



21/05/2018

Gestão Comercial para empresas de contabilidade.

Da proposta de vida a formação do preço.

Facilitador: Antonio Macário

Gestão Comercial para empresas de contabilidade.

Da proposta de vida a formação do preço.

Empreender nunca será uma tarefa fácil. Agora imagina só empreender no segmento contábil?

Trabalhar com cada ponto de melhoria (tributário, trabalhista, contábil, estratégico e outros) do seu cliente não é coisa para amador. Na verdade, são tarefas para quase super heróis!

Agora some todas essas rotinas diárias com as necessidades do seu próprio negócio. Quantas horas seu dia teria que ter a mais das “pessoas comuns”?

Deixa eu te falar uma coisa; a contabilidade mudou!

O “conta-DOR” que antes era contratado para calcular e emitir guias de impostos, está sendo substituído por robôs e com isso podemos dedicar tempo ao processo de gestão contábil de fato, seja qual especialidade você tiver.

E para isso, temos que pensar como nossos clientes – foco no lucro!

Se no processo de venda ocorrer o resultado de [$1 - 2 = -1$] -> **PERDA**, e se o resultado for [$2 - 1 = 1$] -> **GANHO**. Somente isso que passa na cabeça do seu cliente.

Mas empreender não é só vender + vender +++ vender, requer processos nos diversos campos de gestão de uma empresa. E o setor comercial é um dos pilares de gestão de qualquer empresa.

Já pensou em ter o governo como um vendedor ativo do seu negócio? Não!

Pois bem, de fato ele (governo) está criando constantes produtos para que você possa ganhar mais dinheiro. Claro que nem sempre tais produtos são tão rentáveis como gostaríamos, mas sempre serão oportunidades para melhorar nossa DRE e DFC.

Esses produtos que o Governo cria para nossas empresas gera uma necessidade para o processo de venda, que se classifica em “necessidade preexistente, necessidade criada, necessidade antecipada”.

Ou seja, o cliente sempre virá atrás de você por essas três necessidades, onde:

a) Necessidade preexistente: o cliente busca um serviço para sanar uma fiscalização, por exemplo.

b) Necessidade criada: todo cliente sabe o que quer, mas poucos sabem o que precisam. Lembra quando o fisco criou a NFE? Da loucura da implantação as bênçãos da automatização na escrituração e outros benefícios.

c) Necessidade antecipada: observar o que o cenário onde estou vem se comportando. Como exemplo: a contabilidade online, os robôs que irão substituir algumas atividades da contabilidade.

Veja só!

O cliente não tem necessidade de desconto, na verdade essa rubrica é decorrente do processo estabelecido pelo comprador na negociação e quase sempre gira entre 5% a 10% no segmento contábil (pesquisa realizada com outros empresários contábil).

E para sair da guerra dos descontos você tem que vender propósito de vida e não obrigações fiscais.

Aristóteles já falava em propósito entre 384 a.c – 322 a.c: “na intersecção de **SEUS** talentos únicos com as necessidades do mundo encontra-se a **SUA** vocação”.

Alguns anos depois Joey Reiman fala novamente em propósito “na intersecção dos talentos de sua **ORGANIZAÇÃO** e as necessidades do mundo, encontra-se o propósito de sua **ORGANIZAÇÃO**”.

Fazer com que o cliente enxergue esse **valor**, o deixará com a sensação de que a aquisição foi um bom negócio, INDEPENDENTEMENTE do **preço**.

Valor só existirá se o produto/serviço apresentar **benefício para o cliente**.

Sempre será o valor dado pelo comprador a um produto/serviço.

Veja bem que **valor** é bem diferente de **preço**.

O **valor** estará relacionado com o seu propósito de vida, já o **preço** estará relacionado com o **dinheiro**, o que nem sempre será (o preço) o valor dado pelo comprador a um produto.

Dicas para a definição da proposta de vida ou propósito.

- a) Não tem nenhuma relação com a atividade da sua empresa (CNAE);
- b) Não é tão somente trazer faturamento para você (isso é consequência) e sim satisfazer as dores do cliente;

- c) Não confunda com **missão**, a qual norteia suas atitudes e da sua equipe, É ela que irá guiar vocês para a **visão** futura. Já o **propósito** é a resposta de você está nesse mundo.

Ou seja, se alguém abre uma padaria, não venda “pão”, venda o prazer em encontrar amigos e familiares.

Defina seu propósito!

No processo comercial da sua empresa contábil e demais setores, o propósito irá guiar todos para atingirem juntos os resultados.

Por isso mergulhe na sua história pessoal e o que te levou a empreender na contabilidade. É lá atrás que estará o seu propósito de vida.

Sempre gostei de conversar com outros empresários e conhecer a história de cada um. E em uma dessas conversas com um empresário contábil que está no mercado a mais de 20 anos, ele falava que era mais fácil ganhar dinheiro e que atualmente com as exigências do fisco, os custos com a MOD mais elevados, complicou no lucro e no caixa.

Disse para ele, que a demanda do mercado mudou também. Não é só o fisco que está influenciando (bem ou mal) nosso segmento. Empresários necessitam de outras soluções e quem está “abocanhando” essas dores e vendo oportunidades, são administradores e até engenheiros.

Como fazer contabilidade mudou, em decorrência de inúmeros fatores, realizar o plano de negócios para definição de toda a estratégia da empresa é fundamental inclusive para a gestão comercial.

Veja só como pode ser hoje uma empresa contábil!

	ON- LINE	DIGITAL	TRADICIONAL
Proposta de Valor	Preço Baixo	+ Produtividade e conformidade legal	Obrigações sempre em dias
Relação com o Cliente	Self Service	Personalizada com proximidade consultiva	Personalizada com proximidade consultiva
Integração Cliente/Contador	Portal para o Self Service	Integração entre Sistemas	Malote e Digitação
Compromisso	Com o processo	Com o cliente	Com o cliente
Estratégia de Mercado	Concorrência por preço	Posicionamento por valor	Posicionamento por preço ou valor
Estratégia de Expansão	Ativa baseada no preço	Ativa baseada no valor	Indicação

Saber qual é o perfil da sua organização contábil, influenciará diretamente no processo comercial, para isso o plano de negócios é tão importante. Será a sua bússola para o sucesso e alto conhecimento.

“Um sinal de que as empresas serão bem sucedidas é a existência de um foco preciso naquilo que querem fazer e o fato de planejarem investir uma quantidade suficiente de esforços e dinheiro para fazer isso. Foco é essencial; é possível que a empresa se diversifique posteriormente, mas a primeira fase de uma empresa deve ser definida de maneira bem restrita.” **Eugene Kleiner – Investidor de capital de risco**

Existe uma ferramenta que facilita o processo extenso e detalhista do Plano de Negócios - **BUSINESS MODEL CANVAS**



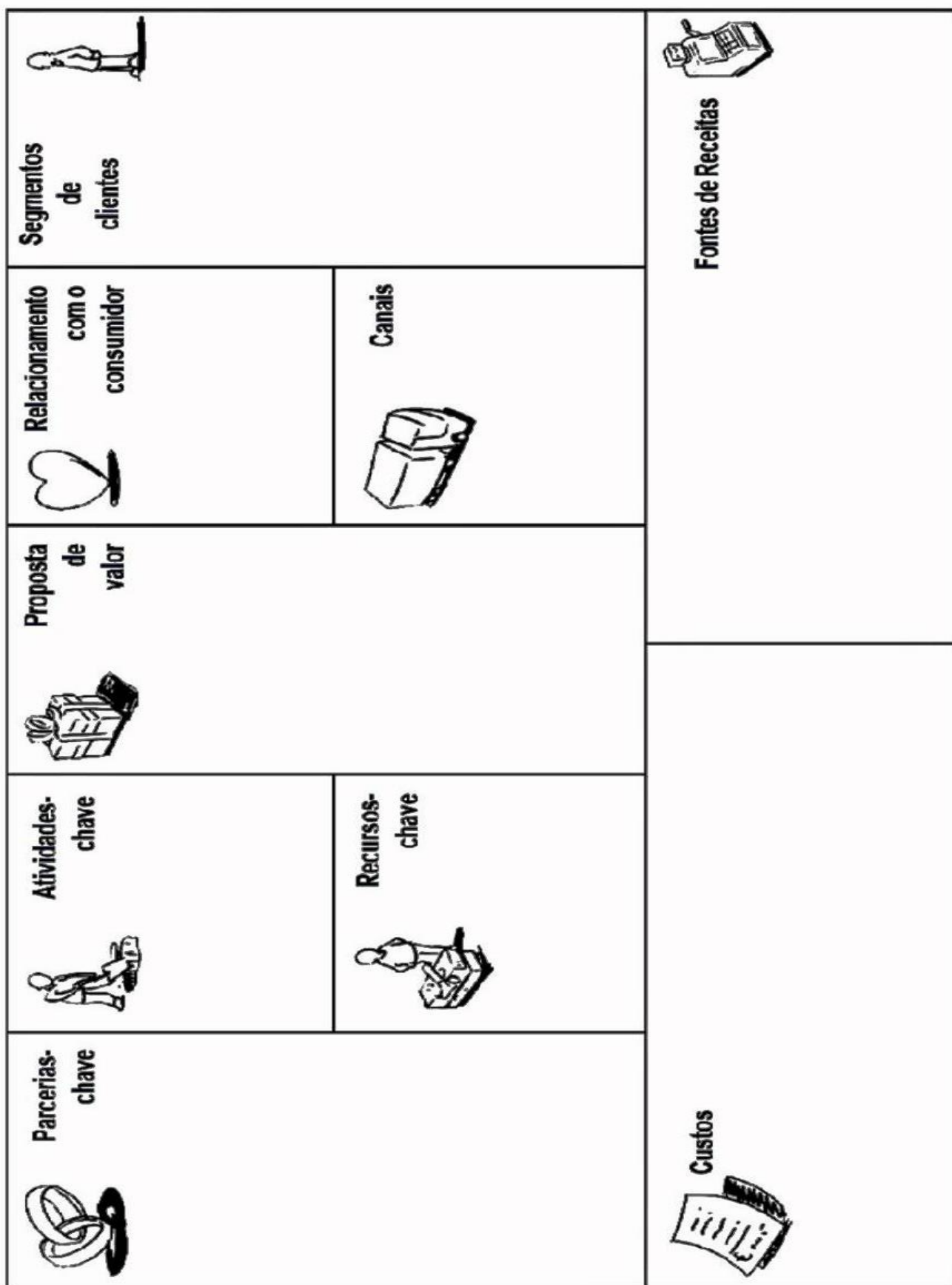
Onde:

- a) **Propósito de valor:** Que benefício(solução) para o segmento de cliente? Gestão, Produtividade e conformidades
- b) **Relacionamento com clientes:** Quais os meios de se comunicar? Exemplo: e-mail marketing, telefone, webservice
- c) **Canais:** Como entregar a proposta? Exemplo: internet, self-service
- d) **Segmentos de clientes:** Qual é o seu público/perfil? Comercio do Simples Nacional com faturamento até 100 mil mês
- e) **Recursos Principais:** Como o negócio irá funcionar? Exemplo: imobilizados, equipe, plataforma web.
- f) **Atividades Principais:** Com quais produto/serviço? Exemplo: assessoria, consultoria, treinamento.
- g) **Parcerias Principais:** Como terei apoio para a proposta de valor? Exemplo: atuais clientes, fornecedores e outros
- h) **Fontes de Receitas:** Quanto será a entrada de dinheiro? Exemplo: forma de recebimento, pelo que irão pagar.
- i) **Estrutura de Custos:** Quanto será a saída de dinheiro? Exemplo: forma de pagamento, pelo que irão pagar.

Olha só!

Criar e acompanhar o seu Plano de Negócios irá evitar que você e sua empresa sejam acometidos da Síndrome do Kiko e sua bola quadrada. Cuidado! É extremamente perigosa.

Tal síndrome surge depois que você passa por todo o processo de idealização do negócio até a constituição, mas não segue o conselho do Peter Druker “*O que pode ser medido, pode ser melhorado!*”. Ou seja, a síndrome é sonhar com algo distante de conquistar e mesmo que conquiste, não irá usufruir 100%. Ou você acha que é fácil jogar com uma bola quadrada? Claro que não! O negócio tem que rodar bem.



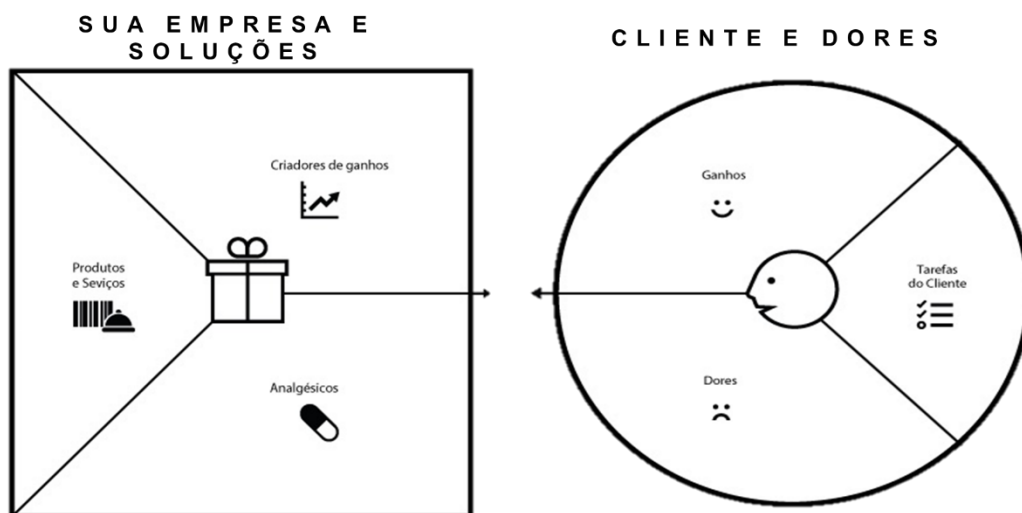
Olha só como a sua proposta de valor é tão importante.

Todo cliente virá a sua empresa com uma necessidade (criada, preexistente ou antecipada) e quando ele se deparar com o seu propósito, uma pergunta foi respondida: por que um possível cliente deveria fazer negócio com sua empresa e não com seus concorrentes?

Mas como também somos consumidores, sabemos como é difícil escolher um produto ou serviço que venha a acalantar nossas dores.

Por isso o vendedor tem que facilitar a escolha do cliente que vem cheio de necessidades.

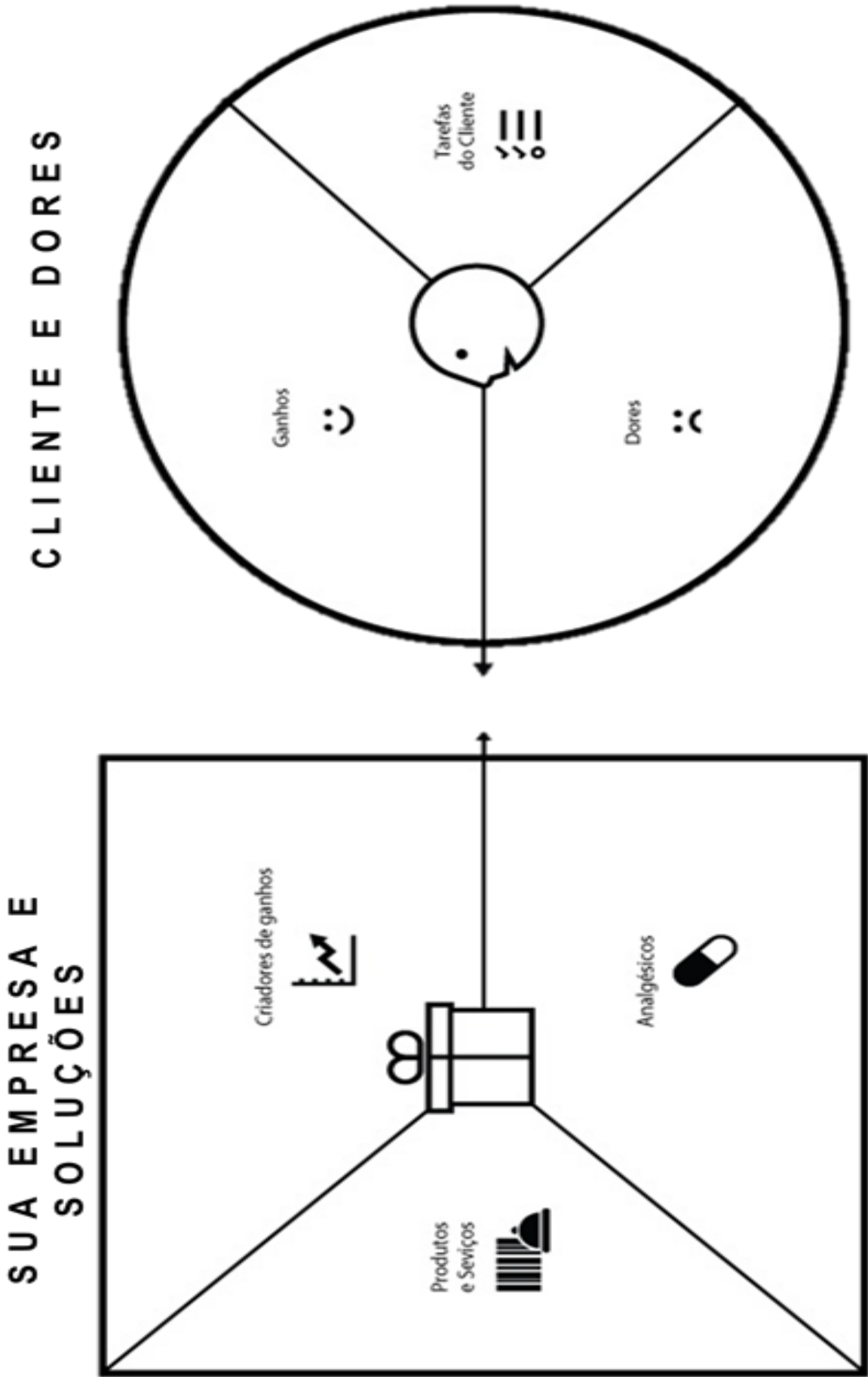
E a ferramenta que facilitará no seu processo de desenvolvimento de serviço e prática na venda é o **CANVAS DE PROPOSTA DE VALOR**.



Onde:

- No lado do cliente:** existe uma pessoa com dores (obstáculos), com tarefas a serem realizadas (problemas), e desejo de ganhos (benefícios);
- No lado da sua empresa:** você apresentará os analgésicos (eliminadores de aborrecimento), produtos e/ou serviços (percepção de valor dado pelo cliente – pelo que ele irá pagar) e criadores de ganhos (os resultados).

Realize para cada um dos seus serviços, o Canvas de Proposta de Valor. Esse processo de criação permitirá um mergulho profundo no conhecimento das dores e necessidades do seu mercado, bem como facilitará e irá criar um roteiro (mapa mental) no processo de vendas.



Até aqui estamos falando no processo de tangenciar o por que sua empresa está no mundo, bem como a apresentação dos seus serviços no processo de vendas.

Agora chegou o momento de falar de números, afinal como é que podemos precificar?

Considere desde já no preço cobrado dos seus produtos/serviços os seguintes aspectos.



O **Preço** deverá ser satisfatório para cobrir todos os custos do produto/serviço, impostos, comissões, etc. E claro que deverá contribuir a pagar as despesas fixas da empresa e ao final de tudo deixar lucro para você

empresário/sócio.

Só recapitulando:

Se a Receita aumenta, Custos variáveis mudam e Custos fixos não mudam.

Se a Receita diminui, Custos variáveis mudam e Custos fixos não mudam.

Dois indicadores são importantes no processo de definição do preço.

- a) **Margem de Contribuição:** É o valor ideal para cobrir os custos e despesas fixas e variáveis para gerar lucro. Onde: Faturamento – (custos e despesas variáveis)
- b) **Ponto de Equilíbrio:** Demonstra o equilíbrio das receitas e despesas. Onde: Custos e Desp Fixas / Marg. Contribuição

Na tabela “A”, existe a Demonstração de Resultado da Empresa “Só Lucros Ltda”. Organize as contas e valores na tabela “B” e calcule a Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio.

DESCRIÇÃO – Tabela A	VALOR
Receitas com Serviços Prestados	R\$ 100.000,00
(-) Impostos s/ Serviços Prestados	R\$ 6.000,00
(-) Custo com Salário Produtivos	R\$ 10.000,00
(-) Encargos s/ Salário Produtivos	R\$ 1.600,00
(=) Lucro Bruto	R\$ 17.800,00
(-) Despesa com aluguel	R\$ 1.000,00
(-) Despesa com energia	R\$ 500,00
(-) Despesa com telefone/internet	R\$ 300,00
(-) Despesa com Salário da Administração	R\$ 4.000,00
(-) Despesa com Prolabore	R\$ 5.000,00
(-) Despesas com Encargos	R\$ 2.000,00
(-) Despesas com taxas boletos/cartão de crédito	R\$ 5.000,00
(=) Lucro/Prejuízo	R\$ 64.600,00

DESCRIÇÃO – Tabela B	VALOR	DESCRIÇÃO	VALOR	%
Receitas com Serviços Prestados		Receitas com Serviços Prestados		-----
(-) Custos variáveis		(-) Custos variáveis		
		(-) Custos Fixos		
		Ponto de Equilíbrio		
		Custos Fixos		
		(/) Margem de Contribuição		
		Receitas com Serviços Prestados		
(=) Margem de Contribuição		(-) Custos variáveis		
(-) Custos Fixos		(-) Custos Fixos		
		Ponto de Equilíbrio		
(=) Lucro/Prejuízo				

Agora de posse da Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio, saiba que quanto mais descontos você conceder, seus resultados serão atingidos diretamente. O Lucro é Sagrado!!!

Além dos custos diretos e indiretos, definir as políticas internas, ou seja, as variáveis de margem x volume que irão nortear como a empresa com seus produtos/serviços irão penetrar no mercado, este por sua vez irá interferir na formação de preço (fatores externos).

Logo, qual ou quais serão suas variáveis de margem x volume?

- a) Giro baixo e margem baixa – para venda baixa e margem baixa;
- b) Giro baixo e margem alta – para venda baixa e margem alta;
- c) Giro alto e margem baixa – para venda alta e margem baixa;
- d) Giro alto e margem alta – venda alta e margem alta.

Você poderá adotar um mix dessas variáveis para a formação de preço e definição da taxa de marcação ou mark-up.

Entende-se por mark-up, como o índice multiplicador sobre o custo direto para a formação do preço de venda, sendo capaz de cobrir todos os custos e ainda garantir a lucratividade desejada.

$100/[100-(\text{desp. variáveis} + \text{desp. Fixas} + \text{Lucro pretendido})]$.

Onde:

100 representa o preço unitário total de venda em percentual;
Desp. Variáveis para Despesas Variáveis;
Desp. Fixas para Despesas Fixas;

Vamos ao passo a passo:

Primeiro identifique o percentual de despesas variáveis atribuído a cada unidade de produto ou serviço vendido;

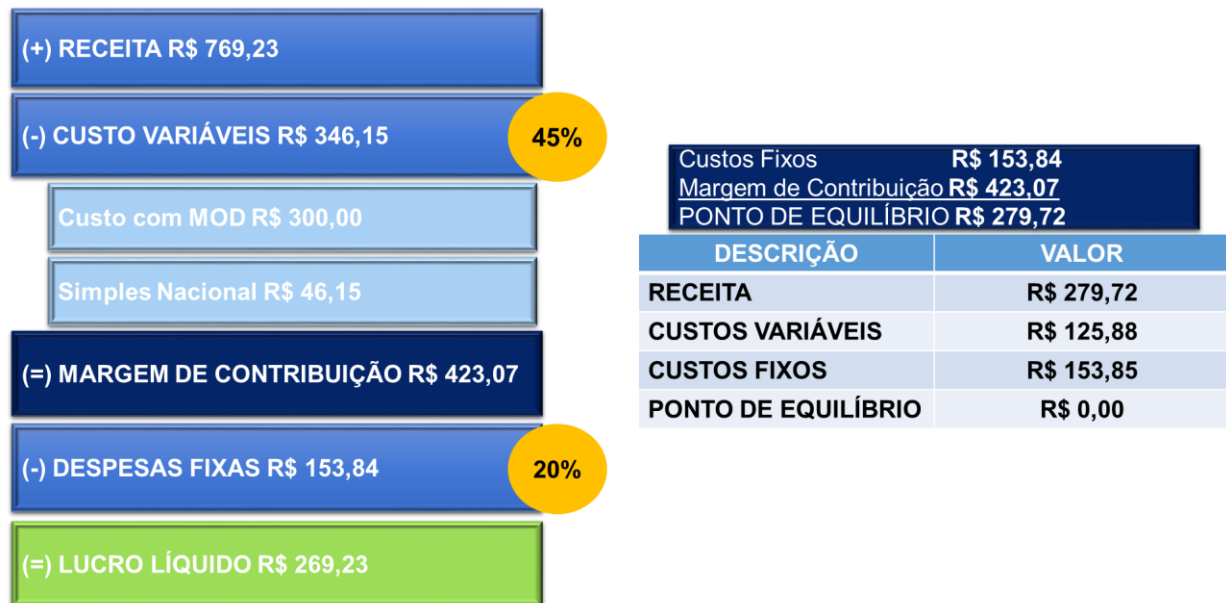
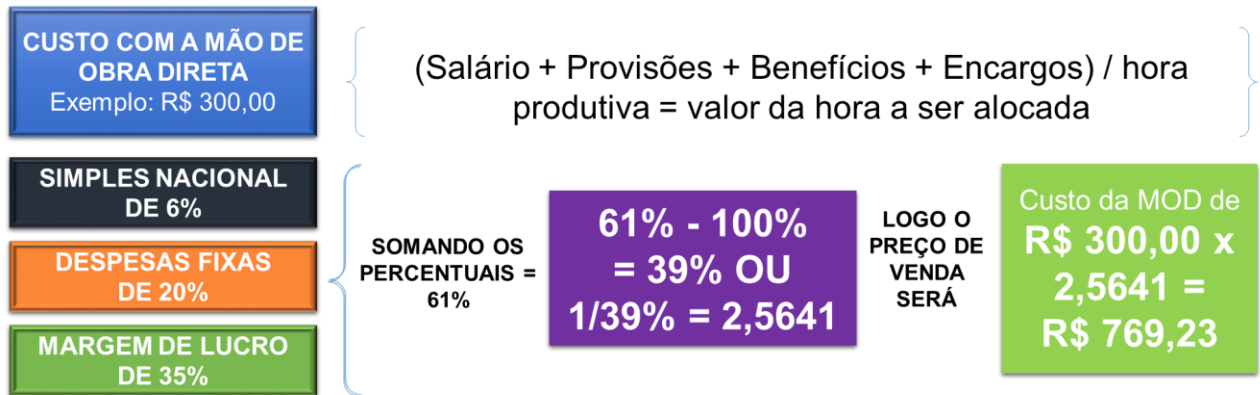
Segundo identifique o percentual que representam as despesas fixas do período para cada unidade de produto ou serviço; e

Terceiro é definir o percentual de lucro pretendido para cada unidade de produto ou serviço.

Vamos para a prática:

Supondo que hoje nossa empresa receba um prospecto do Simples Nacional Prestadora de Serviço com 05 colaboradores e faturamento mês médio de R\$

100.00,00. **CLARO QUE VOCÊ JÁ SABE QUAL TEMPO MÉDIO SUA EQUIPE FAZ CADA OBRIGAÇÃO PRINCIPAL, ACESSÓRIA, CONTABILIDADE E CALCULA O PREÇO PARA O CONTRATO.**



Retomando a Demonstração de Resultado da Empresa “Só Lucros Ltda”, calcule o preço do serviço para o seguinte perfil de cliente: Será realizada toda a contabilidade de uma empresa e levará 20 horas mensais, sendo que 6 horas do estagiário, 10 horas do assistente, 2 horas do analista e 2 horas do coordenador. Veja o valor da hora de cada colaborador. Ah! O lucro desejado é de 35%.

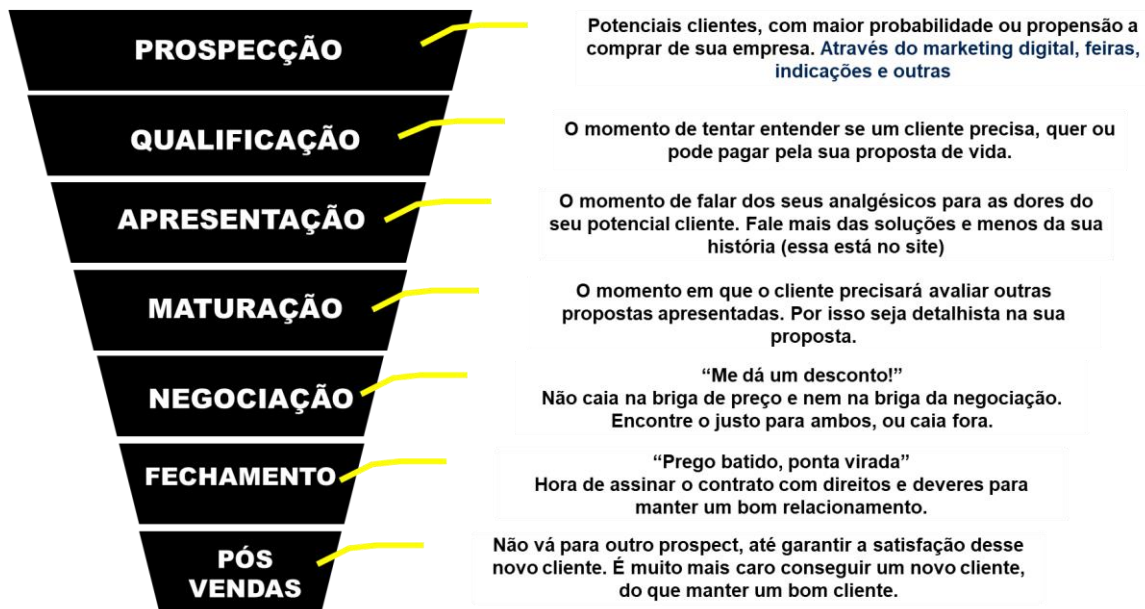
DESCRIÇÃO – Tabela A	VALOR
Receitas com Serviços Prestados	R\$ 100.000,00
(-) Impostos s/ Serviços Prestados	R\$ 6.000,00
(-) Custo com Salário Produtivos	R\$ 10.000,00
(-) Encargos s/ Salário Produtivos	R\$ 1.600,00
(=) Lucro Bruto	R\$ 17.800,00
(-) Despesa com aluguel	R\$ 1.000,00
(-) Despesa com energia	R\$ 500,00
(-) Despesa com telefone/internet	R\$ 300,00
(-) Despesa com Salário da Administração	R\$ 4.000,00
(-) Despesa com Prolabore	R\$ 5.000,00
(-) Despesas com Encargos	R\$ 2.000,00
(-) Despesas com taxas boletos/cartão de crédito	R\$ 5.000,00
(=) Lucro/Prejuízo	R\$ 64.600,00

COLABORADOR	VALOR DA HORA	HORA TRABALHADA	CUSTO COM MOD
Estagiário	R\$ 8,00		
Assistente	R\$ 13,70		
Analista	R\$ 19,34		
Coordenador	R\$ 22,95		
TOTAL	R\$ 63,99		

DESCRIÇÃO	CALCULO
Custo com MOD	
Impostos	6,00%
Despesas Fixas	20,00%
Margem de Lucro	35,00%
TOTAL DOS %	%
(-) Total dos % + 100% (A)	%
Markup 1/(A)	
PREÇO (Custo MOD x Markup)	

Nesse processo comercial de venda de propósito, de conhecer e sanar as dores do cliente, na formação do preço dos seus serviços, existe uma ferramenta de suma importância para você acompanhar o seu setor comercial.

O Funil de vendas é a sequência das ações de marketing e networking.



Logo definir as ações de marketing, bem como o funil de marketing e funil de vendas, possibilitará a analisar os pontos fortes e fracos na sua gestão comercial.

E o último fator na gestão comercial são os elementos que deverão constar na proposta comercial.

A proposta perfeita deverá conter os seguintes elementos:

- a) **A avaliação da situação** prepara você e o comprador para os acordos e conclusões subsequentes. Seria o resumo do check list, contendo por exemplo: o número de funcionários, número de filiais, faturamento, processos financeiros e outros. Não é para descrever a história do cliente, e sim provocar no comprador durante a leitura da proposta a seguinte afirmativa: “Sim, é o que falamos no começo.”
- b) **Objetivos** Sabe aquela afirmativa que todo cliente sabe o que quer, mas não sabe o que precisa? Bem, como você está com informações importantes em seu check list, você irá descrever além dos pontos de melhorias que o cliente já percebe, um diagnóstico situacional. Gosto de usar marcadores, ou seja, uma relação em tópicos. Aqui você diz o quê e não como. Opa! Possivelmente

você chamou a atenção do seu cliente para pontos que ele não havia percebido, ampliando o ticket médio da venda.

- c) **Proposta de valor** de cada setor (contabilidade, departamento de pessoal, fiscal e/ou tributário e outros). Não é o momento para enumerar o que será feito (as rotinas). Mas de apresentar cumulativamente por setor, quais os resultados da realização dos objetivos.
- d) **Medida de sucesso** Se for usar das demonstrações contábeis, apresente indicadores e/ou compare dados do setor do seu cliente. Não é o momento de apresentar os indicadores, mas deixar claro, quais métricas, relatórios sua empresa de contabilidade irá disponibilizar para o comprador.
- e) **O componente metodologia** e ações da sua proposta perfeita deverá descrever analiticamente cada serviço e valores dos mesmos, bem como os planos ou combos. Crie combos, planos, ou seja, dê opções para o comprador escolher o que precisa. **Para ele não achar “caro” Descreva TODAS as atividades que você irá fazer, seja detalhista. Somente assim, ele entenderá que o preço é justo ao comparar com a concorrência.**
- f) O último componente que vai junto com a proposta é o **contrato de assessoria contábil**, contendo os serviços, as responsabilidades conjuntas e outras cláusulas que não estão tratadas na proposta.

E PARA A APRESENTAÇÃO. ENSAIE AS POSSÍVEIS NEGOCIAÇÕES!!!