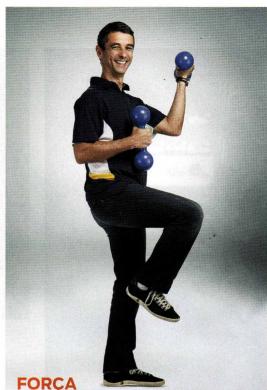
NA GINÁSTICA PARA
ALCANÇAR A BOA
FORMA CORPORATIVA,
É RECOMENDÁVEL
LEVAR A BALANÇA A
SÉRIO E CONTAR COM UM
PERSONAL TRAINER

POR THIAGO CID

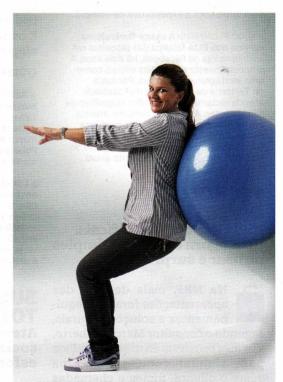
empresa nasce enxuta, sob a direção de um plano de negócios e metas bem definidas. O crescimento supera as expectativas e, na correria, a falta de controle dos processos ou a chegada de um grande concorrente abala a estrutura do negócio. Ou então a coisa já começa mal, sem parâmetros financeiros, nem de fluxo de material ou de estoques, e vai crescendo ao sabor das circunstâncias, de forma desordenada. São exemplos que evidenciam a falta de preparo, e que pedem disposição e disciplina para colocar ordem na casa.

Quando você percebe que a sua empresa está fora de forma, perdendo participação no mercado ou vendo escorrer pelo ralo a margem de lucro, não adianta fingir que não é com você. Talvez seja mesmo a hora de subir na balança, encarar a realidade dos fatos e partir com força para cima do inimigo.

Os cases que escolhemos para esta reportagem são emblemáticos. Eles mostram que a solução para a falta de condicionamento da empresa, que a impede de crescer de maneira sustentável, pode estar em fortalecer a musculatura da gestão ou em dar mais flexibilidade ao marketing, potencializando as mídias de divulgação. Confira as seis histórias de empreendedores que tiveram disposição para malhar, cortar os excessos e voltar a ter uma boa imagem diante da clientela.

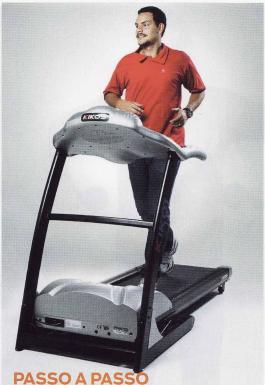


Ao implantar indicadores para mensurar a operação, Ladmir Carvalho, da **Alterdata**, viu por onde escorriam suas margens e pôde endurecer com os maus pagadores

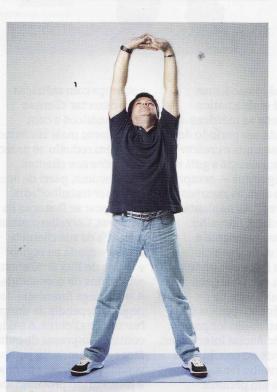


INTERATIVIDADE

Ameaçada pela concorrência de grandes varejistas, a **Compujob**, de Adriane Lengler, abriu o leque de serviços e fez parcerias com a Microsoft, a HP e a 3G

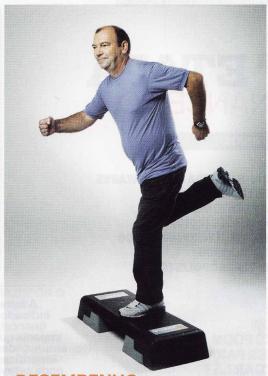


Para verificar o desempenho dos departamentos comercial e operacional, Gustavo Faria, da **Polo Aço**, primeiro definiu a unidade padrão da empresa — a tonelada



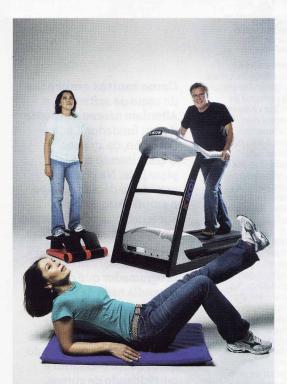
POSTURA

A LG IT, de Ricardo Gaspar, incrementou ações nas redes sociais e os patrocínios a fóruns e eventos de tecnologia, além de contratar uma assessoria de imprensa



DESEMPENHO

A **Cemac,** de Antônio Marcos Zago, precisou investir em TI; a conexão sem fio foi trocada por uma rede de cabos capaz de suportar transmissão mais intensa



COORDENAÇÃO

Os sócios da **L + M Gets** tiveram de fazer uma pausa para rever o RH. Foram criados sete departamentos, comandados por duas gerências e uma direção geral

1ª ETAPA FINANCEIRO

ALTERDATA

>O QUEÉ:

DESENVOLVEDORA DE SOFTWARES DE CONTROLE E GESTÃO

> FATURAMENTO MÉDIO MENSAL:

RS 55 MILHÕES (2010)

> NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS: 800

>FUNDAÇÃO: 1989

> SEDE: TERESÓPOLIS (RJ)

OOUE **VOCÉ PODE FAZER PARA** CHEGAR LA?



EDANCISCO BARBOSA NETO Diretor da DSD Consultores

COMPREENSÃO

A Alterdata incorreu em alguns dos erros mais comuns às pequenas empresas: começou sem planejamento, desconhecia fluxo de caixa, não calculou capital de giro, não controlava inadimplência e tratava todos os clientes de maneira semelhante.

NOVOS PRAZOS

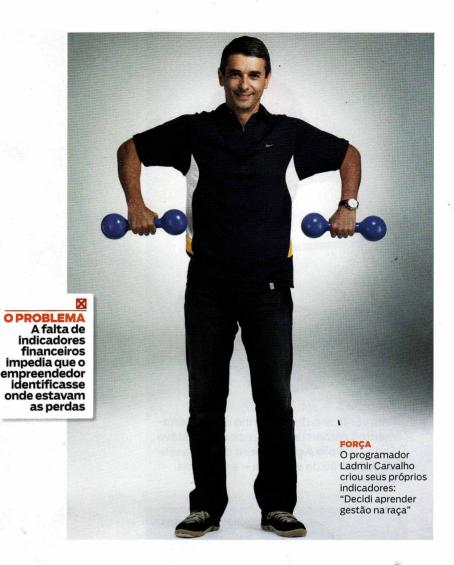
Ao criar um balancete, fica mais fácil entender o fluxo de caixa. O fundador da Alterdata percebeu que deveria conjugar prazos de pagamentos e recebíveis. Também determinou o capital de giro os erros nesse cálculo são a principal causa de mortalidade dos pequenos negócios.

Como muitas empresas

do ramo de softwares, a Alterdata nasceu no quarto de seu fundador, Ladmir Carvalho, de 47 anos. O crescimento não foi planejado. Na primeira metade da década de 1990, o emprésario estava apreensivo: aparentemente, a empresa estava indo bem, mas ele nunca via dinheiro sobrando. Carvalho, um programador que não entendia nada de gestão, nem tinha na ocasião recursos para contratar um administrador. A saída foi aprender na raça, lendo livros sobre o assunto e participando de cursos. Desta forma, passou a criar indicadores para o próprio negócio. A reformulação do setor financeiro da empresa

ocorreu há 17 anos, mas seu caso é emblemático. "Instituímos as métricas e, depois de um período de ajuste, passamos a crescer anualmente de 25% a 30% nos 15 anos seguintes — sempre de acordo com os mesmos indicadores." Ao implantar o novo padrão, Carvalho montou seu balancete e detectou, enfim, os dois principais ralos por onde escorriam suas margens de lucro: alta taxa de inadimplência e prazos de pagamento muito longos. Essas deficiências interferiam diretamente no seu fluxo de caixa. Carvalho fez as contas e instituiu um patamar mínimo de reserva. Ele também desenvolveu formas para prevenir futuras perdas. Montou um departamento de

cobrança com métricas para detectar clientes problemáticos e com cobradores mais eficientes. Também reduziu os prazos ofertados aos clientes. "Em resumo, parei de aceitar qualquer trabalho", diz. Ao mapear as finanças da empresa, Carvalho constatou que 90% de sua clientela estava situada na região serrana do Rio: 80% eram escritórios de contabilidade. A segurança financeira do negócio dependia de um grupo restrito de clientes. A saída foi contatar empresas de outras áreas e montar uma equipe de vendas pulverizada por todo o país. Foi um processo longo, mas hoje a empresa conta com 77 pontos comerciais e cada cliente corresponde a menos de 0,5% do faturamento.



ILLISTRAÇÕES: MASSAO HOTOSHI

2ª ETAPA PROCESSOS

POLO AÇO

>0 OUE É :

COMÉRCIO DE AÇO CARBÔNICO E SUCATAS

- > FATURAMENTO MÉDIO MENSAL: R\$ 23,5 MILHÕES (2010)
- > NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS: 26
- >FUNDAÇÃO: 2007
- >SEDE: SÃO BERNARDO DO CAMPO (SP)

OOUE **VOCÉ PODE FAZER PARA** CHEGAR LA?



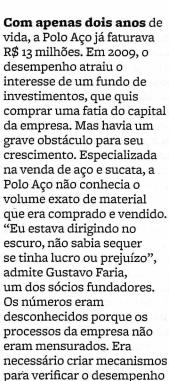
LUIZ FARO Diretor da Naxentia e ex-gestor interino da Polo Aço

PADRONIZAÇÃO Parâmetros de gestão

são essenciais. A Polo Aço perdia dinheiro nas diferenças entre unidades usadas e na discrepância da contagem dos materiais que entravam e saíam. Com a padronização da tonelada e a integração dos sistemas de entrada e saída o problema foi solucionado. A parte comercial trabalhava sem plano.

SEM IMEDIATISMO

É preciso ser criterioso. Com o foco no imediato, a Polo Aço dava grandes descontos e participava de toda concorrência. Com os indicadores, adotou-se uma política de descontos tabelada e apenas as concorrências vantajosas passaram a ser disputadas.



dos departamentos comercial e operacional. Para solucionar o problema, Faria buscou ajuda da consultoria Naxentia. O primeiro passo foi elementar: determinar uma unidade padrão para os trabalhos da empresa — a tonelada. Com um parâmetro definido, foi possível construir indicadores de eficiência nos processos: tonelada de aço movimentada por empilhadeira; tonelada movimentada por funcionário por mês; tonelada de cada material movimentada por mês; custos indiretos por tonelada. Com cada um dos indicadores foi possível uma comparação com os concorrentes e os

benchmarks. A empresa também implementou um ERP, que integrou os departamentos. A comunicação chegou a outras medidas simples, mas imprescindíveis, como o controle de estoque e de entrada e saída de materiais. O departamento comercial também precisava de ajustes. Foi criado um indicador de taxa de conversão de vendas que previa duas medidas: número e valor das propostas. Esse índice permitiu que a empresa constatasse que estava vencendo muitas concorrências, mas com valores pouco atraentes. O foco mudou. Faria deixou de participar de disputas que envolviam gordas quantias, mas péssimas margens.



3ª ETAPA

CEMAC

>O QUE É:

ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE, PLANEJAMENTO FISCAL E PERÍCIA JUDICIAL

> FATURAMENTO MÉDIO MENSAL:

R\$ 950 MIL (2010)

> NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS: 10

>FUNDAÇÃO: 1993

> SEDE: SÃO PAULO (SP)

O QUE VOCÊ PODE FAZER PARA CHEGAR LÁ?



MATEUS PROTO Diretor da Drive It

SOBRECARGA

Uma máquina comum rodando como servidor não aguenta o uso de sobrecarregá-la e, na pior das hipóteses, perder todas as informações. O sistema operacional deve ser específico para provedores. Em locais com muita interferência de outras redes wireless, o sinal costuma cair.

TRANSMISSÃO LENTA

A tecnologia sem fio também divide a banda de tráfego e a transferência de dados é lenta. A criação de uma política de segurança é fundamental para determinar quais as finalidades específicas dos computadores. E impedir que terminais e servidores sejam contaminados.

A Cemac passou dois anos sem poder aceitar novos clientes por causa de problemas em sua estrutura de TI. Toda virada de mês, no período de maior movimento, a rede congestionava e os computadores paravam. A equipe ficava dias sem trabalhar. As tarefas se acumulavam e não havia tempo para cursos e processos de aperfeiçoamento. A estrutura de tecnologia da Cemac nunca fora planejada. Erros técnicos e o mau uso das máquinas eram responsáveis pelas panes. A rede utilizada era sem fio, do tipo doméstico, e não suportava o tráfego

os computadores para fins pessoais contaminavam as máquinas com vírus, que também causavam apagões. Em 2009, o proprietário, Antônio Marcos Zago contratou os serviços da consultoria Drive IT. O primeiro passo foi mudar a estrutura de rede. A conexão sem fio foi trocada por uma rede de cabos capaz de suportar transmissão mais intensa. O servidor, uma máquina comum, rodando o Windows XP, foi substituído por um equipamento profissional. Com a estrutura reformada, foi a vez de trocar os antigos computadores por modelos mais modernos. Para evitar novas contaminações, a Cemac contratou um serviço de segurança

hospedado na nuvem e criou uma política interna de informática e segurança. Ela determina quais usos podem ser feitos nos computadores, o tipo de arquivos usados, sites que não podem ser visitados. Zago investiu ao todo cerca de R\$ 20 mil para refazer toda a sua estrutura de tecnologia. Segundo o empresário, o faturamento, que se mantivera constante nos últimos anos, cresceu 15% depois da reforma. A execução das tarefas ficou mais rápida e os contadores passaram a ter momentos livres. Essas janelas foram preenchidas por cursos de capacitação. A carteira de clientes aumentou 14% sem necessidade de novas contratações.



A ETAPA POSICIONAMENTO

COMPUJOB

>O QUEÉ:

COMÉRCIO E SERVIÇOS DE COMPUTADORES E PERIFÉRICOS

- > FATURAMENTO MÉDIO MENSAL: R\$ 30 MILHÕES (2010)
- > NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS: 108
- >FUNDAÇÃO: **1985**
- >SEDE: PORTO ALEGRE (RS)

O QUE VOCÊ PODE FAZER PARA CHEGAR LÁ?



REINALDO GREGORI Diretor da consultoria Cognatis

DIFERENCIAL

Duas perguntas podem mostrar se uma empresa está bem posicionada. 1) O que faço me diferencia de meus concorrentes e garante minha fatia do mercado? 2) Meu consumidor percebe esse diferencial?

CORAGEM DE MUDAR

A Compujob teve coragem de fazer essas perguntas e enxergou pouco potencial no mercado onde estava. A empresa fez questão de responder à segunda pergunta mostrando aos novos clientes que tinha, sim, um diferencial: profissionais capacitados, parceria com grandes nomes da tecnologia e produtos sob medida para diversos usos corporativos.



Por 22 anos, a Compujob

atuou em montagem e vendas de computadores para o varejo. A entrada dos grandes magazines no mercado de PCs, no entanto, na segunda metade da década de 2000, abalou a empresa. Em menos de dois anos, sua participação no comércio caiu 20%. As margens de lucro encolheram 40%. "Percebemos que não poderíamos competir no varejo de computadores domésticos", afirma Adriane Lengler, diretora da Compujob. "Ou mudávamos nosso posicionamento ou morreríamos." Em 2007, a empresa decidiu apostar no mercado corporativo. Para participar de concorrências, porém, era

preciso ter um diferencial competitivo. A percepção dos diretores foi de que vender apenas máquinas não era mais suficiente. Precisavam oferecer serviços e soluções aos clientes. Para isso, foi necessário fechar parcerias com grandes empresas, como Microsoft, HP e 3G. O acordo permitiu aos funcionários ter acesso a treinamentos com as mais modernas soluções de tecnologia corporativa. Além disso, a Compujob ajustou o foco, ampliando o leque de produtos destinados a empresas, e enxugando o portfólio para pessoa física. Investiu, por exemplo, em um terminal para empresas ao custo de R\$ 399.

Para anunciar a mudança estratégica, a companhia reforçou as áreas comercial e de marketing. O primeiro passo foi divulgar a nova linha de produtos e soluções aos pequenos clientes. Segundo Adriane, o tíquete médio, com isso, saltou de R\$ 2 mil para R\$ 15 mil. Novos compradores foram conquistados por meio de um mapeamento de mercado, mailing segmentado, telemarketing e e-mail marketing. A medida trouxe os resultados esperados: a Compujob ganhou clientes do quilate da Petrobras e aumentou a participação do mercado corporativo de 10% para 55% do seu faturamento.

5ª ETAPA MARKETING

LGIT

>O OUE É:

PROVEDOR DE SERVIÇOS DE **TELECOMUNICAÇÕES SOBRE PROTOCOLO IP**

- > FATURAMENTO MÉDIO MENSAL:
- **R\$ 5,8 MILHÕES (2010)**
- > NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS: 30
- >FUNDAÇÃO: 2001
- >SEDE: SÃO PAULO (SP)

OOUE **VOCE PODE FAZER PARA** CHEGAR LA?



MIGUEL NORONHA FEYO da ESPM

MANOBRA

A criação de unidades de negócio é uma boa manobra para destacar os distintos serviços que a empresa presta. No caso da LG IT, isso talvez não fosse necessário. Apesar de oferecer trabalhos em áreas diferentes, o cliente é o mesmo: o departamento de TI das empresas. Mas, como ele tem uma estratégia de segmentação, a medida foi válida. A empresa faz o certo ao buscar a correlação entre o plano de marketing e o crescimento do faturamento. Os efeitos do plano precisam ser mensuráveis.

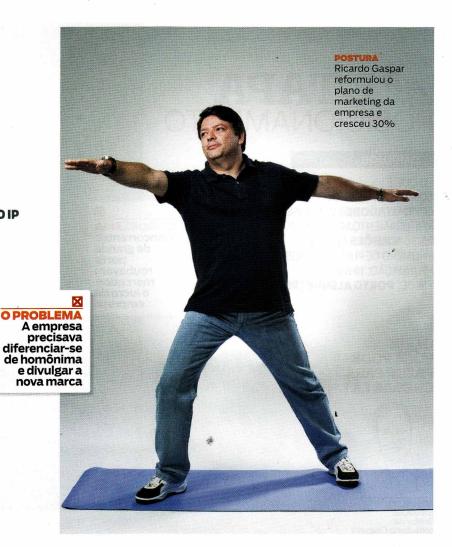
DÚVIDAS

A estratégia de atuação digital está parcialmente correta: empresas pequenas em mercados de nicho só crescem com marketing de relacionamento.O melhor investimento seria um e-mail com conteúdo técnico aos responsáveis pela área de tecnologia.

Apesar do nome, a LG IT não é um braço de TI do grupo coreano LG. Ela foi criada em 2001, pelo programador Ricardo Gaspar, com o nome de Logical Gaspar. Na época, a homônima asiática era pouco conhecida no Brasil. Gaspar estava, então, bem focado na missão de construir uma estrutura técnica de qualidade. Mas sabia que sua marca que em 2004 mudou para Logical Group — tinha de ser mais conhecida. "As primeiras ações de marketing foram feitas por mim mesmo", afirma. Gaspar publicava anúncios em revistas especializadas de TI e patrocinava eventos do setor. Ele calcula que gastou, desta forma, cerca

de R\$ 100 mil em 2007. Não sabia ao certo se as ações davam retorno. Ciente de que precisava de ajuda, contratou a especialista Karla Lemes, que reformulou a estrutura da empresa. "A gama de serviços era muito ampla e a impressão dos clientes era de que se a empresa era especializada em tudo, na verdade não era boa em nada", diz Karla. Ela coordenou a criação de quatro unidades de negócios específicas sob a holding LG IT. "O plano de marketing redesenhou a estrutura do negócio." A empresa investiu em marketing virtual, com forte atuação nas redes sociais e plataformas específicas de tecnologia.

As ferramentas utilizadas foram e-mail marketing e marketing de relacionamento. Em suas divulgações, fez questão de mostrar a parceria que firmou com gigantes como Microsoft, Dell e HP. São nomes que garantem capacidade técnica e lhe dão credibilidade, A LG IT também incrementou os patrocínios a fóruns e eventos de tecnologia. Com a contratação de uma assessoria de imprensa, pulverizou a divulgação de anúncios entre as diversas segmentações que existem no próprio ambiente de TI. Gaspar se diz satisfeito com as mudanças. Em 2010, a empresa cresceu 30% — 7% deles são creditados ao novo plano de marketing.



6ª ETAPA

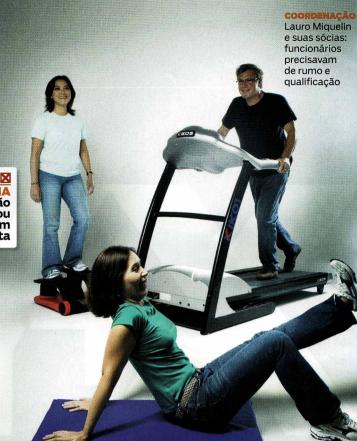
L+MGETS

>O QUE É:

CONSTRUTORA E MANTENEDORA DE AMBIENTES HOSPITALARES

- > FATURAMENTO MÉDIO MENSAL: R\$ 20 MILHÕES (2010)
- > NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS: 117
- >FUNDAÇÃO: 1987
- >SEDE: SÃO PAULO (SP)

O PROBLEMA
Desorganização
interna deixou
os clientes em
estado de alerta



O QUE VOCÊ PODE FAZER PARA CHEGAR LÁ?



VICTOR MARTINEZ CEO da consultoria Thomas Brasil

COMPLEMENTARIDADE

Um executivo deve entender que diferentes perfis devem se completar para realizar tarefas de diversas naturezas. O primeiro passo deve ser a descrição comportamental das funções. Que tipo de perfil melhor atende às exigências daquele cargo?

RESULTADOS

O segundo passo é conhecer o profissional que tem na empresa. Šomente assim poderá adequar a pessoa ao cargo. O plano de retenção de talentos é agressivo, mas a queda no turnover mostra que deu resultados. Ele parece ter usado duas estratégias: para funcionários juniores, capacitação atraente. Para os veteranos, participação no capital da empresa.

Confira mais sobre o assunto no programa Pequenas Empresas & Grandes Negócios, da TV Globo, no dia 20 de fevereiro, às 7h30. Haverá reapresentações nas mesmas datas, às 9h05, na GloboNews; e no Canal Futura, nas quartas e sextasfeiras seguintes, às 6h30 e à 1h,

AL+M Gets foi criada com

respectivamente.

a proposta de integrar a cadeia de construção de hospitais. O objetivo era fazer desde as obras físicas até o aparelhamento e a manutenção dos prédios e equipamentos. A ideia foi do arquiteto Lauro Miguelin, doutor em arquitetura de ambientes de saúde. Sob a tutela de Miguelin e mais seis sócias, a empresa operou por quase 20 anos sem ter uma estrutura funcional definida. Até que, em 2005, um grande cliente reclamou. O trabalho era ótimo, mas a falta de organização da empresa o deixava preocupado. Miquelin sabia do que se tratava. "Não havia definição de funções, o que gerava muitos atritos." Para

discutir a relação depois de quase 20 anos de casamento, eles precisaram de ajuda profissional. O primeiro passo foi estabelecer o quadro funcional. Depois, as funções foram agrupadas por áreas afins. Com a medida, a L + M Gets criou sete departamentos, comandados por duas gerências e uma direção geral. Em seguida, todos os funcionários foram entrevistados para avaliação de perfil profissional. Com a sondagem, 35% dos trabalhadores foram transferidos de função, 8%, dispensados, e especialistas foram contratados para fazer a gestão da empresa.

Miquelin também sofria com o assédio a seus colaboradores. Para reter os talentos, distribuiu 20% do capital da empresa entre 70% dos funcionários. Hoje, essa fatia chega a 80%. Também criou programas internos de capacitação em três níveis. Com as medidas, acabaram as brigas internas e a eficiência aumentou. O índice de turnover caiu de 8% para 2,5%. O percentual de dinheiro alocado em provisionamento de risco caiu de 4% do faturamento em 2005 para 0,25% em 2010. Os clientes aprovaram as novidades: a fidelização aumentou de 75% para 96%. Mas a principal mudança veio no faturamento da empresa: de R\$ 3 milhões ao ano, a receita saltou para R\$ 20 milhões.