

ANO VIII / Nº 47 / MAR-ABR 2015

Conexão

SEBRAE
SP

SEM MEDO DA **CRISE**

*Cenário adverso
abre oportunidades
para quem tem
coragem de arriscar*



ENTREVISTA

Maílson da Nóbrega aborda cenário econômico

CENÁRIO

MPEs são afetadas por desaceleração

GESTÃO

Planejamento para momentos difíceis

NEGÓCIOS

Novos mercados são alternativa

EAD
EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
Cursos Gratuitos
pela Internet

SEBRAE
SP

Para se inscrever basta acessar o endereço:
www.sebraesp.com.br/ead



**EDUCAÇÃO SEBRAE.
APRENDER, SEMPRE
É UM BOM NEGÓCIO.**

Quando sua gestão melhora,
sua empresa cresce.

PALAVRA DO PRESIDENTE



REDE EM PROL DA COMPETITIVIDADE

A questão da competitividade não se restringe a um setor ou segmento. Não cuidar dos processos vitais que garantem que se produza e se comercialize melhor que outros é um equívoco que não podemos nos dar ao luxo de cometer.

Infelizmente, o “país do futuro” engatinha nesse processo. Recente estudo da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp) – Índice da Competitividade das Nações – mostra que em 2013 o Brasil ocupou a 39ª posição de um total de 43 países analisados.

Foram estudadas 83 variáveis que constroem o quebra-cabeça da competitividade, como economia, comércio internacional, política fiscal, crédito, tecnologia, produtividade e capital humano. É certo que avançamos, mas os outros avançaram muito mais – como China e Coreia do Sul, que subiram, respectivamente, 11 e 10 posições nos últimos anos.

O Brasil figura no quadrante da baixa competitividade, atrás apenas da Turquia, Colômbia, Indonésia e Índia. Contribuíram para este fraco desempenho o oneroso e labiríntico sistema tributário, a precariedade da infraestrutura, o acesso restrito às inovações (incluindo as tecnológicas) e o baixo investimento público em educação de qualidade.

Não é possível compactuar com isso. Está mais do que na hora de o Brasil se tornar uma nação realmente competitiva, sob pena de perder o poder de gerar empregos, renda e divisas e, conseqüentemente, de ser reconhecida por uma economia realmente sustentável.

Não há mágica para mudar esse quadro: é preciso definir como queremos nos posicionar diante dos outros países e desenvolver e implementar os próximos passos de forma conjunta, disciplinada e sistemática.

O setor produtivo privado tem feito a sua parte ao investir no aprimoramento de processos produtivos e de gestão. A jornada não está restrita às grandes corporações. No fim de 2014, Sebrae-SP, Fiesp, Gerdau, Fundação Nacional da Qualidade e Movimento Brasil

Competitivo escolheram, entre 34 mil histórias, as sete vencedoras estaduais que se destacaram em suas categorias e cuja atuação é referência no esforço de mobilização para a melhoria da competitividade em seus respectivos segmentos.

Seus representantes são verdadeiros heróis, pois, como bem mostrou o estudo, os empresários têm esbarrado em um ambiente hostil, que atravanca a caminhada rumo à competitividade. Contudo, precisamos de heróis ou de referências? Entendemos que necessitamos de base consistente para avançar.

Por isso, e cumprindo a missão do Sebrae-SP, nos próximos anos vamos trabalhar com ainda mais vigor para que esses empresários possam dar saltos triplos rumo ao crescimento.

Entre nossas estratégias de atuação está a melhoria do ambiente para empreender de forma competitiva, em especial no que se refere à simplificação e redução da carga tributária para o setor produtivo e à redução do custo do financiamento. Tudo isso sem perder de vista a importância de se instalar nova política econômica, baseada no controle do gasto público, para que possamos obter baixa inflação e alto crescimento econômico, gerador de empregos e melhor distribuidor de renda.

Não precisamos começar do zero. A criação e o aperfeiçoamento constante do Simples Nacional mostram que é possível desonerar os encargos sobre as empresas.

Teremos muito trabalho pela frente, em especial em 2015, com dificuldades na economia, tal como ocorreu em 2014. Entretanto, ser competitivo é isto: não desistir diante dos desafios e encontrar soluções criativas sem deixar de exercer nossa cidadania empresarial, que nos dá deveres e garante direitos, como o de competir em pé de igualdade com outros.

Paulo Skaf, presidente do Conselho Deliberativo do Sebrae-SP

CONSELHO DELIBERATIVO DO SEBRAE-SP

Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp)

Paulo Skaf – Presidente do Conselho

Associação Comercial de São Paulo (ACSP)

Alencar Burti

Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia

das Empresas Inovadoras (Anpei)

Hugo Borelli Resende

Banco do Brasil – Diretoria de Distribuição

São Paulo – Disap (BB)

Sérgio Peres

Federação da Agricultura e Pecuária

do Estado de São Paulo (Faesp)

Fabio de Salles Meirelles

Federação do Comércio de Bens, Serviços

e Turismo do Estado de São Paulo

(FecomercioSP)

Manuel Henrique Farias Ramos

Fundação Parque Tecnológico

de São Carlos (ParqTec)

Sylvio Goulart Rosa Junior

Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT)

Altamiro Francisco da Silva

Agência de Desenvolvimento

Paulista (Desenvolve SP)

Milton Luiz de Melo Santos

Secretaria de Desenvolvimento Econômico,

Ciência e Tecnologia

Rodrigo Garcia

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro

e Pequenas Empresas (Sebrae-SP)

Carlos Alberto Silva

Sindicato dos Bancos do Estado

de São Paulo (Sindibancos)

Wilson Roberto Levorato

Superintendência Estadual

da Caixa Econômica Federal (CEF)

Paulo José Galli

DIRETORIA

Diretor-superintendente – **Bruno Caetano**

Diretor técnico – **Ivan Hussni**

Diretor de administração e finanças – **Pedro Jehá**

REDAÇÃO

Gerente do projeto

Eduardo Pugnali

Editor responsável

Roberto Capisano Filho – MTB 46.219

Editor-assistente

Daniel Lopes

Produção e coordenação

Fischer2 Indústria Criativa Ltda.

Diretor de conteúdo **André Rocha**

Editora **Marineide Marques**

Subeditoras **Iraci Paulina e Leda Rosa**

Reportagem **Rachel Cardoso,**

Filipe Lopes e Enzo Bertolini

Fotos **Olicio Pelosi e Su Stathopoulos**

Revisão **Flávia Marques e Luisa Soler**

ARTE  **TUTU**

atendimento@tutu.ee

Editores de arte

Maria Clara Voegeli e Demian Russo

Chefe de arte **Carolina Lusser**

Designer **Renata Lauletta e Laís Brevilheri**

Assistentes de arte **Paula Seco, Raísa Almeida**

e **Vitória Bernardes** Estagiário **Yuri Miyoshi**

Produção gráfica **Andreza Belau**



Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo

06

ENTREVISTA

Mailson da Nóbrega, da Tendências Consultoria, fala sobre os rumos da economia



10

MICRO E PEQUENAS

Conheça as iniciativas do Sebrae-SP

12

CAPA

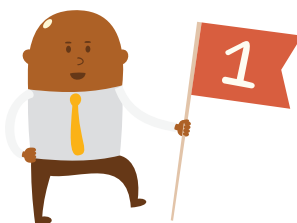
Conjuntura oferece desafios e oportunidades



16

CENÁRIO

Ritmo mais fraco afeta atividade das PMEs



18

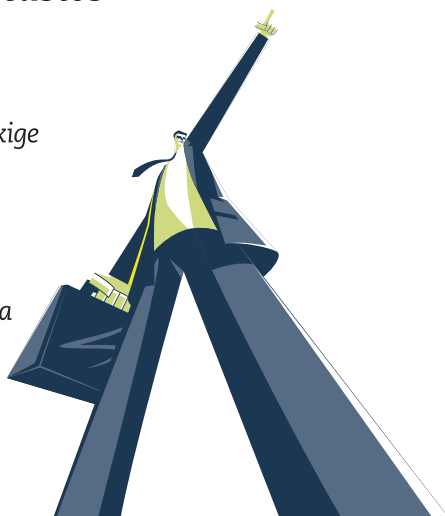
GESTÃO

Planejamento ajuda a enfrentar a crise

22

NEGÓCIOS

É hora de inovar sem descuidar dos custos



28

CASES

Explorar novos mercados exige organização e informações

34

PANORAMA

Entender o contexto auxilia a definir estratégias



SEM TEMPO A PERDER

As perspectivas traçadas para 2015 não são necessariamente otimistas. Os economistas preveem inflação alta, reajuste de impostos e empregos em baixa em decorrência das mudanças na condução da política macroeconômica. O cenário é de desafios, mas nem por isso desanimador. Momentos de incertezas são também de oportunidades, já que a maioria tende a se retrair, esperando que o mau tempo passe. Para quem estiver disposto a se molhar, ou seja, correr riscos, é hora de tirar proveito da crise, explorando as brechas e os nichos que o mercado apresenta.

É o espírito empreendedor, característico das pessoas determinadas e confiantes no seu projeto, que não se deixam abater pelas adversidades.

Claro que confiança e determinação ajudam, mas não são, isoladamente, garantias de sucesso. Tempos difíceis exigem cautela, atenção aos detalhes e planejamento – pontos cruciais na definição de uma estratégia para atravessar as turbulências. Olhar para dentro e estar alerta a cada aspecto do negócio são atitudes importantes, entretanto, não se pode ignorar o contexto. E não me refiro apenas ao contexto macroeconômico, sobre o qual é possível buscar informações nas páginas dos jornais e nas análises de conjuntura. Falo dos aspectos micro, aqueles relacionados ao mercado no qual a empresa está inserida.

Como se pode observar, os obstáculos são muitos. Alguns olham para o quadro e enxergam um copo meio vazio. Outros vislumbram um espaço a ser ocupado por quem tiver criatividade e senso de oportunidade.

Cabe a cada um escolher o seu ponto de vista. Nós, do Sebrae-SP, já escolhemos o nosso. Não podemos ignorar que o cenário é desafiador, mas mantemos o otimismo quanto à capacidade de inovação e superação das micro e pequenas empresas. A elas, dedicaremos esforços redobrados, prontos a proporcionar capacitação e acompanhamento adequados às necessidades do momento. É hora de não descuidar do fluxo de caixa, reduzir custos, renegociar com fornecedores, explorar novos mercados, reavaliar processos e ajustar operações. Nas próximas páginas, a **Conexão** se debruça sobre os temas. Faça o mesmo em sua empresa. Mãos à obra e conte conosco!

Bruno Caetano, diretor-superintendente do Sebrae-SP

MOMENTO de AJUSTES



MAÍLSON DA NÓBREGA
Economista e ex-ministro da Fazenda

POR MARINEIDE MARQUES FOTOS DIVULGAÇÃO

O cenário para 2015 é de ajustes na política econômica, com consequente queda no ritmo de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) e impacto sobre os empregos. O investimento não deve desaparecer, mas tende a ser menor do que nos anos anteriores, na avaliação do economista e ex-ministro da Fazenda, Maílson da Nóbrega. Em entrevista à revista **Conexão**, ele aponta os desafios do governo para retomar a confiança do empresariado e fala sobre as perspectivas para os principais indicadores econômicos. Sócio da Tendências Consultoria, Maílson é um crítico das políticas setoriais e demonstra ceticismo quanto à capacidade da presidente Dilma Rousseff em exercer a liderança política necessária para enfrentar as resistências à agenda de reformas.

AS EXPECTATIVAS PARA 2015 SÃO DE INFLAÇÃO ALTA, CRESCIMENTO BAIXO, POSSÍVEIS DIFICULDADES POLÍTICAS PARA A EQUIPE ECONÔMICA E REDUÇÃO DO CRÉDITO. O QUE OS EMPRESÁRIOS PODEM ESPERAR DIANTE DESSE CENÁRIO?

Ninguém tem dúvida de que 2015 será um ano muito difícil para o Brasil e para os empresários. A conta da má gestão da economia chegou. O que se pode esperar desse cenário já está implícito na pergunta. Não fugiremos de um comportamento medíocre da atividade econômica, o que significa maior desemprego e queda do ritmo de vendas. Provavelmente será um ano de recessão. Projetamos queda

de 0,5% no PIB, que pode ser ainda pior com a chegada de um racionamento de energia.

QUAL É A SUA EXPECTATIVA EM RELAÇÃO AO COMPORTAMENTO DO INVESTIMENTO PRIVADO NESTE ANO? É MOMENTO DE CONTENÇÃO OU DE INVESTIR, PENSANDO NA RETOMADA FUTURA?

Creio que teremos uma redução do ritmo de investimento neste ano, que dificilmente passará de 17% a 18% do PIB, nitidamente insuficiente para impulsionar o crescimento. Para o empresário, o investimento está associado à confiança na gestão econômica e na expansão de seu mercado. Não tenho como dar conselhos nesse campo, pois cada caso depende de um conjunto de circunstâncias que não comportam uma única resposta. Haverá casos em que investir será fundamental, por exemplo, para manter participação no mercado ou para atualizar uma tecnologia, renovar equipamentos e por aí fora. Mesmo com baixas perspectivas de crescimento, sempre é necessário investir. O investimento não vai desaparecer. Apenas tende a crescer em ritmo mais lento do que em período recente.

QUAIS MEDIDAS TERIAM MAIS IMPACTO PARA RESTABELECER A CONFIANÇA DOS EMPRESÁRIOS?

Não há uma medida específica que desperte a confiança dos empresários. Hoje, o fundamental é convencê-los de que o ajuste em

curso, que visa recuperar as condições para o crescimento, seja de fato realizado, sem recuos que minem ainda mais a credibilidade do governo. É necessário demonstrar, com atos e ações, que o governo se mantém coeso em torno do ajuste, que não cederá a grupos de pressão e não abandonará o curso diante dos efeitos negativos na atividade econômica e no emprego – que, fatalmente, virão por um tempo.

PARECE CONSENSO QUE O CICLO DE CRESCIMENTO BASEADO NO CONSUMO ESTÁ ESGOTADO. QUAL DEVE SER O IMPACTO DISSO PARA AS EMPRESAS EM 2015?

Imaginar que a economia sofria de uma insuficiência de demanda foi provavelmente o maior erro de diagnóstico do primeiro mandato da presidente Dilma. O problema era de oferta, isto é, queda do ritmo do investimento e da produtividade. A reversão desse ciclo tem custos. O impacto nas empresas, de modo geral, será a continuidade da estagnação da economia. Isso se refletirá, na maioria dos casos, em vendas menores do que no ano de 2014, em termos reais.

A INFLAÇÃO APRESENTA UM CICLO DE RESISTÊNCIA HÁ MESES. QUAIS DEVEM SER OS CUSTOS SOCIAIS PARA O COMBATE À INFLAÇÃO?

Toda cura de uma inflação alta tem custos. Não há como escapar disso. Houve um tempo em que pensadores de esquerda achavam que seria possível vencer a elevação de preços com pactos sociais, principalmente mediante negociações diretas entre empresários e trabalhadores. Todas as tentativas nesse sentido fracassaram. Não há como evitar o uso dos instrumentos clássicos – juros e ajuste fiscal – para conter uma escalada inflacionária. Como qualquer doença, há um pre-

NÃO HÁ COMO EVITAR O USO DOS INSTRUMENTOS CLÁSSICOS – JUROS E AJUSTE FISCAL – PARA CONTER UMA ESCALADA INFLACIONÁRIA



ço para se alcançar a cura. Os custos sociais se traduzem em queda do emprego, da renda e dos níveis de bem-estar.

ESTE ANO VEM SENDO APONTADO COMO UM ANO DE AJUSTES, O QUE PERMITIRIA A RETOMADA DO CRESCIMENTO A PARTIR DE 2016. QUAIS SÃO AS CONDIÇÕES PARA QUE ISSO REALMENTE ACONTEÇA?

O crescimento depende essencialmente dos ganhos de produtividade, que praticamente desapareceram por causa da ausência de reformas estruturais e dos erros de política econômica do governo Dilma. Não será fácil nem rápido recuperar níveis anteriores de produtividade. Para que isso aconteça, é necessário melhorar a qualidade da educação – para ampliar a produtividade do

trabalhador – e introduzir mudanças em áreas críticas como as do sistema tributário e da anacrônica legislação trabalhista. Pelos custos de transação que provocam, essas duas áreas são as mais limitantes à expansão da economia. Infelizmente, é difícil ver grandes avanços em reformas no atual governo. Melhorias na infraestrutura também são fundamentais e podem ocorrer,

embora em nível inferior às necessidades do País. Tudo isso indica que vamos continuar com baixo crescimento ao longo dos próximos anos. Difícilmente teríamos ritmo superior a 3% depois da recessão de 2015.

O SENHOR ACREDITA NO FIM DO INTERVENCIONISMO DO GOVERNO NA ECONOMIA, COMO CHEGOU A DEFENDER O MINISTRO DA FAZENDA, JOAQUIM LEVY, ANTES DE TOMAR POSSE?

No capitalismo moderno, não há economia próspera sem intervenção do governo, a quem cabe construir as instituições formadoras do ambiente de negócios, prover educação de qualidade e adotar outras ações que infundem segurança jurídica e confiança nas empresas e nos consumidores. O que se discute hoje é um intervencionismo excessivo do primeiro mandato da presidente Dilma, particularmente a desastrosa mudança das regras do setor elétrico, o controle de preços da Petrobras, a concessão de desonerações tributárias sem rumo e a expansão inadequada do crédito oficial e dos subsídios que minaram a situação fiscal e interferiram negativamente na alocação dos recursos na economia. Creio que a maioria dessas ações tenderá a desaparecer, mesmo porque se mostraram infrutíferas e se tornaram insustentáveis, seja do ponto de vista fiscal, seja do ponto de vista da sua eficiência e credibilidade.

AINDA HÁ ESPAÇO PARA POLÍTICAS DE PROTEÇÃO SETORIAL? O SENHOR ACREDITA NA EFETIVIDADE DELAS?

Depois de quase um século de políticas de proteção setorial, que foram acentuadas após a Segunda Guerra, é difícil enxergar espaço para sua reedição ou continuidade. Não dá para imaginar que ainda temos uma indústria automobilística

infante. Essas políticas se justificam em estágios iniciais de estratégias de industrialização, mas sua continuidade, especialmente na ausência de compromissos com metas e de mecanismos de avaliação de sua efetividade, tende a ser contraproducente. Elas contribuem negativamente para a eficiência, reduzem o estímulo à inovação e tendem a formar lobbies em favor de sua eternização, em prejuízo dos consumidores e da própria economia.

COMO A CRISE DE CONFIANÇA NA PETROBRAS PODE AFETAR O BRASIL?

A crise da Petrobras, a maior e mais grave de sua história, pode afetar o Brasil em diferentes campos. A empresa responde por 10% do investimento na economia e há pouca dúvida quanto à redução do ritmo de inversões, tanto nela quanto nas empresas que integram sua cadeia de suprimentos. O impacto nas empresas de construção envolvi-

brasileiras em mercados globais. É difícil quantificar o efeito da crise na economia, mas pode-se imaginar que representará uma perda de 0,5% a 1% do PIB.

A AGENDA DE REFORMAS DA EQUIPE ECONÔMICA TENDE A DESCONTENTAR ALGUNS SETORES, INCLUSIVE DENTRO DO GOVERNO. AS CRÍTICAS JÁ PARTIRAM DO PRÓPRIO PT. COMO SUPERAR ESSA AMBIGUIDADE?

Tudo dependerá da capacidade da presidente Dilma de mobilizar apoio político para o novo regime econômico, que é diametralmente oposta à praticada no primeiro mandato e contrária às visões de mundo de grande parte do PT. Haverá também pressões internas no governo, oriundas de ministros que amargarão os cortes de gastos e a redução de suas expectativas de êxito na condução das respectivas pastas. É muito provável que vários deles

ENFRENTAR RESISTÊNCIAS REQUER LIDERANÇA, CRENÇA NOS NOVOS RUMOS ADOTADOS E FIRMEZA NA DEFESA DAS MEDIDAS PROPOSTAS PELA EQUIPE ECONÔMICA

das na operação Lava Jato é fácil de perceber. A crise pode, no extremo, resultar em risco sistêmico para os seus financiadores, o que afetaria a oferta de crédito na economia. Não é desprezível, finalmente, o impacto negativo nos mercados internacionais de capitais, o que reduzirá, por algum tempo, o apetite para investir nas empresas brasileiras. Não é à toa que caiu drasticamente o número de IPOs [“oferta pública inicial”, na sigla em inglês] de empresas

alimentem sonhos de usar a gestão como plataforma para voos políticos mais altos. Enfrentar resistências requer liderança, crença nos novos rumos adotados e firmeza na defesa das medidas propostas pela equipe econômica. Dilma não demonstrou liderança política para tal empreitada, embora nada diga que não venha a exibi-la. A incerteza quanto a isso justifica o ceticismo que ainda ronda as expectativas de continuidade das medidas em curso.



Diretoria executiva para o quadriênio 2015/2018 tem Pedro Jehá, Bruno Caetano, Paulo Skaf e Ivan Hussni (da esq. para a dir.)

PAULO SKAF GARANTE EMPENHO À FRENTE DO CONSELHO DELIBERATIVO DO SEBRAE-SP

“Fico animado de podermos fazer um trabalho forte que compense um ano de dificuldades para aquelas que são as empresas mais importantes para economia brasileira: as micro, pequenas e médias”, destacou Paulo Skaf, presidente da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp) e do Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (Ciesp), durante a cerimônia na qual tomou posse como presidente do Conselho Deliberativo (CDE) do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo (Sebrae-SP) para o quadriênio 2015/2018.

A solenidade, realizada em meados de janeiro, contou com a presença de vários convidados, entre eles o vice-governador de São Paulo, Márcio França, além de deputados, autoridades e empresários.

O empenho de Skaf à frente do CDE será de fundamental importância, como ele frisou, em um ano delicado para o País, com ajustes nas contas públicas, estimativas de inflação em alta e crises nos setores energético e hídrico. Nesse cenário de incertezas e desafios, o Sebrae-SP

tem papel estratégico para que micro e pequenas empresas (MPEs) possam superar os desafios e melhorar a competitividade.

Este é o segundo mandato de Paulo Skaf à frente do Conselho Deliberativo. “Fico muito honrado em assumir mais uma vez a presidência do Sebrae-SP”, afirmou. Eleito por unanimidade, ele sucede Alencar Burti, da Associação Comercial de São Paulo.

“Esse encerramento de atividade foi de extrema alegria, embora tivesse a tristeza de deixar o comando de uma entidade que eu gosto muito, que é o Sebrae-SP. Eu continuo à disposição de nosso Conselho e da nossa diretoria em uma causa que respeito profundamente, que é ajudar as micro e pequenas empresas a se tornarem fortes e competitivas. Nosso sentimento é de missão cumprida”, ressaltou Alencar Burti.

Junto com Skaf, foi reeleita a diretoria executiva, formada por Bruno Caetano, diretor-superintendente; Ivan Hussni, diretor técnico; e Pedro Jehá, diretor de administração e finanças.

EVENTO ESCLARECE CRÉDITO RURAL

O Sebrae-SP criou o Rancho do Crédito Rural a fim de levar aos produtores informações sobre linhas de crédito para custeio, investimento e comercialização de produtos. A ideia é reunir no mesmo espaço os agricultores de pequeno porte e as instituições financeiras em um evento que inclui palestras de curta duração e rodadas de crédito. A iniciativa começa em março, por Batatais. Em abril, será a vez de Marília. A expectativa é realizar outros 22 encontros ao longo do ano em todo o Estado de São Paulo. Entre os bancos parceiros estão Banco do Brasil, Caixa, Bradesco e Itaú. O evento conta também com a participação do Poupatempo Rural (nas cidades com a cobertura do serviço), que funciona como um posto avançado de informação e prestação de serviços ao produtor.



MAIS DE 100 MIL PESSOAS VISITAM A FEIRA DO EMPREENDEDOR

A edição 2015 da Feira do Empreendedor, organizada pelo Sebrae-SP de 7 a 10 de fevereiro, recebeu 104 mil visitantes, um incremento de 27% em relação ao ano anterior. Mais uma vez, o evento bateu recorde de público e de negócios fechados. Realizada no Pavilhão de Exposições do Anhembi e agora com periodicidade anual, a Feira do Empreendedor levou orientações, produtos, serviços e amplificou a realização de negócios para expositores, empresários e interessados em abrir a própria empresa.

Foram 400 expositores, além de diversas atividades promovidas em diferentes espaços voltadas às áreas de franquia, indústria, equipamentos, agronegócios e varejo, bem como consultorias, palestras e um espaço dedicado a startups. Mais de 30 mil atendimentos prestados pelos consultores do Sebrae-SP em áreas como finanças, marketing, indústria e agronegócio e 42 mil pessoas participaram das palestras e capacitações oferecidas durante o evento.

“Todos aqueles que participaram da Feira do Empreendedor já deram um passo de extrema importância, demonstrando que querem fazer a diferença no mundo dos negócios. A busca constante pelo conhecimento é um dos fatores que diferenciam o empreendedor de sucesso”, afirma o presidente do Conselho Deliberativo do Sebrae-SP, Paulo Skaf.

Entre os assuntos mais procurados pelos participantes estavam informações sobre como abrir o próprio negócio, marketing, finanças e jurídico, além das palestras que trataram de temas como tecnologia, marketing, redes sociais, e-commerce, planejamento, inovação, startup, crédito, entre outros.

EAD DO SEBRAE-SP GANHA NOVO SITE

O Sebrae-SP lançou em fevereiro um novo site de Educação a Distância (EAD). A plataforma dá acesso a 45 cursos gratuitos sobre temas como finanças, marketing, gestão de pessoas, planejamento, empreendedorismo, inovação e comércio exterior. A navegabilidade é simples, intuitiva e permite ver parte do conteúdo do curso antes de se matricular. As capacitações são rápidas, lúdicas, práticas e direcionadas conforme o perfil do empreendedor. Após a conclusão dos cursos ou programas, é possível salvar ou imprimir o certificado. Os interessados em conhecer mais sobre os cursos de EAD podem acessar o endereço: www.sebraesp.com.br/ead

CRISE? QUE CRISE?

O CENÁRIO REQUER AJUSTES E CONTROLE DOS GASTOS, MAS MOMENTOS DE ADVERSIDADES TAMBÉM ABREM OPORTUNIDADES PARA QUEM TEM ESPÍRITO EMPREENDEDOR E OLHAR ATENTO AO MERCADO

Por Rachel Cardoso



“Uma crise é algo terrível de se perder.” A frase do economista Paul Romer, da Universidade de Nova York, pode ser traduzida pelas janelas de oportunidades abertas, e tantas vezes despercebidas, durante uma eventual crise econômica, como a anunciada para o Brasil. Entretanto, não é de hoje que o cenário de aperto se desenha. Desde o ano passado, a situação tem exigido jogo de cintura do empresariado. Não é a primeira vez nem será a última. Para atravessar os ciclos de maré baixa, um olhar mais aguçado, típico de quem tem espírito empreendedor, além de disposição para passar ao largo do pessimismo, faz toda a diferença.

A recomendação é do professor de Empreendedorismo na BSP – Business School SP e idealizador da Empreendedores Compulsivos, Alessandro Saade. Ele

lembra ainda a célebre declaração de Sam Walton, fundador do Walmart: “Convoquei uma reunião com meus diretores sobre a crise e decidimos não participar dela”. Para Saade, esse deve ser o mote para as pequenas empresas.

Em um ano como 2015, com um cenário de baixo crescimento, aumento da inflação e juros altos – agravado pela escassez de água e risco de falta de energia –, quem ganha e quem perde? “Acredito que possa ser um ano positivo, desde que haja uma adaptação ao momento atual”, diz Saade.

Na hora do aperto, é natural que o orçamento familiar seja ajustado, mas as pessoas continuam a se alimentar, a se vestir e a se divertir. Assim, aquela viagem à Europa pode ser trocada por um destino mais próximo, mas as férias continuarão na agenda. O maior

impacto deve ser sobre os gastos supérfluos, como aqueles relacionados às reformas ou à troca do carro usado por outro zero quilômetro. Isso coloca indústrias como as de construção civil e automotiva em situação mais delicada.

“A demanda não será necessariamente afetada, mas a questão é o repasse de custos decorrente da alta dos juros e dos preços administrados, além da desvalorização do câmbio – componentes que afetam o custo da prestação de serviço”, explica o professor da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe), Heron do Carmo. Essa restrição para o aumento de preços deve afetar a rentabilidade de empresas de todos os setores, principalmente as de pequeno porte.

Contudo, da mesma forma que as pessoas buscam opções no mercado, os empreendedores também precisam encontrar um formato diferente de fazer negócios. Assim, o ano de 2015 pode ser bom para quem transformar o problema em solução. Especialistas acreditam que não será um ano para se aventurar, mas, com agilidade e criatividade, é possível inovar.

É o que fez o fundador da GV8 e da BWi Participações, o empresário André Bianchi, de Santa Cruz do Rio Pardo (SP), ao readaptar a oferta de serviços da primeira empresa, uma desenvolvedora de sites. “O ano passado já não foi bom por causa da Copa e das eleições. Além disso, percebi uma mudança no perfil dos clientes”, diz. Em vez de poucos e grandes projetos, ele registrou uma quantidade maior de pedidos, mas de menor valor. A demanda estava mudando. Atento, criou um pacote de oferta com preços entre 20% e 25% menores, cuja



Foto: Ofício Pelosi



**“ONDE HÁ CRISE,
HÁ OPORTUNIDADES”**

André Bianchi, proprietário da GV8

divulgação começou em 2015. “Estamos alterando toda a comunicação da empresa para abraçar esse novo público, que deve manter o caixa equilibrado.”

Esse olhar diferenciado veio após alguns tropeços que quase o fizeram fechar as portas. O primeiro aconteceu em 2005, cinco anos após a abertura de outra empresa na mesma área – tecnologia da informação. Um único cliente respondia por praticamente 80% do faturamento da companhia e não houve preocupação em diversificar a carteira. Quando esse cliente decidiu montar uma equipe interna e encerrar o contrato, o negócio naufragou. “Só me mantive na área porque acredito muito no que faço”, diz Bianchi, que abriu a GV8 em 2005 com a certeza de que pre-

cisava de muitos parceiros. A diversificação orientou a estratégia do empreendimento, que, apesar de localizado em Santa Cruz do Rio Pardo, não se contentou apenas com clientes locais. No entanto, foi em 2008, com a crise dos Estados Unidos, que Bianchi vislumbrou um novo negócio: “Onde há crise, há oportunidades”, afirma.

Foi com essa premissa que, junto com a esposa, Joyce, embarcou para Miami em busca de clientes. “Foi muito positivo pela quebra de paradigma pessoal.” Segundo ele, tradicionalmente, a pequena empresa carrega uma baixa autoestima e acha que não possui condições de se internacionalizar, porém, com algum conhecimento no exterior, as coisas começam a ficar mais claras. “Criamos vínculos fora do País e fe-

chamos negócios pela rede de contato formada.” Hoje, são 15 clientes no mercado americano, todos brasileiros que preferem trabalhar com quem fala português, mesmo que a quilômetros de distância.

De toda essa experiência, ele conclui que o aprendizado veio de troços e que a dinâmica dos negócios precisa ir além da macroeconomia, que sempre oscilará. “Às vezes, você foca em um único aspecto e deixa escapar oportunidades”, destaca, ao falar sobre a mais nova empreitada da BWi, que leva empresários para adquirir vivências no Vale do Silício.

Com 3,5 mil clientes, a carteira despertou o interesse de uma aceleradora americana que tem sondado Bianchi em busca de parceria – o que pode ser “o pulo do gato” para um ano como 2015. Ele não revela detalhes do contrato, ainda em fechamento, mas indica que o radar precisa estar sempre ligado.

ORÇAMENTO SOB CONTROLE

Lançar o produto brasileiro no exterior, como fez Bianchi, é algo que deve estar constantemente na mira das pequenas empresas, segundo o professor de Empreende-

dorismo do Insper, Marcelo Nakagawa, para quem a criatividade é a chave do sucesso. E isso, agora, fica mais fácil, porque as exportações estarão mais competitivas em virtude da alta do dólar.

Para reduzir custos, a dica é criar uma estrutura de remuneração variável, de forma a manter os funcionários motivados sem onerar o caixa quando a receita estiver em baixa. Entrar em entendimento com os funcionários para reduzir a jornada também é uma alternativa. E é preciso inovar na relação com os fornecedores. “O momento é de flexibilidade”, sugere Nakagawa. Unir-se a empresas de outros segmentos para ganhar poder de compra pode ser uma saída. A ideia é constituir grupos informais para ampliar a produtividade.

Para o professor do Insper, as pequenas empresas geralmente sofrem mais pela falta da tal “gordurinha para queimar”. Sem margem de negociação, o que se vê em anos de crise é o aumento no número de falências. “A meta deste ano deve ser a mesma de 2014”, ressalta. Para isso, é necessário planejamento para definir um orçamento cirúrgico e mantê-lo sob controle rigoroso. A lógica é reduzir custos. O orçamento base zero é uma ferramenta que pode ajudar e está disponível no site movimentoempreendedor.com.br, recomenda Nakagawa. A técnica permite estabelecer os recursos mínimos para a empresa atingir as metas, sem gastos desnecessários. Para aplicar a ferramenta, no entanto, é preciso que a empresa tenha o histórico de todas as despesas ao longo de, pelo menos, um ano.

NECESSIDADE x OPORTUNIDADE

A tendência em tempos de crise é de crescimento do empreendedorismo por necessidade, aquele impulsionado pelo desemprego. “Em-

“AGREDITO QUE POSSA SER UM ANO POSITIVO, DESDE QUE HAJA UMA ADAPTAÇÃO AO MOMENTO ATUAL”

Alessandro Saade, professor da BSP – Business School SP e idealizador da Empreendedores Compulsivos



Foto: Olicio Pelosi

preender nada mais é do que criar novas oportunidades com menos recursos”, afirma o coordenador adjunto do Centro de Empreendedorismo da Fundação Getúlio Vargas (FGV), Marcelo Aidar.

Embora acredite que o cenário ideal seja o de empreendedorismo por oportunidade como opção de carreira, ele concorda que a busca contínua por soluções para reduzir custos durante as turbulências acaba resultando em evolução para os negócios. Portanto, a corrida agora é por alternativas de baixo custo que provoquem grande impacto na sociedade. “O aperto não é surpresa para ninguém porque a economia já vem de uma trajetória descendente”, afirma.

O aspecto ruim, segundo ele, é que as medidas necessárias para colocar a economia nos trilhos foram adiadas pelo governo em decorrência do ano eleitoral. “O lado bom é que há no País uma democracia forte e indicadores confiáveis”, conta, citando como exemplo a taxa de desemprego, em 4,3% da população economicamente ativa (PEA), segundo os últimos núme-

ros do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

O mercado de trabalho é apontado pelo economista Heron do Carmo, da Fipe, como algo que afetará o planejamento de longo prazo das empresas de qualquer tamanho. “A economia brasileira oscila há mais de 30 anos e a falta de uma política de investimento em educação tem provocado escassez de mão de obra qualificada.”

É justamente no custo de mão de obra que a pequena empresa deve racionalizar, principalmente com a automação das tarefas, orienta o economista. Um exemplo seria o investimento em uma máquina de suco de laranja para uma padaria, o que dispensaria um colaborador só para espremer a fruta. Ele não necessariamente seria demitido, mas poderia ser aproveitado em outra tarefa, tornando suas horas de trabalho mais produtivas.

BONS PROJETOS

Para o economista da Fundação Armando Alvares Penteado (Faap), Tharcisio Souza Santos, não há como escapar do pessimismo de

2015, que será difícil. Elevações dos impostos, da inflação (no curto prazo), da Selic e da taxa de câmbio, com reflexos no nível de emprego e, portanto, no consumo. “É um ano para administrar com muito cuidado.” Segundo ele, as margens devem ser reduzidas – na tentativa de não aumentar preços – e é fundamental cortar custos, desde que isso não prejudique a inovação e as vendas.

O enxugamento não pode se traduzir em corte total dos investimentos, mas é hora de ser criativo. “Deve-se investir em bons projetos que tenham sido amadurecidos cuidadosamente e que impliquem inovação e modernidade.”

No tocante às finanças, a orientação dos especialistas é não descuidar do caixa, pois os juros já subiram e devem continuar em ascensão. A dica é implementar controle de custo por atividade, que dá maior transparência aos gastos em cada uma das etapas do processo de produção. O cenário não é promissor, mas é desafiante. Se o copo está meio cheio ou meio vazio depende do espírito empreendedor de quem avalia.



Foto: Su Stathopoulos

“O MOMENTO É DE FLEXIBILIDADE”

Marcelo Nakagawa, professor de Empreendedorismo do Insper

Cenário exige CAUTELA

CONJUNTURA DESFAVORÁVEL NÃO PODE DESANIMAR QUEM TEM UM NEGÓCIO PRÓPRIO OU PRETENDE ABRI-LO. MAIS DO QUE NUNCA, É NECESSÁRIO PLANEJAMENTO E CONTROLE SOBRE TODOS OS ASPECTOS DO NEGÓCIO

Por Rachel Cardoso

A situação econômica do País não é exatamente uma surpresa, mas poucas empresas se prepararam para esse momento. Os sinais vêm desde 2014, quando houve forte desaceleração no nível de atividade da economia brasileira. A inflação relativamente elevada e a piora nas condições de crédito e na confiança dos consumidores e dos empresários limitaram o crescimento econômico, movimento que deve se repetir neste ano.

Para o coordenador de pesquisas do Sebrae-SP Marcelo Moreira, as micro e pequenas empresas tendem a acompanhar a estagnação. “O ritmo mais fraco de atividade afeta negativamente o desempenho dos pequenos negócios”, avalia. O baixo desempenho está refletido no faturamento desses empreendimentos, como

mostra o acompanhamento mensal de conjuntura do Sebrae-SP (pesquisa Indicadores Sebrae-SP). Em 2014, dados apontam queda na receita da indústria e do comércio, na comparação com o mesmo período do ano passado. O setor de serviços foi o único a registrar crescimento [veja gráfico ao lado].

Quanto aos prognósticos para 2015, diante da crise, o setor de serviços deve continuar como o menos impactado, na avaliação do economista da Fundação Armando Álvares Penteado (Faap), Tharcisio Souza Santos. O agronegócio tende a sofrer pela falta de chuvas, enquanto a indústria deve continuar como a mais atingida. A justificativa está no impacto da desaceleração econômica sobre os setores que usualmente puxam os resultados do segmento, como as indústrias automotiva e têxtil.



PLANEJAMENTO COMEÇA COM DIAGNÓSTICOS

1. Identifique onde está perdendo dinheiro;
2. Aponte as ineficiências;
3. Ajuste o quadro de mão de obra;
4. Planeje com foco no futuro;
5. Defina onde a sua empresa deve estar em 2020.

Fonte: Empreendedores Compulsivos

Entretanto, essa conjuntura desfavorável não pode (nem deve) desanimar quem tem um negócio próprio ou pretende abri-lo. Embora o ambiente econômico influencie o desempenho das empresas, ele não é o único determinante para o sucesso ou o fracasso de um negócio.

Pesquisa do Sebrae-SP revela que a ausência de planejamento prévio, as deficiências na gestão e a falta de comportamento empreendedor são as principais causas de fechamento de empresas. No cenário econômico atual, torna-se crucial buscar o máximo possível de informações, planejar cada passo e ter uma gestão eficiente do negócio, além do comportamento empreendedor.

Até que a confiança e o nível de consumo sejam retomados e a

economia brasileira volte a crescer, cautela e planejamento são fundamentais aos proprietários de pequenos negócios, independentemente do segmento. Na atual conjuntura, são necessários ainda alguns cuidados:

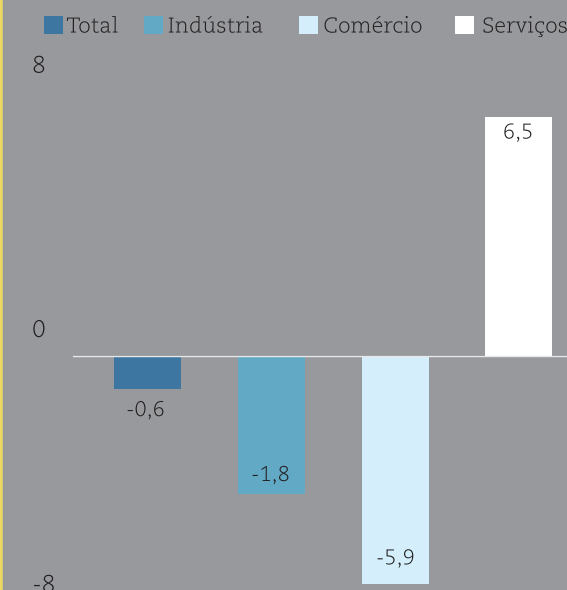
► A inflação relativamente elevada corrói o poder de compra das famílias, desestimulando o consumo. Para incentivar a demanda, o empresário pode realizar promoções, diferenciar produtos/serviços/atendimento dos seus concorrentes etc. Com o desaquecimento da demanda, é importante estar atento ao volume de estoques (isto é, adaptá-lo às expectativas de vendas) e aos custos gerais da empresa, evitando desperdícios e economizando sempre que possível.

► A elevação dos juros básicos da economia afeta as condições gerais de crédito e financiamento. Os empréstimos tendem a ficar mais caros (juros mais altos). Por isso, exige-se cautela antes de emprestar dinheiro. Os empresários que pretendem contrair empréstimos para investir na empresa ou utilizá-lo como capital de giro precisam estar atentos às condições e tomar dinheiro com os riscos calculados e com planejamento sobre como o dinheiro será pago.

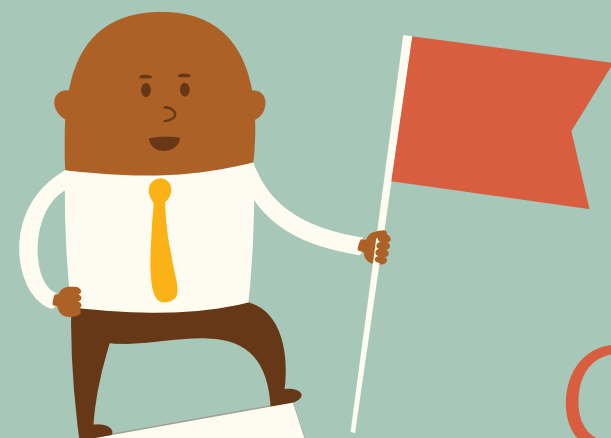
► O dólar mais valorizado (quando há necessidade de mais reais para comprar um dólar) tende a favorecer as exportações, porém, encarece as importações. Em 2015, uma possível volatilidade elevada do câmbio pode prejudicar especialmente importadores.

DESEMPENHO POR SEGMENTO

Variação no faturamento das micro e pequenas empresas paulistas de janeiro a dezembro de 2014 (% sobre o mesmo período do ano anterior)



Fonte: Sebrae-SP



GESTÃO VENCEDORA

MOMENTOS DE INCERTEZAS EXIGEM CAPACIDADE DE PLANEJAMENTO, HABILIDADES EM ADMINISTRAÇÃO EMPRESARIAL E COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

Por Enzo Bertolini

O ambiente macroeconômico, por si só, não determina o sucesso ou o fracasso de uma empresa. Mas situações adversas colocam à prova características que, em conjunto, podem fazer toda a diferença: capacidade de planejamento, habilidades em gestão empresarial e comportamento empreendedor. Os três aspectos exigem do empreendedor muito mais do que conhecimento sobre a própria empresa – eles requerem um olhar atento sobre o cenário em geral e sobre o mercado em particular. Só assim é possível reduzir custos, melhorar a qualidade dos produtos e serviços, negociar com fornecedores ou readequar o portfólio.

Foi o que fez o proprietário da 4Works, prestadora de serviços de informática, como manutenção de computadores e configuração de redes corporativas, Adriano Esposito. Ciente de que 2015 não seria um ano de prosperidade, o empresário começou a se planejar antes mesmo do fim do ano passado, de olho nas indi-

cações de que os ajustes econômicos trariam tempos difíceis aos negócios em geral. “Renegociei com fornecedores e outros prestadores de serviços para reduzir os custos operacionais”, afirma.

A maior mudança foi no Sistema de Gestão Empresarial [“ERP”, na sigla em inglês], que gerencia as informações relativas aos processos operacionais, administrativos e gerenciais. “O sistema anterior atendia às nossas necessidades, mas era robusto para o tamanho da empresa, tanto na utilização quanto no custo”, explica. A escolha recaiu sobre uma solução mais adequada às necessidades e ao porte da 4Works, que representou uma economia de 80% em relação aos pagamentos de licenças, na comparação com o utilizado até então. “É um sistema para pequenas empresas que deve atender muito bem às nossas necessidades até crescermos e chegarmos a 30 funcionários”, diz Esposito.

Além do ganho com o ERP, a empresa negociou um plano mais barato para a hospedagem do site institucional e conseguiu melhores condições para o contrato com a operadora de telefonia. Com o dinheiro economizado, a 4Works contratou mais um técnico.

Na condição de prestadora de serviços, a companhia também está sujeita a ser cortada pelos clientes. Um deles estava decidido a encerrar o contrato, mas Esposito o convenceu a renegociar, o que garantiu a continuidade da parceria, ainda que os valores tenham sido reduzidos.

EFICIÊNCIA E RESULTADO

Processos operacionais mais eficientes também ajudam a enfrentar uma crise. Para melhorar essa área, deve-se conhecer bem o seu negócio e olhar o mercado com atenção para enxergar oportuni-



Foto: Su Statopoulos

“OS VENDEDORES TINHAM INICIATIVA, MAS FALTAVAM FERRAMENTAS PARA UM ACOMPANHAMENTO MAIOR. MUITAS VEZES ELES PERDIAM NEGÓCIOS POR FALTA DE ORGANIZAÇÃO”

André Quintela Bertuzzi, sócio da Estoque Elétrico

dades. “A inovação se dá de duas formas: ou você tem um produto inovador ou um jeito inovador de fazê-lo”, assegura o coordenador de Pesquisa do Sebrae-SP, Marcelo Moreira.

A Estoque Elétrico, distribuidora de materiais elétricos da cidade

de Osasco, investiu em um sistema de Gestão de Relacionamento com o Cliente [“CRM”, na sigla em inglês] para aumentar as vendas. “Os vendedores tinham iniciativa, mas faltavam ferramentas para um acompanhamento maior. Muitas vezes eles perdiam negócios por falta

de organização”, afirma o sócio da empresa, André Quintela Bertuzzi.

A ferramenta foi desenvolvida pelo próprio empresário e atua em duas frentes. Na linha de prospecção, levanta informações sobre obras em andamento, apontando potenciais clientes para a empresa. No tocante ao gerenciamento de clientes, o programa facilita a reativação daqueles que já tiveram contrato com a distribuidora. Implantada no fim do ano passado, a ferramenta proporcionou, no mês de janeiro, um aumento de 60% no faturamento da Estoque Elétrico, na comparação com o mesmo período de 2014. Para o consolidado do exercício, Bertu-

zzi mantém o otimismo e projeta uma receita 80% maior do que a apurada no ano anterior.

Na ObentôMania, especializada em marmitas de comida japonesa, a eficiência na gestão do negócio necessitou ser replicada para todas as unidades, próprias ou franqueadas. A saída foi usar um sistema que gerencia diversos aspectos do ponto de venda, como caixa, estoque, margem de lucro etc. “Fizemos isso em todas as lojas para o franqueado ficar mais seguro”, conta o diretor e proprietário da marca, Wilson Tomio Kano. Há pouco tempo, as refeições servidas nas quatro lojas da rede na zona sul de São Paulo passaram a ser enviadas prontas da fá-

brica, diminuindo a necessidade de um funcionário a mais para cozinhar. A redução de gastos na folha de pagamento foi de 20%.

O cardápio da empresa também passou por alterações. Alguns produtos com maior margem de lucro foram acrescentados (como sushis) e outros, retirados (como o nishime, um cozido tradicional da culinária japonesa). Apesar das perspectivas de fraco crescimento econômico para o País, a ObentôMania projeta um aumento de 20% no faturamento, em comparação ao desempenho do ano passado.

ESTRATÉGIA

Fortalecer o marketing da empresa também integra o conjunto de estratégias que reforçam o posicionamento e ajudam na hora de vencer a concorrência em tempos difíceis. Depois de reduzir os custos, Esposito, da 4Works, buscou conhecimento no Sebrae-SP, onde recebeu orientações e fez o curso Na Medida – Marketing, por meio do qual aprimorou as técnicas de vendas. O empresário conta que já conseguiu dois novos contratos após a capacitação, além de alguns serviços avulsos. “Quero ir contra tudo o que é dito. Em vez de achar que o País vai parar, vamos bater na porta de possíveis clientes e investir em vendas”, assegura.

A atenção à rede de contatos e ao relacionamento com os clientes também tem proporcionado bons resultados. Por sugestão de um parceiro, a 4Works passou a conceder descontos para quem indicar outras empresas. Cinco indicações valem um desconto de 15% no mês seguinte. Caso os negócios se concretizem, o desconto sobe para 50%. “A ação vai potencializar a indicação de contatos que realmente possam se interessar pelos nossos serviços”, acredita Esposito.



“RENEGOCIEI COM FORNECEDORES E OUTROS PRESTADORES DE SERVIÇOS PARA REDUZIR OS CUSTOS OPERACIONAIS”

Adriano Esposito, proprietário da 4Works



O CENÁRIO DE 2015 EXIGE:

Planejamento prévio

Antes de abrir um negócio ou promover mudanças, busque informações no mercado, visite a concorrência e fique de olho no vizinho. Isso dá subsídios para uma tomada de decisão mais assertiva.

Gestão empresarial

É preciso conhecer o negócio em detalhes, desde o capital de giro necessário até como precificar, considerando os múltiplos aspectos do produto ou serviço. O preço não é mais diferencial, mas a prestação de serviços é o que conta.

Comportamento empreendedor

É necessário estabelecer metas e persegui-las sempre. Além disso, é imperativo que o empreendedor se atualize e se informe sobre o ramo em que atua. Assim, é possível aproveitar oportunidades pouco exploradas pela concorrência.



to e 40% da venda de produtos de marca própria. “O empresário tem de se planejar e pensar em todos os cenários, mas sem desanimar. É necessário ser criativo para passar por qualquer crise.”

CORTAR OU NÃO CORTAR

Quando se pensa em redução de custos, o corte de pessoal costuma liderar as iniciativas. A opção, no entanto, pode não ser a mais adequada, principalmente diante da escassez de profissionais qualificados. “A medida pode não ser muito eficiente ou inteligente caso envolva funcionários nos quais foram investidos tempo e dinheiro para capacitação. A dispensa pode resultar em prejuízo maior no futuro”, diz o coordenador de Pesquisa do Sebrae-SP.

Soraia aumentou a equipe no fim de 2014 e manteve todos os funcionários no início deste ano, pois acredita que haverá uma retomada. Para ela, o investimento na capacitação de mão de obra justifica a postura. “O cabeleireiro profissional não é especializado em cabelos cacheados. Prefiro mantê-lo, até porque acredito que vamos retomar o crescimento”, destaca, demonstrando confiança, um dos pilares do sucesso.

O setor de beleza e cosméticos é um dos que menos sentem os efeitos da crise, ainda assim, ele registra mudanças de comportamento do público em razão da situação macroeconômica. A compra de produtos de beleza não costuma ser afetada pelo cenário de instabilidade, mas as pessoas tendem a reduzir a frequência com que vão ao salão de beleza. Para evitar que isso aconteça, Soraia Ferretti, proprietária do salão Lunablu, especializado em cabelos crespos e cacheados, vem programando ações para atrair a clientela. “A ideia é não deixar que as pessoas fiquem dois ou três meses sem retornar”, diz.

A empresária não descarta dificuldades resultantes de possíveis racionamentos de água e de energia. Na concepção do empreendimento, Soraia já previu equipamentos e procedimentos que otimizam

os dois recursos. “Não tenho mais como economizar e isso me amedronta. Sem esses dois insumos, o salão não funciona”, afirma. A rede opera em dois endereços em São Paulo: a unidade de Santo Amaro possui um reservatório com capacidade para até 15 dias de operação, mas a filial da República não tem contingenciamento e corre o risco de ser afetada pela falta d’água.

Por estratégia, o Lunablu não depende apenas dos serviços prestados ao público no salão. A empresa oferece uma linha própria de produtos para cabelo, vendida com exclusividade nos endereços da rede. “Eu sou especializada em cabelos cacheados e fidelizo minha cliente. Ela começa o tratamento no salão e continua em casa após a nossa consultoria”, explica Soraia. Hoje, 60% do faturamento vem do atendimen-

INOVAÇÃO É O MELHOR CAMINHO

EMPREENDEDORES DEVEM TER CUIDADO COM OS GASTOS, BEM COMO REFLETIR SOBRE O PRÓPRIO NEGÓCIO EM BUSCA DE MUDANÇAS, SEM FAZER, NECESSARIAMENTE, GRANDES INVESTIMENTOS

Por Filipe Lopes

As incertezas econômicas e o cenário de escassez de recursos hídricos e energéticos deixam os empresários receosos em relação a investimentos, seja para a expansão, seja para a melhoria dos negócios. Entretanto, a inércia em momentos de crise – apenas na expectativa de boas notícias – nem sempre é uma boa estratégia. Muitas vezes, novas formas de atuação, com planejamento e estrutura, podem abrir oportunidades para a empresa.

Para quem encara as dificuldades com visão empreendedora, a crise pode ser o momento de refletir sobre o próprio empreendimento e de buscar alternativas inovadoras para atingir o público-alvo. “O

empresário deve fazer um diagnóstico da empresa e focar tanto na gestão quanto no grau de inovação disponível no momento, analisando os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças. Além disso, deve-se fazer a estruturação de um plano de ação que preveja as inovações necessárias para a consolidação da competitividade da empresa em sua área de atuação”, afirma a consultora do Sebrae-SP Ana Carolina Guimarães. Para ela, as mudanças aplicadas podem estar relacionadas à estrutura organizacional e aos processos, produtos e/ou serviços, lembrando sempre da importância de envolver toda a equipe, afinal, ninguém melhor do que os próprios funcionários para identificar brechas e oportunidades capa-

zes de contribuir para aumentar o faturamento, agilizar os processos internos, reduzir os custos e ampliar a carteira de clientes.

Identificar o ponto em que a empresa está errando ou como ela poderia ser mais assertiva é o primeiro passo para inovar. “A mudança depende muito do líder. Se ele não estiver aberto à inovação, nada mudará e toda a energia, o dinheiro e as expectativas serão em vão. Em momentos de crise, isso pode significar o fim da companhia”, afirma o diretor da consultoria Vecchi Ancona, Paulo Ancona Lopez. Ele pondera ainda que se a empresa estiver disposta a sair da zona de conforto, o líder deve analisar se a equipe atual também estará alinhada à mudança de postura, o que muitas vezes implica alteração de processos já enraizados ao longo dos anos. “Se até hoje a empresa trabalhou da mesma maneira, é porque as pessoas não conseguiram inovar. Então, o empresário deve analisar quais membros da equipe estão abertos a mudanças e buscar outros profissionais com perfil empreendedor”, aponta Lopez. Mesmo com todos os colaboradores envolvidos na mudança, os resultados podem demorar a aparecer, assim, o processo também exige paciência e perseverança.

Nem sempre inovar significa altos investimentos. “Uma inovação de processo, por exemplo, pode envolver o reposicionamento de equipamentos em uma indústria ou um restaurante. Coisas simples, mas capazes de agilizar tarefas, reduzir custos fixos e melhorar o atendimento ao cliente”, afirma Ana Carolina. Nos casos em que o diagnóstico indica a necessidade de aportes financeiros, cabe ao empresário analisar o melhor caminho para não compro-

COMO FUNCIONA O PROGRAMA ALI

1. Ao aderir, a empresa recebe a visita do Agente Local de Inovação (ALI) para um diagnóstico completo do estágio de gestão e de inovação, considerando também oportunidades de melhoria a serem exploradas para ampliar a sua competitividade.
2. A partir do diagnóstico e em parceria com um consultor do Sebrae-SP, o agente vai incentivar o empresário na construção de um plano que estimulará a inserção de soluções inovadoras no ambiente da empresa. Depois de definido, esse plano será implementado sob a responsabilidade da empresa e com o acompanhamento do agente.
3. O acompanhamento pode ser feito por quatro vezes ao longo de dois anos e o empresário não paga nada por isso.

Fonte: Sebrae-SP

meter o caixa. “O primeiro passo é verificar o recurso disponível em caixa. A partir daí, estudam-se alternativas, como um sócio-investidor, a venda de uma participação ou o financiamento bancário”, observa Lopez. Nesse momento de reflexão, é comum o empresário perceber que o mercado não é mais tão atrativo quanto era no passado, o que pode exigir uma reformulação geral para que haja a reinvenção da empresa.

DE OLHO NA EVOLUÇÃO

Os processos de inovação e de busca por novas maneiras de fazer negócio deveriam ser contínuos em qualquer empresa. Na prática, porém, muitos gestores só valorizam isso quando começam a ter prejuízos. Com 19 anos

no mercado imobiliário, a Qualiti Imóveis teve a sua atuação reformulada a partir dos novos desafios impostos pela tecnologia. De acordo com o diretor da imobiliária, Fabiano Neaime, no passado, 90% dos anúncios de imóveis apareciam em classificados de jornais impressos e a relação entre cliente e corretor era feita por telefone e pessoalmente. “Com a tecnologia e a correria do dia a dia, percebemos que o público mudou a forma de se relacionar com as imobiliárias. As pessoas não querem perder tempo e quando entram em contato já pesquisaram os imóveis na internet, têm informações sobre a localização, conversaram com amigos sobre o assunto e já estão com uma opinião formada. Então, o corretor não pode só ficar

Foto: Olicio Felosi



“ESTE ANO SERÁ DE DESAFIOS, MAS A EQUIPE ESTÁ PREPARADA PARA ENFRENTAR OS OBSTÁCULOS”

Fabiano Neaime, diretor da Qualiti Imóveis

esperando o telefone tocar para efetuar a venda”, diz.

A Qualiti também percebeu que a atuação dos vendedores estava muito generalista para lidar com um público ávido por informações precisas, então, investiu em treinamento de funcionários e criou áreas específicas para cada tipo de empreendimento e de perfil de cliente. “Esses ajustes já começaram a apresentar resultados positivos em relação à média de êxito entre contato com o cliente e fechamento de contrato. Este ano será de desafios, mas a equipe está preparada para enfrentar os obstáculos”, afirma Neaime. O diretor conta que a empresa já analisava o mercado e, ao perceber que 2014 seria um ano difícil em razão das incertezas econômicas, da Copa do Mundo e das eleições, decidiu reorganizar os processos internos. Nesse movimento, alguns funcionários que não se enquadravam na nova filosofia foram substituídos.

A arrumação da casa preparou a imobiliária para os desafios ainda maiores de 2015. “Para inovar, o empreendedor deve olhar o retorno no médio e longo prazos. Nosso planejamento contempla mudanças no decorrer de três anos. Após a implantação, agora é hora de aparar as arestas para, no futuro, contabilizar bons resultados depois que a nova filosofia estiver consolidada”, explica. Para Neaime, muitos empresários esperam a chegada da crise para inovar e desejam o retorno do investimento no curto prazo, mas essa estratégia tem alto risco e pode fracassar em razão da falta de tempo necessário para que a equipe e o mercado absorvam as mudanças.

FOCO NO NOVO

A atualização dos negócios é essencial quando o objetivo é não



Foto: Ollio Pelosi

“É MUITO IMPORTANTE O EMPRESÁRIO ENXERGAR O MERCADO PARA IDENTIFICAR EM QUE PONTO ELE PODE ATUAR”

Felipe Rodrigues, cofundador da Social Clique

abrir espaço para os concorrentes. Foi assim que a Expertise, empresa de pesquisa e inteligência de mercado com dez anos de existência, lançou-se em uma nova empreitada, a Opinion Box, uma plataforma online para levantamento de opinião. A ideia surgiu da necessidade de levar a pesquisa de mercado a diferentes empresas, como agências de publicidade e comunicação, consultorias, franquias, prestadoras de serviços, entre outras.

O diretor de operações da Opinion Box, Felipe Schepers, lembra que na ocasião, em 2011, os sócios perceberam que os modelos tradicionais de pesquisas de opinião – por telefone ou pessoalmente – eram muito caros e lentos para atender a empresas pequenas e médias que buscavam informações rápidas para planejar estratégias de atuação. “Realizamos pesquisas na Europa e nos Estados Unidos, onde a pesquisa online já era realidade, e percebemos que o mercado estava mudando e que era necessário nos adaptarmos às necessidades dos clientes, trazendo isso para o Brasil”, afirma Schepers.

Ele destaca a decisão da empresa de assumir o risco de um novo negócio, quando seria cômodo continuar com as pesquisas tradicionais, atividade na qual já tinha expertise. “Tínhamos o carro-chefe, que era a pesquisa tradicional. Quando resolvemos investir na plataforma digital, agimos paralelamente. Isso é inovar. Você deve ter um setor encarregado do desenvolvimento de novos produtos e soluções, mas não pode comprometer toda a empresa com um novo projeto”, acrescenta.

Hoje, a Opinion Box atende mais de 80 clientes pelo Brasil e conta com 150 mil pessoas cadastradas de diferentes regiões, faixas etárias e classes sociais, que res-

pondem às pesquisas de opinião por meio de um programa de recompensas. “Quem aceita responder aos questionários recebe prêmios que vão desde créditos para celular até cupons para sorteios de prêmios”, explica.

DNA INOVADOR

Momentos de incerteza econômica também podem ser oportunidades para novos produtos e serviços, desde que o empreendedor tenha um olhar diferenciado sobre o mercado. Foi esse tipo de olhar que os sócios Felipe Rodrigues e Tiago Brandão tiveram ao criar a Social Clique, uma plataforma de recomendação combinada a uma rede de afiliados que influenciam outras pessoas a compartilhar links de campanhas publicitárias, anúncios e produtos. As empresas usavam muito e-mail marketing para alcançar seus clientes, mas as redes sociais se mostraram mais efetivas em razão da cadeia de pessoas que elas conseguem atingir rapidamente. Foi exatamente nesse ponto que a Social Clique resolveu investir. “Se conseguirmos que um grupo de pessoas influentes nas redes sociais recomendem a campanha publicitária de uma empresa, o número de impactados será enorme”, explica o diretor e cofundador da empresa, Felipe Rodrigues.

Os executivos investiram cerca de R\$ 80 mil para desenvolver o sistema. Na primeira semana de operação, os empresários contabilizaram 15 mil participantes cadastrados. Hoje, quase três anos depois, há mais de 184 mil cadastros, 5 mil sites, uma base de e-mails composta por 5,5 milhões de endereços e 30 pesquisas por mês, em média.

Rodrigues conta que o início das operações foi difícil e que para uma empresa nascer inovadora, o

GINCO PASSOS PARA INOVAR

- Diagnóstico de gestão e de inovação: identifique o que pode ser melhorado;
- Análise do cenário: veja a situação da empresa para investir em inovação;
- Análise de mercado: pesquise o mercado e as oportunidades;
- Estruturação de plano de ação: planeje a estratégia de inovação e o público que pretende alcançar;
- Execução e monitoramento das ações: coloque as ações em prática, com a retomada do mesmo processo de forma perene.

Fonte: Sebrae-SP

empreendedor tem de investir em soluções que o mercado necessita. “Quando a pessoa já atua no mercado é mais fácil convencer o cliente sobre a qualidade de seus produtos. Contudo, uma empresa jovem deve provar que sua solução é eficaz. Por isso, é muito importante o empresário enxergar o mercado para identificar em que ponto ele pode atuar”, afirma.

AUXÍLIO PARA INOVAR

Para ajudar os empreendedores que querem começar a investir em inovação, o SEBRAE criou o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), focado no desenvolvimento de práticas empreendedoras e no uso de tecnologias capazes de fazer a diferença para cada empresa. As soluções cobrem as áreas de produtos (bens ou serviços), processos, marketing e método orga-

nizacional. A metodologia inclui a visita de agentes que analisam soluções e respostas às demandas do negócio, alinhadas ao perfil econômico e aos produtos e serviços. “O Programa ALI contribui para a competitividade das pequenas empresas por meio da difusão de informações sobre possibilidades de inovação e tecnologia de acordo com as características de cada empreendimento. As mudanças geram impacto direto na gestão empresarial, na melhoria de produtos e processos, na identificação de novos nichos de mercado para os produtos, entre outras possibilidades”, afirma a consultora do Sebrae-SP Ana Carolina Guimarães. Segundo ela, esse crescimento beneficia, inclusive, a comunidade da qual a empresa faz parte, além de ter foco nas sustentabilidades ambiental e social.



sem medo DE ARRISCAR

EXPLORAR NOVOS MERCADOS É OPÇÃO PARA AUMENTAR O FATURAMENTO, MAS DEVE-SE ORGANIZAR A CASA E BUSCAR INFORMAÇÕES ANTES DE PROMOVER MUDANÇAS

Por Enzo Bertolini

É consenso entre os economistas que não há mais espaço para o crescimento baseado em consumo, fato que norteou a expansão do Produto Interno Bruto (PIB) nos últimos anos. Isso deve ter impacto sobre as vendas, o que obriga as empresas a buscar novos mercados ou a explorar outros nichos para garantir que o faturamento não diminua. A iniciativa, no entanto, exige planejamento, já que antes de abrir novos horizontes é necessário ter a casa em ordem. Tudo é uma questão de organizar os processos internos antes de investir na estruturação de uma equipe de vendas. “Primeiro, é preciso olhar para dentro para, depois, olhar para fora”, afirma o consultor do Sebrae-SP Gilberto Campião.

Ele destaca que algumas mudanças ajudam a vencer as dificuldades conjunturais. O primeiro passo é dividir a empresa em três partes: financeiro, produção/comercial e marketing/vendas. Quanto aos aspectos financeiros, é necessário garantir os controles básicos de entrada e de saída de recursos, ou fluxo de caixa; conhecer o ponto de equilíbrio do negócio; saber calcular o preço de produtos e serviços; e dominar ao menos o cálculo financeiro básico para identificar os juros embutidos em uma tomada de crédito, por exemplo. “Não adianta aumentar as vendas se não houver o controle desses aspectos”, diz Campião.

As estruturas da produção e da área comercial envolvem eficiência nas compras de insumos, no contro-

le do estoque e no domínio sobre o giro dos produtos. Um bom preço de compra das matérias-primas ajuda o empresário a trabalhar com valores mais baixos na hora da venda.

Na área de marketing e vendas, o primeiro passo é estruturar uma equipe afinada com o produto ou serviço e que entenda a linguagem do público-alvo. É importante manter um cadastro atualizado dos clientes e acioná-lo com frequência. Mesmo que eles não comprem, as ações de marketing garantem a lembrança da marca. “A empresa precisa ser escolhida e fazer a gestão de relacionamento com o cliente”, explica Campião. Para isso, vale o uso de mala direta, telemarketing e ações promocionais.

Além de fidelizar quem já é cliente, deve-se buscar novos. Eles têm de conhecer a empresa e se sentir atraídos pelo produto ou serviço. “Trata-se do convencimento para que uma empresa ou marca seja escolhida em detrimento de outra”, diz o consultor do Sebrae-SP.

NOVOS MERCADOS

Para quem acha que é hora de tentar novos mercados ou nichos, a orientação é buscar o máximo

de informação para não dar passo em falso. A Restitui Logística e Transportes, fundada em 2005, operou por cinco anos em Guarulhos com clientes que não recebiam atenção das grandes empresas do setor, as quais não tinham agilidade para atendê-los. A operação, no entanto, sucumbiu à crise econômica de 2010, que levou a companhia à falência depois de uma dívida superior a R\$ 3 milhões. Para recomençar, o sócio Rogério Ribeiro buscou o apoio do Sebrae-SP. Após uma consultoria que o ajudou a identificar as falhas do negócio, o empresário se especializou no transporte de produtos farmacêuticos e eletrônicos. “Demos início à certificação ISO 9001 e tiramos as licenças da Agência de Vigilância Sanitária (Anvisa) e do Sistema de Informação em Vigilância Sanitária (Sivisa), que permitem o transporte de fármacos”, lembra. A orientação ainda o auxiliou a identificar um patrimônio imobilizado de R\$ 1,2 milhão e a encontrar o ponto de equilíbrio da companhia. “Aprendemos a precificar os serviços.” De olho em novas oportunidades, a empresa estuda abrir uma uni-

dade em Vitória (ES). “Encaro dificuldades e crises como oportunidades de negócios”, afirma.

NOVOS NICHOS

Em 1992, o Brasil vivia um momento econômico e político conturbado, com a inflação em alta e o impeachment do ex-presidente Fernando Collor de Mello. O cenário não foi impeditivo para Alcides Braga fundar a Truckvan. A empresa começou como uma oficina de reformas de baús de alumínio de carretas rodoviárias e, após 23 anos, tornou-se a maior fabricante de unidades móveis do Brasil. “Não nos preocupamos com os ambientes político e econômico, pois existia a convicção do projeto”, afirma Braga.

Em função do conhecimento adquirido após anos atuando como executivo de uma grande empresa do setor, Braga abriu novas frentes de negócios e ampliou a clientela. “Desde o início aproveitamos as lacunas para fazer coisas diferentes, como ferramentas operacionais para carga e descarga – prática que não era comum às oficinas da época”, lembra. Da reforma de baús usados, ele passou à montagem de baús novos, a partir de peças adquiridas, predominantemente, de



Foto: Ofício Pelosi

“SE HÁ FOCO, MESMO EM CRISE VOCÊ ENFRENTA AS DIFICULDADES E CONSEGUE SUPERÁ-LAS”

Nivaldo Martines, dono do Centro Automotivo Martines

companhias asiáticas. A crise que assolou aquela região em 1997 desmobilizou a cadeia de fornecedores e levou a Truckvan a reavaliar as operações. A opção recaiu sobre a fabricação local dos baús, em substituição à montagem que era feita anteriormente.

O negócio deu tão certo que a empresa começou a ser procurada para produzir carretas customizadas. O primeiro cliente foi o Senai, que necessitava de veículos pré-fabricados para o projeto de educação sobre rodas. “Foi a semente para o braço de unidades móveis da Truckvan”, ressalta o empresário. A

companhia fornece também soluções sob medida para o transporte de cargas e veículos especiais para eventos. “Investimos em processos e máquinas para oferecer aos clientes tecnologias que não deixam a desejar em relação ao que é feito lá fora”, explica Braga. O resultado foi tão bom que hoje a empresa exporta para a Europa e para os Estados Unidos, explorando um nicho desprezado pelas grandes empresas, por falta de escala, e inalcançado pelas pequenas, dado o investimento exigido para a aquisição do maquinário.

No ano passado, a empresa faturou R\$ 145 milhões e espera um

2015 mais turbulento. “Teremos um ano desafiador. O faturamento tende a ser menor, mas trabalharemos em novas frentes, que ainda estão sob sigilo e que podem reverter a previsão de queda”, afirma Braga.

A empresa tem investido fortemente em redução de custo, readequação da estrutura e mudanças no fluxograma de produção. Para não se tornar tão dependente do mercado interno, a companhia está direcionando esforços para a exportação, que até agora foi apenas reativa. “Participamos de feiras na Colômbia e no Oriente Médio para prospecção de mercado fora do Brasil. Ao buscar alternativas no exterior, reduzimos o risco diante de possíveis crises no País”, explica o executivo, que traça como ideal a divisão de faturamento entre 60% provenientes do Brasil e 40%, das vendas externas.

INOVAÇÃO NO E-COMMERCE

Explorar um novo canal de vendas também é alternativa para o crescimento e o e-commerce vem se tornando quase obrigatório para todo o tipo de negócio. “No mundo virtual, rompem-se fronteiras – é possível trabalhar o Brasil inteiro e até outros países”, afirma Campião. Alcance nacional foi o objetivo da Galatea ao lançar-se na venda de móveis pela internet, um mercado ainda pouco explorado. Segundo dados da consultoria E-bit, a categoria “casa e decoração” representa entre 5% e 7% das compras online dos brasileiros.

Para fugir da massificação, a Galatea vende móveis criados por designers que se cadastram no site da empresa e enviam a ideia. A receptividade do item é medida por votação dos clientes. A loja também inova no modelo de produção: a fabricação é descentralizada e distribuída por todas as regiões do País,

a cargo de parceiros previamente treinados para garantir a padronização. “Otimizamos a cadeia produtiva e estimulamos negócios locais”, explica um dos sócios da Galatea, Luiz Câmara Lopes. O modelo dispensa estoques e facilita a logística, pois evita fretes que cruzam o País, já que a produção é regional.

MUDANÇA DE PÚBLICO

Muitas vezes, ações estratégicas podem alterar o rumo dos negócios, como fez o proprietário do Centro Automotivo Martines, em São José dos Campos, Nivaldo Martines. Originalmente uma oficina acanhada – segundo o próprio Martines –, o espaço tinha como clientela predominante os proprietários de carros mais velhos. Com as facilidades de crédito e a consequente renovação da frota de veículos, o mecânico viu a procura por seus serviços diminuir. Era mudar ou fechar.

O processo de mudanças durou seis anos e envolveu até a capacitação de Martines em aspectos relacionados à gestão administrativa. “Ampliei a minha visão sobre o negócio”, diz. Em 2013, a construção de um novo prédio elevou a área da oficina de 120 metros quadrados para mil metros quadrados. Com a modernização, o perfil dos clientes passou das classes B/C para as classes A/B e o atendimento começou a contemplar carros novos e importados. O portfólio de serviços agregou a oferta de alinhamento e de balanceamento, práticas que não existiam antes. Com isso, o centro automotivo ganhou mais três funcionários. “A situação me colocou contra a parede: ou morria ou enfrentava. Se há foco, mesmo em crise você enfrenta as dificuldades e consegue superá-las”, garante o empreendedor, atestando que momentos difíceis são oportunidades para mudanças. Basta sair da zona de conforto.

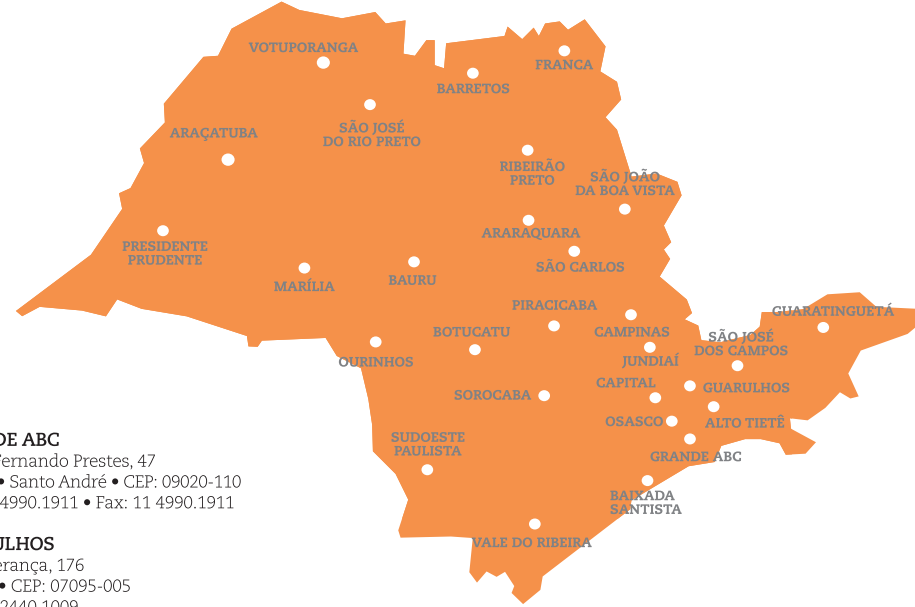
“TEREMOS UM ANO DESAFIADOR. O FATURAMENTO TENDE A SER MENOR, MAS TRABALHAREMOS EM NOVAS FRENTES”

Alcides Braga, fundador da Truckvan



Foto: Ofício Pelosi

ESCRITÓRIOS REGIONAIS DO SEBRAE-SP



SEDE

EDIFÍCIO MÁRIO COVAS
R. Vergueiro, 1.117
Paraíso • CEP: 01504-001
Tel.: 11 3177.4500

CAPITAL

CENTRO
R. José Getúlio, 89
Aclimação • CEP: 01509-001
Tel.: 11 3253.2121

LESTE I

R. Itapura, 270
Tatuapé • CEP: 03310-000
Tel.: 11 2225.2177 • Fax: 11 2225.2177

LESTE II

R. Vitorio Santim, 57
Itaquera • CEP: 08290-000
Tel.: 11 2074.6601 • Fax: 11 2074.6601

NORTE

R. Duarte de Azevedo, 280/282
Santana • CEP: 02036-021
Tel.: 11 2976.2988 • Fax: 11 2976.2988

OESTE

R. Clélia, 336/344
Pompeia • CEP: 05042-000
Tel.: 11 3832.5210 • Fax: 11 3832.5210

SUL

Av. Adolfo Pinheiro, 712
Santo Amaro • CEP: 04734-001
Tel.: 11 5522.0500 • Fax: 11 5522.0500

REGIÃO METROPOLITANA

ALTO TIETÊ

Av. Francisco Ferreira Lopes, 345
Vila Lavínia • Mogi das Cruzes
CEP: 08735-200
Tel.: 11 4722.8244 • Fax: 11 4722.9108

BAIXADA SANTISTA

Av. Dona Ana Costa, 416/418
Gonzaga • CEP: 11060-002
Tel.: 13 3289.5818 • Fax: 13 3289.4644

GRANDE ABC

R. Cel. Fernando Prestes, 47
Centro • Santo André • CEP: 09020-110
Tel.: 11 4990.1911 • Fax: 11 4990.1911

GUARULHOS

Av. Esperança, 176
Centro • CEP: 07095-005
Tel.: 11 2440.1009

OSASCO

R. Primitiva Vianco, 640
Centro • CEP: 06016-004
Tel.: 11 3682.7100 • Fax: 11 3682.7100

INTERIOR DO ESTADO

ARAÇATUBA

Avenida dos Araças, 2.113
Centro • CEP: 16010-285
Tel.: 18 3622.4426 • Fax: 18 3622.2116

ARARAQUARA

Av. Maria Antonia Camargo de
Oliveira, 2.903 – Vila Ferroviária
Araraquara • CEP: 14802-330
Tel.: 16 3332.3590 • Fax: 16 3332.3566

BARRETOS

R. 14, nº 735
Centro • CEP: 14780-040
Tel.: 17 3323.2899 • Fax: 17 3323.2899

BAURU

Av. Duque de Caxias, 16/82
Vila Cardia • CEP: 17011-066
Tel.: 14 3234.1499 • Fax: 14 3234.2012

BOTUCATU

R. Dr. Costa Leite, 1.570 – Centro
CEP: 18602-110 • Tel.: 14 3815.9020
Fax: 14 3815.9020

CAMPINAS

Avenida Imperatriz Leopoldina, 272
Vila Nova • Campinas
CEP: 13070-000
Tel.: 19 3243.0277 • Fax: 19 3242.6997

GRANDE ABC

R. Cel. Fernando Prestes, 47
Centro • Santo André • CEP: 09020-110
Tel.: 11 4990.1911 • Fax: 11 4990.1911

GUARULHOS

Av. Esperança, 176
Centro • CEP: 07095-005
Tel.: 11 2440.1009

OSASCO

R. Primitiva Vianco, 640
Centro • CEP: 06016-004
Tel.: 11 3682.7100 • Fax: 11 3682.7100

INTERIOR DO ESTADO

ARAÇATUBA

Avenida dos Araças, 2.113
Centro • CEP: 16010-285
Tel.: 18 3622.4426 • Fax: 18 3622.2116

ARARAQUARA

Av. Maria Antonia Camargo de
Oliveira, 2.903 – Vila Ferroviária
Araraquara • CEP: 14802-330
Tel.: 16 3332.3590 • Fax: 16 3332.3566

BARRETOS

R. 14, nº 735
Centro • CEP: 14780-040
Tel.: 17 3323.2899 • Fax: 17 3323.2899

BAURU

Av. Duque de Caxias, 16/82
Vila Cardia • CEP: 17011-066
Tel.: 14 3234.1499 • Fax: 14 3234.2012

BOTUCATU

R. Dr. Costa Leite, 1.570 – Centro
CEP: 18602-110 • Tel.: 14 3815.9020
Fax: 14 3815.9020

CAMPINAS

Avenida Imperatriz Leopoldina, 272
Vila Nova • Campinas
CEP: 13070-000
Tel.: 19 3243.0277 • Fax: 19 3242.6997

GRANDE ABC

R. Cel. Fernando Prestes, 47
Centro • Santo André • CEP: 09020-110
Tel.: 11 4990.1911 • Fax: 11 4990.1911

GUARULHOS

Av. Esperança, 176
Centro • CEP: 07095-005
Tel.: 11 2440.1009

OSASCO

R. Primitiva Vianco, 640
Centro • CEP: 06016-004
Tel.: 11 3682.7100 • Fax: 11 3682.7100

INTERIOR DO ESTADO

ARAÇATUBA

Avenida dos Araças, 2.113
Centro • CEP: 16010-285
Tel.: 18 3622.4426 • Fax: 18 3622.2116

ARARAQUARA

Av. Maria Antonia Camargo de
Oliveira, 2.903 – Vila Ferroviária
Araraquara • CEP: 14802-330
Tel.: 16 3332.3590 • Fax: 16 3332.3566

BARRETOS

R. 14, nº 735
Centro • CEP: 14780-040
Tel.: 17 3323.2899 • Fax: 17 3323.2899

BAURU

Av. Duque de Caxias, 16/82
Vila Cardia • CEP: 17011-066
Tel.: 14 3234.1499 • Fax: 14 3234.2012

BOTUCATU

R. Dr. Costa Leite, 1.570 – Centro
CEP: 18602-110 • Tel.: 14 3815.9020
Fax: 14 3815.9020

CAMPINAS

Avenida Imperatriz Leopoldina, 272
Vila Nova • Campinas
CEP: 13070-000
Tel.: 19 3243.0277 • Fax: 19 3242.6997

GRANDE ABC

R. Cel. Fernando Prestes, 47
Centro • Santo André • CEP: 09020-110
Tel.: 11 4990.1911 • Fax: 11 4990.1911

GUARULHOS

Av. Esperança, 176
Centro • CEP: 07095-005
Tel.: 11 2440.1009

OSASCO

R. Primitiva Vianco, 640
Centro • CEP: 06016-004
Tel.: 11 3682.7100 • Fax: 11 3682.7100

INTERIOR DO ESTADO

ARAÇATUBA

Avenida dos Araças, 2.113
Centro • CEP: 16010-285
Tel.: 18 3622.4426 • Fax: 18 3622.2116

ARARAQUARA

Av. Maria Antonia Camargo de
Oliveira, 2.903 – Vila Ferroviária
Araraquara • CEP: 14802-330
Tel.: 16 3332.3590 • Fax: 16 3332.3566

BARRETOS

R. 14, nº 735
Centro • CEP: 14780-040
Tel.: 17 3323.2899 • Fax: 17 3323.2899

BAURU

Av. Duque de Caxias, 16/82
Vila Cardia • CEP: 17011-066
Tel.: 14 3234.1499 • Fax: 14 3234.2012

BOTUCATU

R. Dr. Costa Leite, 1.570 – Centro
CEP: 18602-110 • Tel.: 14 3815.9020
Fax: 14 3815.9020

CAMPINAS

Avenida Imperatriz Leopoldina, 272
Vila Nova • Campinas
CEP: 13070-000
Tel.: 19 3243.0277 • Fax: 19 3242.6997

GRANDE ABC

R. Cel. Fernando Prestes, 47
Centro • Santo André • CEP: 09020-110
Tel.: 11 4990.1911 • Fax: 11 4990.1911

GUARULHOS

Av. Esperança, 176
Centro • CEP: 07095-005
Tel.: 11 2440.1009

OSASCO

R. Primitiva Vianco, 640
Centro • CEP: 06016-004
Tel.: 11 3682.7100 • Fax: 11 3682.7100

FRANCA

Av. Dr. Ismael Alonso y Alonso, 789
Centro • CEP: 14400-770
Tel.: 16 3723.4188 • Fax: 16 3723.4483

GUARATINGUETÁ

R. Duque de Caxias, 100
Centro • CEP: 12501-030
Tel.: 12 3132.6777 • Fax: 12 3132.2740

JUNDIAÍ

R. 23 de Maio, 41
Vianelo • CEP: 13207-070
Tel.: 11 4587.3540 • Fax: 11 4587.3554

MARÍLIA

Av. Brasil, 412
Centro • CEP: 17509-052
Tel.: 14 3422.5111 • Fax: 14 3413.3698

OURINHOS

R. dos Expedicionários, 651
Centro • CEP: 19900-041
Tel.: 14 3326.4413 • Fax: 14 3326.4413

PIRACICABA

Av. Rui Barbosa, 132
Vila Rezende • CEP: 13405-218
Tel.: 19 3434.0600 • Fax: 19 3434.0880

PRESIDENTE PRUDENTE

R. Major Felício Tarabay, 408
Centro • CEP: 19010-051
Tel.: 18 3222.6891 • Fax: 18 3221.0377

RIBEIRÃO PRETO

R. Inácio Luiz Pinto, 280
Alto da Boa Vista • CEP: 14025-680
Tel.: 16 3621.4050 • Fax: 16 3620.8241

VALE DO RIBEIRA

R. José Antonio de Campos, 297
Centro • Registro • CEP: 11900-000
Tel.: 13 3821.7111

VOTUPORANGA

Av. Wilson de Souza Foz, 5.137
Vila Residencial Esther • CEP: 15502-052
Tel.: 17 3421.8366 • Fax: 17 3421.5353

FRANCA

Av. Dr. Ismael Alonso y Alonso, 789
Centro • CEP: 14400-770
Tel.: 16 3723.4188 • Fax: 16 3723.4483

GUARATINGUETÁ

R. Duque de Caxias, 100
Centro • CEP: 12501-030
Tel.: 12 3132.6777 • Fax: 12 3132.2740

JUNDIAÍ

R. 23 de Maio, 41
Vianelo • CEP: 13207-070
Tel.: 11 4587.3540 • Fax: 11 4587.3554

MARÍLIA

Av. Brasil, 412
Centro • CEP: 17509-052
Tel.: 14 3422.5111 • Fax: 14 3413.3698

OURINHOS

R. dos Expedicionários, 651
Centro • CEP: 19900-041
Tel.: 14 3326.4413 • Fax: 14 3326.4413

PIRACICABA

Av. Rui Barbosa, 132
Vila Rezende • CEP: 13405-218
Tel.: 19 3434.0600 • Fax: 19 3434.0880

PRESIDENTE PRUDENTE

R. Major Felício Tarabay, 408
Centro • CEP: 19010-051
Tel.: 18 3222.6891 • Fax: 18 3221.0377

RIBEIRÃO PRETO

R. Inácio Luiz Pinto, 280
Alto da Boa Vista • CEP: 14025-680
Tel.: 16 3621.4050 • Fax: 16 3620.8241

VALE DO RIBEIRA

R. José Antonio de Campos, 297
Centro • Registro • CEP: 11900-000
Tel.: 13 3821.7111

VOTUPORANGA

Av. Wilson de Souza Foz, 5.137
Vila Residencial Esther • CEP: 15502-052
Tel.: 17 3421.8366 • Fax: 17 3421.5353

PAEs *Postos Sebrae-SP de Atendimento ao Empreendedor*

ALTO TIETÊ

Ferraz de Vasconcelos: R. Pedro Foschini, 200 • Vila Romanópolis
CEP: 08529-210 Tel.: 11 4674.7800
Itaquecetuba: Est. Sta. Isabel, 1.100 • CEP: 08577-010
Tel.: 11 4642.1116/7307 r. 230

Suzano: R. Portugal Feixo, 106
Centro • CEP: 08674-002
Tel.: 11 4744.5540

ARAÇATUBA

Andradina: R. Paes Leme, 1.280
Centro • CEP: 16901-011
Tel.: 18 3723.5411

Birigui: R. Roberto Clark, 460
Centro • CEP: 16200-014
Tel.: 18 3641.5053

Ilha Solteira: R. Rio Tapajós, 158
Zona Norte • CEP: 15385-000
Tel.: 18 3742.4918

Penápolis: R. XV de Novembro, 305
Centro • CEP: 16300-000
Tel.: 18 3652.1918

ARARAQUARA

Ibitinga: R. Quintino Bocaiúva, 498
Centro • CEP: 14940-000
Tel.: 16 3342.7194 ou 16 3342.7198

Itápolis: R. Odilon Negrão, 570
Centro • CEP: 14900-000
Tel.: 16 3262.1534

BAIXADA SANTISTA

Cubatão: R. Padre Nivaldo Vicente dos Santos, 41 • Centro
CEP: 11510-261 • Tel.: 13 3362.6025

BARRETOS

Bebedouro: Av. Quito Stamato, 530
• Bloco 10 • sl. 01
CEP: 14700-440

Sala de Treinamento: Av. Hércules Pereira Hortal, 1.367 • Jd. São Sebastião • Tel.: 17 3343.8420/ 17 3343.8395

BAURU

Lençóis Paulista: R. Cel. Joaquim Gabriel, 11 • Centro
CEP: 18680-000 Tel.: 14 3264.3955

Lins: R. 15 de Novembro, 130,
2º andar • Centro • CEP: 16400-015
Tel.: 14 3523.7597

BOTUCATU

Laranjal Paulista: R. Barão do Rio Branco, 107 • Centro
CEP: 18500-000 • Tel.: 15 3383.9127/ 15 3383.9128

CAMPINAS

Capivari: R. Pe. Fabiano, 560
Centro • CEP: 13360-000
Tel.: 19 3491.3649

Limeira: Rua Boa Morte, 725
Centro • CEP: 13480-074
Tel.: 19 3404.9838

Santa Bárbara d'Oeste: R. Riachuelo, 739 • Centro
CEP: 13450-020
Tel.: 19 3499.1012/3499.1013

PRESIDENTE PRUDENTE

Adamantina:</

UMA ESTRATÉGIA PARA A CRISE

THARCISIO SOUZA SANTOS, ECONOMISTA E PROFESSOR DAS FACULDADES DE ADMINISTRAÇÃO E DE ECONOMIA DA FUNDAÇÃO ARMANDO ÁLVARES PENTEADO (FAAP)

Em um cenário de grandes incertezas nos planos interno e externo e diante das dificuldades impostas pela atual conjuntura econômica brasileira, é importante que o empreendedor consiga traçar uma rota segura que lhe permita enfrentar o momento presente e continuar crescendo. Em outras palavras, trata-se de definir um conjunto de procedimentos que as micro e pequenas empresas devem seguir a fim de conviver com a crise e tirar proveito das adversidades para manter um bom ritmo de desenvolvimento.

Em primeiro lugar, é importante entender o contexto em que as micro e pequenas empresas estão inseridas para que seja possível definir a estratégia mais segura a ser adotada. Após análise do passado recente, o segundo semestre do ano passado consolidou um quadro de estagflação, ou seja, a economia parou de crescer, a inflação acelerou e a situação ficou mais complicada para as empresas brasileiras em termos de competição internacional e do próprio mercado externo. A competitividade da empresa nacional diminuiu bastante, o que provocou não apenas problemas em relação às contas externas e ao saldo do balanço de pagamentos, como também à competição no próprio mercado interno, em que o produto importado vem superando o nacional nos aspectos preço, qualidade e inovação.

Esses obstáculos estão levando o governo a adotar uma política mais rígida, com elevação da carga tributária e redução de incentivos, para melhorar as contas públicas e apresentar novamente os superávits primários necessários para que a economia brasileira continue a atrair os investimentos estrangeiros.

Por outro lado, além dos apertos fiscal e tributário, faz-se necessária a elevação da taxa de juros – encare-

cendo e reduzindo o montante de crédito disponível – para reverter a escalada da inflação que, aliás, deverá perseguir a economia brasileira por um bom período ao longo de 2015.

Finalmente, mas não menos complicado, será preciso enfrentar as consequências da crise hídrica, que, segundo especialistas, é a mais grave dos últimos 80 anos. Além do racionamento de água, estamos sujeitos ao racionamento de energia elétrica e à esperada elevação das tarifas causada pelo uso frequente das usinas termelétricas, cujo custo de produção é maior que o das hidrelétricas. Haverá, portanto, energia mais cara em 2015, com pressão adicional sobre os custos de produção.

Por todas essas razões, a palavra-chave para o empreendedor é atenção redobrada nos diferentes aspectos do dia a dia. Um cuidado extremo com a gestão de caixa para evitar ao máximo o endividamento, mesmo que em curto prazo, é fundamental. O custo embutido nos financiamentos poderá reduzir consideravelmente a margem da operação, contribuindo para a elevação de preços e a perda de clientes potenciais. Esse é, sem dúvida, um dos pontos cruciais para onde os olhos do empreendedor deverão estar durante todo o ano de 2015. Outros aspectos relevantes são a administração de custos e do processo de produção, assim como a política de marketing e vendas: clientes satisfeitos, atendimento adequado no pós-venda e margens de lucro reduzidas ao máximo serão fatores importantes para a sobrevivência e o crescimento em meio a um cenário adverso.

Adotadas essas medidas, resta desejar a todos um feliz 2016. Tomara que as dificuldades deste ano sejam superadas e que todos nós possamos nos encontrar em uma situação mais promissora no ano que vem.

empretec

Redescubra seu verdadeiro papel dentro da empresa e vença os desafios!

HÁ MAIS DE
• 20 ANOS •
PREPARANDO
★★★★★
CAMPEÕES

O Empretec é um curso intensivo que promove uma verdadeira transformação no comportamento do empreendedor.

Durante seis dias, você vai aprender a superar seus limites, enxergar oportunidades e fortalecer suas habilidades.

Desenvolvido pela ONU, o Empretec é aplicado no Brasil com exclusividade pelo Sebrae.

Participe da palestra gratuita de apresentação e saiba mais.

Ligue 0800 570 0800, procure o Sebrae-SP mais próximo ou acesse <http://sebr.sp/empretec>

SEBRAE
SP

RÁDIO ONLINE DO SEBRAE

SUA EMPRESA MAIS AFINADA DO QUE NUNCA!



radio.sebraesp.com.br

NOTÍCIAS DE EMPREENDEDORISMO, DICAS DE GESTÃO,
BOLETINS, PODCASTS E UMA EXCELENTE PROGRAMAÇÃO MUSICAL

SEBRAE
SP