

Onze empreendedores e 10 segredos

Pequenos e médios empresários revelam como melhorar os resultados com dez medidas que você pode adaptar agora para aplicar nos seus negócios



Ricardo Correa

Edgard Corona: "Tentar reconquistar o cliente depois que ele vai embora, oferecendo descontos, dá mais trabalho, é mais caro e nem sempre dá certo"

Por Raquel Grisotto | 18.06.2009 | 00h01

De que fontes é possível extrair as lições mais fundamentais para os que enfrentam o desafio diário de manter uma pequena ou média empresa no caminho do crescimento? Livros de administração, palestras de especialistas, cursos de especialização, MBA, a leitura desta revista - em todas essas fontes é possível encontrar teorias, raciocínios e exemplos que, bem aplicados, com dedicação (e pelo menos um pouquinho de sorte), podem se revelar úteis e gerar resultados.

Mas pequenos e médios empresários precisam aprender rápido - rapidíssimo. O crescimento de suas empresas não pode esperar. Nessa situação, existe uma fonte melhor, mais confiável, mais didática, do que a experiência vivida por outros empreendedores?

EXAME PME acredita que não. Por isso, nas últimas seis semanas, nossos jornalistas ouviram dezenas de empreendedores à frente de negócios em crescimento. A reportagem estava, como sempre, à caça de boas histórias de empreendedorismo para contar. A busca era por práticas que, mais do que inspirar, pudessem ser adaptadas por outros empreendedores.

Desta vez, os repórteres de EXAME PME estavam particularmente interessados em histórias de pequenas e médias empresas que se tornaram mais eficientes. Se houvesse uma palavra capaz de expressar a essência que procuramos extrair de cada caso, ela seria "eficiência" - e não "crise", da qual tanto já se falou nos últimos tempos.

As próximas 12 páginas contêm diversos casos de pequenas e médias empresas que conseguiram melhorar sua eficiência em aspectos fundamentais. Ao todo, são dez sugestões - feitas pelos próprios empreendedores que viveram essas histórias - de práticas ou atitudes que deram resultado em seus negócios.

Para o conjunto final, selecionamos as que, uma vez reunidas, formam uma espécie de manual prático de gestão, com dez capítulos que abordam diversos aspectos. Assim, há, por exemplo, um capítulo sobre clientes. Depois vêm os dedicados a distribuição, vendas, liquidez, estoques, custos, preços, inadimplência, gestão e negociação.

As histórias aqui publicadas são a parte visível desse trabalho. Mas, para cada uma delas, pesquisamos pelo menos quatro outras. Várias delas também mereceriam estar aqui. Foram escolhidas, porém, as experiências cujos resultados não dependem de projetos dispendiosos nem são de aplicação restrita. E que, com algumas adaptações, podem ser aproveitadas e aplicadas por você.

CLIENTES

Acabe com o medo do consumidor

Edgard Corona | Bio Ritmo, São Paulo, SP

Faturamento: 46 milhões de reais (1)

O que fez: Criou um seguro-desemprego para não perder alunos que temiam ficar sem trabalho

Desde que fundou a rede de academias Bio Ritmo, em 1996, o engenheiro Edgard Corona, de 52 anos, algumas vezes deixou que alunos em dificuldades financeiras frequentassem as aulas por um tempo sem pagar. "Fazia isso com os clientes fiéis, e todos continuaram comigo depois de resolver os problemas", diz. O hábito lhe rendeu uma boa solução no final de 2008, quando ele concluiu que a Bio Ritmo poderia ficar vulnerável a um dos mais perversos efeitos de uma crise econômica - o medo de perder o emprego.

Dos seus 28 000 alunos, boa parte são executivos e profissionais que trabalham no mercado financeiro ou em grandes corporações - justamente quem mais sofre com a crise. "O número de matrículas começou a cair", diz Corona. "Além disso, ao renovar os contratos, os alunos passaram a optar por períodos mais curtos por medo de se comprometer com despesas de longo prazo."

Corona, então, resolveu reciclar a antiga camaradagem, criando uma espécie de seguro-desemprego. Para isso, estabeleceu algumas regras simples: quem for aluno há pelo menos dois meses e perder o emprego poderá continuar se exercitando por até um semestre sem pagar. A única condição é que os desempregados apareçam em períodos de menor movimento - para aproveitar a capacidade ociosa dos equipamentos e dos professores.

Para uma pequena ou média empresa como a Bio Ritmo, perder clientes significa crescer mais devagar, parar de crescer ou até mesmo encolher. No caso de Corona, se as perdas se intensificam, significa, também, andar rumo a uma zona de perigo - os custos fixos dos aluguéis, da amortização de equipamentos e do salário dos professores não

caem quando os alunos somem. Como em muitos outros empreendimentos com foco em serviços, o avanço da Bio Ritmo depende muito da fidelidade dos clientes. "Quem perde o emprego procura uma academia mais barata, faz exercícios em casa ou abandona a ginástica", diz Corona. "Correr atrás deles depois, oferecendo descontos, custa mais caro, é mais trabalhoso e nem sempre dá certo."

Resultados: Além de evitar a evasão de alunos, o seguro-desemprego funcionou para atrair mais gente - até maio, o número de alunos aumentou 13% em relação ao mesmo período de 2008.

Quem pode aplicar: Empresas com receitas recorrentes, como universidades. A prática pode se transformar em descontos - concedidos em horários de pouco movimento em serviços como cabeleireiros, clínicas médicas e redes de pet shop.

O outro lado: É recomendável estabelecer limites, definindo quantos clientes podem ser beneficiados e a quantos meses de gratuidade eles têm direito. Com isso, a empresa evita ter de anistiar muita gente, comprometendo as receitas. Gladinston Silvestrini

(1) Em 2008

DISTRIBUIÇÃO

Diminua o risco dos representantes

Selma Antunes | Lumi Cosméticos, São Paulo, SP

Faturamento: 8 milhões de reais (2)

O que fez: Assumiu parte das responsabilidades dos distribuidores para reduzir a inadimplência

A empreendedora Selma Antunes, de 47 anos, viu acender um sinal de alerta em sua empresa, a fabricante de cosméticos Lumi, na metade do ano passado. Para manter nas ruas 120 000 revendedoras que vão de porta em porta oferecer batons, perfumes e demais cosméticos da marca a consumidoras espalhadas por cerca de 300 municípios, Selma sempre contou com o apoio de intermediários estratégicos - 500 pequenos distribuidores, responsáveis por prospectar revendedoras e abastecê-las.

Liderados por profissionais que decidiram tocar uma atividade própria ou donas de casa, os distribuidores normalmente compram os cosméticos a prazo da fábrica da Lumi e os vendem, também a prazo, às revendedoras. Para cumprir as datas de pagamento, não raramente alguns recorriam a empréstimos bancários. Por isso, quando o crédito na praça começou a apertar, no segundo semestre de 2008, a inadimplência na Lumi chegou a 10%, algo inédito desde sua fundação, em 2005. "Se os distribuidores estão mal, a Lumi também está", diz a empresária. "E cortar a relação com eles pode até nos enfraquecer." Aos distribuidores mais problemáticos, Selma propôs uma mudança nas regras da parceria. "Na nova proposta, eles não precisam pagar produtos, frete e conceder crédito", afirma Selma. "A Lumi faz tudo isso e financia as mercadorias diretamente às revendedoras, concedendo a elas um crédito inicial de até 250 reais." (Na parte operacional, a intermediação entre as duas pontas continua com os distribuidores.) Em contrapartida, aqueles que optam pelo novo modelo recebem uma comissão de 40% das vendas, em vez dos 60% que receberiam no jeito tradicional.

Resultados: Em seis meses, a inadimplência da Lumi caiu de 10% para até 2%.

Quem pode aplicar: Boa liquidez e caixa confortável são pré-requisito, já que a empresa arcará com custos que antes eram dos distribuidores. O modelo adotado pela Lumi pode ser uma estratégia interessante para negócios cujo crescimento dependa de uma distribuição muito pulverizada.

O outro lado: Comprometer o próprio caixa é um risco que não pode ser menosprezado. Como os distribuidores não arriscam o próprio capital, este tipo de relação com os intermediários pode gerar acomodação. "Deve ser apenas uma situação transitória e acompanhada de um trabalho de qualificação dos distribuidores e revendedores", afirma o consultor Marco Militelli, que trabalha com pequenas e médias empresas. G.S.

(2) Estimativa de mercado

VENDAS

Estabeleça limites para as equipes concederem descontos

Ricardo Giudice | Softcorp, São Paulo, SP

Faturamento: 100 milhões de reais (3)

O que fez: Acabou com a autonomia total - os abatimentos dependem de autorização superior

No segundo semestre de 2008, um espectro rondava a Softcorp, revenda de produtos e serviços de informática - o espectro do anarquismo dos descontos. O espectro havia sido conjurado pela própria Softcorp, que deu poder a seus vendedores para decidir quando abaixar os preços para fechar um negócio. "A concorrência ficou acirrada e, para não perder espaço no mercado, afrouxamos", diz Ricardo Giudice, presidente da Softcorp. "Com isso, a rentabilidade caiu." Giudice não queria suspender os descontos - o perigo era sacrificar o faturamento. Por outro lado, deixar a rentabilidade despencar soava irresponsável. "O dilema era encontrar um ponto ideal para os descontos", diz Giudice. Para manter o crescimento sem entrar no vermelho, Giudice estabeleceu descontos máximos. Dentro desses limites, os vendedores são livres para negociar. "Acima deles, é preciso consultar um superior", diz Giudice. "A autorização depende do nosso interesse estratégico."

Resultados: A rentabilidade voltou a subir, sem que a Softcorp deixasse de crescer. "No ano passado, o faturamento foi 10% maior que em 2007", diz Giudice.

Quem pode aplicar: Qualquer empresa. A prática pode ser mais efetiva para as que vendem grandes volumes a clientes com forte poder de negociação. "Nesses casos, uma pequena variação no percentual de descontos gera impacto significativo no lucro", afirma Giudice.

O outro lado: Os gestores precisam ser muito bem orientados sobre os critérios que serão usados para as exceções - ou a bagunça pode apenas mudar de nível hierárquico. G.S.

(3) Em 2008

LIQUIDEZ

Faça permutas com clientes e fornecedores

Merwyn Lowe | P3D, São Paulo, SP

Mirko Mayeroff | Webtraffic, São Paulo, SP

Faturamentos: 2 milhões de reais (P3D) (4) / 1 milhão de reais (Webtraffic) (5)

O que fizeram: Economizaram ao trocar uma melhoria no site da P3D por uma apresentação turbinada para a Webtraffic

No ano passado, o empresário Merwyn Lowe, de 42 anos, ficou chateado com o baixo número de internautas que visitavam o site de sua empresa, a P3D, que desenvolve softwares e apresentações corporativas com imagens tridimensionais. "Queria um site mais atraente, mas para isso eu precisava da ajuda de uma consultoria especializada", diz Lowe. Antes de tirar dinheiro do caixa, ele saiu à caça de um parceiro disposto a fazer uma permuta - já que, naquele momento, estava com mão-de-obra disponível e poderia oferecer os serviços da P3D como forma de pagamento. Lowe encontrou uma oportunidade de fechar negócio com a Webtraffic, de São Paulo, especializada em estratégias de marketing para mecanismos de busca - exatamente o tipo de serviço de que a P3D precisava. Mirko Mayeroff, de 41 anos, da Webtraffic, ouviu a proposta de Lowe e gostou. "As imagens tridimensionais vão tornar nossas apresentações mais interessantes para o cliente", diz Mayeroff. "E o melhor é que poderemos fazer isso sem colocar a mão no bolso."

Resultados: Cada empresa conseguiu um serviço equivalente a 40 000 reais.

Quem pode aplicar: As trocas são mais aconselhadas para empresas que têm nos custos fixos a maior parte das despesas, como hotéis e restaurantes, mas podem ser adotadas por praticamente todos os empreendedores. "Em média, toda empresa tem um potencial de negócios permutáveis de até 10% do faturamento", diz José Rivero, da rede de permutas Tradaq.

O outro lado: A decisão de trocar mercadorias deve ser evitada em momentos de demanda aquecida. Nesses casos, costuma ser mais vantajoso vender, fazer caixa e negociar condições melhores para pagamento em dinheiro. G.S.

(4) Em 2008 / (5) Estimativa de mercado

ESTOQUES

Organize-se conforme a lógica do cliente

Tiago Mendonça | ABC, Juiz de Fora, MG

Faturamento: 65 milhões de reais (6)

O que fez: Mudou a disposição das mercadorias no estoque, obedecendo às necessidades dos consumidores

Quando assumiu o comando do ABC, o atacado de material de construção de sua família no ano passado, o engenheiro Tiago Mendonça, de 35 anos, tinha motivos para ficar contente. Fazia dois anos que as receitas cresciam, em torno de 25% ao ano. Mas ele ficou preocupado. Com lojas em 11 cidades mineiras e clientes até no estado do Rio de Janeiro, o ABC gastava 7% do faturamento com logística. "Está na média do mercado", diz Mendonça. "Meu receio era que esses custos aumentassem de forma desproporcional à expansão das vendas." Cedo ou tarde, pensou ele, seria preciso

adquirir mais veículos para aumentar a frota, o que o levaria a contratar mais motoristas, gastar mais combustível e arcar com outros gastos decorrentes da expansão. "Ao estudar a composição dos custos, percebi um bom espaço para economizar", diz. "Para isso, deveríamos nos organizar de outra forma, adotando uma lógica mais de acordo com a necessidade dos clientes."

Desde então, os funcionários passaram a ter acesso a informações mais detalhadas sobre as entregas, de forma a organizar a movimentação dos itens no depósito e o carregamento nos caminhões movidos por questões fundamentais, como "o quê", "para quem", "quando" e "onde". A aplicação desses preceitos, aparentemente prosaicos, deu resultados, o que facilitou o trabalho dos motoristas, então encarregados de separar uma parte das mercadorias no local da entrega. "Com isso, o tempo gasto em cada cliente, que podia ultrapassar 40 minutos, caiu para apenas 10", diz Mendonça.

Não era tudo o que poderia ser feito. Mendonça também se deu conta de que dava para acelerar as coisas se os mais de 10 000 itens do depósito obedecessem a uma ordem que pudesse ser modificada de acordo com a dinâmica do mercado. Artigos que hoje são muito vendidos, como determinados pisos cerâmicos e azulejos, devem ser guardados mais perto da saída. Se, daqui um tempo, outros ganharem a preferência dos consumidores, vale a pena fazer um novo desenho. "Antes, as peças estavam na prateleira por item e marca, independentemente do que sai mais", afirma Mendonça. Do jeito antigo, gastavam-se até 2 horas para carregar cada veículo. Agora, em 90 minutos os caminhões estão prontos para partir.

Resultados: Em menos de um ano, o ABC conseguiu reduzir seus gastos com logística de 7% para 4,5% do faturamento.

Quem pode aplicar: Montar o pedido na origem é mais indicado para quem faz muitas entregas a residências ou a pequenos varejistas e em locais onde é difícil estacionar, como bares e restaurantes. "É o tipo de cliente atendido, mais do que a mercadoria, que deve definir a logística de cada negócio", diz Paulo Fernando Fleury, professor do Centro de Estudos em Logística do Coppead, da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

O outro lado: O risco de separar os pedidos ainda no estoque é trocar as entregas. "A chance de confusão aumenta se os produtos tiverem embalagens parecidas", diz Fleury. Uma alternativa para diminuir falhas é pesar cada pacote antes da saída e calcular se os valores são coerentes com os pesos descritos no pedido. R.G.

(6) Previsão para 2009

CUSTOS

Ataque velhos problemas com gente nova

Alexandre de Botton | Propay, São Paulo, SP

Faturamento: 20 milhões de reais (8)

O que fez: Deu ouvidos para um funcionário recém-chegado e sem nenhuma experiência

Ninguém pediu. Mas ele foi investigar a causa do problema mesmo assim. Aos 16 anos e recém-contratado como auxiliar do setor de impressões da Propay, o estudante Felipe

de Oliveira não se conformava com a quantidade de reclamações que atendia todos os dias e decidiu descobrir por que as impressoras da empresa travavam tanto. Há poucos meses, sua iniciativa ajudou o chefe, Alexandre de Botton, de 39 anos, sócio da Propay, a resolver um problema tido como sem solução - a paralisação das impressoras por atolamento de papel. É uma questão mezinha? "Não para a Propay", diz Botton. Responsável pelo processamento de folhas de pagamentos de grandes corporações, como Sony e DHL, a Propay tem nas impressões um ponto nevrálgico. Os 250 funcionários da empresa imprimem 50 tipos de documento em 22 impressoras, que não param de funcionar durante todo o expediente. "Uma falha nos equipamentos compromete o rendimento", diz Botton.

Considerando manutenção, gente parada e o papel desperdiçado, o custo com as paralisações chegava a 60 000 reais ao ano. Embora gerassem despesas extras, as falhas não atraíam maior atenção. "Afinal, qual é a impressora que não enrosca?", diz Botton. "A verdade é que a gente se acostuma com os pequenos problemas."

Mas Oliveira - um menino vindo da escola pública e que nunca havia trabalhado em lugar nenhum - simplesmente não sabia que o congestionamento das impressoras era um problema "sem solução". Inconformado, ele olhou o caderninho com o histórico das reclamações. "Com um pouco de observação, entendi que as máquinas paravam sempre que alguém tentava imprimir as folhas de seguro-desemprego", diz. Ele sugeriu, então, reservar uma impressora apenas para aquele documento que usa papéis mais grossos que o comum.

Resultados: A Propay reduziu 30% de seus gastos totais com processamento de papéis.
Quem pode aplicar: Qualquer empresa com um dono determinado a lutar permanentemente contra a acomodação que tende a se instalar depois de algum tempo. "Um jeito de quebrar a rotina é formar equipes com profissionais oriundos de diferentes áreas para tentar resolver determinado problema", diz o consultor Adriano de Lima, da Altran.

O outro lado: Culturas que incentivam os funcionários a se esforçar para resolver problemas fora de suas áreas específicas de atuação requerem certa dose de diplomacia - ou muitos poderão interpretar as sugestões dos colegas como uma intromissão. RG

(8) Previsão para 2009

NEGOCIAÇÃO

Use métricas que o outro lado já usa

Everton Gubert | Agriness, Florianópolis, SC

Faturamento: 2 milhões de reais (9)

O que fez: Ajustou o preço de seu produto à cotação do quilo de porco

Há dez anos, o catarinense Everton Gubert, de 33 anos, fez as malas e foi morar durante 50 dias numa casinha ao lado de uma granja de porcos. Ele queria conhecer o dia-a-dia dos criadores antes de fundar a Agriness, de Florianópolis, que desenvolve softwares de gestão para suinocultura. Mesmo assim, ele enfrentou um desafio comum a muitos pequenos e médios empresários - não desperdiçar tanta energia em negociações. "Os donos das granjas adoravam o software, mas diziam que era caro demais", diz Gubert.

"Era preciso falar a língua deles." Falar o mesmo idioma, no caso, significava usar um símbolo bem intuitivo para os granjeiros - o próprio porco. Há cinco anos, o preço do software da Agriness foi atrelado à cotação do quilo de porco. Em vez de oferecer o programa por uma mensalidade de, digamos, 80 reais, Gubert passou a dizer que custaria 50 quilos de porco por mês. "É o equivalente a dois leitões", diz ele, na língua dos porcos.

Resultados: Desde então, a Agriness conquistou quase 1 000 clientes, responsáveis por 70% das receitas.

Quem pode aplicar: Empresas que atendem clientes cujos produtos têm amplo mercado - de forma que a referência escolhida possa ser obtida facilmente. É o caso, por exemplo, de commodities cotadas em bolsa, combustíveis, pão e refrigerantes.

O outro lado: "É preciso tomar cuidado para não ficar tão exposto a fatores fora do controle do empreendedor", diz Jean-Claude Ramirez, sócio da consultoria Bain & Company. Uma forma de evitar isso é atrelar somente uma parte do preço ao fator variável. A outra parte deve pelo menos cobrir os custos e garantir uma margem mínima de lucro. Hugo Vidotto

(9) Em 2008

PREÇOS

Cobre de acordo com a performance de seu produto

Domingos Monteiro | Neurotech, Recife, PE

Faturamento: 5 milhões de reais (10)

O que fez: Atrelou parte do preço de seu software de análise de crédito aos ganhos que o programa gerar para o cliente

Cientista da computação e mestre em inteligência artificial, o empreendedor Domingos Monteiro, de 35 anos, sempre estudou assuntos muito complicados para a maioria das pessoas. Mas, mesmo para ele, não foi fácil chegar a uma solução realmente boa para cobrar por seu serviço - um software para análise de risco na concessão de crédito. Precificar uma mercadoria de forma inteligente é sempre um desafio, até para grandes corporações. O caso de Monteiro tinha ainda um agravante. "Eu queria cobrar alguma participação nos resultados que o software garantia aos clientes, mas não sabia como", diz. "Um cálculo malfeito poderia comprometer minhas receitas ou simplesmente afugentar a clientela, já que o produto ficaria mais caro."

Desde que fundou a NeuroTech, em 2000, Monteiro fazia do mesmo jeito - fixava um valor pela licença de uso do software e cobrava uma taxa de manutenção, como costuma ser comum nesse mercado. "A receita mensal por cliente nunca foi maior que 3 500 reais", diz ele. E, mesmo atendendo a empresas do porte das lojas Leader e da Companhia Energética de Pernambuco, a NeuroTech não deslanchava.

Foi somente em 2004 que Monteiro conseguiu deduzir uma fórmula eficaz para seu crescimento. "Se quisesse cobrar mais pelo produto, teria de oferecer uma contrapartida a cada comprador", diz Monteiro. "Assim, estabeleci em contrato um valor máximo e um valor mínimo a ser cobrado - atrelados à redução da inadimplência obtida com o uso do software." Quando os resultados do cliente melhoram, a NeuroTech recebe uma

espécie de bônus que pode chegar a até dez vezes o valor mínimo combinado. Em um dos casos, por exemplo, a ferramenta permitiu a uma grande rede de varejo aumentar a concessão de seus cartões de crédito em até 42%, com uma redução da inadimplência de 34%. "A NeuroTech recebeu mais por esse desempenho", diz Monteiro. Com a nova forma de cobrar pelo serviço, a empresa finalmente conseguiu aumentar seus ganhos - sem com isso correr o risco de assustar seus potenciais compradores. "Na conta final, o cliente paga mais, mas somente depois de ver os benefícios", afirma o empresário. Se os resultados não aparecerem ou ficarem aquém do prometido, o cliente ganha descontos de até 75% sobre o valor mínimo combinado. "A fórmula funcionou", diz Monteiro.

Resultados: Hoje, metade do faturamento da NeuroTech vem dos ganhos variáveis estabelecidos nos contratos. As receitas da empresa cresceram 42% no ano passado em relação a 2007.

Quem pode aplicar: Prestadores de serviços cujos resultados para o cliente podem ser medidos. É o caso, por exemplo, de empresas de cobrança, operadoras de telemarketing, agências que negociam publicidade online e transportadoras. "É um modelo mais indicado para empreendedores experientes, com largo conhecimento sobre o desempenho de seu produto e também do mercado em que atuam", afirma Carlos Parizotto, da consultoria financeira Cypress, especializada em pequenas e médias empresas.

O outro lado: É necessário estabelecer um pagamento mínimo que permita ao menos cobrir os custos do produto que está sendo negociado. Dizer não a alguns clientes - já que parte dos resultados sempre vai depender do próprio usuário - também deve ser considerado. Nos últimos anos, a NeuroTech já dispensou 13 contratos porque Monteiro entendeu que as empresas ainda não estavam preparadas para usar o software. Uma ideia que pode funcionar é fazer um teste com alguns clientes antes de adotar o modelo em larga escala. R.G.

(10) Previsão para 2009

INADIMPLÊNCIA

Siga o calendário do cliente

Beno Krivkin | Tribeca, São Paulo, SP

Faturamento: 2 milhões de reais (11)

O que fez: Concentrou o recebimento das faturas num único dia para reduzir o risco de tomar calote

A Tribeca, especializada na gestão de portais de internet e publicidade eletrônica, tinha uma alta taxa de inadimplência - em média, 15% dos boletos (em sua maioria, referentes a contratos de publicidade parcelados em 12 vezes) eram pagos com atraso. No final do ano passado, quando o crédito ficou mais difícil, o índice de maus pagadores subiu para 25%. "Não queríamos entrar na Justiça", diz Beno Krivkin, de 39 anos, sócio da Tribeca. "É caro e nem sempre dá resultado." Krivkin foi investigar os novos atrasos e percebeu que a maior parte deles acontecia no começo ou no fim do mês - período em que as empresas estão comprometidas com a folha de pagamentos de seus funcionários. "Mas quase todos os boletos que venciam no dia 15 eram quitados na data", diz. "Então, simplesmente mudamos o vencimento da maior parte dos contratos para esse dia."

Resultados: A inadimplência deve cair em até 30% durante 2009.

Quem pode aplicar: Escolas de idiomas, academias e prestadores de serviços que trabalhem com clientes fixos.

O outro lado: Concentrar os pagamentos em uma única data pode complicar a gestão do fluxo de caixa. "Ao alterar a lógica da entrada do dinheiro, é preciso reorganizar também a saída", afirma Márcio Iavelberg, da consultoria Blue Numbers, especializada em finanças de pequenas e médias empresas. "A empresa não pode correr o risco de se ver sem dinheiro em caixa para pagar as próprias contas." Por isso, deve-se negociar novas datas de pagamento também com os fornecedores. Julia Moreira Leite

(11) Estimativa de mercado

GESTÃO

Crie unidades de negócios independentes

Luciano Camargo | Sênior solution, São Paulo, SP

Faturamento: 36,5 milhões de reais (12)

O que fez: Dividiu a responsabilidade pelos resultados da empresa com os funcionários

Para resolver o que à primeira vista poderia parecer um motim, o administrador Luciano Camargo, de 45 anos, decidiu dar mais poder aos funcionários. Sócio da Sênior Solution, empresa de São Paulo especializada em produzir softwares e prestar serviços de TI para bancos e instituições financeiras, Camargo notou que decisões tomadas pela diretoria demoravam cada vez mais para ser postas em prática - ou então as ordens acabavam se perdendo completamente pelo caminho. "Esse é um efeito colateral comum em negócios que escolhem crescer por meio de aquisições", diz Camargo. É o caso da Sênior Solution, que comprou quatro empresas nos últimos três anos. "À medida que absorvíamos os funcionários desses concorrentes, que chegavam com outra cultura, ficava mais difícil administrar o dia-a-dia do negócio", afirma Camargo. "O resultado é que muitas vezes aquilo que decidíamos não avançava pela estrutura da empresa."

Camargo resolveu adaptar uma prática comum em grandes companhias para que as decisões pudessem voltar a fluir pela Sênior Solution. Ele dividiu a empresa em nove núcleos de negócios independentes e atribuiu metas específicas a cada um deles. Mas, em vez de delegar a executivos a responsabilidade de liderar as unidades, entregou a tarefa a um grupo de funcionários que eram ligados diretamente ao dia-a-dia da operação - entre eles técnicos de informática, profissionais da área de recursos humanos e do atendimento ao cliente. "Quem está envolvido na rotina do negócio enxerga oportunidades que, muitas vezes, escapam aos olhos dos executivos", diz Camargo. "Eles conseguem cortar custos e acelerar processos com muito mais facilidade e rapidez."

Como recompensa, cada um dos líderes pode receber até dois salários a mais por semestre, de acordo com o desempenho da área sob sua responsabilidade. "Na prática, dividimos a empresa em nove pedacinhos e demos maior liberdade aos funcionários para planejar e implantar mudanças", diz Camargo. "Assim, eles conseguiram perceber com mais clareza a responsabilidade que cada um tem no resultado da empresa."

Resultados: Os funcionários ajudaram a Sênior Solution a encontrar maneiras de reduzir despesas com o pagamento de horas extras e com o deslocamento de pessoal para atender a chamados de clientes. No total, em um ano, os custos caíram 30%.

Quem pode aplicar: Qualquer empresa capaz de desmembrar suas metas por área. "É importante que cada núcleo tenha objetivos claros a atingir e que as equipes sejam remuneradas de acordo com os resultados alcançados", diz o consultor Aloysio Carvalho, sócio da consultoria INDG, de Belo Horizonte, especializada em gestão de custos e processos.

O outro lado: "Nem sempre um bom técnico está preparado para orientar pessoas", diz Carvalho. Na hora de escolher quem terá papel de destaque nas equipes, é importante buscar profissionais com perfis mais empreendedores. Quando a Sênior Solution dividiu sua operação em áreas de negócios, por exemplo, o líder de um dos núcleos proibiu que seus colegas gastassem com táxi para visitar os clientes. "Só descobrimos quando um deles reclamou que estava há uma semana indo atender aos chamados de ônibus", diz Camargo. R.G.

(12) Previsão para 2009