

Nori Lucio



COMO PERENIZAR SUA EMPRESA

**A perenidade da empresa
depende exclusivamente da
austeridade orçamentária**

Amadorismo não **combina com** empreendedorismo.
Não chute! Gestão é técnica e matemática. Não é fé!

brand**me**

WWW.BRANDME.COM.BR

introdução

Como perenizar sua empresa

Amadorismo não combina com
empreendedorismo. Não chute!
Gestão é técnica e matemática. Não é fé!

Principais tópicos

1. **EXIGÊNCIA DE CAPITAL DE GIRO.** Não empreenda em nada se você não sabe como calcular quanto precisa para financiar sua empresa.
2. Se o nome é **CAPITAL DE GIRO**, por que você insiste em usar esse dinheiro para pagar outras contas?
3. **CAPITAL DE GIRO VIROU DÍVIDA:** a morte da empresa é certa! Qual é a saída?
4. **AMADORISMO NÃO COMBINA COM EMPREENDEDORISMO.** Não chute! Gestão é técnica e matemática. Não é fé!

5. **CICLO VICIOSO DA INSOLVÊNCIA** : você reza para a próxima venda acontecer para pagar as suas contas?
6. **SATISFAÇÃO DO CLIENTE É SUA OBRIGAÇÃO** : ainda há quem confunda com uma virtude. Quem não vivencia o cliente, não merece o cliente.
7. **(IN)SATISFAÇÃO DO CLIENTE** : é como pisar no cocô e andar pela casa.
8. **MARCA**. Só tem duas possibilidades: 1) Sua empresa é espetacular; 2) Sua empresa é miserável. No meio, o cliente não lembra de você. Não liga. Não compra.
9. **NÍVEL DE SERVIÇO** : Sua empresa é egoíca? Não é sobre o que você oferece, mas sobre o que seu cliente espera.
10. **RECONHECIMENTO > PREFERÊNCIA > CONVICÇÃO** : qual é o estágio no qual seu cliente se encontra? Aumente o preço do seu produto ou serviço que você vai saber.

1

Exigência de capital de giro. Não empreenda em nada se você não sabe como calcular quanto precisa para financiar sua empresa

A perenidade da empresa depende exclusivamente da austeridade orçamentaria.

Sem disciplina financeira, as iniciativas de inovação, projetos estratégicos, proatividade e entusiasmo são apenas blá blá blá...

Qualquer empresa que almeja perenidade deve trabalhar orientada por um projeto orçamentário realista - baseado em fatos e dados históricos e nunca em sonhos e elocubrações - e elaborado para o ano fiscal que se inicia.

Funciona exatamente como um "contrato" que foi assinado entre diretores sênior e os sócios da empresa. Um contrato que garante a empregabilidade dos gestores no pior caso, e também garante seu bônus quando bem executado. Simples assim.

Esse contrato deverá contemplar:

1. A receita de vendas de produtos e serviços
2. A receita de vendas de novos produtos e serviços
3. Os custos relacionados aos produtos e serviços
4. A margem de contribuição mínima que deverá ser praticada obrigatoriamente
5. Os limites para cada despesa fixa. Não existe gasto sem provisão
6. A expectativa sobre geração de caixa
7. Investimentos em projetos estratégicos e respectivas fontes de financiamento
8. Impacto no ebitda dos investimentos
9. Fontes de financiamento ou linhas de crédito para financiar a operação
10. Indicadores de gestão e governança que serão acompanhados na jornada anual

A combinação dos fatores acima gera um montante de dinheiro chamado de [exigência de capital de giro] para o financiamento do projeto orçamentário da empresa para o ano fiscal.

Negligenciar os fatos acima significa, na prática, que você precisa de ajuda urgente para continuar a sua jornada como empreendedor com mais segurança.

Lembre-se que Visão, Paixão e Disciplina não vem no mesmo "pacote" e, por isso, construa um time de profissionais e consultores especializados que garantam a segurança da empresa através da técnica e não do chute. Só dessa forma continue a empreender, investir e inovar com a coragem e ousadia que é uma "virtude" exclusiva de quem tem visão e paixão pelo negócio. Se esse não é seu caso, não é sua característica como empreendedor, venda a empresa.

Cuidado com a teimosia ou a "síndrome do sabichão".
Se você não tem domínio dos conceitos, ferramentas

e experiência em gestão, não arrisque. Não é sobre seu ego mas sobre a segurança da sua empresa.

Nunca transforme uma jornada próspera marcada por conquistas e celebrações, em uma experiência dolorosa e frustrante para você e para todos os profissionais que, infelizmente, você vai arrastar junto no dia a dia.

O final desse "seriado" é a morte da empresa e dívidas impagáveis que te acompanharão pelo resto da vida.

2

Se o nome é Capital de Giro, porque você insiste em usar esse dinheiro para pagar outras contas ?

100% das mortes relacionadas às empresas que negligenciam a gestão técnica (as que optam pelo chute), dá-se pela confusão que fazem entre dois fatores:

- O dinheiro reservado para capital de giro, ou seja, para o financiamento das operações que tem um ciclo longo entre a compra de insumos, tempo de fabricação, tempo de estoque até a venda e o recebimento das vendas (muito vezes financiadas em parcelas) para seus clientes

- O dinheiro reservado para investimento e pagamentos de despesas sem provisão

A matemática é simples e só usa 2 das 4 operações básicas, especificamente + e - . O dinheiro de capital de giro é muito fácil de calcular e, por isso, chama-se "exigência de capital de giro". Se ele for usado para qualquer outra finalidade, vai faltar causando "buracos" no fluxo de caixa.

Quando isso ocorre, a empresa inaugura seu "ciclo vicioso" em direção à falência pois, infelizmente, terá que ir ao banco pegar empréstimo para cobrir esse buraco.

O empréstimo se transforma imediatamente em dívida que deverá ser paga mensalmente aumentando a "exigência de capital de giro" e, assim, se transformando numa "espiral negativa" - looping - até chegar na insolvência que representa sua incapacidade de gerar caixa suficiente para pagar as suas dívidas. É irreversível!

A substituição dos gestores sempre que isso ocorre deve ser imediata, pois coloca a empresa e o bem estar dos sócios em risco.

A presença de um gestor financeiro austero, bem formado e atualizado conhecedor do comportamento dos indicadores e que principalmente exige austeridade orçamentária e visão de geração de caixa elimina complementarmente o risco de transformar capital de giro em dívida.

3

Capital de Giro virou dívida: a morte da empresa é certa ! Qual a saída ?

São duas as saídas que, quando aplicadas de forma eficientes e emergenciais, neutralizam a “espiral negativa” - looping - de pegar dinheiro novo no banco para pagar dívida velha.

Certifique que seu mercado ainda é possível operar.

Sempre por comodismo e negligência. Pela falta de paixão pela empresa que leva invariavelmente a falta de visão, a empresa para de inovar - que seria o único remédio para garantir a sua perenidade. Esquece de que agregar novos produtos e serviços representariam novas fontes de receitas.

Como a dinâmica de todo mercado, sem exceção, muda rapidamente, a empresa acaba ficando inviável, porque seu concorrente roubou sua participação de mercado ou seu produto não é mais essencial e perdeu tanto valor que é impossível manter a empresa.

Nesse caso “pare de cavar” e encerre a operação antes que ela leve você para um buraco ainda mais profundo.

Coloque a empresa no ponto de equilíbrio

Funciona como colocar a empresa na UTI para estancar a hemorragia. Faça um cálculo de baixo para cima. Com geração de caixa = zero, qual o mínimo de despesas fixas que posso pagar para o mínimo de receita e como o mínimo de margem de contribuição. E FAÇA O MÁXIMO com o mínimo! Esse é o preço a ser pago pelos anos de preguiça e negligência.

Pare imediatamente de pagar qualquer despesa ou dívida que não seja diretamente relacionada a

sobrevivência da empresa, o que significa comprar essencialmente "insumos" para faturar vendas que foram efetuadas.

Importante lembrar! Empresas e empreendedores que chegam nessa fase e desconhecem o que significa gerenciar capital de giro e fluxo de caixa deve contratar um profissional com experiência para atravessar essa fase chamada de "turn-around", que é muito difícil em todos os aspectos incluindo o emocional do diretores e sócios.

Infelizmente, e também na maioria dos casos, a lição não é aprendida e a empresa mesmo quando se recupera, reincide no mesmo erro.

Turn around quando dá certo e a lição é aprendida gera dois efeitos positivos: **Primeiro**, a empresa ganha independência de capital de giro para financiar suas operações. Empresas que operam 100% alavancadas em desconto não são empreendimentos prósperos: são apenas "brokers". **Segundo**, começa a sanear as dívidas passando a reduzir o seu "coeficiente de

insolvência” que é divisão (ou a relação) entre a sua dívida e a sua capacidade de gerar caixa.

Para a geração de gestores que causou o problema, não fica muita coisa além do salário mensal para subsistência.

Para o futuro, uma vez saneada e implementadas políticas de governança austeras, a empresa se transformará em um empreendimento próspero que, ao ser vendido, cumprirá seu papel de enriquecer a nova geração de gestores eficientes e inovadores.

Ambos cenários são muito justos. Nada para quem não construiu valor ! Tudo para quem construiu !

4

Amadorismo não combina com Empreendedorismo. Não é chute ! Gestão é técnica. Não é fé !

Veja como é fácil identificar uma empresa que não tem nenhuma possibilidade de perenizar.

1. **Não tem** um projeto orçamentário para o ano. Um projeto orçamentário serve como um contrato entre sócios e gestores. É também a única ferramenta que garante foco e engajamento ao mesmo tempo
2. **Não tem** uma Visão de Futuro compreensível. É impossível atrair e reter talentos numa empresa sem Visão de Futuro. Sem uma Visão de Futuro, sua empresa atrairá apenas tarefeiros com baixos salários

3. **Não tem** os Valores que moldam o comportamento trazendo a harmonia (não o medo) entre seus colaboradores
4. **Não tem** um planejamento estratégico simples (1 página) com 6 dúzias de indicadores. Vive apenas do que o dia lhe oferece sem construir novas competências

Uma vez diagnosticado e principalmente conscientizado, muitas vezes ainda faltará aquela dose extra de humildade que ao entender as deficiências versus os desafios será necessária para finalmente chamar ajuda técnica.

Os resultados são imediatos se forem priorizados da seguinte forma:

1. **RH sênior, atualizado e bem preparado** - será responsável por conhecer as características e as dores de seus gestores e líderes, além de mapear suas habilidades e competências. O capital humano que forma o capital intelectual da empresa é a sua primeira barreira para

destravar o crescimento da empresa. Normalmente quem ajudou a trazer a empresa até esse ponto, não será quem a levará para a próxima fase. Serão exigidas competências e atitudes diferentes

2. **Planejamento Estratégico** - terá como finalidade mapear como a empresa chegará até a sua visão de futuro. Definir quais as melhores estratégias para perseguir e quais serão abandonadas. Se sua a empresa não tem uma Visão de Futuro, deverá estabelecer uma. A função do planejamento estratégico será impor um ritmo de execução sem distração e sem perder o foco
3. **Gestor Financeiro sênior, atualizado e bem preparado** - construirá um projeto orçamentário detalhado e realista em conformidade com o planejamento estratégico. O gestor financeiro sabe o quanto de "oxigênio" a empresa tem e nunca deixará se

esgotar com despesas e custos não essenciais, que não tenham impacto no Ebitda

4. **Gestor de Vendas sênior, atualizado e bem preparado** - terá um "account planning" anual para cada um de seus clientes-chave. Tem absoluta proficiência na metodologia CRM e entende que conquistar o "domínio das contas" é sua responsabilidade

A empresa mudará imediatamente a sua configuração com esses quatro componentes e passará a crescer imediatamente. **É simplesmente infalível !**

5

Ciclo vicioso da insolvência: você reza para a próxima venda acontecer para pagar suas contas ?

Sua empresa é aquela que torce por vendas futuras para pagar as suas contas do presente, ou é aquela que torce por vendas futuras para gerar o lucro que se transformará em bônus para colaboradores e dividendos para sócios?

Como a primeira opção de empresa é inviável, a única opção será permanecer focado na empresa que gera lucros e dividendos.

Para garantir que não haja distrações, existe apenas um indicador que deverá ser monitorado para garantir que a sua gestão e construção estão no caminho certo: o índice de insolvência.

O índice de insolvência representa a relação entre as suas dívidas e a sua capacidade de gerar caixa.

De uma forma simples: se sua empresa deve, por exemplo, R\$ 10 milhões, e gera por ano R\$ 1 milhão de resultado, levará 10 anos para pagar as suas dívidas. Por isso sua empresa é insolvente e não tem nenhum valor como negócio.

Apesar da simplicidade do exemplo, certifique-se de que você entendeu e, principalmente, pratique esse conceito antes de se aprofundar sobre como se calcula o tal índice com mais ciência e precisão.

Aquele “ciclo vicioso” de ir ao banco para pagar as contas já que não há nenhum controle sobre capital de giro e muito menos fluxo de caixa é o principal ofensor do índice de insolvência.

Esse ciclo é irreversível sem ajuda técnica de um profissional externo já que, se essa competência específica existisse dentro da empresa, certamente a

empresa nunca teria chegado no ponto de insolvência.

Uma vez que o índice de insolvência começa a aumentar, a morte é certa. Contrate imediatamente um profissional experiente que coloque a empresa em equilíbrio para, a partir daí, voltar a crescer. Aja rápido!

6

Satisfação do Cliente : ainda há quem confunda como sendo uma virtude. Quem não vivência o cliente, não o merece !

Assim como o índice de insolvência é infalível para prever a morte da empresa, o nível de satisfação do cliente é infalível para garantir a sua perenidade.

Vivenciar o seu cliente significa compreender os seus medos, as suas frustrações e os seus sonhos. Significa também compreender como produtos e serviços que você oferece são recebidos comparativamente com os seus concorrentes.

Se os seus produtos ou serviços não estão absolutamente alinhados com os medos, as

frustrações e os sonhos dos seus clientes, sua empresa não está posicionada. Veja as razões:

- Sua agenda de novos produtos e serviços - roadmap - não foi elaborada considerando o cliente como ratificador. Parece bizarro, mas é muito frequente! Há ainda empresas que seguem esse comportamento, reclamam que seus clientes são "idiotas" e que precisam de ajuda para compreender seus produtos
- Se a sua empresa não tem um roadmap, tanto faz! Marque o menor preço e aguarde que a sua margem de contribuição irá desaparecer. E não se preocupe que será rápido! Aí nessa fase não adianta reclamar porque a sua empresa não terá nem margem e nem dinheiro para investir em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Com uma área de pesquisa e desenvolvimento (P&D) tecnicamente impecável, próxima e parceira dos seus clientes, nasce o ambiente de inovação. A observação

do dia a dia do cliente e, do cliente do cliente gera sistematicamente insights que se transformam em novos produtos e serviços imediatamente viáveis.

Surpreenda seu cliente ! Venda um produto ou serviço que nem ele (o cliente) sabia que precisava. Quando sua empresa chega nesse nível, você criou capital intelectual e o valor - valuation - da sua empresa aumentou inúmeras vezes.

Fatores Críticos de Sucesso

Representam os "gatilhos" que estão na cabeça do cliente quando pensam em consumir seus produtos ou serviços. Os FCS devem ser monitorados porque mudam conforme o cliente e o ambiente de mercado e vão se tornando mais sofisticados.

Sua marca no ShortList

A forma eficaz de testar se a empresa conhece bem os gatilhos do FCS é monitorar o reconhecimento espontâneo da sua marca. Sempre que os FCS são

estimulados, sua marca deverá aparecer entre os primeiros na cabeça do cliente - shortlist.

Além do índice de insolvência, verifique também se está negligenciando o seu cliente:

- Criar "roadmap" de produto e serviço sem vivenciar o cliente
- Não conhecer nem monitorar os Fatores Críticos de Sucesso
- Não mapear a sua concorrência conforme os fatores críticos de sucesso
- Não mensurar o reconhecimento espontâneo da sua marca

Caso isto esteja acontecendo, você também precisará de uma intervenção de um profissional externo para ajudar no reposicionamento da empresa. Diferente do índice de insolvência que responde imediatamente, a falta de cuidado com o cliente que extermina os atributos da sua marca, leva tempo para corrigir e não tem corte de caminho. Aja rápido!

7

(In)satisfação do Cliente: é como pisar no cocô e andar pela casa

Pior que cliente insatisfeito, é o cliente indiferente: é melhor você ter um cliente que "grita" pela insatisfação e que permite a empresa corrigir, do que aquele que simplesmente acha você irrelevante.

A irrelevância não é acidente: é uma resultante da sua negligência nos cuidados com sua marca, que é seu maior patrimônio. Uma empresa que não cuida da sua marca não merece existir. O tempo é implacável e elimina esse tipo de empresa do ambiente de mercado.

Aquela empresa que cuida e busca incansavelmente pela proposta de valor única - unique value

proposition - é a empresa que constrói valor - valuation. Essa característica de empresa é liderada por empreendedores que tem pânico em cair na “vala comum”, ou seja, ver seus produtos e serviços sendo adquiridos de forma apenas transacional dando desconto até chegar no menor preço.

Singularidade

Conquistar a singularidade é única razão da existência de qualquer empresa que almeja perenidade. É tão importante, que deverá estar explícita - de forma compreensível - na sua Visão de Futuro. Certifique-se que seus líderes estejam engajados nessa jornada. Infelizmente, na maioria das vezes, eles nem sabem falar espontaneamente qual a Visão de Futuro da Empresa sem gaguejar. Esse é aquele time que pisa no cocô, e anda pela empresa.

Singularidade é o encontro da sua capacidade de impactar a decisão de compra do cliente versus a dificuldade da sua concorrência te acompanhar.

Nesse ponto, a decisão nunca é tomada pelo preço porque você conquistou uma proposta de valor única.

O "roadmap" de inovação construído pela área de pesquisa e desenvolvimento, monitora os Fatores Críticos de Sucesso pela perspectiva do cliente e, portanto, priorizam o desenvolvimento de produtos que impactam a decisão de compra.

Também monitoram o perfil (Persona) que é acompanhado de perto, detalhando cada nuance relacionada aos seus medos, frustrações e sonhos com maior precisão. Cada novo produto ou serviço é um tiro certo e coloca a sua concorrência um passo atrás da sua empresa.

8

Marca. Só tem duas possibilidades: 1) Sua empresa é espetacular; 2) Sua empresa é miserável. Qualquer outra, o cliente não lembrará de você - Não liga - Não compra

Sua marca tem personalidade própria como se fosse um "ser vivo" desses que a gente cruza e interage todos os dias, recebe críticas, feedbacks e até elogios por seus atributos.

A personalidade da marca delimita a sua capacidade de ação. Na prática, quanto menos você investiu na sua marca ao longo do tempo, menor serão as suas possibilidades relacionadas ao "spectrum" de temas que poderá conversar com sua audiência - que é

formada por diversas Personas que podem ser influenciadores e tomadores de decisão.

Quando você cuida do seu cliente vivenciando os medos, frustrações e sonhos, ele reage comprando, indicando a sua empresa para outros clientes e até fidelizando. Caso contrário, simplesmente não reconhecerão a sua empresa como uma "autoridade formal" para falar sobre determinados assuntos e, portanto, não "ouvem", não se estimulam por suas campanhas - por mais bem elaboradas que sejam. Isso chama-se dissonância cognitiva !

Marketing nunca passou por numa fase tão ruim. Nada funciona que não seja meramente transacional tipo "Compre nas casas Bahia por 10 prestações de \$9,90. Só até sábado!".

O profissional de marketing desapareceu. As agências se transformaram em "pacote de posts mensais" por \$5.000 de mensalidade. Imagine você terceirizando o seu maior patrimônio que é a sua marca para um

profissional e uma agência que fazem posts e enviam e-mail marketing? É um deboche com sua empresa.

A técnica é simples, mas leva tempo e não tem corte de caminho: o único segredo é coerência e consistência em cada uma das fases.

Fase de reconhecimento

O cliente até lembra da marca de forma meio difusa mas não consegue articular muito bem detalhes do produto ou do serviço. Na maioria das vezes, a falta de coerência na aplicação da identidade visual nas campanhas e na inconsistência das mensagens dificultam a construção de uma narrativa (uma história) que representa sua marca.

Preferência

O cliente conhece e prefere a marca. Às vezes pela difícil disponibilidade ou pelo "premium" cobrado no preço, por exemplo, pode até demorar um tempinho a mais para comprar. Já existe uma relação de confiança suficiente para não trocá-la.

Convicção

Poucas marcas conquistam esse status! Um número menor ainda consegue manter. Os profissionais de marketing e marca de empresas legendárias são aqueles que você deverá ler e estudar. Fora isso, estará perdendo seu tempo!

Não permita ! Lute com todas as suas forças para exterminar ações táticas confusas que inundam suas redes e mídias sociais com uma enxurrada de posts e “lives” sem um editorial bem elaborado, cruzando a mensagem com a respectiva Persona de forma construtiva, correlacionando os temas.

Isso ainda pode piorar e muito quando alguns profissionais encontram nas mídias e redes sociais uma ferramenta para propagar seu Ego que antes estava confinado entre quatro paredes.

O ego dentro das quatro paredes da empresa gera repulsa de seus colaboradores. Quando propagado pelas redes sociais expande a repulsa para os clientes. É o principal inimigo do marketing e da marca.

9

Reconhecimento > Preferência > Convicção. Em qual estágio se encontra seu cliente?

Faça um teste para descobrir o valor - valuation - da sua empresa.

Aumente o preço do seu produto ou serviço aleatoriamente e você descobrirá imediatamente se - você conquistou singularidade na sua proposta de valor e também descobrirá - em qual estágio se encontra sua marca pela perspectiva do seu cliente !

sobre o autor



O gestor eficiente é aquele que executa no presente, ao mesmo tempo que constrói novas competências que serão essenciais para o futuro da empresa. **A brandME é consultoria em Planejamento Estratégico.** Nossa ambição é servir empresas e empreendedores desenvolvendo seus líderes gestores na integração entre pessoas, processos e tecnologias alinhados por um planejamento estratégico compreensível com execução impecável.

Nori Lucio - nori@brandme.com.br