

# Grandes dicas para os pequenos negócios



## Apresentação

Prezado leitor,

**A** Câmara de Dirigentes Lojistas tem o prazer de compartilhar com você temas que são relevantes ao segmento de negócios.

O ponto de partida para elaboração deste guia - Grandes Dicas para os Pequenos Negócios - foi uma pesquisa que ouviu mais de 4.500 empresários para entender quais os principais desafios enfrentados por eles no dia a dia. Esse grande trabalho de escuta mostrou que nossos associados querem mais informações sobre técnicas de marketing e vendas; têm dúvidas sobre a gestão da força de trabalho e sobre as principais questões jurídicas decorrentes de sua atividade; querem saber mais sobre ferramentas de controle das finanças e da contabilidade e se sentiriam mais competitivos se tivessem mais orientações sobre a administração dos estoques e da logística de compras e vendas.

Diante do resultado desta pesquisa, reunimos especialistas de cada área, que pudessem contribuir com dicas práticas e objetivas para auxiliar os empresários no dia a dia de seus negócios. Em cada capítulo apresentamos também as ferramentas e as soluções que a CDL oferece a seus associados, de forma a aprimorar a gestão e a aumentar as chances de sucesso desses empreendimentos.

Esperamos que estas dicas auxiliem nossos associados na gestão do dia a dia e que funcionem como um convite à conversa com a CDL.

Boa leitura!

## Índice

### Marketing e Vendas

- 08 - Segmentação de mercado
- 09 - Mix de produtos
- 10 - Preço
- 11 - Localização
- 12 - Comunicação
- 13 - Atendimento ao cliente
- 14 - Treinamento de vendedores
- 15 - Marketing de relacionamento
- 16 - Merchandising visual
- 18 - Marketing digital

### Recursos Humanos e Departamento Pessoal

- 24 - Recrutamento e seleção
- 27 - Liderança e gestão de equipes
- 29 - Sistemas de remuneração
- 31 - Rotinas trabalhistas

### Jurídico

- 38 - Direito do consumidor
- 39 - Licitações
- 40 - Pessoa jurídica: modalidades
- 41 - Comércio eletrônico
- 42 - Relações de trabalho
- 43 - Trabalho X emprego

### Contabilidade e Finanças

- 48 - Foco no orçamento como ferramenta de planejamento
- 50 - Estabeleça processos
- 51 - Uso do crédito de forma consciente
- 52 - Foco nas decisões de investimento e financiamento
- 53 - Maximizar lucros
- 54 - Cuidado com o ciclo financeiro
- 55 - Controles financeiros básicos
- 55 - Controle diário de caixa
- 56 - Controle diário de banco

## Índice

- 56 - Controle diário de vendas
- 57 - Controle de estoques
- 57 - Controle permanente de despesas
- 58 - Controle diário de margem de contribuição (MC)
- 59 - Controle de contas a pagar e a receber
- 60 - Fluxo de caixa e sua gestão para capital de giro
- 62 - DRE (Demonstração do Resultado do Exercício)
- 63 - Controle de preços: marcação adequada ao negócio
- 64 - Regimes de tributação

### Logística

- 68 - Planejamento logístico
- 68 - A competitividade através da distribuição física
- 69 - Cadeia produtiva
- 69 - Movimentação de estoque
- 70 - Compras
- 70 - Gestão de fornecedores
- 70 - A importância da cotação
- 71 - A decisão da compra com base no preço
- 72 - Cuidados na avaliação de capacidade de pagamento
- 72 - Armazenamento/almojarifado
- 72 - Cuidados no armazenamento: qualificação adequada ao negócio
- 73 - Como montar uma estrutura funcional
- 73 - Controle de estoque
- 74 - Controle e gestão de estoques
- 74 - Gestão de estoque e sua influência no orçamento
- 75 - Ferramentas de controle
- 75 - Medir e gerenciar estoques
- 76 - Como reduzir rupturas

### Energia

- 79 - Economia de energia

### Qualidade

- 81 - Orientações sobre qualidade

- 83 - Expediente



## Introdução

**E**stamos iniciando um capítulo importante de nossa trajetória de dicas úteis para a gestão de sua loja.

Este capítulo irá tratar de Marketing e Vendas. Essa área da gestão que traz lucros para sua empresa, as outras trazem despesas. É essa área que traz os recursos financeiros para o caixa da empresa e faz com que todos os custos sejam pagos e, o melhor, traz lucro. Daí sua importância.

## Segmentação de mercado

Quando pensamos em marketing, o primeiro passo é definir uma pessoa muito importante, o CLIENTE. É ele que traz recurso financeiro para a empresa. Conhecê-lo e entender suas necessidades é papel do gestor de uma empresa. A partir desse conhecimento é que uma loja consegue ofertar aquilo de que ele necessita e da forma que ele quer. A efetividade das vendas será muito maior.

Para entender melhor os conceitos, vamos utilizar sempre como exemplo uma loja de roupas femininas. Mas preste atenção, todos os conceitos e dicas servem para qualquer um dos ramos do comércio.

Então vamos lá. Imagine que você possui uma loja de roupas femininas. Inicie descrevendo seu cliente. Como ele é? Tente descrevê-lo com bastante detalhes.

### Vamos a um exemplo:

Minha cliente é uma mulher que trabalha diariamente em um escritório no centro da cidade, com idade entre 20 e 50 anos, que tem uma boa renda média e gosta de se vestir bem no dia a dia, mas que não tem interesse por marcas famosas. Ela é exigente e gosta de pagar suas compras em parcelas no cartão de crédito ou no crediário. Não tem muito tempo para ler jornais e revistas, mas ouve rádio e fica conectada na web, seja nos portais de notícias ou nas redes sociais.

### Veja o quanto conseguimos entender:

- Ela trabalha no centro: é preciso ter uma loja nessa região.
- Ela tem idade entre 20 e 50 anos: é uma pessoa madura que sabe o que quer.
- Ela tem uma boa renda média: sabemos que

precisamos vender roupas de qualidade, mas com preços adequados.

- Ela gosta de parcelar suas compras com cartão de crédito ou crediário: precisamos aceitar cartões das principais bandeiras e parcelar vendas.
- Ela vai às compras de carro: então é importante que haja estacionamento próprio.
- Ela é conectada à web: precisamos ter uma boa estratégia de Marketing Digital.



*Quando definimos um tipo de cliente não estamos excluindo outras pessoas que desejam comprar nossos produtos. Todos são bem-vindos, porém direcionaremos nossos esforços de marketing para o público que mais compra em nossa loja.*

### Como fazer isso?

- Peça ajuda a outras pessoas;
- Faça reuniões com sua equipe de vendas e peça para que descrevam o perfil;
- Faça perguntas interessantes aos clientes e colha percepções.



*Conte com a CDL para localizar seus potenciais clientes através da lista de clientes. O Mailling List dará a você várias informações sobre pessoas com perfil desejado.*

Descrito o perfil de seu cliente e entendido o que ele deseja comprar é hora de planejar a oferta. Mas o que é a oferta? É o estudo de quatro fatores importantes no marketing: mix de produtos, preço, localização e comunicação.

## Mix de produtos

O primeiro dos fatores é o Mix de Produtos. Existem lojistas que acham que devem oferecer de tudo um pouco, pois o cliente pode precisar de tudo. Isso é um erro. Atender a todos em tudo é impossível. Essa prática além de muitas vezes confundir o cliente, gera uma necessidade de capital de giro demasiadamente grande.

No exemplo utilizado a cliente trabalha. Ela precisa de roupas bonitas, confortáveis e sóbrias. Essa deve ser a proposta da loja. Por isso, ao montar seu mix de produtos, pense no dia a dia de sua cliente e tenha itens que atendam a esse perfil.

- Convide sua equipe de vendas para saber melhor quais são os produtos mais solicitados;
- Faça uma análise cuidadosa do giro de seu estoque;
- Diversifique o mix de produtos com itens complementares. Não invista demasiadamente neles, mas eles também são importantes.



*Tenha um bom controle de estoque. Um bom software de gestão lhe dará informações precisas do giro do estoque. Essa análise lhe auxiliará nas compras de produtos mais assertivos. O código de barras é um grande aliado do lojista.*

Uma outra questão muito importante que deve ser analisada quanto ao mix de produtos é a variedade. Vamos entender a variedade de duas formas. A variedade de linhas de produtos na loja e a variedade na linha de produto. Ainda com base no exemplo anterior vamos entender esses conceitos:

A loja pode ter a variedade de linha de produtos da seguinte forma: vestidos, calças, camisas, blazers, blusas de meia estação, verão, etc.

A variedade na linha de produtos é a seguinte: para cada linha de produtos descrita, a loja deve ter uma variedade de tamanho, cores e modelos.

Espero que você, lojista, tenha entendido que não é importante ter no mix de produtos roupas fitness, roupas íntimas, roupas casuais para finais de semana, entre outras.



Concentre-se no propósito de sua loja.

## Preço

O segundo fator importante da oferta é o preço. O preço é um fator muito sensível para nós brasileiros. Grande parte da população tem renda baixa. Todo cliente preza por qualidade, mas, sem dúvida, quer preços acessíveis.

Existem clientes que possuem uma renda alta, que prezam mais a qualidade que o preço. Se você lojista atende a essa classe social, sua estratégia deve ser adequada a ela. Mas preste atenção. Até para essa classe social os preços devem ser adequados.



*Preços adequados não precisam ser necessariamente baixos, eles precisam estar na faixa de possibilidade de pagamento para o perfil de clientes que você, lojista, definiu para sua empresa.*

Quando se fala em preço deve-se conjugar três pontos.

O primeiro ponto é o custo do produto e da loja. Quanto custa para sua empresa vender um determinado produto. Lembre-se de que o preço deve cobrir o custo do produto, os impostos, as comissões dos vendedores e as despesas de sua loja.



*No capítulo Contabilidade e Finanças esse assunto será visto com mais detalhes.*

O segundo ponto é a concorrência. A empresa deve ter um preço sempre compatível com o praticado pela concorrência.



*Faça pesquisas constantes dos preços praticadas pelos seus principais concorrentes. Dessa forma você conseguirá balizar os preços da sua loja com os da concorrência.*

O terceiro ponto é a demanda. Mas o que é demanda? Demanda é a procura pelos produtos de sua loja. Para entendermos melhor, pense nas estações climáticas. No inverno a procura por roupas de frio aumenta naturalmente. No verão a procura por roupas leves é bem maior.



*Não eleve muito os preços. Eles podem ser impeditivos para a compra.*



*Veja que não é fácil trabalhar com preço. Esse fator da oferta deve ser analisado com muito cuidado. Por isso este informativo tem um capítulo que trata apenas dele.*

## Localização

O terceiro fator da oferta é a localização da sua loja. Por exemplo: o perfil da sua cliente mostra que ela trabalha na Zona Sul. Por isso a loja deve se localizar nessa região. Mas achar o ponto interessante não é tarefa fácil. Nessa cartilha você verá dicas interessantes.

### Loja de rua

Se sua opção não é uma loja em shopping e sim uma de rua, deve pensar nos seguintes fatores:

- Opte por pontos comerciais que tenham um bom movimento de pessoas;
- Sempre tente montar a loja no sentido centro/bairro. As pessoas tendem a comprar produtos quando retornam do trabalho;
- Escolha pontos comerciais visíveis e que possuam facilidade de estacionamento.

### Loja de shopping

Agora se sua opção é uma loja em shopping, é necessário pensar nos seguintes fatores:

- Escolha um ponto visível no shopping. Normalmente esses pontos estão próximos às escadas rolantes ou aos acessos de entrada aos pisos;
- Escolha shoppings que atendem ao perfil dos clientes que sua loja se propõe a atender. Suas vendas tendem a ser maiores.

Ainda quanto à localização, a adequação do ponto comercial deve ser tratada com especial importância. Mas o que é mesmo adequação do ponto comercial?

Preste atenção nos seguintes itens:

- A fachada da loja deve ser atraente para o que você pretende comercializar. A fachada inclui a placa e as vitrines;
- O layout da loja deve ser feito de forma que os clientes se sintam confortáveis em seu interior. Layout mal definido distancia clientes da loja;
- A exposição dos produtos deve ser feita de forma que os clientes consigam visualizar ou entender o que a loja oferece. A compra por impulso é um fator que também deve ser considerado;
- A iluminação deve permitir que os clientes tenham conforto visual. É muito comum focar luzes em determinados produtos da loja. Isso chama a atenção dos clientes;
- A sinalização da loja orienta os clientes para a compra. Evita que os clientes tenham que ficar perguntando sobre a localização de produtos. Isso causa perda de tempo;
- A aromatização faz com que os clientes lembrem-se da loja sempre que sentirem o aroma característico, além de ser um fator confortante para eles.



*Esses e outros pontos serão tratados em detalhes ainda neste capítulo. A loja é o ambiente onde os clientes decidem pela compra.*

## Comunicação

O quarto fator da oferta é a comunicação da empresa com seus clientes. No exemplo da cliente, lembre-se de que ela não tem o hábito de ler revistas, jornais, mas está sempre conectada à web, principalmente às redes sociais.

### A comunicação pode ser feita de diversas formas:

- Panfletagem. Funciona em locais de grande fluxo de pessoas. Normalmente traz retorno baixo para as vendas. O investimento é pequeno;
- Rádio. Se seu cliente possui o hábito de ouvir rádio, principalmente no carro, tentar descobrir as suas preferências pode ser uma boa opção. Normalmente demanda um investimento maior;
- Televisão. É normalmente utilizada para vendas de produtos de massa. Atinge um grande contingente da população. Demanda um investimento muito alto. Se a sua loja tem uma clientela específica, esta não é uma boa opção;
- Jornais e Revistas. Se seu produto é direcionado a públicos específicos e existem jornais e revistas direcionados a eles, pode ser uma boa opção. Os jornais e revistas de bairros são uma excelente opção para os comércios locais, com um investimento bem acessível;

- Outdoor. Funciona muito bem em locais específicos. Caso contrário, é preciso que sejam utilizados em vários pontos para chamar a atenção dos seus clientes. Deve ser uma mídia complementar;
- Redes Sociais. São mais assertivas. Muito utilizadas para públicos específicos. Além de ir direto ao cliente, o investimento é pequeno. Contrate um profissional que entenda do assunto para traçar uma estratégia de marketing digital.



*O marketing digital é um assunto tão importante atualmente que ainda neste capítulo será tratado como um tópico.*

Para uma boa comunicação de sua empresa, leve em conta um conceito, o da comunicação integrada. O que é isso? Em rápidas palavras é o uso de várias mídias de forma integrada. A empresa utiliza o rádio, em conjunto com o outdoor e com as redes sociais, de modo complementar, para veicular a mesma mensagem.

## Atendimento ao cliente

Vêja que iniciamos esse capítulo pensando em nosso cliente. Foi definido quem ele é e quais suas necessidades. Depois foi descrito como se monta a oferta, produto, preço, ponto e comunicação. Agora é a hora da verdade.

Sua loja definiu muito bem qual o cliente a atingir e montou uma oferta muito interessante, não é? Pois bem. Você conseguiu com isso atraí-lo para sua oferta. Ele entrou em sua loja. Essa é a hora da verdade. Por isso vamos passar a tratar de um assunto altamente importante.

### Atendimento ao cliente

Os clientes gostam e querem ser bem tratados. Eles precisam de atenção e receptividade.

Sua equipe de vendas está preparada para isso? Para prepará-la é preciso diálogo e muito treinamento. A habilidade em atender bem o cliente pode e deve ser desenvolvida nas pessoas.

Existem vários treinamentos e livros que trabalham essa questão. Invista nisso. Não deixe para depois. Todo o seu investimento na montagem da loja, na compra do mix de produtos e na comunicação pode ser destruído por um único vendedor.

Para um bom atendimento é necessário que todos entendam um conceito. O de VALOR para o cliente.

VALOR é definido por meio de uma conta simples. De um lado o cliente consegue enxergar um conjunto de benefícios. Mas o que é benefi-

cio? Para o cliente é a qualidade do produto, o design, a marca, o conforto, a variedade, a facilidade de compra, o atendimento, etc.

De outro lado o cliente consegue enxergar um conjunto de sacrifícios. O que é isso? É o preço que ele está pagando pelo produto, o tempo que demora para obtê-lo, a dificuldade para estacionar o carro, o mau atendimento, etc.

O somatório dos benefícios deve ser maior que o somatório dos sacrifícios. Quanto maiores forem os benefícios percebidos, mais VALOR o cliente enxergará.



*Os clientes não compram produtos. Eles compram o que os produtos fazem por eles. Eles compram benefícios.*

Sendo assim não perca a oportunidade de tratar bem o cliente. Ele é o seu maior patrimônio. Lembre-se de que a hora da verdade é quando ele entra em na loja e quer ser bem atendido.



*A CDL oferece soluções como a HSM – maior plataforma online de educação corporativa do mundo, na qual o empresário tem acesso a vídeos, palestras e outros materiais para seu desenvolvimento e treinamento online da equipe.*

## Treinamento de vendedores

**A** seguir algumas dicas para que você, lojista, possa treinar sua equipe para que possa prestar um atendimento de qualidade:

- Todos gostam de ser atendidos com um belo sorriso. É a melhor opção de quebra gelo;
- Os vendedores devem atender a apenas um cliente por vez. Lembre-se de que os clientes gostam de atenção;
- Peça aos seus vendedores que façam perguntas rápidas e interessantes sobre a necessidade dos clientes. O que os clientes vieram comprar na loja?
- Instrua seus vendedores a demonstrar, inicialmente, somente as opções de produtos de que os clientes necessitam;
- Treine seus vendedores a contornar objeções como, preço, dúvidas e opções. Ser inteligente é saber contorná-las;
- Instrua seus vendedores a fazerem vendas adicionais. Quando verificarem que o cliente se definiu por um produto, mostre a ele algo que possa ser um complemento;
- Treine seus vendedores no fechamento da venda. Treine-os a fazerem perguntas que levam o cliente a aceitar a compra:
  - Você vai pagar como? Cartão de crédito ou débito?
  - Você vai querer parcelar o valor em até três vezes, gostaria que fosse pelo cartão de crédito?
  - Sua escolha foi excelente.
- Instrua seus vendedores a despedir de seus clientes. É comum após a compra o vendedor se livrar do cliente sem uma despedida. Isso é muito ruim.

## Marketing de relacionamento

**A** pós sua empresa captar e atender seus clientes é o momento de manter um relacionamento duradouro com ele. Então, é hora de começar a praticar o MARKETING DE RELACIONAMENTO.

Mas o que é marketing de relacionamento? É sua empresa adotar estratégias de comunicação constante com seu cliente, para que ele se sinta valorizado.

Os vendedores normalmente possuem anotações de seus clientes. Isso é muito bom, porém, não deixe que apenas eles as tenham. Faça com que sua empresa tenha uma estratégia de marketing de relacionamento. Não deixe apenas para seus vendedores. E como fazer isso?

### Veja algumas dicas interessantes:

- Tenha um CRM atualizado em sua loja;



*CRM que dizer "Customer Relationship Management" - em português, "Gerenciamento do Relacionamento com Clientes". O CRM é um software onde se têm todas as informações dos clientes. Não o confunda com um simples cadastro, ele é muito mais que isso.*



*Manter um cliente é muito mais viável financeiramente do que captar novos clientes. Uma relação duradoura faz com que os clientes tenham sempre sua loja como referência.*



*Mas se você não possui um CRM inicie um cadastro próprio de seus clientes hoje mesmo, utilizando as ferramentas que você possui, como planilhas do Excel e o Outlook. Essas informações são valiosas para suas estratégias futuras!*

*A CDL tem uma plataforma de soluções que poderá ajudá-lo, como o Mailing List, a Padronização e o Enriquecimento de dados. Informe-se, a CDL está aqui para ajudá-lo a vender mais!*



## Merchandising visual

O assunto agora é MERCHANDISING VISUAL. Você sabe o que é isso? É a organização da sua loja em função do cliente.

Você percebeu que existem diferenças entre organizações de ponto de vendas em função do tipo de cliente. Esse é um assunto muito importante, pois a loja deve ser atraente para que, nela, o cliente se sinta “em casa”.

Inicialmente vamos falar sobre o layout de loja. Existem vários tipos de layout que podem ser adaptados em conformidade com o espaço físico de cada loja. O que os layouts precisam fazer é facilitar a vida dos clientes. Os clientes devem se sentir convidados a entrar na loja e lá encontrar, com facilidade, o que procuram.

### Veja algumas dicas importantes:

- Imagine-se como o cliente que está do lado de fora de sua loja. O layout tem início com uma boa disposição das vitrines. Elas devem ser convidativas. Devem demonstrar principalmente o conceito de sua loja;
- A entrada da loja deve estar liberada para os clientes. Opte sempre por portas maiores, que não criem obstáculos;
- Programe uma boa rota para seus clientes. Faça com que eles percorram toda a loja de maneira a não se sentirem forçados;
- Nunca crie obstáculos com os mobiliários de sua loja. Lembre-se de que o acesso de

seus clientes aos produtos é fator primordial para suas compras;

- Opte por mobiliários pequenos que permitam diversas montagens de layout. É bom que se mude periodicamente;
- Se puder, utilize de pinturas no piso para que os clientes se direcionem;

Agora vamos falar sobre a exposição das mercadorias. Os clientes, cada vez mais, necessitam ficar próximos dos produtos, senti-los, vê-los e experimentá-los. Por isso as empresas precisam facilitar ao máximo o contato dos clientes com os produtos. A exposição destes, torna-se um fator essencial para que as vendas aumentem.

INTERESSANTE. O consumo de pão nas padarias cresceu 30% a partir do momento que foi adotado o sistema de autosserviço.

Lembre-se de que tudo o que fazemos em marketing deve estar diretamente ligado ao seu cliente e ao seu comportamento de consumo. Lembre-se de que quando começamos a falar sobre esse assunto, definimos primeiro quem é o cliente.

### Exposição de produtos:

- Se sua loja trabalhar com produtos para ambos os sexos, distribua-os conforme o gênero. O que é isso? Separe os produtos do sexo masculino e do sexo feminino, assim a escolha fica mais fácil para os clientes;

- Distribua os produtos por categorias. Cada categoria deve ocupar um espaço definido;
- Na categoria, separe os produtos por tamanho, cor e/ou fabricantes. Coloque produtos complementares junto à categoria;
- Produtos direcionados às crianças devem ser colocados na parte inferior das gôndolas e dos expositores;
- Tente colocar os produtos sempre ao alcance da visão. Produtos posicionados acima ou abaixo do campo de visão não são vistos;
- Coloque perto do caixa produtos complementares, que são comprados por impulso;
- Utilize focos de luz para destacar produtos promocionais. As luzes chamam a atenção dos clientes;
- Utilize espaços de grande fluxo de clientes para exposição de produtos em promoção;
- Mantenha a loja organizada. Cliente não gosta de lojas com aspecto desorganizado.

### Sistemas de iluminação:

- A iluminação ambiente ou geral aumenta a sensação de conforto e bem-estar;
- A iluminação geral é apropriada a grandes áreas de vendas onde não há uniformidade de layouts;
- Iluminação setorizada é apropriada para setores, gôndolas e displays;
- Iluminação de destaque é direcionada a produtos que se deseja colocar em destaque. Ela enfatiza o formato, a cor e a textura dos produtos;

- Excesso de luz pode acarretar ofuscamento na visão das pessoas;
- Escassez de iluminação não permite boa visualização dos produtos e setores da loja;
- Sistema de iluminação flexível permite o uso de diferentes luminárias e lâmpadas e cria efeitos variados;
- Iluminação de provadores deve permitir ao cliente uma exata reprodução de cor do produto a ser adquirido;
- A iluminação de fachadas deve ser feita em contraste com as luzes da rua, de forma que não ofusque a vitrine e os produtos.



*Esse é um assunto muito especial. Lojas especializadas em iluminação disponibilizam profissionais da área para assessoramento aos clientes.*

### Sinalização:

O último assunto que será tratado neste tópico é a sinalização que tem como objetivos:

- Direcionar o cliente na loja;
- Fazer com que ele encontre o que deseja de maneira rápida;
- Evitar que ele perca tempo nas compras.

# Marketing digital

“Sua empresa pode até não comercializar, mas tem que estar presente na web, até para se defender”.  
Philip Kotler.

**P**or que estamos iniciando o assunto sobre Marketing Digital com essa frase? Na atualidade, não estar na web pode ser sinal de falta de competitividade.

Hoje estima-se que 60% dos clientes já estão decididos quando entram em contato com sua empresa pela primeira vez. Eles fazem pesquisas na web antes de irem às compras. As redes sociais servem de indicação de produtos e serviços por outros e pelos próprios clientes e geram credibilidade para a empresa.

Portanto, esse assunto está ficando cada vez mais sério. Não ache que sua loja é pequena, de bairro e por isso não precisa estar na web. Todos precisam e rápido.

Marketing Digital é uma estratégia integrada via web que utiliza várias ferramentas para que sua loja e seus produtos fiquem em evidência. Sempre que um cliente utiliza uma ferramenta de busca, tipo Google, buscando algum produto, as empresas que aparecem nos primeiros lugares são as que se prepararam adequadamente para o marketing digital, seja através de busca orgânica ou de links patrocinados. A busca orgânica traz como resultados conteúdos que aparecem devido à sua relevância com o termo buscado e os links patrocinados são os anúncios pagos para ficarem em evidência.

O marketing digital inicia-se com a construção de um bom site. Sua loja precisa ter um site que seja facilmente encontrado e depois gerar

desejo de ficar nele, navegar e consequentemente ir até o ponto de venda. Você já reparou que para uma série de serviços utilizamos bem mais o endereço [www.nomedaloja.com.br](http://www.nomedaloja.com.br), do que o endereço físico? A seguir alguns exemplos do dia a dia:

- Cada vez menos os clientes vão aos bancos para pagar contas, solicitar extratos, etc. Utilizam o [www.banco.com.br](http://www.banco.com.br);
- Os cadernos de anúncio de imóveis dos grandes jornais impressos estão em fase terminal, pois hoje utilizam-se os grandes portais de venda de imóveis para pesquisa;
- Da mesma forma, os cadernos de anúncios de veículos estão acabando, pois existem portais onde o cliente pode visualizar o carro, verificar seus dados e os dos proprietários. A busca é muito mais rápida e eficiente.

Agora você vai conhecer dois conceitos utilizados no Marketing Digital. Os conceitos de e-marketing e o de e-commerce.

O e-marketing é utilizado pelas empresas como ferramenta de comunicação com o mercado. A web é utilizada como uma mídia. Assim a empresa se aproxima dos clientes ofertando produtos. A empresa pode utilizar seu próprio site ou portais de grande divulgação.

O e-commerce é utilizado pelas empresas como ferramenta de comercialização de seus produtos. A web é utilizada como canal de distribuição. Também pode ser utilizado o próprio site (lojas virtuais) ou sites que comercializam espaços para que os produtos sejam melhor divulgados e comercializados.

O que é uma estratégia de Marketing Digital Integrada? É a utilização de várias ferramentas da web para que a sua empresa esteja sempre em evidência.

Veja o esquema abaixo:



Vamos entendê-lo.

Tudo começa pela construção de um bom site. Veja algumas dicas para construção de sites interessantes:

## O site

- Sites devem ser construídos com a conjugação de palavras-chaves e conteúdos. Isso tudo de maneira simples e direta. Os consumidores precisam acessar o site da empresa e nele permanecer;
- Os sites devem ser construídos para diversas plataformas: computadores, tablets e smartphones. Dessa forma, por qualquer plataforma ele poderá ser visualizado;
- Não polua o site com informações irrelevantes, as pessoas gostam de respostas rápidas e diretas;
- Ponha informações relevantes que interessem aos clientes. Isso fará com eles fiquem por mais tempo no seu site.

*A construção do site deve ser feita por um profissional da área de marketing digital. Ele entende de estratégia integrada.*

## Os conteúdos

Conteúdos são assuntos importantes que fazem com que os clientes se interessem em visitar o site. Podem ser feitos por escrito, usando fotos, vídeos, etc. Veja dicas:

- Escreva assuntos interessantes sobre os produtos e seus benefícios. Isso provoca interesse nos clientes;
- Coloque fotos dos produtos e de seus efeitos. Mostre os benefícios que eles oferecem aos clientes;
- Peça aos clientes atuais que façam depoimentos sobre o desempenho dos produtos. Isso interessa a novos clientes;
- Escreva pequenos artigos sobre os produtos e seus serviços. Faz com que os clientes se informem.

*Peça ajuda a jornalistas e assessores de imprensa. Eles podem gerar bons conteúdos para seu site.*

## As redes sociais

Desenvolva blogs. Os blogs são sites que permitem atualização rápida de artigos, posts e fotos e podem estar ligados ao seu site principal. Esses assuntos devem ser interessantes para fazer com que os clientes os leiam. Aqui você consegue atrair e explicar aos clientes o que você faz, como e porque ele deve comprar de você e os principais benefícios que ele terá ao adquirir seus produtos.

Boa parte das empresas mantém os blogs para se comunicar com funcionários e clientes. Veja algumas dicas:

- No site coloque conteúdos sobre os produtos e serviços;

- No blog coloque conteúdos informativos sobre assuntos diversos ligados a sua empresa e a seus produtos e serviços, notícias, fotos e artigos;
- Faça seu blog vinculado ao seu site.

Utilize ativamente as redes sociais, de maneira gratuita ou paga. Comunique aos seus clientes as novidades de seu site e de seu blog. Faça com que eles se direcionem para tais plataformas. Assim eles verão muito mais ofertas de sua empresa e provavelmente comprarão. Mantenha o foco sempre em gerar credibilidade e facilitar a vida do seu cliente.

Veja como uma ação está ligada à outra. Não dá para fazer ações isoladas. Elas não causarão efeito prático. Serão apenas mais uma ferramenta de comunicação sem efetividade.



*Os sites de busca valorizam dentre outras coisas os sites que tenham conteúdos interessantes e que fixam os clientes por mais tempo. Isso é chamado de RELEVÂNCIA.*



*Contrate uma empresa de Marketing Digital para auxiliá-lo na construção de sua estratégia digital. Depois tenha uma pessoa que dê manutenção na estratégia. Não se esqueça. Sua empresa tem que estar na web.*



### Anotações importantes

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

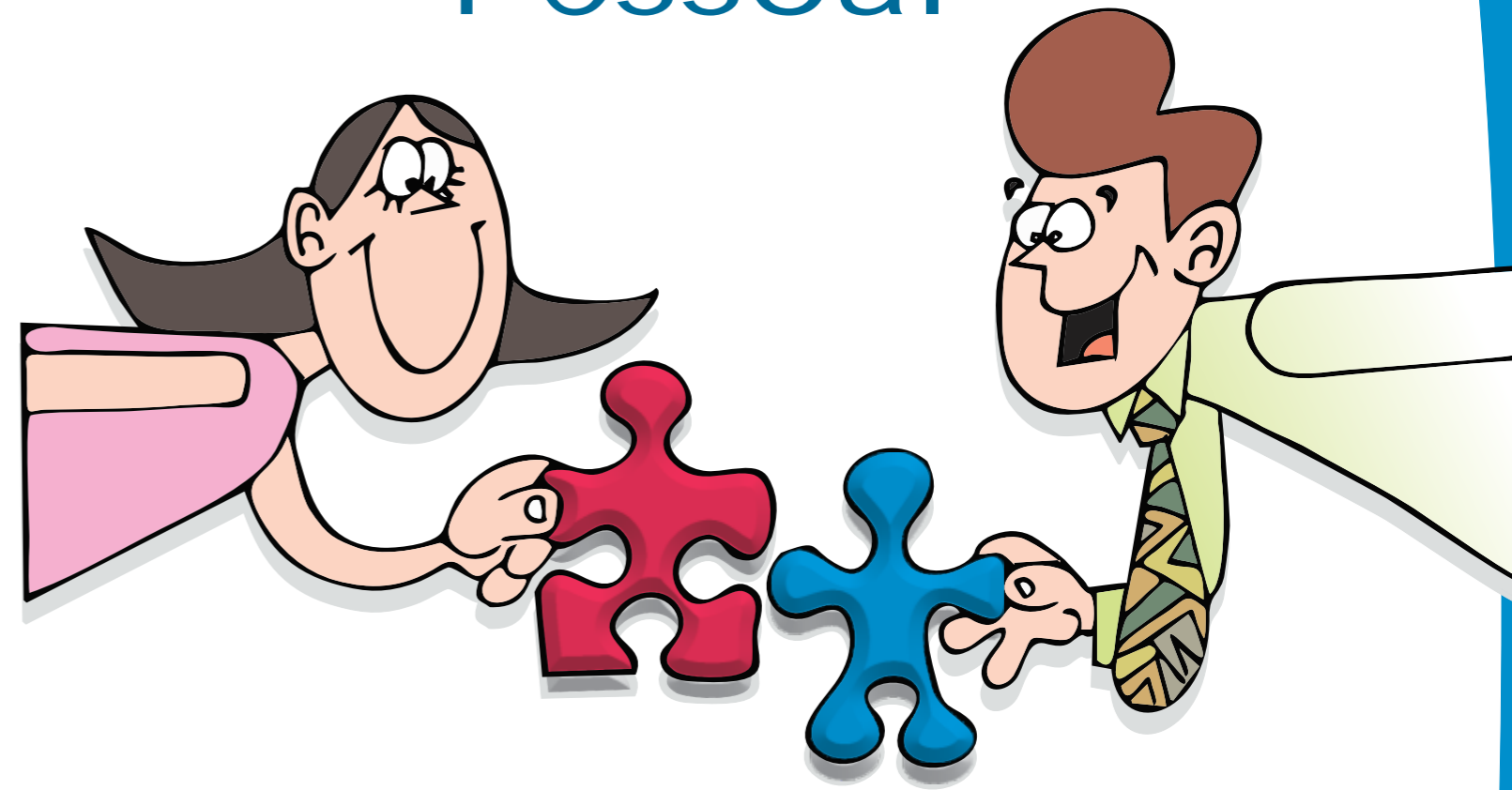
---

---

---

---

# RH<sup>e</sup> Departamento Pessoal



## Introdução

**E**stamos iniciando um assunto de suma importância para qualquer tipo de empresa: a Gestão de Pessoas. Ela interfere diretamente no sucesso de sua loja, pois no comércio o atendimento e a eficiência de processos é o que determina o nível de competitividade que sua empresa pode atingir. Portanto, quanto melhor for a Gestão de Pessoas, maior será sua competitividade.

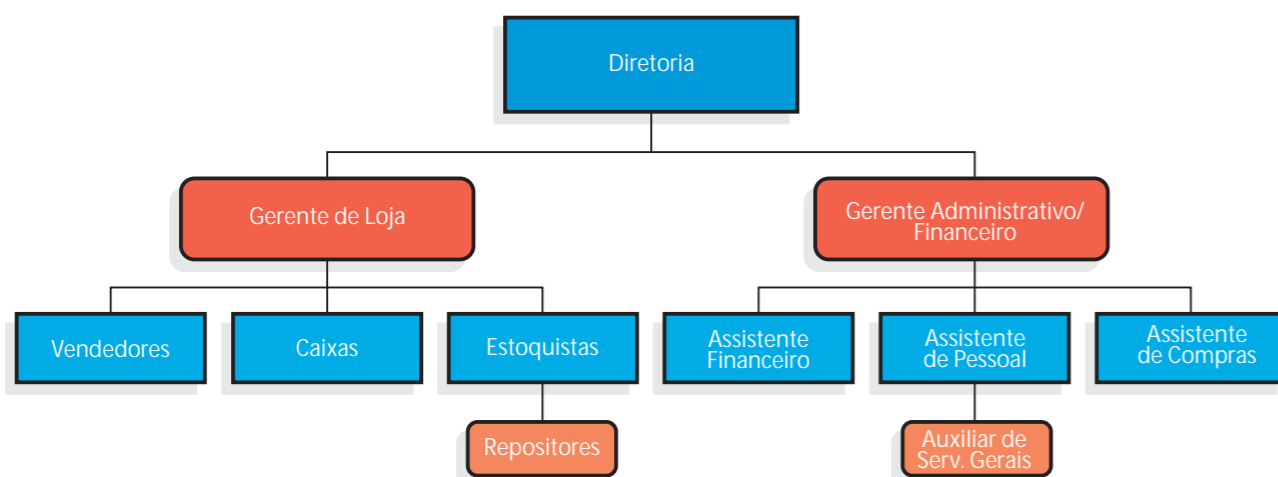
Qual cliente não gosta de ser bem atendido e, principalmente, com eficiência? Você já reparou que, em muitos momentos, nos deparamos reclamando do desempenho de nossos empregados? Você já parou para pensar que, muitas vezes, o mau desempenho dos empregados está diretamente ligado à ineficiência da gestão de pessoas de sua empresa? Como conseguir um desempenho superior de nossos empregados? É desses assuntos que vamos tratar.

## Recrutamento e seleção

Para que possamos implantar uma boa gestão de pessoas e, conseqüentemente, um bom processo de recrutamento e seleção, é preciso iniciar definindo os cargos necessários para a execução dos processos de sua loja. Para isso é necessário que seja feito um organograma.

O organograma define áreas de atuação e os níveis hierárquicos em uma empresa. É por meio dele que sabemos o que deve ser feito e quem deverá executar as funções de cada cargo.

Veja o exemplo:



Nesse organograma foram definidas duas áreas de atuação. A gestão de loja e a gestão administrativo-financeira.

Leia as dicas:

- Faça o desenho do organograma de sua empresa. Não importa o tamanho e o número de pessoas de sua loja. Mesmo que uma só pessoa ocupe vários cargos é necessário que o desenho seja feito com todos os cargos necessários. Quando houver um crescimento da empresa, você saberá qual cargo deverá ser ocupado;
- No organograma da sua loja pode haver mais ou menos áreas de atuação e níveis hierárquicos. O importante é

que você trace o desenho de forma a fazer com que todos os processos sejam contemplados;

- Depois de feito o desenho do organograma de sua loja é o momento de descrever as funções de cada cargo. Por meio das descrições de funções, as pessoas que ocuparão os cargos saberão o que devem fazer no dia a dia;
- Esse procedimento também é importante para que não haja na empresa duplicidade de funções em mais de um cargo. A duplicidade de funções deixa em aberto a responsabilidade pela execução e, se isso ocorre, normalmente essa função não é executada.

Veja um exemplo da descrição do cargo de Vendedor:

ÁREA: Gerência de Loja

CARGO: Vendedor

DESCRIÇÃO:

- Estar no trabalho nos horários previstos em escala;
- Usar o uniforme sempre que estiver em sua função;
- Reunir-se diariamente com a gerência da loja para verificação de novidades existentes;
- Rever diariamente a oferta de produtos em estoque;
- Verificar diariamente a alteração de preços de produtos;
- Ter postura proativa no atendimento a clientes;
- Atender os clientes de forma a deixá-los livres em suas escolhas;
- Utilizar as técnicas de venda para abordagem, sondagem, demonstração, vendas adicionais, fechamento de vendas e despedida;
- Estar comprometido com o alcance de suas metas;
- Estar comprometido com o atingimento das metas de sua loja;
- Executar outras tarefas correlatas.



- Sempre use o verbo no infinitivo para iniciar as frases. Termine sempre com a frase "Executar outras tarefas correlatas", pois ela evita que o empregado deixe de executar alguma função ligada ao seu cargo que não esteja descrita. Tome cuidado para não fazer com que o empregado seja desvirtuado de sua função original.

Veja que a descrição de funções deve abranger todas as operações necessárias para a execução do cargo. A descrição da função irá auxiliá-lo em vários pontos da gestão de pessoas. Vejamos outras orientações:

- a) Você poderá reunir-se periodicamente com cada ocupante das funções para uma avaliação de seu desempenho. Ela serve como um roteiro de análise;
- b) Você poderá avaliar se as pessoas estão bem adaptadas ao cargo;

- c) Perceberá se existe necessidade de treinamento em alguma função que não esteja sendo bem executada;
- d) Verificará se alguma pessoa que esteja em determinado cargo poderá ser promovida para um outro cargo na empresa.

Após a descrição de funções dos cargos, é hora de descrever os perfis das pessoas para ocuparem os cargos. Os perfis podem abranger características, habilidades e atitudes.

Veja o exemplo  
da descrição de um perfil  
para o cargo de vendedor:

Escolaridade: Ensino médio completo  
Outros conhecimentos: Cursos, participação em palestras, seminários, etc.  
Experiência: Mínimo de seis meses na função de vendedor lojista  
Características: Ser extrovertido, ter poder de persuasão e atenção alternada  
Habilidade: Saber trabalhar a qualidade no relacionamento com pessoas e saber trabalhar em equipe

A descrição do perfil do cargo irá auxiliá-lo, principalmente, no recrutamento e na seleção de candidatos.

O recrutamento é o processo de convidar as pessoas para participarem de um processo seletivo. Seja de que maneira ele for feito, é importante que você saiba o perfil da pessoa.

Já a seleção de pessoas passa pela análise de currículos, pela aplicação de dinâmicas, psicotestes, entrevistas, etc.

O perfil permite analisar com mais facilidade qual ou quais dos candidatos poderão ocupar melhor o cargo.



*Nenhum processo é infalível. Esses passos minimizarão os erros, mas sempre pode haver uma contratação que não dará certo. A gestão de pessoas não é matemática, onde dois mais dois são quatro.*

## Liderança e gestão de equipes

Neste tópico, serão abordados alguns tipos de lideranças mais usuais para empresas comerciais. A boa gestão de equipes de lojas passa pelo entendimento de como os empregados devem ser tratados.

Uma equipe lojista deve estar sempre motivada. É péssimo para o cliente perceber quando uma equipe está desmotivada. Não existe qualidade no atendimento. Passa ao cliente a sensação de desânimo. As vendas da loja certamente cairão.

Então, vamos dissertar um pouco sobre o importante tema MOTIVAÇÃO.

Saiba que a motivação é intrínseca ao ser humano. Ninguém motiva ninguém.

Mas, você deve estar se perguntando: se ninguém motiva ninguém, não podemos fazer nada que motive uma equipe?

Muita coisa pode ser feita. A principal é criar um ambiente propício à motivação. E como se deve fazer isso?

Cabe ao líder de uma equipe fazer com que o ambiente seja favorável à motivação, veja algumas ações:

- Faça reuniões periódicas com a equipe e deixe que todos participem;
- Aplique treinamentos periódicos, eles promovem a OXIGENAÇÃO da equipe;
- Afaste pessoas que criem restrições a trabalhos em equipe;

- Crie formas de remuneração que sejam desafiadoras;
- Dê perspectivas de crescimento profissional aos empregados;
- Se possível faça com que a empresa ofereça benefícios trabalhistas além dos exigidos por lei;
- Elogie o bom desempenho em público;
- Quando o empregado cometer um erro, chame a atenção reservadamente e oriente;
- Seja transparente em suas ações.

Outra pergunta que deve estar vindo à sua cabeça. Nem sempre um líder consegue ter a mesma conduta durante todo o tempo. Como aplicar isso no dia a dia?

Vamos primeiramente analisar alguns tipos de liderança. Serão explicados três tipos: Liberal, Democrático e Autocrático.

### Líder Liberal

Líder Liberal é o que deixa a equipe agir sozinha.

#### Ponto Positivo:

A equipe tem liberdade de ação. Há maior delegação de poderes para quem atende ao cliente. Os processos são mais rápidos.

#### Ponto Negativo:

Dependendo do nível de conhecimento e de maturidade da equipe, esse tipo de liderança pode levar a equipe à desorganização.

## Líder Democrático

A característica principal desse tipo de líder é deixar que sua equipe contribua com as decisões a serem tomadas.

### Ponto Positivo:

Quando todos contribuem com ideias, a participação na execução das ações é bem maior e há maior efetividade nos resultados.

### Ponto Negativo:

Se o líder não souber a hora de tomar a decisão, ações não são colocadas em prática, pois fica-se discutindo muito tempo e não se chega a um resultado.

## Líder Autocrático


O líder autocrático é o que decide sozinho.

### Ponto Positivo:

Em equipes dispersas, sem coordenação e que não conseguem resultados positivos esse tipo de liderança tem muito a contribuir.

### Ponto Negativo:

Não pode ser adotado por muito tempo, pois as pessoas tendem a não se sentir motivadas e a não contribuir para os resultados.

 *Esse estilo de liderança não pode ser permanente. Ele não induz à formação de uma equipe motivada. Ele é muito bom para organizar o caos. Mas logo é necessário que se adote um estilo mais participativo.*

Você deve estar pensando. Será que é possível adotar um mesmo tipo de liderança sempre? Não. A liderança é situacional, ou seja, o líder deve saber em quais momentos ele deve adotar um dos estilos.

Lembre-se de que manter uma equipe motivada, treinada e engajada nos propósitos da empresa é um trabalho do líder. Para isso ele também precisa ser avaliado. Ele deve cuidar de sua formação. Existem vários treinamentos disponíveis para se formar um excelente líder. Seja um deles.

Outro papel importante da liderança é a retenção de talentos. Na atualidade é primordial desenvolver incentivos e meios para o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus colaboradores.



*A CDL oferece soluções de capacitação como a HSM – maior plataforma online de educação corporativa do mundo. Mostre para seu funcionário que você acredita nele e investe em seu desenvolvimento profissional.*

## Sistemas de remuneração

A remuneração é sempre um tema instigante, pois para muitos é o principal fator motivador das pessoas. Mas será que é isso mesmo?


Pesquisas demonstram que não. Os principais fatores motivadores são um bom clima de trabalho e perspectiva de crescimento profissional. Mas a remuneração é muito importante, pois as pessoas precisam de dinheiro para viver com qualidade e dignidade.

Abaixo os sistemas de remuneração mais comuns no comércio varejista com os comentários sobre a aplicabilidade, vantagens e desvantagens. Analise cada um deles e veja qual ou quais deles podem ser colocados em prática na sua empresa.

### 1) Remuneração Fixa

A remuneração fixa proporciona tranquilidade financeira ao vendedor, pois ele não fica sujeito às variações de vendas para conseguir o necessário para sua sobrevivência.


Para a empresa também existe o lado positivo, pois já sabe de antemão o quanto terá que pagar de folha de pagamento. Por outro lado, a remuneração fixa faz parte do custo fixo da empresa, tema abordado nos conteúdos de finanças desta cartilha.

 *A remuneração fixa como única fonte de remuneração da equipe de vendas pode fazer com que os vendedores não fiquem motivados a se esforçarem para vendas adicionais.*

### 2) Remuneração Variável

Normalmente a remuneração variável é baseada em comissões sobre vendas. Esse tipo de remuneração proporciona ao vendedor a possibilidade de ganhos maiores, dependendo de seu esforço nas vendas. Por outro lado, pode causar insegurança, pois se o vendedor não conseguir atingir a meta, não conseguirá a remuneração de que precisa.

Para a empresa é uma opção bastante viável, pois esse tipo de remuneração se enquadra nos custos variáveis. Portanto, se o faturamento se reduzir, a folha de pagamento também será reduzida.


 *A remuneração variável se enquadra muito bem em produtos de alto consumo, ou consumo de massa, pois são produtos facilmente comercializados pela empresa e por seus vendedores.*

### 3) Remuneração Mista

Muitas empresas adotam esse tipo de remuneração. Ela é composta por uma parte fixa e outra parte variável. Normalmente, as empresas pagam uma remuneração menor por meio da parte fixa e deixam para o vendedor a possibilidade de aumentar sua remuneração por meio da parte variável.

Para os vendedores é uma boa opção. Por meio da parte fixa conseguem obter o mínimo para suas despesas e, por meio da parte variável, conseguem obter remunerações muito maiores que a média.

Para as empresas também é uma boa opção, pois não onera os custos fixos e faz com que a parte maior da remuneração fique concentrada nos custos variáveis.


 *Verifique os percentuais de comissão que serão ofertados, pois eles podem onerar bastante os custos variáveis.*

#### 4) Remuneração Variável por Margem de Contribuição

Margem de contribuição é a parte do preço de venda que, excluídos os custos variáveis, contribui para o pagamento de custos fixos e para a geração de lucros.

Para esse tipo de remuneração, a empresa precisa mostrar para o vendedor o preço de venda, o custo do produto e os impostos incidentes. Dessa forma ele saberá sobre qual parte incidirá o percentual de comissão.

Esse tipo de remuneração possui vários lados positivos, ou seja, faz com que os vendedores não optem por conceder descontos como argumento de vendas, pois quanto menor for o preço, menor será sua remuneração. Outro lado positivo é que leva o vendedor a oferecer produtos com maior margem de contribuição. Isso é positivo para a empresa e para o vendedor.

 *Para adotar a remuneração variável por margem de contribuição é preciso fazer a seguinte conta:*

$$\begin{aligned} & \text{PREÇO DE VENDA} \\ & - (\text{CUSTO DO PRODUTO VENDIDO} \\ & + \text{IMPOSTOS SOBRE VENDAS}) \\ & = \text{MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO} \end{aligned}$$


É sobre a margem de contribuição que o percentual de comissão incidirá. O percentual para esse tipo de cálculo normalmente é maior do que o percentual aplicado sobre o valor do preço de venda.

#### 5) Premiação por Obtenção de Metas

A premiação por obtenção de metas é uma remuneração extra. Ela pode ser aliada a quaisquer tipos de remunerações abordados anteriormente. Ela é essencialmente desafiadora.

As empresas podem optar por oferecê-la por meio de remuneração financeira ou por meio de recompensa, como viagens e/ou objetos.

Ela pode ser oferecida para o alcance de metas individuais, metas de uma loja, ou meta de toda a empresa. Isso é muito bom quando a empresa possui várias lojas.

 *A premiação deve ser oferecida de forma bem desafiadora. Isso faz com que a equipe fique bem motivada.*

#### FIQUE ATENTO:

Qualquer forma de remuneração a ser oferecida deve ser registrada em carteira, pois assim evitam-se problemas trabalhistas futuros.

## Rotinas trabalhistas

Este tópico aborda os principais temas pertinentes às rotinas trabalhistas que uma empresa deve adotar para não vir a ter problemas. Para entender melhor uma relação trabalhista é preciso entender as duas partes que a compõem, ou seja, o Empregado e o Empregador.

- Para ser empregado é preciso que existam esses requisitos, pois se eles não existissem os trabalhadores não seriam considerados empregados, e sim profissionais que prestam serviços de forma autônoma.

O empregador é aquele que tem a responsabilidade da contratação e demissão e fornece a garantia do pagamento de remuneração. É ele quem corre o risco do negócio e não o empregado.

Veja o quadro a seguir:

Empregado	Empregador	Autônomo
Pessoa Física	Admite e paga salário.	Profissional sem vínculo empregatício.
Habitualidade	Corre o risco econômico.	Corre seu próprio risco econômico.
Subordinação	Gerencia o empreendimento.	Possui autonomia em seu trabalho.
Assalariado		Não se subordina.

As leis que regem as relações de trabalho são baseadas nas normas apresentadas a seguir. Rapidamente vamos entender cada uma delas:

#### Constituição Federal

É a carta magna brasileira. Todas as demais leis devem obedecer aos preceitos definidos em nossa Constituição Federal, inclusive as leis relativas ao direito do trabalho.

#### Consolidação das Leis de Trabalho

É a norma direcionada à relação de trabalho e tem como foco principal regular as relações entre o empregado e o empregador.

#### Convenções Coletivas

É uma espécie de contrato de trabalho celebrado entre sindicatos: o sindicato dos trabalha-

dores e o sindicato das empresas. Esse contrato é denominado de Convenção Coletiva – CCTs. As cláusulas do contrato devem obedecer às leis previstas na CLT, no mínimo. Se for em benefício do trabalhador, podem, inclusive, ser extrapoladas.

#### Regulamentos Internos

São utilizados para amenizar possíveis conflitos entre empregados e empregadores. Podem surgir vários questionamentos pelas partes. Os regulamentos tentam reduzir esses questionamentos.

Vamos utilizar um exemplo prático: O regulamento pode abordar o tema uniforme. Por meio do regulamento pode-se determinar a obrigatoriedade do uso, o pagamento ou não do empregado pelo uniforme, qual o tempo de troca, etc.



Agora que você já conhece os conceitos da relação de trabalho, veja as principais rotinas trabalhistas a serem seguidas por sua empresa.

### Admissão

Uma pergunta que muitos empresários fazem é se o empregado pode trabalhar durante algum tempo sem o registro? A resposta é não. O empregado deve ser registrado antes do início efetivo de seu trabalho, mesmo que esse seja temporário.

#### Documentos

Os documentos necessários para o registro dos empregados são os seguintes:

- Carteira de Trabalho e Previdência Social – CTPS;
- Certificado de Reservista ou Alistamento Militar (para sexo masculino);
- Título de Eleitor;
- Fotos;
- Carteira de Identidade;
- CPF;
- Cartão de inscrição no Pis-Pasep;
- Certidão de Nascimento dos filhos menores de 14 anos;
- Cadernetas de vacinação dos filhos menores de 6 anos;
- Comprovante de frequência à escola para filhos de 7 a 14 anos;
- Exame médico para comprovação de sanidade física e mental.

### Procedimentos

De posse desses documentos, a empresa deve fazer os seguintes procedimentos:

- Efetuar o registro, no livro ou ficha de registro do empregado;
- Anotar os dados referentes ao registro na CIPS;
- Providenciar o cadastro no Pis-Pasep;
- Abrir ficha de salário família;
- Abrir termo de responsabilidade;
- Preencher declaração de dependentes;
- Preencher o requerimento de vale transporte.



*O escritório de contabilidade que presta serviço para sua empresa está apto a fazer todo o processo de admissão legal do empregado, mas sempre é bom que você providencie e solicite a documentação do empregado.*

### Admissão de estagiários

O estagiário não pode ser enquadrado como empregado. O fundamento principal do contrato de estágio é o aprendizado por parte do estudante e não ser uma mão de obra “barata”.

Características do contrato de estagiário:

- A carga horária é limitada a seis horas diárias ou trinta horas semanais;
- A idade mínima é de 16 anos;
- Estagiários têm direito a recesso anual de trinta dias que pode ser dividido em dois períodos de 15 dias;
- O tempo máximo de estágio é de 2 anos, exceto para portadores de deficiência;
- A remuneração e o vale-transporte são compulsórios;
- É obrigatória a contratação de seguro para o estagiário;
- O contrato de estágio deve ser assinado pela empresa, pelo estagiário e pela escola onde ele estuda.

### Remunerações

São considerados proventos:

Salários, gratificações, prêmios, adicionais de insalubridade, adicionais de periculosidade, adicionais noturnos, comissões, ajudas de custo e diárias, horas-extras, gorjetas e quebras de caixa.



*Qualquer tipo de remuneração deve estar prevista na Carteira de Trabalho e deve constar da Folha de Pagamento e sofre incidência de encargos sociais.*

### Férias

Todos os empregados possuem direito às férias. A cada doze meses trabalhados, conta-se um período aquisitivo e o empregado passa a ter direito a trinta dias de férias. Com a reforma trabalhista, que entrará em vigor em novembro/2017, as férias poderão ser usufruídas em até três períodos, desde que haja concordância do empregado, observando-se o seguinte:

- Um dos períodos de férias não poderá ser inferior a 14 (quatorze) dias;
- Não existe limitação de idade para o fracionamento;
- As férias não podem começar no período de dois dias que antecede feriado ou repouso semanal remunerado;



*A empresa deve conceder as férias no máximo 11 meses após o vencimento do período aquisitivo. Se esse prazo for ultrapassado, a empresa será penalizada com o pagamento das férias em dobro.*

Para os empregados que recebem por meio de remuneração variável, é necessário que o cálculo do pagamento de férias considere a média anual auferida pelo empregado.



### Rescisão de contrato

A rescisão de contrato ocorre quando uma das partes, empregado ou empregador, decide pelo fim do vínculo empregatício. Pode acontecer também por meio de decisão judicial. Outra forma de término de contrato de trabalho é a Resilição que ocorre por motivo de morte do empregado, extinção da empresa ou por força maior.

#### Justa causa

A justa causa acontece quando uma das partes, empregado ou empregador, comete uma falta muito grave. Nessa modalidade, a parte que solicita a rescisão deve comprovar a gravidade da falta cometida e, a outra parte fica sujeita às penalidades previstas.

#### Aviso prévio

Qualquer uma das partes, o empregado ou o empregador, que desejar encerrar o contrato de trabalho deverá comunicar à outra parte sobre sua decisão com antecedência mínima de 30 dias.

#### Encargos sociais

Entendem-se como encargos sociais os valores pagos ao empregado além dos salários. Nesse caso, cabe ao empregador pagar os encargos legais como INSS, FGTS, férias, 13º salário, repouso semanal remunerado, salário educação, Senac, Sesc, Sebrae, auxílio enfermidade, licença paternidade/maternidade, depósito por dispensa injustificada, aviso prévio.



*Para saber exatamente quais encargos sociais devem incidir sobre a folha de pagamento, consulte o contabilista que presta serviços à sua empresa.*

### Outras dicas

- Mantenha sempre atualizados os livros de registro e as fichas dos empregados;
- Sua empresa pode contratar trabalhadores temporários, mas os registros devem ser feitos da mesma forma;
- É devido adicional noturno para trabalhos realizados entre 22h e 05h do dia seguinte, em percentual mínimo de 20%, ou de acordo com o determinado na convenção trabalhista;
- Obedeça sempre aos limites de 08 horas diárias e 44 horas semanais;
- Conceda sempre descanso semanal remunerado de 24 horas consecutivas, preferencialmente aos domingos;
- Conceda o intervalo de 11 horas consecutivas entre duas jornadas de trabalho;

### Anotações importantes

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Jurídico



## Introdução

**E**ste capítulo trata das questões jurídicas que envolvem a vida do empresário do ramo comercial. Como o assunto é bastante extenso e complexo, esta cartilha não abordará códigos e leis, mas sim dará dicas importantes que os empresários devem seguir para que não incorram em procedimentos ilegais, o que pode gerar problemas futuros.

## Direito do consumidor

O primeiro conjunto de dicas será sobre o Código de Defesa do Consumidor. Conhecer o Direito do Consumidor é muito importante tanto para o fornecedor quanto para o consumidor.

- Consumidor é todo aquele que adquire direta ou indiretamente um produto ou serviço. Mas o que é isso? O usuário de um produto ou serviço é também um consumidor. Consumidor é aquele que está exposto a uma prática de consumo;
- Fornecedor é toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, bem como os entes despersonalizados, que desenvolvem atividades de produção, montagem, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços. Art. 3º do CDC;
- Sempre que puder faça a divulgação sobre o consumo adequado dos produtos, principalmente quando se tratar de produtos nocivos ou perigosos;
- O consumidor está protegido contra qualquer publicidade enganosa. Tome muito cuidado com as mensagens utilizadas pela sua empresa;
- Sua loja é a responsável pela reparação dos danos causados aos consumidores, mesmo quando algum problema tiver sido causado pelo fabricante;
- Todo fornecedor, em caso de vícios/problemas no produto, deverá sanar a questão no prazo máximo de 30 (trinta) dias;
- Caso o problema não seja resolvido no prazo máximo de 30 (trinta) dias, o consumidor terá direito a troca do produto, desconto ou restituição do dinheiro pago, devidamente corrigido;
- Os prazos-limites para que o consumidor possa reclamar são de 30 dias para produtos/serviços não duráveis e de 90 dias para produtos/serviços duráveis;
- O consumidor só poderá reclamar sobre produtos/serviços se houver problema real - casos extras são liberalidade do fornecedor. Por exemplo, se o consumidor não gosta de um produto e deseja trocá-lo, o fornecedor não está obrigado a isso. Se o fizer é uma liberalidade;
- É terminantemente proibida a prática de venda casada;
- As empresas não podem enviar produtos e serviços aos consumidores sem a devida solicitação por parte do consumidor;
- Nenhum serviço poderá ser executado sem a devida autorização expressa, previamente, pelo consumidor;
- É obrigatório a qualquer fornecedor ter um exemplar do Código de Defesa do Consumidor (CDC – Lei 8.078/90) para consulta.

## Licitações

Agora passaremos a abordar os processos de Licitações. Esse é um assunto que pode interessar a várias empresas, pois vender ao governo pode ser uma opção muito interessante. Para se ter uma ideia, apenas as micro e pequenas empresas movimentaram R\$ 10,78 bilhões em 2015 em compras públicas.



*Essa é uma oportunidade que deve ser levada em consideração, pois o volume de compras das três esferas de governos (municipal, estadual e federal) é muito grande. Muitas empresas se especializam em vender para o governo.*

Pense nisso e veja as dicas:

- Tomada de Preços: Modalidade de licitação para empresas cadastradas, que ocorre até três dias antes da data de recebimento das propostas.
- Concorrência Pública: Modalidade mais ampla de licitação existente, pois permite a participação de qualquer licitante interessado na realização de obras e serviços e na aquisição de qualquer tipo de produto. Apresenta exigências mais rígidas para seu processo.
- Concurso: Essa modalidade é utilizada para trabalhos técnicos, científicos ou artísticos, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores, conforme critérios constantes em edital.
- Cadastramento para Licitações Públicas Federais: Para esse cadastramento deve ser utilizado o SICAF - Sistema Unificado de Cadastramento de Fornecedores. Para isso, acesse eletronicamente o [sicaf.cadastrounificado.com.br/](http://sicaf.cadastrounificado.com.br/).
- Cadastramento no Licitações-e: Esse site é utilizado por qualquer órgão público que deseje realizar compras via licitações na modalidade pregão eletrônico. Para utilizá-lo, as empresas que estiverem interessadas devem entrar no site do Banco do Brasil ([bb.com.br](http://bb.com.br)); acessar as salas de negócios e clicar em Licitações.
- Cadastramento para Vendas aos Governos Estaduais: Cada estado pode ter seu próprio endereço eletrônico para processos licitatórios. O Estado de Minas Gerais utiliza o site [comprasmg.gov.br](http://comprasmg.gov.br). Por meio dele, as empresas podem se cadastrar para vender para o Governo Estadual.
- Cadastramento para Vendas à Prefeitura de Belo Horizonte: Cada prefeitura pode ter seu próprio sistema de pregão eletrônico.
- Licitação Pregão Eletrônico: O pregão eletrônico é a modalidade mais utilizada para compras governamentais. Ele oferece maior transparência, acessibilidade para participação e rapidez nos processos. Procure saber como a prefeitura de sua cidade utiliza a prática de compras pelo pregão eletrônico.
- Licitação Pregão Presencial: A disputa é feita em sessão pública, por meio de propostas escritas e lances verbais. Primeiro são analisadas as propostas comerciais, em seguida é feita a análise da documentação.
- Carta Convite: É utilizada para compras de menor valor. Nesse caso, o órgão licitante deve convidar pelo menos três fornecedores para participar. O órgão licitante pode convidar empresas cadastradas ou não.

## Pessoa jurídica: modalidades

**P**assaremos agora a tratar dos diversos tipos societários e de modalidades jurídicas para criação de uma pessoa jurídica. Conhecer bem essas modalidades pode ajudar você a decidir como deve ser a constituição de sua empresa. Mesmo que você já tenha a empresa, em algum momento poderá ser preciso uma alteração, então fique bastante atento às dicas:

### Micro Empreendedor Individual (MEI)

É uma pessoa que trabalha por conta própria e se legaliza como pequeno empresário.

- O faturamento máximo que se pode atingir é de R\$ 60.000,00 por ano e o MEI não pode ter participação em outra empresa como sócio ou titular. Mensalmente, a remuneração corresponde a R\$ 5.000,00. Se a empresa foi registrada em abril, por exemplo, o faturamento poderá ser de, no máximo, R\$ 45.000,00, naquele mesmo ano.
- O MEI também pode ter um empregado contratado que receba o salário mínimo.



*Fique atento às mudanças de limites. Elas podem acontecer a qualquer momento. Consulte sempre um contabilista sobre os valores.*



*Consulte o Portal do Empreendedor para saber quais atividades são permitidas para ingresso no MEI: [portaldoempreendedor.gov.br](http://portaldoempreendedor.gov.br)*

### Sociedade Limitada

É o regime de responsabilidade dos sócios, que é limitado ao valor de suas quotas, mas todos respondem de forma solidária pela integralização do capital. Nesse caso a responsabilidade dos sócios fica limitada ao capital da empresa, portanto nessa modalidade, o patrimônio pessoal não é comprometido caso a empresa apresente problemas fiscais:

- O capital social da sociedade limitada é dividido em quotas de igual valor;
- Os sócios podem possuir quantidades diferentes de quotas;
- As relações jurídicas são regidas por um contrato social.

### Sociedade Anônima

Vejamos algumas características das Sociedades Anônimas:

- É uma pessoa jurídica de direito privado;
- Tem a denominação de companhia ou sociedade anônima;
- Sociedade empresária, por força de lei;
- É obrigatório a toda sociedade anônima ter um estatuto;
- O capital social é dividido em frações transmissíveis, chamadas de ações, por meio de livre negociação no mercado acionário;
- A responsabilidade dos sócios é limitada ao pagamento de ações que subscreverem.

## Comércio eletrônico

**S**e sua loja comercializa os produtos apenas de maneira física, talvez o próximo assunto não desperte sua atenção, mas se você também comercializa via Internet, o que iremos tratar a partir de agora lhe interessa muito. Esse assunto é o e-commerce.

Existe uma legislação apropriada para o comércio eletrônico, mas mesmo que ainda não comercialize via Internet, lembre-se de que sua empresa precisa estar na web, mesmo que seja para se defender. Esse assunto tratamos no tópico Marketing e Vendas. A legislação que trata especificamente do e-commerce é a Lei 8.078/90. Esta lei foi regulamentada pelo decreto 7.962/13.

- Informe os canais de contato oficiais de sua empresa. Isso reduz o nível de reclamações dos clientes;
- Os atendentes de sua empresa precisam estar treinados para que a relação fornecedor/cliente sempre fique amistosa;
- O ditado de “o cliente sempre tem razão” nem sempre é uma verdade. Na lei estão bem claras as regras da relação fornecedor/cliente;
- Toda a comunicação de sua empresa deve ser feita de maneira muito clara, para que não haja problemas de interpretação;
- Evite discutir assuntos polêmicos que podem gerar discussões fora de controle;

- Forneça sempre informações para contato, além de disponibilizar contato direto ao cliente, assim sua empresa transmite mais confiança. Informe sempre o telefone, e-mail e o CNPJ da empresa;
- Tenha em sua loja virtual uma política de troca bem definida. A Lei do e-commerce possui regras claras de arrependimento de compra e de troca de mercadorias;
- O cliente tem 07 (sete) dias corridos para exercer o direito de arrependimento. Nesse caso, ele não deverá arcar com nenhum custo extra com a devolução do produto;
- Forneça informações sobre os produtos, como tamanho, preço e características gerais. É obrigatório que o cliente seja informado sobre os tamanhos disponíveis. É ideal que se coloque uma tabela de referência das medidas, informando a largura e o comprimento de cada produto;
- Informe também sobre a matéria-prima utilizada no produto, ou seja, algodão, viscose, poliéster, etc;
- Sempre que for fazer uma promoção, deixe bem claras as regras, como validade e condições de pagamento.



*Os pontos acima são os mais importantes relacionados na lei do e-commerce. Não se limite a eles. Acesse a internet e utilize um site de busca e digite o número da Lei e do Decreto. Leia-os com atenção.*

## Relações de trabalho

**N**o tópico Gestão de Recursos Humanos e Rotinas de Administração de Pessoal foram abordados alguns assuntos sobre as práticas trabalhistas que devem ser seguidas pelas empresas para que não incorram em problemas jurídicos. Agora iremos dar algumas informações importantes, com um foco mais direcionado à área jurídica. O direito do trabalho é regido pela CLT – Consolidação das Leis do Trabalho, Decreto Lei 5.452 de 01 de maio de 1943, na vigência do último mandato do então presidente da república, Getúlio Vargas. Entretanto, a reforma trabalhista foi sancionada em julho de 2017, e entrará em vigor em novembro de 2017. Consulte as alterações realizadas na legislação trabalhista.

Além da CLT podem existir novas leis, súmulas e orientações jurisprudenciais que devem ser consultadas sobre a aplicação do direito do trabalho. Vários princípios regem a lei do trabalho. Veja os mais importantes:

- **Princípio da Proteção:**  
Sempre quando uma norma admitir mais de uma interpretação, prevalecerá a mais favorável ao empregado.

- **Princípio da Irrenunciabilidade de Direitos:**  
O trabalhador não pode renunciar a direitos trabalhistas, como férias, 13º salário, fundo de garantia, etc. Mesmo que o empregado queira, essa vontade não é permitida pela lei do trabalho e a empresa ficará sujeita a responder pelos processos na justiça.
- **Princípio da Continuidade da Relação de Emprego:**  
Exceto quando se faz um contrato de trabalho por prazo determinado, todos os demais são por prazo indeterminado. Cabe ao empregador comprovar a ruptura contratual e não ao empregado.
- **Princípio da Primazia da Realidade sobre a Forma:**  
Mesmo que haja algum artigo no contrato de trabalho que trate de alguma relação trabalhista, se essa relação não acontece na realidade, valerá o que se pode constatar no dia a dia.

*Esperamos que com essas dicas jurídicas sua empresa possa estar informada sobre a importância de seguir corretamente as leis para não ter problemas com a justiça no futuro.*

*Não deixe de consultar sempre seu contabilista e/ou um advogado de confiança. As leis podem mudar ao longo do tempo.*

## Dicas: trabalho X emprego

**A**gora passaremos a dar algumas dicas sobre a Relação de Trabalho e Relação de Emprego. Sempre pairam dúvidas sobre esse assunto:

### Relação de Trabalho:

Contempla todo o tipo de trabalho: o autônomo, o avulso, o eventual, o empregado, o empregador, o empresário, o funcionário público, etc.

### Relação de Emprego:

É caracterizada pela prestação de serviços de uma pessoa de forma subordinada, em proveito de um terceiro, que orienta a atividade laboral prestada continuamente.

### O que caracteriza o emprego:

- Realizado apenas por pessoas físicas;
- Só pode ser executado pela pessoa contratada, ou seja, se por algum motivo essa pessoa não puder ir trabalhar, ela não poderá enviar uma pessoa substituta em seu lugar;
- Deve ser desenvolvido de maneira contínua e não de maneira eventual;
- Deve ser remunerado. O trabalhador recebe uma quantia acertada pela sua prestação de serviços;
- É sempre subordinado. Essa é uma característica muito importante. Sempre que houver subordinação, haverá relação de emprego.

Demais dicas importantes da Legislação de Segurança e Saúde do Trabalho:

- Mantenha instalações sanitárias adequadas. Disponibilize sabonete líquido e papel toalha;
- Forneça água potável e fresca aos trabalhadores. É proibido o uso de copos coletivos;
- Disponibilize local de repouso e alimentação adequados;
- Disponibilize escaninhos, gavetas ou armários individuais com chave para guarda de pertences;
- Disponibilize instalações adequadas para que os trabalhadores executem suas funções, assentos próprios que permitam uma posição correta;
- Mantenha livre acesso ao posto de trabalho e às saídas de emergência;
  - Forneça EPIs (Equipamentos de Proteção Individual) sempre que a atividade assim o exigir;
  - Elabore e implemente Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA);
  - Elabore e implemente em sua empresa o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO).



Anotações importantes

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# Contabilidade e Finanças

## Introdução

**C**ontabilidade e Finanças possuem uma relação muito intrínseca. Primeiro, pelo fato de que requerem habilidade para contar, registrar, apontar. Segundo, pela amplitude que a área de Finanças pode ter. Aliás, você sabia que a Contabilidade está dentro do ambiente das Finanças? Aqui, apresentaremos muitas dicas sobre como cuidar da saúde financeira de sua empresa.



## Foco no orçamento como ferramenta de planejamento

"Manter o foco nas finanças" parece mais um daqueles jargões tão usados no dia a dia. Mas, é sempre bom reforçar a importância desse foco. Ficamos expostos a tantas notícias, informações e situações que o foco, na maioria das vezes, fica comprometido.

O orçamento é um dos principais instrumentos (senão o principal) de gestão financeira. Fundamental para o cumprimento daquilo que se espera do empreendimento. É nesse momento que os gestores têm a oportunidade de enxergar de forma clara qual será o total a ser vendido, qual o custo da venda, quais as despesas necessárias para realizar a venda, qual o resultado operacional esperado, qual a capacidade de pagamento de juros, capacidade de realizar investimentos, formas de financiamentos, resultado de caixa (tesouraria), os principais centros de lucro, margem de contribuição, o peso da carga fiscal; enfim, tudo aquilo que for relativo ou não à operação. Além disso, também é uma ótima oportunidade para criar cenários que indicarão os comportamentos que a empresa deverá adotar nas diversas situações.

Orçar é um ótimo exercício de planejamento. E como montar um orçamento?

Para construir um fluxo de caixa futuro, será necessário levantar as seguintes informações:

1. **Receitas:** As receitas do empreendimento são as entradas de caixa resultantes das vendas dos produtos ou serviços, geradas pelo investimento. Em geral, trata-se de multiplicar a quantidade de produtos a ser vendida pelo preço de venda. Pode ser muito interessante para sua gestão estimar as vendas por "centros de lucro" ou famílias de produtos. Reparem que chamei de "centros de lucro", porque na verdade as famílias de produtos têm importante papel na geração de caixa. Este mo-


mento irá forçá-lo a olhar com mais critério para seu estoque e, principalmente, para o fator compras, que atenderá a demanda estimada.

2. **Opex:** Esta sigla deriva da expressão Operational Expenditure, que significa o capital utilizado para manter ou melhorar os bens físicos de uma empresa. Os gastos operacionais são os desembolsos de caixa resultantes do processo de pagamento de mão-de-obra, gastos com aquisição de mercadorias, insumos, dentre outros. Esses gastos podem ser classificados como Custo e Despesas.

2.1 **Custo Variável:** como o próprio nome diz, varia diretamente com o volume de vendas. Como exemplo, podemos citar as mercadorias que terão seu custo reconhecido na venda, pois caso contrário, estarão em estoque (investimento).

**Despesas operacionais:** são gastos necessários para realizar as vendas. Classificam-se da seguinte maneira:

- 2.1.1 **Despesas Fixas:** aquelas que independem da venda, como aluguel, luz, água, contabilidade, IPTU, etc.
- 2.1.2 **Despesas Variáveis:** aquelas que normalmente possuem uma relação com as vendas, ou seja, que dependem do faturamento, como os impostos sobre as vendas, as comissões, os encargos provisionados sobre as comissões, etc.

 Enquanto a mercadoria não for vendida, ela comporá seu estoque. Portanto, a contabilização do custo somente se dará na sua saída (ou venda). Caso contrário, seu estoque é considerado investimento, e não custo.

Para a devida classificação dos gastos e da receita, é importante criar um bom plano de contas, que facilitará a identificação do custo, da despesa e da receita e, conseqüentemente, apoiará as formas de gerenciar sua loja.

3. **Impostos:** A legislação no Brasil estabelece três tipos de regime de tributação sobre o lucro das empresas.

a) **Regime Simples:** o imposto é calculado aplicando-se uma alíquota progressiva sobre a receita bruta da empresa.

b) **Regime do Lucro Presumido:** o imposto é calculado aplicando uma alíquota progressiva sobre o lucro presumido da empresa.

c) **Regime do Lucro Real:** o imposto é calculado sobre o lucro apurado pela confrontação das receitas e despesas do exercício.

Estimar o peso da carga tributária e, também, as mudanças das alíquotas em função do faturamento dará maior confiabilidade ao seu orçamento. Não se esqueça de que, no caso do Regime Simples, as alíquotas irão variar de acordo com o faturamento acumulado.

4. **Capex:** A sigla refere-se à expressão inglesa Capital Expenditure e designa o montante de dinheiro despendido na introdução de melhorias ou na aquisição de bens de capital de uma determinada empresa. Calcular o Capex significa estimar o gasto necessário com investimentos e, principalmente, com capital de giro, ou o montante necessário de caixa que sua loja

demandará para garantir a liquidez no curto prazo.

O capital de giro está representado pelos seguintes itens: estoques de mercadorias, créditos a clientes sob a forma de títulos a receber, adiantamentos a fornecedores etc., prazos de pagamento concedidos pelos fornecedores e prazos de pagamentos dos salários, impostos e obrigações sociais e os recursos líquidos, que consistem na reserva de caixa e nos depósitos em bancos para pagamentos de despesas mensais.

*Com estes quatro grupos de cálculos, é possível dar um grande passo para estimar o resultado do período planejado, pois o lucro operacional pode ser obtido a partir da seguinte equação: Receita menos Custo menos Despesa. Deduzindo os gastos com investimentos, teremos o resultado livre da operação. Ou seja, mantendo esses controles, o lojista consegue medir o realizado, comparar o realizado com o planejado, analisar os desvios significativos, adotar medidas corretivas, avaliar a efetividade das providências tomadas e registrar todas essas informações para aperfeiçoar cada vez mais o processo de planejamento.*

## Estabeleça processos

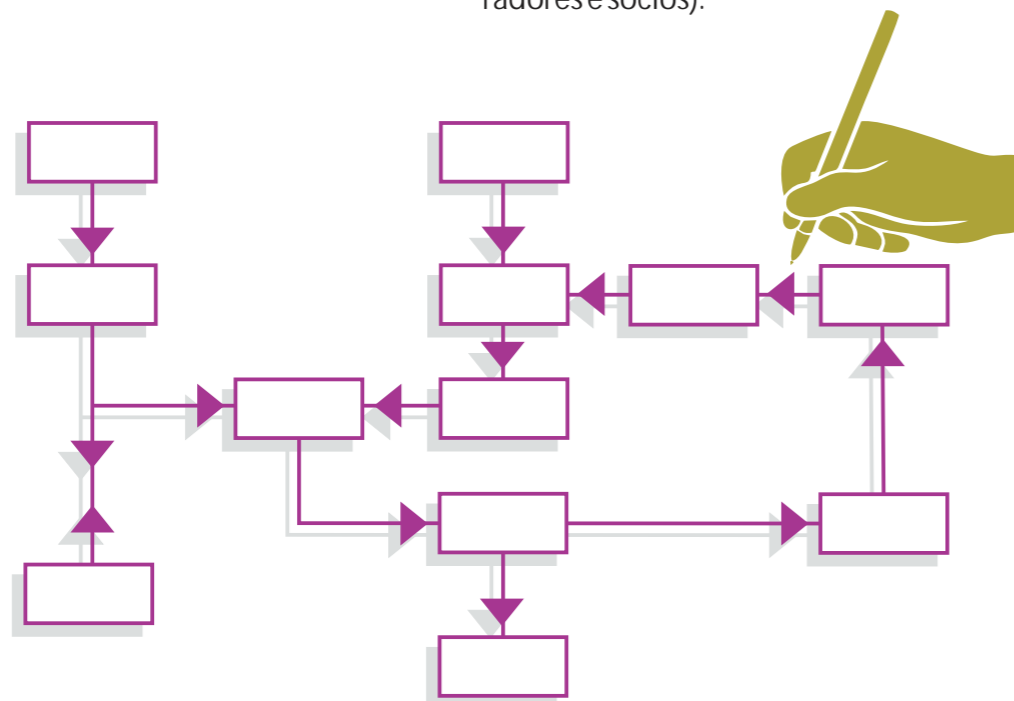
**E**stabelecer processos é um dos principais passos para conquistar resultados. Processos de negócios definem como as empresas executam trabalho para gerar valor para os clientes. O bom gerenciamento desses processos cria práticas mais sólidas que conduzem a ações mais ágeis, mais eficientes e, conseqüentemente, atraem mais retorno para as partes interessadas.

Processos requerem o reconhecimento de áreas primárias na organização: Controladoria, que tem como subprocessos os processos financeiros, a contabilidade, o fiscal, os serviços gerais; e o Comercial, que tem como subprocessos a venda interna, a venda externa, o pós-venda etc. É fundamental que se tenha um responsável para cada processo primário. É esta pessoa que irá gerar valor para o cliente, evidenciar valores como transparência, confiabilidade e exatidão. Os responsáveis pelos subprocessos deverão levar valor para o responsável pelo processo primário, ou processo principal.



*A análise de processos envolve a compreensão do negócio, incluindo sua eficiência e eficácia para atendimento aos objetivos para os quais foram desenhados. Portanto, não tenha medo de desenhar. É nesta hora que você terá a oportunidade de delinear como se inicia e como termina um determinado processo. Tenha muito cuidado para não deixar passar nenhum detalhe no caminho. Os detalhes nortearão uma revisão criteriosa dos processos.*

Quando responsabilidades são claramente definidas para os processos é possível assegurar um compromisso duradouro para manter, transformar e gerar resultados positivos. Afinal, o objetivo é gerar valor (para o cliente, colaboradores e sócios).



## Uso do crédito de forma consciente

**U**sar conscientemente o crédito é pensar e avaliar bem o tamanho do prazo concedido, as condições oferecidas e os métodos adotados para garantir a confiabilidade da operação. Isso possui uma relação direta com o risco da operação.

Para conceder crédito, é natural solicitar informações que darão mais segurança ao lojista. Isso vai desde os dados básicos, como documentos pessoais e profissionais, até mesmo informações financeiras e familiares. Além disso, é preciso tomar cuidado com o crédito excessivo, para não comprometer a liquidez da empresa, pois a inadimplência afeta diretamente a necessidade de capital de giro. Quanto maior o saldo a receber, maior o peso no prazo médio de recebimentos.

Assim, todo cuidado é pouco com a inadimplência. Enquanto se observa no mercado uma tendência muito forte de transferir risco de inadimplência para operadoras de cartão, algumas empresas investem no seu departamento de crediário e aumentam muito sua margem de contribuição, elevando sua rentabilidade. Pense nisto! Dar crédito ao seu cliente é uma importante ferramenta de fidelização! A cada retorno dele para pagamento de parcelas é uma oportunidade, inclusive, de serem feitas novas vendas. E como conceder o crédito com a devida segurança?



*Utilize a solução CDL de Consulta do SPC BRASIL. Com poucos cliques você recebe informações sobre o cliente, que o ajudarão a conceder mais ou menos crédito.*

Amplie suas formas de recebimento, venda mais e com mais segurança!



*Conte também com mais um produto do ciclo de negócios da CDL: uma ferramenta denominada SCORE, que considera inúmeras variáveis relevantes sobre os consumidores. Além do histórico dos clientes, consideramos dados estatísticos e comportamentais, objetivando minimizar o risco envolvido no ato da venda e reduzir o índice de inadimplência.*

## Foco nas decisões de investimento e financiamento

Decisões de investimentos não são fáceis. Mas, é preciso reforçar que investimento não pode ser confundido com custo e muito menos com despesa. Já reparou que alguns negócios estão há muito tempo no mercado, sem nenhuma mudança? Pode ter certeza de que estas empresas tratam investimento como despesa. Investimentos são gastos destinados a trazer benefícios futuros, ou seja, retorno, valor extra além do investimento. Se não tiver previsto esse ganho adicional, aí sim o gasto vira uma despesa bem amarga. A escolha de investimentos deve seguir critérios de avaliação para maximizar o valor da empresa e trazer retorno para seus sócios. Algumas implicações podem acontecer se o foco não estiver presente:

1. Comprometer o capital da empresa no longo prazo;
2. Afetar o resultado futuro da empresa e de seus sócios.

Daí a importância de tratar das questões relativas aos investimentos de maneira clara, responsável e calculada.

É igualmente importante tratar com cuidado o financiamento dos investimentos, pois isso tem relação direta com o retorno esperado. A forma de garantir valor e contribuir para a liquidez, que consiste na capacidade de pagamento, passa sistematicamente pela escolha dos recursos adequados e da quantidade certa. De certa forma, pode-se dizer que se trata de um *trade-off*<sup>(1)</sup>, pois conseguir o melhor recurso, na melhor quantidade e na hora certa, de fato é muito difícil. Como os juros representam o valor do dinheiro, temos a escolha de usar dinheiro de bancos e recursos próprios, isolada ou conjuntamente. Assim como os bancos informam o valor do seu dinheiro, o capital pró-

prio também deverá ser apurado. Nessa hora, considerar o retorno esperado como representação do custo do seu dinheiro é, certamente, a melhor escolha.



*Já pensou na situação na qual o custo do seu capital é inferior ao do banco? Desta forma, os agentes na economia optariam por aplicar seu dinheiro ao invés de investir em negócios. O que seria do mercado? Por isso considere como custo do seu dinheiro um retorno esperado sobre ele. Não estranhe se chegar à conclusão de que o preço do seu dinheiro pode ser maior do que o do banco. Existem bons motivos para isso.*

Outra importante consideração é relacionar investimento com recursos de longo prazo. Não é conveniente investir em ativos que duram muito tempo para trazer retorno com financiamento de curto prazo. Por exemplo, não se deve pegar um empréstimo de curto prazo para comprar um equipamento que só vai começar a trazer retorno a longo prazo. É uma péssima combinação. Assim, ao buscar fontes de dinheiro que custam menos e com prazos alongados para seu pagamento as opções serão os bancos públicos: BNDES, BDMG, Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal, que possuem linhas de crédito com custos subsidiados pelo Governo.

Encontrar a melhor estrutura de capital é muito complexo e difícil. Até porque os bancos exigem garantias para dar maior seguridade nas operações e reduzir o risco.



*Risco, por definição, é chance de perda. Então é fácil concluir que o que aumenta ou diminui o preço do dinheiro é o tamanho do risco. Se você busca recursos de giro nos bancos comerciais, o entendimento do financiador é de que existe problema de liquidez na empresa. Isso remete a uma situação de risco moderado ou alto, o que justifica a cobrança de juros elevados. É diferente de quando se buscam recursos de longo prazo, adequados para investimentos, que possuem juros subsidiados pelo Governo.*

## Maximize lucros

Algumas informações importantes a considerar na busca por maximizar os lucros: lucro contábil não determina a capacidade de pagamento, pois normalmente é apurado pela competência, ou seja, pelo fato gerador. Além disso, o lucro contábil ignora o valor do dinheiro no tempo.

Também é essencial reforçar a necessidade de maximizar os lucros, pois essa é a principal fonte de recursos próprios. Lucro é dinheiro com característica de longo prazo, porque é dele a função de pagar os investimentos de longo prazo feitos na empresa. Não deve ser considerado como um recurso de curto prazo. Outros pontos a considerar é que o lucro operacional define os limites de remuneração das fontes de capital que financiam a empresa (próprio e de terceiros). Também determina o retorno produzido pelas decisões de investimentos. Isso leva à quantificação da atratividade da empresa. Ou melhor dizendo, o lucro deve sempre ser maior que o custo da dívida, para gerar

capacidade de pagamento de dívida e retorno para os sócios.

Fica clara sua importância nos processos operacionais. Podemos elencar pelo menos três importantes funções para o lucro:

1. Fonte de Capital de Giro
2. Retorno dos Ativos
3. Retornos dos sócios ou acionistas

Desta forma, é muito recomendável colocar no radar dos seus negócios medidas que maximizarem os lucros, que vão desde a forma de reconhecimento do custo, da formação do preço de venda, do apetite pelo negócio, pela participação no mercado (*share*) e outras tantas medidas que, associadas à criatividade, podem fazer total diferença. Pensem nisso!

(1) *Trade-off*: é uma expressão que define uma situação em que há conflito de escolha.

## Cuidado com o ciclo financeiro

Falar do ciclo financeiro é importantíssimo. Ciclo está relacionado a prazo, a tempo. Desta forma, estamos falando do tempo, em média, que o dinheiro leva para voltar para o caixa da empresa. Pois bem, você determina a compra, aprova as condições do fornecedor. Imagine quanto tempo leva até a mercadoria ser coletada no seu fornecedor, chegar à sua empresa, estar disponível para a venda, ser efetivamente vendida – até de fato você receber pela venda dessa mercadoria. Durante todo esse período, a sua empresa terá várias obrigações a serem quitadas, como aluguel, água, luz, telefone, salários, impostos, as contas de fornecedores, enfim, muitas contas vencendo.

Assim, o ciclo financeiro tem uma associação muito forte com a Necessidade de Capital de Giro (NCG). Quanto maior o ciclo financeiro, maior será sua necessidade. Dependendo do tamanho dessa demanda por dinheiro, a liquidez da empresa pode ficar muito comprometida. O resultado disso é a maior dependência de recursos de giro de banco, que custam caro, vencem no curto prazo e agregam mais despesas financeiras. Não é por acaso que o capital de giro é tão lembrado nas negociações comerciais. Ele representa a mola propulsora do ciclo da empresa.

$$\begin{aligned} \text{Ciclo Financeiro} &= \text{Saldo de Estoques} \\ &+ \text{Saldo de Contas a Receber} \\ &- \text{Saldo de Contas a Pagar} \\ &(\text{fornecedores, impostos a recolher, obrigações} \\ &\text{sociais a pagar e salários a pagar}) \end{aligned}$$



*O fluxo de caixa projetado é o principal instrumento para o gerenciamento da sua necessidade. A projeção pode ser diária, mensal, trimestral, semestral, anual ou baseada em qualquer período, de acordo com a conveniência da empresa e as condições para obter as informações necessárias.*

Maior liquidez está associada a ciclos menores, ou, em outras palavras, gire mais o seu caixa, crie estratégias para seu estoque ficar menos tempo na empresa, fique de olho no prazo médio de recebimento comparativamente ao prazo médio de pagamento. Não se esqueça de uma "máxima" que orienta os negócios: receba antes de pagar. Atenção redobrada aos prazos.

## Controles financeiros básicos

Neste tópico teremos a oportunidade de apresentar e discutir sobre os principais controles financeiros essenciais para uma gestão eficiente. Estarão aqui métodos consagrados, apropriados e dicas sobre como se diferenciar no seu uso e, principalmente, na interpretação de cada um deles. Utilize estes controles de informações como radar permanente nas finanças.

### Controle diário de caixa

Controlar diariamente seu caixa é um dever primário. Neste momento, é muito importante o registro de cada centavo que entra ou sai. O controle é fundamental para o planejamento. Trata-se de uma das contas que compõem o saldo de tesouraria. Este saldo deve ser constantemente vigiado. Dentro dos processos primários, é preciso que a controladoria atue fortemente, conferin-

do o fechamento do saldo de tesouraria conciliado diariamente.

Softwares de gestão ajudam muito no controle, pois as operações passam sistematicamente pelo sistema. Normalmente, possuem controle de caixa.

Abaixo, um modelo sobre controle diário de caixa:

Empresa:				
Controle diário de caixa		Data: Agosto 2017		
Dia	Histórico	Entradas	Saídas	Saldo
1	Saldo anterior			25.000,00
2	Vendas à vista	11.256,70		36.256,70
2	Recebimentos de vendas a prazo em cheques	19.000,00		55.256,70
2	Pagamento fornecedor Nfe nº 236		- 20.043,98	35.212,72
3	Pagamento serviços de manutenção		- 6.000,00	29.212,72
4	Pagamento serviços de contabilidade		- 1.000,00	28.212,72
5	Pagamento fornecedor Nfe nº 110		- 6.000,00	22.212,72
6	Pagamento fornecedor		- 4.000,00	18.212,72
7	Depósito em cheques no banco		- 10.000,00	8.212,72
Saldo a transportar				8.212,72

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

## Controle diário de banco

O controle de bancos deve ser feito da mesma forma que o controle diário de caixa. A diferença é que teremos um controle para cada banco com o qual você opera no dia a dia. O controle deve mostrar todas as entradas de recursos, transferências, pagamentos diversos, principalmente o registro de juros, despesas bancárias, etc. Ele é um meio eficaz para monitorar se o contratado com o banco está de fato correto, ou seja, se não acontecem despesas extras, que fogem do planejado no orçamento. A ferramenta permite verificar com rapidez a disponibilidade de recursos. Da mesma forma, compõe o saldo de tesouraria.

## Controle diário de vendas

Controlar vendas é fundamental para orientar a performance comercial. Estabeleça um relatório no qual fique clara a visualização das vendas por centro de lucro, ou famílias, pois assim será possível medir o desempenho de cada unidade de negócio. Não basta conhecer apenas o valor total das vendas realizadas no mês. Neste caso, será apenas uma informação parcial ou incompleta. É preciso acompanhar as vendas diariamente, tomar as providências diariamente, para que as metas traçadas sejam alcançadas no período. Desse modo é possível atender prontamente o acompanhamento do orçamento elaborado internamente.

O controle diário de vendas possibilita também:

1. Uma visão financeira, ou de caixa, pois permite controlar os prazos de recebimentos à vista e a prazo;
2. Uma visão do investimento em contas a receber;
3. Uma visão econômica, ou de resultado, pois permite conhecer a margem de ganho das vendas realizadas;

4. Estabelecer políticas de vendas da empresa, principalmente no tocante às condições financeiras das vendas (prazos e descontos);
5. Análise relativa, ou seja, o percentual de vendas à vista e das vendas a prazo. Esta informação é fundamental para cálculo do prazo médio de recebimentos;
6. Informações para fechamento de caixa;
7. Informações para o fluxo de caixa.

Além disso, outros aspectos importantes também deverão ser analisados através deste controle, como relacionamento com clientes; atualização do cadastro da carteira de clientes; controle da carteira de pedidos; prazos de entrega; controle de vendas por representantes e vendedores, etc.

## Controle de estoques

Gerir e controlar estoque é tarefa das mais complexas na administração diária. Para muitos, essa conta é apenas mais uma entre tantas nos processos, mas se analisarmos bem, os benefícios gerados por uma gestão diferenciada, cuidadosa e com critérios bem definidos podem trazer ganhos expressivos. A começar pelo prazo médio de permanência na empresa. Trata-se da principal variável para definição do ciclo financeiro e, conseqüentemente, para a necessidade de capital de giro (NCG).

O controle também ajuda a reduzir perdas por roubos ou por obsolescência, o que se traduz em cliente satisfeito com a pronta entrega, mais precisão nas compras, melhores preços de venda, entre outros benefícios.



*Mesmo que a empresa opte por vender à vista seus produtos e pagar a prazo seus fornecedores, dependendo do tamanho do tempo da permanência do estoque na loja, a necessidade de capital de giro poderá ser bem expressiva. Lembre-se de que, para apurar a NCG, temos que somar o saldo de estoque ao saldo a receber de vendas a prazo e, do total, deduzir o saldo a pagar de fornecedores e de contas operacionais, como impostos a recolher, obrigações sociais e salários a pagar.*

## Controle permanente de despesas

Quando se pretende melhorar o desempenho de fluxo de caixa, uma das primeiras ações que parecem mais prováveis é cortar custos. Por outro lado, é sempre bom lembrar-se da necessidade de separar custo de despesa. Vamos recordar: despesa é um gasto para obter receitas, ou vendas. Dentro deste conceito, é muito conveniente a atenção permanente às despesas. Além da dificuldade de tratá-las na formação do preço de venda, seu destino é muito complexo e controverso na formação do preço. Assim, manter no radar a redução destes gastos sempre fará bem para sua tesouraria e para os processos. Neste caso, é preciso destacar as despesas fixas, ou

aquelas que independem da venda. Compare suas despesas do mês com as do mês anterior. Crie critérios para assumir despesas.



*As despesas variáveis são aquelas que vão aumentando ou diminuindo de acordo com as vendas. Desta forma, compõem o mark-up do produto, que veremos logo adiante. São repassadas integralmente para o cliente.*

## Controle diário de margem de contribuição (MC)

Uma das principais ferramentas de gestão é o uso da margem de contribuição. Para muitos especialistas, sua utilização bem direcionada é sinônimo de resultados positivos. Vamos entender o porquê. Primeiramente, vamos aprender a apurar a margem de contribuição:


$$\begin{aligned} & \text{MC} \\ &= \text{Receita} - \text{Custo Variável} \\ & \quad - \text{Despesas Variáveis, ou} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \text{MC} \\ &= \text{Preço de Venda} - \text{Custo da Mercadoria} \\ & \quad - \text{Despesas Variáveis} \end{aligned}$$

Quando optamos por tomar decisões baseadas no cálculo da margem de contribuição, não devemos nos esquecer da influência dos gastos fixos nos resultados. Isso não seria correto, pois o objetivo não é omitir os gastos fixos, mas sim evitar que o seu rateio deturpe a análise do resultado por produto.

Desta forma, a margem de contribuição ajuda a melhorar a interpretação da capacidade de geração de caixa de cada produto ou família. Ela nos dá condição de interpretar com maior clareza quanto cada produto ou família contribui com o lucro para pagar as despesas fixas e gerar lucro. A decisão pela sua dinâmica conduz à relação: Custo x Volume x Lucro.

Resumindo: a margem de contribuição representa quanto cada venda (ou conjunto de vendas) contribui para pagar as despesas fixas e, dependendo do volume, para gerar lucro.

 *A margem de contribuição total tem que ser maior do que os gastos fixos. Se ocorrer o contrário, é sinal de que a empresa está ou estará com sérios problemas financeiros.*

Outra vantagem do uso da margem de contribuição está na apuração do ponto de equilíbrio, o primeiro nível de faturamento que toda equipe comercial tem de saber. Quando começa o mês, é necessário saber qual o mínimo de faturamento a empresa deverá operar para ficar no equilíbrio: nem lucro, nem prejuízo. Qualquer ponto de venda acima do ponto de equilíbrio mostra que sua loja estará operando em lucro. Caso contrário, o resultado é prejuízo.

Assim, a margem de contribuição tem como função atuar como uma marcação em cima da despesa fixa. Sua dedução se dá da seguinte forma:

$$\begin{aligned} & \text{Ponto de Equilíbrio (PE)} \\ &= \text{Despesas Fixas} / \text{MC\%} \end{aligned}$$


Exemplo:

Considere, para um determinado período, despesas fixas na ordem de R\$35.000,00, uma margem de contribuição de R\$50.000,00 e vendas no período de R\$100.000,00. A margem de contribuição representa 50% do faturamento. Neste caso o Ponto de Equilíbrio será de R\$ 70.000,00, ou R\$ 35.000,00 / 0,50.

## Controle de contas a pagar e a receber


A gestão financeira é vital para a manutenção de uma empresa. O modo como são controladas as contas a pagar e a receber da empresa é essencial para manter uma boa saúde financeira. Controlar contas a pagar e a receber requer atenção especial.

Procure gerenciar todas as contas que deverão ser pagas e recebidas, administrando os compromissos através de registros que auxiliem no planejamento para não deixar acontecer atrasos nos pagamentos ou recebimentos. Atrasar pagamentos gera despesas desnecessárias. Evite pagar juros.

 *Seja o primeiro a saber sobre qualquer consulta ao seu CPF ou CNPJ: conte com a solução SPC Avisa. Você receberá por SMS ou e-mail um aviso de qualquer movimentação ou consulta ao seu documento, evitando constrangimentos com seus fornecedores, clientes e parceiros.*

Procure não misturar gastos pessoais com os gastos da empresa. Não comprometa o fluxo da empresa com gastos que não trarão nenhum tipo de benefício econômico para o seu empreendimento.

Promova cobranças no tempo certo. Não deixe acumular atrasos junto aos clientes. Isso só prejudicará a gestão do capital de giro. Lembre-se do ciclo financeiro.

 *Para receber de clientes inadimplentes, recuperando seu crédito, a CDL disponibiliza a solução de Registro no SPC BRASIL. Essa solução possui média de 50% de crescimento na recuperação de crédito. É muito simples de registrar, tudo é feito online, sem sair de sua loja. Trata-se do meio mais barato de recuperação de crédito disponível no mercado.*

*A solução Cobrança da CDL é um produto especializado na reversão do quadro de inadimplência das empresas. Atua na recuperação de qualquer documento legal em atraso (cheques, duplicatas, nota promissória, contrato) de pessoas físicas e jurídicas. Todo débito deve ser registrado no SPC. O modelo de notificação enviado será carta 3 x 1 (notificação com boleto). Sua atuação está voltada para a busca de resultados através de negociação, oferecendo uma cobrança personalizada e excelência no atendimento.*

*A eficácia e a agilidade do serviço propiciam segurança, confiabilidade, resultados positivos e um serviço de qualidade!*

## Fluxo de caixa e sua gestão para capital de giro

O fluxo de caixa projetado é o principal instrumento para o gerenciamento do caixa. A projeção pode ser diária, mensal, trimestral, semestral, anual ou baseada em qualquer período, de acordo com a conveniência da empresa e as condições para obter as informações necessárias. A seguir, comentamos os componentes do fluxo e a forma de projeção.

### Entradas de recursos financeiros

1. Vendas à vista: projetam-se com base na política de vendas, nos dados históricos e na previsão de vendas para o período;
2. Recebimento das vendas a prazo: a projeção é feita considerando a previsão de vendas para o período e as condições de pagamento;
3. Empréstimos e financiamentos: projetam-se com base na previsão de captação de recursos financeiros externos;
4. Recursos dos sócios: consideram-se as integralizações de capital a receber no período, bem como a concessão de possíveis empréstimos dos sócios à empresa.

### Saídas de recursos financeiros

1. Compras à vista: a projeção é feita com base nas informações prestadas pelo setor de compras e conforme política de estocagem;
2. Pagamento das compras a prazo: consideram-se as compras a prazo já realizadas e seus respectivos vencimentos, bem como as compras a realizar que vão gerar vencimentos para o período projetado;
3. Pagamento das despesas administrativas: essas despesas devem ser projetadas com base nos dados históricos e considerando as modificações atuais da estrutura da empresa;
4. Pagamento das despesas comerciais: esses gastos também devem ser estimados, levando-se em conta a previsão das vendas e os respectivos índices de proporcionalidade;
5. Pagamento de empréstimos e financiamentos: considera-se o vencimento dos empréstimos existentes, bem como a previsão de pagamento dos empréstimos planejados;
6. Pagamento dos sócios: consideram-se as previsões de distribuição aos sócios, assim como o pagamento de empréstimos junto aos mesmos.

## FLUXO DE CAIXA PROJETADO

Componentes	01/01		02/01		03/01	
	Prev	Real	Prev	Real	Prev	Real
<b>1. ENTRADAS</b>						
Vendas à vista						
Recebimentos das vendas a prazo						
Empréstimos e financiamentos						
Recursos dos sócios						
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>						
<b>2. SAÍDAS</b>						
Compras à vista						
Pagamento das compras a prazo						
Pagamento das despesas administrativas						
Pagamento das despesas comerciais						
Pagamento dos empréstimos e financiamentos						
Pagamento aos sócios						
<b>TOTAL DE SAÍDAS</b>						
Diferença (1 - 2)						
(+) Saldo Anterior						
(=) Saldo Final de Caixa						

Um fluxo de caixa bem administrado pode ser considerado a melhor forma de apurar a necessidade de capital de giro, pois permite conhecer, com antecedência, as necessidades de recursos financeiros bem como a sobra dos mesmos. Esse instrumento identifica os pontos cíclicos da liquidez do caixa. Também permite o uso dos recursos de maneira racional, sem comprometer a liquidez da empresa e a elaboração de planos de financiamento, bem como da projeção dos períodos de amortização.

## DRE (Demonstração do Resultado do Exercício)

A demonstração de resultado é uma ótima ferramenta de apoio à gestão. Aqui, se consegue distinguir o lado econômico da empresa. Trata-se do confronto de contas entre receitas, custos e despesas num determinado período. Pela sua importância, é recomendável sua apuração mensal, e não somente anual.

Além da apuração pela contabilidade será necessária apuração interna, de forma gerencial, pois o Estado limita algumas questões para efeito de apuração de Imposto de Renda e Contribuição Social sobre Lucro Líquido.

Serve para apurar a saúde econômica da empresa, auxiliando nas decisões sobre o que afetou de fato a operação no exercício.

As contas de uma DRE são definidas por lei. Portanto, não há margem para alterações ou personalização de conteúdo, independentemente do porte da empresa. Existe uma sequência lógica para a estrutura, como exemplo abaixo:

### Receita Operacional Bruta

(-) Deduções  
Com Impostos  
Com devoluções  
Com cancelamentos

(=) Receita Líquida

(-) CMV (Estoque Inicial + Compras no período – Estoque Final)

(=) Lucro Bruto


(-) Despesas Variáveis  
Com Comissões  
Com Encargos sobre Comissão  
Com taxas de cartão

(=) Margem de Contribuição

(-) Despesas Fixas  
Com Pessoal  
Administrativas  
Comerciais  
Tributárias

(=) Lucro Operacional  
(-) Depreciações  
(=) Lucro Operacional após Depreciações  
(-) Despesas Financeiras  
(+) Receitas Financeiras  
(=) Lucro Tributável  
(-) IR / CSLL  
(=) Lucro Líquido  
(+) Depreciação  
(=) Fluxo de Caixa Operacional

Repare que na estrutura gerencial podemos extrair muitas informações importantes para tomadas de decisões, como margem de contribuição, lucro operacional, fluxo de caixa operacional, análises verticais e horizontais.

 *DRE deverá ser apurada para cada centro de lucro. Desta forma, será possível identificar a margem de contribuição de cada família. Despesas fixas são comuns para todos os centros de lucro. Portanto, não se deve criar maneiras de rateio para demonstrar resultado. Isso mascara o resultado. Cuidado!*

## Controle de preços: marcação adequada ao negócio

A formulação do preço de venda é a essência de um empreendimento bem-sucedido. A afirmação faz todo sentido, pois a composição do preço de venda deverá considerar o custo da mercadoria, impostos, despesas variáveis, o lucro e, até mesmo despesas fixas, dependendo do seu apetite para crescer. Entretanto, apropriar despesa fixa no preço de venda é muito complexo, difícil e, na maioria das vezes, significa promover rateios arbitrários que só comprometem o preço de seu produto ou serviço no mercado.

Por isso é importante conhecer e aplicar métodos corretos que orientem seu preço de uma forma mais justa, econômica e competitiva.

Nesta fase teremos dois lados bem distintos. O primeiro se refere à formação do custo unitário, momento no qual deve prevalecer a razão. Apurada esta fase, entraremos na segunda parte, que é a marcação do custo. Para tanto, chamo a atenção para dois métodos muito praticados no mercado: mark-up (margem sobre o preço de venda) e mark-down (margem sobre o preço de custo).

Mark-up é muito mais previsível, seguro e justo em relação ao orçamento pretendido na formação do preço.

Mark-down é imprevisível. Geralmente, só se conhece o resultado no final do exercício. Mas, dependendo da situação, pode ser tarde demais. É mais arriscado.

### Veja a diferença:

Para um custo unitário de R\$ 100,00 e uma margem bruta de 45,00%, na qual a margem líquida desejada é de 10,00%, temos:

Mark-up: 0,55  
Preço de Venda:  $100 / 0,55 = 181,82$   
Mark-down:  
Preço de Venda:  $100,00 + 45,00\% = 145,00$

A diferença é grande entre os métodos. Enquanto na formação do preço usando o mark-up a margem líquida é de R\$ 18,18, no mark-down não teremos sucesso na margem apurada, pois se dos R\$ 145,00 tirarmos 35,00% referentes a despesas variáveis (impostos, comissões, encargos sobre comissões, taxas de cartão etc.), sobrarão R\$ 94,25, ou seja, vendemos o produto por menos do que o compramos. Prejuízo.

É muito arriscado assumir chance de perdas no decorrer de um exercício. Fique atento.





## Regimes de tributação

**A** pesar de nossa forma de tributar ser muito complicada e, às vezes, injusta, não podemos ficar alheios a este tipo de compreensão. De fato, o impacto na vida das pessoas e, principalmente, na vida das empresas é alto.

A apuração dos impostos no Brasil pode ser feita de três formas:

1. Lucro Real
2. Lucro presumido
3. Simples Nacional

Na apuração pelo Lucro Real, o Imposto de Renda e a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido são calculados a partir do lucro contábil, ou tributável, apurado pela pessoa jurídica, acrescido de ajustes. Vale lembrar que o PIS e a COFINS são determinados (com exceções específicas) através do regime não cumulativo, creditando-se valores das aquisições realizadas de acordo com parâmetros e limites legais.

No regime de Lucro Presumido, além da limitação do faturamento em R\$ 78.000.000,00 por ano, a apuração do Imposto de Renda e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido é dada de forma arbitrária, ou seja, o Estado já determina qual será seu lucro, e faz incidir a alíquota sobre esse lucro arbitrado.

Para o caso do regime do Simples Nacional, existem normas simplificadas para o cálculo e o recolhimento de tributos (IRPJ, CSLL, PIS, COFINS, IPI, Contribuições Previdenciárias, alcançando também o ICMS e o ISS) das microempresas e empresas de pequeno porte.

Existem também restrições de atividades para optar pelo Simples. Outra barreira se dá em relação à receita bruta anual, que deve restringir-se ao teto de R\$ 3.600.000 anuais.



*Com o controle de vendas é possível apurar o faturamento acumulado. Este resultado dará condições para achar a alíquota do Simples, que deverá ser utilizada na formação do preço de venda. Outro ponto importante é saber corretamente qual tabela do Simples Nacional deve ser usada.*

Desta forma, a escolha é bem difícil. Principalmente em relação aos regimes Lucro Presumido, Real e Simples Nacional. Requer muita atenção, discussão com seu contador, planejamento anual e, fundamentalmente, a compreensão do seu papel na cadeia produtiva na economia. Isso requer informações importantes sobre onde seu fornecedor está localizado e onde seu cliente fica. Esta razão pode fazer toda a diferença, seja na possibilidade de preços menores, como também na economia fiscal.



*O orçamento definido, como já dito anteriormente, é um bom direcionador na escolha do regime para o ano seguinte. Gaste um tempo como seu contador. Planeje. Vale a pena!*

## Anotações importantes

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Logística



## Introdução

**N**este capítulo, abordaremos dicas sobre a operação logística comercial, obedecendo aos princípios da cadeia de atividades econômicas. Teremos a oportunidade de fazer uma avaliação que promova a lógica sobre Fornecedor x Empresa x Cliente. Trata-se de um assunto muito importante, pois discutiremos pontos que afetam diretamente a cadeia de valor.

A logística cresceu muito nos últimos anos em função da necessidade de atenção permanente aos custos e à eficiência nas operações comerciais. As iniciativas de redução de custo podem proporcionar o reforço ao posicionamento estratégico da empresa, como também podem não ter impacto sobre a organização, ou até mesmo enfraquecê-la. Por isso a necessidade de focar em atividades e processos que agreguem valor ao cliente e, principalmente, partir para ações que tenham como objetivo uma gestão estratégica de custos, e não apenas sua redução.

## Planejamento logístico

**P**lanejamento logístico envolve a compreensão de toda a cadeia produtiva. É muito importante ter conhecimento adequado das etapas pré e pós atividade principal da empresa. O valor do custo de uma mercadoria tem de estar associado à qualidade, à confiabilidade e à entrega. Não apenas ao preço.

Estabelecer competitividade nos negócios, sem o perfeito entendimento do seu papel nesta cadeia, é não possuir diferencial. O certo é que empresas vêm entendendo melhor a necessidade e a importância da logística para operações cada vez mais rentáveis, gerando, assim, mais valor.

A logística trata do suprimento de produtos, da movimentação do estoque e de seu controle, do apoio às vendas e até mesmo da colocação da mercadoria para comercialização junto ao consumidor.

Programas de redução de custo que enfraquecem o posicionamento estratégico da empresa tornam-se programas de redução de receitas. Pense nisso!

## A competitividade através da distribuição física

**S**eria muito simples afirmar que, para aumentar a lucratividade da loja, bastaria comprar bem, com preços mais baixos, com prazos mais alongados, adquirir produtos que permaneçam o menor tempo nos estoques, que evitem, ao máximo, perdas e custos acessórios. De certa forma, isso tudo tem razão. Mas, de alguns anos para cá, não são mais os únicos fatores essenciais ao lucro. A distribuição evoluiu muito, porque trata de questões importantes que associam custos ao longo do processo e podem agregar mais na rentabilidade dos investimentos.

Estamos falando da entrega do produto ao cliente, que pode ser o consumidor final, o varejista ou mesmo um atacadista. A falta de atenção nesse processo pode consumir todo o lucro da operação comercial.

Aumentar a participação da empresa no mercado pela distribuição física requer muito cuidado e estudo. Um bom planejamento no que se refere à distribuição demanda projeção do futuro da empresa, de modo que seja possível quantificar a demanda de produtos e, principalmente, elaborar um processo que satisfaça a demanda dimensionada. A questão é: planejar a distribuição e aumentar sua capilaridade.

Da mesma forma, controlar a distribuição é essencial para o resultado econômico e financeiro. Concilie o custo apurado com os objetivos traçados para a distribuição. Tais objetivos deverão estar alicerçados no planejamento estratégico da loja. Apesar de o processo logístico de distribuição estar ligado ao marketing, a demanda futura deverá ser dimensionada com base nas opiniões do pessoal de vendas, pois nessa hora aparecem muitas variáveis importantes que podem elevar o risco de perder o cliente, como embalagens, tempo de entrega, valor do frete.

## Cadeia produtiva

**É** muito importante reforçar que, apesar de o lucro ser um objetivo muito forte, ou mesmo a razão por trás de investimentos para atender o cliente, o mesmo não se pode afirmar para geração de valor. Valor vai além do lucro. Ao apurar a rentabilidade do mix de produtos é preciso levar em conta os custos do atendimento aos clientes. Essa compreensão vai além da razão contábil, ou da fórmula Receita menos Custo menos Despesa. Cliente rentável envolve mais serviços e melhor satisfação – e redução de preços, para não o perder para a concorrência. Mas, como reduzir preços? Até que ponto isso é economicamente viável?

Isso é possível a partir do momento em que se planeja a redução de custos junto aos fornecedores, que podem colaborar para programar compras, dividir conhecimento, evitar atrasos etc. Também é possível pensar em reduzir custos com os clientes fazendo a programação dos pedidos, avaliando a tributação correta, evitando processos desnecessários etc.

Enfim, pensar na cadeia produtiva é ir além do seu espaço. Avalie as possibilidades. Tenha ideias. Procure parceiros para a distribuição. Especialize-se. Simplifique. Tenho certeza de que valerá muito tentar.

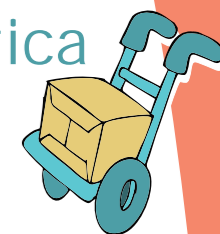
## Movimentação de estoque

**U**ma preocupação no dia a dia dos gestores é a movimentação entre estoques. Controlar esse caminho requer um investimento para implementar sistema de armazenagem. De fato, isso exerce influência sobre a escolha de equipamentos, além de mão de obra, materiais e maquinários.

Outra forma para reduzir investimentos é eliminar manuseios desnecessários e adquirir equipamentos de grande capacidade. O resultado são vantagens comparativas que ajudam no desempenho operacional, por exemplo: redução da mão de obra, equipamentos eficientes e novos layouts, redução de perdas, extravios e despesas com supervisão, entre outros.

Além das vantagens citadas, temos também oportunidades válidas para estratégias de controle. Dentre elas, podemos destacar as seguintes: estabelecer bases para uma rápida e precisa identificação da localização dos produtos no estoque, utilizar códigos alfanuméricos para representação de cada local de estocagem e suas subdivisões ou criar sistemas de localização fixa ou livre.

Portanto, tenha como objetivos controlar o inventário permanente, catalogar e codificar produtos que compõem o estoque da sua empresa.



## Compras

**N**os tópicos a seguir, daremos dicas de como negociar com fornecedores, ter atenção às oportunidades, atuar com agilidade e utilizar bons processos de controle, para evitar perdas e compras desnecessárias. Você lerá aqui dicas valiosas para o perfeito abastecimento das vendas, para reduzir custos e obter lucros satisfatórios.

## Gerencie os fornecedores

**A** organização de compras engloba também o processo de gerir os fornecedores de mercadorias. Algumas etapas são importantes para o procedimento:

- Pesquisar fornecedores:** envolve o conhecimento adequado do mercado, dos produtos, dos custos associados ao produto, da origem do fornecimento, do conhecimento do fabricante e, principalmente, do conhecimento de mercadorias alternativas, se necessário.
- Negociação:** diz respeito à ação de equilibrar as cotações com as solicitações de compras, de manter relacionamento com os vendedores, acompanhar as encomendas e o trânsito de entrega da mercadoria.

- Gestão:** deve ter como política o nível de estoque mínimo, o movimento de produtos entre lojas, o cuidado na compra de mercadorias que giram em tempo rápido e a padronização, o levantamento de custos, os procedimentos de eliminar produtos obsoletos (descarte). Controle, controle e muito controle.



*Procure ter uma postura mais agressiva, honesta e bem orientada para negociar com os fornecedores. Desta forma, você terá condições de melhorar os termos de um possível acordo de compra.*

## A importância da cotação

**C**otar é sempre muito importante como processo de gestão. É nesse momento que se obtêm oportunidades de negociar melhores preços e quantidades de produtos; de manter a qualidade das mercadorias adquiridas; de obter um fluxo contínuo de produtos a fim de atender ao orçamento de vendas; de garantir melhores formas de pagamento, de modo que atendam à redução no ciclo financeiro, pois comprar com prazos mais alongados contribui para reduzir a necessidade de capital de giro.

Outro ponto importante na cotação é sempre pedir o preço à vista e a prazo, além do tempo concedido para pagamento. Assim, será possível saber o nível de desconto oferecido pelo fornecedor.



*Você sabia que, a diferença entre o preço à vista e o preço a prazo chama-se juros? Isso mesmo. Diante dessa informação é possível saber quanto de juros (ao mês) o fornecedor cobra entre o preço à vista e o preço a prazo. Esse tipo de informação é fundamental para uma decisão com base no custo de oportunidade.*

Outro importante ponto a destacar é estabelecer um número mínimo de cotações para elevar a competição. Também considere a pré-seleção dos concorrentes para evitar o dispêndio de tempo com um grande número de fornecedores. Porém, o conhecimento prévio do preço permite avaliar melhor as cotações. Isso serve como parâmetro de competitividade e para orientar o comprador nas discussões de preço.

## A decisão da compra com base no preço

**C**omprar bem não significa comprar mais barato. Custo menor não significa preço menor. Parece difícil entender, e de fato é. Mas há uma boa razão para isso.

O regime de tributação adotado poderá ser um grande diferencial no momento da compra. Dependendo da escolha - Lucro Presumido ou Lucro Real -, temos condição de trabalhar o principal imposto na circulação de mercadorias, o ICMS, de forma não cumulativa, ou seja, o famoso débito e crédito. Isso significa dizer que a escolha do fornecedor ou a origem da mercadoria fará uma grande diferença no custo final, pois apesar de o preço ser mais caro se comparado ao de outro fornecedor, o custo será menor, pelo fato de aproveitar o crédito de ICMS na entrada para abater o imposto na saída (venda).

Pelo lado da competitividade, o custo menor poderá gerar preço de venda melhor. Diferentemente de regime cumulativo, ou o Simples Nacional, que não permite o aproveitamento

de créditos e nem gera créditos para frente na cadeia. Neste caso, certamente o valor de custo será sempre maior que o preço de compra.

Outra estratégia muito interessante é pensar em formar seu preço com base em uma avaliação reversa. Imagine uma situação em que o preço que você vende dá a garantia de uma margem líquida operacional de 10%. Por uma razão mercadológica, você percebe que o volume de venda desse produto vem caindo sistematicamente, porque o mercado pratica preços menores. Sacrificar sua margem ou prejudicar o cliente pode ser a pior escolha.

Assim podemos fazer uma análise reversa, para responder à seguinte pergunta: para vender a mercadoria ao preço que o mercado aceita pagar e manter a mesma margem praticada atualmente, por quanto eu deveria comprá-lo? Essa ação ajuda muito a demonstrar ao fornecedor a necessidade de ele vender os produtos pelos preços sugeridos por você.

Então, mãos à obra e pratique resultados!



## Cuidados com avaliação de capacidade de pagamento

A relação entre custo menor e quantidade adquirida pode ser uma boa oportunidade financeira. Porém, quando se fala em capacidade de pagamento uma preocupação deve estar no radar das empresas.

A avaliação da compra deve estar acompanhada da mensuração da capacidade de pagamento. Às vezes, as condições oferecidas pelos fornecedores são tão encantadoras que podem comprometer seu fluxo de caixa de modo desastroso.

Uma forma de medir a capacidade de pagamento é encaixar as obrigações financeiras no fluxo de caixa, o que deve acontecer no prazo concedido pelo fornecedor. Ou até mesmo no pagamento à vista, pois o efeito futuro pode ser comprometedor. Assim, todo cuidado na hora da compra. Avalie bem a condição financeira da sua empresa.

Lembre-se de que o fluxo de caixa é uma das mais importantes ferramentas financeiras, que dará o suporte ideal para a tomada de decisão.

## Armazenamento/almojarifado

Métodos para estocar produtos podem diminuir os custos da operação comercial, reduzir riscos de acidentes, minimizar desgastes de equipamentos e melhorar a administração. O nível de eficiência da estocagem está diretamente ligado ao tamanho do capital necessário para o seu funcionamento. Nesse sentido, o armazenamento deverá ser adaptado às condições de organização.

## Cuidados no armazenamento: qualificação adequada ao negócio

Normalmente, os problemas decorrentes do armazenamento estão relacionados às características das mercadorias que serão movimentadas na empresa. Às vezes, é necessário modificar a estrutura para atender a entrada e a saída de produtos, com o objetivo de gerar processos mais econômicos. Em contrapartida, exigem níveis de investimentos menores. Ou até mesmo despesas menores com manutenção.

Adequação das áreas interna e externa ajuda no processo de manuseio e estocagem. A manipulação dos produtos deverá ser compatível

com a utilização econômica dos investimentos. Por outro lado, a quantidade armazenada e seu transporte deverão estar ligados aos equipamentos e processos que influirão no aproveitamento dos meios de movimentação.



*Procure sempre verificar como a mercadoria está embalada e qual o seu estado de conservação. Uma embalagem correta e em bom estado protege a mercadoria durante as movimentações e prolonga sua vida útil.*

## Como montar uma estrutura funcional

Uma estrutura funcional requer alguns cuidados importantes no processo de armazenamento e movimentação de mercadorias. Procure sempre ter sinalização adequada, indicando as principais características do produto. O local deverá ser apropriado para a característica de cada material. Não se misturam produtos incompatíveis, como alimentos com produtos químicos. É sempre recomendável observar a existência de umidade e corrigir os problemas que possam afetar o armazenamento das mercadorias.

Outro ponto importante numa estrutura funcional é propor estudo para melhorar a disposição do estoque e seu transporte. O estudo orientará até mesmo como tornar mais acessíveis mercadorias que possuem saída rápida, ou

que possuem prazo de validade, de modo a agilizar as movimentações do estoque.

Também vale ressaltar a necessidade de restringir o acesso ao local de armazenamento das mercadorias. O excesso de fluxo de pessoas não provenientes da área resulta em maior risco para as mercadorias.



*Faça um diagrama do processo, ou seja, uma representação simples e direta das tarefas, em ordem cronológica, com as atividades descritas. Isso o ajudará muito na identificação dos pontos a serem tratados na melhor estrutura.*

## Controles

Existe um conflito permanente no controle de estoque: a análise financeira prefere estoques baixos para reduzir gastos com capital e armazenagem, e melhorar índices de retorno. Já os responsáveis pelas compras e comercial preferem estoques altos, pois permitem menores preços, oferecem maior margem de manobra e diminuem o risco de faltas, o que pode prejudicar o orçamento traçado anteriormente.

Para saber se o controle está sendo eficiente, seguem algumas dicas importantes para sua melhor investigação:

- Dilatações nos prazos de entrega para produtos;
- Tempo de reposição;
- Quantidade de estoque crescente;
- Elevação dos cancelamentos de pedidos e devoluções de produtos;


- Comercial parado por falta de estoque;
- Falta de espaço para armazenamento;
- Baixa rotação dos estoques e altos níveis de obsolescência.

Esses são cuidados básicos para medir a eficiência no controle das compras.

O ideal é saber determinar o que deve permanecer em estoque, a periodicidade de reposição e a quantidade de compra; armazenar e guardar os produtos estocados de acordo com as necessidades; controlar os estoques em quantidade e valor; manter inventários periódicos e retirar do estoque os itens obsoletos e que estiverem danificados.


## Controle e gestão de estoques

Você encontra a seguir as principais ferramentas de controle e gestão e dicas valiosas sobre como medir e gerenciar seus estoques. O grande dilema está em manter ou não estoques? A resposta está nas formas diferenciadas de controle. Afinal, gerir estoques ajuda a organização a gerar receita futura, traz lucratividade e aumenta a rentabilidade do investimento.

 *Estoque é investimento. Portanto, como investimento deverá trazer retorno, ou dinheiro novo, dinheiro além do gasto no investimento.*

## Gestão de estoque e sua influência no orçamento

A influência dos estoques no orçamento é direta. Podemos até mesmo afirmar que se trata da conta com maior peso no orçamento. Não somente pelo nível de compras, que gera contas a pagar e carrega a necessidade de capital de giro, mas pelo reconhecimento do custo na venda.

 *Se no orçamento o Custo da Mercadoria Vendida representar mais de 55,00% no total da venda, é melhor rever a forma de precificar, pois a chance de o produto gerar prejuízo é grande.*

Por isso a gestão de estoque tomou tanta importância. Afinal, fazer valer lucro suficiente para pagar investimentos virou tarefa difícil, pois a tendência do mercado é aumentar a competitividade, com preços menores e níveis de serviços diferenciados.


## Ferramentas de controle

Quando se pensa em definir ferramentas de controle de estoque, deve-se pensar no básico, nos procedimentos simplificados, porém eficientes.

O controle do estoque de mercadorias obedece a alguns princípios básicos:

- Registrar a quantidade em estoque;
- Registrar o custo unitário e o custo total das mercadorias. Geralmente, o custo vem herdado da entrada da nota fiscal da compra;
- Realizar periodicamente inventários físicos e conferir com a quantidade informada no sistema;
- Apurar o saldo do estoque inicial a valor de custo no início do mês e no final do mês. A partir destas informações é possível chegar ao custo da mercadoria vendida (CMV) pela equação:

$$\text{CMV} = \text{Estoque Inicial} + \text{Compras} - \text{Estoque Final}$$

 *O valor de custo informado na apuração do estoque inicial e final se dá pela média ponderada.*

Para ser bem-sucedido, é necessário fazer controle sistemático de entrada e saída de mercadorias. Evite também retirar do estoque mercadorias sem a devida requisição (eletrônica ou escrita). Certo é que, sem controle, o risco é alto.

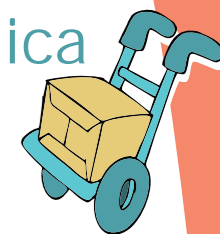
## Medir e gerenciar estoques

Neste tópico, vamos apresentar alguns indicadores essenciais que permitem medir o desempenho da gestão de estoques do seu negócio.

O primeiro passo é compreender a função do indicador. Trata-se de uma maneira simples de mensurar e corrigir um processo. Não pode ser confundido com medidor, dado que ajuda a criar informações que o auxiliam a acompanhar os indicadores.

*Confira, a seguir, alguns exemplos importantes de indicadores:*

- Quantidade de produtos adquiridos dentro da especificação: tem como objetivo garantir pelo menos um percentual dos produtos comprados dentro da especificação, dentro do total de compras no período;
- Tempo perdido por problemas de especificação de produtos: tem como finalidade reduzir o percentual de tempo perdido com problemas nos produtos adquiridos;
- Número de fornecedores que não são pré-qualificados: tem objetivo reduzir o percentual de fornecedores não pré-qualificados em relação ao total de fornecedores;
- Percentual de urgências e emergências: tem o objetivo de informar o percentual das solicitações de emergência;
- Acurácia (inventário) do estoque: tem como objetivo informar o saldo de estoque por período assim como evitar erros e comprometimento de informações gerenciais;



- f) Percentual de entrega sem erro: tem por objetivo evitar gastos adicionais nos procedimentos internos de despacho.

São muitas as possibilidades para medir os processos de estoque, na compra e na distribuição.

Portanto, use a criatividade e coloque em pauta medidas para conhecer o desempenho da gestão de estoques.

## Como reduzir rupturas

**A** ruptura de estoque sempre foi um problema crônico no varejo. Estamos falando da falta de estoque no momento da venda. De outra maneira, temos também a sobra de produtos nos depósitos. Isso prejudica não somente o varejista, mas também o restante da cadeia.

O custo de uma ruptura é difícil de mensurar, porque nem sempre leva em conta o comportamento do consumidor frente à ruptura. Neste caso o consumidor pode aguardar, procurar outra loja ou mesmo esquecer-se de comprar novamente.

Assim, é muito importante que o produto este-

ja no tempo certo, na quantidade adequada e disponível para venda. As causas mais comuns para a ocorrência de rupturas são as seguintes: falta de práticas eficientes e de controles, compra frequente de produtos, previsão mal dimensionada de pedidos, desorganização, registros imprecisos, abastecimento inadequado de gôndolas, quebras, etc.

Para evitar rupturas é necessário revisar os processos e procedimentos, além de incluir auditorias preventivas pelos coordenadores da loja. Também é recomendável treinar todos os funcionários da loja, além de incorporar processos de gestão de inventário. Reveja também os parâmetros de reposição no sistema ou nos controles internos de estoque.



*Já pensou em mensurar o custo de uma ruptura? Quanto custa perder uma venda?*

*Quanto custa o cliente não voltar mais à loja em função da falta de mercadoria à disposição? São perguntas que merecem números que servirão de parâmetro para um programa permanente de gestão. Pense nisso!*

## Anotações importantes

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

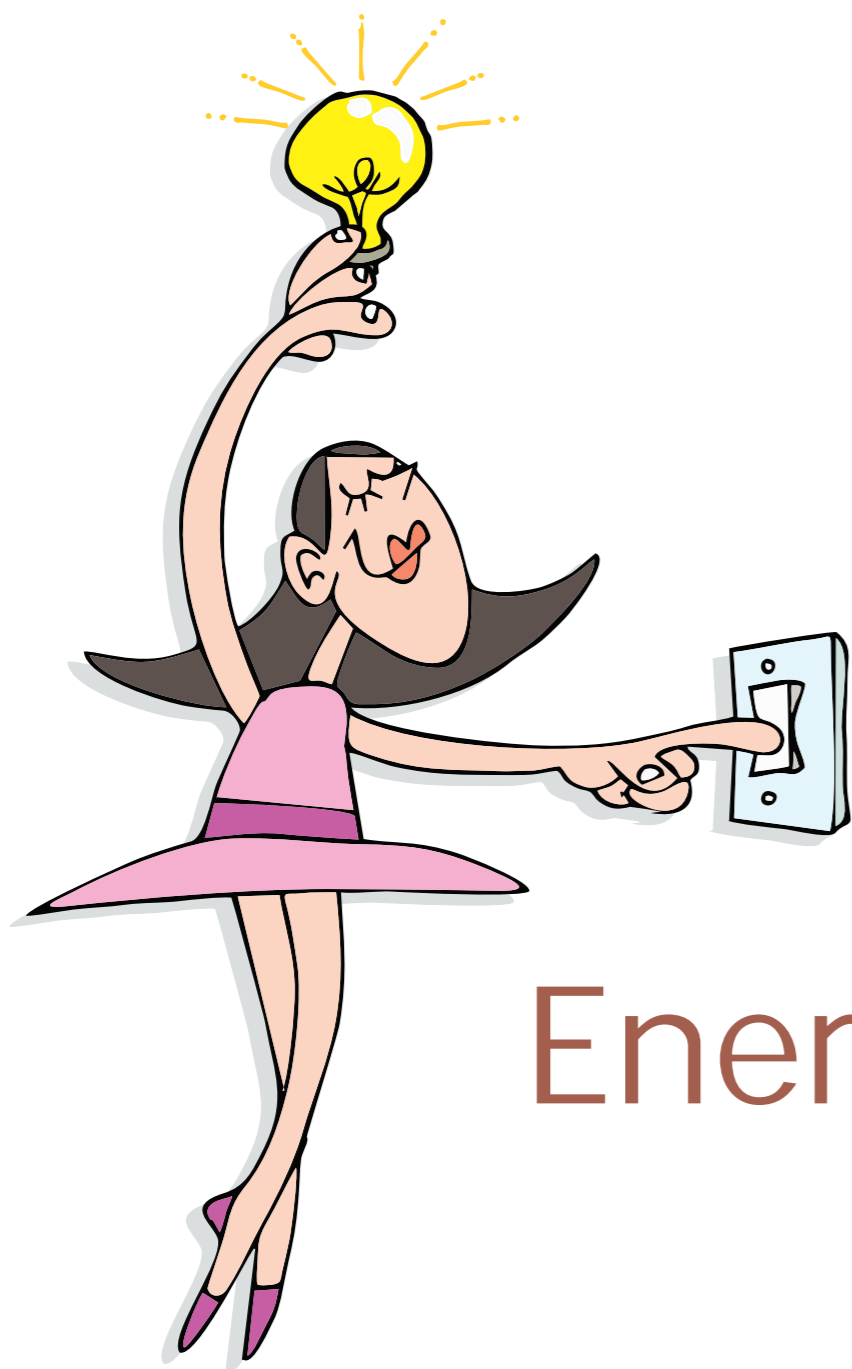
---

---

---

---

---



# Energia



## Dicas sobre economia de energia

Você já recebeu várias dicas de economia de energia. Mais uma vez vamos lhe passar algumas orientações. Nunca é demais. A conta de energia faz parte de seu custo fixo e sempre o onera.

Perder dinheiro ninguém deseja. Acreditamos que você também não. Então veja mais essas dicas e procure praticá-las. Quem tem a ganhar é sua empresa e seu caixa.

- Treine seus empregados sobre a questão da sustentabilidade. É importante que todos estejam envolvidos no processo.
- Sinalize a sua empresa sobre a questão de consumo de energia. É sempre importante lembrar a todos sobre esse ponto.
- Instale sensores de luz nos escritórios, banheiros e áreas internas. Essa atitude economiza energia na ausência de pessoas.
- Substitua as lâmpadas atuais pelas de Led. Elas exigem um investimento inicial maior, mas proporcionam um bom retorno em médio prazo.
- Use cores mais claras na pintura para maximizar a iluminação existente.
- Se puder, prefira espaços com fachadas e vãos envidraçados para aproveitamento da iluminação natural.
- Quando o pé-direito for elevado, rebaixe as luminárias, reduzindo a potência total necessária.
- Evite deixar aparelhos refrigeradores, como ar condicionado e geladeiras, em lugares quentes ou sob a incidência de sol. Isso aumenta o consumo de energia.

- Não use benjamins. O acúmulo de ligações em uma mesma tomada causa sobrecarga na rede elétrica. Isso pode causar acidentes.
- Dê preferência a luminárias de boa refletância. Elas ajudam a economizar energia e tornar o ambiente mais claro.
- Use preferencialmente luminárias abertas sem as proteções de acrílico ou vidro. A luminosidade é maior.
- Não deixe aparelhos eletrônicos em *stand by*. Desligue equipamentos e aparelhos da tomada.
- Se puder, instale painéis de energia solar. Esta é uma opção muito mais econômica e ecológica.
- Mantenha as fiações elétricas em bom estado. Periodicamente chame um electricista para fazer uma revisão.
- Se puder, use aparelhos elétricos fora do horário de pico. Use-os à noite.
- Desligue o monitor sempre que não estiver usando seu computador.
- Use o ar condicionado em caso de necessidade. Quando ligado mantenha portas e janelas fechadas. Se sua loja mantém as portas abertas, chame um técnico para orientar a melhor opção de economia de energia.

Esperamos que com essas dicas você consiga reduzir o consumo de energia elétrica e, conseqüentemente, reduzir o custo fixo. Sua empresa só tem a ganhar.





## Dicas sobre qualidade



Quando se fala em Qualidade pode-se pensar em várias coisas como:

- Qualidade Total
- Gestão para a Qualidade
- Ferramentas da Qualidade
- ISO 9000, etc.

Não são esses conceitos de qualidade que trataremos aqui na cartilha. Vamos conversar sobre esse assunto diretamente com você, empresário do comércio varejista. Vamos dar dicas de como obter qualidade no atendimento e nas vendas. É isso que interessa. Essa qualidade é que lhe trará retorno financeiro, retorno sobre as vendas. Então vamos às dicas:

- Contrate as pessoas certas. Volte ao texto Recursos Humanos e Departamento Pessoal e veja como contratar as pessoas certas para ocupar os cargos que sua empresa está precisando;
- Treine e incentive sempre as pessoas. Isso ajuda no processo de motivação. Qualidade requer motivação das pessoas. Desmotivadas elas não trabalharão com qualidade;
- Respeite os empregados como seres humanos. Dessa forma eles atenderão seus clientes de forma humanizada e saberão atendê-los muito bem;
- Coloque um sistema de controle e premiação voltado para a qualidade no atendimento ao cliente. Todos gostam de ser reconhecidos por um bom trabalho.

Treine todos seus empregados para:

- Sempre se colocar no lugar do cliente. Refletir sobre o problema e/ou necessidade dele. Isso humaniza a relação.

- Conhecer muito bem os produtos e serviços oferecidos. É importante que os colaboradores saibam o que pode ser oferecido para satisfazer as necessidades dos clientes.
- Entender o problema ou necessidade do cliente. Sondar o cliente antes de oferecer quaisquer produtos ou serviços é importante para não oferecer aquilo que o cliente não precisa ou não deseja.
- Utilizar a linguagem correta. Lojas que atendem jovens devem ter jovens para atendê-los. Lojas que atendem idosos devem ter pessoas mais experientes para atendê-los.
- Descobrir os reais problemas. Clientes sempre colocam objeções e problemas. Saber contorná-los é aproveitar para transformá-los em uma oportunidade de aproximação.
- Oferecer soluções aos clientes. Entender a real necessidade é o primeiro passo para solucioná-la.
- Nunca dar respostas negativas. Ofereça sempre alternativas positivas. Os clientes entenderão o negativo de forma positiva, sem contrangimentos.
- Nunca pensar somente na venda atual. Pense nas possibilidades de vendas futuras. Entre no jogo do ganha-ganha. Ganhar a venda atual e ganhar o cliente para as vendas futuras.
- Procurar sempre encantar o cliente. Essa é a chave para a continuidade de uma relação duradoura.



## Anotações importantes

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Expediente

Publicação da Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL)

Patrocínio: Conselho Estadual de SPC de Minas Gerais (CESPC/MG)

Produção Editorial e Gráfica: BH Press Comunicação

Produção de Conteúdo: Caule Consultoria Empresarial

Ilustrações: Antônio Oliveira

Editoração: Antônio Oliveira