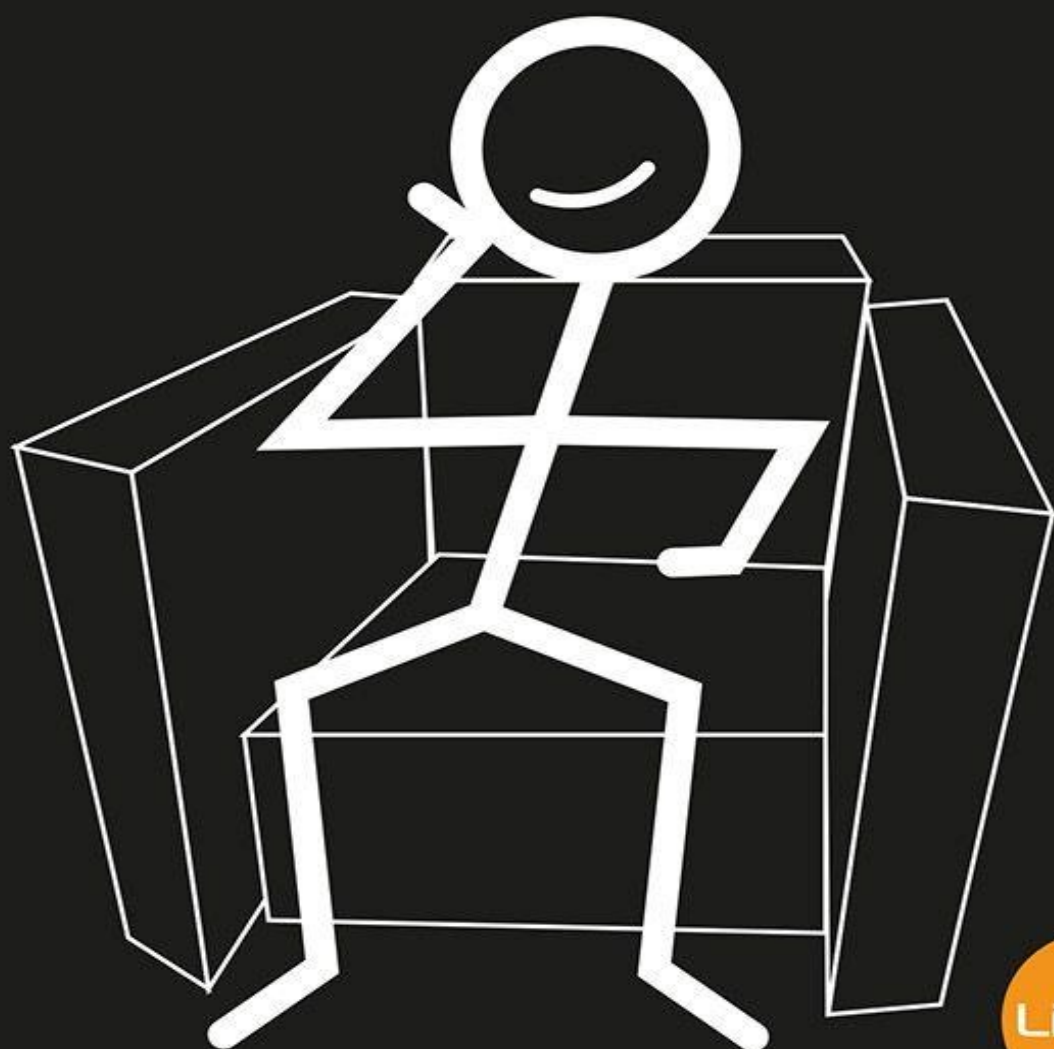


Quebrando:

aprendendo com os erros dos outros

José Antonio Murbach
e Hiran Eduardo Murbach



Livrós

Quebrando:
aprendendo com os erros dos outros
José Antonio Murbach
Hiran Eduardo Murbach

2013

Quebrando:
aprendendo com os erros dos outros
Agradecimento Especial:
Marcelo Pimenta
Prof. Kazuyochi Tsurumaki

TÍTULO ORIGINAL EM PORTUGUÊS: QUEBRANDO: aprendendo com o erro dos outros
© 2013 de José Antonio Murbach e Hiran Eduardo Murbach

Todos os direitos desta edição reservados ao autor.

É PROIBIDA A REPRODUÇÃO

Nenhuma parte desta obra poderá ser reproduzida, copiada, transcrita ou mesmo transmitida por meios eletrônicos ou gravações, assim como traduzida, sem a permissão, por escrito, do autor. Os infratores serão punidos pela Lei n° 9.610/98.

Diretor: Ednei Procópio
Diretor Executivo: Silvio Alexandre
Publisher: Cris Donizete
Revisão: Sandra Schamas
Comercial: Cláudia dos Santos
Versão digital: Tatiana Medeiros

Livrus Negócios Editoriais

Rua Maria Paula, N° 54, Cj. 42 — Bela Vista
CEP 01319-000 — São Paulo — SP
E-mail: livrus@livrus.com.br
Site: www.livrus.com.br
Fone: (11) 3101-3286

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Murbach, José Antonio

Quebrando: aprendendo com o erro dos outros / José Antonio Murbach ; Hiran Eduardo Murbach - São Paulo : Livrus Negócios Editoriais, 2013.

ISBN: 978-85-8360-022-0

Índice para Catálogo Sistemático

1. Administração de empresas 2. Comportamento organizacional I. Murbach, José Antonio II. Murbach, Hiran Eduardo III. Título

Publicado no Brasil/Printed in Brazil

Meus sinceros agradecimentos a todo mundo que apoiou este livro:

Alex Rolim

Amabili Vieira

Anderson Franco

Belíssima Centro de Conveniência Digital Christiane Bastian

Danielle Ramos

Diego Remus

Ediepolo Rosa e Ana Maria Marques Rosa Fabio Beltrame

Fábio Marques Valente

Flammarion Vieira

Flavio Victor Conte

Gilberto Akamatsu
Graces Gestão de Salões
Guilherme Correa Teixeira Janito Vaqueiro Ferreira Filho João Hélios de
Figueiredo Silva Kazuyochi Tsurumaki
Laboratorium Consultoria e Projetos Inovadores Ltda.
Leandro de Andrade Ribeiro Leila Bomfim

Lorena Gomes

Lucas Gomes
Luís Fernando Marques Rosa Marcelo Carratu

Marcelo Pimenta

Marcia Matos

Maria Carolina de Araujo Cintra Mariane Pereira Batista

Mariel Moura

Marina Brasiliano Salerno Marina Ignatti

Mateus Luiz de Paula Angelotti Nicolas Hassenstein

Paulo Silva

Raphael Furlan Grivol

Renata Petrini e Geraldo Petrini Ricardo José Bacchin

Ricardo Nakakubo e Aline Dalla Vecchia Ronaldo Adriano Stabile

Samara Baratter

Tania Miyaz

Thiago Gomes

Veridiana Marques Rosa

Vinicius Duarte

Weslei Barbosa

Mistakes are part of the game. It's how well you recover from them, that's the mark of a great player.

Alice Cooper

Teria sido possível aprender as mesmas coisas com menos esforço? A resposta, claro, é sim.

Eric Ries

Sumário

Prefácio

As Dicas

1. Saiba a hora certa de desistir
2. Você é bom naquilo que faz?
3. Atualize-se sempre
4. Antes de uma grande decisão, tire uma segunda (terceira, quarta...) opinião
5. Um empreendedor não é um rockstar
6. Não dê um passo maior que a perna
7. Cuidado antes de contratar um parente
8. Pense duas (ou mais vezes) antes de contratar amigos ou indicações destes
9. A vida particular deve permanecer fora dos portões da empresa
10. Aprenda a delegar
11. Contador e advogado
12. Diminuir uma empresa é muito mais caro que aumentá-la
13. Seja conhecido
14. Ouçã o que o seu cliente tem a dizer
15. Se não vai conseguir entregar, não venda
16. Não se deixe empolgar com a conversa dos seus vendedores
17. Não trabalhe demais, trabalhe direito
18. Se você trabalha com o seu hobby, arrume outro hobby
19. O governo é sim o seu maior sócio
20. Os bancos não sentem compaixão
21. Tenha cuidado ao contratar um ex-bancário para ser seu financeiro
22. Justiça Trabalhista
23. Não economize em sistema de proteção ao crédito
24. Não acredite em milagres

Conclusão

Autores

Prefácio

De repente ficou na moda empreender. Colocaram até um nome bonito para aquele que resolve abrir um negócio próprio: “empreendedor”, mas que não passa de uma versão reestilizada e um pouco menos desgastada do termo empresário. Surgiram revistas especializadas, sites, eventos, tudo isso para auxiliar aquele que quer se tornar dono do seu próprio nariz.

E isso é ótimo, pois normalmente as pessoas que buscam empreender não têm conhecimento ou auxílio algum, indo com a cara e a coragem em busca de um sonho e, na maioria das vezes, investindo tudo o que têm - e o que não têm. Finalmente, as pessoas perceberam qual a importância destes bravos (ou loucos), que são responsáveis por gerar empregos, pagar impostos e fazer a máquina chamada Brasil girar.

Porém, normalmente a abordagem dos reais problemas acaba sendo superficial e um ponto dificilmente é tocado: o risco real de a empresa quebrar. Já vi diversas palestras sobre o tema e, quando se toca nesse assunto, normalmente é de passagem. Quando se há um depoimento, é algo do tipo “eu já tive uma empresa antes, quebrei, e agora estou aqui, com outra”, dando a impressão que quebrar é uma coisa normal, que acontece toda hora e que, se acontecer com você, paciência e bola pra frente para o próximo negócio.

Sim, é o que deveria ser, mas infelizmente não é assim que funciona. Existe uma glamourização do tema, como se quebrar fosse uma coisa legal. Não tenho conhecimento de como acontece em outros países, mas dizem que em alguns locais o fato de quebrar nem é tão danoso. Mas aqui no Brasil, se você quebrar de verdade, você está morto! Tenha certeza que, provavelmente, você nunca mais conseguirá abrir nenhuma outra empresa, além dos problemas que serão transferidos para a sua pessoa física.

Nesse ponto é preciso diferenciar duas coisas: quebrar é muito diferente de desistir. Desistir é quando um negócio começa a ir mal ou você se cansa dele, decidindo fechar a empresa. Nesse processo é preciso fazer as contas do ativo e do passivo, eliminar todas as obrigações e, então, ver-se livre da empresa e, teoricamente, desempregado. Dessa maneira é fácil iniciar um novo empreendimento.

Quando você quebra, não é você que fecha a empresa; é a empresa que se fecha sozinha, te deixando com um passivo muito maior que aquele que você pode suportar, e este passivo cresce como uma bola de neve, te sufocando. Neste caso, não existe reconstruir - que pode ser entendido como começar do zero -, pois agora você está muito abaixo do zero. As dívidas da empresa contaminaram

seu nome físico, você já perdeu crédito no banco, cartão de crédito e mais uma série de coisas. Além do mais, quando se chega a esse ponto, é porque muita coisa aconteceu, e neste meio, muitas decisões confusas e erradas foram tomadas no desespero e agora você vai pagar a conta. E acredite, ela é praticamente impossível de ser paga.

Por isso, para evitar que a situação chegue nesse ponto, vamos comentar quais são os piores problemas que o empresário enfrenta durante a vida da sua empresa e, principalmente, quando ela começa a derrapar, pois é neste momento que é preciso muito sangue frio e bons conselhos.

Lembramos que não é nosso interesse desestimular ninguém a empreender, muito pelo contrário. Nossa ideia é que você não precise errar para aprender, e é possível sim aprender com os erros dos outros. Assim, vamos tocar em pontos de ordem extremamente prática que nunca são tocados e que podem ser muito importantes para a sobrevivência da empresa, desde a sua concepção até os seus últimos dias. Ou então, ajudar o empresário perceber qual é a hora certa de pular do barco, evitando afundar junto com ele.

As Dicas

Empreender envolve uma série de coisas, desde a decisão de se criar uma empresa até a hora certa de abandoná-la. A regra de ouro para isso é não se deixar envolver por ela, pois uma empresa não é e nunca será um filho. Por mais que você tenha carinho por ela – o que é normal –, ela deve ser encarada friamente como um negócio.

Exatamente por isso ela deve ser administrada fria e profissionalmente e as decisões nunca devem ser tomadas no calor do momento. Sabendo na pele que isso é complicado, apresentamos então algumas situações que presenciamos em quase 20 anos – meu pai muito mais que eu – e que com certeza muitos de vocês viveram (ou viverão) algum dia nessa longa e tortuosa estrada chamada empreender.

Dessas experiências, reconhecemos os principais problemas que vivemos e tentamos falar um pouco sobre o que aprendemos com elas. E é disso que se trata esse livro: dicas para empreendedores com dificuldades ou então que desejam evitar cometer os mesmos erros que nós – e muitos – cometemos.

Esperamos que nossos conselhos possam ser úteis.



Saiba a hora certa de desistir

Abrir uma empresa dá muito trabalho e custa muito caro. Mantê-la na ativa é mais trabalhoso e mais caro ainda. Exatamente por isso, quando ela começa a ir mal, a perder vendas, a parar de ser rentável, tomar a decisão de fechá-la é muito difícil, pois passa a sensação de trabalho perdido, de prejuízo, de fracasso.

Sentimos informar, mas é isso mesmo: o dinheiro investido dificilmente será restituído. Você gastará uma boa grana para fechá-la, pois existem os gastos com advogados, contadores, taxas e impostos, funcionários, fornecedores, além de toda a estrutura física.

Porém, provavelmente mês após mês no vermelho poderá não lhe parecer

motivo suficiente para a tomada dessa decisão.

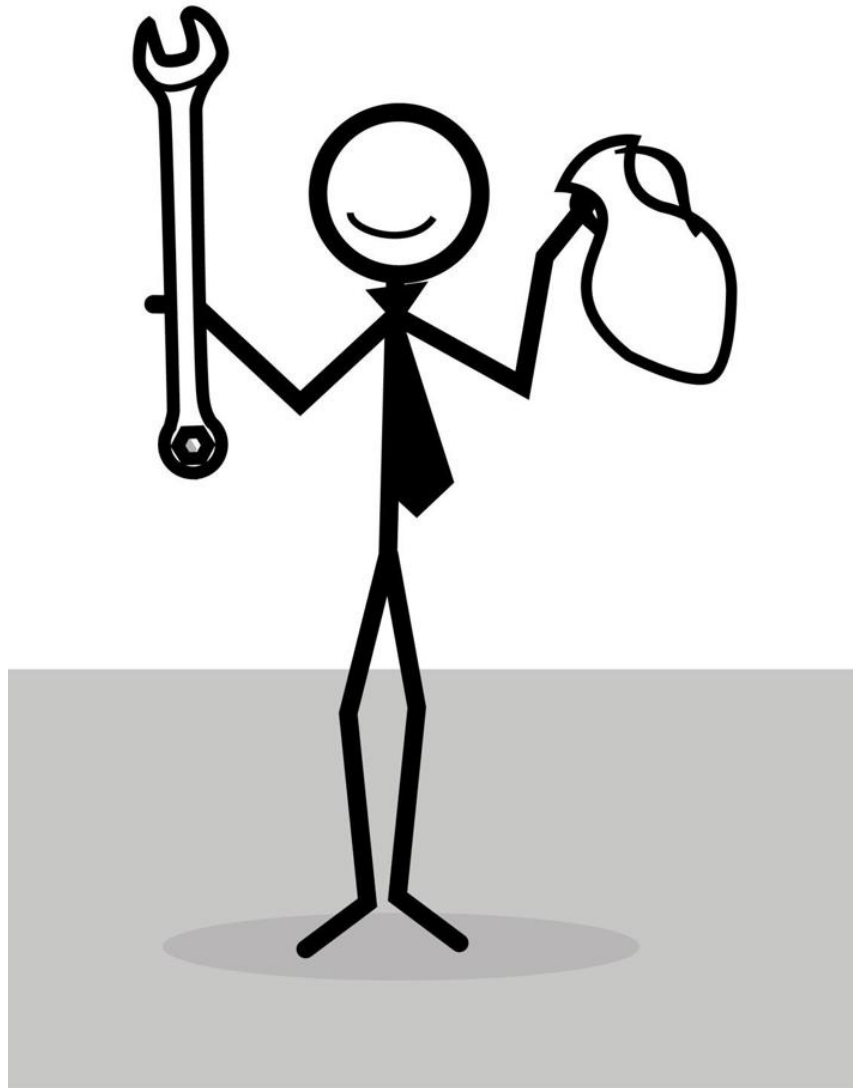
Isso é compreensível, pois tomamos carinho pela empresa, pensamos nas pessoas que nela trabalham, nos clientes que fizemos e não queremos desistir. Queremos dar uma chance a mais, pois “mês que vem vai ser melhor”, “estou cheio de ótimos planos para reverter o quadro”, “detectei meu problema” entre outras desculpas. Só que tem uma hora que nada disso resolve.

Imagine um carro numa descida. No começo você o controla, pois a descida é suave e o carro está funcionando bem. Mas, com o tempo diversos fatores começam a afetar: a descida passa a ser mais íngreme, começa a chover e o piso fica molhado e escorregadio, o freio do carro deixa de funcionar. Então, até certo momento, você tem condições de tomar a decisão de controlar o carro e voltar para a estrada, ou mesmo de pará-lo, desistir da viagem e descer. Porém, chega uma hora em que isso não é mais possível, quando o carro acelera demais e você perde o controle, só lhe restando duas opções: pular dele ou ficar e ver até onde vai. E, em ambas as decisões, você vai acabar se arrebatando. E por que isso? Porque você não soube a hora certa de abortar a viagem.

Na empresa é a mesma coisa: você percebe que ela não está bem, mas evita a todo custo parar, até que chega o momento em que se perde o controle e não há mais o que fazer, a não ser esperar pelo inevitável: a quebra.

Certo, falando assim parece fácil, mas não é. E este é um dos maiores problemas dos empreendedores: descobrir o ponto em que um negócio deixou de ser viável. Isto varia de ramo a ramo, empresa a empresa, empreendedor a empreendedor, mas infelizmente o mercado não aceita isso como desculpa e é implacável. Por isso, quando você sentir que seu negócio estiver passando por uma fase assim, consulte outras pessoas, tente entender o mercado ainda mais e, principalmente, saiba ouvir conselhos e críticas.

Fechar um negócio é triste e doloroso, mas acredite, quebrar é muito pior.



Você é bom naquilo que faz?

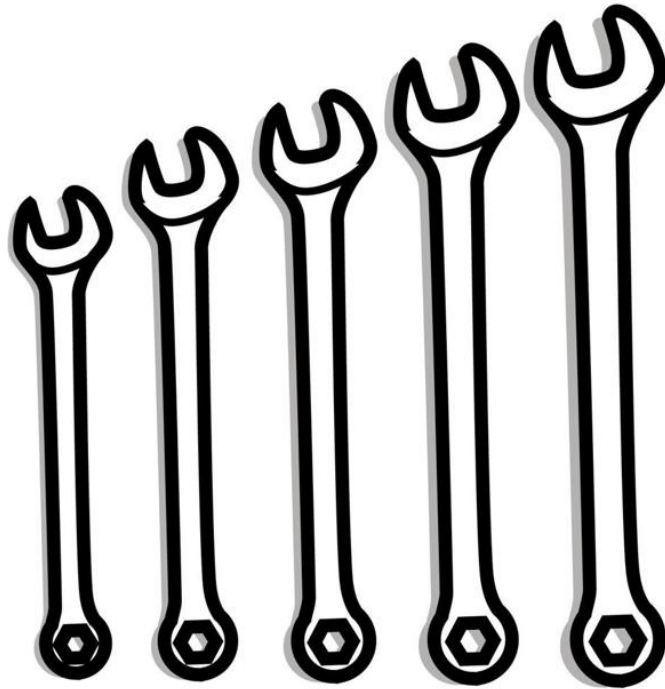
Antes de quebrar um negócio, você abriu um. E empreender é uma coisa gostosa, apesar de muito trabalhosa. Só que, antes de começar qualquer empresa, é preciso responder uma pergunta: o quanto eu entendo desse mercado?

Muitas vezes vemos pessoas empreendendo apenas porque outras estão ganhando dinheiro na área, mas raramente nos perguntamos qual a expertise desses empreendedores de sucesso. Abrir uma empresa não é simplesmente abrir, é se manter no mercado com lucratividade. E, para que isto aconteça na realidade competitiva em que vivemos, você precisa ser muito bom naquilo que vai fazer.

Dessa maneira, se você trabalhou sua vida toda como cozinheiro ou garçom, monte um restaurante, não uma mecânica de automóveis, por mais que você ache carros legais. Um hobby pode ser um indicativo de uma área a se trabalhar, mas é preciso ter em mente que nem sempre esta lei é válida. Se fosse assim, 80% da população masculina seria jogador de futebol e igual porcentagem da feminina teria uma loja de sapatos.

Assim, é preciso saber qual a sua verdadeira competência e se você entende do mercado, pois será este conhecimento que te permitirá sobreviver às adversidades.

E, para completar, tenha em mente: transformar seu hobby em profissão é perder seu hobby. Você está a fim disso?



Atualize-se sempre

Este parece ser o conselho mais banal que você poderia receber. Dez entre dez palestrantes e obras do tema dizem isso e, como não poderia deixar de ser, vamos repetir a dica. **Atualize-se sempre!**

Isso vale em diversas situações. Na verdade, vale para todas as situações. Mantenha-se atualizado no mercado, saiba das novidades, dos novos concorrentes, dos preços e condições da concorrência, descubra novos fornecedores, participe de feiras, leia revistas especializadas. Não existe informação inútil; algum dia, cedo ou tarde, uma coisa que você ouviu ou leu lá atrás pode ser crucial na tomada de uma nova decisão. Os antigos costumavam achar que o mercado não mudava e que, se eles eram bons em determinada

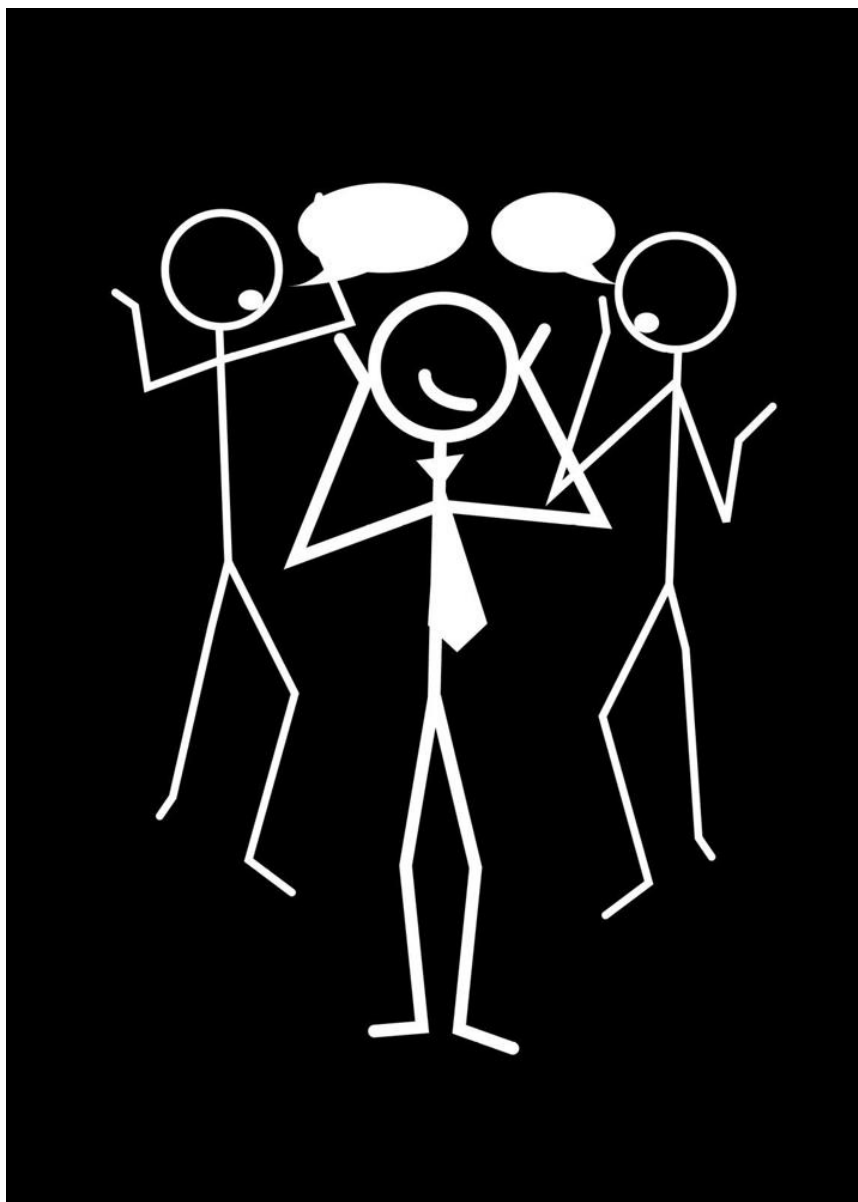
época, assim seriam para todo o sempre. Não era assim, e agora é cada vez pior. Hoje é diferente de ontem e será do amanhã.

Não apenas se atualize com relação ao seu mercado em si, atualize-se quanto ao mundo. Se possível, faça uma especialização, um MBA, que te abrirá a mente para muitas coisas. Faça cursos gerais, como os que são oferecidos pelo Sebrae, e outros para abrir sua mente e conhecer o macro ambiente em que vive.

Mas não apenas isso, leia revistas, jornais, assista televisão, filmes, converse com pessoas, saiba como o mundo está, o que o mundo pensa, o que as pessoas querem. Muitas vezes aquela diferença do seu negócio pode estar em um pequeno detalhe que você descobriu da maneira mais inusitada.

Se você quer ser um empresário, invariavelmente vai ter que conhecer sobre finanças, sobre as leis, sobre contabilidade, e atualidades para que você possa conversar de igual para igual com aqueles que lhe prestam esses serviços e, principalmente, para saber se não está sendo enganado.

O empresário precisa conhecer, dentro da sua empresa, as funções de todos os empregados e terceiros contratados, pois só assim ele conseguirá fazer com que ela prospere. É muita coisa? Sim, por isso que empreender não é para os fracos.



Antes de uma grande decisão, tire uma segunda (terceira, quarta...) opinião

Tomar decisões é a rotina diária do empreendedor, mas às vezes estas decisões são enormes e de grande importância, podendo mudar o rumo da empresa absurdamente. Pode ser a criação de uma nova linha de produtos ou desativação de uma antiga, a abertura de uma filial, um contrato de fornecimento para uma grande empresa, a contratação de um diretor geral. São decisões estratégicas, que fogem da rotina, e que, se mal tomadas, podem arruinar o seu negócio.

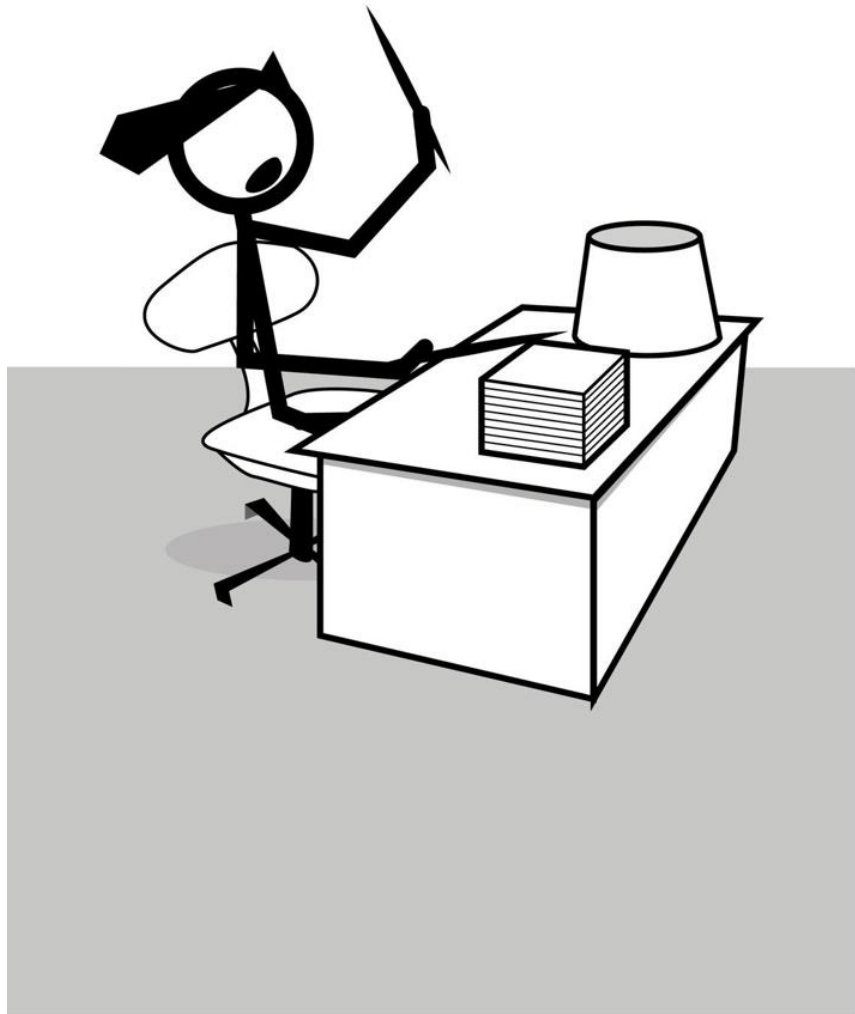
Só que são decisões a serem tomadas. Se você se omitir de tomá-las, o

resultado pode ser catastrófico. Então o que resta?

Inicialmente, o óbvio: estude e pense muito antes, faça contas, pesquisas, veja números, leis e riscos. Mas também não confie apenas em você, não tenha vergonha de pedir conselhos e opiniões. E, nesse caso, não falo em se consultar com seu advogado ou contador, e sim com outros amigos empreendedores, com sua família, com qualquer pessoa próxima em que você confie, mesmo não sendo especialista na área.

Apesar de não poderem opinar em pontos específicos, muitas vezes essas pessoas levantam pequenos pontos que, por você estar tão absorto na questão, deixou passar.

Lembre-se: muitas vezes a sabedoria popular é exatamente isto, sabedoria. E vale ser ouvida.



Um empreendedor não é um rockstar

Grandes empreendedores sempre estiveram sob os holofotes. Isso vem de Ford, Rockefeller, Silvio Santos até hoje, quando parece que esse fato se intensificou a ponto de que eles saiam das capas das revistas de negócio e dos cadernos de economia para revistas (ou qualquer outra mídia) de variedades, atualidades e até mesmo de fofoca.

Sejam empreendedores digitais, como Mark Zuckerberg e Steve Jobs, da área do varejo, como Abílio Diniz, de áreas que a maioria nem sabe dizer qual é (nem eu), como o Eike Batista ou mesmo caras chamados de empresários, mas que eu nem sei se são, como o Rico Mansur, parece que um pouco do estigma negativo

do empresário se foi, deixando de vez aquela imagem caricata de um senhorzinho de cartola e bigode branco.

Entretanto, assim como os empreendedores bilionários são raros, os empreendedores rockstars são mais raros ainda, e são consequência de uma conjuntura de valores que é difícil de ser prevista.

É nesse ponto que muitos empreendedores se perdem: em querer exposição e status pelo cargo que ocupam, deixando que o ego e as bajulações sejam mais importantes que a empresa em si e suas responsabilidades.

Trocam uma reunião de negócio por uma foto na coluna social, patrocinam um evento que não tem nada a ver com o target da sua empresa apenas porque teve o ego massageado e foi convencido de que seria bom para a sua pessoa.

Ações assim criam dois problemas. O primeiro é uma dispersão de tempo e energia em assuntos que não interessam à empresa. Claro, todo mundo tem direito a uma vida pessoal, mas ter um hobby e fazer algo que tem prazer é muito diferente de fazer algo para satisfazer o seu ego.

O segundo é que essas duas condições (ser empreendedor e ser famoso) não combinam, e não têm a ver uma com a outra. Você tem todo o direito de querer ser famoso, aparecer nas capas de revistas, na TV, dar entrevistas, viver em festas cercado de pessoas bonitas, porém se é esse o seu desejo, não crie um negócio e sim aprenda a jogar bola, tocar um instrumento ou atuar. Com certeza assim será mais fácil alcançar o seu objetivo e seu patrimônio não será colocado em risco



Não dê um passo maior que a perna

Continuando o tema anterior, muitas vezes esta grande decisão a ser tomada pode representar um passo maior que a perna, o que é mortal para qualquer empresa. Mas o que significa isso exatamente?

Algumas vezes recebemos propostas para a empresa que não chegam a ser ruins, mas que não são adequadas ao tamanho, às necessidades, aos objetivos e à realidade.

Receber uma proposta para fornecer para um grande varejista pode ser o seu sonho, mas caso a sua empresa seja pequena, isso vai destruí-la. Grandes varejistas exigem grandes entregas, em prazos curtos, pedem muitas concessões,

espremem os preços o quanto podem e demoram muito para pagar. Assim, o que parece ser uma boa venda no valor bruto mostra-se péssima ao se apurar o líquido. Além do mais, sem motivo algum, estes te cortam e você é obrigado a arcar com o prejuízo.

Outro ponto que precisa ser muito pensado é ampliar a empresa, o que vale tanto para mudar para um novo e maior prédio, como para a abertura de lojas ou filiais. Antes de tomar uma decisão como essa, é preciso ver qual o custo, o tempo previsto para que essas mudanças se paguem e, principalmente, se você tem fôlego para dar conta delas, pois não adianta ampliar os negócios se você não tem pessoas de confiança para tomar conta por você.

E isso vale para muitas outras coisas, como assumir uma nova linha, produto e/ou serviço, que demande mais tempo e investimento que o disponível; um investimento em propaganda que venha a consumir muito mais que a sua verba de publicidade; uma máquina nova que comprometa uma parcela muito grande da margem da empresa.

Por isso é importante saber o tamanho da empresa e o quanto você pode investir e se aventurar sem pôr em risco a sua estabilidade. Uma pequena empresa lucrativa é muito melhor que uma grande empresa deficitária.



Cuidado antes de contratar um parente

Quando montamos uma empresa, a primeira coisa que temos em mente é nos cercarmos de pessoas em quem confiamos. Não há nada de errado nisso, mas é preciso muito cuidado antes de tomar essa decisão.

Primeiro é preciso entender que existem dois tipos de parente nesta situação. O cenário mais complicado compreende parentes próximos, como companheiros, filhos, pais, irmãos, pessoas que são parte do seu círculo mais próximo de contatos e que, teoricamente, são os mais confiáveis.

E, nesse caso, falta de confiabilidade é mesmo o menor dos problemas. O que muitas vezes acontece é se preocupar tanto em colocar uma pessoa de confiança

em um setor estratégico da empresa e se esquecer de ver se ela tem competência para a realização dessa função.

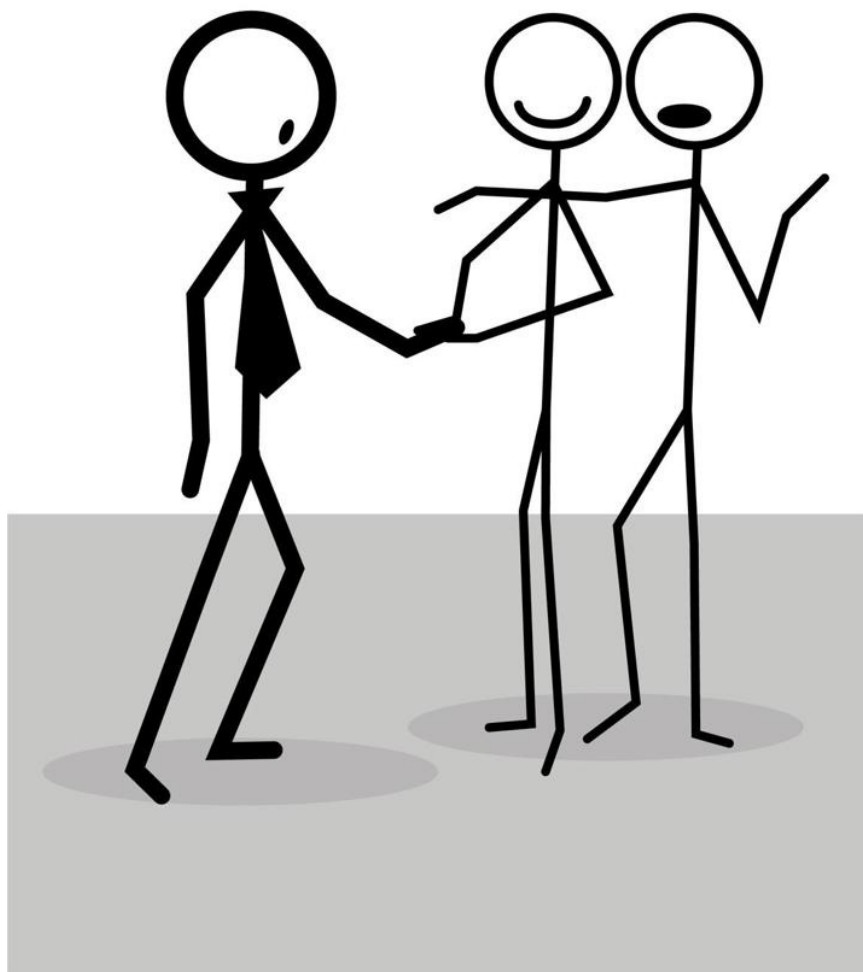
Colocar a esposa para tomar conta do financeiro por medo de desvio, o marido em compras para evitar o desperdício ou o filho em vendas achando que vai vender mais pode ser uma estratégia interessante em um primeiro momento, mas se nenhum desses profissionais tiver experiência, ou pelo menos competência, pode tornar-se uma tragédia.

É preciso entender que uma empresa, por menor que seja, é algo sério e não pode ter uma gestão amadora. Uma falta de conhecimento específico pode ser suprida com cursos e muito estudo, mas é preciso tomar muito cuidado para não torná-la uma extensão da casa, trazendo para ela os problemas familiares. E vice-versa.

Neste ponto, muitas empresas familiares se perdem, pois não conseguem separar a empresa da família, e seus problemas, incapacidades, falhas e frustrações acabam se confundindo, não se sabendo mais qual se originou em qual momento. Além disso, tais atitudes podem influenciar negativamente no ambiente de trabalho, podendo gerar desconforto e perda de autoridade.

Assim, antes de inserir a família na empresa, é preciso que todos conversem, estejam cientes das suas responsabilidades e saibam separar as coisas.

Daí existem aqueles parentes mais distantes, que normalmente acabam sendo indicados por outros parentes. Mas esses se encaixam na dica a seguir.



Pense duas (ou mais vezes) antes de contratar amigos ou indicações destes

Quando abrimos uma empresa, chovem pedidos de emprego. A tia querendo emprego para aquele primo ou sobrinho que nunca fez nada na vida, amigo usando o emocional para conseguir emprego para ele, para o filho ou para um amigo em comum, aquele seu conhecido que fazia tempo que não falava contigo, mas que agora está desempregado e gostaria de um emprego, “pode ser qualquer coisa, só para eu não ficar mais parado”.

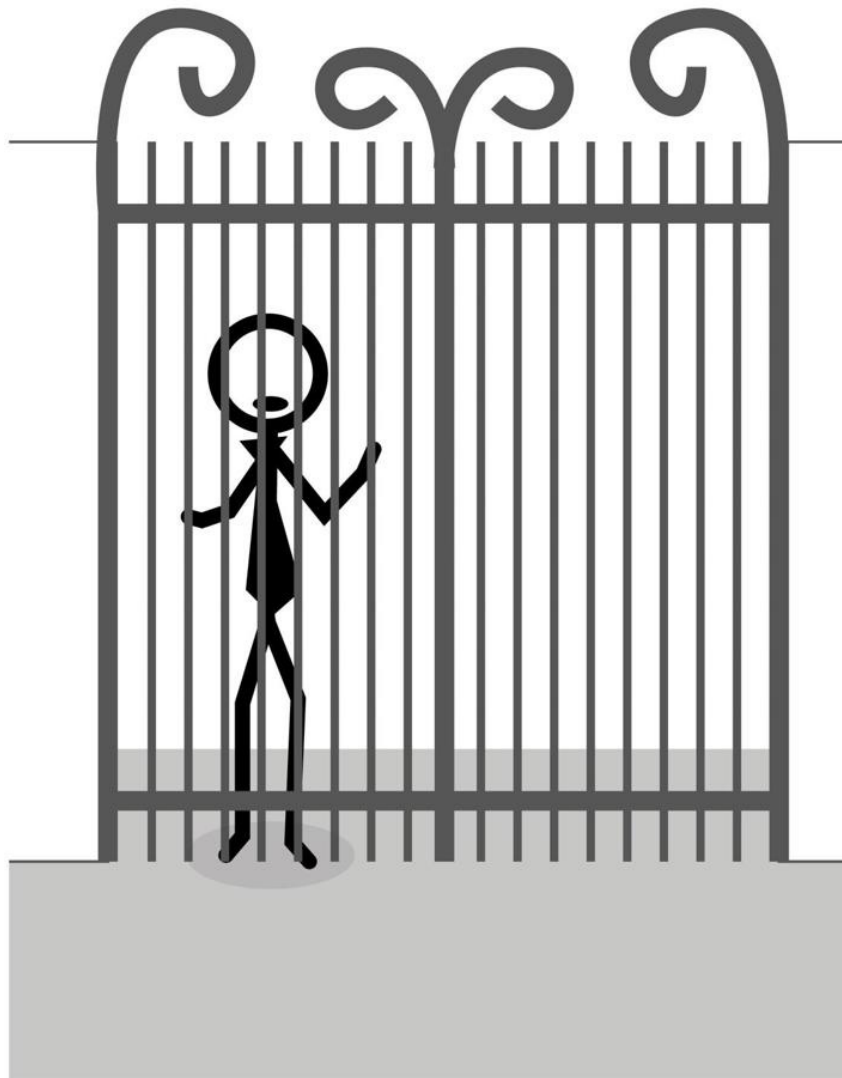
Se você já tem empresa há um certo tempo, sabe exatamente do que estamos

falando e sabe o quão difícil é essa situação. Se você recusa a contratação, a pessoa (ou pessoas) passa(m) a te olhar com cara feia, falando para todo mundo que você é metido, que o sucesso subiu à sua cabeça, que agora que ficou rico não olha mais para os pobres, lembrando (!?) inclusive daquela vez que o vô dele ajudou o seu tio, o que significa que você é um grande um ingrato.

Mas eu garanto que se você contratar só por critérios pessoais, sem levar em conta a capacidade profissional, em 90% das vezes vai acontecer praticamente a mesma coisa, só mudando a temática. Dessa vez você será o patrão explorador, que faz o coitado do empregado trabalhar o tempo todo sem parar e por um salário miserável, enquanto você embolsa todo o lucro e que, inclusive, acabou de comprar um carro novo, uma TV nova, um computador novo.

E nós sabemos que normalmente esse tipo de contratação não é baseada em critérios técnicos, portanto a possibilidade dele não se adaptar ao cargo ou às responsabilidades é muito grande. Isso gera um novo problema: demiti-lo. Então, além dos já citados arrogante e explorador, você passa a ser um crápula sem coração criticado em todo o círculo familiar ou de amigos em comum.

É o típico caso em que você não tem muito que fazer, mas caso o profissional indicado não tenha as características que a vaga exige, recuse-o logo de início, utilizando essa alegação, evitando assim dores de cabeça posteriores. Nessa hora seja racional e tente responder duas perguntas: “eu preciso de um funcionário para essa vaga agora?” e “se eu recebesse esse currículo sem indicação eu o contrataria?”. Caso sua resposta seja não para alguma das perguntas, você já tem a sua resposta.



A vida particular deve permanecer fora dos portões da empresa

Todo mundo possui uma vida particular com problemas para serem resolvidos, dias bons e ruins. Porém, o empresário precisa saber deixar isso fora dos limites da empresa. Para que isso aconteça, algumas situações precisam ser evitadas.

A primeira é que, grosseiramente falando, os funcionários não têm nada a ver com os problemas particulares do patrão, uma vez que eles também possuem os seus. Assim, você não deve se aproveitar da posição de comando para descontar as suas frustrações e mau humor, nem por problemas da empresa e muito menos

por problemas de fora dela. Ainda, saiba que existe a linha invisível do assédio moral que, uma vez cruzada, vai lhe trazer novos e grandes problemas para se somar aos anteriores.

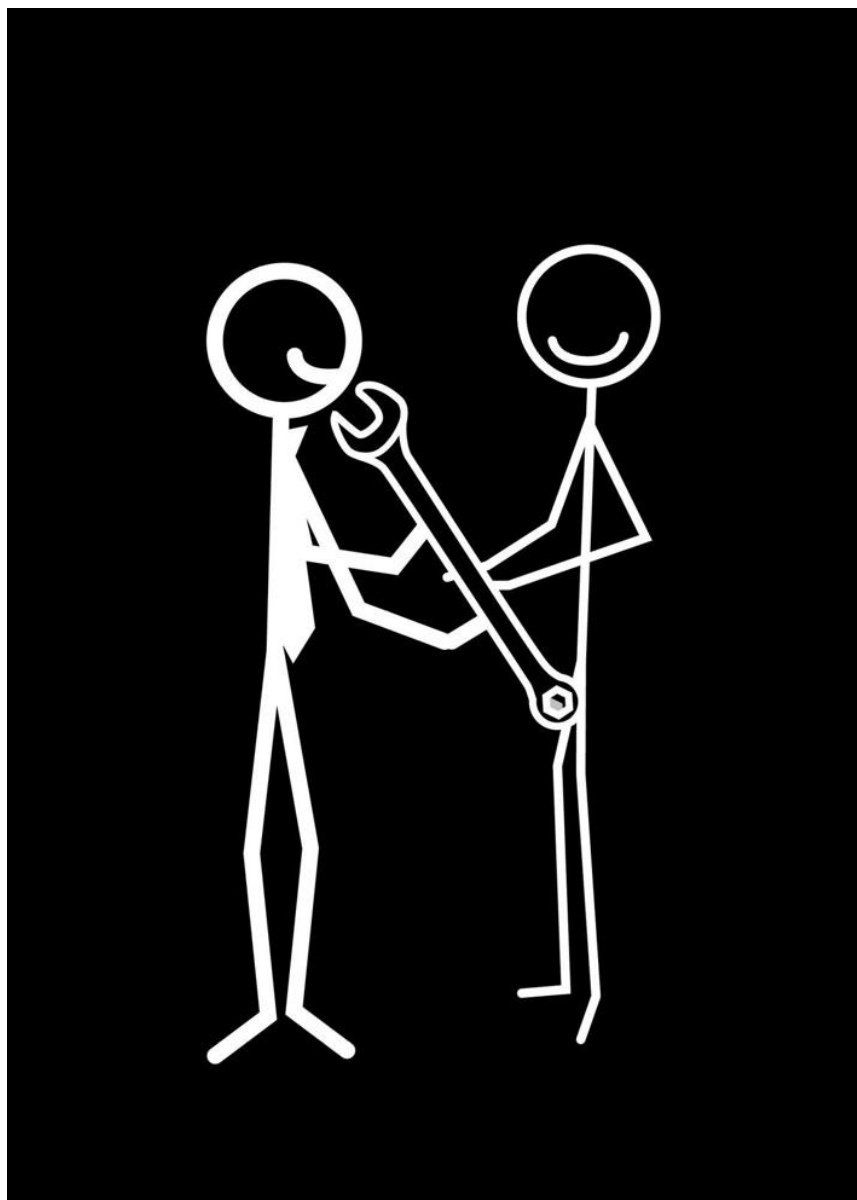
Porém, separar as coisas significa muito mais. Significa que, como as outras pessoas, os problemas e situações do dia a dia precisam ser resolvidos fora do horário e ambiente de trabalho. Precisa ligar para o banco resolver uma questão da sua conta? Use a hora do almoço ou o celular, fora dali. Comprou alguma coisa para sua casa? Deixe as sacolas no carro, não precisa entrar com elas na empresa. Vai viajar a passeio no feriado ou vai jantar em algum restaurante bacana? Legal, mas não precisa ficar reservando tudo durante o expediente.

Entenda, você não é um companheiro de trabalho dos demais funcionários. Você é o patrão, a pessoa que paga os salários deles e que, invariavelmente, paga menos que eles gostariam (aqui não se discute mérito, e sim o quanto cada um quer ganhar). Portanto, eles não querem saber da sua vida particular. Mais, você não deve permitir que eles saibam da sua vida particular.

Exatamente por isso é preciso evitar também o impulso de transformar seus funcionários em secretários particulares. A não ser que você seja um mega empresário ou uma pessoa muito rica e tenha uma pessoa só para cuidar da sua vida, o funcionário é da sua empresa, e não da sua pessoa.

Então, nada de ficar pedindo para ele ir até o banco pagar suas contas pessoais, ligar para lojas ou similares para fazer compras, resolver coisas – chatas – do seu dia a dia e que você acredita não ter tempo para elas. Se realmente não tem tempo, trate de arrumar, pois é necessário. Isso, além de ser invasão demais na sua privacidade, desestimula o funcionário, pois “buscar o carro do chefe na oficina” não pode ser colocado no currículo e nem gera conhecimento para ele.

Quanto mais seus funcionários souberem da sua vida particular, mais material para fofoca eles terão. Eliminar a rádio peão é impossível, mas dá para tomar algumas atitudes para diminuí-la. Afinal, no primeiro momento de crise, em que o empresário pode pedir austeridade nos gastos, a primeira coisa que eles vão pensar será “também, gastando daquele jeito, não tem empresa que aguente”, mesmo que você não gaste quase nada.



Aprenda a delegar

Toda essa discussão de profissionais qualificados existe por uma simples razão: por menor que seja seu negócio, você jamais vai conseguir tomar conta de todos os departamentos o tempo todo. Portanto, para empreender é preciso saber delegar, motivo pelo qual é impossível conceber contratar funcionários sem qualificação, pelo menos nos cargos mais gerenciais.

Toda empresa tem uma estrutura complexa e tem diversas coisas acontecendo ao mesmo tempo. O comercial está vendendo; a fábrica, fabricando; o faturamento, emitindo notas; as compras, negociando com fornecedores; a expedição, enviando o material pronto; o atendimento, falando com os clientes;

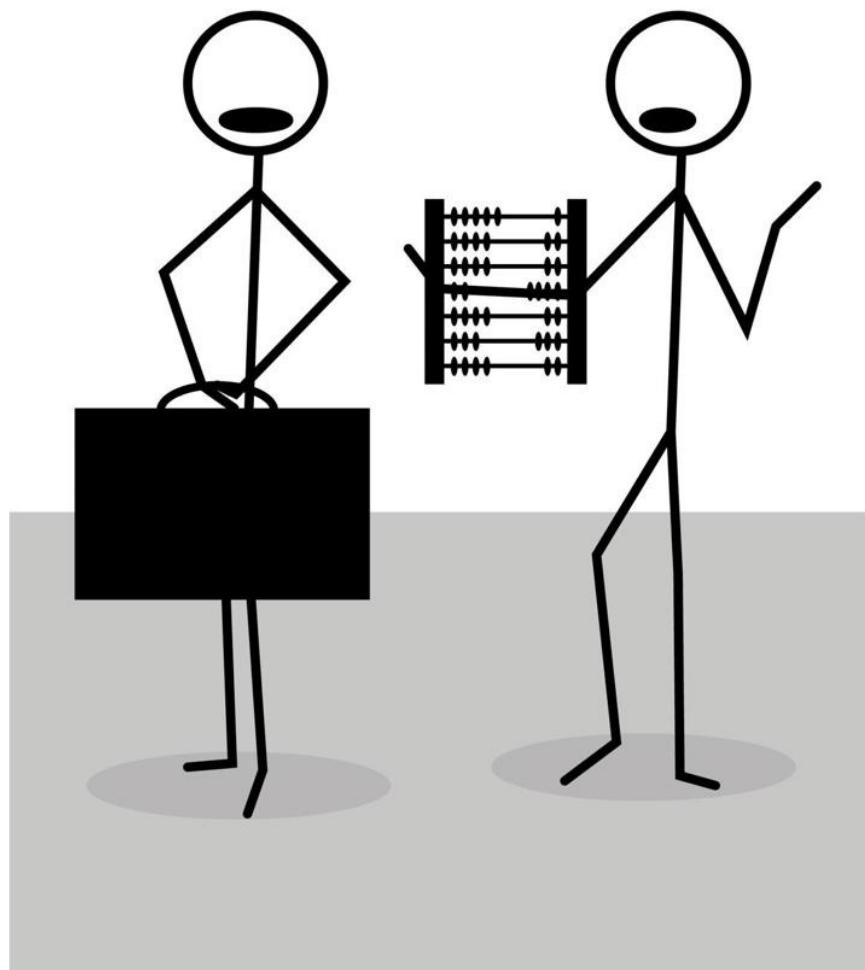
o financeiro, cobrando e fazendo os pagamentos. Imagina se você fosse ficar cuidando de tudo o tempo todo? Em pouco tempo a empresa entraria em colapso. Além do mais, apesar de você ter que saber um pouco de tudo, você não pode ser o melhor em tudo, isto é impossível.

E outra coisa: não tem como você estar em todos os lugares ao mesmo tempo, pois nem tudo acontece debaixo do teto da empresa. O empreendedor precisa sim estar de olho em tudo, mas precisa entender que o seu papel é estratégico e que certas rotinas precisam funcionar automaticamente, sem a sua participação.

Assim, o empresário precisa sim estar cercado de profissionais competentes e em quem ele confia. Mais ainda, precisa deixar esses funcionários trabalharem e precisa ouvi-los, pois são eles que estão no dia a dia de suas funções, e com certeza, possuem informações e críticas a respeito do seu negócio.

Um empregado que sente não ter a confiança do chefe, por mais competente que seja, começa a desanimar e se sentir desestimulado, o que não é bom para uma empresa. Funcionários insatisfeitos geram a implosão da empresa e, nestes casos, só se percebe tarde demais.

Portanto, delegue. Se não confia, troque, mas delegue pra alguém.



Contador e advogado

A empresa pode contratar ou não o serviço de diversos profissionais, dependendo do tamanho e do ramo: assessor de imprensa, publicitário, designer, desenvolvedor de sistemas, decorador. Mas não temos escolha quanto a dois profissionais: contador e advogado.

O contador é meio que óbvio para processar notas, gerar guias de pagamento e toda série de burocracia existente. Porém, ele é muito mais que isso. Ele serve para informar de novas leis que possam vir a te beneficiar ou de mudanças que, se você não se adequar, podem te trazer grande prejuízo.

É também o contador que precisa te indicar qual a melhor categoria de

empresa para se abrir, dependendo do seu perfil, quais as formas de emitir notas que te permitam pagar o imposto justo, nem a mais, causando prejuízo, nem a menos, podendo causar problemas.

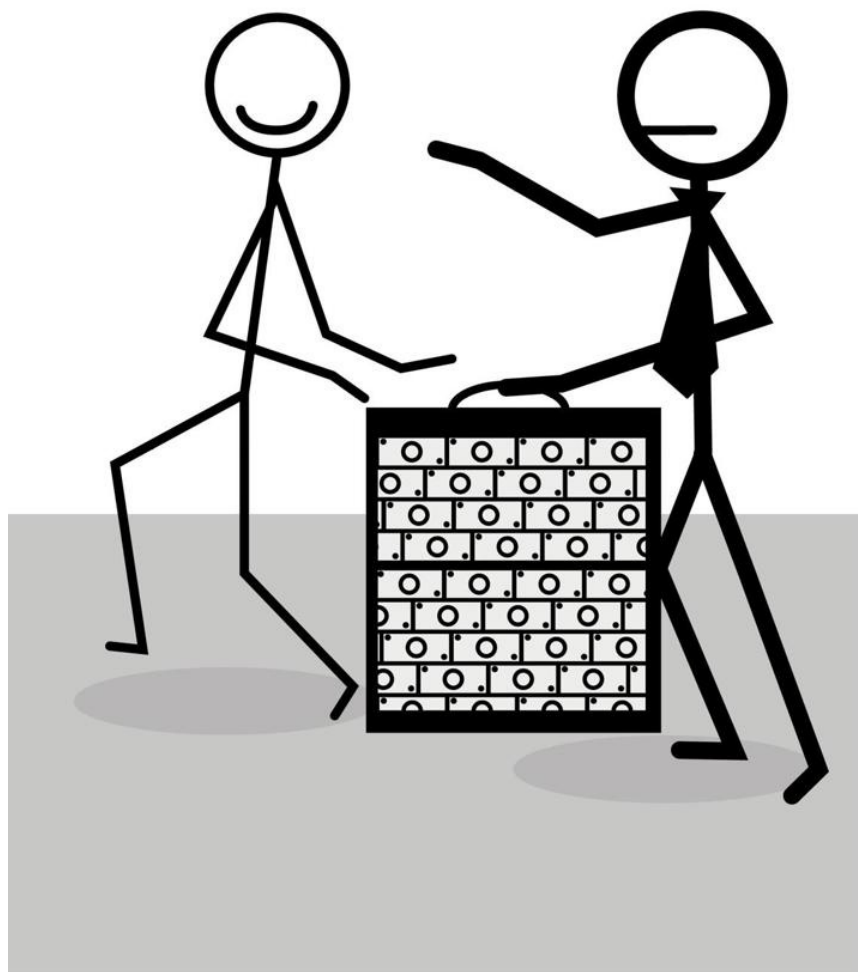
Já o advogado, diferente do que o senso comum pensa, é muito mais importante para prestar consultoria que para resolver problemas e processos. A maioria das situações poderia ser evitada com uma simples consulta ou análise de documentos por parte de um advogado competente. Um departamento de RH bem instruído a respeito da legislação terá muito menos problemas de reclamações trabalhistas. Um contrato redigido por um profissional terá uma chance infinitamente menor de vir a ser discutido judicialmente e, se vir a ser, menor ainda a chance de causar prejuízo. Uma transação comercial com um aval de um advogado tem maiores possibilidades de dar certo.

E não apenas nisso, esses dois profissionais são responsáveis por uma série de detalhes burocráticos da empresa, com os quais o empresário não pode (e nem deve) se preocupar. Porém, como estamos citando, e desta vez mais do que nunca, eles precisam ser muito competentes e de extrema confiança.

Uma decisão ou um conselho errado pode gerar um prejuízo muitas vezes irreversível. Se a empresa está bem, pode tirá-la dos trilhos, e se ela já está mal, pode ser a pá de cal que ela não precisava. Cansamos de ver casos em que uma assessoria mal feita desencadeou uma série de problemas.

Ao mesmo tempo, todo mundo se acha advogado e contador, então, principalmente em fases ruins, todos têm uma dica milagrosa, um conhecido de um conhecido que fez algo e que resolveu a empresa, uma brecha na lei que ninguém descobriu. E, com isso, o empresário fica todo animado e quer colocar em prática na hora. Neste momento é de suma importância um contador ou um advogado para analisar e esclarecer a situação, pondo um ponto final nessas viagens.

Eles são profissionais especializados em conhecer detalhes e nuances de uma estrutura gigante e confusa, portanto não ache que você sabe tudo. Pergunte, consulte, se informe e aceite os pareceres, mesmo que você não goste deles.



Diminuir uma empresa é muito mais caro que aumentá-la

Digamos que, após todas as análises, você chegou à conclusão de que vale a pena aumentar a empresa. Vai para um prédio maior, vai comprar mais maquinário, vai contratar mais funcionários. Isso é para ser a tendência natural da empresa, é a prova de que os negócios vão bem e que chegou a hora de investir mais.

Só é necessário ter algo em mente: se você vai gastar dinheiro para ampliar a empresa, caso um dia seja necessário, fazê-la retornar ao estado anterior será

muito mais caro. E, em muitos casos, essa conta a ser paga será suficiente para iniciar a quebra irreversível.

Mas por que isso? Se a mudança já foi realizada, diminuir não seria, teoricamente, mais barato? Seria, mas não é.

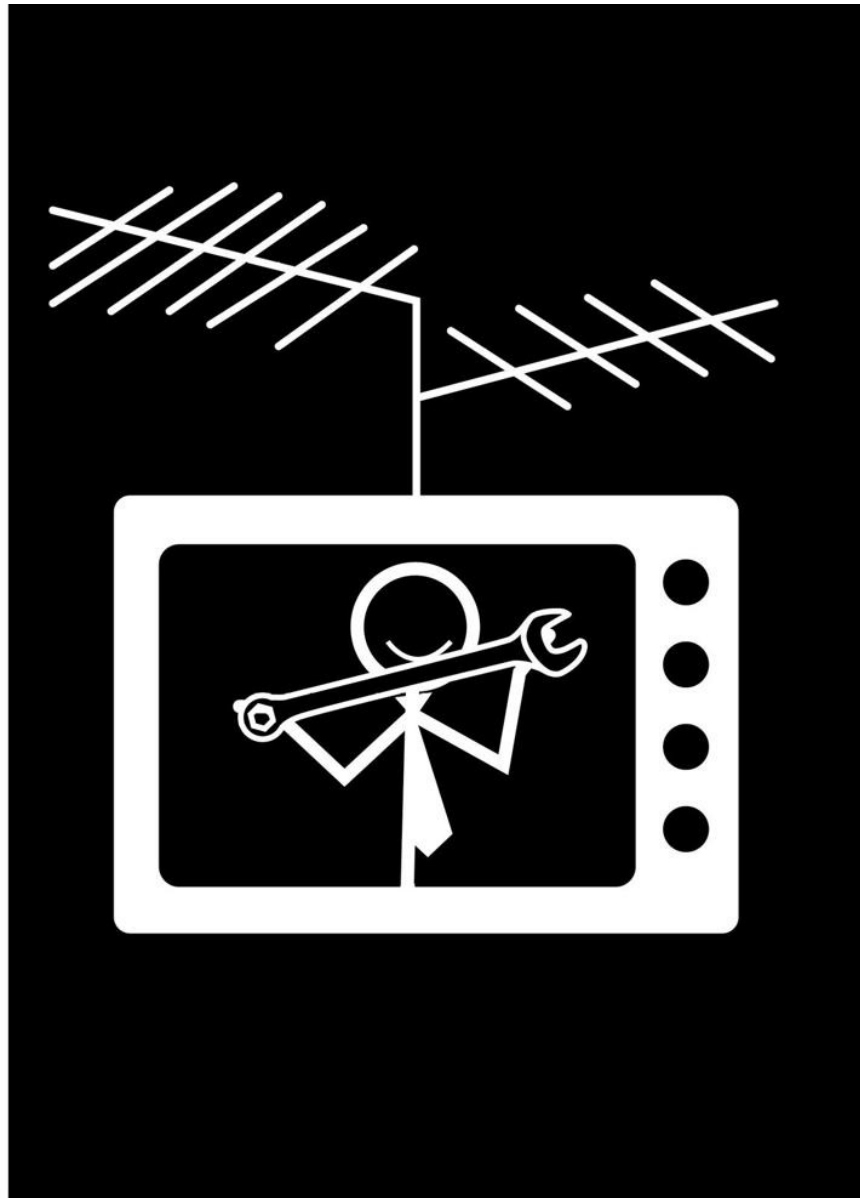
Primeiramente, porque para aumentar você precisa capitalizar a empresa. Não basta mudar para um prédio maior, é preciso comprar novas mesas, maquinários, computadores. E outra, nessa mudança de prédio, ou você adquiriu ou teve que alugar, e em ambos os casos, o custo é alto.

Isso tudo gerou um investimento e, se foi tomada a decisão de regredir de tamanho, é porque os negócios não foram bem e, provavelmente, todo esse investimento não foi pago. Então, imagine o custo de romper o aluguel, pagar multa, alugar um novo prédio, pagar a mudança. Ainda, no novo prédio menor não vai caber todo o material comprado mais o estoque adquirido. Assim será preciso criar uma alternativa para acondicionar esses equipamentos não pagos e desnecessários.

Além do mais, nessa regressão será necessário demitir uma série de funcionários. Com isto, ao mesmo tempo em que terá uma despesa imediata e muito alta, pois o custo de demitir alguém é elevado e adjacente, com certeza gerará um mal estar entre os restantes.

E, finalmente, o óbvio: uma estrutura maior, uma despesa maior. Se o aumento de estrutura não foi absorvido pelas vendas ao ponto de se diminuí-la novamente, pode ter certeza que você está trabalhando ou com prejuízo, ou no limite dele.

Assim, antes de ampliar a empresa tenha certeza de que existe uma possibilidade real e não muito distante de as contas se pagarem, pois voltar atrás não será fácil.



Seja conhecido

Não importa o seu ramo de atividade, se é uma indústria ou um serviço, se é altamente qualificado ou um commodity, você precisa vender e gerar lucro para a empresa. E, independente de qual ele seja, você só consegue isso se a sua empresa for conhecida.

Qualquer conversa sobre 'ser conhecido' acaba automaticamente sendo direcionada para a questão de fazer propaganda, mas nem sempre esta é a melhor solução. Primeiro é preciso pensar no tamanho da empresa e qual o mercado que ela atinge antes de fazer qualquer investimento na área. Muitas vezes basta um folheto a ser retirado no balcão da loja, noutras um pequeno anúncio no jornal do

bairro. Em outras, o mercado é tão específico que não há muito o que fazer.

Saiba que muitas vezes fazer anúncios ou propagandas servem mais para massagear o ego do proprietário que para trazer algum efeito prático nas vendas. Por isso, é preciso tomar cuidado para não cair nas tentações que são oferecidas por vendedores de anúncios, profissionais da área de publicidade ou mesmo os palpiteiros. Saiba que nem sempre você precisa estar naquele evento ou feira “em que todos os seus clientes e concorrentes estarão” e que você pode simplesmente perder aquela “oportunidade imperdível de estar na melhor revista do segmento”.

Perceberam? Eles quase sempre apelam para o ego, e não para o comercial, quase como uma chantagem emocional. Claro que anunciar às vezes é uma boa (e, às vezes, extremamente necessário), mas é preciso muito cuidado para, mais uma vez esse assunto, não dar um passo maior que a perna com o risco de não conseguir arcar com o compromisso assumido sem pôr em risco a segurança financeira da empresa.

O que o empresário não pode esquecer é que a melhor (e a pior) propaganda ainda é o boca a boca, é aquilo que seus clientes acham de você e falam para os outros. De nada adiantam enormes investimentos em publicidade se o serviço ou a qualidade dos produtos é ruim, se a percepção que o seu cliente tem da sua empresa é negativa. Agrade seu cliente, melhor propaganda não há.



Ouçã o que o seu cliente tem a dizer

E se a questão é agradar o cliente, não basta fazer aquilo que você acha que ele vai querer, é preciso aprender a ouvi-lo. Só que, na maioria das vezes, o empreendedor tem dificuldades em ouvir o cliente, pois não está preparado para ouvir críticas. E não tem jeito, elas sempre virão.

Portanto, o melhor a ser feito é aceitar e aprender a tirar o melhor dessas críticas. O primeiro passo é ter um critério para separar as críticas fundamentadas daquelas absurdas. Se você fabrica um produto, vende cerca de 100 unidades por mês e, após três meses, apenas um cliente reclama da qualidade dele, provavelmente o problema é com o cliente, mas se nesse período

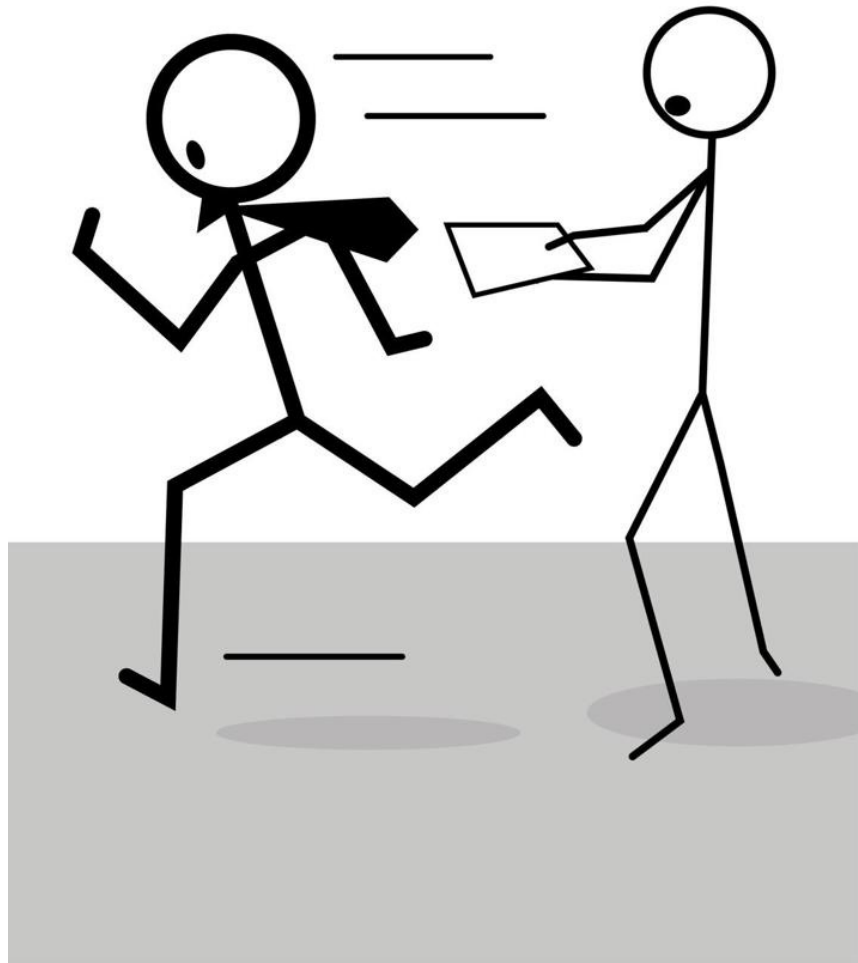
você receber 10 reclamações é melhor checar o produto, sua produção, a matéria prima. Alguma coisa pode estar errada.

É preciso aproveitar esses feedbacks dos clientes, detectar os pontos negativos da sua empresa e alterá-los, e não achar que, por ser o criador do negócio, o entende melhor que qualquer pessoa, até porque o ponto aqui não é esse, e sim a percepção que o consumidor tem do seu produto, se ele quer repetir a compra e indicar ou o contrário. A maioria dos empresários tende a se deixar levar pela arrogância de imaginar que sabe mais que os outros sobre o assunto, e isso pode se tornar uma armadilha fatal.

Muitas vezes o melhor para você não é o melhor para eles e, como a empresa vive de vendas, os consumidores precisam estar satisfeitos.

Assim, crie um canal por meio do qual o consumidor possa se comunicar com você: reclamando, dando sugestões ou até elogiando. Isso é muito importante, principalmente nos dias atuais, em que essa atitude está se tornando comum por causa da internet e das mídias sociais. Ainda, o consumidor se sente melhor e mais prestigiado e, além de poder dizer o que pensa (e muitas vezes desabafar suas frustrações e incômodos), vai ainda ter uma impressão melhor da empresa.

Ouça o cliente, avalie a situação friamente e dê uma resposta rápida. Quem vai ganhar é a sua empresa.



Se não vai conseguir entregar, não venda

Simplificando, o objetivo principal de uma empresa é vender. Da mesma forma, todo mundo já deve ter ouvido que não se recusa cliente nem pedido. Porém, algumas vezes o empresário precisa parar para pensar se aquele pedido que está sendo orçado vale a pena ou não.

Óbvio, essa é uma situação *sui generis* e que leva em conta diversos fatores, mas normalmente são aquelas circunstâncias que envolvem grandes valores e, conseqüentemente, grandes riscos.

Ao receber um pedido de orçamento que envolva um grande volume, alta complexidade técnica ou um prazo muito apertado, é preciso levar em conta duas coisas: se você vai conseguir entregar o contratado em tempo e com qualidade e se o valor do pedido vai cobrir as despesas.

Esse tipo de orçamento costuma esconder algumas armadilhas que devem ser levadas em conta antes do seu fechamento, e a emoção – ou, no caso, a ambição – não pode ser colocada à frente da razão.

Portanto, faça as perguntas acima. Não deixe de fazer cálculos, de conversar com seus funcionários para saber sobre as dificuldades e prazos, consulte seus fornecedores a respeito da matéria prima, tome todas as precauções possíveis para não cometer o maior de todos os pecados de uma empresa: vender e não conseguir entregar.

Para conseguir entregar, muitas vezes você vai ter que oferecer algo sem a devida qualidade ou terá que gastar muito para conseguir finalizar o pedido, tendo prejuízo.

Nenhuma dessas situações é boa para a empresa. Se ela já apresentar dificuldades, isso pode se tornar a pá de cal que faltava. Lembre-se: não há vergonha nenhuma em recusar um pedido, e sim em não entregar, entregar com problemas ou ter prejuízo na venda.



Não se deixe empolgar com a conversa dos seus vendedores

Praticamente toda empresa possui vendedores, principalmente se o empresário não for da área comercial. Eles são os responsáveis por apresentar o produto ou serviço para os potenciais consumidores e auxiliá-los na compra. E, exatamente por isto, nessa profissão eles precisam de muita lãbia e poder de convencimento.

Só que, como qualquer profissional, eles tendem a achar que a sua função é a mais importante da empresa e que é necessário vender acima de qualquer coisa, independente das condições de venda. E aí mora outro tipo de perigo: cair na

lábria dos seus próprios vendedores.

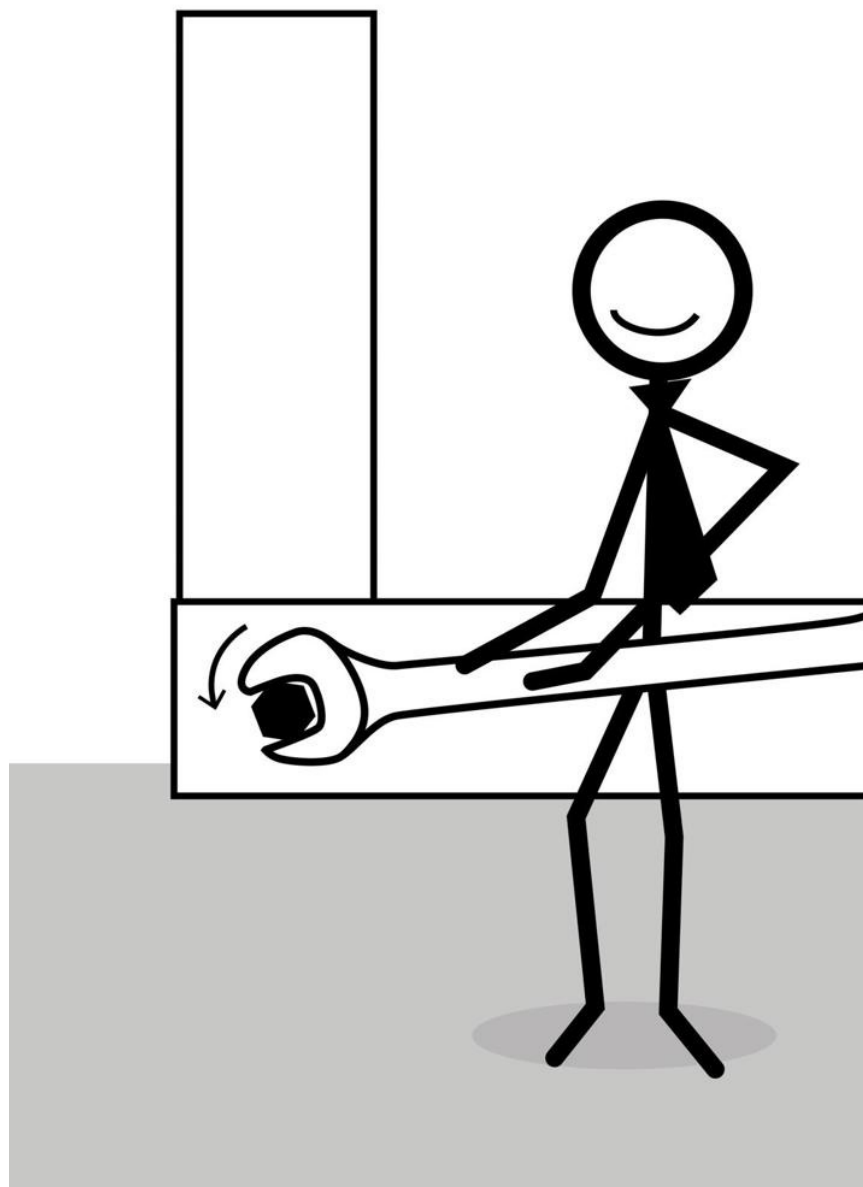
Um vendedor vive de comissão sobre as vendas, sobre o valor bruto delas. Portanto, para ele, até mais que para a empresa, vender é o que interessa. Mesmo que para isso ele precise conceder descontos acima do limite da empresa, encurtar o prazo de forma a apertar a linha de produção, oferecer condições de pagamento que o departamento financeiro não autorizou, tudo para não perder o seu negócio.

O serviço do empresário, neste momento, é saber pesar na balança todas as situações e lados para tomar a melhor decisão. Complicado? Muito, mas faz parte do desafio de empreender, analisar todas as variáveis da complexa operação, e não permitir que nenhuma delas fuja-lhe do controle.

E, para vender, diversos fatores estão envolvidos além do preço e da condição de pagamento. Diversas ferramentas de marketing são utilizadas, como mostruários, amostras, displays, material de publicidade. Todas estas custam dinheiro e é necessário ter um controle para que seu custo não extrapole o previsto.

Entenda uma matemática simples: na cabeça do vendedor, ele trabalha para o cliente, e não para a empresa. Portanto, ele raramente vai se importar com os custos e dificuldades do produto. Ele sempre vai advogar a favor do cliente e dificilmente defenderá a empresa para este.

Óbvio que não estamos aqui demonizando o vendedor, muito menos dizendo que ele é desnecessário para a empresa, mas sim-como em tudo -, alertando para situações que podem vir a ocorrer e que, caso não sejam bem avaliadas, podem gerar prejuízos.



Não trabalhe demais, trabalhe direito

Este pode parecer o conselho mais estranho deste livro, mas também pode ser um dos mais valiosos. Desde muito cedo a gente aprende algumas frases de efeito como “Deus ajuda quem cedo madruga”, “o trabalho enobrece o homem”, “trabalho não mata ninguém”, além de fábulas como a da formiga e da cigarra que, aos poucos, vão embutindo em nossa cabeça que tudo se constrói com o trabalho.

Não deixa de ser uma verdade, porém como tudo na vida, o trabalho também precisa ser executado com moderação. Trabalhe duro, mas trabalhe inteligentemente, pois a quantidade de horas dedicadas não significa

necessariamente que seu trabalho rendeu mais. É aí que muita gente se perde: ao trabalhar errado, o serviço não rende e não se percebe que há algo equivocado, pois a cultura popular diz que enquanto você estiver trabalhando muito, está tudo certo.

Quando você começa um empreendimento, ouve de outros empresários que eles precisaram trabalhar muito para atingir o nível que estão, para conseguir ganhar dinheiro, que vararam dias, perderam horas de sono, feriados, finais de semana. Certo, isto acontece, mas é a exceção, não o padrão.

Então, se algum dia você começar a trabalhar muito, por muito tempo, e mesmo assim precisar trabalhar mais, pare e veja o que está errado: se a sua rotina é errada, se a sua forma de trabalhar é improdutiva ou mesmo se a empresa está com algum problema.

Vamos imaginar um atleta. Para atingir uma alta performance, ele sabe que precisa treinar bastante. Mas ele também sabe que se forçar muito a sua musculatura, ela vai estourar e então todo o trabalho será perdido, pois ele não poderá mais competir. Por isso fazem parte do seu treinamento uma boa alimentação, um sono regrado e sessões de relaxamento.

Se isso funciona para um atleta, por que não pode funcionar para um empreendedor? Por que ele deixa de almoçar, de dormir, de descansar para trabalhar? Se a musculatura do atleta estoura com sobrecarga de exercícios, no caso de uma empresa, a musculatura também vai estourar. E, neste caso, essa musculatura é o empresário. Cansaço e esgotamento geram stress e falta de concentração, que geram erros e decisões mal tomadas, que geram a quebra da empresa.

Reserve um tempo para a família e os amigos, tenha um hobby, permita-se apreciar os pequenos prazeres da vida sem culpa. Eles fazem parte do seu sucesso.



Se você trabalha com o seu hobby, arrume outro hobby

Em qualquer obra sobre empreendedorismo você vai encontrar diversas vezes o termo “paixão”. Por que ele está lá? Pelo simples fato de que as chances de sucesso em se fazer algo que você tem prazer são muito maiores. Já até falamos sobre isto antes. Entretanto, quando isso acontece, você precisa ter em mente que ele deixou de ser um simples hobby para se tornar sua profissão.

Vejamos o que significa exatamente a palavra hobby para ficar mais claro o que queremos dizer. Segundo o Dicionário Michaelis é “atividade de recreio ou

descanso praticada nas horas de lazer”.

Pois bem, atividade de descanso e horas de lazer. São duas coisas que não combinam com o trabalho, concordam? Então, quando alguma atividade transcende o lazer e as horas vagas para se tornar o seu ganha pão, podemos afirmar duas coisas: a primeira é que você é uma pessoa de sorte, pois uma parcela ínfima da população consegue isso. E a segunda é que está na hora de conseguir um novo hobby.

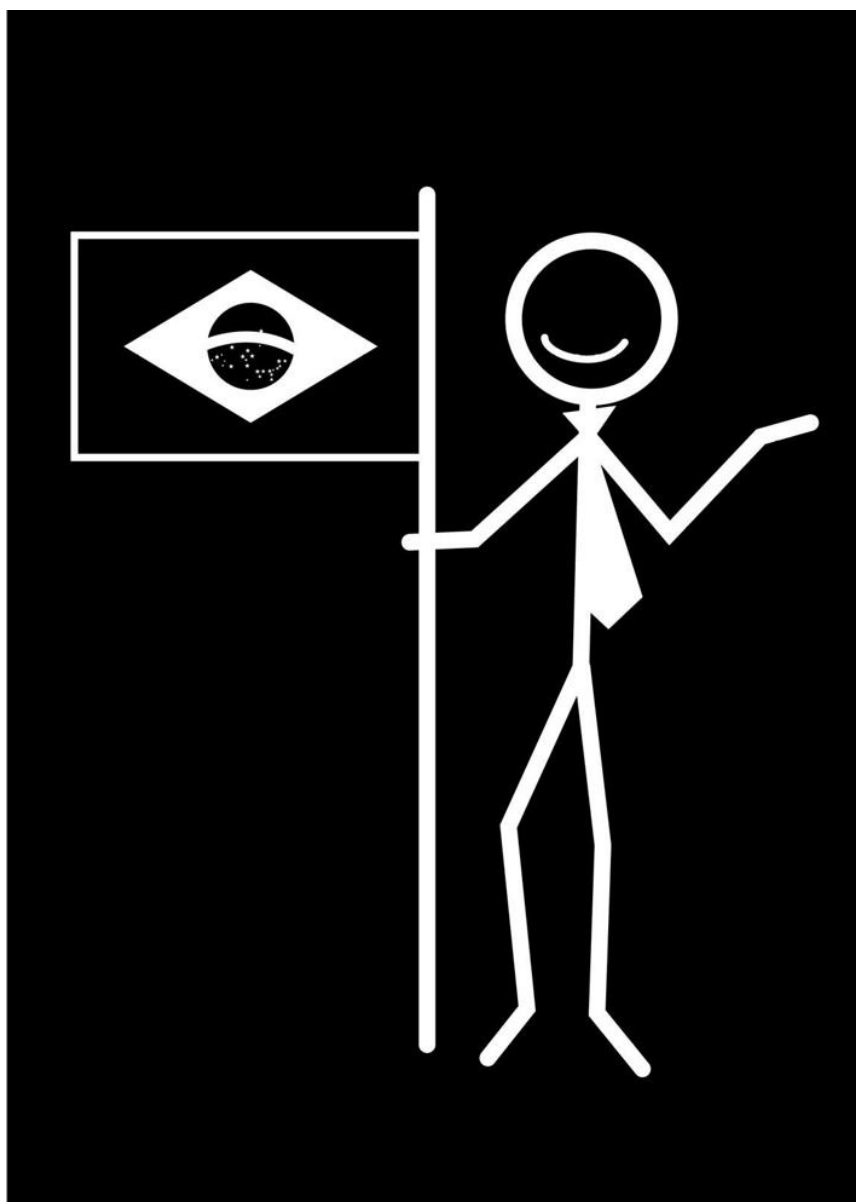
E por que dizemos isso? Porque além da questão tratada acima, da necessidade de se ter horas de lazer e descanso, você periga tornar-se uma pessoa chata!

As pessoas a sua volta, sua família, seus amigos, com certeza vão querer saber como anda o seu projeto, quais os seus planos e conquistas, isso é parte do pacote de gostar e se importar com alguém, mas elas não estão nem um pouco a fim de falar o tempo todo sobre o mesmo assunto. O perigo de se misturar paixão e empreendedorismo é a pessoa se tornar monotemática.

Lembre-se: nem todo mundo partilha da mesma paixão e a chance de as pessoas não terem a mesma empolgação que você é enorme.

Claro, existe o argumento de que você pode então passar a conviver com pessoas que pensam o mesmo que você, que partilham sim da mesma paixão. Neste caso não haverá problema. Mas, seja sincero: que mundinho chato este que só se fala sobre uma coisa, não?

O mundo é muito grande e às vezes a solução para um problema pode estar bem longe de onde você pensa. Por isso, evite a alienação.



O governo é sim o seu maior sócio

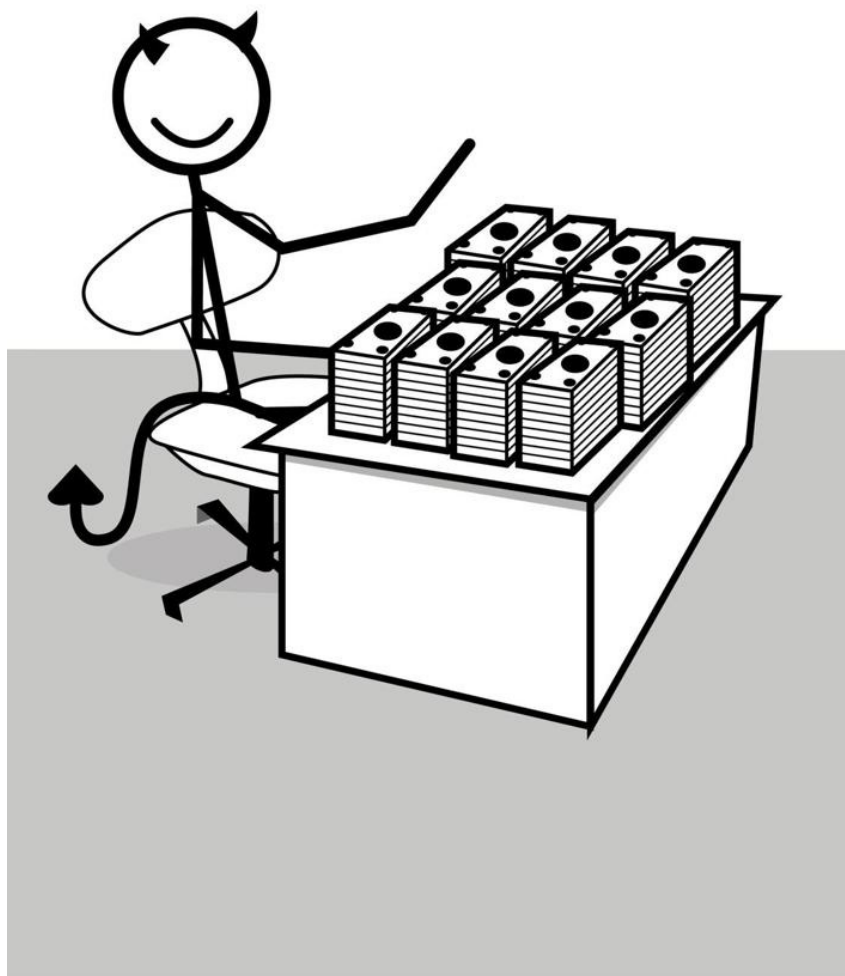
Quantas vezes você já ouviu a frase “o Governo é seu maior sócio”? Não é necessário ter uma empresa para ouvi-la, mas ao começar uma, você percebe que essa é uma grande verdade.

Não nos cabe neste momento apontar se essa convicção é justa ou não, se existe retorno para os impostos pagos...essa é uma questão social muito mais profunda que despenderia uma obra apenas para discuti-la - e duvido que chegaríamos a uma conclusão. Também não nos cabe apontar alíquotas, pois para isso a empresa possui um contador (a sua não tem? Então contrate um agora!). O que dizemos é que a carga tributária é sim alta (percentualmente

falando) e que além dela existem uma série de taxas que precisam ser pagas para que a sua empresa permaneça aberta.

O que é um sócio? Resumidamente, não é uma pessoa ou entidade que faz parte da empresa e que, ao final de um exercício, recebe uma participação dos lucros? Então, neste caso, antes de começar um negócio é preciso ter em mente que uma boa parte do seu faturamento deve ser reservado para o pagamento de impostos e taxas. E este valor será invariavelmente muito maior que o lucro dos sócios.

Porém, não caia na conversa de ser informal, muito menos de sonegar impostos: o prejuízo a médio e longo prazo será muito maior, acredite. A melhor coisa a se fazer é conversar com seu contador e, dentro da lei, encontrar a solução menos onerosa.



Os bancos não sentem compaixão

Compaixão é uma coisa bonita, que qualquer pessoa aprende a ter (ou deveria ter aprendido) desde criança. É a capacidade de ter pena ou piedade da dor alheia. Mas, quando se entra no mundo dos negócios, é um sentimento em desuso.

Ainda é possível encontrá-lo aqui ou ali, mas tenha certeza de uma coisa: ele não existe, de maneira alguma, dentro de um lugar chamado banco.

É preciso entender que, principalmente para uma empresa, o banco é um mal necessário. É uma droga que precisa ser utilizada com moderação, de forma que a empresa dependa o mínimo possível dela.

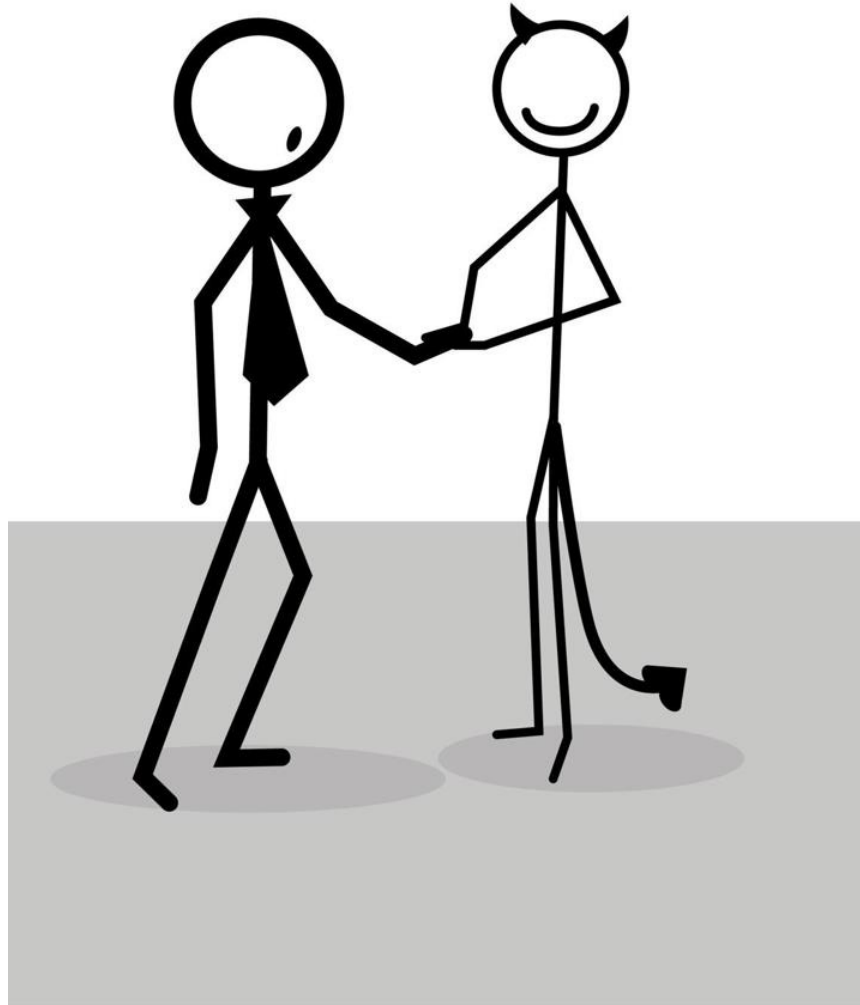
Não estamos dizendo para não trabalhar com bancos, o que é completamente impossível pela estrutura bancário-financeira que existe no Brasil. Mas tente limitar-se a serviços essenciais: ter uma conta-corrente, emitir boletos para recebimento, fazer pagamentos, ter um cartão de crédito.

Por outro lado, evite ao máximo tomar empréstimos, descontar duplicatas, pagar apenas o mínimo do cartão de crédito, situações em que as cartas mudam de mãos e passam a estar nas mãos do seu gerente. Entenda, ele é seu amigo enquanto ele depender de você. No momento que você passar a depender dele, ele vai direto para a sua jugular.

Antes de nos jogarem pedras, vamos deixar bem claro que não é uma crítica à pessoa do gerente, e sim do sistema bancário, personificado no cargo do gerente. Ele é o cara que vai te pressionar, cortar seu crédito e, quando você estiver com a água pelo pescoço, vai surgir com uma renegociação que vai lhe parecer, naquele momento, a sua salvação, mas na verdade é o que falta de água para te afogar.

Aqui a regra é bem clara: não existe compaixão por parte dos bancos e qualquer coisa que lhe seja proposta terá apenas um beneficiado: o banco. Basta uma pesquisa rápida entre empresas que deram errado para perceber que 11 entre 10 empresas que quebraram, tiveram grandes problemas com bancos, seus juros astronômicos e suas táticas de coerção.

Nenhum banco gosta de uma empresa com problemas, portanto, caso essa seja sua posição, prepare-se para ser tratado como um inimigo, uma pária, um bandido.



Tenha cuidado ao contratar um ex-bancário para ser seu financeiro

Seguindo esse raciocínio, muita gente pensa que é uma grande sacada contratar um ex-bancário para ser responsável pelo seu departamento financeiro. E isto tem lógica, pois ele conhece todo o sistema, sabe como o banco pensa e pode aplicar estes conhecimentos para melhorar a empresa.

Porém, não se esqueça de uma coisa: como qualquer pessoa, ele é suscetível a vícios e condicionamentos que, no caso, podem significar transportar a mentalidade bancária para dentro da empresa, achando que ambas funcionam da

mesma forma. E definitivamente não funcionam.

Dando um rápido exemplo: o amigo do primo do nosso vizinho contratou um ex-gerente para ser o diretor financeiro da sua empresa. Ele chegou super bem recomendado, botando banca e com um grande salário para ser o salvador da pátria de uma empresa já com problemas. E, uma empresa com problemas você sabe o que é: ou você paga uma coisa ou paga outra, é impossível pagar ambas. E é nesta hora que é preciso jogo de cintura para avaliar as reais necessidades.

Qual foi a decisão deste financeiro? Destinou praticamente todo o faturamento da empresa para pagar os bancos que, segundo ele, eram os parceiros mais importantes da empresa, deixando de pagar fornecedores e até atrasando o pagamento de salários.

Não é preciso dizer o que acontece quando uma empresa deixa de pagar fornecedores e salários, certo?

Se para um banco o produto é o dinheiro, para uma empresa o dinheiro é apenas a consequência do produto ou serviço e é isso que esses profissionais têm dificuldade em entender. No mercado corporativo as empresas dependem mais dos fornecedores que os bancos dependem dos clientes. Os laços comerciais são muito mais leves e é preciso cuidar bem dos seus parceiros, sejam clientes ou fornecedores.

Não estamos dizendo para nunca contratar uma pessoa com esse perfil, mas é preciso saber antes quais os seus vícios e quais os seus conhecimentos sobre o mercado fora do banco. Um profissional que agregar seus conhecimentos bancários a outros pode se tornar um excelente profissional, enquanto um que achar que apenas essas noções servem, não servirá para empresa alguma.



Justiça Trabalhista

A Justiça Trabalhista não pode ser considerada uma inimiga da empresa por toda a questão social que a envolve, mas é um sério ponto de atenção a ser considerado.

Essa é uma questão que deve ser observada desde o momento em que a empresa decide contratar o seu primeiro funcionário e que deve ser muito bem discutida com o advogado e o contador.

Acreditem, muitos (principalmente os leigos) virão com alguma solução mágica para pagar menos encargos trabalhistas ou para flexibilizar a contratação, mas tudo isso não passará de besteira, pois os Direitos Trabalhistas brasileiros

são muito bem redigidos, de forma que você não vai encontrar brechas. Se elas um dia existiram, pode acreditar que as jurisprudências se encarregaram de eliminá-las.

Um subterfúgio que se usa muito é a contratação por outros meios, seja por cooperativa ou por contratação da Pessoa Jurídica, mas as empresas que usam disso já cansaram de perder a causa na Justiça.

Nas aulas básicas de Direito Trabalhista a gente aprende que o vínculo de emprego se dá com algumas condições básicas: subordinação (a pessoa é subordinada a alguém, não precisando ser diretamente a você, pode ser a um diretor ou gerente), assiduidade ao trabalho (a pessoa tem dia e horário para entrar e para sair. Um diarista não se encaixa neste caso, mas caso a pessoa vá a partir de três dias por semana ao trabalho, se encaixa) e remuneração (a pessoa recebe um salário, fixo ou comissionado, para prestar o serviço).

Se um prestador de serviço se encaixar nessas três categorias, pode ter certeza que em uma eventual reclamação trabalhista a sua empresa será condenada.

Portanto, evite surpresas desagradáveis e veja qual é a situação correta de se fazer uma contratação e de que forma a relação com os seus funcionários será feita. E não se esqueça nunca de atentar para todas as condições existentes na convenção coletiva feita pelo sindicato que represente seus funcionários. Parece muita coisa? E é, por isso é preciso um contador e um advogado.

Outra situação que precisa ser observada é que, diferente do que o lugar comum diz, que no Brasil a Justiça não funciona, a Justiça Trabalhista funciona – e muito bem, por sinal.

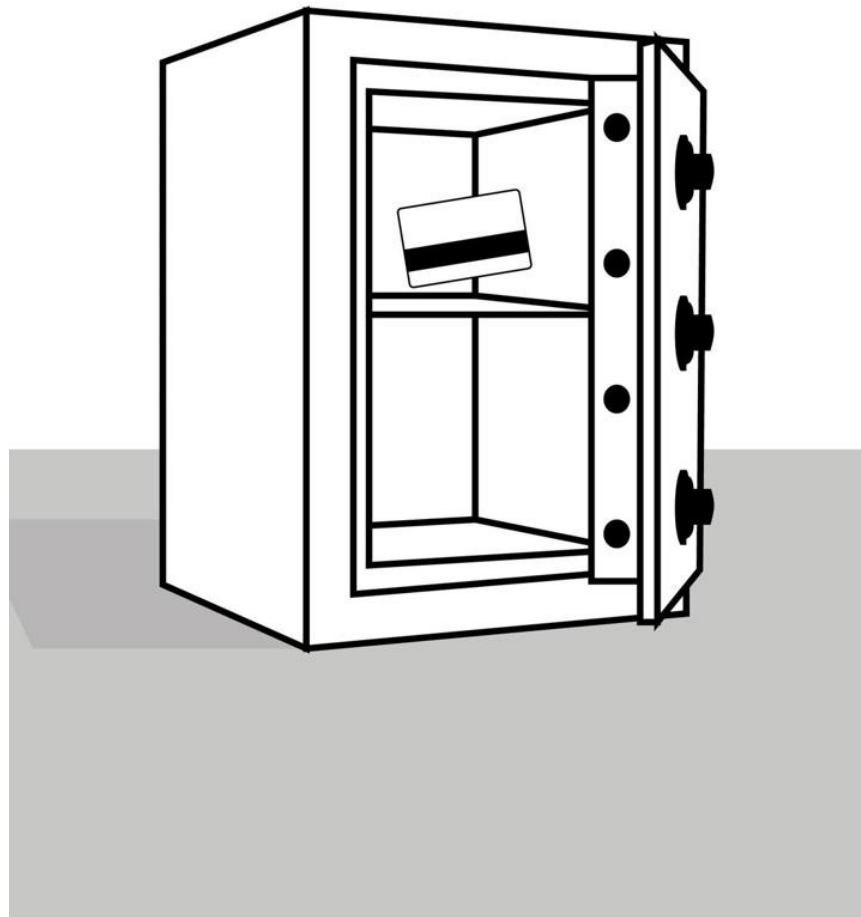
As ações são rápidas e as regras que regulam uma contratação são tão complexas e confusas que, mesmo que você pense que está fazendo tudo certo, a chance de ter derrapado em algum lugar é grande, então existe sempre a chance de haver alguma condenação, mesmo que pequena. Digamos que sua empresa foi “colocada no pau” e você tem certeza que vai ganhar a causa. Mesmo assim, não relaxe e se muna de todos os documentos e testemunhas possíveis. Uma acomodada aí pode ser fatal.

E, se independente do motivo, você for condenado, eles vão conseguir receber. O sistema de execução da Justiça Trabalhista é informatizado, ágil e muito mais abrangente que a Justiça Cível.

Nela, os bens dos sócios não estão protegidos, nem os dos sócios minoritários (tem o nome no Contrato Social, dançou), nem os dos cônjuges. As contas serão bloqueadas (diversas vezes) e sua vida será vasculhada de maneira que você nem imagina.

Com o tempo, essa dívida torna-se impagável, pois além da série de taxas e outros que são inseridos na sentença, os juros correm soltos.

Tente, o máximo que você puder, honrar seus compromissos trabalhistas. Caso a sua empresa esteja indo para o buraco, dê um jeito de pagar essas dívidas em detrimento de qualquer outra que você possa ter, pois se a vida pós-quebra com dívidas de fornecedores, bancárias ou fiscais é difícil, com dívidas trabalhistas beira o impossível.



Não economize em sistema de proteção ao crédito

Se o banco é normalmente o tiro de misericórdia em uma empresa cSe o banco é normalmente o tiro de misericórdia para uma empresa com problemas, geralmente esses problemas têm início em uma coisa chamada inadimplência.

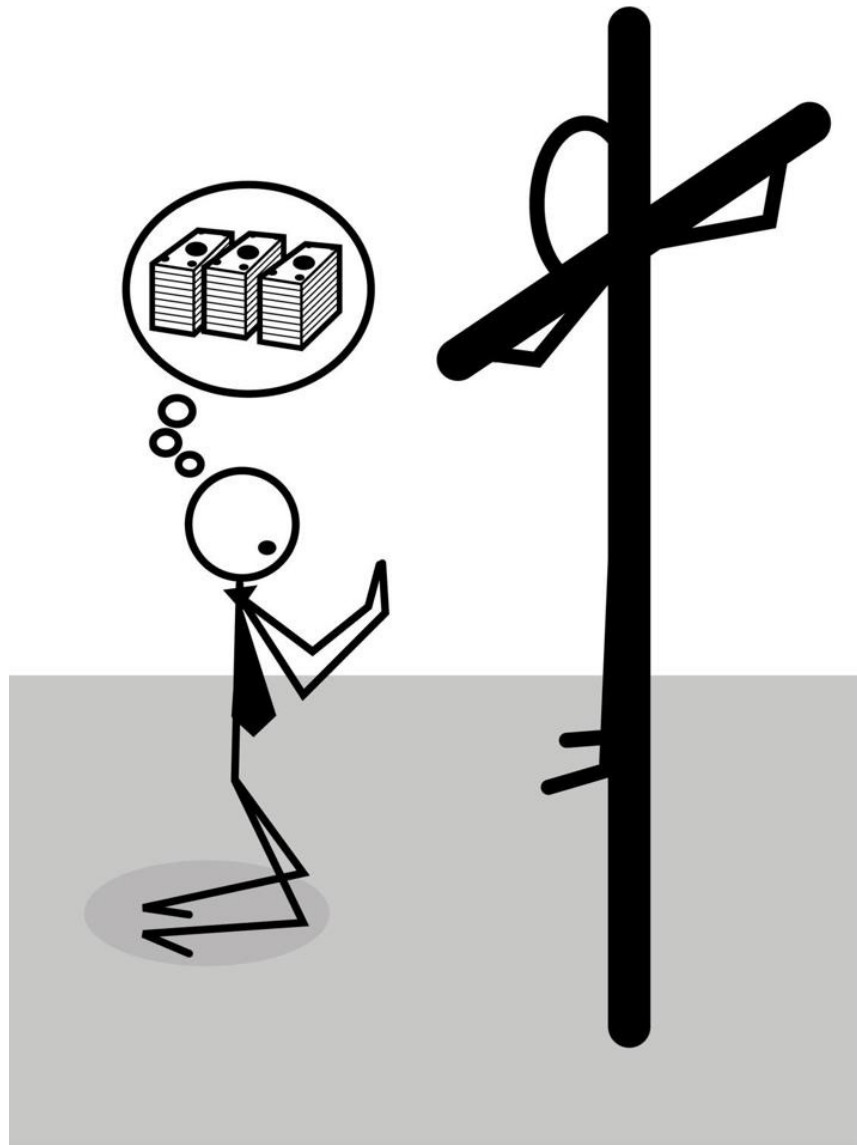
Muitos dizem que a falta de venda é o grande problema para uma empresa, e até pode ser, mas está longe de ser tão danoso para ela quanto a inadimplência. E o princípio é até lógico: enquanto a falta de vendas gera a falta de faturamento, a inadimplência gera prejuízo, pois o produto foi fabricado ou o serviço foi

realizado, mas não foi pago.

A matéria-prima foi utilizada, o tempo foi gasto, a logística foi acionada, os impostos foram recolhidos, mas o dinheiro não entrou.

Em dias como os atuais, porém, é mais fácil minimizar esse prejuízo, já que eliminá-lo completamente é uma tarefa impossível. Existem sistemas de proteção ao crédito muito modernos e completos, que permitem que você saiba se o seu cliente é um bom pagador ou um potencial inadimplente.

Nesse caso, portanto, a dica é muito simples: não economize na contratação de um sistema de proteção ao crédito. Isto pode lhe poupar de um prejuízo e muita dor de cabeça depois.



Não acredite em milagres

Finalmente a última dica, que é muito válida quando a empresa já se encontra em um processo acelerado de quebra. Mas antes, uma pequena aula de biologia:

Os abutres são grandes aves que se alimentam apenas da carcaça de animais mortos para não precisarem caçar. Em um deserto ou ambiente árido, eles percebem de longe que um animal (ou mesmo um ser humano) está quase morrendo e passam então a sobrevoá-lo, esperando que ele morra, para então poderem se alimentar do seu cadáver.

Certo, mas o que isso tem a ver com este livro? Da mesma forma que o abutre sente de longe o cheiro de um animal em estado de quase-morte, existem

diversos abutres de terno e gravata que sentem o cheiro de empresas quase falidas e de empresários desesperados. Eles são especializados em prometer soluções milagrosas que não passam de golpes para tomar o pouco que ainda resta dessas empresas ou dos empresários.

Normalmente o *modus operandi* é sempre o mesmo: alguém indica um fulano, que trabalha de maneira mais informal, que tem contato com gente importante, que já ajudou outras empresas a se reerguerem (mas que, coincidentemente, você nunca ouviu falar) e que tem a solução para todos os problemas da empresa.

Claro, isso tem um custo, mas a pessoa diz que é um pequeno preço a se pagar por todo o dinheiro que virá depois. E, da mesma forma que alguém no leito de morte aceita se submeter a qualquer tipo de tratamento para se curar, um empresário desesperado aceita qualquer coisa para salvar a sua empresa.

E o que se vê é o pior dos cenários: perda de tempo e foco, mais prejuízo, dor de cabeça e, quando não, graves problemas legais, que só servem para acelerar a quebra da empresa, de uma forma ainda mais danosa e dolorida.

Fique ligado, pois esses abutres aparecem de todos os lugares e formas possíveis, e algumas vezes são indicados por pessoas da sua confiança, que o fazem com a melhor das intenções.

Empréstimos a juros baixos de bancos nacionais ou estrangeiros; emprestar a sua localização física para uma outra empresa, em troca de uma comissão; emprestar a sua conta para o depósito de um cheque, de alto valor, em troca de uma comissão; abrir uma nova empresa em nome de laranja; transferir as suas coisas para um laranja; levantar algum dinheiro oficial para comprar um maquinário que não existe, gerar apenas uma nota fiscal; ‘alugar’ uma ou mais empresas para emitir duplicatas descontadas contra elas; comprar cheques em branco de empresas para descontar. Essas são algumas das propostas que você pode receber.

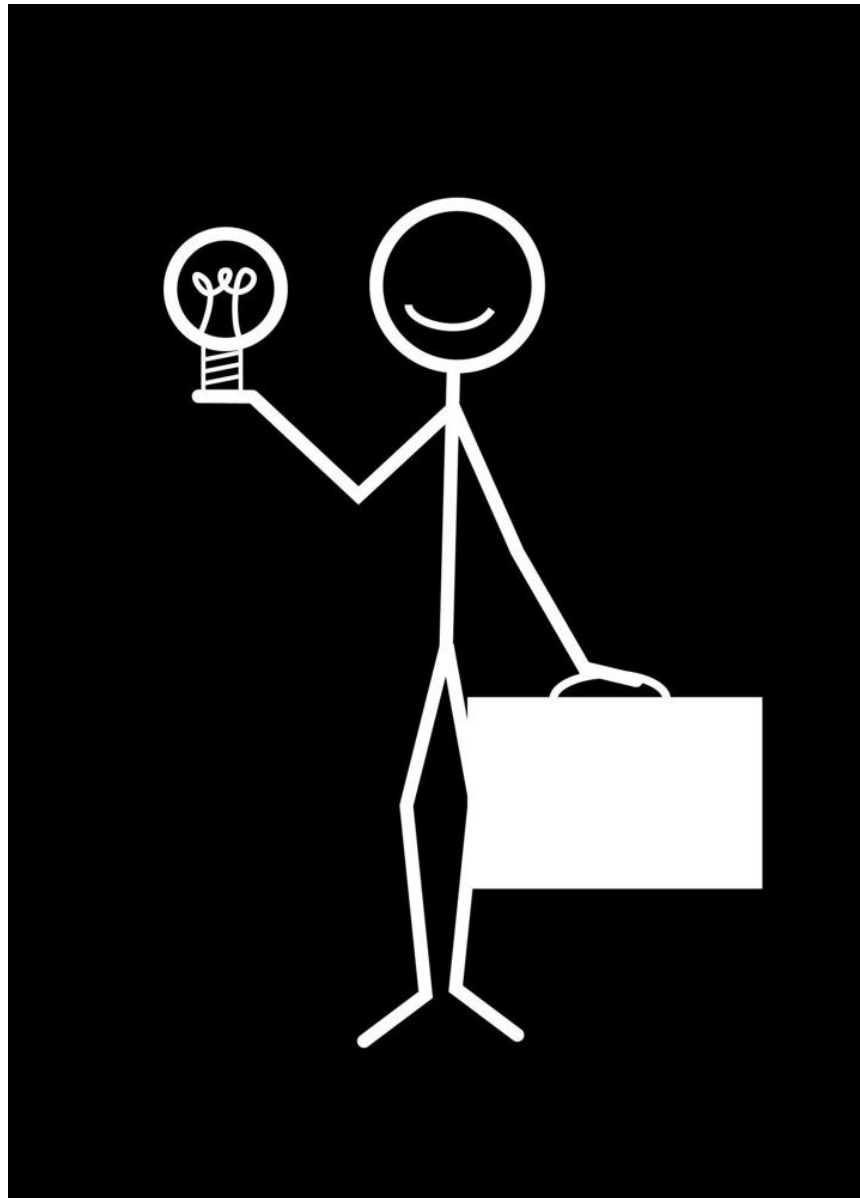
Porém, é possível perceber algumas situações que costumam se repetir. Note que o abutre, ao te procurar, falará em altos valores e condições aparentemente bem simples, o típico “negócio da China”. Só que, se você reparar, ele quase sempre estará “duro” e precisará de uma graninha pra uma despesa qualquer ou uma ‘coisinha’.

Pare para pensar: se levantar uma grana alta é tão fácil, como ele pode estar sem dinheiro? Óbvio, porque essa grana não existe! Ele é um parasita que vai sugar um pouco aqui e outro ali de você, até não ter mais de onde tirar, quando ele irá atrás de outro trouxa, falando que o problema todo é você, que o esquema não deu certo por culpa sua.

O tipo de abutre que trabalha com empresas quebradas não é o tipo de estelionatário que vemos nos noticiários, presos por desviar milhões. São pés-de-

chinelo ambiciosos e megalomaniacos, mas que no final se contentam com trocados.

Portanto, se um dia (esperamos que não) a sua empresa estiver afundando, não aceite a corda jogada por um abutre: o preço a ser pago será muito grande por nada. E lembre-se: milagres não existem, pelo menos não no mercado.



Conclusão

Quando a sua empresa quebra, depois de algum tempo fora do turbilhão, você começa a perceber que muitos dos erros cometidos foram primários e que, com um pouco de tranquilidade e experiência, não os teria executado. E é este o objetivo desta obra: dar pequenas dicas aos empreendedores que passam ou que querem evitar passar por algum problema; dicas que adoraríamos ter recebido.

Entretanto, para assimilá-las é preciso ter a mente e o coração abertos, e não pensar que você é o Super-Homem, mas sim um ser humano com qualidades e defeitos, que erra e acerta, e que não há problema algum em ouvir conselhos de outras pessoas que já passaram pela situação que você está agora.

Se estas dicas servirem para evitar que outros empresários passem pelos problemas que passamos, nosso trabalho está feito. Mas, se mesmo assim, este livro cair em suas mãos tarde demais ou se você quebrar, relaxe: não há nada para fazer. A vida vai se tornar mais complicada, mas ela não acaba. Com o tempo você “acostuma” com a situação e se adapta, pois se adaptar faz parte da natureza humana. Você pode se tornar um CPF sujo, mas jamais deixará de ser uma pessoa capacitada. Muito pelo contrário, quem passa por um processo de quebra está calejado para qualquer situação.

E o mais importante: se você quebrou é porque você tentou. Você faz parte de uma minoria que saiu da sua zona de conforto.

Autores

José Antônio Murbach nasceu em 1947. Formado em Administração de Empresas, foi programador Assembly no início dos anos 70, migrando para a área financeira e tendo sido diretor de diversas multinacionais até 1991, quando resolveu abrir uma empresa familiar na área de persianas, que funcionou até 2010. Hoje está aposentado e dá consultoria esporádica para outras empresas.

Hiran Eduardo Murbach nasceu em 1977. Formado em Direito e com MBA em Marketing, já foi advogado, gerente comercial na empresa da família e agora trabalha como consultor de marketing, empreendedorismo e inovação na empresa Laboratorium.

São pai e filho. A empresa que eles tinham quebrou. E agora, eles tentam evitar que outros passem pelo que eles passaram.



Se você gostou deste livro
indique-o para um amigo!
www.livrus.net

Este ePub foi convertido usando as ferramentas Adobe InDesign CS6 e Sigil 0.6.0, e validado conforme todas as normas do consórcio IDPF e da W3C, usando o [EpubCheck 3.0](#) e o validador de [HTML](#) e de [CSS](#). "

Table of Contents

[Prefácio](#)

[As Dicas](#)

[1. Saiba a hora certa de desistir](#)

[2. Você é bom naquilo que faz?](#)

[3. Atualize-se sempre](#)

[4. Antes de uma grande decisão, tire uma segunda \(terceira, quarta...\) opinião](#)

[5. Um empreendedor não é um rockstar](#)

[6. Não dê um passo maior que a perna](#)

[7. Cuidado antes de contratar um parente](#)

[8. Pense duas \(ou mais vezes\) antes de contratar amigos ou indicações destes](#)

[9. A vida particular deve permanecer fora dos portões da empresa](#)

[10. Aprenda a delegar](#)

[11. Contador e advogado](#)

[12. Diminuir uma empresa é muito mais caro que aumentá-la](#)

[13. Seja conhecido](#)

[14. Ouça o que o seu cliente tem a dizer](#)

[15. Se não vai conseguir entregar, não venda](#)

[16. Não se deixe empolgar com a conversa dos seus vendedores](#)

[17. Não trabalhe demais, trabalhe direito](#)

[18. Se você trabalha com o seu hobby, arrume outro hobby](#)

[19. O governo é sim o seu maior sócio](#)

[20. Os bancos não sentem compaixão](#)

[21. Tenha cuidado ao contratar um ex-bancário para ser seu financeiro](#)

[22. Justiça Trabalhista](#)

[23. Não economize em sistema de proteção ao crédito](#)

[24. Não acredite em milagres](#)

[Conclusão](#)

[Autores](#)

Table of Contents

[Prefácio](#)

[As Dicas](#)

[1. Saiba a hora certa de desistir](#)

[2. Você é bom naquilo que faz?](#)

[3. Atualize-se sempre](#)

[4. Antes de uma grande decisão, tire uma segunda \(terceira, quarta...\) opinião](#)

[5. Um empreendedor não é um rockstar](#)

[6. Não dê um passo maior que a perna](#)

[7. Cuidado antes de contratar um parente](#)

[8. Pense duas \(ou mais vezes\) antes de contratar amigos ou indicações destes](#)

[9. A vida particular deve permanecer fora dos portões da empresa](#)

[10. Aprenda a delegar](#)

[11. Contador e advogado](#)

[12. Diminuir uma empresa é muito mais caro que aumentá-la](#)

[13. Seja conhecido](#)

[14. Ouça o que o seu cliente tem a dizer](#)

[15. Se não vai conseguir entregar, não venda](#)

[16. Não se deixe empolgar com a conversa dos seus vendedores](#)

[17. Não trabalhe demais, trabalhe direito](#)

[18. Se você trabalha com o seu hobby, arrume outro hobby](#)

[19. O governo é sim o seu maior sócio](#)

[20. Os bancos não sentem compaixão](#)

[21. Tenha cuidado ao contratar um ex-bancário para ser seu financeiro](#)

[22. Justiça Trabalhista](#)

[23. Não economize em sistema de proteção ao crédito](#)

[24. Não acredite em milagres](#)

[Conclusão](#)

[Autores](#)