcialmente, as decisões do grupo.

3.8. FATORES AMBIENTAIS

Como é lógico, o fator ambiente testemunha o fato de que todas as funções são cumpridas por pessoas naturais; por máquinas, instrumentos e demais forças físicas. Lembrando sempre que quem administra, gerencia, utiliza de recursos materiais, financeiros e humanos.

Os responsáveis pelo planejamento devem, inicialmente, voltar suas atenções no sentido de dotar a organização de recursos técnicos e humanos e, após, formar equipamento conciliando com os

recursos humanos com o propósito de alcançar o melhor desempenho funcional.

3.9. NORMAS

Norma é sinônimo de regra de procedimento. Preceito, regra, modelo, teor, exemplo.

Administrativamente, “norma” refere-se sempre ao fato de que as funções devem ser colocadas em ordem. Dessa forma, várias atividades serão realizadas para se conseguir, por exemplo, uma tonelada de açúcar, ou uma xícara de café.

Torna-se necessário, para obter-se um determinado produto ou serviço, que essas atividades sejam, inicialmente, arranjadas de modo que as primeiras atividades sejam realizadas em primeiro lugar e, dessa forma, em diante.

Cabe à administração (gerência) verificar se foram fixadas normas para as atividades detalhadas, cada uma delas, como é lógico, convenientemente planejada, executada e controlada.

3.10 PADRÕES DE DESEMPENHO

Por padrões de desempenho é entendido todo modelo de desempenho.

As pessoas, gerentes ou não, sempre têm um cargo, incumbência a desempenhar, função a desempenhar ou cumprir as suas obrigações.

Os “padrões de desempenho” são determinados de várias formas, vez que as organizações mantêm forças de natureza internas e externas.

Dessa forma, as pessoas possuem habilidades diferentes, ocasionando atitudes ou desempenhos diferente ou desiguais.

Determinado gerente que consegue obter grandes feitos, eliminando as dificuldades, é por todos respeitado.

Fatores como:

- Tipo de cargo;
- Produtividade;
- Interesse;
- Antiguidade;
- Salários;
- Privilégios;
- Automóvel colocado à disposição;
- Tamanho da sala;
- Móveis utilizados;
- Tipo de empresa;
- Localização do trabalho; e
- Proximidade com o presidente da empresa estes considerados como internos, além
- dos fatores:
- Graduação escolar;
- Educação;
- Poder aquisitivo;
- Representação social;

- Condução própria;
- Localização residencial;
- Religião;
- Etnia;
- Estado civil; e
- Relações familiares estes considerados como externos, podem explicar as promoções de alguns funcionários nas empresas.

4. COMO ORGANIZAR UM DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

O gerente de crédito é a chave mestra de qualquer estrutura de um departamento de crédito. É o profissional que tem o saber e o meio de sistematizar e organizar o departamento.

O gerente de crédito é quem delega autoridade, determina funções e coordena as várias atividades para o melhor funcionamento do departamento.

É atribuição do gerente de crédito, além de outras, atuar de forma a preencher os vários postos do departamento com funcionários competentes para o desempenho de suas funções; conhecendo as informações específicas; e técnicas de treinamento necessárias para cada tipo de cargo ou função. Torna-se necessário, para tanto, um manual de crédito, no qual deverá constar, de forma explícita, a política de crédito da organização.

Como política de crédito, e em decorrência de decisões prévias, considerando que ela poderá ser mais liberal ou restritiva em função de sua extensão, deverá haver um sumário de procedimentos,

incluindo: a classe e o tipo de operação comercial que pode ser feito por meio de crédito; o tipo de cliente a quem os serviços devem ser oferecidos; os prazos de pagamento; garantias; riscos; mercado, taxas de juros; e volume de investimentos.

É bom lembrar que “política de crédito” é orientação das decisões de crédito.

A política de crédito de uma organização, uma vez determinada, irá influenciar na organização do departamento de crédito. Sob uma política de crédito mais liberal, que envolva uma generosa aceitação de créditos com riscos, o departamento de crédito deverá possuir uma organização mais complexa do que o departamento que adota uma política restritiva, o qual necessita de uma seleção de créditos de risco mais apurada.

Uma política de crédito mais liberal é a peça-chave para um bem-sucedido departamento de operações de crédito.

De acordo com o desenvolvimento da organização, com seu crescimento e a alteração das condições externas, torna-se necessário um ajustamento da política.

5. CONTRATAÇÃO DO PESSOAL

Paralelamente à função de supervisor do trabalho do departamento de crédito, dentre as mais importantes atribuições de um gerente de crédito, é a seleção e treinamento dos componentes da equipe de trabalho do seu departamento. Toda atenção possível deve ser dedicada no momento da seleção dos componentes do departamento de crédito. Os funcionários que deverão trabalhar em contato com o público devem ser selecionados conforme suas habilidades de manter relações agradáveis com o cliente. O má-

ximo de cuidado e atenção deveria ser observado para que ficasse comprovado que os funcionários de um departamento de crédito têm a aparência, habilidade e atitudes necessárias para levar em frente a política de crédito definida pela organização.

Uma operação bem-sucedida em um departamento de crédito estará diretamente ligada à habilidade e técnica do gerente de crédito em selecionar e treinar os seus funcionários, desenvolvendo o seu poder de julgamento e conhecimento, para instilar lealdade e confiança em si e na organização, e combinar seus esforços em prol de uma organização eficientemente funcional.

Após a seleção dos funcionários para o departamento de crédito, eles deverão ser treinados em técnicas de crédito. Em determinadas organizações um manual de instruções poderá ser elaborado e utilizado de forma vantajosa. É muito importante que os funcionários do departamento de crédito tenham boa noção e detalhado conhecimento de todos os procedimentos do departamento de crédito e as suas funções, atribuições, individualmente como funcionários.

6. RECURSOS HUMANOS DA ORGANIZAÇÃO

Sob o enfoque de um departamento de crédito, o lado humano (recursos humanos) deve ser considerado mediante dois ângulos diferentes. O primeiro, atentando pelo ponto de vista das operações internas do departamento de crédito; o segundo, a partir do ponto de vista do contato que o departamento de crédito mantém ou manterá com os clientes.

Por ocasião do processo de recrutamento e seleção de funcionários para o departamento de crédito, a personalidade e características sociais devem ser levadas em consideração em conjunto com as qualificações funcionais exigidas para bem executar os detalhes do trabalho.

Os principais aspectos a serem observados são:

- A disposição e atitudes em relação ao cliente público (o funcionário deverá entender que o cliente é uma pessoa necessária e que deverá ser bem atendida, vez que a organização depende do cliente para o seu crescimento e, conseqüentemente, como garantia de seu emprego);
- Desejo e capacidade de permanecer com os seus colegas, mantendo em mente que todos os funcionários ali encontram-se para que o trabalho seja desenvolvido com eficiência e eficácia.

Para que o trabalho de crédito seja bem executado, os funcionários do departamento de crédito devem gostar do que fazem e possuir condições apropriadas de desenvolver os seus trabalhos. Desde que o responsável, o gerente do departamento de crédito tenha interesse pessoal pelo bem-estar de sua equipe, pode fazer com que isso seja viável. Deve, o gerente de crédito, ter certeza de que cada funcionário está executando o trabalho que gosta e tem condições, com a possibilidade de cada vez melhorar.

O gerente de crédito deverá, ainda, tentar melhorar a capacidade de seus funcionários sem demonstrar nenhuma parcialidade em suas decisões. Quando houver alguma necessidade de chamar a atenção de determinado funcionário, que esse fato seja pessoalmente, privativamente, sem a participação de terceiros.

7. O GERENTE DE CRÉDITO

O gerente de crédito, como já tive a oportunidade de observar, é a chave mestra de qualquer estrutura de um departamento de crédito. É o profissional que tem o saber e o meio (instrumentos) de sistematizar e organizar o departamento.

É o gerente de crédito quem delega autoridade, determina funções e coordena as várias atividades para melhorar o funcionamento do departamento. A sua função não é apenas a de constatar e eliminar indesejáveis créditos com maior grau de riscos, com o objetivo, lógico, de proteger a organização como um todo, mas, estimular, também, maior aproveitamento de todas as facilidades de crédito oferecidas pela empresa, fazendo, dessa forma, com que as vendas e os resultados - lucros - sempre aumentem. Deverá, o gerente de crédito, se encontrar em condições para oferecer suporte para abertura de novas contas por ocasião de adoção de políticas e métodos mais agressivos de vendas, incrementar as vendas para os clientes antigos (considerados como bons) e reativar as contas paralisadas.

O gerente de crédito também é o responsável pelo eficiente funcionamento do crédito, da cobrança, da correção de faturas/duplicatas e, em alguns casos, pela divisão equitativa de contas a receber (duplicatas, carnês ou notas promissórias).

É ainda atribuição do gerente de crédito ter em mente que o objetivo do negócio é o lucro. É seu dever ajudar a atingir esse objetivo criando novos créditos e aumentando as vendas para os já existentes; estudar o problema de concessão de crédito sem se afastar das normas da organização; e, também, cooperar, de todas as formas possíveis, com o departamento de vendas, a aumentar o seu volume de negócios.

8. RESPONSABILIDADE

Por responsabilidade entende-se obrigação geral de responder pelas consequências dos próprios atos ou dos outros.

“Especialmente quando uma organização cresce, os problemas relacionados com autoridade e responsabilidade aumentam de importância. Por outro lado, a autoridade precisa ser delegada a mais subordinados executivos, através de mais escalões organizacionais. E por outro, linha acima, através dos diversos escalões, mais e mais subordinados devem ser mantidos em responsabilidade”. Isto de acordo com Jucius e Schlender, na obra citada.

É da responsabilidade do gerente de crédito verificar e acompanhar se o departamento mantém bom volume de operações a crédito, e se as duplicatas, carnês, ou notas promissórias vêm sendo cobradas de forma eficiente visando manter reduzidas ou reduzir as perdas ao mínimo possível.

Normalmente, o gerente de crédito deve se preocupar com as propostas de crédito mais importantes, examinar as propostas de crédito que não foram aceitas e dedicar atenção às possíveis reclamações. Em algumas organizações o gerente de crédito, além de outras responsabilidades, também controla cobranças, bem como acompanha contas consideradas de difícil recebimento, as contas atrasadas, as contas já vencidas.

9. RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO

O gerente de crédito é o profissional especializado que procura ter em mente coordenar os esforços de seus subordinados. Para bem administrar, deverá exercer eficientemente o controle.

Sempre é bom lembrar que o controle tem a intenção de implicar autoridade e responsabilidade pelo trabalho no campo das finanças, materiais, qualidade, produção, vendas, cobrança, recebimento e pessoal.

Deverá adotar relatório de acompanhamento das atividades diretamente relacionadas com o crédito, podendo referido relatório variar em conformidade com as unidades (lojas, agências, filiais), o volume das operações e as necessidades da organização.

Pode ser considerado como relatório de acompanhamento um simples demonstrativo estatístico elaborado dia a dia, mensal, trimestral, semestral ou anualmente com base atual e comparativa com o volume de cobranças feitas por períodos, percentagem de cobrança, número de contas abertas, encerradas, reabertas, número de propostas aguardando aprovação, número de propostas não contempladas, número de contas ativas, por período, em comparação ao período anterior, média de vendas, número de contas e valores enviados à cobrança jurídica e quaisquer outras informações consideradas necessárias pela gerência.

Para avaliar a eficiência de um departamento de crédito são recomendadas as seguintes medidas, além de outras:

- Total das vendas,
- Percentagem dos negócios a crédito no total das vendas,
- Perdas com valores não recebidos,
- Percentagem de cobrança,
- Percentagem de impostos pagos,
- Percentagem de erro por negligência,

- Análise das contas,
- Novas contas abertas,
- Percentagem de rejeição,
- Lista periódica de contas vencidas e não pagas em períodos de 15, 30, 45, 60 dias
- ou mais de atraso,
- Custo dos processos de reabertura das contas,
- Movimento dos recebimentos,
- Percentual de contas e valores enviados a cobrança jurídica.

Além dessas medidas, outras podem e devem ser adicionadas, conforme os casos individuais, mas o gerente de crédito progressista deve estar constantemente atento para desenvolver testes e padrões com interesse de melhorar a eficiência e eficácia do departamento de crédito.

10. COBRANÇA

Entende-se por “cobrança” a ação de cobrar ou receber uma dívida.

As empresas, de acordo com os seus objetivos, de um modo geral, promovem a venda de seus produtos à vista (a dinheiro) ou a prazo.

De modo a permitir a continuidade das operações produtivas e comerciais, não raro, as empresas descontam as suas duplicatas mercantis ou de serviços, a vencer, em bancos, com o surgimento antecipado de recursos financeiros, mediante negociação das duplicatas, mediante débito ou pagamento de juros e outras despesas bancárias normais.

Essa modalidade de cobrança de duplicatas gera encargos financeiros para as empresas. Por esse motivo é necessário proceder-se a minuciosos estudos alternativos, considerando:

- Qual o custo menor entre efetuar a cobrança diretamente ou por meio de bancos comerciais;
- O tempo que medeia entre o recebimento do valor da duplicata pela instituição financeira e o fornecimento de informação relativa ao registro a crédito da conta bancária das empresas;
- A localização do cliente, o sacado, o devedor.

Como modalidades de cobrança dos títulos, vamos encontrar as seguintes situações:

- Descontados;
- Em carteira;
- Em cobrança bancária;
- Em vinculação a empréstimos;
- Em cobrança judicial; e
- No órgão jurídico para ação executiva.

Essas situações ou tipos de cobrança são em decorrência dos 5 (cinco) Cs do crédito. São os cinco aspectos a serem avaliados explicitados por WESTON e BRIGHAM:

1. O cliente procurará cumprir a sua obrigação?
2. O desempenho operacional e financeiro do cliente permitirá a geração de recursos para efetuar o pagamento?

3. O cliente possui bens e outros recursos disponíveis para cobrir o valor exigido pela transação?
4. O cliente pode oferecer garantias, reais ou não?
5. Quais serão os possíveis efeitos de acontecimentos externos (por exemplo, nível de atividade da economia) sobre a capacidade do cliente para pagar as suas dívidas?

A cobrança está diretamente relacionada com a política de concessão de crédito das empresas, que envolve possibilidades diversas de alteração da expectativa do nível do investimento sob a rubrica “contas a receber”.

10.1. PREVISÃO PARA DEVEDORES DUVIDOSOS

As empresas que realizam vendas a prazo assumem riscos de crédito, podendo algumas dívidas de clientes não serem liquidadas.

Os riscos de crédito podem gerar prejuízo para a empresa se houver insolvência temporária ou definitiva do cliente.

Entre outras medidas acautelatórias, os administradores costumam estimar os prejuízos prováveis, decorrentes de riscos assumidos perante dívidas de clientes e de outros devedores, baseando-se, principalmente, na expectativa de perdas e na experiência do passado.

Para o registro dos prejuízos prováveis que indicam os riscos de crédito, constitui-se previsão.

A “previsão para devedores duvidosos” é uma conta que registra as perdas prováveis relativas à expectativa do não recebimento de contas a receber.

Essa previsão pode assumir outros títulos, tais como:

- a) Previsão para créditos de liquidação duvidosa;
- b) Previsão para riscos de crédito;
- c) Previsão para perdas prováveis de contas a receber.

A contrapartida da previsão constituída será uma conta de despesa do exercício social.

10.2. CONTROLE PERMANENTE DE DUPLICATAS A RECEBER

A manutenção de controle permanente de duplicatas a receber e a aplicação de procedimentos eficientes de cobrança, seja de títulos em carteira ou em estabelecimentos de crédito, permitirão fluxo regular, sem atraso, de recursos financeiros para a empresa, visando a sua aplicação novamente nos fatores de produção e comercialização das utilidades oferecidas no mercado consumidor interno e externo.

As empresas precisam manter uma seção com atribuições específicas de cobrança e controle permanente sobre:

- Duplicatas em carteira a vencer;
- Duplicatas em carteira vencidas;
- Duplicatas protestadas;
- Duplicatas em cobrança simples;
- Duplicatas em cobrança caucionada;
- Duplicatas descontadas;

- Duplicatas a receber, habilitadas em concordata preventiva e falência de clientes.

Para análise dos prazos de financiamento das vendas e de recebimento das duplicatas a receber, os instrumentos mais comuns compreendem:

- Análise do prazo médio de financiamento das vendas;
- Análise de rotação das contas a receber e/ ou do prazo médio de recebimento de duplicatas a receber;
- Análise de atraso médio de cobranças de duplicatas a receber;
- Análise dos encargos financeiros por operação de desconto de duplicatas ou sua vinculação a empréstimos bancários.

10.3. POLÍTICA DE COBRANÇA

Como já vimos, a cobrança está diretamente relacionada com a política de concessão de crédito das empresas. No caso de cobrança, a “política” a ser adotada para duplicatas a receber ou contas a receber, em princípio, é a de uma liberalidade menor, com o pressuposto de assegurar os créditos, ou a de impedir que os pagamentos por parte dos devedores sejam efetuados mais tarde. Em outras palavras, com atraso.

A política de cobrança existe para que as vendas efetuadas se transformem, efetivamente, em recebimentos nos prazos previamente estabelecidos e constantes do fluxo de caixa, instrumento necessário a qualquer eficiente administração financeira.

11. ARQUIVAMENTO

Notadamente com relação ao estabelecimento de crédito, o departamento encarregado deverá possuir eficiente sistema de arquivamento.

Por arquivamento entende-se como um método sistemático de armazenamento de informações, com o objetivo de serem, imediatamente, encontradas quando necessário.

O arquivamento correto de fichas cadastrais e de relatórios é uma necessidade de um departamento de crédito. A falta de eficiente sistema de arquivamento pode atrasar uma operação ou um conjunto de operações ao ponto de causar possível perda ou prejuízo.

Veza que o departamento de crédito trabalha com informações, ele deverá possuir o seu arquivo como “suporte principal” do seu sistema.

Os métodos utilizados para adicionar nomes aos arquivos de clientes do departamento de crédito da organização, e a manutenção, cuidadosa, dos arquivos em dia, com relação às constantes mudanças, variará em conformidade com o tipo e tamanho da empresa.

A partir da década de 70, os métodos de arquivamento e os arquivos propriamente ditos vêm melhorando consideravelmente, mas ainda assim existe a inconstância do recurso humano a ser aprimorada. Em algumas empresas esse trabalho, importantíssimo, deixado a cargo de pessoas desqualificadas e, em algumas situações, pessoas ou funcionários que ocupam esse cargo o consideram como um degrau necessário para chegar a outra posição de melhor *status* e de remuneração.

Há necessidade de que a organização se conscientize no sentido de que o seu arquivo, notadamente o arquivo do departamento de crédito, deve estar sob os cuidados de pessoas competentes, que tenham noção exata da posição, às quais deve ser paga remuneração (salário) que possa lhes dar a satisfação de que essa posição ou cargo lhes é vantajosa.

Um bom sistema de arquivo terá como ponto de partida a ser organizado de forma tal que ninguém, com exceção de seu responsável, teria acesso a seus dados. Assim, nenhum documento poderia ser retirado sem prévio registro ou anotação, ou ainda recibo deixado no arquivo.

Presume-se que um sistema bem estruturado de arquivo deve incluir:

- Facilidades de desarquivamento e toda e qualquer informação de forma tal que sejam facilitadas as consultas;
- Facilidades para registros ou anotações e modificações de dados sobre condições, limites, endereços, de forma a manter o arquivamento constantemente atualizado.

12. CONTATOS COM O CLIENTE

Logo após a abertura de nova conta, os contatos com o cliente deverão ser feitos mediante cartas, e-mail ou telefone, dependendo do tipo de cada organização.

Depois que a conta for aberta, a maioria dos seus futuros contatos deverão ser feitos por cartas. O que deve ser feito para que você tenha certeza de que esses contatos estão sendo bem conduzidos? Procure não deixar que a carta para o cliente seja controlada como um simples estágio da rotina do escritório. Todas as cartas recebi-

das devem ser checadas, com o intuito de se observar expressões de insatisfação ou sinceras reclamações. Essas cartas e anotações devem ser dirigidas para o gerente a fim de que ele possa dedicar uma especial atenção e resposta.

Como sugestão, estude minuciosamente o sistema de encaminhamento de suas cartas. Será que isso reflete a atitude que você gostaria de ter para com seu cliente? Desenvolver, no que for possível, cartas, modelo padrão, para todos os tipos de cartas mais constantes. Se determinada carta deve ser datilografada, mimeografada ou por computador dependerá de julgamento personalizado, observando o seu conteúdo e o tipo de cliente a ser contatado.

Com a intenção de se conhecer expressões de Insatisfação ou reclamações, todas as cartas recebidas devem ser analisadas.

Dependendo do cliente, do tipo de negócio e do volume transacionado, atenção especial deverá ser dedicada aos seguintes aspectos:

- Tenha certeza de que o cliente merece a carta que você lhe preparou;
- Use elementos verdadeiros;
- Seja lisonjeador sem ser obsequioso;
- Personalize a correspondência;
- Se possível, assine em original.

13. CONHEÇA MELHOR O SEU CLIENTE

Enquanto o departamento de Marketing tem uma aproximada composição do mercado, o departamento de crédito é o lugar que possui o detalhamento do quadro dos clientes da organização. O histórico está no departamento de crédito, entre os relatórios. Por que não os retirar e colocá-los para funcionar?

Algumas coisas que você deveria saber sobre os seus clientes:

- Qual é o grupo de idade predominante? Isso será útil no planejamento de oferta de mercadorias;
- Que tipo de imóvel eles têm: apartamento, uma casa para uma família, urbana ou rural? Isso também será útil no planejamento de ofertas de mercadorias;
- Qual é a extensão da área que as vendas atingem? Qual é a sua representatividade nos vários segmentos da sua área comercial? Isso servirá de guia para cobertura de propaganda e para atividades promocionais;
- Qual é a média de salários ou honorários dos seus clientes? Isso auxiliará no planejamento de oferta de mercadorias, propagandas de aproximação e política de crédito;
- Que departamento é favorecido por diferentes grupos de salários ou honorários? Isso lhe guiará na solicitação desses grupos;
- Como as famílias são compostas? Isso acrescentará dados e informações para a política de vendas; e
- Quais são os grupos de profissão? Isso é de benefício direto para o planejamento de políticas de crédito e atividades promocionais.

Como é natural, todas essas informações devem ser mantidas nos arquivos de crédito. Lógico que você não precisará observar todas as contas de seus clientes. Desenvolva essas informações, utilize essas informações, com base em amostragens, mas tenha isso sim, certeza de que você se baseou em bons exemplos. De nenhuma outra forma você poderá traçar um perfil dos clientes. O perfil de seus clientes será de muita utilidade para as áreas de gerenciamento. Em outras palavras, de “políticas gerenciais”.

BIBLIOGRAFIA

ATTIE, William. **Auditoria** – Conceito e Aplicações. Editora Atlas.

FLORENTINO, Américo Matheus. **Auditoria Contábil**. Editora da Fundação Getúlio Vargas.

JUCIUS, Michael James; SCHLENDER, William Elmer. **Introdução à Administração**. Editora Atlas.

MOURA, Ril. **Cadastro, Crédito e Cobrança**. Manuais CNI.

MOURA, Ril. **Política e Avaliação de Crédito**. Série Estudos Especiais. CNI.

MOURA, Ril. **Políticas gerenciais**. Série Estudos Especiais. CNI.

SILVA, José Pereira da. **Análise e Decisão de Crédito**. Editora Atlas.

CAPÍTULO 2

COMPORTAMENTO DO EMPREENDEDOR DE SUCESSO

NOTA SOBRE O AUTOR

EDILSON CONRADO FERREIRA JUNIOR, Contador formado pela UERJ e Pós-graduado em Gestão Empresarial com ênfase em Tributos pela UFF. CEO do Grupo CF, empresa certificada com o ISO 9001 e da CF Franchising, rede de Franquias de Escritórios Contábeis presentes em 24 estados com mais de 250 unidades. Vice-Presidente do Interior do Conselho Regional de Contabilidade do Rio de Janeiro. Diretor Administrativo do SESCON/RJ 2018/2019. Autor de diversos Artigos com ênfase na Transformação e Gestão de Empresas Contábeis. Palestrante com mais de 300 eventos realizados por todo o Brasil (Conta Azul Con - Como será sua Empresa Contábil daqui a 5 anos | We are Omie - Gerenciando o Funil de Oportunidades | Nibo Conference - Estruturando sua Máquina de Vendas | Sistema FENACON / SESCON / SESCAP - Indicadores Chaves para Inovar e Lucrar mais na Era Digital | Accounting Brazil Summit - Abertura Simples - Encantando Clientes Contábeis | 1º Congresso Online de Contabilidade Consultiva NUCONT - Como Fazer UpSell com seus Clientes). Considerado

pela empresa Conta Azul um dos 50 Contadores mais influentes do Mercado Contábil no ano de 2018. Disseminador da Contabilidade Consultiva no Brasil. Consultor de Empresas de Pequeno e Médio Porte da área de Combustíveis desde sua Industrialização até sua Distribuição no Varejo e de Concessionárias de Veículos Automotores. Autor dos Livros Escola de Palestrantes e O Manual do novo empreendedor contábil.

COMPORTAMENTO DO EMPREENDEDOR DE SUCESSO

O conhecimento técnico é a habilidade menos importante para o empresário contábil ter sucesso.

Dos milhares de Contadores com quem já estive, para conhecer as operações e prestar consultorias, nenhum deles pecava por executar mal os serviços.

Mas, por que, então, a absoluta maioria deles sofria para se diferenciar, cobrar valores justos e ter um negócio saudável?

Porque não conheciam ou não colocavam em prática os comportamentos do empreendedor de sucesso.

Isso não quer dizer que você não precise dominar a sua especialidade técnica. Na verdade, isso é somente sua obrigação. Não se trata de um diferencial que fará o cliente escolher a sua empresa e pagar os honorários todos os meses com um sorriso no rosto e sem questionar.

Em contrapartida, já pude conhecer grandes empresários contábeis que pouco sabiam sobre os detalhes dos últimos acontecimentos em sua área, mas podem se dar ao luxo de tirar duas férias

por ano, pegar os filhos na escola, ir para o escritório duas ou três vezes por semana e viver a vida com prazer.

Já pensou de qual lado você quer estar?

Depois de terminar este capítulo, acredite, isso será apenas uma questão de escolha e persistência.

Pois você será capaz de mudar a forma como enxerga o mercado contábil e poderá, assim, transformar a sua vida profissional e pessoal.

O que tenho a compartilhar a seguir não é nenhuma estratégia mirabolante. Pelo contrário, é uma simples adaptação daquilo que o Empretec definiu como os **10 comportamentos do empreendedor de sucesso**, mas com foco no mercado contábil:

- 1. Busca de oportunidades e novas iniciativas,**
- 2. Corre riscos calculados,**
- 3. Exige qualidade e eficiência,**
- 4. Planeja e faz monitoramento das ações,**
- 5. Estabelece metas ousadas,**
- 6. Busca informações estratégicas,**
- 7. Persistente,**
- 8. Comprometido com o objetivo,**
- 9. Persuasão alta e boa rede de contatos,**
- 10. Independente e autoconfiante.**

Tudo o que vamos ver a partir de agora são experiências baseadas em fatos vividos nestes últimos 15 anos, atuando como conta-

dor, empresário contábil e líder setorial da Contabilidade e do Franchising.

Em muitos momentos você vai sentir como se fosse sua própria história sendo contada, pois são situações que fazem parte do nosso dia a dia.

Porém, de nada adianta também você consumir as próximas páginas como um mero espectador. É preciso se comprometer, desde já, a identificar as principais áreas em que você está falhando e partir para a ação.

De todos os comportamentos necessários para o sucesso, o que me trouxe até aqui foi justamente o desejo ardente de aprender e a capacidade extraordinária de colocar em prática o mais rápido possível estes novos conhecimentos.

Por isso, eu convido você a enxergar o dia de hoje como um divisor de águas na sua carreira contábil. Afinal, você consumirá um conteúdo precioso e se colocará em ação para executar o que for necessário para se tornar um empreendedor de sucesso.

Vamos nessa?

COMPORTAMENTO 1: BUSCA DE OPORTUNIDADES E NOVAS INICIATIVAS

O empresário contábil deve sempre se colocar no papel de inconformado.

Não aquele inconformismo com o governo, com o concorrente ou com “tudo isso que está aí”.

Mas sim estar sempre ligado em oportunidades que o façam:

- Ganhar notoriedade em sua região,
- Ser visto com credibilidade no seu mercado,
- Melhorar processos internos para reduzir custos e otimizar investimentos,
- Trocas peças na equipe, se necessário, para melhorar a performance,
- Implantar novas tecnologias para otimizar os custos e gerar diferenciais para o cliente final.

No meu caso, por exemplo, em 2014, identifiquei a oportunidade de implantar o modelo de franquia na CF Contabilidade, pois via ali uma dificuldade cada vez maior dos Contadores se diferenciarem, se atualizarem e fugirem da guerra por preços.

Hoje, oito anos depois, já temos mais de 250 franquias espalhadas pelo Brasil e com mudanças reais nas vidas dessas pessoas.

Sempre enxerguei também como grande oportunidade a possibilidade de atuar nas entidades de classe, pois assim eu poderia compartilhar conhecimentos com os principais empresários do país, me manter sempre atualizado e levar esses diferenciais para os meus clientes.

Assim, já pude exercer funções como diretor do Sescon-RJ, vice-presidente do interior do CRC-RJ e diretor financeiro da ABF-RJ (Associação Brasileira de Franchising).

Estar aqui escrevendo esse capítulo foi uma oportunidade que surgiu devido a essa atuação constante — e, muitas vezes, confesso, cansativa — de me dedicar à evolução do mercado como um todo através dessas entidades.

As minhas perguntas para você são:

- O que você tem feito para aproveitar novas oportunidades fora do comum para expandir seus negócios?
- Você tem feito coisas inovadoras ou só reagido às circunstâncias que vive?

Se pensou muito e não veio nada à sua mente, **CUIDADO!**

Você pode estar perdendo a mão do seu negócio e indo para um caminho ruim para o seu futuro na contabilidade.

O que você pode fazer para melhorar esse comportamento em você?

- Seja mais ativo em grupos de discussão ou associações que tenham relação direta com seu negócio. Coloque-se mais à disposição para ajudá-los, compareça em reuniões *on-line*, **compartilhe seu ponto de vista e discuta mais de forma política,**
- **Fomente discussões de melhoria do seu negócio** em almoços com seus parceiros e clientes, visite negócios como o seu e faça o famoso *benchmark*,
- **Ouça mais seu time**, crie reuniões para eles apontarem problemas e soluções, para que haja uma nova iniciativa de mudança.

COMPORTAMENTO 2: CORRE RISCOS CALCULADOS

Quantas vezes você perdeu dinheiro por não fazer contas de algum projeto?

Vou contar rapidamente a história de um amigo que começou um negócio com uma bolada de sua **rescisão de mais de R\$1 milhão**.

Ele escolheu a atividade e montou o primeiro ponto com uns R\$300 mil. Logo no primeiro mês suas vendas foram incríveis e todo o dinheiro que tinha colocado no estoque virou caixa.

Como não entendia bem de finanças, achou que aquele caixa era lucro e começou a gastar por conta. Comprou casa, abriu mais dois negócios e fechou aquele carro importado dos sonhos.

Infelizmente, dois anos depois quebrou e perdeu toda sua rescisão.

Entenda que **não estou falando aqui para você parar de investir**, arriscar ou fazer investimentos para seu negócio crescer, mas, sim, que deve fazer isso de maneira segura, calculando seus riscos e mitigando sua perda patrimonial.

Ao assumir qualquer novo investimento deve ser avaliado o volume do capital investido, o tempo de retorno, os cenários se tudo der errado, ou seja, se você realmente está preparado para o pior do negócio.

Certa vez, estive com um empresário que iria abrir uma clínica de estética. Como era o seu primeiro empreendimento e ele iria alugar um imóvel de minha propriedade, fiquei extremamente preocupado com isso.

Afinal, vai que esse cara abre, não aguenta o tranco e depois fecha sem me pagar o aluguel! Então o chamei para uma reunião para fecharmos a locação e entender um pouco mais do seu negócio.

Comecei a montar uma planilha para aprofundar os dados e, passem, retiramos números que ele nem imaginava e que o deixaram assustado.

Por exemplo:

1. Ele não sabia que se as vendas não fossem boas, precisaria ter guardado mais de R\$ 120 mil para manter o negócio aberto;
2. Caso vendesse em 10 vezes sem juros no cartão, ou ele perderia R\$ 7 mil por mês em juros de antecipação ou precisaria ter capital de giro em torno de R\$ 300 mil para aguentar receber as vendas em 10 meses;
3. Não sabia que precisaria contratar duas esteticistas para entregar R\$ 60 mil de faturamento.

No final da reunião, ele saiu com duas sensações:

- Um bom Contador é fundamental para qualquer negócio,
- Era preciso se aprofundar um pouco mais sobre os dados para calcular melhor seus riscos e investimentos, pois ele imaginava que com R\$ 30 mil e contratando pessoas estava tudo resolvido!

O que eu quero dizer é que temos duas missões como Contadores que somos, **cientistas da riqueza**. Uma de **ajudar outros empre-**

sários e a segunda de realizarmos essas contas conosco para nossos investimentos e **ARRISCAR mais**.

Afinal, como vamos vender o projeto de expansão e crescimento para nossos clientes se não nos arriscamos, não crescemos, não evoluímos?

Além disso, pergunte-se: *“Que riscos devo tomar para melhorar meu negócio e crescer?”*

COMPORTAMENTO 3: EXIGE QUALIDADE E EFICIÊNCIA

Normalmente, quando vou realizar consultorias dentro das empresas, vejo dois perfis de empreendedores:

- Os que demoram a tomar decisão pois querem ter clareza e certeza do que vai ocorrer;
- Outros que agem rápido, pois acham que a velocidade é o maior segredo dos negócios de sucesso.

Dessa forma, ou a empresa perde grandes oportunidades por demora a agir ou faz investimentos errados e acaba jogando dinheiro no lixo.

Mas é possível unir as duas formas ter sucesso. Basta buscar cada vez mais **eficiência** sem deixar de lado a **qualidade**.

COMO EXIGIR E CONQUISTAR QUALIDADE COM EFICIÊNCIA DO SEU TIME?

1. CRIE UM PROCESSO FLUIDO

Desenhe o passo a passo da tarefa completa de entrega do produto e analise onde possa haver perdas ou retrabalhos. Uma boa maneira de se realizar isso é fazer um *brainstorming* matinal com o time.

2. TREINE O PROCESSO COMBINADO COM O TIME

Você precisa colocar o processo em prática fora do dia a dia para que possa avaliá-lo em uso e observar se o que foi escrito realmente funciona.

3. AVALIE A SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Pode ser que, em sua opinião, o processo esteja ótimo e os treinos tenham sido muito bons, mas, para seu cliente não! Portanto, faça perguntas a ele sobre o produto e serviço que você entregou para que possa ouvir dele se as mudanças estão funcionando bem.

COMPORTAMENTO 4: PLANEJA E FAZ MONITORAMENTO DAS AÇÕES

Na minha jornada no EMPRETEC, num determinado momento nos pediram para organizar um grupo para uma tarefa.

Em seguida, nos deram dois potes de tamanhos diferentes, num total de sete conjuntos. Eram miçangas de cores vermelha e branca à vontade, fitas rosas e verdes à vontade e sete elásticos.

O objetivo consistia em montar um *kit* com um pote pequeno e um grande conectados com elásticos em volta deles, com 20 miçangas brancas no pote menor e 30 vermelhas no pote maior, com

a fita rosa no pote com miçangas brancas e a fita verde no pote com miçangas vermelhas.

Quem concluisse no menor prazo, ganhava. Foram dados 15 minutos para planejarmos a execução. Planejamos bem, mas na hora da execução nenhum grupo acertou os sete *kits* que precisavam ser montados.

Agora, por que **NENHUM dos seis times** que estavam competindo conseguiram bater a meta de montar **sete kits completos sem ERRO?**

Por dois motivos:

1. Planejaram o processo, mas não treinaram o **PLANEJADO** antes da execução;
2. No início da **EXECUÇÃO**, não foi criado um processo de revisão ou selecionada uma pessoa para supervisionar a montagem.

SERÁ QUE ISSO TAMBÉM NÃO ACONTECE COM VOCÊ NO SEU DIA A DIA?

COMO COMEÇAR A PLANEJAR DO JEITO CERTO

1. Tenha certeza e clareza do seu objetivo na sua empresa e defina o tempo que você quer atingi-lo;
2. Detalhe todas as ações que você e seu time precisam executar para chegarem ao objetivo. **Sugestão:** promova um *brainstorming* com seu time de forma descontraída;

3. Organize as ações em ordem e coloque as datas e responsáveis;
4. Nunca comece uma execução sem um plano claro do início ao fim;
5. Valide a viabilidade financeira do seu projeto. Caso tenha dificuldade em projetar dados financeiros, procure um especialista. Não pule essa etapa sem cumpri-la;
6. Faça testes na execução do plano antes de entrar em ação;
7. Entre com toda sua ENERGIA para começar a executar;
8. Monitore as execuções para garantir que você as corrija na jornada e coloque o trem no trilho de novo ou garanta que estão em dia. **Dica de ouro:** tenha uma pessoa exclusiva para monitorar as ações;

9. META BATIDA, OBJETIVO CONQUISTADO!

COMPORTAMENTO 5: ESTABELEÇA METAS OUSADAS

O que mais ouço na minha jornada como Contador são empresários reclamando:

“Tá difícil! O Governo está me arrebrandando!”

“Eu não aguento mais meus empregados, eles não fazem o que eu mando!”

“Os impostos estão muito altos, não sei como meu concorrente consegue pagar imposto e ainda vender mais barato do que eu!”

E fico triste, pois vejo o quanto esses empreendedores poderiam estar crescendo, mas têm dificuldade de pensar fora da caixa e fazer diferente de forma ousada.

O problema é que preferem colocar a culpa em alguém e não pensar como eles podem evoluir seu negócio. Dessa forma, o negócio dos empresários com esse perfil fica:

1. Estagnado, **NÃO CRESCE** e não atrai novos clientes;
2. Deixa de ter empregados com visão inovadora para propor processos e melhorar a **EFICIÊNCIA DO NEGÓCIO**;
3. Ambiente ruim dentro da empresa, que leva a um **MAU ATENDIMENTO AO CLIENTE**.

A questão é que você tem **DUAS OPÇÕES** para seguir em frente e ser bem-sucedido no seu negócio contábil:

1. Você escolhe reclamar do governo, do **CRC**, do seu concorrente e não **OUSAR**.
2. Você muda sua forma de pensar, começa a ousar mais e cria um **NOVO NEGÓCIO**.

Eu sei que você agora deve estar falando: *“Ah, mas ele (EU, COMO CF Contabilidade) é grande, para ele é fácil falar assim!”*

Você até está CERTO, hoje é fácil eu pensar assim, estou bem, cresci, tenho uma vida confortável, mas NEM SEMPRE FOI ASSIM!

Quando comecei a trabalhar com meu pai, em 2001, éramos só três pessoas. Mas tínhamos o inconformismo de NÃO ACEITAR TUDO como sempre está e de assumir a RESPONSABILIDADE sobre os nossos resultados.

Dessa maneira, conseguimos trilhar, com muita dificuldade, nossa jornada que nos trouxe ao resultado que temos hoje.

Mas foi só eu que consegui um bom resultado? Não! Conheço vários amigos Contadores que estão colhendo excelentes frutos por terem sido ousados, sem terceirizar a culpa pelos seus problemas.

COMO RESOLVER SUA FALTA DE OUSADIA

1. CONSCIENTIZE-SE

Você precisa se conscientizar de que precisa mudar e que manter os mesmos comportamentos e as mesmas ações NÃO VÃO TE LEVAR A RESULTADOS DIFERENTES.

Uma dica é fazer um Coach, pois um profissional competente nessa área busca extrair de você a consciência que precisa para mudar e evoluir.

2. TENHA CLAREZA DO QUE VOCÊ QUER DA SUA VIDA

Vejo pessoas perdidas, que não sabem onde querem estar, quantos clientes querem ter ou como desejam viver daqui a 5, 10, 15 anos.

Primeiro, você precisa entender que tipo de negócio contábil quer e quando deseja alcançar esse resultado. Só assim poderá criar a sua OUSADIA e entender quais ações precisa tomar.

Nessa etapa você verá que pode ser necessário um **NOVO SÓCIO**, pegar um capital no **BANCO** ou mandar embora alguns clientes para **SEGMENTAR/NICHAR**.

3. TOME AS AÇÕES NECESSÁRIAS PARA CHEGAR AO SEU LUGAR DESEJADO

Agora, você precisará **AGIR**. Você irá errar bastante, mas, com o comportamento empreendedor da persistência, que veremos mais à frente, conseguirá avançar fazendo as melhorias necessárias para chegar “do outro lado do rio”.

COMPORTAMENTO 6: BUSCA INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS

Na maioria das empresas contábeis que eu visito, sempre faço as seguintes perguntas:

“Qual seu diferencial hoje?” e “Quem são seus principais concorrentes e o que eles fazem que você não faz?”

E sabe qual a resposta que eu ouço em quase 100% das vezes? Ocorre um grande silêncio e logo após: *“nossa, não sei!”*.

O problema de não saber seus diferenciais e suas vantagens competitivas é que você sofrerá com as seguintes situações:

- 1. Brigará por preço com o mercado,**
- 2. Não conseguirá engajar seu time em uma direção e perderá talentos,**

3. Terá pouca indicação pois seu cliente não se encantará com seu negócio.

Para evitar isso é fundamental buscar informações estratégicas para o seu negócio.

BUSCA DE INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS

Para te ajudar, vou mostrar os caminhos que deverá percorrer e pesquisar para entender como anda o segmento em que deseja atuar.

1. ENTENDA O MERCADO EM QUE VOCÊ ESTÁ INSERIDO

- Quantidade de estabelecimentos,
- Principais problemas que vive no seu dia a dia,
- Principais *players* (concorrentes) da sua região,
- As principais inovações da área.

2. ESTUDE OS GRANDES NÚMEROS

- Faturamento,
- Custos e despesas,
- Investimentos,
- Ponto de equilíbrio.

3. COMO SE OPERA COM EFICIÊNCIA

- Automações,
- Principais *softwares* usados

- Análise de fluxo de informações e processos dos concorrentes.

4. MARKETING E COMERCIAL

- Principais produtos oferecidos,
- Quais os canais de vendas mais utilizados,
- Investimentos e estrutura da área de vendas.

Com todas essas respostas na mão, ou parte delas, você terá uma chance muito grande de entender o seu segmento e se diferenciar por meio de algo que ninguém entrega.

COMPORTAMENTO 7: PERSISTENTE

Você certamente conhece pessoas mega inteligentes, mas que não têm grandes resultados.

Elas mudam o tempo inteiro seu objetivo final, trocam de emprego, alteram seus objetivos dentro da empresa, mas não conseguem avançar.

O comportamento de mudança é, sim, necessário. Mas somente quando direcionado a mudar de estratégia para chegar ao objetivo final.

Quando se muda de objetivo final o tempo todo, isso demonstra uma grande falta de foco e o tal **COMODISMO DESTRUTIVO** que o manterá estagnado sempre com os mesmos resultados.

COMO DIFERENCIAR PERSISTÊNCIA DE TEIMOSIA

Imagine o seguinte cenário: você precisa muito falar com uma pessoa, mas está com dificuldade de contactá-la. Você tenta ligar e ela não atende já há um mês.

Nesse caso concreto temos o seguinte cenário:

Objetivo final: Conversar com a pessoa

Estratégia: Ligar pelo telefone

Supondo que após um mês você não conseguiu falar, tentou todos os dias e depois desistiu, esse é um comportamento persistente ou teimoso?

Calma! Não responda agora!

Pense em um segundo cenário em que você tentou falar ao telefone na primeira semana e não deu certo. Na segunda semana, mandou correspondência para o endereço. Na terceira, redigiu um *e-mail* e ainda ligou para conhecidos dessa pessoa. E na última semana (quarta) você foi ao endereço procurar a pessoa em horários diferentes e ainda conversou com vizinhos para saber dela.

Esse foi um comportamento persistente ou teimoso?

Repare que em ambos os casos tínhamos o mesmo objetivo final, que era falar com essa pessoa. Porém, no primeiro cenário, nós só usamos uma estratégia e não saímos dela durante um mês inteiro.

Já no segundo usamos diversas estratégias diferentes, de tal forma que tentamos várias formas de chegar ao resultado.

Em qual desses casos você teria mais chance de sucesso? Óbvio que no segundo, não é? Mas por quê?

Porque você testou várias formas diferentes de se chegar no seu objetivo mudando a estratégia e não modificando o objetivo final. Portanto, você foi persistente.

A teimosia é destrutiva e corrói sua empresa. Já a persistência é benéfica e torna possível construir os seus resultados de longo prazo.

A Netflix testou o seu modelo de negócios por 68 vezes até achar o ideal para o mercado e explodir como empresa de *streaming*.

A Nike era uma revendedora de sapatos e tênis japoneses e achou a estratégia certa quando investiu de forma personalizada em atletas olímpicos.

Repare que em momento nenhum essas empresas mudaram seus objetivos finais, mas reestruturaram suas estratégias.

Uma das formas de criar estratégias novas é usar momentos livres com a equipe para pensar o negócio e ouvir bastante seus clientes sobre o produto que ele deseja de você.

COMPORTAMENTO 8: COMPROMETIDO COM O OBJETIVO

Poucas pessoas entendem o quanto é importante dar algo a mais quando necessário para a entrega de um resultado.

O ponto que precisa ser dito, em resumo, é que **POUCOS PAGAM O PREÇO DO SUCESSO, MAS MUITOS QUEREM USUFRUIR DELE.**

Alguns exemplos de compromisso genuíno são:

- Acordar mais cedo, às 3h30 da manhã, para entregar trabalho combinado com seu cliente na meta e não ligar para reagendar a reunião;
- Deixar de comprar algum produto que deseja muito, pois você está poupando para comprar sua primeira casa própria;
- Abrir mão de tomar aquela cerveja ou vinho em uma festa com amigos, pois você está em uma dieta severa para emagrecer e prevenir doenças.

Agora, fala sério, é difícil demais se comprometer profundamente com algo, não é verdade? É tão difícil, que eu vou fazer uma pergunta que pode te fazer tremer agora:

“QUAL FOI A ÚLTIMA VEZ QUE VOCÊ SE COMPROMETEU COM ALGO DE FORMA GENUÍNA E ISSO TE LEVOU A UM ESFORÇO EXTREMO, MAS QUE VALEU A PENA POIS VOCÊ ATINGIU O OBJETIVO?”

Na maioria das vezes nosso cérebro nos força a realizar o famoso “deixa para amanhã”, mesmo sabendo que na última hora tende a ocorrer um gargalo ou um problema que não dará tempo de ser resolvido a tempo.

Isso acontece porque somos condicionados a evitar tudo aquilo que causa a dor. O nosso cérebro é preparado para nos proporcionar apenas o que dá prazer, e geralmente é a zona de conforto que causa essa sensação.

Mas você deve controlar isso ao ter mais comprometimento com seus objetivos.

OS 3 PASSOS MÁGICOS PARA TER MAIS COMPROMETIMENTO COM OS OBJETIVOS

1. FOCO

Quando você concentra a energia da sua ação em um ponto específico, essa concentração acaba sendo muito mais forte do que se estivesse realizando várias tarefas de uma vez. Portanto, procure identificar as áreas do seu negócio cujas mudanças podem trazer um maior resultado, seja de redução de custos, otimização de tempo ou de entrada de novos clientes.

Coloque foco nessas ações e, aos poucos, aprenda a delegar as funções que não são estratégicas para o negócio.

2. MUDE HÁBITOS

A mudança de hábito é um detalhe fundamental, ou seja, você precisa se organizar melhor e passar a cumprir prazos. Uma dica valiosa para isso é sempre planejar a sua próxima semana na sexta, sábado ou domingo antes dela se iniciar.

Detalhe os pontos que são importantes para ter reuniões mais produtivas, tais como analisar um relatório de forma antecipada ou avaliar algum tipo de informação para afiar o seu machado para um encontro com um cliente estratégico.

Um outro ponto são seus horários. Agende reuniões para horários em que você tem menos concentração, pois os horários que você tem nível alto de concentração precisam ser utilizados para momentos de trabalhos mais intensos, ou seja, que requeiram mais energia intelectual.

3. METAS DE CURTO PRAZO

De nada adianta você querer escrever um livro e colocar essa data lá para daqui a 10 meses. Seu cérebro vai procrastinar ações que são necessárias para construir o livro por dois motivos: *primeiro*, para evitar a dor de ter que redigir o conteúdo; e *segundo*, pois não há clareza das microações a serem realizadas.

Imagine quantas coisas acabam ficando para trás em sua empresa pelo fato de você não ter clareza do que precisa ser feito e você acaba não realizando e perdendo uma meta.

Mas dá para mudar. Basta exercitar essas três ações todos os dias no seu negócio.

COMPORTAMENTO 9: ALTA PERSUASÃO E BOA REDE DE CONTATOS

Contatos são fundamentais para qualquer negócio, pois as pessoas gostam de estar com pessoas e, quando tem afinidade de assuntos, aí sim, o papo voa!

Ter mais contatos, amigos e relacionamentos significa contar com mais pessoas para ajudar a resolver problemas ou, até mesmo, para comprar seu produto.

Caso você seja alguém isolado, que não vai a eventos, não conhece pessoas novas e só fala do que te interessa, o que acontecerá?

Você terá grandes dificuldades de ser um empreendedor de sucesso, pois perderá:

- Troca de informações com empresários do seu setor,
- Convites para eventos e interação que podem te abrir novas portas,
- Contatos para ajudar seus parceiros a solucionar algum problema.

Isso é TUDO que você não quer, não é mesmo? Portanto, vamos falar sobre como potencializar sua rede de contatos e ter uma alta persuasão entre seus conhecidos e amigos.

5 DICAS PARA AUMENTAR SUA REDE DE CONTATOS E SER MAIS PERSUASIVO

1. PARTICIPAR DE GRUPOS (ASSOCIAÇÕES, SINDICATOS E AUTARQUIAS)

A participação em grupos é importante pois lá você poderá conhecer outras pessoas que tenham dificuldades similares às suas e propor ajuda e soluções. Além disso, a partir do momento que você emerge em um grupo e participa das discussões, começa a aparecer para aquele ecossistema e novas oportunidades podem surgir.

2. ALMOÇAR COM UM AMIGO UMA VEZ POR SEMANA

Almoçar ou ligar para alguns amigos toda semana faz toda diferença na sua geração de *networking*. Dessa forma você se coloca como um ouvinte dele e demonstra que quer sempre tê-lo por perto. Assim, quando você precisar de algum apoio, como te indicar para alguém, você sempre estará na memória dele.

3. EVENTOS PEQUENOS E COM PESSOAS SELECIONADAS

Promover eventos pequenos é algo extremamente impulsionador para o seu *networking*. Quando você cria um momento mais intimista e consegue conectar pessoas entre si, começa a gerar valor entre elas e é percebido por isso.

4. COMUNIQUE-SE DE FORMA SIMPLES

Nunca seja o chato da conversa, que fala termos rebuscados e siglas que ninguém da roda sabe. Isso só vai afastar as pessoas. Use sempre linguagem simples e faça com que eles gostem mais de você por parecer com eles.

5. AJUDE SEM ESPERAR ALGO EM TROCA

Você precisa sempre se colocar à disposição para ajudar as pessoas sem esperar nada em troca. Dessa forma, será visto como alguém que quer sempre ajudar e dificilmente será negado algo a você.

COMPORTAMENTO 10: INDEPENDENTE E AUTOCONFIANTE

Quantas ideias de negócio você já teve na sua vida? Quantas formas de melhorar seu negócio você já teve e não implementou? Quantas tarefas grandes você recusou por não se sentir capaz de entregar? Quantas vezes você teve uma ideia e viu uma outra pessoa implementar e enriquecer com isso?

Todos esses são apenas alguns exemplos de problemas comportamentais de autoconfiança que você deve exterminar daqui para frente, pois estão lhe causando prejuízos enormes.

Se isso te consola, também já passei bastante por isso e sei como fazer para você melhorar esses comportamentos.

9 AÇÕES PARA SER MAIS INDEPENDENTE E AUTOCONFIANTE

FAÇA COACH

Sim, isso mesmo! Você pode até estar rindo agora, mas o Coach mudou minha vida! Ele é um dos principais caminhos para o autoconhecimento, pois aprendemos a lidar com questões como a ansiedade e descobrimos quais são as nossas fraquezas e pontos fortes.

2. NÃO SE COBRE DEMAIS

Evite colocar muita pressão sobre si mesmo. Conheça o seu valor e comemore, pouco a pouco, as conquistas diárias. Assim, você será muito mais confiante ao longo de sua jornada.

3. ACOMPANHE A PRÓPRIA EVOLUÇÃO

Acompanhar a própria evolução também é algo muito importante. Você pode contribuir para isso, investindo, por exemplo, em cursos e em qualificações variadas para ampliar o seu conhecimento.

4. NÃO SE COMPARE COM OUTROS

É a partir das comparações que nasce boa parte das inseguranças que minam a nossa confiança. Foque apenas em sua própria vida e faça aquilo que for melhor para si. Cada pessoa tem um próprio caminho a trilhar, e as conquistas alheias não diminuem as suas!

5. SAIBA QUE ERRAR É IMPORTANTE

Erros são fundamentais para que possamos aprender e identificar falhas e problemas que podem ser resolvidos. Assim, caminharemos rumo ao crescimento, um degrau de cada vez.

6. CONTROLE A ANSIEDADE

A ansiedade é um grande problema e uma verdadeira inimiga do sucesso e da autoconfiança. Busque, além do Coach, alternativas para ajudar você com essa questão. Atividades físicas e investimento em *hobbies* variados podem ser boas opções para relaxar.

No meu caso, controlo ouvindo *audiobooks*. Teste o que mais vai encaixar para você!

7. NÃO BUSQUE ACEITAÇÃO DE OUTRAS PESSOAS

Além da comparação, a busca pela aceitação de outras pessoas é um problema muito recorrente e que deve ser evitado.

Ainda que queiramos ser admirados, saiba que, primeiramente, você mesmo deve estar orgulhoso de si. Mantenha com você apenas quem o apoia e impulsiona seus objetivos!

8. TRACE METAS CONCISAS

Estabelecer alguns objetivos (de curto, longo e médio prazo) é também muito importante. Valorize as pequenas conquistas e saiba que elas levarão você rumo ao seu grande objetivo final. A cada meta conquistada, você estará mais perto daquilo que sempre sonhou e se tornará mais confiante.

9. CRIE UMA ROTINA MATINAL POSITIVA

Ao acordar, tome um belo banho e lembre-se de uma música que você goste bem animada. Além disso, pense como o dia vai ser bom e se imagine realizando todas as suas ações com excelência e obtendo os resultados que você espera.

Lembre-se de um contrato que você fechou de forma fantástica, de uma reunião muito bem conduzida ou de uma belíssima viagem com a família.

Crie um grito de guerra para você e se olhe todo dia no espelho e fale para si mesmo a sua frase!

E aí, conseguiu identificar quais desses comportamentos você mais precisa trabalhar para ser um empresário contábil de sucesso?

Agora é começar a colocar em prática e colher os resultados.

Ao longo desses anos, tenho percebido como o modelo de franquia contábil tem ajudado os Contadores a aprenderem a exercitar esses comportamentos, além de todos os outros benefícios deste tipo de negócio como: atuar com uma marca reconhecida, fugir da guerra por preços, utilizar *softwares* de última geração, obter apoio do franqueador para a prospecção e fidelização de clientes e muito mais.

Portanto, se me permite uma sugestão adicional: se você já é um empresário contábil ou sente que chegou seu momento de começar seu próprio negócio, analise os diversos modelos de franquias contábeis disponíveis atualmente e veja se faz sentido para aquilo que você busca.

Sucesso em sua jornada empreendedora!

CAPÍTULO 3

GESTÃO EMPRESARIAL – ORIGEM, CONCEITO E APLICABILIDADE

NOTA SOBRE A AUTORA

ILAN R DE F RENZ, administradora, contadora, empresária contábil, pós-graduada em gestão e planejamento tributário, MBA em Empreendedorismo Contábil e Vice-Presidente de Fiscalização, Ética e Disciplina do Conselho Regional de Contabilidade do Rio de Janeiro.

RESUMO

Gestão Empresarial eficaz nada mais é que a utilização plena da técnica enquanto boa prática para administrar negócios. Tem como base a coleta contínua e sistemática de informações estruturadas, atualizadas, de modo a subsidiar com a maior clareza possível, as decisões estratégicas a um bom planejamento, avaliando sempre as matérias multidisciplinares inseridas no processo produtivo, com vistas a executar com eficiência as tarefas de forma sincronizada, controlada, visando não só a eficiência gerencial,

operacional e financeira de um empreendimento, bem como o bem estar e o crescimento profissional do staff envolvido.

GESTÃO EMPRESARIAL – ORIGEM, CONCEITO E APLICABILIDADE

Conceito: Gestão Empresarial é a técnica na condução de negócios buscando melhores resultados partindo de ações que envolvem a organização, manutenção de pessoas, processos, recursos humanos e principalmente um bom controle, por obvio, das finanças. Em outras palavras, é uma forma de administrar bem a empresa para atingir melhores resultados.

Etimologicamente falando, a palavra **Gestão** vem do termo em latim “gestione”, e configura o ato de administrar ou de gerir recursos, pessoas ou qualquer objeto que possa ser administrado com alguma finalidade.

De forma prática e resumida, Gestão é buscar de forma contínua e sistemática a eficiência nos processos do negócio.

ENTENDIDO O CONCEITO, RESTA QUAL É A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO EMPRESARIAL?

De acordo com o SEBRAE, por exemplo, a gestão empresarial visa trazer benefícios para diferentes aspectos do negócio: processo, equipe, resultados, planejamento tributário e até mesmo na percepção dos clientes.

Um dos principais benefícios é que a gestão permite a criação de processos bem definidos na empresa a partir de procedimentos de produção e controle organizados e otimizados, além do engajamento de todos envolvidos, preocupando sempre na manutenção e desenvolvimento de talentos, das equipes multidisciplinares,

para que dominem o negócio com excelência, que utilizem das melhores práticas aliadas a tecnologia, sempre buscando alternativas e inovações relativas à automação de processos etc.

As atividades de cada processo, quando definidos, devem ser desenvolvidas e aplicadas de acordo com o planejado, com as estratégias e metas definidas e especialmente com as métricas e com os controles, que é quem vão dizer como está indo o negócio.

Os benefícios serão muitos, pois uma boa gestão vai permitir organizar a informação por intermédio do planejamento, vai permitir o levantamento dos custos, projeção de negócios e escala de produção, quer seja de serviços ou vendas.

Desta forma, com base nas informações será possível de forma objetiva, vislumbrar e avaliar estratégias, com projeções e resultados, com aprimoramento dos processos e ajustes das metas e seus *checkpoints*.

Imagina que aparece um excelente negócio que poderá aumentar a produção em algumas vezes, ou mesmo um percentual de 50%. O que o empreendedor precisa para da forma mais “segura” avaliar eventual escalabilidade de sua produção, de seu negócio? Ele precisa saber dos números, das informações de cada setor, de cada etapa de sua produção, fazer as projeções etc.

Da mesma forma, com as informações que uma boa gestão fornece, o negócio tem uma maior previsibilidade inclusive para estar preparado para eventos sazonais bem como o chamado “colchão” para possíveis eventos fortuitos e/ou força maior.

Sem falar que conhecendo os fornecedores, processos e custos, lhe dará ainda, subsídio para melhor conhecer a concorrência além de uma visão cada vez mais justa e clara do seu público-alvo.

MODUS OPERANDI

Em geral, a fluidez dos processos da empresa deve ser de forma cíclica, contínua. Todos os processos devem ser sistematicamente avaliados, aprimorados, se utilizando dos pontos de controles, das estratégias definidas na gestão. Isto tende a impactar de forma altamente positiva para o ambiente de trabalho, pois é um meio de motivação, de conquista para as equipes envolvidas.

Este engajamento dá aos funcionários e colaboradores a motivação necessária para que busquem melhorar o desempenho dos negócios.

Além disso, é importante destacar que a **gestão empresarial** permite formular novos objetivos estratégicos com base nas informações com foco no diagnóstico dos pontos a serem melhorados na empresa.

A gestão de negócios permite lidar com os pontos fortes e fracos da empresa, bem como com as ameaças e oportunidades do mercado.

Em períodos como o de pandemia, por exemplo, é fundamental ter o controle total do seu negócio, saber de todas informações, pois só assim poderá tomar decisões e quais os passos a seguir para que seu empreendimento continue assertivo e você tenha efetividade e eficácia na sua gestão, pois é baseada nessas premissas e informações que a empresa estará alicerçada não só frente à concorrência, mas bem como na busca da eficácia de seus proces-

tos internos, o que resulta em competitividade e melhor fatia de mercado.

Os benefícios são muitos, e um argumento é certo: a **gestão empresarial** nunca ficará para trás.

APLICABILIDADE DA GESTÃO EMPRESARIAL

Aplicar a gestão empresarial dentro de uma empresa depende de fatores como: planejamento, indicadores de desempenho, tecnologia e qualificação de pessoal. Mas principalmente informação.

É dessa forma que a empresa se torna apta para fazer frente aos desafios contínuos onde o conhecimento é fundamental para manter as engrenagens

ativas e em bom funcionamento. Mas não é uma tarefa fácil. Requer bastante persistência e muito estudo.

É muito comum nesse processo as empresas buscarem uma solução pronta um sistema integrado que vai auxiliar ao gestor, mas para trabalhar a gestão empresarial como um todo, um sistema somente não vai desenvolver as estratégias, é necessário que o gestor siga um passo a passo para a implantação da gestão, como veremos a seguir:

PRIMEIRO PASSO: PLANEJAMENTO

O primeiro passo para implantar a gestão empresarial é definir aplicar o planejamento. Para tanto você precisa conhecer o problema, isto é, levantar todas as informações pertinentes à questão. Uma técnica para se conseguir isso se você não sabe por onde começar, é responder sobre a questão as seguintes perguntas: o que?, quem?, quando?, onde?, como e por que?.

Caso você não consiga responder algumas dessas perguntas satisfatoriamente, refaça o método, refazendo as mesmas perguntas sobre a questão das respostas incompletas.

O objetivo deste método, 5W2H, que foi utilizado em primeira mão por profissionais da indústria automobilística japonesa, e, atualmente, utilizado por todos em organizações do mundo todo, não é não apenas e somente uma forma organizada de responder as questões, mas, sim, permitir levantar novas questões, que ainda porventura não tenham se apresentado no planejamento inicial, ou anterior quando já no ciclo. Ele estabelece uma sequência de ações para a execução e aperfeiçoamento contínuo de um projeto.

5W2H, deriva do inglês, considerando as iniciais para:

- o What (o quê?)
- o Why (por quê?)
- o Where (onde?)
- o When (quando?)
- o Who (quem?)
- o How (como?)
- o How much (quanto?).

Nesse passo você precisa definir claramente a missão, a visão e os valores de sua empresa.

Já a Análise SWOT diz sobre identificar quais são seus pontos fortes e fracos e trabalhar eles para identificar as oportunidades e as possíveis ameaças,

corrigindo e ajustando para evitar possíveis desvios. Isto sempre de forma contínua.

DEFININDO ÁREAS E PROCESSOS

Parte da estratégia, Missão, Visão e Valores indicam a forma como a empresa quer se posicionar no mercado e ser reconhecida por seus clientes, colaboradores e parceiros e são conceitos estratégicos que as empresas determinam para orientar de qual forma o negócio será gerido e em qual direção seguir. Esses conceitos são fundamentais para caracterizar uma empresa e a sua importância é cada vez maior conforme a empresa vai crescendo e como ela vai criar sua identidade no mundo do marketing.

A Missão refere-se ao propósito pelo qual ela existe - é a razão de ser.

Já a Visão é a manifestação de para onde ela está indo e onde deseja estar no futuro - é a direção desejada e o caminho que se pretende percorrer para se chegar ao resultado esperado.

E os Valores são as atitudes, comportamentos e resultados que devem estar presentes em todo o corpo funcional que atua na empresa englobando as relações com seus colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros - são os princípios que guiam a vida da empresa.

Com base no exposto acima, toda empresa precisa de metas e definir onde ela quer chegar para que possamos estabelecer os passos para isso. Para isso ela deve traçar um plano de negócios que é o

instrumento que irá estabelecer o passo a passo, onde se deve descrever por escrito os objetivos que queremos que sejam alcançados.

Esse compromisso se mantém durante toda a existência da empresa, podendo haver revisão de processos e ajustes para corrigir possíveis mudanças de estratégias, como por exemplo adotando medidas extremas e difíceis como o fechamento de uma unidade ou demissão de colaboradores.

Mas o objetivo do plano de negócios é claro: diminuir os riscos, minimizar os danos e levar a empresa a obter os melhores resultados.

Abaixo, em rol não exaustivo, alguns exemplos de áreas de Gestão:

- **Gestão Administrativa:** Responsável por coordenar a administração da empresa como um todo, inclusive, encabeçando todas as outras áreas de gestão da companhia;
- **Gestão Financeira:** Responsável pela administração exclusiva dos recursos financeiros da empresa, e sua diluição em gastos de investimentos, aquisição de materiais etc.;
- **Gestão Contábil:** A gestão que se desenvolve no âmbito contábil de uma empresa e que trata dos tributos, folhas de pagamentos... Enfim, de todas as competências que cabem ao setor contábil;
- **Gestão de produção:** São os procedimentos administrativos para coordenar e sistematizar a produção da empresa e seu desempenho ao maior nível de eficiência possível;
- **Gestão de Segurança:** É o setor que cuida das ações e políticas de segurança do trabalho, produção e pessoal dentro e fora da empresa (envolve também atividades

externas, ida/vinda à empresa, viagens, transporte de produtos/pessoal);

- Gestão comercial: É a gestão voltada ao proceder de vendas no varejo, atacado, relacionamento com cliente para a empresa.

INDICADORES DE DESEMPENHO – CHECK POINTS

Parafraseando o pai da administração moderna, Peter Drucker: “o que pode ser medido pode ser melhorado”. Com esta famosa citação, chego ao conceito de que os indicadores de desempenho, também chamados de KPIs (Key Performance Indicators), são métricas que quantificam sua performance de acordo com seus objetivos organizacionais e são utilizados para avaliar a eficiência de uma estratégia, projeto ou campanha. Por isso é necessário entender o planejamento estratégico e ter objetivos claros para que esses indicadores de desempenho tenham uma contribuição significativa no controle da empresa. Portanto, tem que medir, tem que ter métricas. Ter indicadores de desempenho é a forma que o gestor tem de avaliar o seu negócio, sua performance e identificar se ele está no rumo certo, satisfatório, em direção à concretização de seus objetivos.

O indicador de desempenho é um instrumento fundamental da gestão, pois ele é que vai dizer como está sendo aplicado o planejamento, que vai demonstrar o resultado.

O mercado está cada vez mais competitivo e exigente e para conseguir tirar o máximo de seu negócio é essencial observar, avaliar, e de forma sistemática e continua alimentar e registrar estes indicadores.

Somente acompanhando a performance de suas ações e estratégias que é possível atingir as metas e objetivos e o tão esperado sucesso.

Então como definir quais são os melhores indicadores na sua estratégia de negócio?

Um dos principais, senão o principal, objetivo, eis que fundamental, é o financeiro, é o lucro. Mesmo que seja uma instituição sem fins lucrativo, pois estas também precisam de gestão para poderem fazer face as suas despesas, para oferecer o seu produto social.

Financeiro e mais do que pagar contas, fluxo de caixa. Envolvem avaliar financiamentos, taxas de juros, investimentos das sobras, estoque se for o caso etc...

Então, qual seria o objetivo de tudo isso? A gestão é o caminho para que se consiga o objetivo que buscado.

Com a colaboração das equipes multifuncionais e multidisciplinares gerando informações e relatórios de qualidade fica muito mais fácil definir e acompanhar os indicadores, identificando as prioridades e relevância dos processos que mantem o segmento do negócio. Ou seja, acompanhe e siga os resultados.

E eu vou me perguntar: como posso medir esses indicadores? Na prática o melhor é não se contentar com apenas fazer determinado acompanhamento, mas é primordial que você tenha total domínio do cálculo e ações que devem ser feitos para se chegar ao número esperado.

Cito aqui alguns exemplos de indicadores de desempenho de processos e vou definir para vocês os quatro principais, no meu entendimento e suas definições: indicadores financeiros, indicadores de

produtividade, indicadores de desempenho logístico, indicadores de gestão, indicadores de qualidade, indicadores de lucratividade, de competitividade, de rentabilidade, de capacidade, de estratégia e tantos outros:

1. Indicadores de Eficiência e Eficácia: O primeiro refere-se à relação entre os resultados alcançados e os recursos utilizados. Podemos dizer que ser eficiente é utilizar o mínimo de recursos possível, mas com os melhores resultados. Enquanto o segundo é a relação entre os resultados esperados e os alcançados. Podemos dizer que a Eficácia se concentra no produto e no benefício para se chegar ao resultado.
2. Indicadores de Produtividade: se referem ao uso de recursos da empresa em relação a quantidade de entregas que o processo faz em determinado período. É fundamental que indicadores de desempenho de produtividade sejam acompanhados de indicadores de desempenho de qualidade. Afinal, de nada adianta produzir muito, se a qualidade do que é produzido estiver abaixo das necessidades e desejos dos clientes do processo.
3. Indicadores de Qualidade: usados para se detectar rapidamente não-conformidades (entregas fora do padrão) ou desvios no processo. São obtidos pela relação do número de saídas totais com as saídas sem desvios ou defeitos. É importante que eles meçam qual a percepção dos clientes finais sobre as entregas realizadas e se estão ou não satisfeitos.

4. Indicadores de Lucratividade: se referem aos objetivos mais amplos, relacionados ao planejamento estratégico do negócio. mostram o quanto a empresa se está se aproximando de sua visão de futuro. Estão relacionados aos fatores críticos de sucesso.

Algo que não poderia deixar de ser citada, é a Matriz GUT, que é usada para avaliar o sincronismo das etapas, dos processos e leva em consideração o modelo otimizado que deve ser constantemente revisado usando o que se conseguiu e o que se pode conseguir aplicando o método 5W2H.

A gestão empresarial é essencial para qualquer empresa, independentemente do seu porte (pequena, média ou grande). A única diferença é que as grandes empresas têm uma gestão mais complexa, pois envolve mais processos e mais pessoas, inclusive diretores e acionistas. Já nas pequenas empresas, a gestão empresarial é menos complexa, mas não menos necessária.

É preciso não só definir os checkpoints, mas mandatório definir as métricas a serem utilizadas nas diferentes áreas de gestão, tais como as métricas de clientes, onde deve se entender as percepções dos clientes em relação ao seu negócio, qual o nível de satisfação, quais suas necessidades, o que mais eu poderia ofertar, quais suas dificuldades no relacionamento etc.

Não menos importante são as métricas internas, não só dos processos, mas, principalmente, dos colaboradores, para identificar o nível de engajamento, de satisfação e competência dos colaboradores envolvidos com determinado processo. É preciso conhecer o colaborador, sua satisfação, sua produção. É importante saber o que ele espera da empresa e sua percepção.

E não poderíamos deixar de falar da importância das métricas financeiras, pois elemento vital que é precisa ter seus indicadores elencados como prioritários, como principais, com relatórios claros, objetivos com números fidedignos gerados pela gestão.

O PRINCIPAL, A EQUIPE.

Ninguém tem dúvida sobre a importância fundamenta dos colaboradores, das equipes, de seu sincronismo e engajamento.

Não basta ter um bom gestor, bons gestores. Quanto maior a equipe mais se faz necessário a integração colaborativa das pessoas, das equipes.

É na ponta que pode se desburocratizar tarefas, dar eficiência a um processo, otimizar inclusive o tempo, visto que é um ativo de grande importância, para a empresa.

As reuniões devem abrir espaço para que não só os colaboradores, mas, também, eventuais convidados, pois o ideal e enriquecer o debate, as ideias, fomentar sugestões que podem virar soluções.

O gestor deve ficar atento para modulações, moderações necessárias e agir prontamente tratar de eventuais conflitos de opiniões ou mesmo divagações que não estão relacionadas com a pauta.

Cabe ao gestor estabelecer critérios de participação, de urbanidade, ressaltar sua importância de modo a não inibir participações. Ordem de fala funciona muito bem, por exemplo, definir o tempo de participação de fala etc.

Deve ser fomentado a colaboração entre os participantes nas temáticas apresentadas para criar a cultura de equipe. Para isso exis-

tem técnicas e brincadeiras de dinâmicas de grupo que funcionam maravilhosamente bem. Usina de ideias é uma delas. São muitas.

Outra coisa que deve ser enfatizada é que não é suficiente dar treinamento e capacitação sem criar equipes coesas, harmônicas não só no aspecto produtivo como no aspecto social, afinal, as pessoas passam a maior parte da sua vida no ambiente de trabalho. Tem que ser gratificante, agradável. Os colaboradores precisam se sentir parte de algo, acolhidos, em segurança.

A capacitação deve ser constante, os treinamentos devem ser periódicos, pois é um ativo muito reconhecido pelos profissionais. Se houver problemas de custos, promova treinamentos internos com alguém que domine determinado assunto, utilize-se de treinamentos *on-line*, atualizações de tecnologia.

O gestor precisa estar atento, aprender rápido. Sempre checando o que oferecem as instituições de ensino, saber reconhecer as necessidades, quais treinamentos darão mais retorno ao seu negócio. É ele que deve filtrar na *internet* os cursos *on-line* e sugerir-los aos seus colaboradores o que pode aprimorar e agregar valor ao profissional e ao negócio.

Os cursos *on-line* têm como um de seus grandes atrativos é não ter necessidade de deslocamento e poder ter o tempo de estudo flexível.

O gestor é uma peça-chave para a busca da eficiência, para manter a empresa competitiva, pujante bem-sucedida, e para tanto deve buscar uma política que incentive a cultura de resultados, de competição sadia, integrada, utilizando de técnicas motivacionais, de metas cruzadas onde equipes definem as metas de outra e vice-versa.

As metas devem ser bem definidas e cabe ao gestor acompanhá-las, bem como as respectivas avaliações dos seus colaboradores e equipes. As metas devem ser claras, O colaborador deve saber claramente o que a empresa espera dele, tanto na parte operacional como no relacionamento com as equipes.

Os *feedbacks* das avaliações são extremamente importantes pois a falta deles pode causar angústias, inseguranças. Por outra via, quando é apresentado um resultado para o colaborador, este pode ter um efeito positivo tanto para um resultado bom quanto para um não satisfatório. O bom, por sua vez vai trazer gratificação ao profissional, e um com críticas mostrando onde está a falha, mostrando onde pode melhorar, e principalmente que a empresa está na disposição de promover a capacitação e o aperfeiçoamento do colaborador, este também sente gratificação.

A técnica de autoavaliação tem um aspecto psicológico muito positivo, pois de certa forma o tira o colaborador da sua zona de conforto.

O Gestor tem um papel fundamental no subsídio das informações para o profissional que entrevistará o colaborador em sua avaliação, sendo que a presença do gestor sempre é bem-vinda pelo menos em parte do processo de avaliação.

POSTURA DO GESTOR

O Gestor deve interagir diariamente com os colaboradores da equipe. Seu papel não é somente dar ordens, mas sim demonstrar aos membros da equipe as melhores práticas para o melhor caminho a se realizar o trabalho da melhor forma possível. Deve ser um facilitador, agregador, e para tanto deve manter uma postura aber-

ta, de respeito, sem nunca constranger ou expor seus colaboradores ou equipes. Deve fomentar os vínculos de confiança e parceria.

Dessa maneira, a probabilidade de ele ser atendido em seus pedidos é muito maior, e isso sem que o colaborador fique ressentido, faça corpo mole em suas tarefas ou crie antipatia pelo gestor. O trabalho tem mais fluidez à medida em que são dadas devolutivas que trazem explicações e sugestões de melhorias para os funcionários, fazendo do *feedback* uma ferramenta de otimização de desempenho.

Sob outro enfoque, o gestor também deve se manter aberto a receber a opinião da equipe e de eventuais superiores, de modo a aperfeiçoar a própria atuação. Isso é importante uma vez que, além de ter suporte para melhorar a sua performance, a exemplo do que ocorre com os membros da sua equipe, o gestor dá exemplo aos colaboradores, consolidando esse processo.

LUCRATIVIDADE X CUSTOS

O gestor é cobrado da mesma forma que o técnico de futebol. A equipe ganha, o técnico é bom. O time perde, o técnico é péssimo.

A missão é ingrata, na maioria das vezes, pois o gestor é cobrado para melhorar a produção com o menor custo, muitas vezes custos de pessoal. com frequência o corte de pessoal não é culpa do gestor. A conjuntura econômica, situações inusitadas podem levar a necessidade de medidas drásticas. O que o gestor deve ter em mente é salvar a empresa, mantendo a positiva e operante salvará o maior número de empregos. Por isso a necessidade de ter sempre os processos bem definidos, estratégias bem definidas, um plano B bem definido. E como se consegue isto. Gestão. Sabendo que gestão é informação, que é com ela que é feita a tomada de

decisão. E isto é feito com os relatórios de acompanhamento, de performance, de viabilidades, sempre tomando cuidado para não jogar fora a chamada prata da casa, junto com os investimentos em pessoal que sairão muito caro em eventuais recontrações sem falar que podem desfalcar o time. Uma boa gestão, bem-informada, com certeza terá uma visão muito mais clara e objetiva da realidade da empresa e do mercado, fazendo tomadas de decisões mais acertadas. Uma boa gestão oferece um leque de alternativas para cada cenário que se apresenta. Reduzir custos não necessariamente precisa passar por corte de pessoal, o gestor pode buscar reduzir custos por meio da eliminação de gargalos ao longo do processo produtivo, como automação e otimização de tarefas bem como gastos elevados com papel, energia, telefone etc.

É com uma boa gestão, com planejamento, controle, que o gestor poderá produzir bons relatórios para as tomadas de decisão, para a definição de prioridades, ajustes que se fazem necessários.

As metas precisam ser enumeradas conforme suas prioridades, curtas, medias e longo prazos, com as suas respectivas *deadlines* previstas e eventuais que se fizerem necessárias em função de eventos imprevistos. As metas devem mandatoriamente ter o seu desenvolvimento acompanhado por meios dos controles e checkpoints previstos, bem como reuniões de avaliação etc.

Caso contrário o gestor nada mais será que um apagador de incêndio, onde só atende tarefas urgentes, onde o mesmo fogo/problemas é recorrente justamente por falta de processos, de acompanhamentos, de registro e documentação. E tipo o ditado, “faltou o olho do dono”, visto que o boi só engorda a vista dele.

O retrabalho, o erro, ou qualquer evento não previsto, do tipo, aquele que sai da linha de produção, é puro custo. Na verdade este apresenta um custo altíssimo, pois dessincroniza todo o processo produtivo. Tira a performance e é extremamente desanimador para o gestor e para a equipe.

É vital que o gestor identifique, que busque com a equipe o que dá causa a estes eventos de erro ou retrabalho. A equipe precisa entender da importância de sua participação, do seu conhecimento, pois é ela que está no dia a dia daquela tarefa.

O Gestor precisa ter tempo para se atualizar, tomar pé dos processos, decidir sobre questões vitais e estratégicas do negócio em vez de se envolver demais em assuntos onde deveria haver profissionais treinados e competentes, responsáveis pelo seu setor, pela sua atividade.

Ao estabelecer as prioridades, tarefas e as matrizes de responsabilidade o gestor pode se envolver mais nas atividades, que, de fato, precisam de sua intervenção, o que confere maior probabilidade de ele realizar o seu trabalho da forma mais competente possível, efetuando uma gestão eficiente.

VIDA PROFISSIONAL X PESSOAL

Fundamental a separação da vida pessoal da vida profissional. Os países europeus em suas empresas por exemplo, dão muita importância a vida pessoal de seus colaboradores. Não estamos falando da integração social e lazer dos colaboradores com os colegas e suas famílias, mas da separação do expediente e o resto do dia do colaborador.

Daí a importância dos processos bem definidos. A matriz de responsabilidades, traz previsibilidade, deixa o colaborador mais tranquilo sobre o que deve fazer, o quando deve fazer, como deve fazer, de modo que ao final do expediente de um dia ele tenha a sensação do dever cumprido e vá para casa descansar e conviver com sua família sem estresse de qualquer ordem relacionado ao trabalho. Em um ambiente caótico, sem gestão, sem tratamento de erros, sem aperfeiçoamento e otimização dos processos, é uma fábrica de estresse, doenças, de horas extras que não deveriam ser preciso trabalhadas, gerando custo e insatisfação geral para os colaboradores envolvidos.

GESTOR INDUTOR

Uma empresa estacionaria, sem inovações, sem fomento, sem controle, com o tempo fica obsoleta e vulnerável, sem margem de manobra, o que tende a levar a decisões precipitadas, decisões sem base que a fundamente.

Para não ficar para trás e manter-se competitiva no mercado, obtendo resultados financeiros sustentáveis, retendo talentos, o gestor deve favorecer a cultura da inovação interna e externamente, de forma contínua, cíclica e constante.

O gestor deve ser um promotor das iniciativas inovadoras, colaborativas. Estimular o crescimento da empresa conjuntamente com a evolução profissional de seus colaboradores e, fazer com que entendam e se engajem em entender e rever os processos e as tecnologias utilizadas a cada período.

O trabalho do gestor não é somente avaliar que a empresa esteja no rumo certo, mas, sim, também evitar a acomodação das equipes.

Toda empresa eficaz, que traz resultados está envolvida em uma esfera de competitividade interna. O importante que o gestor faça uma gestão participativa, com urbanidade, com o espírito de equipe e jamais uma administração por conflitos, onde utiliza de uma competição entre os colaboradores como se fosse a roda das cadeiras onde o mais sem “talento” perde o assento.

Pelo contrário, uma gestão agregadora se utiliza de critérios claros não só para o gestor como para o restante da(s) equipe(s) com a intenção de tornar a competitividade um atributo sempre positivo, agregador.

Isto passa pela utilização das metas elaboradas no planejamento que devem ser seguidas por todos envolvidos. O gestor deve deixar claro que para alcançar os objetivos traçados todos os membros da equipe têm sua importância e participação, o que engloba por óbvio um modelo de comportamento frente as situações de competitividade, de tratamento dos demais colegas e inclusive no tratamento a clientes e parceiros.

Uma boa gestão precisa de planejamento, metas, acompanhamento, mas precisa também de incentivos além do bom convívio, treinamento etc. Os colaboradores precisam se sentir valorizados por terem dado sua excelência no atingimento das metas e nada melhor que prêmios e bonificações para materializar isto.

A gestão deve valorizar o proativo, o colaborativo, o que busca melhorar os resultados, o que ajuda no desenvolvimento da equipe, dos processos, que atua participativamente.

Para ser bem-sucedido em suas atividades, é essencial que o gestor possa contar com o apoio incondicional de sua equipe. Não existe forma melhor de obter esse suporte do que o gestor ser proa-

tivo com os seus colaboradores, atuando junto aos funcionários sempre que estes pedem auxílio ou quando ele próprio verifica a necessidade de contribuir mais efetivamente para a realização do trabalho.

Ao agir de forma proativa, antecipando-se na resolução de demandas ou respondendo prontamente às solicitações da sua equipe, o gestor fortalece o seu grupo de trabalho. Além disso, ganha cada vez mais confiança e a admiração dos seus colaboradores.

O GRANDE DESAFIO

Então, como ser estratégico, ser capaz de reter e capacitar equipes comprometidas, como montar uma cultura organizacional, promovendo inovação e criatividade? Como arrumar tempo para tudo isto?

São muitos os elementos como citamos no discorrer das páginas, mas é preciso ressaltar de forma resumida.

Impossível sem o uso da automação, da tecnologia, sendo que a velocidade com que as tecnologias mudam e evoluem é algo surpreendente.

Impossível sem a técnica, sem as melhores práticas.

Impossível sem pessoal capacitado.

Gestão não é “achômetro”, gestão é buscar informação para subsidiar planejamentos, definir equipes e processos, gestão é buscar novas informações, rever estratégias. Gestão é conhecer os processos, conhecer das informações e fazer os diagnósticos.

Uma empresa, às vezes, tem bons resultados apesar de uma gestão não muito eficiente. É uma circunstância de mercado.

Isto até que algo mude as circunstâncias e se perceba a importância que uma boa gestão poderia ter em um momento de crise, onde o mercado muda rapidamente, ou por eventos não previstos ou mesmo por uma concorrência acirrada com diferenças que sua empresa não tem e não implementou.

Então, gestão é o oposto de acomodação, de zona de conforto. Gestão é informação e atitude, é planejamento e efetivação, é controle.

Bibliografia:

<https://www.docuSign.com.br/blog/como-ser-um-bom-gestor> <https://www.gestaodesegurancaprivada.com.br>

<https://www.bling.com.br> www.nomus.com.br www.dicionario-financieiro.co

CAPÍTULO 4

ASPECTOS DE ADMINISTRAÇÃO MERCADOLÓGICA

NOTA SOBRE A AUTORA

GENAINA GAMA LOPES é Técnica em Contabilidade, empresária contábil, atuando na profissão há 42 anos; Conselheira no Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Rio de Janeiro; Conselheira na Fundação Brasileira de Contabilidade; Representante dos Técnicos em Contabilidade no Estado do RJ; Membro do Conselho Diretor do CRCRJ; Membro da Câmara de Fiscalização do CRCRJ; Membro da Câmara de Ética e Disciplina do CRCRJ; Membro da Câmara de Desenvolvimento Profissional do CRCRJ; Coordenadora da Comissão do Balcão de Empregos do CRCRJ; Coordenadora da Comissão do Bem do CRCRJ; Membro da Comissão da Mulher do CRCRJ; e Membro da Comissão de Ética do CRCRJ.

RESUMO

Este capítulo consiste em uma abordagem clara sobre aspectos de administração mercadológica, lógico, sem a intenção de esgotar o assunto, incluindo a função comercial, marketing, funções de marketing, pesquisa de mercado, propaganda e publicidade, relações públicas e treinamento de vendedores.

ASPECTOS DE ADMINISTRAÇÃO MERCADOLÓGICA

A função comercial, para a Ciência da Administração, alarga-se além da compra, da venda e da troca de mercadorias, “com intuito de lucro”. A ação de negociar, de dar em aluguel, de prestar serviço mediante remuneração também constitui função comercial. **Ao estudo dos mercados dá-se o nome de Mercadologia.**

No último terço do século XVIII um professor escocês de Economia, Adam Smith, ficou impressionado em haver constatado que a Divisão do Trabalho era a principal causa do aumento da produtividade. Smith deu especial ênfase ao estudo dos vários motivos pelos quais a Divisão do Trabalho deveria contribuir substancialmente para aumentara o rendimento dos indivíduos. Vale a pena mencionar que Smith dava ênfase a três pontos fundamentais:

1. A possibilidade de especialização do indivíduo;
2. O aproveitamento de instrumentos especiais e “máquinas” inventadas pelos operários par amenizar o seu trabalho e dar-lhes maior rendimento; e

3. A natural tendência do homem para a barganha, permitindo que qualquer indivíduo obtivesse os bens que necessitava (ou desejava) por simples troca por aqueles bens que sabia produzir.

Lógico que, de lá para cá, a especialização dos indivíduos em crescendo; as máquinas e equipamentos industriais vêm aumentando de complexidade em razão geométrica, enquanto os intervalos de tempo entre os grandes avanços da tecnologia vêm diminuindo de forma inversamente proporcional.

I – CONCEITO DE MARKETING

Numa rápida análise de evolução da economia, após o início do processo de produção em massa, destaquemos, para efeito de raciocínio, três fases:

PRIMEIRA FASE – Caracterizada pela escassez de produtos e serviços. Nesta fase, a maior preocupação das empresas foi a produção.

SEGUNDA FASE – Na qual é menos acentuada a escassez de produtos e serviços e as oportunidades de lucro dependem da racionalização da estrutura industrial por meio de fusões, e da consolidação financeira.

TERCEIRA FASE – É o estágio atual, no qual tende a se acentuar uma escassez de mercado (de consumidores e usuários) para os produtos e serviços disponíveis. Os consumidores não podem ou não desejam comprar mais dos produtos atuais. Torna-se necessário então adaptar produtos e serviços existentes às possibilidades e necessidades dos grupos de consumidores almejados, bem como

desenvolver a criação de novos produtos e serviços orientados para as necessidades e possibilidades dos consumidores.

Na primeira e na segunda fase, as empresas, são orientadas para os produtos, e neste caso MARKETING consiste em adaptar os desejos dos consumidores para produtos e serviços existentes

Na terceira fase, na qual as empresas são orientadas para os consumidores, o conceito de MARKETING é mais amplo e compreende a adaptação de produtos e serviços aos desejos dos consumidores. Daí decorre que MARKETING influenciará no que é produzido.

MARKETING é a análise, organização, planejamento e controle dos recursos, política e atividades da firma, com vistas a satisfazer as necessidades e desejos de grupos escolhidos de consumidores, com lucro. “P. Kotler”.

MARKETING é o desempenho de atividades da empresa que se relacionam com o fluxo de Bens e Serviços, do produtor para o consumidor ou usuário.

Existem tantas definições de MARKETING quanto existem estudos do assunto, ou associações de empresas, ou pessoas que se ocupam de funções dentro desta área de atividades.

Desta forma, fornecemos mais duas definições, uma Legal e outra Econômica para a função de MARKETING; no primeiro caso, considerando MARKETING como: “incluindo todas as atividades que tivessem relação com trocas e propriedade e posse de Bens e Serviços”, enquanto que no segundo caso, considerando MARKETING aquela parte da economia que lida com a criação das utilidades de tempo, lugar e posse” ou ainda como “aquela

fase de atividade da empresa, através da qual os desejos humanos são satisfeitos pela troca de Bens e Serviços por dinheiro ou outra considera de valor”.

II – AS FUNÇÕES DE MARKETING

Em nossos estudos vamos considerar as atividades que compõem a organização funcional da maioria das empresas industriais, por serem mais complexas do que as empresas puramente comerciais ou de prestação de serviços.

Assim sendo, abordamos as funções de:

PRODUÇÃO; VENDAS; FINANÇAS E ADMINISTRAÇÃO

Essas funções são indispensáveis para o preenchimento das finalidades em quantidades adequadas, os quais devem ser vendidos em volume e a preços necessários para manter a empresa em regime lucrativo de trabalho; e toda a operação da empresa deve ser garantida por um controle de suas atividades, não só zelando pela segurança dos Bens e dinheiro como provendo informações que facilitem o processo de decisão empresarial e, finalmente, assegurar que a empresa se mantenha dentro dos preceitos legais e fiscais vigentes.

Além dessas três funções básicas, necessárias, mas não suficientes, à medida que a empresa cresce, desenvolve e se moderniza, várias outras atividades específicas podem integrar a organização da empresa, em geral com as características de atividades de assessoria:

1. Propaganda,
2. Promoção e Merchandising,

3. Pesquisa de Mercado,
4. Planejamento de Produtos,
5. Distribuição,
6. Equipe de Vendas.

As funções de Propaganda e Pesquisa de Mercado veremos mais adiante.

PLANEJAMENTO DE PRODUTOS:

PRIMEIRA FASE – Concepção de produtos para os vários segmentos do mercado (criatividade).

SEGUNDA FASE – Avaliação da viabilidade dos projetos considerados: aspectos legais de registro de nome; estimativa de vendas; posição de matéria prima; maquinário; investimento de propaganda; custos; preços; e margem de lucro/retorno do investimento, “Return Over Investment”.

TERCEIRA FASE – Coordenação de todas as atividades envolvidas: escolha do nome; embalagem; maquinário; propaganda / promoção / merchandising; plano de distribuição; e treinamento de equipe de vendas.

MERCHANDISING

Consiste em todos os esforços visando a levar os produtos aos consumidores, no ponto de vendas (transferência de posse).

O desenho da embalagem de um produto, o seu nome, um muntador que o coloque diante dos consumidores em potencial, numa loja, constituem esforço de Merchandising.

Já vimos algumas vezes, uma pasta de dentes, sabão em pó, envoltos numa só embalagem, e um preço especial, exposto à vista dos consumidores em potencial. Essa é uma atividade de Merchandising.

Quem está bem atento, percebe que o conceito de merchandising tem relação com a ***disposição dos produtos*** em um ponto de venda (PDV) ou fora dele. Essa estratégia está em tudo, da gôndola no PDV até a quaisquer novelas, independentemente do seu horário, de qualquer canal, e nas mais variadas redes sociais de influenciadores digitais (digital influencers).

DISTRIBUIÇÃO

Os problemas mais comuns a serem resolvidos nessa área são: localização e capacidade de depósitos; canais de distribuição; preço; sistema de crédito e cobrança; itinerários e transporte (logística).

EQUIPE DE VENDAS

Essa área responsabiliza-se, basicamente, pelo recrutamento, seleção e treinamento da equipe de vendas, no sentido de que esta possa desincumbir-se de suas atribuições no tocante à distribuição à merchandising; cuida para que haja supervisão eficiente de todas as pessoas que integram a força de vendas do campo, notadamente pela *internet*.

Note-se que, uma equipe de vendas precisa funcionar como um time de consultores sobre a empresa e o mercado. Esses profissionais precisam de treinamento constante, apoio tecnológico, ambiente propício para o crescimento e metas claras, entre outros fatores, para ter um desempenho ótimo.

III – PESQUISA DE MERCADOS

A Pesquisa de Mercados visa o fornecimento ao produtor de informações sobre a localização dos consumidores, a classificação social a que pertencem, a idade e o sexo desses consumidores, seus hábitos de compra, as quantidades que compram de cada vez, a frequência com que compram, o consumo per capita, as razões de preferência por esta ou aquela marca e os grupos de consumidores que consomem mais e os que consomem menos. **A Pesquisa de Mercados** é a coleta, registro e análise de todos os fatores referentes aos problemas relacionados com a transferência e vendas de mercadorias e serviços do produtor ao consumidor.

Por outras palavras, **a pesquisa de mercado** é um instrumento adotado para entender a realidade de um mercado e aumentar a efetividade das ações tomadas em relação a um empreendimento. Ou melhor, é basicamente uma forma de coletar informações importantes que auxiliem uma empresa a tomar decisões mais seguras e acertadas.

O empresário, o criador de riquezas, dentro do amaranhado de fatores que envolvem as decisões a serem tomadas, procura sempre responder a 4 (quatro) questões fundamentais, pelo menos:

- O que produzir?
- Quando produzir?
- Quanto produzir?
- Para quem produzir?

De um modo geral, os administradores não têm contato direto com o público: no entanto, para que tome decisões acertadas, precisam conhecer seus fregueses e saber o que eles querem. Es-

tes elementos indispensáveis serão fornecidos pela Pesquisa de Mercados.

De um ponto de vista genérico, podemos notar à primeira vista que a Pesquisa de Mercados pode ser dividida em 2 (dois) grandes grupos:

- Pesquisa para descobrir novas oportunidades a serem exploradas.
- Pesquisa para descobrir meios mais eficientes de aprimorar oportunidades já conhecidas.

Estas duas categorias gerais nos mostram as situações fundamentais em que a Pesquisa de Mercados se torna indispensável.

SUBDIVISÕES DENTRO DO ESQUEMA ADOTADO:

1. Pesquisa de oportunidades de vendas.
 - 1.1 Pesquisa de Produto,
 - 1.2 Testes de Mercado.
2. Pesquisa de esforço de vendas:
 - 2.1 Pesquisa de Vendas,
 - 2.2 Pesquisa de Distribuição,
 - 2.3 Pesquisa de Veículos.

Vejamos cada uma das subdivisões adotadas:

PESQUISA DE PRODUTO

Também chamada Pesquisa de Merchandising, indica ao industrial como o seu produto será recebido, quem se interessará por ele e até que preço pagarão. Informará quais as vantagens que os produtos concorrentes oferecem e quais os seus pontos fracos. Poderá mostrar o nome de seu produto e a sua embalagem. As Pesquisas sobre o Produto são conduzidas com o objetivo de melhorar e adaptar esse produto, de maneira a levá-lo inteiramente ao encontro das exigências dos consumidores.

TESTE DE MERCADO

Este Teste é utilizado para avaliar uma determinada combinação de fatores, com vista ao lançamento de um produto em áreas maiores. Usa-se uma cidade como mercado-piloto para a realização do Teste. Quando é descoberta a combinação ideal de fatores, lança-se o produto em mercados maiores

PESQUISA DE VENDAS

Esta Pesquisa consiste em verificar as existências e as saídas de um produto em determinado número de estabelecimentos comerciais. Assim pode-se obter informações sobre a rotação dos estoques e o conseqüente volume de vendas de um produto e de seus concorrentes

PESQUISA DE DISTRIBUIÇÃO

Consiste em saber a porcentagem de estabelecimentos comerciais, de uma determinada área, que tem o produto nas prateleiras. Ela é importante porque se o produto não está disponível num razoável número de revendedores, todo o esforço de Marketing não atingiu o objetivo.

PESQUISA DE VEÍCULOS

A Pesquisa de Veículos, também chamada Pesquisa de Média, indica o melhor veículo para a propaganda de um produto. Nem sempre o melhor veículo é o de maior tiragem ou de maior circulação. Ocorre, às vezes, que o produto anunciado interessa de forma especial a determinada classe de pessoas. Para alcançá-la, de maneira direta e econômica, é necessário conhecer os meios de divulgação mais adequados.

Como técnica empregada nas Pesquisas, geralmente se adota o método da Amostragem Estatística. Sua finalidade é permitir que mediante o conhecimento de uma parte do conjunto se estabeleçam conclusões a respeito do todo.

Para que tenhamos condições de decidir com total segurança sobre as medidas que precisamos adotar, em termos das Pesquisas, baseadas na Amostragem Estatística e nos Questionários bem elaborados e bem preenchidos, é preciso que os resultados sejam de total confiabilidade. Por isso, convém que a empresa encarregada das Pesquisas seja idônea e tenha muita experiência no assunto.

Esta Pesquisa propriamente dita, consiste na consulta online a dados de veículo na base RENAVAM (Registro Nacional de Veículos Automotores), que é um sistema que tem como principal finalidade armazenar os dados dos veículos que circulam no país. O RENAVAM armazena todo o histórico do veículo. Cada usuário tem acesso a 5 consultas de veículos.

IV – PROPAGANDA E PUBLICIDADE

A propaganda é, simplesmente, a arte e a técnica de nos dirigirmos ao Público de maneira que ele nos escute, dele conseguindo a resposta desejada.

A Propaganda é talvez a mais importante alavanca do Marketing moderno. Se o Marketing nasceu da necessidade de se escoar uma produção altamente desenvolvida, a Propaganda foi a mais importante das armas introduzidas no processo global de comercialização que possibilitou esse escoamento rápido.

PROPAGANDA – é toda e qualquer forma paga de apresentação e promoção não pessoal de ideias, produtos ou serviços, levada a efeito por um patrocinador indentificado.

As diversas técnicas de Propaganda, especialmente no que diz respeito ao Comércio e à Indústria, denomina-se, geralmente, PUBLICIDADE.

Publicidade é a arte e a técnica de vender e de fomentar a venda por todos os meios lícitos que se possa imaginar. Tem por objetivo conseguir e aumentar a clientela, seja qual for a categoria de cliente de que se trate.

No início, a propaganda resumia-se basicamente em comprar espaço num jornal ou revista e compor o texto que encheria. O anunciante e o jornal eram quase todos os fatores existentes na organização da propaganda. Hoje, temos, entre outros a Agência de Propaganda, Fotógrafos, Desenhistas, Cineastas, Redatores, Cantores, Músicos, Gravadores de Cliches, Estúdios de Gravação Radiofônica, Tipógrafos, Modelos, Jingles ou Filmes para Televisão.

Propaganda é um modo específico sistemático de persuadir visando influenciar com fins ideológicos, políticos as emoções, atitudes, opiniões ou ações do público-alvo. Seu uso primário advém de contexto político, referindo-se geralmente aos esforços de persuasão patrocinados por governos e partidos políticos (Wikipédia, a enciclopédia livre).

PUBLICIDADE é um meio de comunicação em massa, com fins comerciais, direcionado a usuários de um produto ou serviço. Tem como significado geral divulgar, tornar pública uma ideia ou fato. A palavra “publicidade” vem do latim “publicus”, ou “público” (<https://rockcontent.com> blog).

V – RELAÇÕES PÚBLICAS

Relações Públicas significa relações com o público em geral ou com qualquer público específico. O Público, em seu sentido geral, é toda a população do globo. Em sentido específico, é um grupo de Pessoas que se diferenciam das demais por uma ou mais características em comum.

Toda empresa tem públicos específicos. Existem tipos de Públicos comuns a todas as empresas, os quais podemos destacar:

- Os seus empregados,
- Os acionistas,
- Os consumidores,
- Os revendedores,
- Os fornecedores e
- As autoridades.

A empresa, para a qual o **empregado** trabalha, leva grande vantagem sobre todas as outras fontes de interesse, ao tentar atraí-lo para os seus problemas. E, ao fazer isso, por meio de adequado plano de relações públicas, estará obtendo propagandistas gratuitos de suas virtudes, além de profissionais mais interessados no seu trabalho e que poderão influenciar decisivamente na fabricação e na venda dos seus produtos da empresa.

Um elevado número de pessoas possui ações das empresas de capital aberto. Muitas dessas pessoas nunca viu sua propriedade e a maioria não compreende o seu funcionamento. O trabalho de Relações Públicas com os **acionistas**, desde os que possuem milhares de ações até o pequeno acionista que poucas ações, é levá-lo a participar o mais amplamente possível do funcionamento de sua empresa e dos esforços de seus dirigentes para torná-la produtiva e lucrativa.

Consumidor é aquele que utiliza os produtos ou serviços produzidos pelas empresas. Sem ele nenhuma organização comercial, indústria ou de prestação de serviços poderia sobreviver. Muitas vezes, a imagem favorável de um organização é o fator determinante da escolha de um produto, em detrimento do concorrente de empresa menos conhecida ou conceituada.

No campo de Marketing, as Relações com o **revendedor** visam a angariar sua boa vontade e fazer que ele continue a trabalhar com o produto.

Em épocas de crise ou escassez de mercadorias, impõe-se a necessidade de um bom trabalho de Relações Públicas com os **fornecedores**, pois nessas condições compensa, em termos de Marketing, ser “o cliente mais favorecido”. E é sempre o melhor cliente, tanto

em amizade como em dinheiro, aquele que recebeu seu fornecimento quando não há mercadorias para atender a todos.

Como **autoridades** citamos os Ministros, os Deputados, os Senadores e os Chefes de Repartições em geral. A necessidade de manter um bom trabalho de Relações Públicas com essas pessoas decorre do fato de que elas podem causar embaraço ao desenvolvimento de qualquer negócio por intermédio de Leis, Regulamentos e Portarias mal orientados, com base em falso ou pouco conhecimento da matéria. Dessa forma é necessário que toda empresa desenvolva amplo trabalho de esclarecimento a esse público.

ADMINISTRAÇÃO SALARIAL

A Administração de salários tem por objetivo determinar com a política estabelecida pela empresa, os valores salariais que sejam atrativos para recrutar, reter e motivar os homens e mulheres que compõem.

O símbolo da Administração de Salários é uma Balança em posição de equilíbrio em que num dos pratos está o Homem e as Mulheres com suas paixões, aspirações e desempenho, no outro uma equivalência de Reais que lhes dêem satisfação e incentivo. O fiel da balança representa as ferramentas que utilizaremos para atingir tal equilíbrio.

A Administração de Salários tem 4 (quatro) etapas normais:

- O Cargo,
- O Salário,
- O Homem e a Mulher,
- Os Controles.

Para a descrição do **cargo** utilizam-se quatro processos de coleta de tarefas. O primeiro é mediante o fornecimento **Questionário** a empregados ou supervisores com perguntas objetivas que permitam o fornecimento das tarefas e os requisitos básicos que auxiliem na determinação do que é necessário para uma pessoa desenvolver o trabalho. O segundo processo consiste em se registrar a **Solicitação de tarefas** aos ocupantes dos cargos. O terceiro é o que os **Analistas** vão aos locais de trabalho e fazem a **Observação** do que é feito e, finalmente, o método de **Entrevista**, no qual os empregados são solicitados a expor os serviços que tem sob sua responsabilidade.

São recomendados como métodos ideais: para cargos operacionais – conjugação do preenchimento de **questionários** com a **observação local** e, par cargos de escritório e vendas – a **solicitação de tarefas** complementadas pela **entrevista**.

Pontos básicos para obtenção de uma boa **descrição de cargos** é questionar O que faz? Como faz? Para que faz? Por que faz? Onde faz? O que utiliza quando faz? Dentro das áreas básicas de requisitos, o que é necessário para fazer?

Devemos descrever características dos cargos e não dos seus ocupantes.

A Pesquisa de **salários** pode ser Formal e Informal. É Formal quando patrocinada por uma empresa, por uma firma de consultoria ou por uma associação de classe. A Informal é caracterizada pela facilidade e rapidez, pelo baixo custo e pela simplicidade.

Se o método de pesquisa for do tipo Formal, torna-se necessário que os resultados sejam divulgados aos participantes e, de forma concisa e objetiva.

O método de pesquisa do tipo Informal consiste na troca de informações: de acordo com as normas, as firmas interessadas tiram tantas cópias do formulário utilizado quantos forem os participantes. Levam-se os dados para reunião que é previamente marcada e então todos fazem a pergunta. Assim, em questão de meia hora, realiza-se uma pesquisa salarial.

Um detalhe importante é que as pessoas que tratam de salário nas firmas passam a se conhecer equando surge a necessidade de informações urgentes, pelo telefone pode-se conseguir os dados.

As pessoas, ao executarem suas tarefas, têm analisado seu desempenho e é especificamente sob este prisma que será desenvolvida esta parte do trabalho.

É grande a responsabilidade dos supervisores em avaliar o desempenho dos seus subordinados.

O responsável pela Administração de Cargos e Salários deve preparar os formulários para avaliar os empregados, sendo:

- Para cargos manuais (que não exige qualificação),
- Para cargos de escritório,
- Para cargos de técnicos,
- Para cargos de supervisão.

Os formulários podem ser compostos de fatores fixos ou variáveis, estes em função dos requisitos dos cargos. Como fatores de desempenho, podem ser citados quantidade e qualidade do trabalho, cooperação, espírito de equipe, iniciativa e outros. Cada fator é composto de padrões de desempenho.

Os **CONTROLES**. A administração das empresas, cada vez mais, necessita de melhores informações que servirão de base para decisões mais seguras.

O responsável pela Administração de **Cargos e Salários** pode fornecer uma série de informações atinentes à sua área de trabalho.

Inicialmente deve ser feito um fichário com todos os detalhes dos empregados (nome, matrícula, cargos ocupados, salários etc.) Posteriormente, deve ser preparado um cadastro salarial separado por Setores. Dividido por categorias (cargos manuais – Horistas) de escritório, de vendas e de supervisão, mensalistas, e cada um separado por níveis salariais.

Com base nessas informações, pode-se fazer uma série de relatórios mensais, semestrais e anuais destinados à Diretoria da primeira linha e à Presidência, mostrando índices de aumento do salário médio no mês, ano e num determinado período. Desta forma também será medida Administração de Salários frente ao que for previamente estipulado pela Diretoria.

VI – TREINAMENTO DE VENDEDORES

O Treinamento, técnica usada para melhorar a capacitação profissional de qualquer tipo de empregado, é fundamental para incrementação e consolidação da eficácia do vendedor.

O Treinamento não é uma atividade-fim, sim uma atividade-meio, através da qual são desenvolvidas as habilidades do vendedor, visando alcançar os objetivos da empresa, que dele espera vantagens diretas para o rendimento de seu trabalho.

Tão importante quanto a Seleção é o Treinamento dos Vendedores. A despesa com a manutenção de um vendedor é elevada. Para

diminui-la é de vital importância a eficiência do vendedor escolhido. Vendas difíceis exigem maior treinamento, mas até para as vendas mais simples já está longe o tempo em que se admitia um Vendedor e ficava-se sentado à espera dos pedidos de venda.

O principal objetivo do Treinamento não é apenas ensinar ao Vendedor os princípios básicos de venda, mas ensiná-los a vender os produtos da empresa.

MÉTODOS DE TREINAMENTO

Os Métodos de Treinamento mais comuns indicados para os Vendedores são:

- Instrução Individual no Trabalho,
- Instrução em Grupo,
- Reuniões,
- Estágio,
- Cursos.

Esses Métodos podem ser usados isoladamente ou combinados, mas sempre de acordo com uma combinação prévia.

O Treinamento de um vendedor deve cobrir os seguintes campos:

- Conhecimento dos elementos humanos, materiais e tecnológicos contidos em sua área de grência;
- Conhecimento dos planos e condições gerais da empresa;
- Capacidade para analisar e interpretar situações que exijam decisão gerencial, para conter-se nos limites de sua própria atividade;

- Capacidade para encontrar soluções e formas de melhorar os serviços a seu cargo;
- Capacidade para estabelecer e manter boas relações pessoais;
- Capacidade para transmitir informações e responder a dúvidas suscitadas;
- Sensibilidade para aprender rapidamente as informações que recebe e solicitar, por iniciativa própria, as que julgar lhe possam ser pedidas por um cliente.

É tão importante o Treinamento de Vendedores que as grandes empresas não confiam o lugar de vendedor, senão a funcionários que conheçam, além dos aspectos básicos da organização a que pertencem, os próprios dados técnicos dos produtos que vendem.

A competência profissional agrada ao comprador, que gosta de tratar com uma pessoa entendida na mercadoria que vende e, por isso, por duas razões principais:

- Um vendedor tão qualificado não pode vender um produto ruim;
- Ao tratar com um profissional bem informado, o comprador absorve conhecimentos que lhe dão prazer e satisfação, e que pode também transmitir a terceiros.

Convém lembrar as 11 (onze) Regras estabelecidas pela M.Machine Shops, para o êxito de seus Vendedores:

1. O cliente é a pessoa mais importante em qualquer negócio;

2. O cliente não depende de nós - nós é que dependemos dele;
3. O cliente não é uma interrupção de nosso serviço – é a sua própria finalidade;
4. O cliente faz-nos um favor ao visitar-nos – nós não lhe fazemos favor ao atendê-lo;
5. O cliente é uma parte de nosso negócio – não é um estranho;
6. O cliente não é um dado estatístico – é um ser humano com sentimentos e emoções como nós mesmos;
7. O cliente não é alguém com quem se discute ou se compete em inteligência;
8. O cliente é uma pessoa que nos traz seus problemas – é nossa função resolvê-los;
9. O cliente merece o tratamento mais cortês e atencioso que lhe pudermos dispor;
10. O cliente é a pessoa que torna possível o pagamento de nosso ordenado, quer vendamos serviços na boléia de um caminhão ou no guichê de um escritório, quer vendamos mercadorias no balcão de uma loja;
11. O cliente é a seiva vital não só deste, como de qualquer outro negócio.

Conselho Diretor do CRCRJ - 2022/2023

Conselheiro Samir Ferreira Barbosa Nehme
Presidente

Conselheiro Rafael da Silva Machado
Vice-Presidente

Conselheiro Paulo Henrique Barbosa Pegas
Vice-Presidente de Desenvolvimento Profissional

Conselheiro Ril Moura
Vice-Presidente de Pesquisa e Estudos Técnicos

Conselheiro Elias Costa Martins
Vice-Presidente de Administração e Finanças

Conselheira Gisele Carvalho de Lima
Vice-Presidente de Registro Profissional

Conselheira Ilan Rodrigues de Farias Renz
Vice-Presidente de Fiscalização, Ética e Disciplina

Conselheiro Edilson Conrado Ferreira Junior
Vice-Presidente de Interior

Conselheiro Jarbas Tadeu Barsanti Ribeiro
Vice-Presidente de Controle Interno

Conselheira Genaina Gama Lopes
Representante dos Técnicos em Contabilidade

Conselheira Flávia da Silva Domingos (convidada)
Ouvidoria do CRCRJ

Conselho Regional de Contabilidade
do Estado do Rio de Janeiro
Rua Primeiro de Março, 33 – Centro – Rio de Janeiro – RJ
CEP: 20.010-000 – tel: (21) 2216-9595

www.crc.org.br

Apoio administrativo: SETEST – Setor de Estudos
Técnicos

e-mail: vicepesquisa@crcrj.org.br



ISBN: 978-85-64555-11-2

