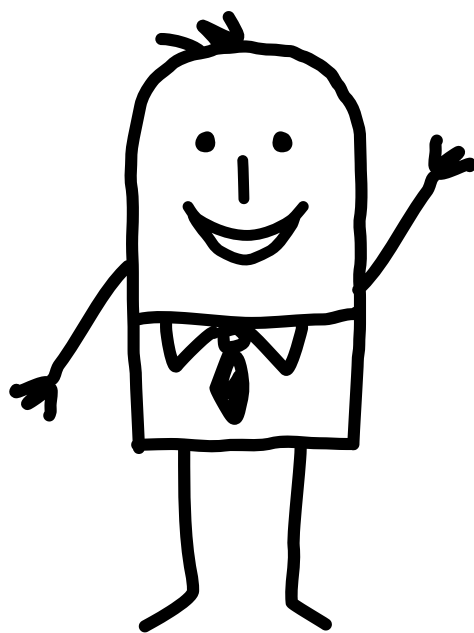


# Novo produto do Sebrae-SP descomplica o planejamento do seu negócio

**Planeja Fácil** foi desenvolvido para ajudar a organizar cada etapa da gestão de uma empresa. Com ele, o empreendedor faz um diagnóstico da situação, define prioridades, estabelece objetivos, traça e executa um plano de ação e acompanha todo o processo. Uma ferramenta fundamental para alcançar bons resultados.

Págs. 4 e 5 ➤



## VAREJO

### Como equilibrar estoque com ritmo de vendas



Pág. 3 ➤

## ESTRATÉGIA

### Divulgar seu empreendimento é mais importante do que parece



Págs. 10 e 11 ➤

## LIDERANÇA

### Sucessão em empresa familiar começa bem antes da troca de comando



Págs. 6 e 7 ➤

## RECURSOS HUMANOS

### Saiba montar corretamente o quadro de funcionários



Págs. 8 e 9 ➤



**Dicas  
de leitura**

### **Empreendedorismo na Internet**



Terceiro título da coleção 'E-Commerce Melhores Práticas', o livro foi desenvolvido para ajudar empreendedores

e empresários a encontrar um segmento de negócio compatível com seus interesses e também fornecer critérios lógicos de avaliação do negócio, de maneira a possibilitar uma maior segurança com relação às perspectivas de sucesso do empreendimento.

### **Como operar um Pequeno Negócio**



É uma obra para tornar sua empresa mais eficiente, produtiva e lucrativa. Oferece grande quantidade de informações

práticas, permitindo que você crie sua própria receita, pressupondo-se que tenha os ingredientes necessários, fornecendo ainda diretrizes, opções, exemplos e sugestões elaboradas para ajudá-lo a desenvolver e exercitar o julgamento necessário para tomar decisões fundamentadas em nome de sua empresa.



**ELOGIE. SUGIRA. CRITIQUE. RECLAME.**

Você, cliente do SEBRAE-SP, é a razão da nossa existência. E para que possamos continuar prestando um serviço de qualidade, saber o que você pensa sobre nós é muito importante.

Queremos te ouvir:  
 0800 570 0800 | [ouvidoria@sebraesp.com.br](mailto:ouvidoria@sebraesp.com.br)  
[www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br) > clique em OUVIDORIA.

## **A aventura de empreender**

Um dia destes encontrei um amigo maratonista. Ele estava radiante e perguntei o que tinha acontecido. A resposta: "consegui baixar meu tempo em 5 segundos. Valeu a pena o planejamento que fiz." Planejar para conquistar "apenas" 5 segundos pode parecer insano, mas era a meta dele e o levou ao sucesso.

Trazendo para nossa rotina do empresário, este exemplo é perfeito para nos lembrar da importância de planejar sempre, independente do grau de maturidade da empresa. Planejando é possível atingir os resultados com mais facilidade, chegando até a superá-los e, conseqüentemente, crescer e perenizar a empresa. Sim, planejamento é quesito essencial para garantir a sobrevivência do negócio. Pesquisa do Sebrae-SP mostra que entre as principais causas da

mortalidade empresarial nos primeiros cinco anos de atividades está a falta de planejamento contínuo.

Planejar é preparar-se para decidir: contrato mais funcionários ou não; amplio as dependências da empresa ou deixo para mais tarde; busco financiamento ou aguardo; é hora de investir em propaganda; etc. Muitos falam que empreender é aventurar-se. Também acreditamos nisto, pois assumir riscos é um dos traços definidores do empreendedor de sucesso. Mas se arriscar tendo uma bússola, o mapa da região, os equipamentos e informações necessários e adequados para o terreno, torna a aventura muito mais segura. Nesta edição você terá detalhes da nova ferramenta – Planeja Fácil Sebrae-SP - que nossa equipe de consultores especializados



**Alencar Burti,**  
 empresário e presidente  
 do Conselho Deliberativo  
 do Sebrae-SP

desenvolveu para ajudá-lo nesta empreitada. Ela é muito simples e baseia-se em 7 passos: Eu observo, Eu priorizo, Eu decido, Eu planejo, Eu faço, Eu acompanho, Eu aprendo. Some-se a isto a paixão pelo que faz e o amor à vida: você está no caminho do sucesso. Boa leitura!

### **Dúvida do empreendedor**

## **Como avaliar o momento certo de abrir uma filial?**

Determinar o momento certo para abertura de uma filial é uma tarefa bastante difícil. A expansão só deve ocorrer quando o negócio estiver bem estruturado e organizado, gerando lucro de forma contínua e consistente.

Antes da decisão, algumas perguntas devem ser feitas: todas as oportunidades do negócio original foram aproveitadas? Não existem expansões ou melhorias significativas ainda a fazer no ponto atual? Os procedimentos operacionais da empresa estão ajustados? E, principalmente, o sucesso daquele empreendimento pode ser reproduzido em outra localidade?

Realizar um planejamento minucioso da nova operação é obrigatório. Ele deve conter estudo do novo mercado alvo, avaliação e escolha do ponto

comercial, e planilha de investimento detalhada contendo cálculo do tempo de retorno do investimento, com metas de faturamento e custos a serem cumpridos.

Um erro comum é acreditar que o mercado consumidor da filial simplesmente vai reproduzir o comportamento do que ocorre na matriz. O

empresário deve estar disposto e preparado para realizar ajustes, tanto no mix de produtos como na própria operação do novo negócio.

Tão importante quanto saber a hora de expandir é saber gerenciar o tempo dedicado a todas as unidades. O negócio original continuará exigindo atenção, esforços e recursos.

Certamente, no início, a filial vai exigir esforços maiores, e, mesmo depois que a nova operação estiver acertada, o empresário continuará se dedicando a ela. Isto pode se tornar um grande problema, se não administrado corretamente.



Gustavo Carrer

*Por Gustavo Carrer,  
 consultor do Sebrae-SP*

O Governo do Estado de São Paulo, por meio da Agência Paulista de Promoção de Investimentos e Competitividade - Investe SP lançou no mês passado o Conselho Paulista de Competitividade, cujo objetivo é trazer o setor privado para desenvolver em conjunto com o governo estadual as políticas públicas de estímulo à competitividade do Estado.

# Aprenda a equilibrar vendas e volume de estoque



Datas comemorativas são ótimas para aumentar seu faturamento. Mas para isso se converter em dinheiro no caixa é preciso planejar o estoque.

Se for baixo, perde vendas. Alto, o dinheiro acaba diluído em produtos que precisam ser desovados, normalmente com redução na margem de lucro. Então qual índice ideal de estocagem?

“É preciso, em primeiro lugar, analisar as vendas realizadas no mesmo período do ano anterior para saber, além do volume de vendas, quais são os produtos/serviços de grande,

média e baixa procura”, orienta o consultor do Sebrae-SP, Artur Shoiti.

Para o empresário Sergio Endrigo Cândido, da Marys Calçados, em Birigui, a questão do estoque requer atenção multiplicada por cinco. Ele tem, além de uma fábrica, uma rede com quatro lojas, onde vende produtos próprios e de outras marcas. “No caso da indústria, eu tento ficar com o mínimo possível de estoque. Trabalho com um sistema de vendas programadas, que me permite acertar um cronograma com os fornecedores. Isto é mais trabalhoso, mas reduz o custo. A dificuldade é quando dá um

boom de vendas, e os fornecedores de matéria-prima não conseguem manter o prazo. Mas isso ocorre normalmente só no lançamento de coleções”, afirma Cândido.

No caso das lojas, o melhor esquema para manter um estoque é o acompanhamento preciso das vendas. “A gente sabe quantos pares vende por mês em cada uma”, explica Cândido. “Então é possível saber quanto é preciso aumentar nas épocas especiais. Vamos supor que a loja venda 5 mil pares, e minha expectativa é de aumentar em 50%. Aí, compro 7.500, e não 8 mil ou 10 mil. Em qualquer

caso, estocar custa caro, estoura o financeiro”, diz o empresário.

Um dos métodos mais simples e eficazes para controlar o estoque, ensina o consultor, é monitorar o tempo médio de giro do estoque de produtos ou demanda por serviços. “Para saber o tempo médio, o empresário deve dividir o volume total da compra daquele produto pelo tempo total para vender tudo. Se ele comprar 30 chinelos da marca M nos tamanhos Y/Z/X, e levar 10 dias para vender todos, o tempo médio de giro do estoque é de 10 dias no total, três chinelos por dia”, explica Shoiti.

## Loja de roupa pede estratégia própria

O comportamento do cliente determina a quantidade e a velocidade dos lançamentos. No caso das roupas, além das coleções primavera/verão e outono/inverno há as intermediárias. Parta deste ponto. “Obter catálogos de fornecedores, acompanhar eventos de moda e estudar o histórico de vendas dos últimos anos ajuda no planejamento”, diz o consultor do Sebrae-SP, Gustavo Carrer. “Sob o

aspecto administrativo-financeiro, é recomendado avaliar o fluxo de caixa da empresa e organizar o recebimento das mercadorias conforme disponibilidade de pagamento.”

Faça compras pequenas, com maior frequência, planejando a chegada e divulgação das novidades. “Dê aos clientes a sensação de movimento na loja, sempre com mote para um

contato por carta, e-mail, SMS ou mídia social”, ensina. “O fast fashion vem sendo adotado por fabricantes orientados a lojas multimarcas, principalmente às voltadas ao público jovem e informado, motivado pela novidade”, acrescenta. Promoções em dias de menor movimento também ajudam. E nas semanas em que os clientes têm mais dinheiro, foque a divulgação ora nas promoções ora nos lançamentos.



### Expediente

Publicação mensal do Sebrae-SP

**CONSELHO DELIBERATIVO**

Presidente: Alencar Burti  
ACSP, ANPEI, Banco do Brasil, Faesp, Fecomercio, Fiesp, Fundação Parqtec, IPT, Nossa Caixa Desenvolvimento, SEBRAE, Secretaria de Estado de Desenvolvimento, Sindibancos-SP, Superintendência Estadual da Caixa.

**DIRETORIA EXECUTIVA**

Bruno Caetano (Superintendente)  
Ivan Hussni (Diretor Técnico)  
Pedro Jehá (Administração e Finanças)

**JORNAL DE NEGÓCIOS**

Unidade Inteligência de Mercado

Gerente: Eduardo Pugnali  
Editora responsável: Marcelle Carvalho - MTB 00885  
Editor assistente: Roberto Capisano Filho  
Repórteres: Bruno Sales, Cristina Camargo, Daniel Lopes, Michele Amorin, Paulo Rezende, Sandra Motta e Thiago Brandão  
Fotos: Agência Luz  
Ilustrações: thinkstockphotos.com  
Apoio Comercial: Valéria Capitani  
Projeto Gráfico e diagramação: Marcelo Costa Barros  
Impressão: Cia Lithographica Ypiranga

**SEBRAE-SP**  
Rua Vergueiro, 1117, Paraíso, CEP: 01504-001

**Escritórios Regionais do Sebrae-SP**  
Alto Tietê: 11 4722-8244

Araçatuba: 18 3622-4426  
Araraquara: 16 3332-3590  
Baixada Santista: 13 3289-5818  
Barretos: 17 3323-2899  
Bauru: 14 3234-1499  
Botucatu: 14 3815-9020  
Campinas: 19 3243-0277  
Capital Centro : 3177-4635  
Capital Leste I: 11 2225-2177  
Capital Leste II: 11 2074-6601  
Capital Norte: 11 2976-2988  
Capital Oeste: 11 3832-5210  
Capital Sul: 11 5522-0500  
Franca: 16 3723-4188  
Grande ABC: 11 4990-1911  
Guaratinguetá: 12 3132-6777

Guarulhos: 11 2440-1009  
Jundiaí: 11 4587-3540  
Marília: 14 3422-5111  
Osasco: 11 3682-7100  
Ourinhos: 14 3326-4413  
Piracicaba: 19 3434-0600  
Presidente Prudente: 18 3222-6891  
Ribeirão Preto: 16 3621-4050  
São Carlos: 16 3372-9503  
São João da Boa Vista: 19 3622-3166  
São José do Rio Preto: 17 3222-2777  
São José dos Campos: 12 3922-2977  
Sorocaba: 15 3224-4342  
Sudoeste Paulista – Itapeva: 15 3522-4444  
Vale do Ribeira: 13 3821-7111  
Votuporanga: 17 3421-8366





O comércio varejista da região metropolitana de São Paulo atingiu a marca de 1.007.107 trabalhadores formais em dezembro de 2012. Foi a primeira vez que o resultado foi alcançado desde que a FecomercioSP começou a fazer o levantamento, em 2008. O número mostra crescimento de 2,6% ante dezembro de 2011.

## Gestão

# Nova ferramenta do Sebrae-SP facilita o

Ter perfil para empreender e buscar capacitação constante são fatores que ajudam quem tem uma micro ou pequena empresa a obter sucesso, mas planejar é fundamental. Dados da pesquisa do Sebrae Taxa de Mortalidade das Empresas no Brasil mostram que de cada 100 MPEs abertas em São Paulo, 23 ainda fecham as portas antes de completar dois anos de mercado, muitas delas por falta de planejamento. Para auxiliar os empresários nesta tarefa, que pode ser mais simples do que parece, especialistas em gestão de negócios desenvolveram o Planeja Fácil Sebrae-SP.

A analista e integrante da equipe do Sebrae que desenvolveu o produto,

Rosângela Maciel Schmaedecke, destaca que o Planeja Fácil é uma ferramenta física – não se trata de um software ou aplicativo de internet – destinada a estimular a organização e planejamento no cotidiano das empresas de menor porte, e pode ser aplicada em todos os setores de atividade, da indústria e comércio a agronegócios e serviços.

“O objetivo é permitir que o empreendedor trabalhe, no dia a dia da sua empresa, tópicos fundamentais em um planejamento, como levantamento de informações, priorização de objetivos, tomada de decisões, definição de plano de ações e acompanhamento dos resultados”, destaca o diretor

superintendente do Sebrae-SP, Bruno Caetano.

O novo produto é simples: o empresário recebe um kit contendo um painel grande (formato 90 cm largura X 63 cm de altura), e marcadores de papel autocolante em várias cores. Ele usará os marcadores para anotar metas, ações, objetivos, pontos fortes e fracos da empresa (cenário externo; riscos e oportunidades). Os papéis serão dispostos sobre o painel, permitindo visualizar e trabalhar os principais pontos de planejamento. Este painel também pode ser baixado da internet, bastando que o interessado faça um cadastro prévio, informando seu CNPJ e seguindo as instruções

de um link disponível no portal [www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br).

“Trata-se de um material autoexplicativo e de forte apelo visual. O painel deverá ser afixado em local de visibilidade do gestor e de sua equipe. Num processo intuitivo, o empresário vai conhecendo a ferramenta, preenchendo o painel com os adesivos em que anotará dados, situações, objetivos e estratégias para atingi-los, orientando que o mesmo seja feito pelos principais colaboradores envolvidos no processo”, explica Rosângela.

Baseada em sete blocos de orientação para um bom planejamento: “eu observo”; “eu priorizo”; “eu decido”; “eu planejo”; “eu faço”; “eu acompanho” e “eu aprendo”, o Planeja Fácil permite fazer uma análise do cenário em que a empresa está inserida e pensar os objetivos a serem alcançados, de forma autônoma.

Ao mesmo tempo, explica a analista, aproxima o empresário do Sebrae, pois ele poderá tirar dúvidas com consultores nos escritórios regionais, além de ter opção de buscar uma série de soluções para promover melhorias na gestão. Os kits serão oferecidos em visitas programadas pelo Sebrae-SP às empresas.

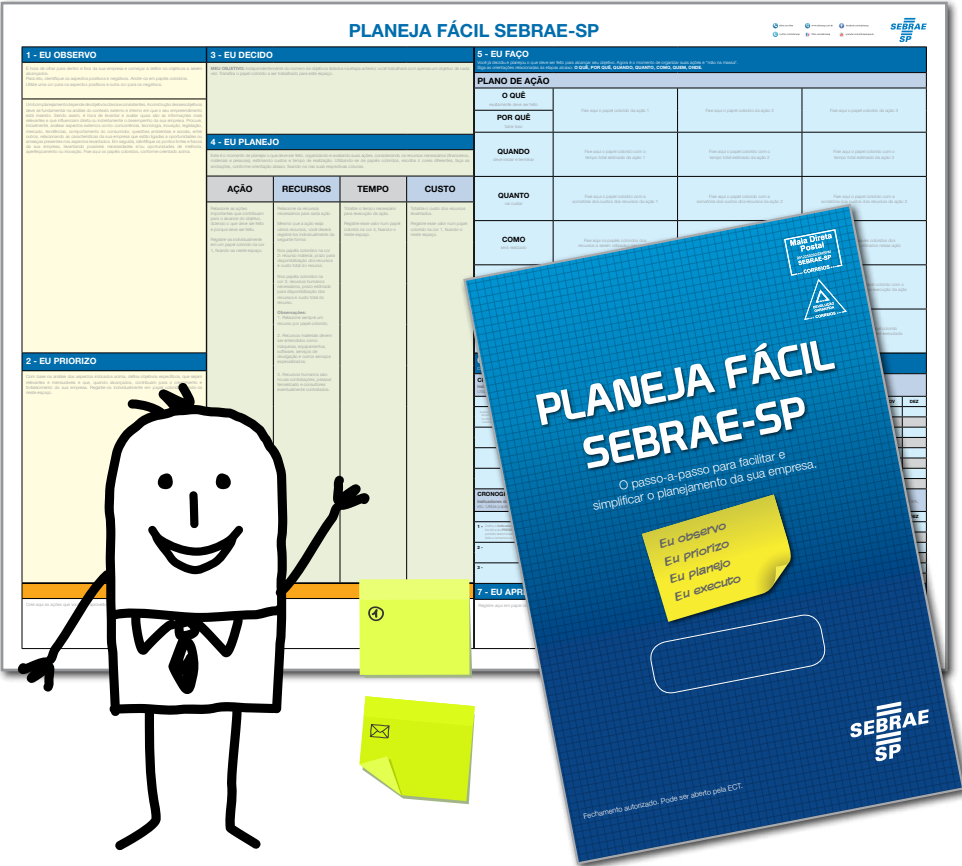
O painel já está disponível no link <http://sebrae.sp/planfacil>. Há um vídeo explicando como utilizar a ferramenta. O empresário interessado em receber o kit também pode entrar em contato com um dos Escritórios Regionais do Sebrae-SP.



Cátia, da Bendito Quindim: “O Planeja Fácil é uma ferramenta visual que ajuda a organizar melhor as atividades do dia a dia”

Os negócios ligados ao comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios lideraram o ranking de atividades que mais constituíram empresas no Estado de São Paulo no ano passado. Foram abertas 33.934 empresas, o que representa 7% do total de 464 mil negócios registrados em 2012. Os dados são da Junta Comercial do Estado de São Paulo (Jucesp).

# planejamento das MPEs



Marcos Alves Oliveira, sócio de uma doceira com 35 funcionários, na zona norte da capital, foi um dos primeiros a testar o Planeja Fácil, ainda na fase piloto. Ele aprovou e diz que pretende aplicar em sua empresa. “Já trabalhei em uma grande rede de fast food, e lá percebi que o planejamento era fundamental para qualquer ação ou projeto.

Na pequena empresa, geralmente temos a visão de que o dono tem tudo na cabeça e não precisa de um planejamento prévio, claro e estruturado. Mas não é assim. A ferramenta do Sebrae é simples, e facilita o planejamento no dia a dia, permitindo estabelecer e visualizar metas, formatar ideias e, principalmente, integrar a equipe para a conquista de resultados”, avalia.

Dona da Bendito Quindim, microempresa familiar com sede no Tatuapé e uma equipe de seis pessoas, Cátia Farias conta que o negócio, criado há um ano e oito meses, vai muito bem, mas começou de forma atribulada, com planejamento físico da produção e da loja, mas não da operação geral. “Para nós, uma ferramenta visual, que ajude a organizar melhor as atividades e planejar, no dia a dia, será mais do que bem-vinda”, diz.

Confira vídeo com instruções para usar o Planeja Fácil:  
<http://sebrae.sp/jnmais229>



**Bruno Caetano,**  
Diretor-Superintendente  
do Sebrae-SP

@bcaetano  
bcaetano@sebraesp.com.br  
www.facebook.com/bcaetano1

## Coloque sua empresa no mapa do planejamento

É comum ouvirmos alguém dizer que fulano tem tino comercial ou faro para os negócios. Existem pessoas que nascem para ser empreendedoras, está “no sangue”. Não há dúvida que talento é um componente importantíssimo em qualquer área. Mas não é segredo que só ele não resolve. Por trás de toda história de sucesso há muito trabalho e dedicação.

Volta e meia vemos empresários se queixarem que dão o máximo de si e o negócio não decola. Vários podem ser os motivos, porém, frequentemente, o problema está em um ponto fundamental. Mais uma vez entramos na questão do planejamento que, quando falho, contribui decisivamente para a mortalidade das micro e pequenas empresas (MPEs).

Planejar significa pensar em todas as variáveis antes de abrir o negócio e mesmo depois de ele estar em funcionamento. Planejar é entender o mercado e construir uma base sólida para a gestão. É a partir daí que se pode tomar as melhores decisões. Mas como tornar essa análise produtiva, saber se todos os aspectos foram contemplados e definir ações para se atingir metas? É preciso um método, um mapa confiável do planejamento. Com essa finalidade, o Sebrae-SP lançou o Planeja Fácil, um produto gratuito para dar apoio às MPEs. Trata-se de um quadro dividido por colunas com todos os tópicos para o diagnóstico do negócio. Em cada uma, o empresário reúne informações que permitirão estabelecer prioridades e objetivos, traçar planos, executá-los e acompanhar o que foi programado.

A nova ferramenta do Sebrae-SP, disponível também para download em nosso portal, evita lacunas na elaboração de estratégias, deve ser usada regularmente e serve para todos os setores. Para cada objetivo, um plano de ação. Com o Planeja Fácil, o empreendedor tem um roteiro completo do que fazer o ano todo. Afinal, negócios e improviso não combinam. Planejamento é a matéria-prima do sucesso.



O setor de franquias movimentou R\$ 103,2 bilhões em 2012, um aumento de 16,2% ante os R\$ 88,8 bilhões de 2011. Os dados são da Associação Brasileira de Franchising (ABF).

## Liderança

# De pai para filho: o processo de

São muitas as histórias de empresas que fecharam suas portas depois que os herdeiros assumiram o negócio. Um alerta de que a falta de planejamento e de cuidados na preparação da sucessão das empresas familiares pode trazer graves problemas e até acabar com um sonho.

Foi para garantir a continuidade dos negócios que o empresário José Carlos Gonçalves, da Modelação Sorocabana Ltda., iniciou a preparação dos sucessores distribuindo aos herdeiros

“**Nem sempre o melhor filho será o melhor executivo.**”

**Vinícius C. Silva,**  
advogado

No plano da governança a solução encontrada pela Modelação Sorocabana foi dividir as funções operacionais e criar as regras expressas sobre o que cada um

A constituição de três holdings, uma forma de sociedade criada com o objetivo de administrar empresas, foi a solução encontrada pelos irmãos Mário, Valter e Sidinei Massaglia, da Italterm Sistemas e Controles Industriais Ltda.

De acordo com Mário Massaglia, quando a empresa surgiu, há 30 anos, tinha como objetivo apenas crescer. Com o passar dos anos, os irmãos começaram a se preocupar com o planejamento sucessório. Nesse período, vários filhos já estavam trabalhando na empresa

pela PUC-SP, o processo sucessório das duas empresas foi adequado.

“Dos 300 maiores grupo de empresas privadas no país, 287 são familiares. E um levantamento recente aponta que 65% dessas empresas têm planos de sucessão e acreditam que o comando permanecerá na família, mas apenas metade destas já escolheu um sucessor. O estudo também revela que 38% dessas empresas não fizeram provisão para lidar com questões familiares e de negócios, com a possibilidade



**38% dos negócios familiares não têm provisão para lidar com a com a possibilidade de morte ou incapacidade dos membros-chave**

**Dos 300 maiores grupo de empresas privadas no país, 287 são familiares**

diversas funções dentro da empresa, para que eles conhecessem todos os setores.

“Varremos o chão de fábrica, limpamos o banheiro e passamos por todas as funções operacionais. Desta forma aprendemos a conhecer o negócio de baixo para cima, o que entendemos como fator fundamental no nosso processo de formação”, explica Ednei Gonçalves, diretor da empresa e herdeiro sucessor.

faz, de modo a evitar ordens cruzadas. Além disso, segundo o diretor da empresa, essa sucessão é um processo contínuo de renovação e aprendizado.

“O fundador ainda exerce a função mais importante para os destinos da empresa, atuando ativamente como conselheiro que conhece profundamente o negócio, especialmente em questões estratégicas como investimentos e mercado”, observa Gonçalves.

e puderam ser avaliados quanto às aptidões para o negócio. Todo o processo da transição sucessória levou dez anos para ser concluído.

“Nosso projeto sempre foi construir uma empresa para durar, para atravessar o tempo e vencer nossa própria existência humana”, observa Valter, que atualmente é o diretor da empresa.

Para o advogado Vinícius Camargo Silva, da Camargo Silva, Dias de Souza Advogados, mestre em Direito

de morte ou incapacidade dos membros-chave”, diz o advogado.

### Preparar o terreno

Esses dados, segundo o especialista, demonstram a razão da crescente preocupação dos empresários brasileiros com as questões de organização de sua sucessão. Nas empresas que prosperam e crescem sob controle familiar, esse quadro chega a ser inevitável. Como fazer isso sem prejudicar os



Os pequenos negócios foram os principais vendedores de bens ecológicos, sociais e economicamente responsáveis para o governo federal, em 2012. Dos R\$ 40 milhões gastos nas licitações sustentáveis, 57% foram pagos para as micro e pequenas empresas (MPEs). Em apenas dois anos, a participação das MPEs cresceu 115%.

# sucessão em empresas familiares

negócios e tampouco alimentar conflitos familiares? A resposta é simples: planejando. Separar assuntos familiares e de negócios figura entre as dicas que o advogado dá durante suas palestras sobre sucessão nas empresas familiares. “Assuntos relacionados à empresa devem ser evitados no almoço de domingo para serem tratados apenas na reunião de segunda-feira”, orienta.

No moderno direito societário, a tendência é que as empresas antecipem algumas fases da


atividades da empresa seja prejudicado por desavenças familiares.

Ela detém o capital social da empresa (ou empresas) e congrega todos os membros da família, tendo um deles como representante do grupo. Os membros da holding que não exercem o papel de representante possuem os mecanismos de fiscalização e recebem lucros proporcionais à sua participação, garantindo seu direito de propriedade. “Nem sempre o melhor filho será o melhor executivo. Mais vale um sucessor incom-

resultados podem ser desastrosos. Há risco de prejudicar o bom andamento da empresa e criar atritos decorrentes de mandos e desmandos. Loteamento de funções estratégicas, nepotismos, empreguismo e outros elementos que levam ao insucesso do negócio.

Com sucessões em empresas familiares feitas corretamente e devidamente assessoradas, a expectativa é que a estatística vislumbre um cenário positivo nos próximos anos, afinal ainda de cada 100 empresas fundadas no

dar a orientação necessária ao empreendedor.

“Não é apenas o grande grupo que realiza um processo de sucessão empresarial. O supermercado de bairro, a rede de farmácias, uma pequena metalúrgica e até uma agroindústria podem ser orientados nesta fase importante para a prosperidade da empresa. Nossos consultores auxiliam o empresário a planejar o bom encaminhamento da sucessão familiar”, explica o gerente regional do Sebrae-SP em Sorocaba, Carlos Eduardo de Freitas. 



sucessão por meio de mecanismos jurídicos, assegurando os interesses do fundador da empresa e de seus herdeiros, com regras claras e definidas previamente. Posteriormente, é necessário também um processo de transição, que deve durar de oito meses a dois anos.


A criação de uma holding é uma das maneiras mais eficazes de se isolar os problemas familiares e evitar que o andamento das

petente em casa do que toda a família em dificuldades. O processo sucessório cuida obviamente dos direitos e interesses dos sucessores, mas foca especialmente na preparação destes para o desempenho da árdua tarefa de perpetuar o legado, gerando empregos, renda e desempenhando o papel e a função social da empresa”, afirma o advogado.

Silva alerta, ainda, que se a sucessão não for bem conduzida os

país (e que prosperam), apenas 30 passam à segunda geração, 15 à terceira e quatro à quarta. Com a lição de casa feita, as famílias Massaglia e Gonçalves estão garantindo o futuro de mais uma geração de empreendedores, à frente de uma empresa familiar sólida e preparada para receber as futuras novas gerações.

Atento a essa nova realidade, o Sebrae-SP possui uma equipe de consultores capacitados para



Jornal de negócios mais

Você já começou a se planejar para a sucessão de sua empresa? Responda ao quiz e descubra: <http://sebr.ae/sp/jnmais229>



## Recursos humanos

# Montagem da equipe tem reflexo direto

Durante um passeio, o empresário José Isaac escolheu Bauru para montar seu negócio. Ele é de São Paulo e, ao conhecer a cidade do interior, gostou do que viu: de um lado a zona rural e de outro tudo o que a vida urbana pode oferecer. Há 12 anos, comprou uma padaria e assim iniciou a Rede Santa Fé de Padarias, hoje com duas lojas e um centro de produção e distribuição.

No início empregava 12 funcionários, realizava o sonho do próprio negócio e tinha a impressão de que não era preciso ter nenhuma experiência anterior para vender pães, salgados e doces. Estava enganado. Percebeu que o ramo não era tão fácil e que precisaria contar com assessoria especializada.

O empresário procurou o Sebrae-SP e assim começou uma longa parceria. Participou do Programa Sebrae de Gestão de Qualidade (PSGQ) e promoveu a reestruturação de sua equipe. Relembra o muito que aprendeu, inclusive a valorizar seus funcionários. Sua rede de padarias tem hoje 63 funcionários. Por isso, considera o ser humano a parte mais importante de sua empresa, aplica esforços constantes em projetos de treinamento e dá a dica para outros empresários: é um investimento acessível e que compensa.

“Quando um empreendedor pensa em formar a sua equipe é importante planejar-se para isso”, afirma a consultora do Sebrae-SP em Bauru,



Isaac com suas funcionárias: “Apenas contratar bem não garante o sucesso. É preciso acompanhar e direcionar o funcionário”

Patrícia Zuccari. Dois aspectos são essenciais: o dimensionamento da equipe e a elaboração da descrição de cargos dos funcionários.

Ao mensurar tamanho da equipe, o empresário calcula a capacidade de seu atendimento e verifica a quantidade de pessoas necessárias às funções. “Se um restaurante erra ao dimensionar o número de garçons e cozinheiros, pode gerar atrasos no atendimento ou maior tempo de espera do prato que o habitual, resultando em perdas de clientes, que vai impactar negativamente no lucro”, diz Patrícia.

Na segunda etapa dessa fase inicial, o empresário deve detalhar as responsabilidades de cada colaborador, a quem eles serão subordinados, os objetivos, competências, habilidades e formação necessárias.

“Esse detalhamento, além de facilitar o trabalho de recrutamento e seleção, direciona o empresário quanto ao perfil do profissional que fará parte de sua equipe”, ressalta a consultora. Priorizar veículos e espaços que tenham relação com o perfil do candidato ajuda na hora de divulgar as vagas existentes. Se

a empresa pretende contratar estudantes do curso de administração, por exemplo, o mural da faculdade é um ótimo local. No entanto, a divulgação deve ser diversificada. Quanto maior o número de candidatos recrutados, mais rico será o processo seletivo. E são amplificadas as chances de encontrar um profissional com o perfil desejado.

Os currículos devem ser filtrados de acordo com o perfil traçado. A empresa pode optar por fazer uma pré-entrevista por e-mail ou telefone e, assim, aproveitar melhor o tempo na hora da conversa presencial.



O número de pedidos de falência no país recuou em fevereiro, segundo a Serasa Experian. Foram 100 pedidos de falência, número menor que os 167 requerimentos verificados em janeiro e que os 152 observados em fevereiro de 2012. Dos 100 pedidos, 64 são de micro e pequenas empresas, 29 de médias e 7 de grande porte.

# nos resultados da empresa

Um roteiro de perguntas com simulação de situações rotineiras da empresa auxilia na entrevista presencial. Isso pode ser feito solicitando ao candidato se posicionar diante das situações ou mesmo por meio de teste prático.

Foi no dia a dia de suas padarias que o empresário José Isaac percebeu a importância do treinamento. Admite que ao anunciar cursos de capacitação nota algumas resistências. Mas depois os próprios funcionários admitem a mudança positiva.

“Apenas contratar bem não garante o sucesso. É preciso acompanhar e direcionar o funcionário”, ressalta Isaac, citando o exemplo de uma funcionária que parecia desestimulada. Após uma conversa sobre sua importância no negócio e a necessidade de passar por treinamento, mudou completamente.

Passou a dedicar-se à capacitação e adicionou mais qualidade ao trabalho. Na formação de equipe, o gerente do Sebrae-SP em Presidente Prudente, Eduardo Noronha, orienta que o processo inclua integração em todas as áreas. As tarefas a serem realizadas devem ser expostas claramente, assim como os resultados esperados e a cultura da empresa. Tudo para que o comportamento dos novos contratados seja adequado à expectativa. De acordo com Patrícia Zuccari, é importante que o funcionário não tenha dúvidas

“Quando um empreendedor pensa em formar a sua equipe é importante planejar-se para isso.”

Patrícia Zuccari

sobre a empresa e as atividades que serão desenvolvidas.

“No entanto, esse não é o único momento em que a empresa deve investir num treinamento. É um processo contínuo, com enfoque na melhoria constante do desempenho do colaborador”, aconselha.

O ideal é a existência de um programa de treinamento voltado à melhoria das competências e habilidades.

Após a capacitação, a empresa deve avaliar os resultados e colocar como responsabilidade do colaborador um plano de melhoria. “Essa ação faz com que ele coloque em prática os novos conhecimentos”, explica a consultora.

Atender os clientes independentemente do horário e do local da entrega dos produtos e manter a atenção no desenvolvimento das pessoas que emprega são ações

## Quatro aspectos importantes da profissionalização da equipe



A seleção dos funcionários



A motivação para o desenvolvimento



O ambiente de trabalho



O treinamento das pessoas

Fonte: Sebrae-SP

que fazem parte do “algo a mais” que fez crescer a Rede Santa Fé de Padarias.

E Isaac quer mais. Planeja, para o futuro, aumentar a capacidade de distribuição e melhorar o faturamento das lojas.

Sempre com a ajuda das pessoas com quem trabalha.



Confira e-book com dicas para motivar sua equipe e atingir os resultados esperados  
<http://sebr.ae/sp/jnmais229>



## Estratégia

# Divulgar sua empresa é mais acessível

Contas a receber e a pagar, agenda de atendimento aos clientes, reuniões, demandas semanais e plano de comunicação. São alguns dos itens que fazem parte da rotina de um empresário. E a comunicação precisa estar no mesmo patamar de importância em relação às demais atribuições. As vendas e a visibilidade da empresa dependem diretamente da publicidade.

Para um Empreendedor Individual (EI) ou dono de micro e pequena empresa (MPE), empenhar parte do orçamento em comunicação pode comprometer uma grande fatia do faturamento. Mas se tudo estiver controlado na ponta do lápis ou na planilha do computador, o investimento em mídia cabe no bolso e faz toda a diferença na lucratividade no final do mês.

O consultor de marketing do Sebrae-SP, José Carmo de Oliveira, observa que algumas ações não requerem muito investimento e resultam em boa efetividade de comunicação. “O empresário que tem comércio nos bairros pode

participar de grupos dentro da comunidade, como igrejas, ou associar-se a entidades, como associações comerciais descentralizadas.

Nestes grupos, propagandas cooperadas e divulgações em conjunto podem ser estimuladas em toda a região em que está localizado o negócio”, exemplifica.

O popular “boca a boca” também ajuda na divulgação. “Se o empresário perceber que, junto com o seu cliente, outros 15 podem ser impactados pelo bom atendimento e por um produto de qualidade, pode investir em pequenos agrados como brindes, cartão fidelidade e desconto acumulativo. Sabendo estimular a relação, em pouco tempo conseguirá dobrar a sua carteira de clientes a um custo quase zero”, comenta Oliveira.

### Se o bolso permitir, contrate uma agência

José Carmo aponta que o Sebrae-SP pode ajudar os empresários com orientações e análise de mercado. “Temos uma

ferramenta que mapeia todos os concorrentes e o potencial de compra dos consumidores vizinhos ao negócio. Estes dados subsidiam um planejamento orçamentário que elaboramos junto com o empresário”, aponta.

O consultor recomenda que, caso a empresa tenha um orçamento um pouco mais elástico, deve contratar um profissional ou uma agência de publicidade. “As empresas de comunicação têm a expertise de criação e se relacionam muito bem com a mídia.

Além disso, as agências conseguem trabalhar campanhas mais a longo prazo, pontuadas por datas comemorativas. A assessoria pode fazer a diferença frente aos concorrentes em uma campanha publicitária”, diz.

## Empreendimento

A empresária Giovana de Almeida Lima, de Bauru, percebeu que poderia apostar em outro ramo e há sete meses, mudou sua loja, que vendia roupas femininas, para um portfólio de cortinas e acessórios. Instalada em uma área de muitos prédios residenciais e condomínios horizontais, foi a partir de uma consultoria do Sebrae-SP que



## Comunicação

A Empreendedora Individual (EI) Silvana Almeida Rocamora abriu há um ano em Bauru uma loja de varais e acessórios para residências e apartamentos.

“Há mais de 40 anos o meu pai trabalha com venda e instalação de varais. Porém, ele nunca teve um ponto comercial e decidi abrir a loja, aproveitando todo o conhecimento dele e aplicando melhorias nos produtos e serviços”, conta a empresária. “A região é excelente

para o comércio de produtos para a casa. Além disso, por estarmos em uma esquina, podemos aproveitar toda a fachada para divulgações promocionais, com banners e faixas”, diz Silvana.

No novo endereço há pouco mais de seis meses, ela alinhou parcerias com construtoras para divulgação da empresa. “Quando o morador recebe a chave da sua casa ou apartamento, recebe também um folder da loja. Essa parceria foi boa

No portal do Sebrae-SP há cursos online e artigos que podem ajudar com estratégias de marketing. Confira nos links:

[http://sebr.ae/sp/ganhe\\_mercado](http://sebr.ae/sp/ganhe_mercado)

[http://sebr.ae/sp/mix\\_de\\_produtos](http://sebr.ae/sp/mix_de_produtos)

**Dica:** Como diz a frase: “só é lembrado quem é visto”. Mantenha uma frequência de inserções na mídia, mesmo que seja em ações pequenas, como um carro de som. O importante é expor a marca regularmente. E fique atento às datas comemorativas, que são um ótimo gancho para as promoções.

A Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp) colocou à disposição uma ferramenta que permite que os consumidores verifiquem se os descontos anunciados pelo governo na conta de luz estão sendo aplicados corretamente. O cálculo pode ser feito no site [www.energiaaprecojusto.com.br](http://www.energiaaprecojusto.com.br)

# do que parece. E compensa

## novo: mais oportunidades de negócio

Giovana identificou a nova oportunidade de negócio. “A loja está em uma região de muito comércio do segmento da construção civil. Os nossos produtos fazem parte da decoração e estamos localizados em um circuito de compras para a casa, o que facilita para o cliente”, afirma. Para a comunicação da nova loja, Giovana também

contou com as orientações de um consultor do Sebrae-SP. “Desde a logomarca até a estratégia de publicidade, tudo foi muito bem pensado e planejado. Investimos em panfletos entregues nas casas e em sites de cupons gratuitos. O resultado tem sido excelente, a um custo bem acessível para o orçamento da loja”, diz. Além da

boa localização, a comerciante observou o que outras empresas do setor fazem. “A família do meu namorado trabalha com cortinas há 30 anos em São Paulo. A experiência deles me encorajou a investir no segmento. Para 2013, vamos aumentar o mix de produtos oferecendo tapetes”, conta.



## parceira

para ambos, pois com os nossos produtos, os residenciais seguem um padrão de lavanderia e a construtora entrega um imóvel em uniformidade para todos os condôminos”, conta.

A divulgação em parceria é uma boa alternativa de minimizar custos. Para o consultor de marketing José Carmo, as MPEs podem firmar alianças com negócios não concorrentes. “Nessa situação, o empresário tem a possibilidade de fazer um folheto cooperado, como

um guia de compras do bairro, e disponibilizar em todos locais participantes. Assim, o custo cotizado representa muito pouco comparado a uma ação individual”, aconselha.

Outra iniciativa de Silvana é a ação com panfletagem. “Eu mesma produzo as artes. Os primeiros panfletos não deram resultado. Mas, depois de uma consultoria do Sebrae-SP, que me orientou a incluir alguns itens, fotos de boa qualidade e acrescentar um complemento à

logomarca, a loja teve um excelente retorno. Tanto que nos meses em que distribuimos o material nas ruas sentimos um aumento no faturamento entre 20% e 30%”, conta.

Para este ano, a empreendedora já planejou no orçamento da loja investimentos em televisão, ações em mídias sociais e site de cupons promocionais. “Também está no nosso planejamento colocarmos o site da loja no ar, já preparada para o e-commerce”, finaliza Silvana.



Saiba também como divulgar sua empresa na internet. Veja vídeo com consultor do Sebrae-SP  
<http://sebrae.sp/jnmais229>





## Informe-se

### Cartilha ensina a prevenir acidentes de trabalho

Noções básicas de prevenção de acidentes e doenças do trabalho, orientações sobre o uso dos equipamentos de proteção individual e coletiva e esclarecimentos sobre a responsabilidade do empregador são o conteúdo da Cartilha do Trabalho Seguro e Saudável. O material foi lançado no mês passado no Senado e será distribuído em escolas de ensino fundamental, médio e profissionalizante.

Elaborada pela Associação Nacional dos Magistrados da Justiça do Trabalho (Anamatra), a cartilha tem formato de história em quadrinhos e traz orientações de forma simples e didática.

“Por enquanto nós estamos trabalhando na área educativa. Ainda falta muita informação em termos de segurança do trabalho e mesmo em termos de direitos do trabalho”, disse o presidente da Anamatra, Renato Sant’Anna, em audiência pública na Comissão de Direitos Humanos para discutir questões relacionadas a esses acidentes.

Ele lembrou que tramita no Senado um projeto que transfere da Justiça Federal para a do Trabalho as ações regressivas desse tipo acidente. Esses processos têm objetivo de fazer com que as empresas façam o ressarcimento aos cofres públicos das despesas originadas com o tratamento de saúde ou pagamento de benefícios aos acidentados. De acordo com o Ministério da Saúde, esses gastos chegam a cerca de R\$ 70 bilhões anualmente.

Segundo o Ministério da Previdência, cerca de 700 mil acidentes de trabalho são registrados, em média, no país todos os anos, sendo 3 mil fatais. Na prática, estima-se que os números sejam bem maiores, já que muitos casos não são notificados. No entanto, só os dados oficiais já levaram o Brasil a ocupar a quarta colocação no mundo em mortes por acidente de trabalho.

Na avaliação do auditor fiscal do trabalho, Jeferson Seidler, o que falta é conscientização de empregadores e de boa parcela da sociedade que espera a fiscalização chegar para só depois pôr as normas em prática. Ele disse que o perfil da fiscalização tem mudado, uma vez que no passado a orientação era que o trabalho fosse muito mais de orientação do que de autuação. “A gente aprendeu que com isso a gente preparava o empregador para esperar pela fiscalização.

Aos poucos, especialmente na questão de saúde e segurança com risco real de agravos à saúde e acidentes, a gente tem procurado autuar e fazer as multas com mais frequência”, explicou.

Segundo Seidler, no Brasil, o setor de transporte de cargas é o maior causador de acidentes de trabalho, seguido da construção civil. Para fiscalizar todas as empresas e todos os setores, existem cerca 3 mil fiscais no país. Apesar de reconhecer que o número é insuficiente para a demanda. As informações são da Agência Brasil.



### Agenda de Tributos

**08/04**

**FGTS:** Recolhimento relativo a março/13.

**08/04**

**Caged:** Envio ao Min. do Trabalho da relação de admissões, transferências e demissões de empregados ocorridas em março/13.

**15/04**

**INSS:** Contribuintes Individuais, facultativos e empregadores domésticos.

**19/04**

**INSS: Produtor Rural (pessoa física e jurídica) e Retenção de 04% na Fonte (Cessão de mão de obra).**

**GPS –** Entrega da cópia da GPS referente a março/13 ao sindicato representativo da categoria profissional.

**IRF:** Descontado dos pagamentos do trabalho assalariado, sem vínculo empregatício e a outras pessoas jurídicas.

**MEI**

**19/04**

**MEI - Sistema de recolhimento em valores fixos mensais.** Último dia para pagar DAS referente a março/13.

**Simples Nacional (ME/EPP)**

**15 /04**

**Diferença de Carga Tributária.** Diferencial de alíquota de ICMS devido pelas optantes pelo Simples referente às aquisições de produtos de outros Estados realizadas em março/13.

**19/04**

**Recolhimento do DAS.** Tributos devidos e apurados na forma do Simples Nacional a ser pago até o dia 20 do mês subsequente em que houver sido auferida a receita bruta.

**30/04**

**IR – Ganho de capital das optantes pelo Simples Nacional:** Imposto de Renda incidente sobre os ganhos de capital (lucros) obtidos na alienação de ativos no mês de março/13. (DARF comum - 2 vias - código 0407).

**19/04**

**INSS (Simples Nacional – Anexo IV).** Contribuição Previdenciária devida, calculada sobre o total da folha de pagamento, bem como dos valores retidos. Recolhimento referente a março/13.

**Lucro presumido**

Último dia do mês seguinte à apuração do trimestre

**IRPJ – recolhimento trimestral:** Março, Julho, Março e Janeiro.

**CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido – recolhimento trimestral:** Março, Julho, Março e Janeiro.

**19/04**

**INSS.** Contribuição devida pelas empresas calculada sobre o total da folha de pagamento, bem como dos valores retidos. Recolhimento referente a março/13.

**25/04**

**PIS/Pasep faturamento:** Base: faturamento do mês de março/13.

**Código Darf:** 8109 - Alíquota: 0,65%.

**25/04**

**Cofins faturamento.** Base: faturamento do mês de março/13.

Pagamento até o 25º dia do mês subsequente.

**Código Darf das empresas em geral:** 2172 - Alíquota: 3%.



## LIBRAS

### Língua Brasileira de Sinais

Para tornar a comunicação mais acessível ao cliente com deficiência auditiva, o SEBRAE-SP disponibiliza o serviço de intérprete de Libras em seus eventos presenciais. A solicitação do serviço deverá ser comunicada no ato da inscrição e com antecedência de 5 (cinco) dias úteis à data de realização do evento. O cliente, ou seu representante, poderá se inscrever pessoalmente nos Escritórios Regionais, pelo portal do SEBRAE-SP ou pelo 0800 570 0800.