

# O QUE OS “GURUS” NÃO CONTAM SOBRE COMO TER SUCESSO

Saiba o que os famosos “gurus” nunca lhe contaram sobre o sucesso

Você tem certeza que conhece a sua empresa?

Agosto de 2019

<b>Índice – assuntos</b>	<b>Pagina</b>
1. Introdução	03
2. Divida responsabilidade	05
3. Seus números devem ser claros e precisos	06
4. Sua empresa é rentável e lucrativa?	08
5. Tire a mão do caixa da empresa	10
6. Promoção não é a salvação	12
7. Esqueça o concorrente	13
8. Livre-se dos mais ou menos	15
9. Sua empresa não é uma ONG	16
10. Empresário não tem salário	17
11. O erro não faz parte do seu aprendizado	19
12. Você não sabe o que você não sabe	20
13. Utilize indicadores de resultado	21
14. Pensamentos motivacionais são para os fracos	22
15. Não pague para saber o que você já sabe	23
16. Tenha um objetivo	24
17. Você sabe o que seu sócio faz?	25
18. Simplifique a sua hierarquia	27
19. O que seus funcionários pensam da sua empresa?	28
20. Não corte custos – gerencie	29
21. Vender bem não significa vender muito	30
22. Crise não é uma inimiga, mas uma aliada	31
23. A roda precisa girar	32
24. Sobre o autor	33

## Introdução

Após mais de 20 anos de atuação como empresário, consultor de empresas e muita insistência de clientes e amigos, resolvemos publicar este pequeno livro com algumas verdades que os novos “gurus” jamais abordaram (e jamais abordarão) em suas atuações. Para esses especialistas em teoria, é muito mais fácil arrancar o seu dinheiro contando histórias bonitinhas e fantasiosas, que na realidade não produzem qualquer efeito prático, do que colocá-lo diante da realidade corporativa. Por mais interessante que possam parecer, frases motivacionais e pensamento positivo não o levarão ao sucesso, mas a um patamar de otimismo e quase inércia diante da realidade do mundo corporativo que é, e sempre será, dura, exigindo de você muito conhecimento, muito trabalho, determinação e dedicação, para conseguir atingir o tão sonhado sucesso.

Muitas empresas com grande potencial de sucesso, se perdem pelo caminho e amargam o fracasso pelo simples motivo de acreditarem que é possível ser um empresário de sucesso e viver no Mundo de Alice tão propagado por esses teóricos. Não é!! A crescente concorrência exige uma postura técnica e profissional alinhadas a novas realidades que surgem a todo instante e, para sobrevivermos rentáveis e relevantes, devemos encarar esta realidade com seriedade. Quem insistir em permanecer no passado acreditando que apenas com otimismo poderá suportar e superar seus momentos difíceis, estará correndo o risco de se tornar irrelevante para o mercado e aos poucos desaparecer.

Prestar atenção aos detalhes, se profissionalizar, buscar ajuda profissional, encarar a realidade dos fatos, são algumas posturas que o mercado – cada vez mais exigente e seletivo – exigirá daqueles que desejam o sucesso.

Você deve estar pensando que nossas sugestões são complexas, que não se adaptam ao tamanho de sua empresa, que vai custar muito caro aplicá-las a sua rotina empresarial ou qualquer outra desculpa. Mas, posso lhe garantir que todas as dicas são extremamente simples e grátis, mas fundamentais para garantir a sobrevivência da sua empresa.

Não vemos sentido algum em ter um empresa, seja de que tamanho for, e não ganhar dinheiro com ela. Não é lógico assumir tantas responsabilidades e ao final do mês não ter dinheiro para nada. Muitos transferem a sua responsabilidade para o governo, os juros, as crises, os impostos ou qualquer outro fator. Mas quem define o sucesso da sua empresa é você! Se der certo, parabéns. Se der errado você será o único responsável.

Mais uma informação. Todas as sugestões aqui descritas são fruto de experiências reais vividas por nossa equipe durante 20 anos no dia a dia dentro de empresas de vários segmentos e porte.

Sinceramente, espero que você leia com atenção o nosso conteúdo e consiga aplicar parte do que sugerimos ao seu dia a dia. Se assim o fizer, posso garantir que sua visão empresarial será transformada em uma nova e estratégica maneira de ganhar dinheiro.

Boa Leitura

Arildo Ramos

## **DIVIDA RESPONSABILIDADES**

Imaginar que você pode tomar conta de tudo sozinho é uma grande ilusão e um grande erro. Vendas, compras, contas a pagar, contas a receber, limpeza, atendimento, visitas a fornecedores, etc, são algumas rotinas que sua empresa precisa executar com excelência e se você é daqueles que centraliza tudo, com certeza algumas das rotinas acima está largada e gerando uma imagem negativa do seu negócio.

Aprenda a dividir responsabilidades. Concentre-se no que é prioridade e delegue e acompanhe o restante. Por exemplo: quando você fica preso cuidando de tarefas burocráticas, não consegue receber seus clientes, não consegue saber como está o seu atendimento, não consegue acompanhar o que está acontecendo na sua concorrência, e passa a agir depois que o problema já aconteceu. Você já é um bombeiro.

A desculpa é que seu funcionário não consegue fazer e se você não fizer não vai sair, certo? Essa desculpa é velha e não convence a mais ninguém. Aliás, esta é outra característica de quem não sabe o que está fazendo. De quem é a responsabilidade de contratar, treinar, avaliar, cobrar? Não é o seu funcionário que é ruim. É você que não sabe contratar.

Se você tem um sócio, defina claramente as responsabilidades de cada um, mas crie o habito de reuniões quinzenais para apresentação de resultados e planejamento de novas ações. Desta forma todos saberão o que está acontecendo com a operação. Em muitas ocasiões perguntamos a um sócio detalhes do negócio e percebemos que ele não sabe e instantaneamente direciona a pergunta ao outro sócio. Se você se comporta assim, você não é um empresário, mas um funcionário de luxo.

## SEUS NUMEROS DEVEM SER CLAROS E PRECISOS

Quando recebemos um convite para atuar como consultores, realizamos uma entrevista inicial para buscar o maior número de informações possíveis sobre a empresa. Quando perguntamos o faturamento bruto ou o custo fixo e total da empresa no último mês ou ano e recebemos a resposta **“é mais ou menos X”** ou **“quem cuida disso é fulano”**, já sabemos o porquê das dificuldades.

Aliás, você é capaz de responder agora, sem consulta e com exatidão a estas três perguntas? Você possui estas informações em planilha detalhando cada número, ou está tudo na sua cabeça ou em cadernos? Se a resposta é negativa você é mais um empresário que não conhece a própria empresa.

Outra resposta muito comum é quando há uma sociedade. Você pergunta para um, mas quem cuida é o outro. Ué!!! Os sócios não sabem o que está acontecendo na própria empresa? Cuidado para não descobrir apenas quando o negócio já estiver falido.

Detalhe seus custos independente de valor. Detalhe a origem das suas receitas, apure seus resultados com exatidão e mantenha estes relatórios atualizados e disponíveis para consulta e, se necessário, apresentar. Ele é fundamental para análise e tomada de decisões.

Se você não sabe com exatidão seus custos, suas receitas, seu resultado, como espera ter sucesso? Se você não tem um relatório atualizado e disponível com todas estas informações estratégicas, como sabe se está evoluindo ou não?

Jamais fique no “mais ou menos”. Esta expressão demonstra falta de interesse pelo negócio, incapacidade e imaturidade. Quando você não sabe falar da sua

própria empresa, quem vai acreditar no potencial ou na qualidade do seu serviço?

## SUA EMPRESA É RENTÁVEL, LUCRATIVA?

Uma das maiores dificuldades que encontramos é saber quais são os objetivos das empresas que nos contratam. Isso acontece porque trabalhamos com resultados e quando o empresário não sabe onde está e aonde deseja chegar ficamos sem saber exatamente como iniciar o trabalho e muitas vezes não aceitamos o desafio.

Qual a margem de lucro que suas vendas atuais deixam para o negócio? Qual o segmento de produtos é mais rentável? Se você não sabe a resposta, você também não sabe se a sua empresa está indo bem ou mal.

Para ter sucesso você precisa conhecer em detalhes o que vende, quanto vende, qual a margem de lucro de cada produto, quanto custa, quanto gasta para vender cada produto. Estas informações são úteis na hora de comprar, negociar, deixar de vender e até criar promoções.

Geralmente este erro tem origem na formação dos preços de venda. Muitos empresários aplicam um percentual sobre o custo do produto e imaginam que estão ganhando dinheiro. Em 90% dos casos, estão perdendo e a cada venda aumentam o problema.

Portanto, você deve dominar as técnicas de formação de preços antes de pensar em vender alguma coisa. Aplicando corretamente o modelo, você pode definir com clareza quanto deseja ganhar, lembrando que não adianta tentar vender algo com preços muito acima da concorrência.

Faça semanalmente uma apuração de resultado identificando quais produtos vendidos são os mais ou menos rentáveis e crie uma estratégia para dar prioridade aqueles que possuem as maiores margens.

Não se acomode. Defina um objetivo audacioso e desafiador e trabalhe para conquistá-lo. Quando não temos um objetivo claro, tudo vira paisagem.

## **TIRE A MÃO DO CAIXA DA EMPRESA**

Uma empresa nos contratou para identificar o que estava acontecendo com o seu dinheiro já que, por mais que vendesse, não sobrava nada. Na ocasião o empresário levantou a hipótese de que alguém poderia estar agindo de forma não ética colocando em dúvida a honestidade de seus funcionários.

Após o período inicial de apuração de informações para identificarmos o cenário real, percebemos que o que estava acontecendo era o que sempre (ou quase sempre) acontece, principalmente em empresas de pequeno porte. A empresa era rentável sim, mas o empresário usava o caixa como seu bolso ou como sua conta particular e gastava mais do que podia.

Ser empresário não significa que você vai ficar rico da noite para o dia e nem sempre é possível esbanjar aquilo que você não tem apenas para demonstrar prosperidade. Você deve gastar o que pode e quem dita este valor é o caixa da sua empresa.

Em uma situação hipotética: sua empresa gera um lucratividade de R\$ 1.000,00 (valores recebidos – valores pagos) mensais, mas as suas despesas pessoais somam R\$ 1.100,00 e você mete a mão no caixa da empresa para pagar. O que acontece? Prejuízo de R\$ 100,00 mensais que irão te obrigar a procurar bancos e outras fontes de receitas perigosas comprometendo ainda mais a longevidade da sua empresa.

Em resumo, quem paga as suas contas pessoais não é o faturamento da sua empresa, mas quanto sobra no fim do mês.

Separe suas contas pessoais das obrigações da empresa. Apure o resultado mensal das vendas (quanto sobrou em dinheiro) reserve 30% para capital de giro e gaste apenas 70% deste valor. É pouco? Então mexa-se e melhore suas vendas.

## **PROMOÇÃO NÃO É A SALVAÇÃO**

As vendas estão minguadas e você já está pensando em fazer uma promoção para atrair consumidores e aumentar as suas vendas. **NÃO FAÇA ISSO!!**

Quando você faz de promoções uma regra, você gera um comportamento contrário ao que imagina. Se você faz uma promoção a cada bimestre, no intervalo ninguém vai comprar de você à espera da tal promoção. Outro fator importante é que o excesso de promoções deixa claro ao mercado que você não está vendendo e isso afasta as pessoas.

Quanto mais promoções você faz, mais sacrifica a sua receita e queima margens que farão falta no fim do mês. Promoções só devem ser feitas em situações excepcionais, principalmente para ajuste de estoques.

Reveja os números do seu negócio, aprimore seu atendimento, tenha novidades, mantenha a qualidade. Isso dá muito trabalho, mas é mais eficaz do que tentar viver de promoções.

## ESQUEÇA O CONCORRENTE

Tem empresário que presta tanta atenção nas ações da concorrência que acaba esquecendo de tomar conta do seu próprio negócio. Ele sabe como é o atendimento, se a loja é feia ou bonita, se os preços são altos ou baixos, se ele está devendo, se paga os salários em dia... e esquece de cuidar dos detalhes do seu próprio negócio. Deveria virar sócio, o que acha?

A concorrência é, e sempre será, uma grande aliada do seu sucesso. Quanto maior a concorrência, mais você será obrigado a cuidar dos mínimos detalhes do seu negócio. Mas, quando você cuida mais da vida do seu concorrente do que da sua, você transforma algo positivo em algo mortal para a sua sobrevivência.

O concorrente baixa os preços, alonga prazos, faz promoções absurdas, e você inocentemente faz o mesmo com a desculpa esfarrapada de que não pode perder clientes e vendas. No fim, quebra ele e quebra você.

Cuide dos detalhes da sua empresa. Um ótimo exercício é atravessar a calçada e olhar para a sua empresa como um cliente, é ter a visão que seus clientes possuem do seu negócio.

Outra forma de cuidar da sua empresa é ligar como um cliente e pedir informações simples sobre seus produtos e/ou serviços. Você irá se surpreender com o que vai ouvir.

Se você cuidar dos detalhes, manter um padrão alto de qualidade na organização, limpeza, atendimento, produtos e serviços, nem vai lembrar que existe concorrência.

Acompanhar a concorrência, o mercado, é importante, mas não faça disso uma prioridade deixando o que é seu de lado.

## LIVRE-SE DOS MAIS OU MENOS

Vivendo em um mercado cada vez mais exigente e seletivo onde qualidade é fator primário de sobrevivência, contratar e manter funcionários “mais ou menos” pode quebrar a sua empresa.

Pessoas “mais ou menos” produzem resultados “mais ou menos”. É isso que seus clientes desejam? Seus clientes desejam falar com quem não sabe o que está fazendo? Você compraria produtos ou serviços “mais ou menos”? Como sua empresa é conhecida no mercado? Excelente, péssima ou “mais ou menos”?

Já sei!! Você ainda é daqueles que dizem que não tem dinheiro para contratar um excelente funcionário, acertei? E se eu disser que você não sabe o que está falando?

Quanto custa fazer o que alguém deveria ter feito roubando seu tempo que deveria estar sendo direcionado para prioridades? Quanto custa perder um cliente por má qualidade no atendimento, produto ou serviço? Quanto custa se desesperar todo mês quando percebe que o seu faturamento não cobre as suas despesas? Quanto custa passar a imagem para os outros de que seus funcionários são “mais ou menos”? Muito caro, não é? Mas, para isso você tem dinheiro e paga todo mês.

Pessoas excelentes produzem resultados proporcionais ao seu conhecimento e experiência profissional e se pagam facilmente.

Mas, se você é daqueles empresários que não escutam ninguém e que pensa que só você tem razão, é melhor ficar com os “mais ou menos” e continuar a vegetar no mercado na esperança de que um milagre salve a sua empresa.

## **SUA EMPRESA NÃO É UMA ONG**

Repita comigo: **MINHA EMPRESA NÃO É ONG**

De novo: **MINHA EMPRESA NÃO É ONG**

Agora que já repetiu a frase, basta acreditar nisso e trabalhar serio para que esta fala se transforme em realidade.

Qualquer empresa, seja de que tamanho ou seguimento for, precisa obrigatoriamente gerar riqueza para os seus donos.

Não é aceitável manter uma empresa aberta e sofrendo para pagar as suas obrigações (folha, fornecedores, impostos, contador, etc) e não usufruir do seu trabalho.

Precisamos ser verdadeiros heróis para empreender no Brasil e, com tanta luta, não conseguir viajar, não dar conforto para a família, não dar um boa educação para seus filhos e não ter uma vida financeira tranquila, não é uma opção.

Muitos empresários são teimosos e insistem em errar sem procurar ajuda de profissionais para organizar e melhorar os resultados do seu negócio. Preferem vender de qualquer jeito, com qualquer prazo, sem controle de absolutamente nada e sem apuração real de seus resultados.

Para viver no sufoco não precisa ser empresário. Seja funcionário.

## EMPRESÁRIO NÃO TEM SALÁRIO

Muitos empresários definem um valor de uma retirada mensal como se fosse um salário se comportando como um empregado que aguarda ansiosamente o dia do pagamento, independentemente do resultado da empresa. Esse comportamento é um erro e passa a mensagem de acomodação para toda a empresa.

Pense bem. Se a sua empresa apresenta uma lucratividade elevada, uma geração de caixa crescente, não há nada de errado em fazer uma retirada. Mas, se a empresa não é lucrativa, não gera caixa, o que justifica uma retirada fixa mensal? NADA!!

Se você empresário não produz resultados sustentáveis e crescentes, não há nada que justifique receber seu “salário” no fim do mês. Se você possui um funcionário ruim, que não produz, o que você faz? Mantem ou desliga?

Os “salários” de empresários criam uma zona de conforto e acomodação e ninguém se preocupa em produzir. A área de vendas não vende, o financeiro não cuida do dinheiro, os demais passam o dia atrás da mesa procurando o que fazer, a empresa congela e tudo vira paisagem.

A retirada dos sócios devem sempre ser proporcional ao seu resultado financeiro e jamais em relação ao seu lucro.

***“Lucro é uma ficção contábil. É um número em uma folha de papel sobre o qual se apura impostos a pagar”***

Se a empresa possui resultado financeiro mensal, define-se uma porcentagem (nunca superior a 60%) e faz-se o rateio entre os sócios, **proporcional a sua quantidade de quotas**. Este comportamento obriga a todos a buscarem melhores vendas, maior gerenciamento dos seus custos, a possuir processo ágeis e eficazes, e **TODOS** podem ser cobrados por seu desempenho.

Aliás, essa opção de “salário” mensal, não permite a nenhum sócio entender e cobrar desempenho de seus pares criando um clima de acomodação e conformismo que alimentam uma rede de inercia geral, já que todos os seus funcionários sabem perfeitamente quem produz e quem só faz movimento. Eu finjo que faço, você finge que acredita e todos torcemos para que nada, nunca, dê errado. É muito cômodo não produzir e esperar o “salário” cair de paraquedas todo mês.

Mas, existem empresas que pensam pequeno ou não vislumbram um horizonte a sua frente. Para essas empresas esse comportamento pode até justificar-se pela inercia dos seus donos. Mas, é importante entender que estas empresas, mais cedo ou mais tarde, entrarão em declínio e os seus “salários” serão um grande problema para a sobrevivência da empresa.

Aliás, você empresário, sobreviveria hoje sem o seu “salário mensal”?

## **O ERRO NÃO FAZ PARTE DO SEU APRENDIZADO**

Você já deve ter ouvido e lido milhares de vezes que o erro faz parte do aprendizado, certo? Mas, aprendizado de quem, seu? Não acredite nisso!

Ouçõ “gurus” dizendo que quebraram dezenas de vezes até conseguirem o sucesso e que você não deve se preocupar se a sua primeira tentativa não der certo. Amigo, ou esses “gurus” tem dinheiro para jogar fora ou são pouco inteligentes. Se você fizer o seu dever de casa, dificilmente vai quebrar. Pode acontecer? Pode, mas é muito difícil.

Refleta comigo. A cada dia temos mais exigência de qualidade, valor, profissionalismo, sustentabilidade, com uma concorrência sempre próxima e pronta a tomar seu espaço no mercado ao seu primeiro vacilo. Sendo esta uma realidade (não a subestime), imagine o que irá acontecer se você acreditar nesta balela motivacional?

Ninguém é obrigado a acertar em 100% do que faz, mas é obrigado sim a procurar os meios necessários para não errar em ações primarias na gestão do negócio.

Portanto, antes de começar acreditando que se quebrar será normal, planeje, procure especialistas que possam lhe dar a orientação necessária e não de ouvidos a estes “gurus” que pensam que seu dinheiro cresce em arvore.

## VOCÊ NÃO SABE O QUE VOCÊ NÃO SABE

Esta frase dita por Jack Welch (GE) revela um segredo fundamental para o sucesso e, se interpretada corretamente, pode transformar completamente a sua visão empresarial e leva-lo a um patamar jamais imaginado.

Vivemos em um mundo de transformações e inovações acontecendo a nossa volta cada vez mais rápido derrubando conceitos e tabus corporativos que no passado eram tidos como verdades absolutas.

Mas, muitos empresários não querem mais participar de cursos, congressos, palestras, não gostam de ler, não procuram ajuda profissional para uma opinião independente, porque acham que já sabem de tudo e não precisam saber mais nada e a cada dia se afundam procurando culpados pelo seu fracasso.

Hoje existem milhares de fontes GRATUITAS de conhecimento sobre gestão de negócios, gestão de pessoas, vendas, e alegar ignorância (eu não sabia) é um argumento que ninguém mais dá valor.

Procure sempre aprimorar o seu modelo de gestão e surpreenda-se com tudo o que você não sabia que não sabia.

## UTILIZE INDICADORES DE RESULTADO

Sua empresa é *lucrativa*? Quais são as suas *margens*? Seu *estoque* gira? Seu *custo fixo* está dentro dos limites aceitáveis para o porte e segmento da sua empresa? Qual é o seu *ponto de equilíbrio*? Seu *fluxo de caixa* é positivo ou negativo? Qual é a sua necessidade de *capital de giro*?

Se você sabe quais são e utiliza indicadores de resultado, facilmente responderá as perguntas acima. Mas, se não, você está mais perdido que cego em tiroteio.

Como consultor de negócios, o que mais encontramos no mercado são empresários que “acham que” ou “pensam que” sabem tudo... controlam tudo... são lucrativos... que compram bem... que a sorte está a seu lado... que seus custos estão dentro da normalidade... que seus preços são competitivos... que suas margens estão adequadas..., tudo fruto de sua fértil imaginação. Mas, quando implantamos os indicadores, apuramos seus resultados e apresentamos o cenário, nos olham como se fossemos os cavaleiros do apocalipse e que chegamos para destruir a sua felicidade.

Procure um especialista, aprenda quais indicadores de resultado são adequados ao seu segmento e mude o seu modelo de gestão. Quanto mais você “acha que” ou “pensa que”, mais rápido a realidade vai bater na sua porta e cobrar uma conta que talvez você já não possa mais pagar.

## **PESAMENTOS MOTIVACIONAIS SÃO PARA OS FRACOS**

Você certamente já leu algum livro, artigo ou ouviu algum “guru motivacional” falando frases bombásticas que procuram mexer com os seus sentimentos buscando mantê-lo motivado para os obstáculos naturais que a vida nos apresenta, certo?

Frases do tipo: “você pode, você consegue...”; “você nasceu para ser feliz...”; “o seu sucesso está dentro de você”; “o seu maior inimigo está dentro de você”; blá, blá, blá, não levam você a lugar nenhum a não ser se transformar em um fracassado conformado. O que interessa é ação e não essa conversa fiada de motivação.

Você pode ser uma pessoa com o maior pensamento positivo da humanidade, mas se não agir, se comprometer, aprender, realizar, aceitar a sua realidade e lutar para muda-la, você será mais um fracassado motivado.

Duvida? Experimente manter seu pensamento em coisas positivas sem estudar muito, trabalhar muito, planejar, contratar os melhores, manter um alto padrão de qualidade, vender bem e aguarde o resultado.

Que Deus o abençoe.

## **NÃO PAGUE PARA SABER O QUE VOCÊ JÁ SABE**

Você está trabalhando e de repente aparece um sujeito se apresentando como coach ou consultor, conta várias historinhas bonitas e você acaba contratando o serviço. Depois de alguns dias, lhe apresentam um relatório com todos os seus problemas afirmando que se você não mudar vai quebrar. Também existem aqueles que pensam que são os donos do negócio e, se você vacilar, vão demitir você da sua própria empresa.

100% dos empresários sabem quais são os seus problemas e o que precisam é de solução e não de um “papagaio de pirata” que vai repetir o que você está cansado de saber.

Sou absolutamente a favor de empresários que periodicamente buscam especialistas para avaliar e modernizar o seu processo de gestão e resultado. É assim que aprendemos e evoluímos. Mas, entendo que é uma obrigação do empresário exigir soluções viáveis e práticas que se adaptem a realidade da operação. Cada valor investido no serviço contratado, deve ser revertido em melhorias gerenciais e de resultado. Nada mais, nada menos.

Quando você procura um médico é para ele lhe indicar um tratamento e curá-lo ou apenas para ouvir dele que você está doente?

Simple assim.

## TENHA UM OBJETIVO

Um senhor entra no elevador e o ascensorista pergunta em qual andar ele vai. A resposta: em qualquer um, entrei no prédio errado.

O que você projeta para sua empresa? Aonde você quer chegar? Em que patamar sua empresa vai estar daqui há 3 ou 5 anos?

Quando não temos um objetivo definido, ficamos igual ao senhor que entrou no prédio errado; qualquer lugar serve. É como vagar no deserto sem direção à espera de que um oásis apareça. Pode ser que sim, mas pode ser que não.

Seja ambicioso e procure sempre ser melhor do que ontem. Novos clientes, novos produtos, novos mercados, maior receita, melhores resultados, marca consolidada no mercado, melhores e maiores instalações, etc. Pense na empresa como um filho que nasce, cresce, estuda, consegue um bom emprego, se transforma em um profissional de sucesso e você se realiza com isso porque cuidou para que isso acontecesse.

Mas, se você é um daqueles empresários que possui “salário fixo mensal” independente de resultado, certamente estará pensando que isso é uma bobagem. Para que crescer? Para que ganhar mais dinheiro? Vai que dá certo?

## VOCE SABE O QUE SEU SÓCIO FAZ?

Um dos questionamentos que mais recebemos é sobre o que fazer com sociedades improdutivas e conflitantes que mais atrapalham do que ajudam no dia a dia da empresa.

Para que se tenha uma sociedade produtiva, é preciso que todos tenham responsabilidades bem definidas e que cada um saiba o que deve produzir para a obtenção dos resultados projetados. É muito comum administradores que não administram, comercial que não vende ou vende mal, operações que não cuidam dos processos, e todos fingem que tudo está bem apenas para evitar o conflito. Esta forma “educada” de manter uma sociedade não gera resultados, mas sim um desgaste que a qualquer tempo pode explodir e estragar algo que poderia ser bastante produtivo.

Minha sugestão é, definidos os papéis individuais de cada sócio, mensalmente todos apresentem seus resultados em números de forma clara, inclusive o resultado realizado x previsto e que os maus resultados sejam incisivamente cobrados. Outra sugestão é para que ninguém interfira na área do outro. Se você é o administrador, você deve tomar as decisões inerentes a sua responsabilidade e não transferi-las ou permitir que outros sócios interfiram na sua área. Isso serve para o financeiro, comercial, operações, etc.

Aliás, você realmente sabe o que o(s) seu(s) sócio(s) estão fazendo ou “acha que...”, “pensa que...”?

Cada um na sua. Mas, cobre o desempenho e se possível, remunere de acordo com o resultado apresentado. Tem dificuldade para fazer, contrate uma assessoria para cada reunião mensal de resultado. Uma visão externa irá

demonstrar com clareza o que está acontecendo, poderá cobrar resultados e solicitar informações estratégicas que você, por estar envolvido no processo ou por desejar manter um clima harmonioso, não conseguirá.

## SIMPLIFIQUE A SUA HIERARQUIA

O maior inibidor de engajamento de todos em um só objetivo é a falta ou a precariedade da comunicação interna.

Algumas empresas possuem gerentes, coordenadores, supervisores, encarregados e não conseguem se entender. O diretor dá uma orientação ao gerente que passa para o coordenador que repassa para o supervisor que transmite para o encarregado que deveria repassar para os demais funcionários. Sua empresa parece uma aldeia de índios com vários caciques? Sabe qual é a probabilidade disso dar certo?

O modelo vertical de organograma já é coisa de um passado distante. Quanto mais horizontal, mais eficaz será a sua hierarquia e mais ágil e limpa a comunicação interna.

Experimente passar uma orientação ao seu gerente e dias depois converse com um funcionário e descubra que quase nada do que você passou é do conhecimento da base.

Quem tem chefe é índio. O que você precisa são de líderes que façam a roda girar na velocidade e direção corretas e, para isso, você não precisa de muita gente.

## **O QUE SEUS FUNCIONARIOS PENSAM DA SUA EMPRESA?**

Dizem que os clientes tem sempre razão e por isso estão sempre em primeiro lugar. Isso não é verdade! Quem deve estar em primeiro lugar são seus funcionários e é com eles que você deve se preocupar.

Você sabe o que os seus funcionários pensam da sua empresa ou o que acham de suas atitudes e estratégias? Não? Então tenha certeza de que eles estão se sentindo apenas como meros cumpridores de ordens e na primeira oportunidade real, trocam sua empresa pela concorrente.

Quem ainda não perdeu um bom funcionário, tentou segurá-lo, mas não conseguiu e ainda o chamou de ingrato?

Valorize seus funcionários, saiba o que eles pensam da sua empresa, entenda as suas necessidades, objetivos, peça sugestões, deixe reclamarem, faça de cada funcionário um aliado defensor da sua marca. Aprenda a comemorar resultados mesmo que pareçam pequenos para você.

Se todos se sentirem valorizados (não é só dinheiro, mas atenção) tenha certeza que seus clientes também se sentirão.

## **NÃO CORTE CURTOS - GERENCIE**

O sino apertou, a chapa esquentou e já estamos olhando o que podemos cortar na doce ilusão de melhorar nossos resultados.

Você passa o ano todo sem analisar a sua planilha de custos e de repente o cinto aperta e você fica louco para cortar tudo o que acha desnecessário, inclusive a folha de pagamento. Tiro no pé!

A ação de cortar custos é absolutamente ineficaz e só produz efeito no curto prazo. Você corta hoje, amanhã eles estão de volta e você nem percebe.

Gerencie seus custos mensalmente, defina limites, investigue qualquer variação, mantenha-os no foco da sua gestão.

Quando pensamos apenas em cortar custos, quase sempre cortamos e perdemos qualidade. É o cafezinho, a luz, o ar condicionado, os maiores salários, compramos produtos de menor qualidade, não fazemos mais marketing, etc. Mas, quando as coisas se normalizam todos estão de volta e mais caros.

É muito trabalho para nenhum resultado.

Gerencie seus custos e não precisara se preocupar em cortar nada.

## **VENDER BEM NÃO SIGNIFICA VENDER MUITO**

Um dos maiores erros cometidos por pequenas e médias empresas é desejar e focar apenas em vender, vender e vender cada vez mais sem se preocuparem com o resultado e acabarem quebrando de tanto vender.

Vender muito é fácil!! Basta você baixar seus preços, alongar seus prazos, vender para quem sabidamente terá dificuldade em pagar, que suas vendas vão explodir. Você vai bater todos os recordes de vendas, mas vai quebrar rapidamente.

Vender bem é vender no preço certo, com prazos adequados para que pode pagar.

Lembre-se que para aumentar suas vendas obrigatoriamente seus custos também irão aumentar. Produtos, impostos, comissões, vendedores, são alguns itens que terão impacto direto em suas vendas.

Portanto, antes de desejar e sair vendendo muito, planeje, simule resultados e antecipe cenários. Se o seu desejo de aumentar vendas não significar aumentar seus resultados, esqueça e aguarde o momento certo.

Conheço empresas que possuem um alto faturamento e não ganham nada e pequenas empresas com alta lucratividade.

Não pense apenas em vender, mas sim em ganhar dinheiro com suas vendas.

## CRISE NÃO É UMA INIMIGA, MAS UMA ALIADA

Alguns empresários precisam entender que a crise não é uma inimiga, mas uma aliada; ela o obriga a fazer o que já deveria estar feito e o ensina a perceber que o mercado não é mais complacente com amadorismos seja no comércio, serviço ou na indústria. O mercado atual exige excelência na prestação de serviços e todos nós precisamos esquecer o sucesso do passado e nos preparar para um futuro que com certeza será ainda mais exigente.

Ninguém abre uma empresa pensando em fechá-la. O tempo, dinheiro e esforço investidos merecem um retorno satisfatório, e isso só ocorre, havendo sucesso – e sucesso só acontece após anos de trabalho duro e profissional.

Infelizmente, muitos negócios não chegam a prosperar. De acordo com dados do IBGE apenas 38% das empresas sobrevivem após 5 anos.

Apenas 4 em cada 10 empresas abertas no Brasil sobrevivem após 5 anos e a principal causa deste indicador, quase sempre (ao contrário do que muita gente pensa) **É O ERRO HUMANO** - o comportamento do empresário é que define o seu sucesso ou o fracasso.

Em que grupo você vai estar?

## A RODA PRECISA GIRAR

Não é raro encontrarmos empresas gastando dinheiro para embelezar a empresa, embalagens, serviços, etc, esquecendo de que o que realmente importa para o consumidor é a qualidade e a praticidade do que se oferece. Na gíria, **como a roda gira.**

Refleta comigo: você moderniza todos os seus equipamentos, instalações, uniformes, material de divulgação, mas o seu atendimento continua ruim, a sua entrega é demorada, a resolução de problemas é longa... **a roda não gira.** Com isso, todo o seu investimento (na verdade custo) foi inútil e só serviu para minar o seu caixa. Não interessa a ninguém entrar em um supermercado lindo e ficar horas na fila do caixa para pagar suas compras.

Outro erro muito comum que encontramos é o famosíssimo CTRL C, CTRL V. Seu concorrente pintou a fachada da loja, mudou o uniforme, etc, e lá vai você gastar o dinheiro que não tem para fazer a mesma coisa. Para que? Porque? Qual o retorno financeiro desta ação? Será que preciso responder?

**A roda precisa girar** e isso significa que antes de pensarmos em beleza é preciso pensar na eficácia de pessoas, processos, produtos e serviços.

A beleza atrai, mas o conteúdo empurra seus clientes para a concorrência.

## Sobre o autor

Arildo Ramos é administrador, consultor de empresas, empresário, especialista em gestão empresarial e recursos humanos, Empreteco (Sebrae/ONU), Knowe Advisor, Membro do projeto Movimento Estrela do Mar, Mentor do Projeto Joule, Palestrante para os temas gestão de negócios, liderança e empregabilidade. Também atua com Assessoria & Consultoria em gestão na área de saúde. Fundador da ARF CONSULTORIA reconhecida pela sua capacidade de ajudar organizações a construírem resultados excepcionais e com diversos artigos publicados nos principais canais de administração do país.

Visite nosso site: [arildoramos.com](http://arildoramos.com)

Fale com o autor: <mailto:contato@arildoramos.com>