

Onde está o **dinheiro para financiar suas ideias**

Um levantamento completo de subsídios e fundos em todo o país

pág. 64

PEQUENAS
Empresas
& GRANDES
Negócios

WWW.REVISTAPEGN.GLOBO.COM

O NEGÓCIO VIRTUAL
QUE FASCINOU BILL GATES

pág. 74

20
NOVOS SHOPPINGS:
UM DELES TEM
A LOJA IDEAL
PARA VOCÊ

pág. 80

ADEUS, PROBLEMAS FINANCEIROS

33 SOLUÇÕES

QUE TODO EMPREENDEDOR
PRECISA
CONHECER

PARA ENFRENTAR:

- * FUIROS NO CAIXA
- * FALTA DE CAPITAL DE GIRO
- * PREÇOS ERRADOS
- * INVESTIMENTOS EXAGERADOS
- * INADIMPLÊNCIA DOS CLIENTES
- * CUSTOS DESCONTROLADOS

pág. 52



OS
SEGREDOS DOS
RESTAURANTES
**FEITOS
PARA
DURAR**

pág. 33

“COMO
TRABALHAR
DE UM JEITO
QUE NÃO
SEJA SÓ PARA
PAGAR AS
CONTAS?”

GABRIEL TOSI,
29 ANOS, SÓCIO
DO PORTAL O
INVESTIDOR

EXEMPLAR DE ASSINANTE
VENDA PROIBIDA

OUTUBRO 2010 | Nº 261 | R\$ 9,90

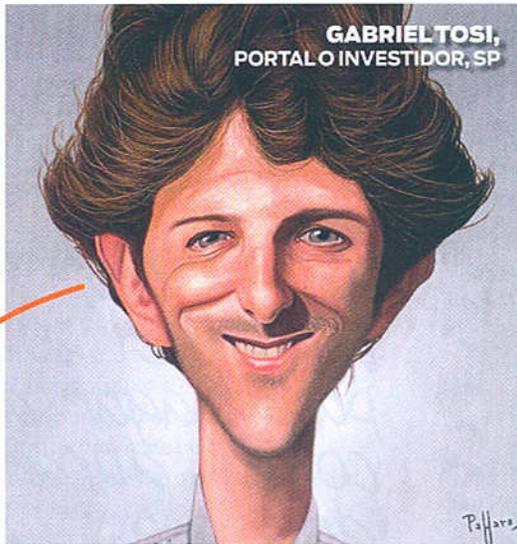


EDITORA
GLOBO

DÊ ADEUS AOS PROBLEMAS FINANCEIROS

Furos no caixa, falta de capital de giro, preços errados, custos altos, investimentos exagerados e inadimplência. É possível, sim, resolver — e melhor, evitar — as armadilhas que fazem com que 74% dos negócios não sobrevivam, segundo dados do Sebrae. Nas próximas páginas, seis especialistas em finanças e 20 empresários de sucesso apontam soluções para perguntas que vieram de todo o país e também podem valer para você

POR SÉRGIO TAUHATA, COM A COLABORAÇÃO DE THIAGO CID



GABRIEL TOSI,
PORTALO INVESTIDOR, SP



RENATO MARANHÃO,
ACADEMIA BENEFIT, PE

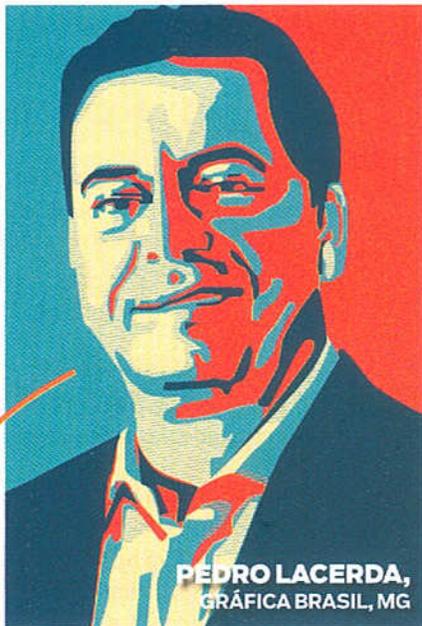
"Montei uma estrutura para o dobro de clientes que consegui ter em sete meses de atividade"

"Sem fôlego financeiro, trabalhei só para pagar as contas durante dois anos"

"Com preços e margens baixas, fica difícil conseguirmos crescer"

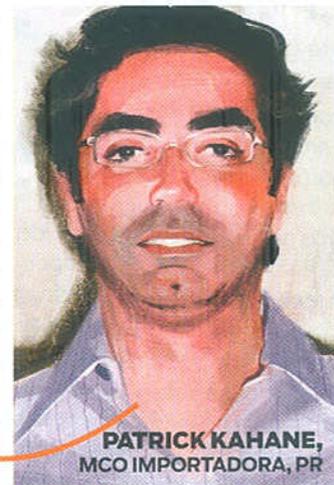


RÉGIS CAMARGO,
AD TELECOM, CE



PEDRO LACERDA,
GRÁFICA BRASIL, MG

"Os clientes inadimplentes já chegaram a representar 20% das nossas receitas"



PATRICK KAHANE,
MCO IMPORTADORA, PR

"Os insumos ficam cada vez mais caros e os cortes de custos não têm sido suficientes para controlarmos as contas"



MARCO AURÉLIO VITORINO,
TERRA SUL, PR

"As vendas caíram e fiquei sem reserva financeira para pagar o aluguel"



MEU PROBLEMA CAPITAL DE GIRO

Gabriel Tosi, 29 anos, sócio do portal O Investidor e fundador da Agência Full Interactive, de São Paulo (SP)

"No início, trabalhei só para pagar as contas durante dois anos. Como ter fôlego para não colocar o negócio em risco?"

O que fazer para administrar o capital de giro

- Calcular o ciclo do negócio, da seguinte forma: prazo médio dado aos clientes + tempo de manufatura (no caso de indústria) + período médio em que as mercadorias ficam em estoque - prazo médio de pagamento aos fornecedores.
 - Apurar as necessidades de capital de giro durante esse ciclo, da seguinte forma: despesas mensais/número de dias no mês x ciclo do negócio.
 - Fazer uma estimativa folgada do capital de giro, se possível, para um semestre. Levar em conta que, no início das atividades, a empresa ainda terá caixa negativo.
 - Reinvestir parte do lucro, pelo menos um terço, na composição do capital de giro. Esse recurso
- permitirá à empresa crescer nos períodos favoráveis ou se proteger quando houver turbulências.
- Sempre que possível, reduzir os prazos de recebimento e alongar os de pagamentos. Isso ajuda a diminuir a necessidade de capital de giro.
 - Não usar o caixa da empresa para pagar despesas pessoais. A retirada dos sócios deve ser definida pelo pró-labore e prevista no fluxo de caixa. Quando o empresário mistura as contas, cria um desequilíbrio financeiro que pode comprometer o negócio.
 - Estabelecer metas de crescimento atreladas às de eficiência em custos. Não adianta nada colocar mais recursos no negócio se houver aumento proporcional na necessidade de financiamento.

As soluções de quem sabe como superar a dificuldade

WILLIAM EID JR.,

54 ANOS, COORDENADOR DO CENTRO DE ESTUDOS EM FINANÇAS DA EAESP-FGV

COMO EVITAR O PROBLEMA

"Muitos começam um negócio sem capital de giro para financiar o dia a dia. Ou reservam um valor abaixo do necessário para garantir a operação ou mesmo se segurar, enquanto não recebem dos clientes. No planejamento, o empreendedor não pode supor que vai vender. Tem de prever, na verdade, que terá de negociar prazos alongados com seus compradores ou que eles eventualmente vão atrasar os pagamentos. O ideal é fazer a conta de quanto será necessário no mês para sustentar o negócio com nível zero de vendas. Parece radical? Conheço a história de uma empresária que abriu uma loja, mas nem chegou a funcionar. Ficou meses parada porque a prefeitura abriu uma vala em frente ao imóvel."

COMO RESOLVER O PROBLEMA

"Quando uma empresa já enfrenta a falta de capital de giro, é hora de negociar para conseguir as melhores condições de custo e prazo com os fornecedores. Também é necessário evitar desperdícios e enxugar despesas. Essas ações devem ser feitas com cuidado para que não representem queda de qualidade do produto ou serviço."

CÁSSIO AZEVEDO,

49 ANOS, SÓCIO-FUNDADOR DO GRUPO A&C



"Desde o início, mesmo com pouco dinheiro, tudo o que o negócio faturava era reinvestido como capital de giro. Sempre acreditamos que o mais importante era o funcionamento do dia a dia do empreendimento. Crescemos sempre com capital próprio. Nós sempre fizemos um planejamento financeiro para, pelo menos, quatro anos. O caixa da empresa é que determina tudo em relação aos investimentos. Aprendemos a estar todo o tempo em alerta, a identificar os erros e, rapidamente, mudar a matriz de custos, quando necessário."

VITTORIO ROSSI JR.,

46 ANOS, DONO DO GRUPO PRIMO ROSSI



"Embora não seja possível contabilizar criatividade como fonte de receita, é importante investir em diferenciais. Às vezes, o sucesso de uma promoção de vendas, por exemplo, permite ganhar fôlego para atravessar épocas difíceis. É uma receita extra que pode reforçar o capital de giro. Sempre fomos conhecidos por iniciativas de vendas inovadoras, como quando oferecemos um ano de pizza grátis a quem adquirisse um automóvel zero conosco. Mas tudo bem calculado. Se está dando errado, é melhor parar e repensar. Somos arrojados nas ações, mas conservadores no risco."

FRANK ZIETOLIE,

40 ANOS, DIRETOR-PRESIDENTE DO GRUPO UNICASA, CONTROLADOR DAS MARCAS DELLANO, FAVORITA E NEW



"O ideal, no início, é reduzir as vulnerabilidades a problemas de capital de giro. Mesmo quem tem dinheiro para bancar algo maior deve optar por um custo fixo inicial mais baixo. Assim, a necessidade de capital de giro será menor e o empresário poderá canalizar esse recurso economizado para investimentos em marketing ou em treinamento."

ANTÔNIO EUSTÁQUIO MESQUITA,

51 ANOS, SÓCIO DA REDE L'ACQUA DI FIORI



"Um planejamento conservador de capital de giro é essencial. Muita gente acha que basta abrir a empresa num dia e no outro estará vendendo a pleno vapor. Isso dificilmente acontece. Pelo contrário. No início, provavelmente não haverá volumes expressivos de venda e nem relacionamento que dê poder de negociação com fornecedores. Ao longo do tempo, muitas vezes, será necessário pedir ajuda de gente de fora, de especialistas que possam avaliar como tornar um processo o mais eficiente possível. O empreendedor que tem aquele perfil do 'deixa que eu faço' pode não conseguir pensar na estratégia geral do negócio e, ao mesmo tempo, controlar os detalhes das áreas financeira e tributária."

21%

DAS EMPRESAS FECHAM NO PRIMEIRO ANO POR FALTA DE CAPITAL DE GIRO

FONTE: SEBRAE



MEU PROBLEMA FLUXO DE CAIXA

Marco Aurélio Vitorino, 25 anos, sócio da imobiliária Terra Sul, de Campo Largo (PR)

"Após alguns meses de funcionamento, as vendas caíram e fiquei sem reserva financeira até para pagar o aluguel. O que fazer quando falta dinheiro para operar?"

O que fazer para controlar o fluxo de caixa

- Atualizar as informações de recebimentos e gastos todo dia. Esse acompanhamento do movimento financeiro permite ao empreendedor saber quais são seus recursos e como são empregados.
- Definir as metas de vendas com critérios claros. Ou seja, com base em pesquisas de mercado, número de concorrentes ou na própria base histórica.
- Projetar recebimentos futuros, como vendas a prazo, novos contratos e crescimento de receita, e desembolsos, como amortizações, impostos, contas, salários e despesas operacionais. Conhecer essa dinâmica é essencial para decidir sobre compras, racionalização de custos e investimentos.
- Comparar o fluxo projetado com o realizado. Esse procedimento ajuda a avaliar se as metas que foram definidas são realistas. Além disso, os dados são úteis para identificar vulnerabilidades e criar estratégias de crescimento para a empresa.
- Investir as sobras de caixa em títulos financeiros ou destinar o dinheiro extra ao capital de giro.
- Identificar momentos de caixa mais baixo para planejar possíveis ações de contingência, como promoções, vendas à vista com desconto de produtos parados em estoque, ou ainda o reforço antecipado do capital de giro.

As soluções de quem sabe como superar a dificuldade

HAROLDO MOTA,

51 ANOS, PROFESSOR DE FINANÇAS
DA FUNDAÇÃO DOM CABRAL

COMO EVITAR O PROBLEMA

"O empreendedor deve colocar no papel metas realistas. Por exemplo, a de conseguir um novo cliente por mês. Planejar as ações para alcançar essas projeções é uma maneira de saber se elas são pragmáticas. Se não conseguir traçar um caminho claro até a realização, então talvez esses números expressem apenas entusiasmo. Depois, ao calcular o fluxo de caixa mensal, ele irá comparar os recebimentos e os gastos reais com os projetados e poderá fazer ajustes no seu planejamento."

COMO RESOLVER O PROBLEMA

"Um bom começo é a modelagem do fluxo de caixa, ou seja, detalhar cada entrada de dinheiro e cada gasto, da compra de material para escritório à amortização de empréstimos. Isso obriga o empresário a ter uma perspectiva mais objetiva da operação. Por exemplo: qual a consequência de diminuir meu preço em 5%? Vou ganhar em volume? As receitas são recorrentes ou a empresa às vezes passa meses sem ganhar nada? Os custos fixos podem ser menores? É preciso também renegociar as condições de pagamento das dívidas para que não causem um fluxo de caixa negativo. Pensar em um conjunto de soluções para cada ponto vulnerável ajuda a traçar um planejamento para voltar a uma situação financeira confortável."

51%

DAS PEQUENAS EMPRESAS
NÃO FAZEM PLANEJAMENTO
FINANCEIRO

FONTE: SEBRAE

MARCELO ALECRIM,

44 ANOS, DONO DO GRUPO ALESAT



"É preciso velocidade para corrigir os rumos da empresa. Estabelecer metas de curto prazo para o fluxo de caixa ajuda a identificar e enfrentar um problema no início. Quando você deixa a dificuldade prosperar, pode perder anos até conseguir se equilibrar de novo."

MAURÍCIO EUGÊNIO,

42 ANOS, DONO DO GRUPO EUGÊNIO



"Por inexperiência, o empreendedor tende a prestar pouca atenção a situações que podem comprometer o fluxo de caixa no começo do negócio, como o número reduzido de clientes e o descasamento entre o pagamento das despesas e o recebimento das receitas. Se for recorrer a empréstimos para cobrir os buracos, tem de trabalhar com horizonte de curtíssimo prazo. Então é necessário fazer um planejamento detalhado de sua capacidade de honrar os compromissos sem comprometer o lucro e a capacidade de continuar investindo. Esse é o limite para recorrer à ajuda financeira. Mas, se o negócio já se tornou deficitário, o melhor que o empreendedor tem a fazer é não entrar em dívidas. É preciso realizar uma análise profunda: o produto ou o serviço podem ser melhorados? Além de cortar custos, é possível conseguir novas receitas, com aumento de vendas ou novos serviços?"

ALEXANDRE TADEU DA COSTA,

39 ANOS, DONO
DO GRUPO CACAU SHOW



"Lembro-me daqueles primeiros anos, quando era um garoto de 17 anos que não tinha acesso a crédito e precisava me virar para fazer a empresa crescer. Quando você não tem, precisa cuidar ainda mais. Aprendi a olhar cada custo, cada gasto, e a negociar com os fornecedores. São esforços que você faz quando tem uma meta clara. É melhor subir um degrau de cada vez. Tem empreendedor que usa a receita da empresa para financiar a vida pessoal. Quando entra o dinheiro tem de reinvestir, para poder comprar mais material e em condições mais favoráveis."

LITO RODRIGUEZ,

42 ANOS, DONO DA DRY WASH



"Seis anos atrás, no pico do nosso crescimento, é que o problema apareceu. Estávamos gerando resultado negativo. O faturamento crescia, mas as despesas cresciam mais ainda. Me senti sobrecarregado. Nesse momento, o empresário tem de ser humilde e cercar-se de gente que resolva os problemas melhor do que ele. Descobrimos que o serviço não era padronizado, que havia desperdício e funcionários sem preparo. Cortamos os integrantes mal qualificados, trouxemos novos profissionais e fundamos uma academia de formação. Criamos a base para sustentar o nosso crescimento."



MEU PROBLEMA CUSTOS

Pedro Lacerda, 46 anos,
diretor da Gráfica Brasil,
de Uberlândia (MG)

"Os insumos ficam cada vez mais caros, temos que investir em equipamentos e os cortes de custos não têm sido suficientes. O que devemos fazer?"

O que fazer para não perder o controle dos custos

- Organizar planilhas de contas a pagar e a receber, comissões sobre vendas, controle de estoque, gastos com materiais, mão de obra, insumos, impostos e logística. Usar essas informações para decidir quando e onde aplicar os recursos.
- Encarar a gestão de custos como uma das formas de se obter vantagens competitivas. Quanto mais preciso o controle, mais fácil estabelecer preços vantajosos.
- Não cortar gastos obsessivamente sem pensar no futuro. Há o risco de comprometer a qualidade do serviço ou do produto e do ambiente de trabalho.
- Criar um sistema de remuneração variável baseado em metas de diminuição de despesas. Esse incentivo pode ser calculado como um percentual sobre os valores economizados.
- Eliminar os gastos supérfluos que muitas vezes resultam de vícios administrativos e não representam custos efetivos.
- Fazer a gestão dos riscos jurídicos do negócio para evitar multas, processos e indenizações.

As soluções de quem sabe como superar a dificuldade

GUSTAVO CERBASI,

36 ANOS, ESCRITOR, PALESTRANTE
E CONSULTOR FINANCEIRO

COMO EVITAR O PROBLEMA

"Muitas empresas caem na tentação de investir em equipamentos como estratégia de expansão. Essa é uma iniciativa que aumenta os custos fixos. Mas o ganho de produtividade pode não compensar. Antes de fazer um movimento desses, é melhor avaliar se há mesmo urgência. Se o empresário não domina as áreas de gestão e finanças, acaba não conseguindo estabelecer processos eficientes nem estipular métricas para avaliar o desempenho da organização. O planejamento de custos deve contemplar a negociação com fornecedores e instituições financeiras, a análise de contratos e ajustes tributários."

COMO RESOLVER O PROBLEMA

"Não há mágica. São necessários esforços extras para aumentar a eficiência operacional, melhorar os serviços e o atendimento, rever a carteira de produtos, enxugar os estoques e prospectar novos canais de venda. Também deve ser considerada a possibilidade de captação de recursos de investidores ou mesmo no mercado financeiro."

58%
DAS PEQUENAS EMPRESAS
NÃO TÊM SISTEMA DE
CONTROLE DE CUSTOS

FONTE: SEBRAE

CARLOS RIOS,

61 ANOS, SÓCIO DO RESTAURANTE
ESPLANADA GRILL



"Os custos altos foram responsáveis pelo fechamento da nossa unidade de São Paulo em 2005, depois de 20 anos de funcionamento. O aluguel chegou a 15% da receita, quando o ideal é de no máximo 8%. Ficamos só com o Esplanada Grill do Rio de Janeiro, e decidimos abrir uma pizzaria, que tem estrutura e custos mais leves. Hoje, trabalhamos com estoque para dois dias e a equipe não tem um funcionário a mais do que o necessário."

ROBSON DE BONIS,

42 ANOS, FUNDADOR DA TOTAL
HEALTH EQUIPAMENTOS
DE GINÁSTICA



"O prejuízo causado por um recall de uma peça terceirizada mudou nossa maneira de lidar com custos. Na época, a Total Health teve de reduzir as despesas para se manter viva. Para assegurar a qualidade, começamos a fabricar nossas próprias peças. Fizemos uma reengenharia de produção. Revisamos o projeto das máquinas e reduzimos o número de componentes. Padronizamos as peças para que pudessem ser utilizadas em todos os aparelhos. Com isso, implantamos um programa de reciclagem no qual recomparamos aparelhos quebrados de nossos clientes para reaproveitar as partes. A redução de custos foi de 30%."

HUGO MARQUES DA ROSA,

61 ANOS, FUNDADOR
DA MÉTODO ENGENHARIA



"A melhor forma de cortar custos é no projeto. Nós temos uma verdadeira obsessão com o planejamento dos recursos. Sempre elaboramos também o planejamento de riscos, em que fazemos um check list com soluções de emergência. Não basta apenas caber no orçamento: é preciso ter margem para os custos não previstos."

LAURO FELIPE MEGALE,

47 ANOS,
DONO DA ATLAS LOGÍSTICA



"A Atlas sempre foi muito preocupada com custos. A eficiência nos gastos é essencial para um negócio de logística que movimenta R\$ 400 milhões por ano. Por isso, acompanhamos em detalhes os custos de equipamentos e de pessoal. Temos indicadores para todas as despesas: operacionais, de coleta, de entrega e administrativas. Muitas empresas olham para as vendas, mas se esquecem de fixar metas para custos. Nós fizemos o inverso: estabelecemos uma bonificação de acordo com a economia gerada. Pagar uma remuneração variável baseada em diminuição de custos é uma estratégia que pode ser implantada por pequenas e médias empresas. Os ganhos em rentabilidade vão compensar."



MEU PROBLEMA PREÇO

Régis Camargo, 36 anos,
proprietário da 4D Telecom,
de Fortaleza (CE)

"Trabalhamos com equipamentos de alto custo. Com margens baixas, fica difícil crescer. É hora de reavaliarmos nossos preços?"

O que fazer para definir corretamente os preços

- Calcular o preço de referência necessário para cobrir custos (mão de obra, insumos), despesas fixas (água, luz, telefone, aluguel) e variáveis (impostos, comissões de venda), e estabelecer a margem de lucro desejada. Verificar se o resultado está em linha com o mercado. Se estiver acima, será preciso rever custos e despesas ou então analisar as possibilidades de atuar em mercados mais rentáveis.
- Considerar as metas de retorno sobre o investimento, quando o lucro, em um período de tempo definido, compensa o investimento inicial. O empreendedor só começa a ganhar dinheiro quando consegue atingir esse ponto. Por isso as margens praticadas têm de prever esse retorno.
- Definir a margem de modo que o lucro seja suficiente para a formação de capital de giro e o investimento na empresa. Nunca se esquecer de que, com margem negativa, quanto maior for o faturamento, maior será o prejuízo.
- Pesquisar periodicamente os preços da concorrência. Quando estiverem abaixo do mercado, há espaço para remarcação.
- Vender diferenciais. A percepção de valor permite ganhar margem. Como estratégia de formação de preços, cabe analisar os pontos fortes e fracos dos produtos ou serviços rivais e agregar vantagens novas.
- Avaliar o percentual de inadimplência, ou seja, a proporção entre os recebimentos em atraso e o total a receber. Procurar compensar o resultado na formação do preço para diminuir a exposição a riscos.

As soluções de quem sabe como superar a dificuldade

MARCOS HASHIMOTO,

43 ANOS, COORDENADOR DO CENTRO DE EMPREENDEDORISMO DO INSPER

COMO EVITAR O PROBLEMA

"Sobre preço, há três enfoques: o produto ou serviço não pode ter valor de venda menor que o custo; o preço deve ser compatível com o praticado pelos concorrentes (nesse caso, o mínimo para cobrir os custos não pode estar acima do que o mercado cobra); e, por último, deve-se considerar o valor que o cliente atribui ao produto ou serviço. Quanto mais positiva é a percepção, mais fácil será aumentar a margem."

COMO RESOLVER O PROBLEMA

"O preço tem de proporcionar uma margem que permita investir na evolução do negócio e não apenas cobrir a operação. O empreendedor tem de estabelecer metas de investimento e integrar essa estimativa em seu preço. Se o valor ficar acima do cobrado pelo mercado, será preciso reduzir ainda mais os custos ou então procurar oferecer produtos e serviços diferenciados. A partir de um patamar sustentável, é possível ter uma política agressiva de descontos e promoções, que é uma forma de diminuir um preço sem parecer que você está cortando."

43%

DOS EMPREENDEDORES ABREM O NEGÓCIO SEM USAR NENHUM CRITÉRIO PARA CALCULAR OS PREÇOS DE VENDA

FONTE: SEBRAE

ANTÔNIO ALBERTO

SARAIVA, 53 ANOS, DONO DAS REDES HABIB'S E RAGAZZO



"Depois de uma tragédia, herdei a padaria de meu pai no Belenzinho, em São Paulo. Ele tinha comprado o ponto havia 19 dias, quando foi baleado em um assalto. Resolvi levar adiante o sonho dele. Mas a concorrência era grande. Então decidi radicalizar: baixe em 30% o preço do pãozinho e logo entendi que o segredo era manter a qualidade mesmo com preço baixo. Hoje vendemos salgadinhos por menos de R\$ 0,50. Ganhamos no volume — uma loja da Ragazzo chega a vender 500 mil coxinhas em um mês — e rentabilizamos na verticalização da cadeia: temos centrais de distribuição para cada estado, produzimos o sorvete e até os móveis das unidades."

FLÁVIO JANSEN,

44 ANOS, FUNDADOR DO SUBMARINO, EX-CEO DA B2W E CONSELHEIRO DO GRUPO IBMEC, DA DIGIPIX E DA LOCALWEB



"Alguns tipos de diferenciação é o que um empreendimento iniciante deve buscar se concorre com alguém que tem capacidade de compra maior. É preciso oferecer um serviço extra ou achar um novo canal de vendas. Mudar a forma de cobrar também pode ser uma solução, como no caso de um clube de vinho que estabelece uma assinatura em lugar de comercializar os rótulos a granel."

FILADELFIO VENCO,

55 ANOS, SÓCIO-FUNDADOR DA REDE DIAGNÓSTIKA



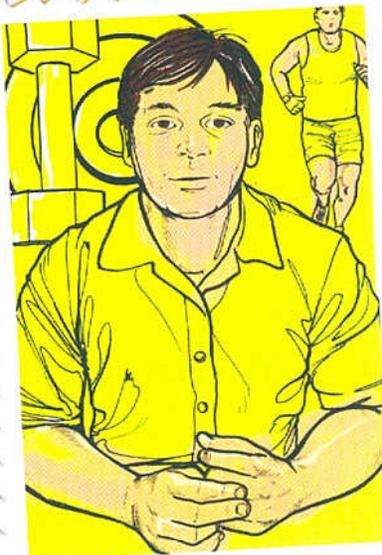
"Passamos por uma fase em que tínhamos perdido os parâmetros das margens dos exames. Em nossa área, os convênios, em geral, ditam os preços. Mas precisávamos entender se os custos eram compatíveis. Por meio da Endeavor, tivemos acesso ao Global Entrepreneurship Lab do Massachusetts Institute of Technology (G-Lab MIT), que nos ajudou a estabelecer esses parâmetros. O G-Lab mediu a produtividade dos equipamentos, a duração dos exames, quantos e quais insumos a operação demandava. Assim conseguimos calcular com precisão nossa margem e eficiência."

BERNARDO LOBATO,

36 ANOS, DONO DA GLOBALBEV, FABRICANTE DO ISOTÔNICO MARATHON E DOS ENERGÉTICOS FLYING HORSE, ON LINE, MONSTER ENERGY E EXTRA POWER



"Eu calculo o preço de um produto de trás para a frente. Primeiro, vou ao mercado e confiro a média da concorrência. Isso me dá uma ideia de quanto o consumidor está disposto a pagar. Depois, subtraio as margens de lucro de todos os elos da cadeia. Digamos que o ponto de venda final tenha acrescentado 35% e o distribuidor, 25%. Chego, então, ao meu preço de venda. Se este estiver acima do meu custo de fabricação, o produto é inviável."



Renato Maranhão, 29 anos, sócio da academia Benefit, de Recife (PE)

MEU PROBLEMA INVESTIMENTO

"Montei uma estrutura para o dobro de alunos que tenho. Como calcular corretamente um investimento?"

O que fazer para dimensionar os investimentos

- Analisar o público-alvo e o perfil do consumidor para definir a demanda pelos produtos e serviços.
- Conhecer a concorrência. Avaliar os pontos fortes e fracos, movimento, custos, estrutura e participação de mercado.
- Usar no máximo dois terços dos recursos em infraestrutura e pessoal e guardar o restante para um plano de marketing e formação de capital de giro.
- Calcular o prazo de retorno: se a rentabilidade mensal projetada for menor que 2% em relação ao investimento inicial, é melhor rever o projeto.

As soluções de quem sabe como superar a dificuldade

SALVATORE MILANESE, 38 ANOS, SÓCIO DA CONSULTORIA KPMG E PRESIDENTE DO COMITÊ DE RECUPERAÇÃO FINANCEIRA DA TURNAROUND MANAGEMENT ASSOCIATION

COMO EVITAR E RESOLVER O PROBLEMA

"Conhecer o mercado é essencial antes de planejar qualquer investimento e isso pode ser feito visitando os concorrentes. Se a demanda está aquém da projetada inicialmente, a empresa pode aumentar sua participação de mercado com ações de marketing. Mas quando a capacidade está superestimada, o empreendedor tem de considerar a possibilidade de enxugar a estrutura."

26%

DOS EMPREENDEDORES COMEÇAM O NEGÓCIO SEM PESQUISAR O INVESTIMENTO NECESSÁRIO

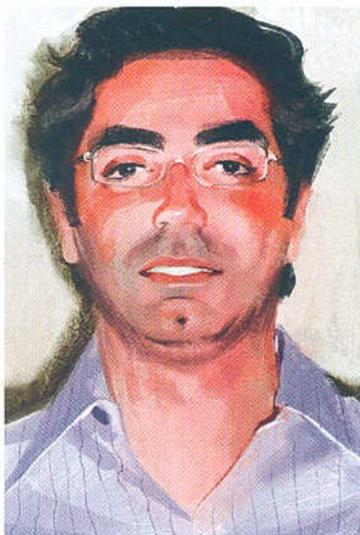
FONTE: SEBRAE

SILVESTRE RESENDE, 62 ANOS, DONO DA VALMARI DERMOCOSMÉTICOS

"Criamos um conceito de loja em shoppings voltado ao público de alta renda. Os gastos estão sendo bem planejados. Sabemos que exagerar nos investimentos para impressionar o consumidor não garante compras."

CHARLES GHELFOND, 50 ANOS, SÓCIO-FUNDADOR DA REDE DR. GHELFOND

"Em 1999, fizemos uma compra monstruosa de equipamentos importados. De repente, estávamos endividados em dólar e não tivemos retorno suficiente para pagar o investimento. Fizemos novos aportes de capital e seguramos até a compra de cliques. Hoje, antes de investir, fazemos vários estudos, demográficos, de público-alvo e de viabilidade financeira."



Patrick Kahane,
32 anos,
sócio da MCo
Importadora,
de Londrina
(PR)



Veja mais
no site
RESPONDA

às perguntas destes
empresários na
Rede PEGN: rede.
empresas.globo.com

As soluções de quem sabe como superar a dificuldade

DARIANE CASTANHEIRA,

42 ANOS, PROFESSORA DO PROGRAMA
DE CAPACITAÇÃO DA EMPRESA EM
DESENVOLVIMENTO DA FUNDAÇÃO
INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO (PROCED-FIA)

COMO EVITAR E RESOLVER O PROBLEMA

"Quando o empresário for calcular o preço de venda, tem de levar em consideração os riscos de o cliente não pagar. Ele pode embutir, por exemplo, os juros estimados de um eventual atraso. Os contratos devem prever multas, juros e garantias legais de recebimento. Para se prevenir, uma boa ferramenta são os cadastros positivos, que trazem a relação somente das empresas com histórico de boas pagadoras. Oferecer parcelamento por cartão de crédito também é mais seguro. Para lidar com os inadimplentes, é melhor negociar com os devedores antes de recorrer à Justiça. Processos custam caro e se arrastam por anos."

ROGÉRIO GABRIEL, 45 ANOS, SÓCIO-FUNDADOR DA PREPARA CURSOS

"Nossos cursos são individualizados. Com isso, temos um acompanhamento detalhado de cada aluno. Se há tendência de evasão, o coordenador liga para o estudante e tenta corrigir o problema. Como resultado, temos uma média de apenas 5% de inadimplência."

ANTONIO CARLOS DE GISSI JR., 44 ANOS, SÓCIO-FUNDADOR DA KIMBERLIT AGROCIÊNCIAS

"Nosso maior problema com inadimplência foi causado pela crise agrícola em 2005. Os calotes derrubaram o faturamento da Kimberlit, de R\$ 24 milhões para R\$ 16 milhões. Para resolver, formulamos uma política de crédito e cobrança. Nas vendas menores, consultávamos todos os órgãos de proteção ao crédito. Negócios maiores passavam pelo crivo de um comitê e havia exigência de garantias: duplicatas, bens ou cédula de produtor rural."

MEU PROBLEMA **INADIMPLÊNCIA DE CLIENTES**

"Os clientes inadimplentes chegaram a representar 23% das receitas. Como lidar com o calote?"



23%
DAS EMPRESAS
FECHAM EM
CINCO ANOS
POR CAUSA DA
INADIMPLÊNCIA
DOS CLIENTES

Fonte: SEBRAE

O que fazer para reduzir a inadimplência

- Nas vendas a prazo, pesquisar a ficha da empresa ou do consumidor nos órgãos de proteção ao crédito, como Serasa, SPC e telecheque.
- Solicitar a apresentação de documentos e comprovante de residência em pagamentos com cheque — e pedir referência.
- Parcelar as vendas preferencialmente por meio de cartões de crédito e de débito, que são garantia de recebimento dos valores.
- Em negócios mais sofisticados, usar modelos de avaliação de risco disponíveis no mercado.