

Editora: Obsidian Press

Gerenciamento de impressão: Book Lab

Design de capa e mesa: Liz Dobrinska

Design e composição de livros: Chinook Design, Inc.

2 3 4 5 6 7 8 9 10

Copyright © 2014 por Mike Michalowicz

Todos os direitos reservados. Publicado em 2014

ISBN-10: 0981808298

ISBN-13: 978-0981808291

Impresso nos Estados Unidos da América

Aviso Legal:

Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, armazenada em uma recuperação sistema, ou transmitido em qualquer forma ou por qualquer meio, eletrônico, mecânica, fotocópia, gravação, digitalização ou de outra forma, exceto como permitido pela Seção 107 ou 108 dos direitos autorais dos Estados Unidos de 1976 Agir, sem a permissão prévia por escrito da editora, Obsidian Press.

Limite de responsabilidade / isenção de garantia:

Este livro contém as opiniões e idéias de seu autor. É vendido com o entendendo que nem o autor nem o editor, por meio do publicação deste livro, está empenhada em tornar financeiras, jurídicas, consultoria, investimento ou outro aconselhamento ou serviços profissionais. Se o leitor requer tais conselhos ou serviços, um profissional competente deve ser consultado. As estratégias descritas neste livro podem não ser adequadas para cada indivíduo, e não são garantidos ou garantidos para produzir qualquer resultados particulares. Nenhuma garantia é feita com relação à precisão ou integridade das informações aqui contidas. Tanto o autor quanto o editor se isenta especificamente de qualquer responsabilidade por qualquer responsabilidade, perda ou risco, pessoal ou outro, incorrido como consequência, diretamente ou indiretamente, do uso e aplicação de qualquer um dos conteúdos deste livro.

ELOGIOS PARA MIKE MICHALOWICZ

O PLANO DE ABÓBORA

“Michalowicz está se tornando rapidamente uma das empresas mais inovadoras autores do nosso tempo. ”

Rieva Lesonsky, ex-diretora editorial da *Entrepreneur Magazine*

“Cada página, cada capítulo, enquanto lia este livro, eu me perguntava 'Michael E. Gerber, por que VOCÊ não pensou nisso? Simplesmente notável. Somente absolutamente um livro notável. Cada um de vocês - empreendedores, negócios proprietários, leiam! Faça isso agora!"

Michael Gerber, autor de *The E-Myth*

“Este livro revela graus de conhecimento e sabedoria que raramente vi em escrevendo antes. Se você leu apenas um livro este ano, que seja *The Pumpkin Plano* . ”

Bob Burg, co-autor de *The Go-Giver*

O EMPREENDEDOR DE PAPEL SANITÁRIO

“O clássico do culto aos negócios”

Semana de negócios

“[Mike Michalowicz é] bem informado. Ele é prático. Ele é brilhante, revigorantemente engraçado. ”

SmallBizTrends.com

“... se você precisa de um chute no traseiro para realizar seus sonhos de negócios, Leia."

BrazenCareerist.com

Página 5

“Posso dizer sem hesitação que *The Toilet Paper Entrepreneur* , de Mike Michalowicz é o primeiro livro com o qual minha mãe fugiu antes mesmo de eu ter uma chance de navegar. ”

Chris Brogan, especialista em mídia social e autor de *The Impact Equation*

DEDICAÇÃO

Para minha filha, Adayla, e seu cofrinho.

ÍNDICE

[ELOGIOS PARA MIKE MICHALOWICZ](#)

[AGRADECIMENTOS](#)

[INTRODUÇÃO](#)

[CAPÍTULO UM: Domando a Besta](#)

[CAPÍTULO DOIS: Como funciona o lucro primeiro](#)

[CAPÍTULO TRÊS: A Verdade Nua](#)

[CAPÍTULO QUATRO: Escolha sua própria aventura](#)

[CAPÍTULO CINCO: Dia Um, Primeiro Trimestre, Ano Um e Para Sempre](#)

[CAPÍTULO SEIS: Destruindo a dívida](#)

[CAPÍTULO SETE: Dinheiro Encontrado](#)

[CAPÍTULO OITO: Persistindo](#)

[CAPÍTULO NOVE: Lucro primeiro - técnicas avançadas](#)

[CAPÍTULO DEZ: Viver o lucro primeiro](#)

[CAPÍTULO ONZE: Onde tudo desmorona](#)

[CAPÍTULO DOZE: A liberdade financeira está a apenas alguns cliques de distância](#)

[LIVROS ADICIONAIS DE MIKE MICHALOWICZ](#)

AGRADECIMENTOS

Dizem que é preciso um pequeno exército para escrever um livro. Eles estão certos. Meu exército é Anjanette Harper.

Anjanette e eu nos desafiámos implacavelmente. Nós rimos. Nós choramos. Nós gritamos. Decidimos desistir, porque simplesmente não poderia ser feito. Mas finalmente funcionou - concordamos em um pequeno restaurante mexicano para o almoço e que a melhor coisa a fazer era dividir os nachos com o guacamole no lado. Com isso resolvido, começamos a trabalhar neste livro. Dois anos depois nós terminou o *lucro primeiro*.

Obrigado, Anjanette. Você é o yin do meu yin (o yang é superestimado).

Graças a Zoë Bird (que na terra conhecia um hífen, um travessão e um travessão foram coisas diferentes? Retiro o que disse - você fez), Nicki Harper (você realmente revisou isso em um celeiro?), Olaf Nelson (o porco preto sem olhos vence), Liz Dobrinska (sério?!? Alguém acabou de nos perseguir em um gigante fábrica porque seu calcanhar quebrou na estação de soldagem, trinta minutos atrás e você não disse nada?), Jackie Pennetta (por reservar todos os voos, hotel, aluguel de carro, táxi e remessa - sem nenhum solução), Lisa DiMona (por dizer “faça-os se arrependerem”) e Melanie Ramiro (por me ajudando a compartilhar tudo o que sei, com todos possíveis, em cada único dia disponível).

Havia outra força de elite operando nos bastidores - semelhante à SEALS da Marinha, mas mais resistente. Eu os chamei de Fab 15. Eles se ofereceram para li Lucro primeiro no segundo em que terminei o manuscrito e tive oito dias para leia o livro inteiro e me dê feedback crítico sobre cada conceito iniciar. Essa equipe de elite incluía: Debbie Horovitch (Social Sparkle & Shine), Gloria Rand (especialista em marketing de Internet), Joey Himelfarb (advogado do cliente e provedor de serviços ... em outras palavras, um vendedor muito, muito bom), Kim LaCroix (The Inspired Vacation Journal), Paula Mottshaw (Freelance Criativo), Lisa Robin Young (cantora e músico), Bill Walsh (pai de Liam, Cecile e Nicholas), Frank Bravata (Nova Tecnologia do Milênio Services), Jeff Johnson (Technology Marketing Toolkit), Jessica Oman (Write Ahead Consulting), Nicole Fende (The Numbers Whisperer),

Edwin Soler (Libreria Berea), Hilary Snow (My Massage Bliss), Jason Spencer (Spencer Casamentos e Entretenimento) e, talvez o mais ser humano integral, gentil e genuíno neste planeta, Zarik Boghossian. E se você está sempre na área de LA, procure Zarik para cima. Tente agarrá-lo para uma xícara de café e um pouco de *nazook* - você vai descobrir o segredo para ser astuto empresário e a alma mais atenciosa e bondosa ao mesmo tempo.

Obrigado a todas as pessoas maravilhosas da creativeLIVE. Este livro não existiria se não fosse por você.

Para meus filhos. . . É hora de uma viagem ao Busch Gardens (esse é o nosso Disney). Para Krista, eu vivo você.

E meus agradecimentos não seriam completos sem reconhecê-lo. Tiro meu chapéu para você, empresário. Você é minha definição de super-herói, você sabe, porque você está lutando para trazer lucratividade para si mesmo, sua família, seus funcionários, sua comunidade e nosso mundo. Obrigado por naquela. Continue lutando, super-herói!

INTRODUÇÃO

Lucro primeiro = mente explodida. Tudo que aprendi sobre contabilidade é agora porta afora #pumpkinLIVE @MikeMichalowicz @creativeLIVE

—Kali Ann Bauer @ AmbientArtPhoto

Este livro nasceu em San Francisco. Eu estava nos estúdios creativeLIVE ensinando estratégias de crescimento de negócios com meu segundo livro, *The Pumpkin Plano*. Durante uma das sessões do evento, expliquei o conceito básico do Sistema Lucro Primeiro, o método simples que desenvolvi para garantir que ter não apenas um negócio financeiramente saudável, mas seriamente *lucrativo*.

Uma das ferramentas do Profit First é a Avaliação Instantânea, uma maneira de rapidamente avalie a saúde financeira real do seu negócio. Quando eu corri o avaliação de um participante voluntário, o sistema Profit First clicou todos na sala.

Todas as apresentações do creativeLIVE também são transmitidas ao vivo online e oito mil espectadores haviam sintonizado meu evento. Tweets e comentários iniciados voando de todo o mundo. Porque a avaliação instantânea é tão rápida e fácil, não fiquei totalmente surpreso ao ver os muitos comentários online espectadores dizendo que avaliaram seus negócios ali mesmo. Empreendedores, CEOs, freelancers, proprietários de negócios - todos compartilharam como aliviados por aprenderem este método simples. Era como se eles tivessem cada um experimentou uma clareza súbita e total, um choque instantâneo de confiança sobre o lado do dinheiro de seus negócios.

Eu havia compartilhado os quatro princípios básicos do Lucro em Primeiro Lugar e do Instantâneo Avaliação em menos de trinta minutos e vi que as pessoas não apenas entender, eles já estavam aplicando. Quando um tweet veio de Kali

Ann Bauer @ AmbientArtPhoto, eu sabia; que o sistema Profit First deu certo. (Kali desde então removeu sua conta do Twitter, mas você pode dar uma olhada nela em AmbientArtPhotographynd.com.) Aqui está o tweet, capturado pelo Host creativeLIVE:

Lucro primeiro = mente explodida. Tudo que aprendi sobre contabilidade é agora porta afora #pumpkinLIVE @MikeMichalowicz @creativeLIVE

Página 11

Mas foi só quando conheci Debbie Horovitch que entendi o quão vital foi que eu decompus ainda mais o sistema Profit First e o fiz disponível para empreendedores em todo o mundo.

Depois que o segmento terminou, fizemos uma pausa. A câmera e as pessoas iluminadas apressado para se preparar para o próximo segmento. Eu? Eu estava bombado! Isso foi incrível ver esta evidência instantânea mostrando o quão poderoso Lucro Primeiro realmente é. Não só funcionou para pessoas diferentes com negócios diferentes de tamanhos diferentes, funcionou instantaneamente. Fiquei emocionado.

Quando o produtor correu em minha direção, levantei minha mão para um high-five, mas ela não viu e, em vez disso, deu um soco no chão. Então aconteceu mais momento estranho no entusiasmo humano: quando um high-five é recebido com um soco e rapidamente se transforma em um aperto de mão de punho e cinco. Tão estranho. Mas ela nem percebeu.

Com o punho na minha mão, ela deixou escapar: “Isso foi incrível! Comentários são ainda estou voando. Posso usar o Profit First para minha vida pessoal? Certifique-se de abrir o próximo segmento com uma recapitulação. Bebe um pouco de água; sua voz está recebendo um um pouco rouco. Dê uma rápida cinco e, em seguida, vá para a maquiagem para obter um pouco brilho em sua testa. E você pode soltar meu punho agora, Mike.”

O produtor correu para os caras da iluminação; Peguei um copo d'água, mastigou minha caneta e olhou em volta para ver se alguém tinha testemunhado o punho e cinco.

É quando Debbie Horovitch, a empresária por trás do Social, Sparkle & Shine Agency - uma empresa de Toronto, Califórnia, especializada em social serviços de mídia - se aproximou de mim. Debbie disse: “Podemos colocar meu negócio através da avaliação?”

“Claro,” eu disse. “Leva apenas um minuto ou dois.”

Caneta na minha boca, pessoas agitadas e agitadas ao nosso redor, eu corri isso ali mesmo. Era como se Debbie e eu estivéssemos em um mundo de nossa próprio. Rabisquei o número da receita anual dela no quadro. Nós corremos o percentagens. Debbie olhou os resultados e começou a tremer de soluços.

Ela não conseguia olhar para onde ela estava, ou onde o instante A avaliação disse que ela deveria estar.

Página 12

“Tenho sido uma idiota”, disse ela, com lágrimas escorrendo pelo rosto. “Tudo eu tem feito nos últimos dez anos é errado. Eu sou uma idiota. Eu sou um idiota Eu sou um idiota.”

Deixe-me admitir agora, eu sou um co-credor - quando as pessoas choram eu vou lá com eles. Assim que Debbie começou, meus olhos se encheram de lágrimas e a caneta na minha boca caiu no chão. Eu coloquei meu braço em volta de Debbie para tente confortá-la.

Por dez anos, Debbie colocou sua alma em seu negócio, dando-lhe tudo que ela tinha, sacrificando sua vida pessoal para dar a ela vida de negócios, e ainda assim ela não tinha um centavo (ou um negócio de sucesso) para mostrar para isso. Claro que ela sabia a verdade de suas lutas o tempo todo, mas ela escolheu dançar em torno dessa verdade e continuar a viver em negação.

Colocar seu nariz na pedra de amolar é uma maneira realmente fácil de encobrir um negócio insalubre. Nós pensamos, se pudermos apenas trabalhar mais, mais, melhor - se pudermos apenas *resistir* - algo de bom vai acontecer, um dia. Alguma coisa grande está ao virar da esquina, certo? Algo que pode limpar tudo de a dívida, estresse financeiro e preocupação, como mágica. Afinal, nós não merece isso? Não é assim que a história deve terminar?

Não, meu amigo, esses são os filmes - nada parecido com o que experimentamos na vida real vida.

Quando Debbie executou a avaliação instantânea, ela teve que enfrentar a realidade: os negócios estavam à beira da morte e isso a estava levando para baixo junto com eles. Ela ficava dizendo: “Eu sou um tolo; Eu sou um idiota.”

Essas palavras me rasgaram, porque eu estive lá. Eu entendo exatamente como é enfrentar a verdade nua e crua sobre meu negócio, minha conta bancária, minhas estratégias e meu sucesso árduo.

Meu próprio chamado de despertar veio na forma do cofrinho da minha filha. Minhas história remonta antes disso, no entanto, quando comecei a perder meu caminho - o dia em que recebi um cheque de \$ 388.000. Foi o primeiro de vários cheques que eu receberia pela venda da minha segunda empresa, um multimilionário empresa de investigações forenses de computador de dólar que eu tinha co-fundado, para um Empresa Fortune 500. Eu já tinha construído e vendido duas empresas, e aquele cheque

era toda a prova de que eu precisava que meus amigos e familiares estavam certos sobre mim: Quando se tratava de negócios em crescimento, eu tinha o toque de Midas.

No dia em que recebi o cheque, comprei três carros: um Dodge Viper (meu carro dos sonhos da faculdade, algo que prometi que compraria para mim “Um dia” quando eu “consegui”, também conhecido como “aquele cara-deve-ter-um-pênis minúsculo carro”), um Land Rover para minha esposa e um sobressalente - um BMW modificado.

Sempre acreditei na frugalidade, mas agora era rico (com um ego para Combine). Entrei para o clube privado; aquele onde, quanto mais dinheiro você dá, quanto mais alto eles colocam seu nome na parede dos membros. E eu aluguei um casa em uma ilha remota do Havaí para que minha esposa, meus filhos e eu pudéssemos passar as próximas três semanas experimentando nosso novo estilo de vida. Seria como. Você sabe, “como a outra metade vive”.

Achei que era hora de festejar com o dinheiro que havia criado. O que eu não fiz

sei que eu estava prestes a aprender a diferença entre ganhar dinheiro (renda) e acumulação de dinheiro (riqueza). Estes são dois muito, *muito* coisas diferentes.

Lancei meu primeiro negócio com ambição e ar, dormindo no meu carro ou sob as mesas da sala de conferências ao visitar clientes, a fim de evitar o custo dos hotéis. Então imagine o olhar surpreso de minha esposa, Krista, quando eu perguntou ao vendedor da concessionária "o Land Rover mais caro Você tem." Não é o melhor Land Rover. Não é o Land Rover mais seguro. O *mais* Land Rover *caro*. Ele pulou seu caminho para o gerente, fazendo uma vertiginosa Palmas.

Krista olhou para mim e disse: "Você enlouqueceu? Podemos realmente pagar isso? "

Cheio de sarcasmo, eu disse: "Podemos pagar? Temos mais dinheiro do que Deus. " Eu nunca vou esquecer a estupidez que saiu da minha boca naquele dia; tal palavras nojentas, um ego tão nojento. Krista estava certa. Eu tinha perdido meu mente - e, pelo menos por enquanto, minha alma.

Sim. Esse dia foi o começo do fim. O que eu estava a caminho de fazer descobrir era, embora eu soubesse como *ganhar* milhões, o que eu realmente era, realmente proficiente em fazer estava *perdendo* milhões.

Não foi apenas o estilo de vida que comprei que causou minha queda financeira. As armadilhas do sucesso eram um sintoma de minha arrogância - eu acreditava em minha própria mitologia. Eu era o Rei Midas, reinventado. Eu não poderia fazer nada errado. E porque eu tinha o toque de ouro e sabia como construir com sucesso empresas, decidi que investir em uma dúzia de novas empresas era o melhor maneira de usar minha sorte inesperada. Afinal, era apenas uma questão de tempo antes meu gênio empreendedor passou para essas empresas promissoras.

Eu me importava se os fundadores dessas empresas sabiam o que estavam fazendo? Não - eu tinha todas as respostas (leia isso com ênfase maciça de douchey). Eu assumi que meu toque de ouro seria mais do que compensar sua falta de experiência empresarial. Contratei uma equipe para gerenciar a infraestrutura de todas as essas start-ups - contabilidade, marketing, mídia social, web design. Eu fui certeza de que tinha a fórmula do sucesso: uma start-up promissora, a infraestrutura e meu incrível e superior toque mágico (mais ênfase douchey).

Então, comecei a preencher cheques - cinco mil para uma pessoa, dez mil para outro, a cada mês mais cheques e ainda mais. Uma vez, cortei um cheque cinquenta mil dólares para cobrir as despesas de um desses empresas. Em retrospecto, estava claro que eu não seria capaz de cultivar todos dessas empresas a ponto de eventualmente se tornarem um nicho autoridades, como aconteceu com minhas duas empresas anteriores. Nunca houve receita suficiente para cobrir a montanha cada vez maior de contas.

Por causa do meu ego enorme, não permiti que as pessoas boas que começaram essas empresas para *se tornarem* verdadeiros empresários. Eles eram apenas meus peões. Eu ignorei os sinais e continuei canalizando dinheiro para meus investimentos, com certeza O Rei Midas seria capaz de mudar tudo.

Em doze meses, todas as empresas em que investi, exceto uma, foi de barriga para cima. Quando comecei a passar cheques para pagar contas de empresas

que já havia dobrado, percebi que não era um investidor anjo; Eu fui O anjo da morte.

Foi um desastre monumental. Risca isso; *Fui* um desastre monumental. Em alguns anos, perdi quase todos os centavos do meu suado fortuna. Mais de meio milhão de economias perdidas. Muito maior (embaraçosamente maior) quantidade de dinheiro de investimento perdida. Pior, eu tive

Página 15

nenhuma receita de entrada. Em 14 de fevereiro de 2008, eu estava com meus últimos dez mil dólares.

Nunca esquecerei aquele Dia dos Namorados. Não porque era tão cheio de amor (embora fosse), mas porque foi o dia que percebi que o antigo adágio, "Quando você atinge o fundo do poço, a única maneira de ir é subir", é total besteira. Eu descobri naquele dia que, quando você atinge o fundo do poço, às vezes você é *arrastado* ao longo do fundo, arranhando seu rosto em cada um dos essas pedras até que você esteja espancado, machucado e ensanguentado.

Naquela manhã, recebi um telefonema em meu escritório de Keith, meu contador. Ele disse: "Boas notícias, Mike. Eu dei um salto em seus impostos este ano e apenas terminou seu retorno de 2007. Você só deve \$ 28.000. "

Senti uma dor aguda no peito, como uma faca me apunhalando. Eu lembro pensando: "É assim que é ter um ataque cardíaco?"

Eu teria que lutar para conseguir os \$ 18.000 que não tinha, e então calcular como cobrir minha hipoteca no próximo mês, além de todas as pequenas despesas recorrentes e despesas inesperadas que somaram muito dinheiro.

Quando Keith encerrou a ligação, ele disse que a conta de seus serviços seria chegar na segunda-feira.

"Quanto?" Eu perguntei. "Dois mil."

Eu senti a faca torcer. Eu tinha \$ 10.000 em meu nome e contas totalizando três vezes esse valor. Depois de encerrar a ligação, coloquei minha cabeça na mesa e chorou. Eu tinha me desviado tanto de meus valores, de quem eu era no fundo, que eu havia destruído tudo. Agora, não só não podia pagar meus impostos; Eu não tinha ideia de como iria sustentar minha família.

Na casa dos Michalowicz, o Dia dos Namorados é um feriado legítimo - em um nível com o Dia de Ação de Graças. Temos um jantar especial juntos, troca cartões e circule pela mesa compartilhando histórias sobre o que amamos entre si. É por isso que o Dia dos Namorados é meu dia favorito do ano. Normalmente, eu voltava para casa com flores, ou balões, ou ambos. que Dia dos namorados, voltei para casa sem nada.

Embora eu tentasse esconder, minha família sabia que algo estava errado. No mesa de jantar, Krista me perguntou se eu estava bem. Isso foi tudo o que foi preciso para

Página 16

barragem para quebrar. A vergonha era grande demais. Eu fui de oferecer forçado sorri para soluçar em questão de segundos. Meus filhos me olharam, chocado e horrorizado. Quando eu finalmente parei de chorar o suficiente para falar, eu disse: "Perdi tudo. Cada centavo. "

Total. Silêncio. Eu afundei na minha cadeira; a vergonha era grande demais para mim para enfrentar minha família, não quando todo o dinheiro que ganhei para sustentá-los foi embora. Não apenas deixei de sustentar minha família; meu ego tinha roubado tudo fora. Até hoje não consigo encontrar outras palavras para descrevê-lo: eu senti vergonha pura e não adulterada pelo que eu fiz.

Minha filha, Adayla, que tinha nove anos na época, se levantou da mesa e correu para seu quarto. Eu realmente não poderia culpá-la - eu queria fugir longe também.

O silêncio continuou por dois minutos dolorosamente estranhos até Adayla voltou para a sala carregando seu cofrinho, o que ela tinha recebido como um presente quando ela nasceu. Claramente cuidada; até com todos aqueles anos de uso, não havia um único chip ou rachadura no banco. Ela prendeu a rolha de borracha no lugar com uma combinação de fita adesiva, fita adesiva e elásticos.

Adayla colocou seu cofrinho na mesa da sala de jantar e o deslizou em minha direção. Então ela disse as palavras que ficarão comigo até o dia que eu morrer:

"Papai, nós vamos conseguir."

Naquele Dia dos Namorados, acordei me sentindo como Debbie Horovitch se sentiu depois dela Avaliação instantânea: como um tolo. Mas no final do dia eu aprendi o que o patrimônio líquido realmente é, graças à minha filha de nove anos. Naquele dia eu também aprendi que nenhuma quantidade de talento, engenhosidade, paixão ou habilidade muda o fato de que o dinheiro *ainda* é rei. Eu aprendi que uma menina de nove anos tinha dominado a essência da segurança financeira: economize seu dinheiro e bloqueie acesso a ele para que não seja roubado - por *você* . E eu aprendi que poderia dizer que minha aptidão natural para os negócios, meu impulso implacável e meu Uma sólida ética de trabalho pode superar qualquer crise de caixa, mas seria uma mentira.

Executar a Avaliação Instantânea pode ser como ter um balde de água gelada caiu na sua cabeça. Ou pode parecer o momento mais humilhante de

sua vida, como quando sua filha oferece as economias da vida dela para salvá-la da bagunça que você fez. Mas não importa o quão aguda seja a dor, é melhor enfrentá-lo do que continuar a viver e operar seu negócio em negação.

No creativeLIVE, depois que Debbie se acalmou um pouco, eu disse: "Os últimos dez anos não foram perdidos. Eu entendo que você se sinta assim agora, mas é Não é verdade. Você precisava vivenciar esses anos para chegar onde está hoje, aqui comigo, fazendo isso. Você precisava chegar a um ponto onde o suficiente basta." Para finalmente mudar, ela precisava de seu momento de cofrinho. Nós todos Faz.

A verdade é que Debbie está longe de ser uma idiota. Os tolos nunca procuram respostas. Tolos nunca percebe que há uma maneira diferente, mesmo que esteja olhando diretamente para eles

face. Os tolos não admitem que precisam mudar. Debbie enfrentou a música, percebeu que o que ela estava fazendo não estava funcionando e decidiu que não ficar por mais tempo. Debbie é inteligente e corajosa, e também uma heroína. Ela implorou-me para colocar sua história neste livro e não disfarçar seu nome ... para vocês. Debbie queria que você soubesse que não está sozinho.

A maioria das pequenas e médias empresas e até mesmo alguns os grandes mal sobrevivem. Aquele cara dirigindo o novo Tesla, cujo crianças vão para a escola particular com motorista e quem mora em um enorme casa e dirige uma empresa de três milhões de dólares, está a um mês ruim de declarar falência. Eu deveria saber; ele é meu vizinho.

O empresário que diz "o negócio é ótimo" no evento de networking é a mesma mulher que mais tarde tenta me fazer uma pergunta no estacionamento que é indecifrável através de suas lágrimas; ela está chorando porque ela não tem estado capaz de pagar a si mesma um salário por quase um ano e em breve será despejada de sua casa. Esse incidente específico aconteceu ontem à noite, doze horas antes de escrevê-lo para se tornar uma história para este livro. É apenas um de muitas conversas semelhantes que tive com empreendedores que têm medo de diga a verdade sobre suas finanças.

O vencedor do Prêmio Jovem Empreendedor do Ano que está mudando o mundo, que é elogiado como a próxima geração de gênios, que está destinado a estar na capa da *Fortune* Magazine devido à sua perspicácia para os negócios, é tomar empréstimo bancário após empréstimo bancário e acumular dívidas de cartão de crédito para cubra a folha de pagamento nos bastidores. Eu deveria saber; era eu.

Página 18

Não há nenhum elefante na sala. Este segredinho sujo é maior do que um elefante - é King Kong, pessoal! King Kong está na sala. E hoje é o dia em que chamá-lo do que é. Hoje é o dia em que traçamos uma linha na areia e nunca aceite isso novamente. Hoje é o dia em que fazemos seu negócio (e seu vida, no processo) financeiramente forte. Permanentemente.

Eu fiz isso por mim mesmo. Fiz isso com empresas com as quais tenho parceria. E eu ensinei incontáveis outros como fazer isso e observei alegremente como seus negócios viraram a esquina em direção à lucratividade.

Eu prometo a você, com tudo que eu sou, se você seguir o sistema que detalho em nestas páginas, este livro fará o mesmo por você. O processo é simples. Chocantemente simples, assim que você souber o truque. Cumprir com isso é a parte difícil. Portanto, vou dar a vocês dois - como fazer *e* como perseverar.

Provavelmente, você trabalhou muito para expandir sua empresa. Tu es provavelmente bom ou ótimo nessa parte. Fantástico. E isso é certamente a metade da equação. Mas o crescimento colossal sem saúde financeira ainda matará sua empresa. Um corpo quente é inútil se seu sangue está envenenado; dinheiro é o força vital do seu negócio. Com este livro, você tem a oportunidade de dinheiro mestre.

O dinheiro é a base. Sem dinheiro suficiente, não podemos levar nosso mensagem, nossos produtos ou nossos serviços para o mundo. Sem o suficiente dinheiro, somos escravos dos negócios que lançamos. Eu acho isso hilário porque, em grande parte, começamos nossos negócios porque queríamos ser livre.

Sem dinheiro suficiente, não podemos realizar plenamente nosso eu autêntico.

O dinheiro amplifica quem somos. Não há um único grama de dúvida no meu ventre-se de que você pretende fazer algo grande neste planeta.

Você veste a capa do que eu acredito ser o maior de todos os super-heróis:

Empreendedor. Mas seus poderes de super-heróis só podem produzir tanto poder quanto sua fonte de energia fornece. Dinheiro. Você precisa de dinheiro, super-herói.

Quando me sentei para avaliar onde errei, percebi que, enquanto meu próprios gastos e arrogância definitivamente tiveram um papel, também faltou conhecimento. Eu tinha dominado como fazer crescer negócios rapidamente, mas nunca realmente evoluiu para compreender a lucratividade. Eu tinha aprendido como

arrecadar dinheiro, com certeza, mas eu nunca tinha aprendido como mantê-lo, como controlá-lo ou como cultivá-lo.

Eu sabia como desenvolver um negócio do nada, trabalhando com tudo recursos que eu tinha; mas com o aumento da receita, também aumentaram meus gastos. Eu descobri que era assim que conduzia minha vida pessoal e minha o negócio. Eu me orgulhava de fazer mágica acontecer com moedas no bolso, mas assim que consegui algum dinheiro real, assegurei-me de que tinha um ótimo razão para gastá-lo. Era um estilo de vida de verificação para verificação, mas sustentável - como contanto que as vendas se mantivessem e não caíssem.

Enquanto minhas empresas cresciam explosivamente, eu ainda as operava em um cheque para verificar - e eu não tinha ideia de que isso era um problema. O ponto era crescer né? Aumente as vendas e o lucro vai se cuidar sozinho, certo?

Errado. Problemas de dinheiro ocorrem quando uma de duas coisas acontece:

1. As vendas diminuem. O problema aqui é óbvio - quando nós operamos cheque-a-cheque e as vendas diminuem, não temos o suficiente para cobrir as despesas.
2. As vendas aceleram. Este problema aqui não é óbvio, mas é insidioso. À medida que nossa receita aumenta, as despesas seguem rapidamente. O fluxo de caixa de entrada consistente é difícil de sustentar. Grandes depósitos sinto ótimo, mas são irregulares. Os períodos de seca vêm rapidamente e inesperadamente, causando uma grande lacuna no fluxo de caixa. E cortando sobre as despesas é quase impossível porque nosso negócio (e pessoal) o estilo de vida está bloqueado em nosso novo nível. Trocando o carro recém-alugado para um balde de ferrugem, demitindo funcionários porque estamos com excesso de pessoal, dizendo não aos nossos parceiros - tudo isso é muito difícil de fazer por causa dos acordos e promessas que fizemos. Cortar despesas torna-se impossível porque não queremos admitir que estamos errados em como estamos crescendo nosso negócios. Então, ao invés de reduzir nossos custos de qualquer forma significativa maneira, nós lutamos para cobrir despesas ridiculamente altas. Nós roubamos de Peter para pagar Paul, esperando por outro grande pagamento.

Soa familiar? Eu pensei que sim. Nos últimos cinco anos tenho conectado com empreendedores em todos os níveis de crescimento, e esta "linha superior" (receita-focada), a metodologia de verificação a verificação é mais comum do que você pode

perceber. Assumimos que empresas multimilionárias estão se tornando grandes lucros, mas é raro encontrar um negócio verdadeiramente lucrativo. A maioria dos empreendedores estão apenas cobrindo sua noz mensal (ou pior) e acumulando enormes dívida.

Achamos que maior é melhor, mas muitas vezes tudo o que ganhamos com uma empresa maior é *problemas maiores*.

Sem uma compreensão da lucratividade, todos os negócios, não importa como grande, não importa o quão “bem-sucedido” seja, é um castelo de cartas. Ganhei muito dinheiro com meus dois primeiros negócios, mas não porque eu administrasse um orçamento apertado. Eu fui apenas a sorte de manter os pratos girando rápido o suficiente e a empresa crescendo o suficiente para que alguém estivesse disposto a comprá-lo e consertar o problemas financeiros.

Vendi minhas duas primeiras empresas por um grande pagamento e, portanto, não aprendi a lição financeira final até depois de investir em mais uma dúzia de empresas e a lição foi difícil. Depois que meu castelo de cartas caiu, eu parti em um missão de encontrar uma maneira melhor, uma maneira mais simples, uma maneira altamente eficaz de garantir que todas as empresas, independentemente do tamanho e independentemente do seu atual estado de coisas, poderia encerrar o ciclo de verificação para verificação e tornar-se instantaneamente lucrativo - sem perseguir o grande pagamento.

E eu encontrei.

Simplificando, o sistema Profit First inverte a fórmula contábil. Até a presente data, empreendedores, CEOs, freelancers, todos em quase todos os tipos de empresa tem usado o método “venda, pague as despesas e veja o que sobra” método de criação de lucro. Essa crença arraigada nos faz vender primeiro, depois pagar despesas, e deixe o lucro cuidar de si. O que raramente acontece, porque o lucro é o que *sobra*. Uma reflexão tardia. Lucro certamente não é incorporado nas operações diárias. Para muitos empresários, o lucro é apenas considerado após o fato. Às vezes, mensalmente. Às vezes, trimestralmente. E com muita frequência, anualmente, quando seu contador está preparando as declarações de impostos.

A velha fórmula sem fins lucrativos que existe desde sempre é:

$$\text{Vendas} - \text{despesas} = \text{lucro}$$

A nova fórmula de lucro em primeiro lugar é:

$$\text{Vendas} - \text{lucro} = \text{despesas}$$

A matemática em ambas as fórmulas é a mesma. Logicamente, nada mudou. Mas Profit First fala com o comportamento humano - é responsável pelos Joes normais do mundo, como eu, que tenho uma tendência a gastar tudo o que é disponível para nós. Portanto, a esse respeito, com o lucro em primeiro lugar, *tudo* tem mudou. Agora você garante *primeiro* o seu lucro e dirige o seu negócio no dinheiro restante que você deixou.

Tudo se resume a isso - você quer tratar sua lucratividade como sobras, sabendo que você só encontrará restos de comida ou um prato vazio? Ou você

mas quero receber minha parte de uma primeira. de cara? Eu não sei sobre você,

Eu ensinei o sistema Profit First para pequenas e grandes empresas
empresas, a empresas privadas e até mesmo a empresas públicas. Funciona para
todos eles. E vai funcionar para você.

Meu compromisso com você é que, se você seguir o sistema Profit First, seu
o negócio se tornará permanentemente lucrativo a partir do momento de sua
próximo depósito.

Desde que comecei a seguir o sistema, construí mais duas empresas para
eu mesmo que agora estão crescendo a uma taxa saudável, lucrativa desde
começar. E o único negócio que conseguiu sobreviver ao meu anjo da morte
gastar farra? Implementamos o Profit First e esse negócio agora não é
apenas o líder de seu nicho; também dá lucro todos os meses.

Nas páginas deste livro, você descobrirá como tornar seu negócio
permanentemente lucrativo. O sistema Profit First é simples - como eu disse,
chocantemente assim. Mas não confunda simples com fácil. Entendendo o que eu
estou prestes a revelar a você que será um acéfalo. Ter disciplina para fazer
isso e seguir adiante será o desafio. Eu vou te preparar para ambos.

Desde que você execute cada etapa de ação que eu recomendo, você terá
transformou sua empresa no final do Capítulo 5. Quero que você leia
o resto do livro? Claro que sim! Na verdade, se você quiser realizar plenamente o seu
potencial como um líder de negócios e ter o seu negócio onde você *sabe* que
foi feito para ir, você precisa ler o resto do livro. Considere os capítulos
6 a 12, os cursos intermediários e avançados em Profit First, em

Página 22

onde você aprenderá todos os métodos, táticas e ajustes que irão garantir
sua vaca leiteira continua a tornar sua vida mais fácil, mais feliz e mais
cumprindo. Em essência, os Capítulos 1 a 5 irão reviver sua empresa.
Os capítulos 6 a 12 irão revivê- *lo* .

Seguir o sistema Profit First exigirá coragem e dedicação; será
exigem que você coloque seu próprio ego de lado. A recompensa vale a pena, então vale a pena.

Se você se comprometer a corrigir os dados financeiros de sua empresa de uma vez por todas,
você nunca terá que realizar um milagre de última hora para cobrir *nada* novamente.
Você nunca terá que ter seu próprio momento de “cofrinho”, como eu tive, ou sinto
como uma idiota, como minha amiga Debbie fez quando percebeu pela primeira vez
realidade de seu negócio.

Quando você se compromete a seguir o simples, mas poderoso Lucro Primeiro
sistema, você finalmente colherá as recompensas do empreendedorismo, lucrando
no seu negócio - enquanto *ainda o administra* - repetidamente, como
um relógio.

Hoje é o dia em que você diz basta. Se o seu negócio é
passando por estresse financeiro ocasional ou horror financeiro total, hoje
o dia em que consertarmos. Hoje é o dia em que seu negócio se tornará permanentemente
rentável.

CAPÍTULO UM: Domando a Besta

Eu sou o Dr. Frankenstein.

Ok, não *o* Dr. Frankenstein, mas definitivamente faço parte da família. Eu estou provavelmente seu irmão gêmeo perdido, ou algo assim. Ou talvez um estranho herdeiro de sua (mis) fortuna. Talvez você também esteja.

Se você ler o clássico de Mary Shelley, *Frankenstein*, sabe exatamente o que Estou falando sobre. O bom doutor reanimou a vida. De incompatível partes do corpo, ele costurou um ser vivo mais monstro do que homem. Do claro, sua criação não foi um monstro no início. Não, no começo foi um milagre. Dr. Frankenstein trouxe à vida algo que, sem seu extraordinário ideia e trabalho árduo exaustivo, não existiriam.

Isso é o que eu fiz. Isso é o que você fez. Trouxemos algo para a vida que não existia antes de nós sonharmos; criamos um negócio do nada. Impressionante! Milagroso! Bela! Ou pelo menos era, até o monstro revelou-se.

Montando um negócio com nada além de uma ótima ideia, sua talentos e quaisquer poucos recursos que você tenha em mãos é certamente um milagre. E parece um também. Até o dia em que você realizar seu negócio tornou-se um monstro gigante, assustador, sugador de almas e comedor de dinheiro. Essa é a dia você descobre que também é um membro estimado da Família Frankenstein.

E, assim como aconteceu no livro de Shelley, o tormento mental e físico segue. Você tenta domar o monstro, mas não consegue. O monstro wreaks destruição a cada passo: contas bancárias vazias, dívidas de cartão de crédito, empréstimos e uma lista cada vez maior de despesas "obrigatórias". Ele também consome seu tempo. Você acorda antes do nascer do sol para trabalhar, e ainda está nisso muito depois do sol vai para baixo. Você trabalha e trabalha, mas o monstro continua a assomar. Seu o trabalho implacável não o liberta; ainda mais drena você. Tentando manter o monstro na baía antes que destrua o seu mundo inteiro é exaustivo. Vocês sofrem noites sem dormir, preocupações com ligações de cobrança - às vezes de

Página 24

seus próprios funcionários - e um pânico quase constante sobre como cobrir o próximo as contas da semana com alguns dólares e o fiapo no bolso.

Qual é a única saída que podemos ver? Crescimento. É o grito de guerra de quase cada empresário e líder empresarial. Crescer! Crescer! Crescer! Vendas maiores. Clientes maiores. Investidores maiores.

O único problema é que não funciona.

O crescimento é apenas metade da equação. É uma metade crítica, mas ainda assim apenas a metade. Você já viu os caras na academia com os braços enormes e peito arfante, do tamanho de bois que também têm pernas de palito? Eles estão trabalhando apenas metade da equação e se tornaram malucos insalubres como um resultado. Claro, aquele cara pode dar um soco monstro, mas Deus me livre dele precisa entrar nele, ou se mover um pouco. Suas pernas fracas cederão instantaneamente; ele vai se enrolar no chão e chorar como um bebê.

A maioria dos proprietários de empresas tenta crescer para sair de seus problemas, articulando salvação na próxima grande venda ou cliente ou investidor, mas o resultado é simplesmente um monstro maior. (E quanto maior se torna sua empresa, mais ansiedade com a qual você lida. Se ambos forem monstros comedores de dinheiro, um \$ 300.000 uma empresa é muito mais fácil de gerenciar do que uma empresa de US \$ 3.000.000. Eu sei; Eu sobrevivi operando tanto e maiores.) Este é um crescimento constante sem preocupação com a saúde. E o dia em que grande venda ou cliente ou investidor não aparecer, *you* vai cair no chão e se enroscar chorando como um bebê.

Se você acha que operar seu negócio está mais perto de uma história de terror do que de um conto de fadas, você não está sozinho. Desde que escrevi meu primeiro livro, *The Toilet Paper Entrepreneur*, conheci milhares de empreendedores; e deixe-me dizer-lhe, a maioria está lutando para domar a besta que é seu negócio. Muitos empresas - mesmo aquelas que parecem ter tudo sob controle, mesmo as grandes caras que parecem dominar seus setores - lutam para se manter à tona.

Nunca vou me esquecer de conhecer o proprietário de uma empresa de \$ 15.000.000 que mobiliou sua casa com móveis de plástico para jardim porque não tinha dinheiro para comprar as coisas reais. O que significa quando o líder de uma empresa multimilionária a empresa não consegue nem mesmo fazer uma viagem para a Ikea? Isso faria qualquer um questionar sua verdadeira riqueza, e a riqueza e a saúde de seus negócios.

Página 25

Qual é a solução? Como você não apenas sai dessa situação viva, mas também construa o milagre de um negócio que você imaginou originalmente, um negócio que lhe serve, uma empresa que fornece *para* você? A solução não é um monstro maior. A solução certamente não é um segundo e terceiro monstro. A solução não é matar seu monstro existente, ou mesmo hackear separá-lo e costurá-lo novamente em um pequeno monstro. Na verdade, o solução é surpreendentemente simples e surpreendentemente eficaz.

Começa trabalhando com suas tendências naturais, não contra elas.

CHECK-TO-CHECK E PÂNICO-PÂNICO

Você já pensou que o universo sabe exatamente quanto dinheiro extra você tem? Um cliente paga uma fatura vencida de \$ 4000 você cancelou meses atrás e mais tarde naquela semana seu caminhão de entrega quebrou para baixo - para sempre. Tchau, \$ 4000. Você consegue um novo cliente e um maço de dinheiro cai em seu colo; poucos minutos depois, você se lembra que este é um três mês da folha de pagamento. Bem, pelo menos agora você quase poderá cobrir isso. Ou você recebe um crédito em sua conta de cartão de crédito por um faturamento acidental (woohoo, encontrei dinheiro!), apenas para descobrir outra cobrança em seu cartão de crédito por algo que você esqueceu completamente.

Não é o universo que sabe quanto temos em nossas contas bancárias. Somos nós. Nosso padrão é gerenciar o caixa de nosso negócio fazendo o que eu chame de "contabilidade de saldo bancário".

Se você é como a maioria dos empresários e eu, é assim que funciona: em seu saldo bancário e ver um pedaço de mudança. Yippee!

Você se sente bem por cerca de dez minutos, e então decide pagar todas as contas que têm se acumulado. O saldo vai para zero e muito rapidamente você sentir aquele aperto familiar demais no peito conforme sua garganta seca (ou qualquer número de sintomas de estresse).

O que fazemos quando, em vez de um saldo bancário decente, vemos que há quase nada lá? Imediatamente entramos em pânico um pouco (ou muito). Nós clicamos em "ir" modo: precisa vender rápido! Precisa fazer chamadas de cobrança! Precisa fingir que contas nunca chegaram, ou enviar cheques e "acidentalmente" esquecer de assinar eles. Quando sabemos que nosso saldo bancário está extremamente baixo (estou falando de limbo

"Quão baixo você pode ir" - baixo), faremos de tudo para comprar a única coisa que pode pagar: tempo.

Eu vou arriscar e supor que você só olha para a sua renda declaração na ocasião. Eu suspeito que você raramente olha para o seu fluxo de caixa declarações ou balanço. E se você fizer isso, duvido que reveja esses documentos diariamente ou entender exatamente o que eles dizem. Aposto que você verifica seu conta no banco todos os dias? Está bem. Se você olhar para o seu banco conta diariamente, quero parabenizá-lo, porque isso significa que você é um típico - risque isso - um líder empresarial *normal* ; é assim que a maioria empreendedores se comportam.

É da natureza humana olhar para o que você tem *agora* e tomar decisões com base nessa informação. Isso é chamado de "efeito de recência", o fenômeno psicológico em que nós, humanos (é você, por falar nisso) atribuem um significado desproporcional ao que experimentamos mais recentemente. Por exemplo, se eu lhe pedir para lembrar as últimas palavras que escrevi, você vai se lembrar facilmente desta frase (a mais recente), mas boa sorte lembrando duas frases atrás.

Coisas recentes são as grandes; todas as outras coisas se tornam uma memória minguate. Como o efeito Recência se aplica às suas finanças? Se você depositar muitos dinheiro hoje, você provavelmente se sentirá bem, as perspectivas para o seu negócio parecerá bom e tudo parecerá bem. Esse é o efeito de recência. Se, por outro lado, sua conta bancária está seca, você pode sentir

sem esperança e seu negócio pode parecer uma bagunça horrível. (Talvez como embora seja um monstro?) Esse é o efeito de recência. É uma armadilha porque dita nosso comportamento.

Também em nossa natureza como empreendedores está o desejo de encontrar problemas e consertar eles. É assim que administramos o dinheiro. Quando temos dinheiro suficiente no banco, achamos que não temos problemas de dinheiro, então nos concentramos em outros desafios. Quando vemos que não temos dinheiro suficiente no banco, nós entre em alerta vermelho e tome medidas imediatas para resolver nossos problemas de dinheiro, geralmente tentando coletar receita rapidamente, ou vender um item caro ou alguma combinação dos dois.

Usamos o dinheiro que temos para pagar as contas que devemos; quando não temos o suficiente para cobrir tudo, tentamos conseguir mais dinheiro com as vendas e

Página 27

coleções. Exceto que, para suportar novas receitas, agora temos uma série de novas despesas relacionadas, então o ciclo recomeça. Se você não tem dependia disso desde o início, eventualmente, a única "solução" é assumir dívidas - uma segunda hipoteca da casa da sua família, uma linha de crédito vinculada ao seu edifício, uma pilha de cartões de crédito de sete centímetros de altura. Isso é quantos empreendedores acabam operando seus negócios de verificação para verificação e pânico entrar em pânico.

Então, deixe-me fazer uma pergunta. Seria muito fácil fazer sua empresa crescer se você operasse dessa forma? Você acha que seria capaz de sair disso passeio na montanha russa? Você poderia se livrar das dívidas usando este sistema? Claro que não.

No entanto, a contabilidade do saldo bancário é da natureza humana. Nós humanos não somos grandes em mudança. Mudar é difícil. Com suas melhores intenções, mudando seu tendências naturais para operar seu negócio com base em quanto dinheiro você ver em sua conta levaria anos. Eu não sei, você me diz - você tem anos para fazer sua própria transformação antes da sua própria monstro destrói tudo? Eu com certeza não queria.

É por isso que, se quisermos nos libertar da vida de cheque a cheque e do pânico ao pânico, devemos encontrar um método que funcione *com a* nossa natureza, não contra isso.

Sem um sistema de gestão de dinheiro eficaz que não requer grande mudança de mentalidade, ficamos presos na tentativa de vender nosso caminho para sair de nosso lutas. Venda mais. Venda mais rápido. Ganhe dinheiro da maneira que puder. É uma armadilha - um armadilha perigosa que faria com que o monstro de Frankenstein fizesse cocô em seu calcinhas. É a armadilha de sobrevivência.

A ARMADILHA DE SOBREVIVÊNCIA

É assim que a Survival Trap funciona. Dê uma olhada na Figura 1 na próxima página. Estamos no ponto A (que é realmente chamado de crise) e queremos chegar a ponto B (que é a nossa visão para o nosso futuro). A questão é que nossa visão é geralmente muito vago. Em vez de uma declaração clara de nossos produtos ou serviços e os clientes que queremos atender, pode ser algo como "Eu quero muito de dinheiro e algum alívio do estresse." A conexão entre o Ponto A e o Ponto B nunca é definido, além de "Venda, baby! Apenas venda!" E somente vender "é uma grande parte da armadilha, por três razões:

Em primeiro lugar, qualquer venda parece uma boa venda, porque as vendas ajudam a aumentar temporariamente você fora da crise. Agora olhe para a figura. Você pode ver que muitos dos decisões que tomamos em torno de “apenas vender” na verdade nos levar *mais longe* a partir de nossa visão.

Talvez você comece a oferecer um novo serviço ou adicione um novo produto, porque vai ganhar dinheiro rápido, mas nunca considere que não tem nada a ver com o que você quer que sua empresa se torne ou com quem você quer que empresa para servir.

Veja, por exemplo, meu jardineiro, Ernie. Ele, como a maioria dos caras do gramado no Nordeste, ganha muito dinheiro tirando folhas. No outono passado ele bateu na minha porta e disse que notou folhas nas minhas sarjetas e ficaria feliz em limpá-los. Ele tem um cliente cativo (eu) e agora pode vender me outro serviço. Dinheiro fácil. Quando ele estava no telhado, ele percebeu meu as telhas precisavam de conserto. Ele ofereceu serviços de cobertura. Por que não consertar meu chaminé também?

É muito fácil passar de um cara que limpa grama para um cara que conserta chaminés por causa da oportunidade de “dinheiro fácil” com cativos clientes. O dinheiro pode ser fácil, mas e os custos para fazer tudo isso? Ancinhos e sopradores para trabalho de quintal são inúteis ao trabalhar em telhados ou chaminés. Agora, esse cara precisa de escadas, equipamento de telhado, tijolos e outros materiais. E o mais importante, ele precisa das habilidades para completar as tarefas, o que significa contratar mão de obra qualificada ou voltar a varrer, limpar sarjetas,

escola de telhados e chaminés. Cada nova "venda fácil" levava Ernie mais longe sua visão para seu negócio de varrer grama.

The Survival Trap promete riqueza rápida, mas quando somos pegos nela, raramente pensa sobre o enorme custo de oportunidade; e na maioria das vezes, não podemos discernir a receita lucrativa da receita geradora de dívidas. Em vez de ser o melhor do mundo em uma coisa, dominando o processo de entrega perfeita e supereficiente, acabamos fazendo uma variedade maior de coisas e se tornam cada vez menos eficientes a cada etapa, enquanto nossos negócios tornam-se cada vez mais caros para operar.

The Survival Trap não é direcionar em direção a nossa visão. É tudo sobre agir, qualquer ação, para sair da crise. Qualquer uma das ações mostradas em A Figura 1 nos tirará de uma crise imediata. Mas, tomando ações como aqueles à esquerda do círculo, saímos da crise, com certeza, mas nós estão indo na direção oposta de nossa visão no Ponto B. Outros as ações mostradas no diagrama não nos levam na direção oposta, mas estão tortos. Somente quando você fica no canal das linhas pontilhadas horizontais você torna a sua visão para o seu negócio uma realidade.

Todas as ações de "apenas vender" que realizamos no momento trazem um alívio temporário. Eles nos tiram da crise imediata, mas quando o dinheiro secar novamente no dia seguinte, e conforme as despesas aumentam na semana ou mês seguinte, nos encontramos novamente em crise e o padrão se repete. Pegamos dinheiro de qualquer pessoa (e quero dizer qualquer pessoa) disposta a nos pagar. Dinheiro do mal clientes. Dinheiro para projetos ruins. Dinheiro do nosso próprio bolso (se houver qualquer coisa deixada neles além de duas moedas, um chiclete e um chumaço de fiapos). Desta forma, ficamos presos na montanha-russa que está sobrevivendo à verificação para verificar e de pânico para pânico.

Em segundo lugar, a Survival Trap é enganosa porque nos faz *pensar* que estão pelo menos avançando em direção à nossa visão. Considere as ações à direita

lado da Figura 1. Por exemplo, uma abordagem "apenas vender", por pura acaso, também ocasionalmente nos move em direção à nossa visão, podemos facilmente enganar-nos para acreditar que estamos no caminho certo. As vezes nós tomar uma decisão de crise sem considerar nossa visão ou o caminho para obter lá e nós acertamos. Acontecimento acontece. Nesse ponto, dizemos: "Vejo! Estou chegando lá. As coisas estão clicando. As coisas estão se encaixando." Mas esta é uma chance aleatória, resultante da crise, não de foco ou clareza, e portanto, falso. É como acreditar que, porque uma vez você ganhou em um risco fora do cartão, a loteria é uma boa estratégia de investimento. E é esse tipo de pensar que rapidamente nos leva de volta ao modo de crise.

Por último, quando estamos presos na armadilha de sobrevivência, focamos nossa atenção em geração de receita em primeiro lugar. Qualquer cliente (que paga) é um bom cliente. Qualquer trabalho (que dê dinheiro) é um bom trabalho. A crise nos deixa em pânico sobre dinheiro. Precisamos de mais dinheiro agora! Nunca se esqueça: todas as receitas *não são* o mesmo. Algumas receitas custam muito mais tempo e dinheiro; alguns custam menos. Você deve distinguir entre os dois, uma vez que um é lucrativo e o outro o tira do mercado.

Expliquei o sistema Profit First à minha amiga Debra Courtright por muitos anos atrás. Debra dirige a DAC Management, uma empresa de contabilidade. (Eu vou dar um palpite na inicial do meio.) Desde o dia em que ela integrou o

~~Sistema Lucro Primeiro. Debra salvou empresa após empresa usando estes princípios, os princípios exatos que estou prestes a ensinar. Na verdade, ela tem mais do que apenas empresas salvas; ela sempre gira negócios após negócio em vacas leiteiras.~~

Ao longo dos anos, discutimos os efeitos do Profit First em seus clientes e fiz alguns ajustes ao longo do caminho. Ela compartilhou muitas histórias, sempre removendo os nomes dos culpados. Quando Debra me contou a história eu sou prestes a compartilhar com você, meu queixo caiu. A história é sobre alguém que eu nunca conheci, sobre um negócio que nunca visitei, mas é um exemplo perfeito de a Survival Trap, acabada.

Debra recebeu uma consulta de Alex, um cliente em potencial. Quando ela chamado Debra, Alex estava literalmente com falta de ar do outro lado do linha. Proprietário de um bistrô local, Alex não tinha dinheiro suficiente no banco para pagar seus funcionários ou fornecedores, quanto mais a si mesma. A contabilidade dela estava tão confusa que nem sabia a quem devia dinheiro.

Página 31

Debra implementou imediatamente uma versão personalizada do Profit First (algo que vou ensinar você a fazer por si mesmo no Capítulo 4). Durante a configuração abrir uma conta de lucro, conta de pagamento do proprietário, conta fiscal e operacional Conta de despesas, ela perguntou a Alex onde mantinha os registros de impostos sobre vendas.

Alex olhou para ela sem expressão e disse: "O que você quer dizer?"

Acontece que Alex estava cobrando dos clientes 7% de imposto sobre vendas, mas em vez de relatar os ganhos e enviar o imposto para o governo, ela estava usando o dinheiro para pagar outras contas.

Debra explicou as consequências. "Se você não pagar os impostos que recolhe, você está infringindo a lei. A autoridade tributária do estado pode entrar aqui sem avisar, desligue tudo e saia com todos os ativos que você ter. Então eles vão mandar você para a prisão, sem dinheiro e com dívidas. "

Alex achou que ela tinha tempo para resolver tudo, mas na semana seguinte, O aviso de Debra tornou-se realidade. Os representantes fiscais do estado compareceram sem aviso prévio no bistrô de Alex.

Eles decidiram mostrar misericórdia dela. Na frente de seus clientes e funcionários, eles esvaziaram a caixa registradora e entregaram a Alex uma carta que basicamente dizia: "Pague seus impostos sobre vendas imediatamente, ou nós fecharemos você e enviaremos para a prisão." Deixe o próximo ataque de ansiedade e a próxima ligação ofegante de Alex para Debra. E sim, esse é o homem do imposto mostrando misericórdia.

A Armadilha de Sobrevivência é uma besta feia. Isso te dá tempo, mas o monstro fica maior e maior. E em algum ponto isso vai destruir você.

A lucratividade sustentada depende da eficiência. Você não pode se tornar eficiente Em crise. Na crise, justificamos ganhar dinheiro a qualquer custo, agora, mesmo que significa pular impostos ou vender nossas almas. Em crises, a Survival Trap torna-se nosso modus operandi - até que nossas estratégias de sobrevivência criem um novo, crise mais devastadora que nos assusta diretamente, como fez com Alex, ou, mais comumente, nos assusta e sai do mercado.

Parte do problema é a contabilidade do saldo bancário - olhar para o dinheiro em sua conta bancária como um pool a partir do qual você pode operar seus negócios sem primeiro abordar questões fiscais ou seu próprio salário, muito menos lucro. Isso leva a um pensamento de linha de frente - com foco na receita em primeiro, último lugar e

sempre. Esse pensamento é apoiado pelo método tradicional de contabilidade as empresas públicas devem usar e a maioria das pequenas empresas opta por usar: GAAP (Princípios de contabilidade geralmente aceitos).

GAAP ESTÁ MATANDO SEU NEGÓCIO

Desde o início dos tempos, ou logo depois, as empresas têm acompanhado de seus ganhos e despesas usando essencialmente o mesmo método:

$$\text{Vendas} - \text{despesas} = \text{lucro}$$

Se você gerencia os números como a maioria dos empresários, começa com as vendas (a linha superior) e, em seguida, subtraia os custos diretamente relacionados à entrega de sua oferta (produto ou serviço). Então você subtrai todos os outros custos você incorre para administrar seu negócio: aluguel, serviços públicos, material de escritório e outros despesas administrativas, comissões de vendas, levando seu cliente para almoço, sinalização, seguro, etc., etc. Então você paga os impostos. Então, e só então, você pega a distribuição do seu proprietário (salário do proprietário, lucro distribuição, etc.).

Vamos ser honestos, os empresários dificilmente tomam algo próximo a um verdadeiro salário e boa sorte para dizer ao governo que você decidiu pular impostos este ano para que você possa se pagar. Finalmente, depois de tudo isso, você publica lucro da sua empresa. E se sua experiência for como a maioria de empreendedores, você nunca chega ao "final". Quando você está esperando pelo sobras, na melhor das hipóteses, você receberá sobras.

Esse método acabou sendo formalizado no início do século XX. o os detalhes são atualizados regularmente, mas o sistema central permanece o mesmo. Comece com vendas. Subtraia os custos diretos (os custos em que você incorre diretamente para criar e entregar seu produto ou serviço). Pague funcionários. Subtrair indireto custos. Pagar impostos. Pague os proprietários (distribuições do proprietário). Reter ou distribuir lucro (o resultado final). Mesmo se você terceirizar sua contabilidade ou manter um caixa de sapatos com recibos debaixo da cama, você conhece a ideia básica.

Logicamente, o GAAP faz todo o sentido. Isso sugere que vendemos tanto quanto possível, gaste o mínimo possível e embolse a diferença. Mas humanos não são lógicos. (Um episódio de *Bridezilla* prova isso.) Apenas porque GAAP faz sentido lógico, não significa que faça "sentido humano". GAAP substitui nosso comportamento natural e nos faz acreditar mais

é melhor. Então tentamos vender mais. Tentamos, tentamos e tentamos vender nosso caminho para sucesso. Fazemos tudo o que podemos para fazer a receita (receita) crescer para que algo, qualquer coisa, cairá no resultado financeiro. Torna-se um ciclo implacável de perseguir cada objeto brilhante disfarçado como oportunidade (isso é "pequenas abóboras" para os meus peeps - você sabe quem você

estamos).

Ao longo desse processo de crescimento desordenado, muitas vezes desesperado, nossas despesas estão perdidos na lavagem - nós apenas pagamos na hora. Eles são todos necessários, certo? Ou Pelo menos nós pensamos assim. Quem sabe? Estamos muito ocupados caçando vendas e tentando cumprir todas as nossas promessas de nos preocupar com o impacto de despesas!

Tentamos gastar menos sem considerar investimentos versus custos. Nós não pense em alavancar nossos gastos para obter mais quilometragem bem menos. Não podemos. Quanto mais variedade de coisas vendermos, maior será o nosso custo de fazer negócios sobre. Precisamos gastar mais para crescer. Eles dizem que é preciso dinheiro para ganhar dinheiro. Mas como é que ninguém nunca nos disse o que realmente se traduz em: É preciso *mais* dinheiro para ganhar *menos*.

Conforme nosso monstro fica maior, a necessidade de alimentar a besta fica fora de controle. Agora temos que cobrir as despesas de mais funcionários, mais coisas, mais tudo. O monstro cresce. E cresce. E cresce. Enquanto isso, ainda estamos lidando com os mesmos problemas, só que maiores: mais banco vazio contas, pilhas maiores de contas de cartão de crédito, empréstimos maiores e uma lista crescente de despesas "obrigatórias". Parece familiar, Dr. Frankenstein?

A falha fundamental do GAAP é que vai contra a natureza humana. Não importa como quanta receita gerarmos, sempre encontraremos uma maneira de gastá-la - toda ela. E temos boas razões para todas as nossas escolhas de gastos. Tudo é justificado. Tudo é necessário. Logo, todo o dinheiro que tínhamos no banco diminui a nada enquanto lutamos para cobrir cada Despesa "necessária". Caímos na armadilha de vender-crescer-gastar, vender crescer-gastar.

Como você acha que o cliente de Debra, Alex, acabou nessa situação difícil? Faz você acha que ela disse: "Está um lindo dia hoje - acho que vou roubar do governo"? Caramba, não. Ela se convenceu de que precisava do

receita de impostos sobre vendas que ela coletou *agora*, e quando "mais tarde" chegou, ela não estava preparado para cobri-lo.

Uma falha secundária é esta: o GAAP nos ensina a focar em vendas e despesas primeiro. Mais uma vez, isso funciona contra nossa natureza humana, que nos impele a crescer aquilo em que nos concentramos. Lembre-se da lição do Efeito Recência; isto Volta a atuar com foco em vendas e despesas. Existe um ditado:

"O que é medido é feito." O GAAP nos faz medir as vendas primeiro (é a linha superior, afinal), e, portanto, vendemos como loucos enquanto as despesas são tratado como um mal necessário para apoiar - você adivinhou - mais vendas. Nós gastar tudo o que temos, porque acreditamos que devemos. E usamos termos como "Plowback" ou "reinvest" para se sentir bem com isso. Lucro? Seu salário? Mero reflexões posteriores. *Sobras*.

Outro problema com o GAAP é que ele é extremamente complexo. Você precisa contratar um contador para acertar, e quando você perguntar ao contador o detalhes sobre o GAAP, ele provavelmente ficará confuso. O sistema muda e está aberto para interpretação. E podemos jogar com GAAP: Mova alguns números ao redor e postar coisas em locais diferentes e os números parecem diferente. Basta perguntar à Enron - eles conseguiram registrar os lucros como estavam indo à falência. Que nojo!

No final do dia, o início de um novo dia e a cada segundo no meio, dinheiro é tudo o que conta. É a força vital do seu negócio. Você tem ou não? Do contrário, você está em apuros e, se o fizer, poderá se sustentar.

O GAAP nunca teve como objetivo apenas administrar dinheiro. É um sistema para compreender todos os elementos do seu negócio. Possui três relatórios principais: a demonstração de resultados, a demonstração dos fluxos de caixa e o balanço. Não há dúvida de que você precisa entender esses relatórios, uma vez que eles lhe dará uma visão holística de sua empresa; eles são poderosos e ferramentas altamente úteis. Mas a essência do GAAP (Vendas - Despesas = Lucro) é horivelmente defeituoso. É uma fórmula que cria monstros. É o frankenstein Fórmula.

Para administrar com sucesso um negócio lucrativo, precisamos de um sistema super simples para gerenciar nosso caixa, que podemos entender sem a ajuda de um contador, aquele que é projetado para humanos, não Spock.

Página 35

Precisamos de um sistema que possa nos dizer instantaneamente a verdade sobre a saúde de nossos empresas, que podemos observar e saber instantaneamente o que precisamos fazer para ficar saudável; um sistema que nos diz o que podemos realmente gastar e quanto precisa ser reservado; um sistema que não exige que mudemos, mas funciona automaticamente com nossos comportamentos naturais.

Lucro em primeiro lugar é esse sistema.

• • •

O final de *Frankenstein* não é feliz ou legal. O monstro destrói tudo na vida do Dr. Frankenstein - sua esposa, sua família, sua esperança para o futuro - então ele sai para se vingar e matar sua criação. A caça ao monstro afeta o Dr. Frankenstein e ele morre em homem destruído, o monstro logo atrás dele. *Frankenstein* é um assustador paralelamente aos extremos do empreendedorismo. Empresas-monstro têm matou casamentos, separou famílias e, para alguns empresários, dizimou qualquer esperança de uma vida boa. Esse milagre de um negócio que criado pode acabar causando sofrimento incalculável; quando isso acontece, o ódio O Dr. Frankenstein tinha por seu monstro muitas vezes a principal emoção empresários têm para com seus negócios.

Mas sua história não precisa terminar assim. Você pode ter sua felicidade Para sempre. A boa notícia é que, embora seu negócio possa parecer um monstro controlando sua vida, também é poderoso. Seja o seu anual a receita é \$ 50.000, \$ 500.000, \$ 5.000.000 ou mesmo \$ 50.000.000, seu a empresa pode se tornar um burro de carga gerador de lucros.

Nunca se esqueça do poder do seu "monstro" - você só precisa entender como dirigi-lo e controlá-lo. Quando você aprende este sistema simples, seu os negócios não serão mais um monstro; se tornará um pasto obediente amorosa vaca leiteira. Um maldito forte, por sinal.

Funcionou para Alex, a dona de uma cafeteria que se esqueceu de pagar suas vendas impostos e pagou as consequências. Trabalhar com Debra, seu contador e aplicando o Lucro em Primeiro Lugar, Alex pagou todos os seus impostos e multas. isto levou três anos para se recuperar, mas agora Alex está em dia com seus impostos e está

administrar um negócio lucrativo. Ela tem menos funcionários, mas eles são fantástico e executê o lugar como um relógio. Os negócios estão funcionando bem e café acabado de moer está sempre fervendo.

Página 36

O que estou prestes a compartilhar com você vai tornar o seu negócio rentável imediatamente e com determinação. Eu não me importo com o tamanho da empresa você tem ou há quanto tempo tem sobrevivido de verificação para verificação e pânico entrar em pânico, mês após mês e ano após ano. Você está prestes a ser rentável. Para sempre. Chega de sobras para você - é hora de você come primeiro.

Aqui está o acordo. Só há uma maneira de corrigir suas finanças: enfrentando suas finanças. Você não pode ignorá-los. Você não pode deixar outra pessoa levar cuidar deles. Você precisa assumir o controle dos números. Mas é bom notícias - o processo é muito, muito fácil. Na verdade, você fundamentalmente compreendê-lo e implementá-lo em apenas mais alguns capítulos.

Página 37**ETAPAS DA AÇÃO****COLOQUE SUA CABEÇA NO JOGO**

Etapa 1: desenhe a linha na areia. Concorde que, a partir de hoje, você está transformando sobre uma nova folha. Comprometa-se a si mesmo, e a mim, que irá administrar um negócio lucrativo e tornar tudo o mais secundário a esse objetivo. O email eu (minhas informações de contato estão no meu site e eu leio meu próprio e-mail) e decreto que você está traçando uma linha na areia. Hoje é o dia do seu o negócio torna-se saudável. Permanentemente. Não espere mais um segundo.

Etapa 2: concorde em não se culpar. Eu não me importo com o seu negócio as finanças parecem hoje. Eu não me importo se seu negócio está à beira de indo para baixo, ou se você apenas deseja aumentar ainda mais seus lucros. Cada os negócios podem ser melhorados com o Profit First. A única coisa que vai entrar nosso jeito é se você reclamar, gemer e chorar sobre o passado. Então isso não será permitido. Estou garantindo a você uma ficha limpa. E você está me prometendo que você não vai reclamar do passado. Juntos, vamos apenas começar a trabalhar e consertá-lo.

CAPÍTULO DOIS: Como funciona o lucro primeiro

É engraçado como perder quase todo o seu dinheiro pode fazer com que você assista a um muita rede de TV tarde da noite. O que? Antes de você me olhar de lado, isso estava certo depois que perdi todo o meu dinheiro para a minha própria arrogância, a TV a cabo foi a primeira coisa a ir. A insônia provocada pela ansiedade não é igual a melhor sono de qualidade, de modo que praticamente me deixou com duas opções: Olhar para o teto ou assistir a uma rede de TV tarde da noite, cortesia de meus doze dólares, antena interna tipo orelha de coelho (sim, as antenas ainda funcionam e, mesmo com o sofisticado sinal digital moderno, a recepção ainda é uma merda).

A maioria dos infomerciais oferece curas instantâneas. Coma apenas toranja por dez semanas, e pronto! Você é magra. Beba esta gosma mágica três vezes ao dia e antes você sabe que você será capaz de quicar um quarto do seu abdômen rasgado! Embrulho esta coisa eletromagnética em torno de sua cintura, eletrocute-se a cada cinco segundos, e você terá uma cintura minúscula em menos de seis

semanas, enquanto nunca saía do sofá para limpar os Doritos de seu

camisa!

Uma noite, eu estava farto dos infomerciais e liguei o PBS para encontrar, com certeza, um cara de fitness falando sobre dietas. (Deus estava tentando dizer mim alguma coisa? Parei de malhar um pouco, mas. . . caramba!)

O especialista em fitness explicou ao público do estúdio que as soluções rápidas elogiado por comerciais de fim de noite não funcionou (obrigado!) e que eles não eram sustentáveis. Ele disse que o que realmente precisamos é um *estilo de vida* simples soluções que não exigem que mudemos nossas tendências naturais, mudanças que causar um impacto antes que tenhamos a chance de estragar tudo com o nosso Escolha de comida. E sua primeira sugestão de fi x? Pratos menores.

Agora fascinado, observei enquanto o homem explicava que nosso humano natural comportamento é encher nossos pratos com comida e, como mamãe disse, limpar aquele prato comendo tudo nele. Eu ainda não entendi a lógica da mamãe - há crianças morrendo de fome na África, então eu preciso engordar? Mas o "limpo-clube do seu prato" foi instilado em mim e provavelmente em você também. A mensagem está enraizado. Mudar esse hábito por um dia é um acéfalo. Mas mudando isso permanentemente? Isso é difícil. Alguns diriam que é quase impossível. Isto é

por que tantas pessoas que fazem dieta ganham peso de volta, por que as pessoas raramente siga as resoluções de ano novo após o final de janeiro e por que é tão difícil ser disciplinado com seus gastos.

Enquanto eu continuava a assistir ao programa, o especialista passou a dizer que sim do que trabalhar para mudar nosso comportamento de "comer tudo no prato", simplesmente precisamos mudar o tamanho de nossos pratos. Quando usamos pratos menores, servimos porções menores, comendo menos calorias enquanto continua nosso comportamento humano natural de servir um prato cheio e comer tudo o que é servido.

Sentei-me ereto no sofá, minha mente alerta com esta nova revelação. o solução não é tentar mudar nossos hábitos arraigados, o que é muito difícil arrancar e quase impossível de sustentar; mas em vez disso, mudar o estruturar ao nosso redor e *alavancar* esses hábitos.

Foi então que percebi: cada centavo que minha empresa ganhava estava indo para um prato, e eu estava engolindo tudo, usando até o último pedaço para operar meu o negócio. Cada dólar que entrou foi para uma conta, minha operação conta, e eu estava "comendo tudo".

Dói admitir isso, mas nunca fui bom em administração de dinheiro. Eu pensei que estava, mas olhando para trás agora, percebo o quão ruim eu era em gerenciar dinheiro. Eu pensei que era frugal em princípio, ou porque era um experiente empreendedor. Mas, na verdade, eu era frugal em meus negócios porque era forçado sobre mim.

Quando comecei minha primeira empresa, uma integradora de redes de computadores (hoje seria chamado de provedor de serviços gerenciados), eu não tinha dinheiro. eu fui capaz para vender, atender, administrar meu escritório - eu poderia fazer todas essas coisas praticamente sem dinheiro porque eu não tinha. Conforme o negócio cresceu, comecei a gastar. Quanto mais eu ganhava, mais eu gastava, e acreditava que todas as despesas eram necessários. Precisávamos de melhores equipamentos, um escritório melhor (um inacabado porão não é lugar para um negócio). Eu chamei pessoas para fazer o trabalho, então Eu poderia vender mais. Cada passo à frente no crescimento das vendas exigia um igual

intensificar minha infraestrutura, recursos humanos, espaço de escritório de grau A ou seja o que for (todos os termos extravagantes para despesas).

Depois de perder tudo, descobri que trabalho com tudo o que é colocado na frente de mim. Dê-me cem dólares e eu farei isso acontecer. Me de um

Página 40

cem mil e eu farei acontecer. E enquanto cem mil-dólares tornaram mais fácil fazer acontecer, também tornou mais fácil cometer erros. Totalmente desperdice algumas centenas de dólares quando você tem um cem mil à sua disposição, e você não sente nada. Totalmente desperdiçar um algumas centenas de dólares, quando você tem apenas alguns hundo em seu nome, e você sente aquela dor rápida e forte.

Olhando para trás, para minhas empresas, percebi que as fiz crescer rapidamente, mas ainda sobreviveu de cheque a cheque, só ganhando dinheiro de verdade quando vendi eles. À medida que meu dinheiro recebido aumentava (a linha mais escura na Figura 2), meu as despesas aumentaram em taxa semelhante (linha mais leve). A única vez que eu iria ter lucro foi quando a receita aumentou e eu não tive tempo para gastar na mesma taxa. No entanto, eu aumentaria rapidamente minhas despesas para atender meu "novo nível de vendas". Então as vendas voltariam a cair, ou cairiam, enquanto meu novo nível de despesas permaneceu mais alto. Perdas acumuladas. o necessidade desesperada de vender mais, mais rápido, aumentou.

Desliguei a televisão e comecei a conectar os pontos. Eu me perguntei: "Se eu reduzir o 'tamanho da placa' da conta operacional da minha empresa, vou gastar diferente?" Olhando para o meu comportamento anterior, a resposta veio rapidamente.

Página 41

Sim eu iria. Então, em vez de tentar reduzir meu hábito de gastar, eu criaria

a experiência de ter menos dinheiro disponível do que eu realmente tinha. Como eu sei que isso funcionaria? Porque já funciona para milhões de pessoas, com cada cheque de pagamento - pense em deduções de 401K.

Empolgado, percebi que, como com um 401K, se eu realmente fosse acreditar que o dinheiro que sobrou no banco depois de reduzir meus depósitos de receita (meu pequeno prato) era tudo que eu tinha para trabalhar, independentemente do dinheiro que eu tirou o topo teria que entrar em uma conta separada que não seria fácil para mim ver, quanto mais acesso. Contas de investimento cobram penalidades para retiradas antecipadas para dissuadir os investidores de sacar de seus contas, e eu precisava de algo semelhante no lugar para me impedir de empréstimo da conta separada.

Mas o que eu *faria* com o "outro dinheiro?" Eu poderia usá-lo para - choque de choques - *pagar a mim mesmo um salário*? Pague meus impostos?

Ei. Ei, espere. Espere um minuto fedorento. Eu poderia realmente separar alguns para obter lucro - *antes de* pagar as contas?

E foi então que me dei conta - e se eu obtivesse meu lucro *primeiro*?

Para um cara que construiu duas empresas pensando na linha de frente (com foco na receita), esta foi uma revelação. Às 3h da manhã, parecia uma conversa maluca. Quem iria tem a audácia de realizar o lucro primeiro?

Eu.

O QUE A INDÚSTRIA DE DIETA SABE SOBRE O CRESCIMENTO DE UM NEGÓCIO SAUDÁVEL

Um relatório de 2012 por Koert Van Ittersum e Brian Wansink no *Journal of A Pesquisa de Consumidor* identifica o tamanho médio da placa na América como tendo cresceu 23% entre os anos 1900 e 2012, de 9,6 polegadas para 11,8 polegadas. Executando a matemática, o artigo explica que, se isso aumentar em o tamanho do prato incentiva um indivíduo a consumir apenas mais cinquenta calorias por dia, essa pessoa ganharia 2,5 quilos a mais ... a cada ano. Ano após ano, isso resulta em um macaco muito robusto.

Mas usar placas menores é apenas um fator. Um Twinkie em um prato pequeno é ainda um Twinkie.

Uma dieta saudável é muito mais baseada nos quatro princípios básicos do peso perda e nutrição. Esses quatro princípios são exatamente a mesma base para a saúde dos negócios.

- 1. Use pratos pequenos** - o uso de pratos menores inicia uma corrente reação. Quando você usa um prato pequeno, você obtém porções menores, o que significa que você ingere menos calorias. Quando você pega menos calorias do que você normalmente faria, você começa a perder peso.
- 2. Sirva sequencialmente** - Coma os vegetais, ricos em nutrientes e vitaminas, primeiro. Se você deixá-los comer por último, você raramente vai termine seus vegetais. Eles vão apenas sentar lá empilhados ao lado do prato.
- 3. Remova a tentação** - Remova qualquer tentação de onde você come. As pessoas são movidas por conveniência. Se quando você é fome, junk food é facilmente acessível, é mais provável que você coma

isto. Se você não tem junk food em casa, você provavelmente não vai correr até a loja para pega-lo. (Isso significaria colocar calças.) Você vai comer a comida saudável que você abastecido, em vez disso. Minha fraqueza é Chocodiles: Twinkies coberto em chocolate amargo e envolto em amor. Felizmente, eles pararam fazendo-os. Mas se alguém se esgueirou em minha casa, mesmo que tivesse expirado em 1972, eu devoraria aquele delicioso elixir do amor e gorduras monoinsaturadas. Agora, eu sempre me certifico de ter opções comigo, e o lixo está trancado.

4. Aplique um ritmo - não coma quando estiver com fome; isto é já é tarde demais e você vai se empanturrar. Em vez disso, coma com frequência para que você nunca fica com fome. Você vai realmente consumir menos calorias dessa forma.

Lucro em primeiro lugar é uma filosofia de dieta simples de “pratos pequenos”. Na Introdução I compartilhou a fórmula básica de Lucro em Primeiro Lugar e como ela difere do método de contabilidade que a maioria das empresas usa.

A velha fórmula de lucro como "sobras" (o que eu gosto de chamar de Frankenstein Fórmula):

$$\text{Vendas} - \text{despesas} = \text{lucro}$$

A nova fórmula de lucro em primeiro lugar:

$$\text{Vendas} - \text{lucro} = \text{despesas}$$

O que você está prestes a aprender não é nada novo. É algo que eu suspeito você está ciente - total ou pelo menos em parte - mas nunca o fez. isto é o conceito de "pagar a si mesmo primeiro" com "pequenas porções" atende “O estoque escondido de dinheiro da vovó na jarra de biscoitos” atende seu pré tendências naturais e humanas existentes.

Veja como o Profit First é como uma dieta de sucesso:

1. Use Pratos Pequenos - Quando o dinheiro entra na sua principal conta operacional, imediatamente dispersá-la em diferentes contas em percentagens pré-determinadas. Cada uma dessas contas tem um objetivo diferente: um é para o lucro, outro para o pagamento do proprietário, outro para impostos e outro para despesas operacionais. Esses são as quatro contas básicas e onde você deve começar, mas você ficará mais avançado na configuração da conta à medida que avançamos.

2. Sirva sequencialmente - sempre, *sempre* mova dinheiro para seu Conta de lucro primeiro, depois para a conta de pagamento do proprietário e depois para sua Conta Fiscal, com o que resta para despesas. Sempre dentro esse pedido. Sem exceções. Mova-o, esconda-o e deixe-o acumular. E se não sobrar dinheiro suficiente para as despesas? Isso *não* significa que você precisa puxar de outras contas. O que *faz* quer dizer, você não pode pagar essas despesas e precisa se livrar de eles. Isso trará mais saúde para o seu negócio do que você pode jamais imagine.

3. Remova a tentação - Mova sua conta de lucro e outros contas fora do alcance do braço. Tornar muito difícil e doloroso obter esse dinheiro, removendo assim a tentação de "pedir emprestado"

(ou seja, roubar) de você mesmo. Use um mecanismo de responsabilidade para impedir o acesso, exceto pelo motivo certo.

4. Aplique um ritmo - Faça suas contas a pagar duas vezes por mês (especificamente, nos dias 10 e 25). Não pague só quando for dinheiro está acumulado na conta. Entre no ritmo de pagar contas duas vezes um mês para que você possa ver como o dinheiro se acumula e onde o

Página 44

o dinheiro realmente vai. Isso é controlado, recorrente e frequente gestão de fluxo de caixa, não dinheiro direto gestão.

Quando comecei a aplicar esta filosofia de prato pequeno para minha empresa finanças, fazia trabalhos de consultoria e falava sobre empreendedorismo. Eu também apliquei meu novo sistema Profit First ao meu único investimento remanescente, Ouriço em couro.

Na época, eu estava dando os retoques finais em meu primeiro livro de negócios, *O empresário do papel higiênico*, no qual inseri uma pequena seção sobre o conceito de Profit First Accounting (PFA). Depois que o livro saiu eu continuou a refinar o sistema, explorando e vivendo-o, e tudo mudou. Comecei a implementá-lo com outros empresários. E funcionou —Para mim, para eles e para os meus leitores. Comecei a receber ligações de pessoas que leu o livro e experimentou o PFA básico, criando resultados surpreendentes. eu também decidi retirar o "A" do PFA - em parte porque Lucro em Primeiro Lugar não é um sistema de contabilidade (ele simplesmente se conecta ao seu sistema de contabilidade) e em parte porque, quando eu ouvi que o Facebook costumava ser chamado de "The Facebook" e deixei cair o "The" para soar mais legal, pensei em seguir o exemplo e solte uma palavra.

Alimentado por minha paixão pelo empreendedorismo e minha determinação de ser lucrativo *agora*, não em alguma data indeterminada no futuro, eu comecei a aperfeiçoar meu sistema. Nesse processo descobri outros empreendedores e líderes empresariais que administravam seus negócios de verificação para verificação e precisava desesperadamente do sistema Profit First. Mas também encontrei empreendedores e líderes de negócios que implementaram um sistema semelhante a sucesso. Pessoas como meu barbeiro, Lou Leone, o dono da segunda geração de uma barbearia que é lucrativa desde o primeiro dia. E Phil Tirone, que, ao construir seu primeiro, altamente lucrativo, multimilionário negócio, continuou a alugar o mesmo apartamento até que determinou que ele havia garantido lucro suficiente para atualizar - para um quarto.

Nas próximas páginas, vou compartilhar essas histórias e mais: histórias sobre pessoas que estão em sintonia com seus lucros e histórias sobre outras pessoas, como você e eu, que estávamos dando tudo de si, mas mesmo assim acabou apenas equilibrando-se em seus melhores dias - pessoas que agora lucram a cada mês e aproveite os frutos de seu trabalho. Pessoas como José e Jorge, dois

Página 45

empreendedores que começaram a usar o Profit First desde o primeiro dia descobriram e não apenas experimentaram um crescimento muito respeitável, mas continuamente obtêm um lucro de 7% a 20% por cento, mês após mês.

Sua história ainda não terminou. Nem um pouco. É hora de criar seu feliz, capítulo kickass.

ETAPAS DA AÇÃO

PREPARE O SEU NEGÓCIO PARA LUCROS

Etapa 1: configure os pratos pequenos com seu banco. Você vai precisar de quatro contas: conta de lucro, conta de pagamento do proprietário, conta fiscal e Conta de despesas operacionais.

Você provavelmente já tem uma ou duas contas em seu banco (verificando e economia). Mantenha a conta corrente como suas despesas operacionais Contabilizar e configurar imposto e lucro como contas de poupança (são simplesmente segurando caixas), com o Owner's Pay como outra conta corrente.

Alguns bancos limitam o número de transferências de entrada e saída de contas de poupança. Isso não deve ser um problema, pois estaremos usando um ritmo. No entanto, se suas contas fiscais ou de lucro são contas correntes, tudo bem. O objetivo é

não para obter um pouco mais de interesse; o objetivo é reter dinheiro temporariamente e remova a tentação. Alguns bancos cobram taxas ou têm saldo mínimo requisitos. Não deixe que isso o detenha. Fale com o gerente do banco e negociar as taxas e requisitos. Se o gerente não quiser negocie, encontre um novo banco.

Etapas 2: abrir mais duas contas de poupança externa em um banco que não seja o banco que você usa para operações diárias. Uma conta será sua Conta de lucro da tentação. O segundo será o seu imposto não-tentação Conta. Configure-os com a capacidade de retirar dinheiro diretamente do respectivas contas de poupança em seu banco original.

Etapas 3: não ative nenhuma das opções de "conveniência" para os dois contas externas. Você não precisa ou deseja visualizar essas contas online. Você não quer talões de cheques para essas contas. Você só quer depositar sua renda e esqueça ... por enquanto.

CAPÍTULO TRÊS: A Verdade Nua

É inevitável. Sempre que dois ou mais empresários estão reunidos, um deles perguntará "Qual é o tamanho?" questão. É sempre algum versão do mesmo - "Qual é o tamanho do seu negócio?" Pode soar como, "Quanto empregados você tem?" Ou "Quanto territórios você cobrir?" Ou, se você for um daqueles tipos diretos (como alguns meus colegas na reunião do colégio), você pode até ser ousado a ponto de pergunte: "Quanto você consumiu no ano passado?" Seja como for, eu ouço alguma versão do "Quão grande é?" pergunta onde quer que eu vá - é como um lei da comunidade empresarial (e pornográfica)!

Muitos anos atrás, entrei para uma organização empresarial global para aprender de líderes empresariais bem-sucedidos e mais experientes de todo o país. Em uma de nossas reuniões, conheci meu amigo Phil Tirone, fundador da 720CreditScore.com. Phil fez sua primeira fortuna com empréstimos hipotecários indústria na Califórnia, então ele sabe algumas coisas sobre riqueza *real*. Não a linha superior ou a aparência externa. O resultado final. A tomada real dinheiro doméstico. *A verdade nua e crua*.

"Quando você pega um empréstimo, você tira as calças. Você não pode esconder qualquer coisa", disse-me Phil enquanto apreciamos o café gelado fora de seu Phoenix casa, olhando para a montanha Camelback à distância.

"Há coisas sobre as quais as pessoas não querem falar. Você não quer fale sobre sua falta de lucro. Você não quer falar sobre colocar um segunda hipoteca da sua casa para ajudar a gerir o seu negócio. Você certamente não quero admitir ser o cara que tem cinco vezes mais dívidas no cartão de crédito

do que a família média em nossa nação deve. Após quatorze anos de vendo empreendedores vivendo vidas que são um monte de mentiras, eu olho para o conceito de riqueza com um olhar tão cético. ”

Phil continuou explicando que, mais do que apenas esconder a verdade de seu situações financeiras, as pessoas não estão apenas brincando com o mundo ao seu redor; eles estão se enganando. “Eu fiz um empréstimo uma vez para um cara que tinha um carro pagamento de quarenta e trezentos por mês. Ele me disse: 'Um dia, quando você for bem-sucedido, terá um pagamento de carro como este. ' Eu apenas sorri. Esta

é o que devo aspirar? A percepção de riqueza de todos é um Piada."

Foi com esse ceticismo que Phil entrou no primeiro mundo global encontro de empreendedores, e o segundo, e o terceiro, na esperança de conectar com empreendedores que, como ele, se preocupavam com os resultados financeiros. Como sempre, tudo o que ele ouviu foi a mesma pergunta repetidamente. "Quão grande é isso?"

“Todas as conversas foram sobre receita. Até a primeira conversa você e eu tínhamos, Mike. Isso é besteira. É uma besteira total ”, disse Phil.

“Quem se importa com a receita? Então você está executando um vinte ou cinquenta milhões empresa do dólar. Você está morando em um apartamento de merda, cara! Você tem nada em suas contas! O banco é dono daquele carro na garagem. o a empresa de cartão de crédito é proprietária de seus móveis. Seus pais idosos pagaram por suas férias. Você está brincando comigo? E quanto ao lucro? Não faz sentido lógico. ”

É verdade. Em nossas reuniões de empreendedores, falava-se pouco sobre lucro e muitas pessoas na sala contavam com a venda de seus negócios para finalmente lucrar com seu sucesso percebido. Quando alguém não pode cobrir folha de pagamento daquele mês, eles diriam que só precisavam de um grande projeto, ou um novo cliente, ou um investidor para mergulhar. É um refrão comum entre para verificar empresários. Mais uma grande venda. Um novo cliente. Alguém para apenas jogue muito dinheiro com eles.

Esses empreendedores estavam dando tudo o que tinham para sobreviver, com um olho no sinal da saída de emergência.

Posso não ter procurado ativamente por uma estratégia de saída enquanto executava meu duas primeiras empresas, mas foi a venda dessas empresas que me deu riqueza real - e “permissão” para agir como um idiota. Eu teria o dinheiro para comprar um caro "estábulo" (sim, usei o termo desagradável) de carros e investir em start-ups mal planejadas se eu não tivesse vendido meu negócio? Não. Não importa quanto dinheiro você tem entrando, se você está focado apenas no crescimento, você não terá muito o que mostrar para o seu "grande negócio.

A estratégia de saída em que você está apostando? Isso raramente acontece. Minha experiência foi a exceção, em parte devido ao fato de eu estar no lugar certo na hora certa.

Compradores, investidores, fornecedores e clientes também são atraídos por produtos saudáveis negócios. Negócios fortes. Mas isso parece uma raridade hoje em dia. Não é?

O pensamento de primeira linha (com foco na receita) vai muito além dos negócios. Está definitivamente parte da cultura americana, essa ênfase no tamanho. Maior é melhor. Mais mais mais. Crescer! Crescer! Crescer! Caramba, eu até escrevi um livro sobre como fazer isso.

Como eu disse na introdução do *Plano Abóbora*, mantenho meu método para empresas em crescimento que dominam nichos e que levam ao sucesso gigante. Mas não podemos sustentar esse crescimento, ou desfrutar os frutos de nosso trabalho, se mantivermos colocar o lucro no final da nossa lista de tarefas. Você realmente vai manter lutando enquanto espera por aquela grande venda, aquele grande contrato, aquele grande recompensa que irá apagar todas as suas dívidas, colocá-lo de volta no azul e permitir que você finalmente corte um grande cheque gordo? Isso raramente acontece e, quando isso acontece, o dinheiro parece evaporar rapidamente. É um pouco como perguntar Papai Noel por um milhão de dólares, sabendo muito bem que ele é apenas um bêbado cara de terno vermelho trabalhando no shopping (e pelo amor de Deus, tire do colo dele).

Eu digo que devemos começar um movimento, aqui e agora, para substituir aquele velha pergunta equivocada sobre o tamanho e substitua-a por esta: “Como saudável é o seu negócio?” Estou falando sério - posso imaginar essa pergunta em t-camisas, chapéus, talvez alguém (dica: você, não eu) até mesmo tatuando um área questionável de seu corpo com o slogan. Melhor ainda, que tal um dirigível voando sobre Wall Street? Isso é um grande negócio.

Se você passar mais um segundo se preocupando com o tamanho do seu negócio ao mesmo tempo em que compromete um resultado financeiro sólido, seu negócio não é saudável em melhor. É mais provável que sua empresa esteja morrendo lentamente. Grandes negócios são ótimo, mas apenas se houver lucros saudáveis. Pequeno também é ótimo, mas apenas se há lucros saudáveis. Médio é ótimo, mas apenas se houver lucros ali também. Você começa a foto, Cachinhos Dourados.

Portanto, desse segundo em diante, faça apenas uma pergunta a si mesmo. Pergunte apenas uma pergunta de seus amigos empreendedores. Faça apenas uma pergunta de qualquer empresário.

Quão *saudável* é o seu negócio?

Você está comendo primeiro ou está sobrevivendo com sobras, ou pior - restos da lata de lixo no beco?

No final deste capítulo, você responderá a essa pergunta; e se o seu o negócio está morrendo ou apenas um pouco enjoado, vamos recuperá-lo totalmente saúde. Eu não me importo com o quanto sua empresa está enfrentando dificuldades financeiras, o O fato de você ainda estar no mercado significa que podemos reverter isso. Agora quando as pessoas lhe perguntam como vão os negócios, você responderá com: “Saudável. As coisas estão muito, muito saudáveis!” E você não estará mentindo para eles ou você mesmo. Você pode até ficar nu para provar isso.

A (QUASE) AVALIAÇÃO INSTANTÂNEA

Se o seu negócio simplesmente não é tão lucrativo quanto você gostaria que fosse

estar ou está com parada cardíaca total, preciso que você esteja disposto a manter seus olhos bem aberto. Para que o Profit First funcione, você precisa chegar a isso com sem antolhos.

Ao completar a Avaliação Instantânea, lembre-se de que diferentes as empresas têm configurações diferentes. Eu vou te ajudar a chegar aos números perfeitos para seu negócio específico no próximo capítulo. Por enquanto, saiba disso, enquanto os números que apresento neste capítulo são números aproximados, eles são maneira surpreendentemente eficaz de começar, e você pode se surpreender com a forma como exata, esta avaliação instantânea realmente é.

A Figura 3 é o formulário de avaliação instantânea Profit First. Complete a forma agora mesmo! Você pode escrever neste livro (ou, se estiver em um iPad ou Kindle ou algum outro leitor e não quiser substituir a tela, você pode baixe uma cópia para impressão da seção Recursos em Mike Michalowicz.com.)

1. Na coluna Real, insira sua Receita da linha superior para os últimos doze meses inteiros. Esta é sua receita total, e você deve ser capaz de puxar isso número diretamente de seu sistema de contabilidade.

2. Se você é um fabricante ou varejista, ou se a maioria de suas vendas são derivadas da revenda ou montagem do estoque, coloque o custo dos materiais (não mão de obra) nos últimos doze meses completos na célula Material e Subs.

3. Se os subcontratados entregam a maioria dos seus serviços, coloque o custo do subcontratados por esses doze meses na célula Material & Subs.
(Subcontratados são pessoas que trabalham para você, mas têm a capacidade de trabalhar autonomamente e trabalhar para os outros. Você não os paga na folha de pagamento, você pagar-lhes a taxa do projeto, comissão ou taxa horária, e eles lidam com seus impostos, benefícios etc.). Em alguns casos, você terá ambos

custos de materiais e subcontratados (pense na construção de uma casa). Nesse caso, coloque o valor cumulativo desses dois custos na célula Material e Subs.

Lembre-se de colocar apenas seus materiais e subcontratos aqui, mas não mão de obra custos para seu próprio povo.

4. Se você é uma empresa de serviços e a maioria de seus serviços são fornecidos por seus funcionários (você incluído), coloque um símbolo n / a no Material e Subs seção.

5. Agora subtraia seu número de Material e Subs de sua linha superior Receita para calcular sua Receita Real. Se você colocar um n / a no material

Página 52

& Seção Subs, basta copiar o número da receita da linha superior para o real Célula de receita.

6. O objetivo é chegar ao seu número de Receita Real. Este é o real dinheiro que sua empresa ganha. Para as outras coisas - subs, materiais, etc. - você pode fazer uma margem, mas não é o principal impulsionador da lucratividade porque você tem pouco controle sobre isso. Este pode ser um verdadeiro momento de despertar para empresários. A imobiliária que fatura \$ 5.000.000 por ano receita e tem algumas dezenas de agentes (subcontratados) levando \$ 4.000.000 em comissões é, na verdade, um negócio de US \$ 1.000.000 que administra bens imóveis agentes que ganham \$ 4.000.000, não um negócio de \$ 5.000.000. Os \$ 3.000.000 por empresa de contratação de pessoal de um ano que cobra subcontratados para fazer o trabalho e paga esses subs \$ 2.500.000, é realmente um negócio de \$ 500.000. A empresa de contabilidade que cobra \$ 2.000.000 em taxas anuais e tem uma equipe interna que faz quase toda a obra tem Receita Real de R \$ 2.000.000 por ano. O Real O número da receita é uma maneira simples e rápida de colocar todas as empresas no mesmo nível footing (seus números de receita real).

A receita real é diferente do lucro bruto, pois a receita real é o seu Receita total menos materiais e subcontratados usados para criar e entregar o serviço ou produto. O lucro bruto é a receita total menos materiais, subcontratados e qualquer tempo de seu funcionário usado para criar e entregar o serviço ou produto. É uma diferença sutil, mas crítica importante. O lucro bruto inclui uma parte do tempo de seus funcionários. Mas a questão é a seguinte: você geralmente pagará a seus funcionários pelo tempo se você tem um dia de vendas ruim ou bom. Você provavelmente vai pagar a eles o mesmo salário se consertarem a transmissão de um carro em quatro ou cinco horas. Então, para simplificar as coisas, categorizamos qualquer funcionário que você tenha, total ou parcialmente tempo, como um custo das operações comerciais, não como um custo do bem vendido.

7. Agora que sabemos sua receita real, anote seu lucro real dos últimos doze meses na célula Lucro. Este é o lucro cumulativo você está sentado no banco, ou distribuiu para si mesmo (e / ou parceiros) como um bônus além - mas não para complementar - seu salário. Se você acha que tem lucro, mas não está no banco e nunca foi distribuído para você como um bônus, isso significa que você realmente não tem lucro. (Se acabar que você tem menos lucro do que pensava que teria, é provável que tenha usado

para pagar dívidas de anos anteriores. Ou talvez você esteja tentando um Enron refaz.)

8 . Na célula Owner's Pay, coloque quanto você pagou a si mesmo (e qualquer outros proprietários da empresa) nos últimos doze meses na folha de pagamento normal distribuições, não distribuições de lucro.

9 . Na célula Imposto, coloque quanto dinheiro você pagou em impostos sobre nos últimos doze meses, mais qualquer dinheiro que você já reservou para impostos.

10. Na célula Despesas operacionais, some as despesas totais pelas quais você pagou nos últimos doze meses - tudo, exceto seus lucros, pagamento do proprietário, impostos e todos os materiais e subs que você já contabilizou.

11 . Verifique seu trabalho somando seu lucro, pagamento do proprietário, impostos e despesas operacionais para ver se você consegue seu número de receita real. Se vocês não entenda esse número, algo está errado com seus cálculos. Vá consertar isto. Em seguida, adicione sua receita real aos custos de material e subs e você deve obter o número da receita da linha superior. Certifique-se de que tudo se encaixe.

12. Em seguida, insira a porcentagem de lucro na coluna PF% com base em seu Faixa de receita real. Use as porcentagens na Figura 4. Eu chamo isso de percentages TAPs (Target Allocation Percentages), a porcentagem de cada depósito que será alocado a diferentes elementos do nosso negócio.

Por exemplo, se sua receita real nos últimos doze meses for de \$ 722.000, você deve usar a coluna C. Se sua empresa tem \$ 225.000 em receita real, use a coluna A. Se você dirige uma divisão (ou tem sua própria empresa), isso \$ 40.000.000, use a coluna F.

13 . Na coluna PF \$, copie o número da receita real do seu coluna. Em seguida, multiplique esse número de receita real pelo PF% para cada linha e anote o número na célula PF \$ correspondente. Esses são seus valores alvo em dólares do FP para cada categoria. Bem vindo ao momento de verdade. (Espero que ainda possamos ser amigos.)

14. Na coluna Sangramento, pegue o seu número real e subtraia o PF \$ número. É muito provável que isso resulte em um número negativo. É o seu sangramento, a quantidade que você precisa para compensar. Negativo significa que você está sangrando dinheiro nessas seções. Às vezes, está em apenas uma categoria com um problema, mas na maioria dos casos as empresas estão perdendo lucro, Contas de pagamento e impostos do proprietário e têm um número positivo (o que significa excedente) nas Despesas Operacionais. Em outras palavras, estamos pagando muito pouco em lucro, salários do proprietário e impostos, e pagar muito na operação despesas.

15. Na coluna final, The Fix, coloque "aumentar" ou "diminuir" a seguir para cada categoria. Se o número na seção de sangramento for um número negativo, coloque "aumentar" na célula Fix correspondente, porque precisamos aumentar nossa contribuição a esta categoria para corrigir o sangramento. Por outro lado, se for um número positivo na seção de sangramento, coloque "diminuir" na célula de correção, uma vez que esta é uma categoria em que precisamos gastar menos dinheiro para consertar.

A Figura 5 é um exemplo completo de um escritório de advocacia ao qual acabei introduziu este processo: A avaliação instantânea revela alguns (dolorosos) coisas. Este negócio não é lucrativo o suficiente - deveria estar enchendo os cofres de lucro em \$ 118.000 a mais a cada ano. Com \$ 5.000 no lucro

Página 55

Conta, este é basicamente um negócio de equilíbrio. Um mês ruim e este a empresa está caindo.

Os dois proprietários estão recebendo um salário combinado de \$ 190.000, o que é muito muito para uma empresa deste tamanho. Os proprietários provavelmente estão vivendo uma maior estilo de vida que a empresa pode pagar, e eles precisam cortar seus salários em \$ 67.000.

À medida que o negócio fica mais saudável, os impostos aumentam. (Mais impostos, como doloroso para pagar, é um sinal de um negócio saudável - quanto mais você faça, mais você paga ... até que você ganhe tanto, você pressiona os políticos e não pague nada. Não me faça começar.) E essas despesas operacionais são muito alto, para a quantia de mais de \$ 141.000.

Olhando para esta avaliação instantânea, é óbvio o que esta empresa os líderes precisam fazer para tornar seus negócios saudáveis: reduzir os salários dos proprietários e cortar custos operacionais, possivelmente incluindo pessoal. Isso exigirá coragem, e vai ser doloroso.

A avaliação instantânea traz clareza rapidamente e pode ser um despertar desagradável. Chega de adiar as coisas. Chega de esperar aquele grande cliente, grande cheque ou

Página 56

grande qualquer coisa irá salvá-lo do pânico do dia-a-dia. Nós sabemos exatamente o que precisamos fazer.

Uma empresa financeiramente saudável é resultado de uma série de pequenas ações diárias vitórias financeiras, não um grande momento. A lucratividade não é um evento; é um hábito.

POR QUE PERCENTAGENS?

E se eu lhe dissesse que conheço uma modelo de biquíni e instrutor de fitness de sucesso quem pesa 205 libras? Você poderia supor que ela estava seriamente acima do peso, certo? Como ela poderia ser uma modelo de biquíni? Fácil. Ela tem um metro e noventa! Amazon Eve é a modelo de biquíni mais alta do mundo e, estou lhe dizendo, ela está rasgada. (Pesquise no Google.) Seu peso é ideal para sua altura. Fitness é relativo. A saúde é relativa. Os números também.

Neste livro, uso a frase "pensamento de primeira linha", que é quando você foca na receita, receita em primeiro lugar, com o lucro em segundo plano. Topo o pensamento linear é perigoso porque os números são relativos. Você pode ter um milhões em receita, mas isso é muito nada se suas despesas e a carga da dívida também é de sete dígitos. Por US \$ 500.000, você pode ver sua linha superior como insuficiente em comparação com outras empresas do seu setor, mas se você arrecadando oitenta por cento em salários e lucros, isso está longe de ser escasso. Isso é linda. Super modelo lindo. E se sua empresa está apresentando cinquenta milhões em receita, mas puxando dois por cento em pagamento e lucro, isso é feio, minha amiga. Frankenstein, feio. (E todos nós sabemos como isso é feio.) Então, em vez de se concentrar apenas nos números reais, observe as porcentagens. As porcentagens mostram o relacionamento, dando a você uma imagem precisa de o que realmente está acontecendo com seu negócio.

COMO DETERMINEI ESTES NÚMEROS E PERCENTAGENS?

Esses são intervalos típicos que descobri ao trabalhar com incontáveis empresas ao longo dos anos e na gestão do meu próprio. As porcentagens não são perfeitos, mas são um excelente ponto de partida. E eles representam o que eu descobri serem números muito saudáveis. Mas aqui está o acordo - eles não podem funcionar perfeitamente para você, mas tudo bem porque essas porcentagens são suas

alvo, para o qual você se moverá. Vamos avançar em pequenos passos. Mais sobre isso em breve, mas aqui estão os detalhes por trás das porcentagens.

Quando uma empresa está ganhando menos de \$ 250.000 em receita, ela normalmente tem um funcionário: você. Você é o funcionário-chave e geralmente o único empregado (com alguns contratados, funcionários em tempo parcial ou talvez um cronômetro). Muitos freelancers estão nesta fase e se decidirem permanecer lá (apenas eles e sem funcionários) eles devem ser capazes de aumentar o lucro e pagam porcentagens ainda mais do que eu listei, porque eles não ter despesas de funcionários ou a necessidade de incorrer nas despesas necessárias para oferecer suporte a vários funcionários.

Por US \$ 250 mil a US \$ 500 mil, você provavelmente tem funcionários. Os sistemas básicos serão necessário (como um CRM compartilhado para sua equipe), equipamentos, etc., além de você precisará pagar seu pessoal, portanto, as despesas operacionais aumentam. Pagamento do Proprietário ajusta-se (e continuará a) conforme você dá o primeiro passo para ser um um pouco menos funcionário e um pouco mais acionista, quando outras pessoas começam para fazer o trabalho e você terá o benefício dos lucros por meio de suas distribuições.

De US \$ 500 mil a US \$ 1 milhão, a tendência e os padrões de crescimento continuam com mais sistemas e mais pessoas. Concentre-se em aumentar os lucros porque, para isso muitas empresas, o crescimento de \$ 1 milhão para \$ 5 milhões é o mais difícil. Você quer um pouca reserva.

De \$ 1 milhão a \$ 5 milhões, os sistemas não são mais adicionados porque são bons para ter; agora os sistemas se tornam absolutamente obrigatórios. Você não pode manter tudo em sua cabeça mais. Muitas vezes, o maior investimento nas necessidades de negócios acontecer neste momento, pois todo o conhecimento em sua cabeça precisa ser convertidos em sistemas e processos e listas de verificação. Isso significa maior as alocações devem ser colocadas nas despesas operacionais. É quando você é não fazendo mais a maior parte do trabalho; é quando, se o seu negócio deve crescer, uma parte significativa do seu tempo é gasta trabalhando no negócio (não em), e o resto do seu tempo é gasto vendendo grandes projetos.

De US \$ 5 milhões a US \$ 10 milhões, normalmente uma equipe de gestão entra em uma empresa para trazer para o próximo estágio, e uma clara segunda camada de gerenciamento começa a se formar. O fundador começa cada vez mais a se concentrar em seus pontos fortes especiais. o dona tem uma folha de pagamento consistente e a maior parte de sua renda leva para casa vem da lucratividade da empresa, não do salário que ela recebe.

De US \$ 10 milhões a US \$ 50 milhões, uma empresa muitas vezes se estabiliza e atinge o previsível crescimento. A renda do fundador é quase inteiramente composta de lucros distribuições. Os salários dos proprietários são relativos às suas funções, mas normalmente são insignificante. Empresas desse porte podem alavancar a eficiência de maneiras importantes para maximizar a lucratividade.

RUDE AWAKENING

Você deve se lembrar que durante o meu período de "reconstrução", escrevi meu primeiro

livro, *O empresário de papel higiênico*, a fundação foi uma série dos princípios que usei para iniciar meus negócios. Principal entre esses princípios era frugalidade - eu acreditava sinceramente que qualquer empresário poderia começar um negócio com pouco ou nenhum capital inicial e expandir esse negócio, não importa o que eles tinham no banco. O livro está cheio de dicas para economizar dinheiro enquanto lançar e administrar uma empresa e, desde sua publicação, ouvi de milhares de empresários que seguiram o conselho (ou uma variante deles) ao iniciar ou operar seus próprios negócios.

E deixe-me dizer a você, eu não falei apenas sobre frugalidade. Depois do meu loucura, depois do meu momento de vir a Jesus (se Jesus fosse nomeado "Perto da falência"), voltei às minhas raízes. Há muito tempo. Não porque eu tive para, desta vez, mas porque eu queria. Eu fiz como minha missão conseguir o que eu precisava para o meu negócio de forma barata e tinha orgulho em fazê-lo. Meu escritório espaço custava meros US \$ 1000 por mês - amendoim em comparação com o meu US \$ 14.000 por mês. Eu comprei minha mobília de sala de conferências usada suavemente para um desconto enorme de 75%. Meu quadro branco era feito em casa, com branco material de cartão usado em chuveiros, fio dental e um pouco de cera de carro. (Cubra isso, MacGyver!)

Imagine minha surpresa quando fiz minha própria avaliação do meu negócio e descobri que, apesar de meus superpoderes frugais, eu ainda estava sangrando Fora. Não é exagero dizer que fiquei chocada ao descobrir isso. "Como muito mais barato, posso conseguir essas coisas?" Eu pensei, além de frustrado.

Então eu percebi - duh. Não foi como *muito* eu estava gastando na linha de despesa Itens. O problema era que eu não deveria gastar *nada* em alguns desses itens de linha. Por exemplo, eu realmente não precisava de um espaço de escritório. Eu não estava vendo clientes ou cumprimentando clientes. Eu estava escrevendo um livro e construir uma carreira de palestrante, o que significava que eu passava muito tempo sozinho, no

rodoviário e em reuniões por telefone e Skype. Meus subcontratados poderiam apenas fazer facilmente o trabalho em casa.

A verdade era que eu *queria* um espaço de escritório porque me fazia sentir legítimo. E deixe-me dizer, depois do meu momento de cofrinho, eu precisava sentir isso. Mas o ponto principal era que eu não poderia continuar se quisesse ter lucro todo mês. Então, subloquei meu espaço de escritório e encontrei um ótimo negócio em um fábrica de biscoitos - escritório gratuito e espaço para reuniões em um local confiável e antigo amigo. Eu cortei itens de linha de despesas em toda a linha até interromper o sangrando e vi meu negócio e lucro crescerem. Um bônus adicional foi cookies grátis. E quando digo bônus adicional, quero dizer que acrescentou cerca de cinco quilos em volta da minha cintura. Então ... não é realmente um bônus, afinal.

Para algumas pessoas, a avaliação instantânea traz um rude despertar isso é muito mais devastador do que o meu. Eu já tinha passado pelo espremedor, então perceber que eu tinha que cortar alguns itens de linha foi um choque, mas não um grande negócio. Cortar custos tornou-se quase agradável. Se tornou estratégico de uma forma. Como posso conseguir o mesmo ou melhor com menos ou nenhum custo? Para Debbie Horovitch, cuja história eu compartilhei com você no introdução, o rude despertar levou a um quase colapso com um total estranho (eu - então, você sabe, um "jovem muito bonito", de acordo com minha mãe). Isso fez com que Debbie se sentisse uma idiota.

Eu apliquei a Avaliação Instantânea a inúmeras empresas, e as reações variam de, "Sério? Eu posso fazer isso?" para "Quem diabos você

acha que está, Mike, me dizendo onde meu negócio deveria estar? Você sabe nada sobre a minha indústria única! ” a joelhos dobrados e lágrimas escorrendo no rosto das pessoas. É difícil enfrentar a dura realidade de que sua empresa está pior do que você pensava. Mas agora você sabe, e o conhecimento é poder. Agora podemos consertar.

Você não é um tolo. Você não fez nada de errado, e você não tem nada para ter vergonha de. Você tem este livro em suas mãos. Você está descobrindo a verdade e outra maneira de chegar aonde você quer. Você não é mais perguntando: “Como posso tornar meu negócio maior?” Você está perguntando: “Como posso tornar meu negócio mais saudável? ”

E SE O SEU NEGÓCIO FOR NOVIDADE

Página 60

Como funciona o Profit First se você acabou de lançar seu negócio e não tem receita? Você deve esperar até ter algum para começar a usar o Profit First? Caramba, não. Começando com o agachamento, com todo o seu futuro de negócios à frente você é realmente o melhor momento para começar a usar o Profit First. Por quê? Porque isso permite que você crie um hábito poderoso desde o início, quando seu o negócio está se formando e, talvez mais importante, o impede de desenvolver maus hábitos financeiros que podem ser difíceis de quebrar.

Um bebê é uma indicação precária de como uma pessoa será quando for adulta; a o mesmo é verdade para um novo negócio. Você pode acabar servindo um diferente tipo de cliente do que você planeja atender agora. Eu suspeito que o fundador de Ugg, que inicialmente criou a linha popular para surfistas, nunca imaginou as adolescentes se tornariam seu mercado principal. Além disso, nos estágios iniciais de construir um negócio, você precisa gastar o máximo de tempo possível no vender e fazer; sistemas e processos vêm depois. Por estas razões, é melhor não se preocupar em obter as porcentagens corretas exatas para o seu o negócio.

Basta usar as porcentagens na Avaliação Instantânea para o seu alvo alocações, mas começam em 1% de alocação para a conta de lucro, 50% para Remuneração do Proprietário e 15% para a Conta Fiscal. Use ajustes trimestrais para avance para porcentagens mais elevadas e aproxime o seu negócio dos TAPs recomendado neste livro. E quanto às estratégias avançadas de lucro em primeiro lugar Eu compartilho no final do livro - não se preocupe com nada disso até que seu a empresa está ativa há pelo menos um ano. O objetivo para novos negócios é para formar o bom hábito básico Lucro primeiro e depois gastar todos os outros acordando um segundo tirando seu bebê do chão.

ETAPA DE AÇÃO

CONCLUA A AVALIAÇÃO INSTANTÂNEA

Etapa 1 (a única etapa): todo este capítulo é realmente uma grande ação etapa, então, se você ainda não concluiu uma avaliação instantânea em seu negócio, faça agora. Você pode tirar muito deste livro se colocar este exercício para quando tiver mais tempo ou se sentir preparado para enfrentar a realidade? Certo. Você vai tirar o máximo proveito da leitura deste livro e ver os resultados rapidamente se você não quer? Não. Então pare agora e faça.

POR FAVOR, LEIA ISSO AGORA

Se você está se sentindo oprimido, mal consigo mesmo e com as escolhas que você fez, ou irritado com os números que você criou em seu Instant Avaliação, há algo que quero que você saiba:

Você é normal.

Se você estiver tendo problemas para ler o restante deste livro, tudo bem. Pare agora e volte a ele quando se sentir pronto para enfrentá-lo. Mas faça uma coisa: configurar uma conta de lucro em um banco separado e, toda vez que você fizer um depósito, mova um por cento para essa conta. Eu sei que é “amendoim” e você pode pensar que o valor é muito pequeno para causar impacto em seus negócios, mas essa é a razão pela qual você vai manter a porcentagem de alocação de lucro baixa. Você pode administrar sua empresa como sempre fez e não sentirá nada, mas você vai começar o hábito que mudará seu negócio para sempre. Em breve o suficiente, a sensação de ser oprimido, a raiva e a frustração, desaparecer à medida que seu novo hábito de lucro for crescendo. Então você pode quebrar este livro novamente e mergulhe no restante do sistema Profit First.

CAPÍTULO QUATRO: Escolha sua própria aventura

Quando eu era criança, adorava ler os livros *Escolha sua própria aventura* (e francamente, ainda vou cavar em um RA

Livro de Montgomery se cruzar meu caminho). Você sabe, os livros interativos com uma mensagem no final de cada capítulo que diz algo como: "Se você quer pegar o caminho pela floresta, vá para a página 51. Se você quiser pegue o barco, vá para a página 80. "

Esta é sua chance de reviver uma parte da sua infância - você pode escolher qual aventura Lucro Primeiro você deseja ter a seguir. A única diferença entre este e os livros clássicos *Escolha sua própria aventura* é, não importa para qual página você abre, contanto que siga o Profit First sistema você será vitorioso. Basta escolher um caminho que atenda às suas necessidades agora mesmo. Mas seja qual for o caminho que você escolher, o final é o mesmo não importa o quê: lucro perpétuo.

Vamos lá. É hora de escolher sua direção em suas aventuras lucrativas. Você coloca sua espada de volta na bainha. Você levanta sua tocha bem alto, iluminando a sala. Uma grande pilha de dinheiro está à sua frente, pronta para a tomada. Você escolhe o que acontece a seguir:

1. Você é do tipo que quer continuar com esta aventura, agora. Então você rapidamente junta a pilha de dinheiro, enfia em seu mochila e desembainha sua espada, pronto para o próximo desafio. (E se você quer começar a implementar o Profit First neste segundo usando suas porcentagens de avaliação instantânea, vá para o Capítulo 5.)

2. Você é o tipo que responde pelos detalhes. Isso é um preto viúva aranha rastejando entre as contas? E o que é isso viscoso, algo escorregando espiando você do canto da sala? É isso uma cobra - ou pior, um agente do IRS?

Você conta e empilha cuidadosamente cada dólar, escreve um recibo e coloque o dinheiro em segurança na sua mochila. Nas próximas aventura certamente se apresentará, mas por agora você vai cruzar cada T e ponto cada I. (Se você quiser dominar as nuances de

a Avaliação Instantânea e chegar a porcentagens que são perfeitamente adequado ao seu negócio, continue lendo isto capítulo.)

Nota: Existem muitos números neste capítulo. Se você escolher opção 2 e passar por este capítulo vivo, envie um tweet para mim selfie.

Não existe escolha errada. Você pode querer pular imediatamente e voltar mais tarde para ajustar suas porcentagens. Ou você pode querer chegar a um avaliação personalizada para que você não *precise* voltar mais tarde. Ou forma, contanto que você esteja realmente trabalhando com o sistema Profit First, você está ganhando.

DESCENDO AO NITTY-GRITTY

A avaliação instantânea é baseada em intervalos. Cada negócio é ligeiramente diferente (embora seu negócio e seu setor não sejam tão únicos como você pode pensar). Os números que você encontrou no Instant A avaliação não será perfeita, mas provavelmente estão perto do que você terminar depois de uma avaliação mais detalhada.

Antes de entrarmos no assunto, quero abordar dois problemas comuns aos empresários enfrentam quando decidem começar a seguir o sistema Profit First - e eles

não ande de mãos dadas.

Primeiro, alguns empreendedores cometem o erro de ficar presos na detalhes, gastando horas, dias, semanas ou mais aperfeiçoando seus percentuais antes de *fazerem* qualquer coisa. Pior, alguns empreendedores que ficam presos no minúcias nunca chegam a fazer nada. É o nosso velho inimigo: análise paralisia. Neste capítulo, vamos direto ao ponto; mas se a qualquer momento você acha que está perdido em uma pesquisa e ajustes percentuais, pare e vá para o próximo capítulo. O perfeccionismo mata todos os sonhos - melhor começar.

Por outro lado, se você for como eu, pode cometer o erro comum de agir muito grande e muito rápido. Eu sou o tipo que começa antes de eu ter todas as informações porque a maior parte do aprendizado ocorre no fazer, de qualquer forma. Mas coloco o sucesso em risco quando entro em uma situação mal preparada. Dentro

Página 64

nesses casos, meu ego culpa o sistema quando os erros foram simplesmente devido a o fato de não ter feito a preparação necessária.

Já vi empreendedores darem o pontapé inicial em seu sistema Profit First, adotando um porcentagem de lucro de vinte por cento imediatamente. Eles dizem: "Isso é tão simples. Entendi. Bammo! Vinte por cento! Terminei. Próximo problema." Não tão rápido, chefe. Este é um erro clássico, que eu mesmo cometi. Indo cheio-throttle Profit First no primeiro dia é como doar cinco galões de sangue em sua primeira doação de sangue. Você sabe o que aconteceria se você tentasse fazer naquela? Você morreria. O corpo tem menos de dois galões de sangue bombeando através dele, então você desmaiaria antes de atingir seus cinco galões objetivo de qualquer maneira. No entanto, existe uma maneira de atingir esse objetivo de forma segura. E se doamos pequenas quantias ao longo do tempo, eventualmente doaremos cinco galões —Cumulativamente.

Se você acumula a maior parte da comida na mesa, não está deixando combustível para seu negócio. Lembre-se de que sua empresa, não você, agora vive da sobras. Portanto, certifique-se de que a parte que você tira é suficiente para sua empresa para continuar a prosperar. Em vez de ir com um extremo - muito lento ou muito rápido - vamos nos encontrar em algum lugar no meio.

A chave para uma implementação bem-sucedida do Profit First reside na união uma série de muitos pequenos passos em um padrão repetido. Então não leve isso muito a sério.

Enquanto você lentamente começa a construir seu músculo Lucro em Primeiro Lugar, nós também estamos vai colocá-lo em um padrão simples e repetitivo. Toda música tem um ritmo. O ritmo é o que move a música para frente e o move. Caso contrário isto seria apenas ruído aleatório, e você nunca seria movido por ele. Os empreendedores normalmente administram seu dinheiro em um ritmo errático e barulhento isso causa confusão e pânico. Mas, no final do próximo capítulo, nós irá colocá-lo em um ritmo simples que lhe dará clareza e controle sobre suas finanças.

Vamos cavar.

SEUS PERCENTUAIS DE ALOCAÇÃO DE ALOCAÇÃO DE LUCRO (TAPS)

A avaliação instantânea é um ponto de partida para todas as suas alocações de destino Porcentagens (TAPs). TAPs são os objetivos que definimos para distribuir a cada

Página 65

20% de nossos depósitos acumulados; em caso afirmativo, 20% seria o TAP para Lucro. Não necessariamente começaremos por aí, mas iremos construí-lo.

Agora você precisa fazer um pouco de pesquisa para definir um alvo mais específico números. Existem algumas maneiras de abordar isso:

1. Pesquise empresas públicas: observe os relatórios financeiros as empresas públicas são obrigadas a disponibilizar. Faça um rápido Pesquisa na Internet usando o termo "visão geral do mercado financeiro" e você encontrará dezenas de sites que relatam as finanças de empresas públicas. Procure pelo menos cinco empresas em seu indústria, ou uma indústria semelhante. Se você não encontrar seu nicho, tente Expandindo. Por exemplo, se você não encontrar empresas públicas de DJs, expandir para empresas de entretenimento e selecionar cinco que vêm perto. (Dica: minha preferência é Marketwatch.com para estes relatórios, porque o site é fácil de navegar. Você também pode tentar Yahoo! Finanças e Google Finance.)

Para nossos propósitos, consulte as demonstrações de resultados do último três a cinco anos. Se você realmente quiser se aprofundar, verifique o balanços e demonstrações de fluxo de caixa para essas empresas, também.

Para cada ano, divida o número da receita líquida (lucro) pelo total número de vendas / receita. Faça isso a cada ano e depois suba com a média. É assim que você encontra a porcentagem de lucro para qualquer empresa pública. Faça isso para cada um dos cinco públicos empresas que você olha e encontrará a indústria em geral média de lucro.

Use essa média geral de lucro da indústria como seu Lucro TAP.

2. Revise suas declarações de impostos dos últimos três a cinco anos e determine seu ano mais lucrativo (com base em percentagens, não em valores em dólares). Por que queremos a porcentagem? Porque um empresa de bilhões de dólares que reporta apenas um milhão de dólares em o lucro está em apuros. Mesmo que eles tivessem apenas um dia ruim, um milhões de dólares não seriam suficientes para salvá-los. Mas um cinco empresa de um milhão de dólares que reporta um milhão de lucros é

Página 66

chutando bunda e tomando nomes. Essa pequena empresa cospe no mal dias.

3 . Ou, a maneira mais fácil, basta escolher o número da porcentagem de lucro com base em sua receita projetada para este ano, usando a receita de

nos últimos doze meses a partir do formulário de avaliação instantânea, você preenchido para o Capítulo 5. (Você preencheu, certo?) Lembre-se, o formulário também está disponível para download gratuito na página Recursos seção em MikeMichalowicz.com.

Se mais da metade das coisas que sua empresa vende vêm de materiais, em vez de do que mão de obra ou software, como acontece com fabricantes, restaurantes e varejistas - use o lucro bruto (às vezes chamado de receita bruta) como o real Número da receita. O lucro bruto é calculado de forma semelhante a como eu sugerem que você determine sua Receita Real, e você precisa avaliar seu negócio baseado nisso. Sempre que você executa os números da sua empresa, ou avaliar outros, você sempre baseará na Receita Real (lucro bruto).

Uma vez que neste ponto sua conta de lucro financiará suas distribuições de lucro e servir como seu fundo para dias chuvosos, você vai querer que sua porcentagem de lucro crescer além de cinco por cento rapidamente. Se você economizar 5% do valor da sua empresa renda anual, por exemplo, que representa cerca de vinte e um dias de caixa operacional, o que o ajudaria a manter seu negócio à tona se seu a receita despencaria. (Se sua renda acabasse, você pararia contribuir para a sua conta de lucro e conta fiscal e parar o lucro distribuições aos proprietários. Três semanas não é muito tempo para resolver o problema, mas o Armageddon raramente acontece. Mais frequentemente, a receita diminui tempo, e você terá pelo menos algo entrando durante os tempos de vacas magras. Meio como um "Hangnail-Ageeddon" em vez de um Armageddon. (É ruim brincadeira, eu sei, mas gosto. Então fica.)

Se suas vendas parassem completamente, sem um único depósito entrando, aqui está uma boa regra prática de longevidade:

1. 5% de alocação de lucro = 3 semanas de caixa operacional
2. 12% de alocação de lucro = 2 meses de caixa operacional
3. Alocação de lucro de 24% = 5 meses de caixa operacional.

Por que, como as porcentagens de FP basicamente dobram, a longevidade quase triplos? A matemática não parece fazer sentido à primeira vista. Mas faz sentido. Quanto maior for sua porcentagem de FP, mais eficiente você será gerir o seu negócio, o que significa menos despesas operacionais. Então não só você economiza mais com uma porcentagem de FP mais alta, você gasta menos, o que lhe dá ainda mais tempo.

O objetivo é deixar o seu FP o mais alto possível. No entanto, super-alto as porcentagens de lucro não são sustentáveis. Pelo menos não por muito tempo e definitivamente não se sua receita permanecer estagnada. A razão para isso é, se você pode puxar fora de lucros consistentemente gordos - digamos, 50% alocados para sua conta de lucro - e sua conta de despesas operacionais por apenas 10% da receita, seu os concorrentes descobrirão o que você está fazendo. Então, para conseguir mais negócios, eles vão baixar os preços (provavelmente têm as margens de lucro para pagar). Quando isso acontecer, você terá que baixar os preços também para permanecer o negócio. Para tubarões competitivos, as margens de gordura podem ser como sangue no água. A única maneira de manter grandes margens é ordenhá-los por todos os seus vale a pena quando você os tem e continua inovando para encontrar novas maneiras de superar lucratividade.

TAPS DE PAGAMENTO DO PROPRIETÁRIO

Já se foram os dias em que você pagava a todos menos a você e precisava sustentar sua vida com cartões de crédito e empréstimos dos sogros. Lembre-se, seu os negócios devem servi-lo; você não está a serviço do seu negócio! Não há mais sobras para você!

O pagamento do proprietário é o valor que você e os outros proprietários de patrimônio recebem como pagamento o trabalho que você faz. (Membros do patrimônio de sua empresa que não trabalham em a empresa apenas obtêm uma distribuição de lucros.) Seu salário deve ser igual com a taxa normal para o trabalho que você faz, em outras palavras, o salário que você teria que pagar sua substituição.

Existem duas opções a considerar ao escolher seus TAPs de pagamento do proprietário número. Ou:

1. Dê uma olhada realista no trabalho que você faz. Se você tem um pequeno empresa com, digamos, cinco funcionários, você pode se chamar de CEO - mas esse é apenas o título em seu cartão. Provavelmente, você está fazendo muitos outros trabalhos. Você provavelmente gasta muito tempo vendendo,

Página 68

concluir projetos, lidar com clientes e lidar com o RH preocupações. Na realidade, cerca de 2% do seu tempo é gasto realmente fazendo o trabalho do CEO - planejamento de visão, estratégico negociações, aquisições, relatórios aos investidores, abordando o mídia, etc. Determine seu salário com base no que você está fazendo 80% do tempo, e o que você razoavelmente pagaria aos funcionários para fazer esses trabalhos.

2. Avalie a remuneração de todos os proprietários de ações que trabalham na empresa. Some os salários que representam o sorteio do Owner's Pay. o porcentagem da receita deve, no mínimo, cobrir o pagamento do proprietário desenhar. Lembre-se, você provavelmente receberá aumentos - talvez até um bônus por um trabalho bem feito. Portanto, faça a porcentagem um e um um quarto vezes o valor que você determina para seus salários, então você pode ajustar para flutuações de receita.

Ou escolha a porcentagem que sugeri na Avaliação Instantânea, com base em sua faixa de receita. (Consulte a Figura 4.) O dinheiro que é transferido para esta conta é dividida entre todos os funcionários de capital. Não precisa ser dividir igualmente, nem precisa ser dividido com base em seu patrimônio percentagens.

Por que você deve ter uma conta separada se você e o outro patrimônio os proprietários que trabalham na empresa são apenas funcionários? Porque você é o funcionário mais importante. Se você tivesse que demitir pessoas, eu suspeito que você demita todo mundo antes de você se despedir. Pense no seu melhor empregado. Aposto que você tomará medidas extras para garantir que está cuidando de dela. Aposto que você faria tudo ao seu alcance para manter o seu melhor funcionários felizes, incluindo pagar o que eles valem, certo? Bem adivinhe, Bucko! *Você* é o seu melhor e mais importante funcionário. Nós devemos cuidar de você.

Quando se trata de pagamento, diferentes formações de negócios exigem que você assuma Pagamento do proprietário de diferentes maneiras. Um S-Corp é tratado de forma diferente de um LLC ou uma empresa unipessoal, que são tratadas de forma diferente de uma C-Corp. A alocação de pagamento do proprietário ainda funciona da mesma maneira; você apenas

precisa trabalhar com seu contador para garantir que o dinheiro flua adequada e legalmente. (Eu recomendo fortemente um contador que é um

Profit First Professional certificado, o que significa que eles entendem isso e sabem exatamente como apoiar o seu negócio Profit First.)

QUANDO SEU PAGAMENTO CORRENTE FOR MENOS QUE A AVALIAÇÃO

Eu estava jantando com meu amigo Rodrigo quando ele me contou como seu negócio gerava \$ 350.000 em receita anual, mas ele vivia salário abaixo do mínimo.

Conforme uma tempestade se aproximava ao longe, peguei o guardanapo com o menos quantidade de manchas de salsa e anotou os números de Rodrigo. Multiplicando seus \$ 350.000 em receita real por 35% (instantâneo Avaliação), cheguei a pouco mais de \$ 122.000.

“Quantos parceiros trabalham no negócio?” Eu perguntei. “Eu e um outro,” ele respondeu.

Dividindo por dois, o valor do pagamento do proprietário era um pouco mais de \$ 61.000 cada um, mas isso era se estivessem fazendo o mesmo trabalho, garantindo um cinquenta divisão de cinquenta. Como discutimos na seção anterior, o pagamento do proprietário deve representar o trabalho que você faz.

Quando perguntei a Rodrigo mais detalhes sobre seu próprio salário, ele disse: “Aceito cerca de US \$ 30.000 por ano, e meu parceiro saiu para conseguir um emprego de tempo integral, então ele leva zero agora. Temos três funcionários em tempo integral a \$ 65.000 cada, por ano, e eu os gerencio.”

Eu gostaria de dizer que fiquei chocado, mas esse cenário é muito comum. eu fiz me pergunto como Rodrigo estava sustentando a si mesmo e sua família abaixo-salário mínimo. Achei que ele estava usando cartões de crédito, empréstimos familiares e possivelmente um re-financiamento doméstico para complementar sua renda insignificante.

“Se todos os seus três funcionários decidissem sair no mesmo dia, o que você faria?” Eu perguntei.

“Eu faria todo o trabalho sozinho e meu parceiro voltaria.”

“Então, por que você não faz isso?” Eu perguntei.

“Porque então eu ficaria preso fazendo o trabalho e não seria capaz de crescer”, explicou Rodrigo. “Eu não quero fazer o trabalho; Eu quero crescer o o negócio.”

Rodrigo teve a ideia certa, mas a estava executando da maneira errada.

Em *The E-Myth Revisited*, o clássico livro de leitura obrigatória de Michael Gerber, Michael explica que devemos trabalhar *em* nosso negócio, não *no* -lo. (Sim eu

chamá-lo de Michael. Nós somos amigos. Ele me chama de Mike e eu chamo ele Michael. E ocasionalmente eu o chamo de Mike e ele me chama de Michael. E então nós dois ficamos confusos e começamos a falar com nós mesmos.)

Essa filosofia "on vs. in" é exata, mas a maioria dos empresários tem problemas para executá-lo. Trabalhar *no* negócio não significa contratar um monte de pessoas para fazer o trabalho e, em seguida, passar o dia inteiro respondendo suas perguntas intermináveis sobre como fazer o trabalho (o trabalho você costumava fazer). Mudar para uma função gerencial significa apenas que você está trabalhando *em* seu negócio de uma maneira diferente - e que você tem uma folha de pagamento mingo para cubra a cada duas semanas.

Trabalhar *no* seu negócio é construir sistemas. Período. A empreendedor é aquele que encontra soluções para oportunidades e problemas e, em seguida, cria sistemas para fornecer essas soluções de forma consistente através de outras pessoas ou coisas.

No entanto, o que Rodrigo e tantos empresários sentem falta é que cultivar um empresa não é uma mudança durante a noite de fazer todo o trabalho para nenhum o trabalho. A transição de trabalhar *no* negócio para trabalhar *no* os negócios acontecem ao longo do tempo - lentamente, deliberadamente, um pequeno passo seguido por outro pequeno passo. (Você está começando a ver o tema aqui?) Este é o raciocínio por trás das percentagens de pagamento do proprietário na avaliação instantânea - maiores porcentagens para proprietários quando a empresa é cada vez menor percentagens à medida que a empresa cresce.

Nos primeiros dias de uma empresa, quando as receitas anuais eram inferiores a US \$ 250.000, você não é apenas o funcionário mais importante; você é provavelmente o *único* empregado. Se sua receita anual for inferior a US \$ 500.000 e você tiver um funcionário ou dois, você ainda é o funcionário-chave. E isso significa que você deve estar fazendo 90% do trabalho. Você está trazendo o bacon para casa e fritando na panela.

Os outros 10% do tempo que você gasta documentando tudo o que você faz que você pode sistematizar para seus outros poucos funcionários ou contratados para faça o trabalho sem a sua contribuição. Basicamente, você é um verdadeiro empreendedor

(sistemas de construção) 10% do tempo, e um trabalho árduo e de vendas funcionário da sua empresa 90% do tempo.

Isso é porque você obter um grande salário como no início. Chega disso Coisas do "fundo da tigela". Você não pode viver com um salário mínimo ou menos. Dizer de novo, mais uma vez com sentimento: *Meu negócio me serve; Eu não sirvo meu negócios*. Pagar-se quase nada por trabalho duro é servidão.

Conforme sua receita anual passa de US \$ 500.000, você fará a transição para gastando mais tempo construindo sistemas. Agora, você é um desenvolvedor de sistemas 20% do tempo, um gerente 10% do tempo e um funcionário 70% do Tempo. (Observe que quanto melhor você for na criação de sistemas, menos gestão é necessária, porque a receita de como as coisas são feitas é consistente.)

Conforme a receita anual passa de um milhão, o percentual de seu salário cair ainda mais porque você estará trabalhando cada vez menos *no* negócio e mais e mais *no* negócio.

No entanto, lembre-se de que é provável que você sempre trabalhe em seu negócio. Porque mesmo que você seja um mestre na construção de sistemas e gaste 80% do seu tempo nessa zona mágica, você ainda vai gastar cerca de 20% de seu tempo lidando com as grandes vendas. Quase todo empresário para CEO está em responsável pela grande venda. Você aposta seu último dólar Jeff Bezos está no espaço quando a Amazon está fechando um negócio de cem milhões de dólares. E quando seus grandes negócios estão sobre a mesa, você estará lá, sentado à sua frente.

Ironicamente, voltar ao seu negócio é a melhor maneira de criar sistemas. E conforme você coloca os sistemas no lugar e sua receita aumenta para acomodá-los, você pode lentamente conectar ótimas pessoas para implementar esses grandes sistemas.

O ponto principal é este: não corte seu salário para fazer os números funcionarem. O objetivo de toda empresa é a saúde, e isso é alcançado por meio eficiência. Sua síndrome de mártir não está fazendo nenhum favor a ninguém; fazer você mesmo, o cordeiro sacrificial não promove a eficiência, mas a atrapalha.

SUAS TAX TAPS

Página 72

Lucro em primeiro lugar não é sobre contabilidade até o centavo exato (isso é o que seu guarda-livros e contador fazem). É sobre como lidar com sua contabilidade de forma rápida e fácil, com números tão precisos quanto possível. Trabalhamos percentuais fora do número da Receita Real e isso é verdade para todas as suas contas de “prato pequeno”.

O primeiro passo para chegar ao seu Tax TAP é determinar seu imposto de renda taxa. Os impostos variam em todo o lugar, dependendo da quantidade de pessoal renda e lucro corporativo e a área em que você vive. muitos empresários têm uma taxa média de imposto de renda de 35% ou mais; para outros, será menor e, em alguns países, pode ser 60% ou mais.

Quando viajei para Copenhague, Dinamarca, a beleza do país explodiu para mim: os recursos que eles têm, e todas as "coisas gratuitas" - as saúde, a educação gratuita (incluindo universidades), e a fluindo a confiança de que vivem no melhor lugar do mundo, que é meio engraçado, porque sempre achei que a Coreia do Norte tinha esse título.

Então, minha amiga Lori Webb me disse que a taxa de imposto dinamarquesa é superior a 60%. Eu praticamente caí da minha cadeira.

Os impostos variam de país para país, faixa de renda para faixa de renda e certamente mudam em todos os lugares todos os anos (e, eu acho, na história mundial, nunca uma vez a nosso favor). Mas, independentemente de quais sejam os números, você precisa prepare-se para eles.

Um objetivo do sistema Profit First é que a empresa cuide de todos formas de responsabilidade tributária. É obrigatório que você converse com seu contadora para que ela possa aconselhá-lo sobre todas as maneiras que você e sua empresa serão tributados.

Aqui estão quatro abordagens diferentes para determinar seu imposto TAP:

1. Verifique suas declarações de impostos pessoais e empresariais. Some o seu impostos e, em seguida, determine a porcentagem de impostos que você pagou

em comparação com sua receita real. Faça isso novamente para os dois anteriores anos. Analisando seus impostos como uma porcentagem da receita real para os últimos três anos darão a você uma boa noção de sua responsabilidade fiscal.

Página 73

2 . Obtenha com seu contador sua responsabilidade tributária estimada para sua empresa, no ano até a data (YTD) e, em seguida, determine o seu porcentagem de imposto de sua receita real acumulada no ano. Melhor ainda, se o seu contadora é uma Profit First Professional certificada, ela pode simplesmente diga a porcentagem a ser reservada. (Para uma lista de contadores, contadores e outros gurus financeiros que são o primeiro lucro Profissionais, ir para a Recursos seção em MikeMichalowicz.com.)

3 . Faça uma pesquisa por “taxas de imposto” + “seu país” + “ano fiscal”. Para exemplo, "taxas de impostos dos Estados Unidos 2013" rendeu o seguinte resultados no Google:

Tabela de taxas de imposto Y-1, seção 1 (a) do código de receita interna

10% sobre o lucro tributável de \$ 0 a \$ 17.850, mais
15% sobre o lucro tributável acima de \$ 17.850 a \$ 72.500, mais
25% sobre o lucro tributável acima de \$ 72.500 a \$ 146.400, mais
28% sobre o lucro tributável acima de \$ 146.400 a \$ 223.050, mais
33% sobre o lucro tributável acima de \$ 223.050 a \$ 398.350, mais
35% sobre o lucro tributável acima de \$ 398.350 a \$ 450.000, mais
39,6% sobre o lucro tributável acima de \$ 450.000.

Em seguida, escolha sua faixa de renda provável - que depende do tipo de a formação da empresa que você pode ter e a combinação de seu proprietário Contribuições de pagamento e lucro - e você tem sua taxa de imposto federal. Agora faça a mesma coisa para os impostos estaduais e adicione os dois.

4 . Ou simplesmente use 35% como seu número fiscal. Pode não ser perfeito, mas geralmente é muito eficaz. E enquanto o número ideal você não terá que pagar impostos adicionais no final do ano nem receber reembolso, é melhor adivinhar um pouco alto, obter um reembolso e considerar o que fazer com o dinheiro extra do que receber uma ligação do seu contador, Keith, porque você não tem dinheiro suficiente, e tenho que perguntar a sua filha se você pode pedir emprestado de seu cofrinho. Confie em mim.

Página 74

Mas espere: se a taxa de imposto é de 35%, por que eu reservaria apenas 15% para

impostos (conforme observado na Avaliação Instantânea que compartilhei anteriormente)? Vamos fazer um pouco de matemática simples.

UMA PEQUENA MATEMÁTICA SIMPLES

Agora vamos determinar a porcentagem que fica em seu Conta de despesas, depois de mover dinheiro para sua conta de lucro, seu Conta de pagamento do proprietário e sua conta fiscal. A quantia que sobrou para as despesas provavelmente ficarão entre 40% e 60%. Isto é o dinheiro que você tem disponível para pagar todas as suas despesas.

Em seguida, subtraia essa porcentagem de 100%. Então, se seu total operacional A conta de despesas está em 55%, você fica com 45%. Que 45% é o valor sobre o qual você será tributado. (Na maioria das vezes, as despesas não são tributadas. É por isso que alguns contadores o incentivam a comprar equipamentos ou fazer outras grandes compras no final do ano.) Agora, multiplique o seu porcentagem operacional (neste caso, 45%) com seu lucro tributável percentual (neste caso, 35%). Você acaba com uma porcentagem de aproximadamente 16%, que é o seu percentual de imposto.

Agora que você tem uma imagem mais precisa de suas porcentagens reais, você está pronto para começar. No próximo capítulo, vamos levá-lo através do primeiro ano do Profit First, e além, e delineie tudo que você precisa para saber desde o primeiro dia. Parabéns! Você sobreviveu. Envie-me uma selfie.

Posso sentir sua vontade de colocar isso em prática em seu negócio. Limpar aquela baba do seu queixo e vamos começar a fazer isso. As coisas estão prestes a mudar por aqui.

ETAPA DE AÇÃO

APLICAR SEUS CONHECIMENTOS AVANÇADOS

Etapa 1: seguindo as etapas detalhadas acima, determine seu lucro personalizado, Percentuais de pagamento do proprietário e impostos com base em seu setor e outros fatores.

Etapa 2: desde que você escolheu ir ao âmago da questão e determinar seu lucro exato, salário do proprietário e porcentagens de impostos, pare agora e ajuste o números em seu formulário de avaliação instantânea.

CAPÍTULO CINCO: Dia Um, Primeiro Trimestre, Ano Um e para sempre

Lucro primeiro funciona. Período. Se você usar as porcentagens que forneci para você na Avaliação Instantânea ou escolha o caminho para avaliar todos os nuances de seu negócio e indústria (veja o Capítulo 4) e chegue ao seu próprias porcentagens de alocação perfeitas, funcionará. Como pode funcionar com porcentagens diferentes, você pergunta? Porque sua Alocação Alvo As porcentagens (TAPs) para o seu lucro, pagamento do proprietário e contas fiscais são simplesmente alvos - você não vai começar com eles, você vai construir em direção a eles. E conforme você constrói, você transformará seu negócio em um enxuta, máquina de eficiência média que gera lucro em cada depósito, não importa quão pequeno.

Lembre-se de que inverter a fórmula Profit First é fácil:

$$\text{Vendas} - \text{lucro} = \text{despesas}$$

Se você ainda está preso em encontrar sua porcentagem, deixe-me contar um pouco história sobre o poder de apenas fazer isso. Esta é uma história que ouvi de segunda mão, talvez até dezessete mão; Não tenho certeza. E enquanto eu não sei exatamente sobre quem é a história, não duvide da história. É assim:

Um orador motivacional promissor foi para um campo de treinamento de palestras. Durante uma das sessões, o instrutor explicou como fazer back-of-vendas no quarto. Ele disse: "Quando você segue este método, oitenta por cento de o público vai comprar seu produto no final de um evento. "

Com páginas de notas e toneladas de entusiasmo, nosso novato estabeleceu

no circuito de fala. Inicialmente, ela fechou apenas 25% de suas audiências. Ao chegar a 80%, ela ajustou e refinou sua estratégia e argumento de venda, revisando constantemente suas anotações. Com o tempo, sua taxa de fechamento subiu para 50%, então 60%. Depois de mais um ano, ela estava vendendo consistentemente 75% do quarto depois de seu discurso. Ela alcançou resultados excelentes, mas não ao nível seu instrutor havia prometido.

Uma manhã, ela se sentou para tomar café da manhã com alguns colegas e seu antigo o instrutor estava lá. Ela mal podia esperar para falar com ele e obter orientação sobre o que poderia ajudá-la a obter os últimos 5% evasivos. O que era o segredo para finalmente quebrar 80%? Quando ela contou sua história para ela instrutor, seu queixo caiu.

"Oitenta por cento? Você pensou que eu disse oitenta por cento? Eu disse dezoito. " Eu digo você esta história para ilustrar algo que acredito ser verdade porque eu experimentou - não importa qual seja o número, se você trabalhar para isso e acredite que é uma possibilidade, você não só vai conseguir, você vai passar os números "razoáveis" que outros estabeleceram.

Se você fez a avaliação detalhada no Capítulo 4, provavelmente olhou para várias empresas públicas que estão no mesmo espaço que você. Você tem visto seus números. Você viu seus 18% "razoáveis". Esse é o meu medo.

Mesmo que você esteja seguindo minhas diretrizes e promovendo lucros saudáveis de 15% ou 20%, o número pode ser muito baixo. Muitas empresas têm absolutamente melhor. Empresas de milhões de dólares postaram 40% ou mais nos lucros. Sim, eles são a exceção, mas alguém tem que ser. Por que não vocês? Por que não escolher ouvir 80% quando o resto do mundo opta por ouvir 18%?

Neste capítulo, ensinarei exatamente como implementar o Lucro Primeiro, passo a passo, dia a dia, mês a mês e assim por diante. Sua porcentagem de lucro pode parecer íngreme ou fora de alcance, mas no final deste ano você estará mais perto dele do que você pensou que poderia estar. Você pode até mesmo deixá-lo no poeira.

ANTES DE COMEÇAREMOS, CONHEÇA O ORGULHO DO LUCRO PRIMEIRO

Quando Jorge Morales e Jose Pain começaram o reparo especializado de ECU em 2007, eles sonhavam em um dia desfrutar do que consideravam ser o grande vantagem de possuir um negócio: lucro ou dinheiro extra para gastar por conta própria interesses. (Jorge adora mergulho livre e José tem uma queda séria por aeromodelos.)

É aqui que muitos empreendedores experientes riem conscientemente sob seu respiram porque acham que Jorge e José são sonhadores. Eles não sabe que o empreendedorismo é sobre sacrifício pessoal? A menos que sejam

excepcionalmente sortudo, levará muito tempo antes que eles ganhem o suficiente dinheiro para saciar seus pequenos hobbies ... certo?

Errado.

Dois anos operando seu próprio negócio, Jorge e José haviam decidido a única maneira de colher os benefícios do empreendedorismo seria aumentar seus salários um pouco a cada ano. (Eles estavam em melhor situação do que a maioria empresários na medida em que *se* tem o suficiente para pagar seus próprios salários e não caiu na armadilha mortal da dívida.)

Em seguida, eles leram a pequena seção sobre Lucro em Primeiro Lugar no meu livro, *O empresário do papel higiênico*, e começou a aplicar o sistema quase imediatamente. Nos anos seguintes, Jorge e José ajustaram o Profit First para se adequar a seus negócios em rápido crescimento, ajustando sua conta de lucro percentagens e permitindo que o Lucro em Primeiro Lugar controle esse crescimento para que eles nunca acabou embaixo d'água por causa de grandes compras ou uma ridiculamente alta folha de pagamento.

Quatro anos depois, Jorge e José têm um negócio próspero que, em 2013, ultrapassou as projeções de receita de seu contador. Sua equipe triplicou, mas, graças ao seu planejamento astuto e cuidadoso e ao sistema Profit First, eles não estão lutando com o peso de despesas operacionais muito altas.

Mais importante, seu negócio é atendê-los, com salários adequados por suas posições e pelo trabalho que realizam na Reparo Especializado de ECU, e com desembolsos de conta de lucro significativos que lhes permitiram vivem o estilo de vida que imaginaram quando iniciaram o negócio.

O sonho de todos os empresários - que nosso negócio *melhore* o qualidade de nossas vidas, não destruí-la - Jorge e José estão vivendo esse sonho. Eles não servem aos seus negócios; seus negócios serve *-los* .

DIA UM

DIGA A SEU POVO

Antes de começar, quero que diga ao seu contador o que está fazendo. UMA aviso - ele pode não "entender". Ele pode dizer que o sistema é inútil, ou não funcionará, ou é tecnicamente errado ou muito trabalhoso. Se seu contador o desencoraja de usar o Lucro em Primeiro Lugar em seu negócio, é

porque ele não entende completamente a gestão de fluxo de caixa ou comportamento. Arranja um novo contador.

Jorge e José incluíram seus profissionais financeiros no implementação do Profit First desde o início.

“Quando aprendemos sobre o Profit First, fazia sentido para nós”, disse Jorge mim, em um de nossos muitos telefonemas sobre seu progresso. “Eu puxei o números e então, com nosso guarda-livros e contador, fizemos um projeção para o ano. Em seguida, trabalhamos na porcentagem da conta de lucro queríamos começar.”

Com a adesão de seu contador nos princípios e processos de Lucro Primeiro, Jorge e José conseguiram aplicar sistematicamente o método para seus negócios com grande sucesso. Seu contador os ajuda

cumprir seus objetivos de lucro em primeiro lugar e manter o curso. Para tornar sua vida mais fácil, eu compilei uma lista de contadores, contadores, planejadores financeiros e outros certificados como Profit First Profissionais. Eles não apenas obtêm Lucro em Primeiro Lugar, eles o usam para si próprios e eles o usam com seus clientes existentes. Você pode encontrar a lista no Seção de recursos em MikeMichalowicz.com. Lá você também encontrará um Lucro Primeira Folha Única que dá uma visão geral básica do sistema para que todos de sua equipe financeira / fornecedores chave podem se atualizar em poucos minutos.

CONFIGURAR SUAS CONTAS

Se você não configurou suas contas depois de ler o Capítulo 2 (que vergonha), faça isso agora. A maioria das contas bancárias permite que você atribua um apelido ao conta que é exibida, em vez de apenas o número da conta. Dê a cada conta um nome que seja fácil de identificar e depois coloque a porcentagem (ou quantidade em dólares - explicarei isso no Capítulo 9) no nome entre colchetes. Isso torna muito mais fácil administrar o Profit First. Por exemplo:

DESPESAS OPERACIONAIS [45%] * 8812

PAGAMENTO DO PROPRIETÁRIO [25%] * 8833

LUCRO [15%] * 8843

IMPOSTOS [15%] * 8839

COMECE FACILMENTE

Estamos progredindo agora, baby! Temos as contas configuradas em seu banco! Yippee. Nós determinamos seus TAPs. Agora vamos começar com uma porcentagem de lucro gerenciável que nos dará tempo para reduzir nas despesas e se adequar ao novo sistema.

Começaremos com nossos níveis históricos de contribuição para cada conta e depois adicione 1%. Isso pode significar que você começa do zero. Se sua empresa nunca teve um lucro, ou se às vezes teve lucro e às vezes prejuízo, seu lucro foi zero. Portanto, nosso começo fácil para a conta de lucro será 1% (isso é 0% historicamente mais 1%, a partir de hoje), e vamos aumentar o ritmo conforme começamos a entrar em nosso ritmo trimestral.

Se seus impostos eram normalmente 5% de sua receita total, vamos configurar sua reserva fiscal em 6%. Se o seu pagamento representou 20% de sua receita, nós adicione 1% aos seus 20% e você terá 21%. E assim por diante. Mesmo que nossas metas sejam muito mais alto, começamos com o que temos, mais 1%.

Por que começar com pequenas porcentagens, quando provavelmente poderíamos fazer mais? o razão é que o objetivo principal aqui é estabelecer uma nova rotina automática para vocês. Quero que as quantias sejam tão pequenas que você nem mesmo as “sinta”. o objetivo é configurar essas alocações automáticas imediatamente e, em seguida, ajustar as porcentagens trimestralmente até estarmos alinhados com os nossos TAPs.

Práticos ao núcleo, Jorge e José começaram com um modesto Lucro Primeiro percentual de 2%. (Porque a decisão deles foi feita há mais de quatro anos atrás, antes de aperfeiçoar esse sistema, seu número não era baseado em “1% regra ”que acabei de compartilhar com você.) Eles escolheram uma alocação de 2% porque

inicialmente, Jorge estava relutante em começar a implementar o Profit First - mesmo embora ele soubesse que fazia todo o sentido.

“Acho que indo devagar, consegui ver como o Profit First poderia funcionar”, Jorge explicou. “O que realmente aconteceu foi que percebi que às duas por cento, não havia desculpa para não tentar. Porque se sua empresa não pode reservar dois por cento de sua receita, provavelmente não é um negócio vale a pena perseguir.”

Comece devagar. Essas porcentagens que você define são sua alocação trimestral percentagens. Vamos usá-los pelo resto deste trimestre, seja o trimestre começa na próxima semana ou em noventa e um dias.

LUCRO COMEÇANDO HOJE

Você conhece o ditado: “Hoje é o primeiro dia do resto da sua vida”. eu amo isto. Eu absolutamente amo isso. Para mim, representa a profunda compreensão de que nós pode mudar nossas vidas (e nossos negócios) em um momento. Agora é a hora. Neste exato *momento* teremos lucro para o seu negócio, e estaremos lucrativo todos os dias daqui para frente. Por favor, não apenas leia isto e se mova para o próximo capítulo. Eu quero que você aja agora.

Agora, neste momento, olhe seu saldo bancário em seu Conta de despesas. Em seguida, subtraia quaisquer cheques e pagamentos pendentes você tem dessa conta. Divida o restante em suas contas com base em seus TAPs. Por exemplo, digamos que você tenha US \$ 5.000 em seu banco conta e você tem \$ 3.000 em cheques e pagamentos ainda aguardando para serem compensados. Isso significa que você tem \$ 2.000 atualmente disponíveis. Execute suas porcentagens em esses \$ 2.000 e mova esse dinheiro para as contas.

Você tem algum depósito para fazer hoje? Em caso afirmativo, some os depósitos, coloque eles no banco, e então *imediatamente* distribuem o dinheiro para todos os outras contas. Faça isso para cada depósito futuro.

(Não se preocupe: você não precisa fazer isso todos os dias, ou muitas vezes por dia, se você tiver muitos depósitos. Vamos colocá-lo em uma dupla-por-em breve o ritmo do mês que tornará este processo muito gerenciável.)

NOSSA PRIMEIRA CELEBRAÇÃO

Parabéns! E não estou dizendo isso levemente. Você acabou de dar um grande passo. Esta é provavelmente a primeira vez em toda a sua vida empresarial que você tem deliberadamente responsável pelo seu lucro primeiro. Antes de mais nada, você certifique-se de direcionar seu lucro, sua renda pessoal e seus impostos responsabilidades. Isso é um grande negócio. E é um grande passo para muito, muito negócio saudável. Parabéns para você.

DESPESAS DE FATIAS

Agora que estamos transferindo dinheiro para nosso lucro, pagamento do proprietário e impostos Contas, precisamos pegar o dinheiro de algum lugar. São apenas dois maneiras de fazer isso: aumentando as vendas e cortando despesas. Crescente as vendas são muito viáveis (você leu *O Plano Abóbora*, certo?) e é a chave para um crescimento lucrativo colossal. Mas leva tempo e não vai acontecer durante a noite. Cortar despesas geralmente é um processo muito rápido e é geralmente muito fácil.

Jorge e José administram seus negócios com base no que podem pagar hoje, não o que eles esperam poder pagar algum dia. Então, às vezes, eles têm que espere para contratar alguém ou fazer uma compra cara.

“Quando surgiam grandes despesas”, explicou Jorge, “sentávamos e pergunte-nos: ‘Nós realmente precisamos disso?’ Se determinássemos que prejudicaria nosso lucros no final do ano, não compramos.”

Nós apenas contabilizamos pelo menos 3% (1% em cada um dos Lucros, Proprietário e Imposto Contas) de nossa receita, então precisamos cobrir isso cortando 3% de nossa despesas. Para fazer isso, preciso que você imprima duas coisas:

1. Todas as suas despesas nos últimos doze meses.
2. Quaisquer despesas recorrentes: aluguel, assinaturas, acesso à Internet, treinamentos, aulas, revistas, etc.

Agora some todas as despesas e multiplique esse número por 10%. Vocês deve cortar custos em 10%. Agora! Não quero nenhuma desculpa! Então, por que cortar pelo menos 10%, quando “só precisamos de 3%”? Porque cortar custos não significa que as contas vão embora durante a noite. Pode demorar um ou dois meses para pagar os saldos devido sobre despesas que eliminamos. Mais importante, precisamos começar construindo reservas de caixa, porque no início do próximo trimestre, estaremos vai mover outros 3% para o seu lucro, impostos e contas de pagamento do proprietário, e mais 3% no trimestre seguinte. Então, queremos dar conta disso dinheiro rapidamente.

Você pode encontrar facilmente seus primeiros 10% em cortes fazendo o seguinte:

1. Cancele tudo o que você não precisa para ajudar seu negócio a funcionar de forma eficiente e manter seus clientes satisfeitos.
2. Negocie todas as despesas restantes, exceto folha de pagamento.

Compartilho muito mais sobre corte de despesas nos próximos capítulos. Tu es prestes a se tornar um empresário frugal (não barato). Você aprenderá a usar apenas o que você precisa e não seja um desperdício. Você vai pagar de forma justa pelo que você usar, mas você usará menos. E você vai *adorar*.

MÊS APÓS MÊS

O RITMO 10/25

Você se lembra de minha amiga Debra Courtright, a contadora que ajudou tirar o cliente dela do inferno do imposto sobre vendas? Quando eu a ensinei pela primeira vez como usar Lucro primeiro com seus clientes, eu dirigi para seu escritório em Fairfield, New Jersey para passar o dia revisando todas as estratégias avançadas. Só uma hora

em nosso dia de treinamento, ela não só dominou os conceitos, ela estava

o telefone com um de seus clientes, ajudando-a a abrir uma conta de lucro.

Sempre tenho meu escritório móvel comigo (mochila com laptop, outro dispositivos eletrônicos e itens essenciais para salvar vidas, como Milano biscoitos). Enquanto Debra repassava o básico com seu cliente, bati na porta algumas tarefas da minha lista de tarefas pendentes. Eu sabia que tinha algumas contas a pagar, então fui em minha conta bancária online, olhei para a conta de despesas operacionais e garantiu que todos os desembolsos fossem em dia. Sim - Lucro

A conta estava atualizada. A conta fiscal parecia boa. Pagamento do Proprietário Conta - verifique. Outras contas avançadas que discutiremos posteriormente neste livro - tudo bom. Agora era hora de pagar minhas contas com as despesas operacionais Conta.

"O que você está fazendo?" Debra perguntou, me assustando.

Não tinha ideia de que ela estava atrás de mim e praticamente cuspi meu café. E se você conheceu Debra, você nunca iria adivinhar que ela é uma super-ninja ou algo assim. Mas ela deve ser, porque ela tem a habilidade de apenas aparecem ao seu lado sem que você perceba. Minha dica? Evite beber de qualquer forma de líquido quando ela está por perto; você vai amordaçar ou cuspir sobre o mesa quando você olha para cima e vê a super ninja Debra agarrada ao teto acima de TI.

"Estou pagando minhas contas", respondi. "Por que você está pagando hoje?"

Confuso, respondi: "Hum. . . porque eu tenho tempo, e eles são devidos." Debra disse: "Bem, isso não é inteligente." (Ninjas não medem palavras.) "O que você significar?" Eu perguntei.

Foi quando Debra me ensinou o 10º e o 25º ritmo de fluxo de caixa - pagando despesas semestralmente, nos dias 10 e 25. E esse foi o dia o ritmo 10/25 tornou-se parte integrante do lucro em primeiro lugar. Obrigado, Debra! (Se isso é seu nome verdadeiro.)

Implantei o processo no meu negócio imediatamente. Eu deixei as contas virem em, e eu deposei renda, mas foi isso. Eu não fazia mais contabilidade quando eu tinha tempo, ou quando alguém ligou para verificar e ver se eu tinha recebido uma fatura. Eu entrei em um ritmo. Eu fiz minha contabilidade a cada 10 e 25 (ou no dia útil anterior, se o dia 10 ou 25 cair em um fim de semana ou feriado). Eu escolhi esses dias para que meus pagamentos cheguem até o dia 15 e o final do mês, quando vence a maioria das contas. Para nosso benefício, queremos entrar um ritmo de duas vezes por mês, e para o benefício de nossos fornecedores, queremos fazer certeza de que os pagamos em dia.

Primeiro, calculei todos os novos depósitos que haviam entrado nas últimas semanas e fez as alocações de lucro em primeiro lugar, movendo o dinheiro para cada conta. Então Calculei todas as contas e coloquei-as no sistema.

Um pouco de mágica começou a acontecer. Eu me tornei cada vez menos reativo sobre contas. Não olhei imediatamente para a conta bancária quando recebi uma grande Bill e me pergunto por que gastei tanto e quando poderia pagar este. Em vez disso, comecei a me sentir mais no controle. Olhando minhas contas e meu depósitos duas vezes por mês, nos mesmos dias de cada vez, pude ver um padronizar. Percebi que 80% das minhas contas venciam no início do

mês, e que poucos venceram no segundo semestre. E eu vi como meu os depósitos foram igualmente dispersos ao longo do mês.

Percebi que tinha muitas contas recorrentes "pequenas" que somavam muitos dinheiro e eram despesas desnecessárias. Comecei a ver tendências e entender meu fluxo de caixa. Eu não comecei a empilhar contas, pagando o que pude e, em seguida, colocando aqueles que não paguei de volta em uma pilha. Comecei a administrar contas e cancelar coisas desnecessárias. Comecei a pagar as contas em dia. Cada conta.

Liz Dobrinska, minha guru gráfica que projetou meu site e até mesmo o capa deste livro, disse-me: "Eu não sei o que aconteceu, Mike, mas você

agora pague sempre em dia. Gostaria que todos os meus clientes fossem como você. ”

Antes de começar a seguir o conselho de Debra, paguei a Liz de forma inconsistente. Às vezes eu pagava a conta no dia em que ela chegava. Em outras ocasiões, sentei-me nele por sessenta ou noventa dias. Não era porque eu estava tentando aproveitar dela; Eu estava simplesmente no modo reacionário. Meu método de contabilidade era não é uma maneira eficaz de entender meu fluxo de caixa ou de manter minhas críticas fornecedores importantes felizes. O ritmo 10/25 mudou tudo isso.

Veja como começar:

1. Deposite todas as receitas em sua conta de despesas operacionais.
2. A cada 10 e 25 dias do mês, transferir o total depósitos das duas semanas anteriores para cada um de seus "pequenos pratos" contas com base em suas porcentagens de alocação atuais. Para exemplo, digamos que você tenha \$ 10.000 em depósitos totais no passado duas semanas. Com base nas seguintes porcentagens de exemplo, aqui está como você alocaria os \$ 10.000:

Despesas operacionais 43% - \$ 4.300 Imposto 15% - \$ 1.500

Remuneração do proprietário 30% - \$ 3.000

Lucro de 12% - \$ 1.200

Remuneração do funcionário (\$ 750) - \$ 0

Caixa para pequenas despesas (\$ 50) - \$ 0

- 3 . Transfira os valores específicos em dólares do departamento operacional Conta de despesas para as respectivas contas. Neste exemplo, O empregado paga por \$ 750 e o caixa para pequenas despesas por \$ 50. As contas agora será semelhante a:

Despesas operacionais 43% - \$ 3.500

Imposto 15% - \$ 1.500

Remuneração do proprietário 30% - \$ 3.000

Lucro de 12% - \$ 1.200

Remuneração do funcionário (\$ 750) - \$ 750

Caixa para pequenas despesas (\$ 50) - \$ 50

4 . Transfira todos os saldos das contas para impostos e lucros
Contas para as respectivas contas "sem tentação" em seu
segundo banco.

5 . Você tem \$ 3.000 na conta de pagamento do proprietário a partir da qual
pague a si mesmo. Pegue apenas o que você alocou como seu bi-
salário semanal, e deixar o resto acumular. Por esta
Por exemplo, diremos que seu salário quinzenal é de \$ 2.750. Isso seria
deixe \$ 250 na conta.

6 . Pague seus funcionários com a conta de pagamento do funcionário. Para
Por exemplo, se você pagar \$ 675 neste período de pagamento, sobraria \$ 75 em
a conta.

7 . Com os \$ 3.500 restantes nas despesas operacionais
Conta, pague suas contas.

Depois de fazer tudo isso, as contas ficariam assim:
Despesas operacionais 43% - \$ 50

Imposto 15% - \$ 0

Pagamento do proprietário 30% - \$ 250

Lucro 12% - \$ 0

Remuneração do funcionário (\$ 750) - \$ 75

Caixa para pequenas despesas (\$ 50) - \$ 50

Lucro e dinheiro de impostos serão acumulados em seu segundo "sem tentação"
banco. À medida que novos depósitos forem recebidos, você os depositará no
Conta de Despesas, e a cada 10 e 25 futuros
mesmas sete etapas.

Uma observação importante aqui: há uma forte possibilidade de você não ter o suficiente
dinheiro em suas contas para fazer tudo isso. Se sim, você tem um grande despertar
ligar. Quando você não tem dinheiro suficiente para pagar suas contas, é

sua empresa gritando a plenos pulmões, avisando que você não pode
pagar as contas que você está incorrendo. Você está gastando mais dinheiro do que seu
as empresas podem apoiar. Mas não entre em pânico. Posteriormente no livro, detalho um processo
isso o ajudará a se ajustar ao ritmo 10/25 da maneira mais confortável possível.
Mesmo que você não possa pagar tudo nos dias 10 e 25, você deve entrar
este ritmo, porque permitirá que você tenha uma noção do fluxo e
acumulação de dinheiro. Um coração se enche de sangue e o bombeia para fora, formando
um batimento cardíaco. A força vital do seu negócio é o dinheiro; deve fluir em um
ritmo como um coração, não em uma bomba aleatória de pânico aqui e ali quando
você tem dinheiro.

QUARTO UM

DISTRIBUIÇÃO TRIMESTRAL

O novo bairro chegou. Yippee! Você está prestes a tomar o seu primeiro sempre verificação de distribuição trimestral. Isso mesmo, baby. Seu negócio é servindo *você*, agora. Você fará uma verificação de distribuição a cada trimestre. A cada noventa dias, o lucro será compartilhado com você. É aqui que o seu Monstro de Frankenstein começa a se tornar uma besta poderosa e adorável e serve uma refeição requintada em uma bandeja de prata com uma combinação perfeita California Pinot Noir. Você não quer apenas beliscar aquelas bochechas rechonchudas?

Os trimestres de cada ano são os seguintes:

- 1º trimestre - 1º de janeiro a 31 de março
- 2º trimestre - 1º de abril a 30 de junho
- 3º trimestre - 1º de julho a 31 de setembro
- 4º trimestre - 1º de outubro a 31 de dezembro

(Isso pressupõe que seu ano fiscal é igual ao ano civil. Se você tiver um ano fiscal ruim, como se o final do ano fosse 31 de maio, então seus trimestres será diferente.)

No primeiro dia de cada novo trimestre (ou no primeiro dia útil após), você terá uma distribuição de lucro. Lembre-se, a conta de lucro atende a alguns fins:

1. Reservas de dinheiro.

Página 88

- 2 . Métrica para medir o crescimento.

- 3 . Lucro.

Calcule o valor total do lucro na conta (não adicione nenhum trimestre distribuições percentuais de depósitos que você recebeu neste dia) e tirar 50% do dinheiro como lucro. A outra metade fica na conta, pois uma reserva.

Não importa o dia em que você comece a lucrar em primeiro lugar, faça uma distribuição para o trimestre atual no primeiro dia do novo trimestre. Por exemplo, digamos você decide implementar o Profit First em 12 de agosto. Você aloca para o seu várias contas daquele dia em diante. Então, em 1º de outubro, ou o primeiro dia do novo trimestre que você faz sua contabilidade, você distribui o lucro na conta de lucro. Quer você comece este processo em 3 de julho ou 31 de setembro, o próximo trimestre ainda começa a partir de 1 de outubro; então você distribuir os lucros do trimestre anterior naquele dia. Não importa quando você comece a lucrar primeiro; o que importa é que você receba uma ritmo.

Bem-vindo às grandes ligas. Agora você terá uma distribuição a cada trimestre, assim como fazem as grandes empresas públicas. Eles anunciam seus trimestrais renda e, em seguida, distribuir uma parte dos lucros aos acionistas. E isso é exatamente o que você vai fazer (veja, você está crescendo agora). Quarterly é um ótimo ritmo, aliás. É um tempo longo o suficiente entre distribuições que você começa a esperar por eles, se antecipando a eles. Mas não é tão frequente que cheguem a parecer uma parte normal do seu

renda pessoal.

A cada trimestre você pega 50% do que está na conta e deixa 50% sozinho. Por exemplo, digamos que você economizou \$ 5.000 em sua conta de lucro durante o primeiro trimestre de implementação do Profit First. No primeiro dia do novo trimestre, você receberá \$ 2500 como uma distribuição aos proprietários de capital e deixe os outros 50% intactos.

Se sua empresa tem vários proprietários, o lucro distribuído é dividido com base na porcentagem de propriedade de cada acionista. Seguindo o acima cenário, se você possui 60% da empresa, outro parceiro possui 35% e um investidor anjo possui 5%, a distribuição seria de \$ 1.500 (para você, o 60% proprietário), \$ 875 (para o cara de 35%) e \$ 125 (para o investidor).

Página 89

A chave é esta: a distribuição de lucros *nunca* pode voltar para a empresa. Você não pode usar um termo sofisticado como "enxada" ou "retenção de lucros". Sem termo você usará para encobrir o fato de que você está roubando de Paulo para pagar a Pedro.

Sua empresa deve funcionar com o dinheiro que gera para seu funcionamento despesas. A redução dos lucros significa que você não está operando de forma eficiente o suficiente para cobrir as despesas operacionais. E se você devolver o lucro, você não experimentará a recompensa muito importante de sua empresa servir vocês. Você apenas deixará o monstro solto novamente. Portanto, sempre leve o seu lucro, a cada trimestre, e use-o para seus próprios fins. É celebração Tempo!

HORA DE CELEBRAÇÃO!

Quando você faz sua distribuição de lucros, o dinheiro só deve ser usado para um propósito: para seu benefício pessoal. Talvez você saia para um bom jantar com sua família. Talvez você consiga aquele sofá novo incrível que tem seu de olho. Talvez você vá de férias de sonho.

Nos quatro anos desde que Jorge e José começaram a implementar Profit First in seus negócios, eles tiraram várias férias de sonho - Bermudas, Europa, cruzeiros - e deram essas férias a seus entes queridos como bem. Esses caras sabem comemorar!

“Antes de começarmos a usar o Profit First em nosso negócio, estávamos um pouco perdido e me perguntando quando o negócio decolaria e melhoraria nosso estilo de vida”, Jorge me disse. “Não acho que alguém queira trabalhar apenas para o contracheque. Você precisa de mais incentivo. Agora, no final do trimestre, nós realmente ansioso para planejar o que faremos com o extra dinheiro.”

Seja o que for, você *deve* usar seus lucros com você! Por quê? Porque isso é como você transforma Frankenstein, aquele monstro comedor de dinheiro, em uma vaca leiteira que continua dando a você e apoiando você. Todo trimestre, com todo lucro você comemora, você vai se apaixonar cada vez mais pelo seu negócio.

PAGAR TIO SAM

A cada trimestre, você também pagará o imposto estimado trimestral. Seu contador provavelmente deu estimativas de quanto você deve em impostos;

agora você os paga. Você reduzirá parte da dor que sente ao pagar estimativas, porque neste mesmo dia de cada trimestre, você também terá aquele lucro para você, acima e além do seu salário.

UM PEQUENO PASSO

A cada trimestre, você precisa avaliar suas porcentagens atuais e mover mais perto de seus TAPs. Você pode mover qualquer porcentagem que desejar obter aos seus TAPs, mas saiba disso - o objetivo é nunca dar um passo para trás. Eu gostaria muito melhor que você dê um pequeno passo mais perto de sua porcentagem de lucro alvo do que dar um grande salto em sua direção, apenas para recuar um mês depois.

Se você estiver ajustando e aprimorando suas porcentagens de maneira conservadora, eu sugiro que você responda por três pontos percentuais a cada trimestre. Isso é, você pode mover sua conta de lucro de 5% para 8%. Ou você pode se mover sua conta de imposto de 11% a 12%, sua conta de lucro de 5% a 6% e sua conta de pagamento do proprietário de 23% a 24%.

Se você pode se ajustar mais, vá em frente, por todos os meios. Apenas lembre-se, você não pode "Desfazer suas porcentagens", porque isso vai minar esse novo hábito que você estabeleceu. E não se esqueça: no início do próximo trimestre, você estará fazendo tudo de novo. Pense no que você está fazendo por um segundo. Vocês agora estão distribuindo lucros trimestralmente, o que o obriga a encontrar maneiras de operar com mais eficiência. Isso não é legal? Sua pequena empresa é agora fazendo a mesma coisa que os grandes kahunas da indústria. Enquanto A Bloomberg Radio tagarela sobre "acima do esperado" trimestralmente lucros e distribuição de acionistas por tal e tal empresa pública, você pode sorrir e sentir pena dos acionistas públicos e do miserável porções que eles ganham porque *you* possui *many* ações da sua empresa. Oh cara, Isso é bom.

ANO UM

FINALIZE SEUS IMPOSTOS

Já que você está no ritmo trimestral de avaliar e se aproximar de seus TAPs, celebrando seu desembolso de lucro e reavaliando seu despesas, não há muito nada especial que você precise fazer anualmente base. A única coisa que você precisa adicionar à sua gestão financeira em fim de ano é a finalização de seus impostos.

Determine quanto você deve e quão longe você estava em suas estimativas. Se você deve mais do que tem em sua conta fiscal, algumas coisas provavelmente foi errado. Você provavelmente não economizou uma porcentagem grande o suficiente em seu imposto conta, e / ou você não verificou trimestralmente com seu contador para ver como você foi ao longo do ano com sua reserva fiscal.

Se você deve impostos no final do ano e não tem dinheiro em seus impostos conta, esta é a única vez que você pode puxar de sua conta de lucro para um razão diferente da distribuição de lucros. Na verdade, você precisa. Você não vai para

prisão se você não tiver lucros para distribuir aos proprietários, mas você irá para prisão se você não pagar seus impostos. Neste caso, retire o dinheiro que você tem da sua conta fiscal e da sua conta de lucro para pagar os impostos. Então ajuste as porcentagens em sua conta fiscal para garantir que você terá o suficiente para no próximo ano.

Quando você ajusta sua porcentagem de imposto, reduza sua porcentagem de lucro em Esse montante. Sim, você está tendo um golpe nos lucros, mas no próximo trimestre você vai trabalhar para aumentar os lucros novamente. A chave agora é ter certeza de que você estão totalmente preparados para os impostos.

Se você tem muito dinheiro sobrando em sua conta fiscal, parabéns - você pode mover esse dinheiro para sua conta de lucro e obter lucro distribuição. Você também pode reduzir seu imposto TAP e aumentar sua porcentagem de alocação de lucro por esse valor. Basta verificar com o seu especialista financeiro primeiro.

FUNDO DO DIA CHUVOSO

À medida que seus lucros se acumulam em sua Conta de Lucro, você pega apenas metade como distribuição de lucros, o restante atuará como um fundo para dias chuvosos. Você classifica de se tornar seu próprio banco. Isso é uma coisa boa, mas muito dinheiro disponível pode ser um risco (as pessoas gostam de processar bolsos fundos); e o dinheiro deveria ser investido, não tem permissão para sentar e estagnar mês após mês e ano após ano. Esta é uma análise simples do que fazer com seu fundo para dias chuvosos. Primeiro acumule uma reserva de caixa de três meses para o seu negócio, então você tem dinheiro suficiente economizado para operar ileso por três meses se todas as vendas viessem a uma parada brusca e nem mais um centavo entrou no negócio. Então, quando você vê que o dinheiro em sua conta de lucro é superior a três reserva de mês, você sabe que esta é uma boa oportunidade para colocar dinheiro de volta

o negócio, para fazer alguns investimentos de capital adequados que trarão muito mais crescimento e muito mais lucro, ou para financiar a conta do Vault (isso é um pequeno teaser para o que você aprenderá em breve).

PARA SEMPRE

A Avaliação Instantânea forneceu os TAPs, mas você pode fazer melhor. Como um atleta avaliando seu desempenho ao longo do tempo, conforme você usa o Profit First sistema, você terá uma boa noção de quando e onde pode empurrar aspectos de sua empresa para o próximo nível de classe mundial. Se você puder, empurre para 22% lucro, ou mais, ou corte as despesas para 15%.

Mesmo com você, e todo o pessoal financeiro que o ajuda em seus negócios, depois de Profit First, você ainda não terminou. Você pode obter cada pessoa na sua empresa, independentemente do que faça, apoiando o negócios com Lucro Primeiro. Eles farão isso implementando um novo tipo de lista de afazeres.

Em meu segundo livro, *The Pumpkin Plan*, explico o colossal seed-to-business crescimento - a interseção da singularidade, da principal demanda do cliente e sistemas. Sua singularidade (oferta única) é o que gera dinheiro, mas isso só acontece quando seus principais clientes desejam sua oferta. Se você puder entregue a eles automaticamente, você tem potencial para se tornar um força colossal em sua indústria. Esses três fatores formam uma maneira nova e melhor para criar e manter uma lista de tarefas pendentes. Você usará três símbolos: a \$ (dólar

sinal), um ☺ (rosto sorridente) e um ∞ (símbolo do infinito).

De hoje em diante, sua equipe pode determinar rapidamente o que mais tarefas lucrativas. Se algo provavelmente renderá dinheiro para a empresa nos próximos sessenta dias, dê \$. Se for algo para um cliente importante, dê uma carinha sorridente ☺ ; e se é um sistema que pode ser criado para que outras pessoas ou coisas podem fazer a tarefa perfeitamente e você não precisa mais faça, dê um ∞.

Em seguida, anote as tarefas que você tem. Codifique cada um deles sem nenhum símbolo (se não se aplica às três categorias acima), ou um dos símbolos acima. Em alguns casos, uma tarefa receberá dois símbolos ou todos os três. Então priorize sua lista de tarefas com base nos símbolos nesta ordem:

Primeiro faça \$ ☺ ∞ Estes são os dons de Deus para as tarefas. Quando você faz um desses, você vai ganhar dinheiro, fazer um cliente feliz (o que, aliás, é o mais poderosa forma de marketing) e sistematizar a tarefa como um processo. Dessa forma, da próxima vez que esta tarefa se apresentar, basta entregá-la desligado e isso será feito perfeitamente! Lucre com um cliente que o ama, e você ser capaz de fazer isso automaticamente.

O próximo é \$ ☺ Cliente feliz pagando dinheiro a você = uma vida feliz. Então \$ ∞ This é uma tarefa que permite que você ganhe dinheiro e desenvolva um sistema para fazer isso acontecer automaticamente. Talvez não para o cliente atual, mas dinheiro automático geralmente significa novos clientes no futuro.

Então faça ☺ ∞ Esta é uma tarefa que deixa o cliente feliz. Você desenvolverá um sistema para que aconteça no automático. Considere-o cliente automático retenção e marketing automático.

Em seguida, faça \$ Esta tarefa significa que você está trazendo dinheiro. Lucro, baby!

Em seguida, faça ☺ Você pode não ganhar dinheiro imediatamente fazendo isso tarefa, mas um cliente feliz é a chave para a sustentabilidade, é um marketing poderoso e geralmente leva a mais dinheiro no futuro.

Então faça ∞ Com esta tarefa, você constrói um sistema para que não tenha que fazer isso de novo a cada vez.

E, por último, faça "" Isso é um espaço em branco. Acabei de colocar as aspas no ar para que você podia ver que estava em branco. Em muitos casos, quando você pensa em tarefas e as escreve para baixo, você notará que a maioria são espaços em branco - eles não fazem ou não farão dinheiro em um futuro próximo, eles não atendem clientes e não estão construindo sistemas. Faça essas coisas durarem.

Ao fazer com que todos em sua empresa priorizem suas listas de tarefas com este sistema simples, você empurra Lucro Primeiro. Não dê este sistema de tarefas a um poucas pessoas. Compartilhe com toda a sua equipe. Ajude-os a se concentrar nos três coisas que mais importam: lucro (a força vital do seu negócio, sem que você não pode sustentar o negócio), clientes (o verdadeiro chefe; sem eles não há negócios); e sistemas (a única maneira de crescer e competir).

• • •

Jorge e José estão vivendo o sonho americano. Basta perguntar a eles - eles dirão você, eles estão definitivamente vivendo a vida que se propuseram a experimentar quando eles primeiro abriram as portas do Specialized ECU Repair. Se você seguir o passos descritos neste livro, você também vai olhar para trás em seu primeiro Lucro Primeiro ano com admiração e apreciação. Você estará vivendo o sonho, baby!

ETAPAS DA AÇÃO

PREPARE-SE PARA UM ÓTIMO ANO

Etapas 1: volte ao início do capítulo e conclua todas as Tarefas do "primeiro dia" descritas lá: notifique seu contador, configure seu contas (caso ainda não o tenha feito) e obtenha seu primeiro lucro

Depósito ou transferência em conta.

Passo 2: Comece uma “lista de celebração”: tenha ideias de como você gasta sua distribuição trimestral de proprietário. Inclua pequenas guloseimas e grandes indulgências. Poste a lista onde você possa vê-la, para se inspirar e motivação e como um lembrete quando o trimestre chegar e você convença-se de que existem usos mais práticos para o dinheiro.

Etapas 3: com base no sistema que compartilhei neste capítulo, renove sua tarefa lista e comece a usá-lo imediatamente. Você pode baixar o Profit First To- em branco Faz formulário em você adivinhou isso - o Recursos aba em MikeMichalowicz.com.

CAPÍTULO SEIS: Destruindo a dívida

Pobreza bem vestida ainda é pobreza. Só porque sua empresa está fazendo muito dinheiro não significa que você está se agarrando a ele. Muitos empreendedores acreditam que a receita é o que define o sucesso e então compeete-se de acordo. Outro grande cliente vem a bordo, e o empresário amplia o escritório. Uma grande liquidação rola e com ela uma fantasia jantar. É como colocar o monstro de Frankenstein em um smoking e tê-lo dance e cante “Puttin 'On the Ritz” (grite para Mel Brooks). o monstro pode parecer que tem sua atuação conjunta, mas não tem. Um pouquinho de fiação defeituosa - como, o grande cliente decide não pagar suas contas - e o monstro vai em fúria. Tudo desmorona.

Dois anos atrás, meu celular tocou com uma ligação de meu amigo Pete. Eu fui esperando a ligação - tínhamos planos de jantar em Nova York que fim de semana e, como Pete é residente da Big Apple, ele conhece todos os pontos quentes. Achei que ele estava ligando para confirmar os planos. A chamada não foi o que Eu esperava.

"Sinto muito, Mike, não posso jantar neste fim de semana", disse Pete, sua voz

tenso.

“Droga, isso é uma merda. Eu estava realmente ansioso por isso. Mas não há problema, irmão. Vamos reagendar,” eu disse, olhando para o meu calendário. “O que está havendo em? Saindo da cidade?”

“Sim, meio. Bem, na verdade não”, respondeu Pete. Então ele suspirou e disse: “Eu, uh... Estou quebrado, Mike. Estou duro.”

Pete explicou que seu banco havia ligado para sua linha. Não tenho certeza se você está familiarizado com esta experiência, mas é assim que funciona: você obtém uma linha de crédito do banco. É uma conta bancária que funciona como um crédito cartão, em que você pode sacar tanto dinheiro quanto quiser, até o seu limite de crédito e pague-o ao longo do tempo. Contanto que você pague seus juros e fazer seu pagamento percentual mínimo todo mês, você está bem.

Exceto que há uma pequena regra incômoda nas letras miúdas que diz que o banco pode ligue de volta todo o empréstimo a qualquer momento. Mesmo se você tiver pago mensalmente

Página 97

porcentagem no tempo todo mês, mesmo se você não estiver carregando uma alta saldo, o banco pode arrancar sua linha de crédito sem aviso prévio. E uma vez o banco liga para avisar que está ligando para sua linha, o relógio começa tique-taque. Você tem trinta dias para devolver cada centavo. Carraça. Carraça. Carraça.

Pete recebeu a ligação. Sua linha? Um milhão de dólares. A quantia que ele havia sacado da linha? *Um milhão de dólares*. O valor nas reservas de caixa de sua empresa que ele poderia acessar? Zero. Desnecessário dizer que o jantar em Manhattan estava cancelado.

Lutando para pronunciar as palavras, Pete disse: “Mike, você pode me ajudar? eu vou siga sua liderança. Eu farei qualquer coisa. Se você me dissesse para correr pelado no ruas, eu faria isso.”

Claro, concordei em ajudá-lo a encontrar uma maneira de sair dessa dívida enorme. Uma perambulação nua como Lady Godiva pelas ruas de New York pode chamar a atenção dele e me dar forragem suficiente para anos por vir, mas certamente não iria resolver sua dívida (na verdade, iria provavelmente acrescentar a isso, com a multa por comportamento lascivo e lascivo). então passamos duas horas ao telefone naquela noite, analisando o Lucro primeiro em detalhe. No início, Pete ficou confuso - por que eu estava falando sobre lucro quando ele estava tão longe no buraco? Você pode estar se sentindo assim também. Entendi. Está muito difícil pensar em lucro, quanto mais planejá-lo, quando sua situação é tão terrível quanto a de Pete. Você pode não ter um milhão de dólares em dívida, mas aposto que qualquer dívida que você carregue parece que pode ser de um milhão dólares, às vezes.

Este é o momento definitivo de sobrevivência. Se você concentrar toda a sua energia em pagando dívidas, isso é tudo que você alcançará. Você ainda será pego na armadilha do pensamento de linha superior, o que provavelmente resultará em mais dívidas.

Novamente, existem semelhanças aqui com a perda de peso. Se você está acima do peso, em um certo ponto sua “linha de crédito” será chamada. Talvez você se veja em uma foto de família e percebo que não dá mais para dizer que é “só um bolinho top”, porque o topo do muffin está caindo de joelhos e fazendo cócegas seus dedos do pé. Talvez um dia você se canse de estar sempre cansado. Ou talvez será algo muito pior - como um ataque cardíaco ou diabetes - que finalmente leva você a dizer: “Basta.”

Página 98

Podemos rastrear quase todas as grandes mudanças até um momento crucial quando o a dor de permanecer de uma certa maneira é maior do que o esforço de conscientizar disso vá embora. Chame isso de um ponto de inflexão ou de virada, uma revelação ou um chamada de despertar; seja qual for o nome que você der, a escolha é a mesma. Você poderia consertar a crise ou a raiz do problema?

Quando a vida “liga”, entramos em ação. O problema é que a maior parte do vez que a ação que realizamos é uma reação, um foco estreito e direcionador no alívio da dor imediata. Nós movemos céus e terra para nos salvar fora de um congestionamento com pouca ideia de criar uma mudança permanente. Porque fazer isso muitas pessoas que perderam peso ganham tudo de volta (e mais alguns)? Porque assim que alcançam seu objetivo, eles voltam aos velhos hábitos. Claro não alguém quer beber um galão de água e comer toranja todas as manhãs durante o resto de suas vidas, ou passar tanto tempo com o Thighmaster que eles vão ter que pensar em fazer isso com firmeza. A dor de ser a gordura se foi - qual é o sentido de fazer outro cruzeiro de Richard Simmon perder?

Uma vez que a dor passa, a ação que decidimos tomar é aquela momento desaparece. Chega de toranja. Não há mais água. Não mais Thighmaster. A toranja é substituída por balas de uva. Água se transforma em refrigerante. E o Thighmaster é jogado no porão, onde tudo de bom as intenções vão morrer. É de se admirar que, quando o peso volta, é com uma vingança? Afinal, sua mente agora sabe que você pode perder peso em um beliscão. Quem se importa se você ganhar alguns quilos? Você sempre pode travar a dieta de novo, certo? Experimente o *The Biggest Loser* ? E é claro que sempre há "a cirurgia."

O que meu amigo Pete pretendia fazer era o mesmo negócio, uma crise diferente. Ele teve o equivalente a um ataque cardíaco financeiro. Assim que seu grande momento atingido, ele se tornou um homem com uma missão - acabar com essa dívida imediatamente! Por todos os meios necessários, ele sairia da crise. Seu ações (ou reações) eram o equivalente a uma dieta radical. Ele não estava dando qualquer ideia de como tornar seu negócio *permanentemente* saudável.

Se Pete consegue sobreviver a esta crise no modo de dieta radical, quais são os chances de ele se encontrar em uma situação semelhante - ou pior - alguns meses ou anos a partir de agora? As chances são altas - tão altas que eu diria que é uma aposta certa.

Página 99

Mesmo quando você e sua empresa estão em dívida até os olhos, você deve estabeleça o hábito de colocar seu lucro em primeiro lugar. Você deve ainda (e sempre) pague-se primeiro. Quando você adquire o hábito da saúde fiscal com base em este sistema, você vai consertar o problema permanentemente. As crises financeiras serão coisa do passado, porque se alguém ligar para sua linha, você terá o dinheiro

para cobri-lo.

Aqui está o que eu disse a Pete: “Se você tem dívidas, sejam mil, um milhão ou algo no meio, você precisa matar essa dívida de uma vez por todas ainda lenta e metodicamente gerando lucro.”

O sistema Profit First que estou ensinando manterá seu foco em um super negócio saudável, trabalhando em seu ponto ideal para produzir bens e fornecer serviços para clientes ideais. Este foco do laser irá manter automaticamente o seu custos reduzidos, permitindo que você pague dívidas mais rapidamente e, eventualmente, aumente sua porcentagem de lucro. O ajuste é, quando você distribui lucros, noventa nove por cento do dinheiro vai para o pagamento de dívidas. O restante por cento vai para recompensar a si mesmo. Dessa forma, a dívida é atingida apenas quando agressivamente, mas você ainda fortalece seu hábito de Lucro em Primeiro Lugar.

Em suma, se você esperar para implementar o Lucro em Primeiro Lugar até depois de pagar sua dívida, você tem menos probabilidade de construir a eficiência de negócios que irá erradicar permanentemente sua dívida e criar um fluxo de lucro perpétuo. Comece o hábito agora e, eventualmente, esses noventa e nove por cento irão para construindo suas reservas de caixa e sua própria distribuição de proprietário.

OUTRA SOLUÇÃO SIMPLES A MAIORIA DAS PESSOAS NÃO ACREDITAM FUNCIONA REALMENTE

A esta altura, espero que você seja membro do grupo “Quão saudável é sua empresa?” clube. Você está vestindo a camiseta? Eu sou. O que? Não tem um? Não sabe onde conseguir o seu? Vou te dar uma dica - está no seu armário. Sharpie, camiseta velha, "Lucro primeiro" na frente, "Quão saudável é o seu negócio?" atrás. Dez segundos. Feito. O que? Você achou que eu era vai te dar um link para minha loja online? Dificilmente. Um negócio lucrativo acontece quando você economiza seus centavos a cada passo, meu amigo. É assim que nós, membros do clube, rolamos. Frugal. Não é barato, mas frugal, com certeza. E isso é como acabei com a obra-prima caseira que estou usando no momento - e uma boa reserva de dinheiro que está prestes a enviar minha família e eu em um

Boas férias, onde usarei minha incrível camiseta com orgulho, obrigado muito!

Ter esse negócio saudável se resume a um muito, muito simples fórmula: você deve consistentemente gastar menos dinheiro do que ganha.

Duh, certo? Tenho certeza que você sabia disso. Todo mundo sabe disso. Então por que fazer isso poucas pessoas seguem isso? Gastar menos do que ganha todos os dias, todas as semanas, todo mês, todo ano, toda década leva à riqueza e liberdade de estresse financeiro. E, no entanto, a maioria de nós não consegue fazer uma coisa simples.

Aqui, novamente, estamos falando de lógica versus comportamento humano. Se a lógica funcionasse para nós, humanos, seríamos todos ricos. Eu não estaria escrevendo este livro para te dizer como fazer isso, porque você já estaria fazendo. Em vez disso, eu iria fazer um dos meus lacaios nadar do meu grande iate para o seu ainda maior iate para perguntar se você poderia dispensar um poupon cinza. Então nós dois rir do completo absurdo da situação. Quero dizer, quem teria a audácia de comer qualquer coisa com a mostarda de um homem comum como Gray Poupon?

Este é o desafio que toda a humanidade enfrenta: nós sabemos o que temos que fazer,

mas ainda não o fazemos. Por que é que? Por que tantos de nós de forma consistente deixar de ficar rico e acumular dívidas? Por que? *Porque?* (Imagine-me de joelhos, batendo dramaticamente com o punho no chão e gritando, "Porque porque?" como Scarlett O'Hara em *E o Vento Levou*.)

Felizmente para nós, Suze Orman tem a resposta.

Agora, deixe-me dizer algo sobre a Sra. Orman. Eu sou um *grande* fã. No entanto, eu nunca assisti seu programa na CNN e, além de um livro (que eu ainda não li na íntegra), não comprei nenhum de seus produtos. Sou fã dela porque vi uma palestra que ela deu na PBS num domingo manhã.

Gosto de escrever cedo nas manhãs de domingo, quando tudo está calmo em casa. Mas, nesta manhã em particular, decidi preparar um bule de café e navegar pelos canais em vez disso. Graças a Deus eu fiz. Conforme eu folheava os canais, vi Suze Orman conversando com um grupo de cerca de cinquenta pessoas. Eu tinha ouvido falar de ela e vi sua foto um milhão de vezes, e eu estava curioso para ver como ela apresentado em um formato de discurso público. Talvez eu pudesse colher algumas dicas e

truques para ser um melhor apresentador. E deixe-me dizer, ela é muito boa. Eu vi centenas de palestrantes, e ela realmente impressionou muito mim.

Ao explicar a estratégia financeira pessoal para o público, ela parou, olhou ao redor da sala e disse: "A solução para a dívida é simples: se você quer sair da dívida, você deve ter mais prazer em poupar seu dinheiro do que você gasta seu dinheiro. "

Esta foi uma percepção de mudança de vida para mim. Eu coloquei meu café e olhou pela janela. Suze continuou a falar, mas eu estava tão envolvida em meu momento a-ha, eu não ouvi nada. Eu apenas repetia o que ela disse sobre poupar versus gastar continuamente na minha cabeça. "É isso ", pensei. A riqueza é um jogo de emoção. O sucesso nos negócios é um jogo de emoção. Lucro em primeiro lugar é um jogo de emoção. Tudo se resume à história que contamos sobre o que estamos fazendo. "É o que estou fazendo me deixando feliz, ou não?"

Quando algo te deixa feliz no momento, você continuará fazendo isso. E se gastar te faz feliz, você vai gastar mais. Período. E esse gasto pode ser qualquer coisa, desde um novo vínculo até uma nova contratação e novas montanhas de dívidas. Se economizar o deixa feliz, você procurará qualquer oportunidade para economizar mais. Cupons, vendas, caixas de pechinchas - o paraíso. Economizando cem por cento porque você eliminou totalmente a despesa? *Nirvana* .

Ouvindo Suze naquele dia, toda a motivação de "dor e prazer" que Anthony Robbins falou durante anos que finalmente fez sentido para mim. o momento de dor é o chute na bunda, quando você finalmente diz basta. A dor lhe dá um grande empurrão porta afora. Para mim, o momento de dor foi meu filha deslizando seu cofrinho em minha direção, tentando salvar nossa família de ruína financeira absoluta. Para Pete, foi uma ligação do banco.

Mas a dor apenas leva você a agir o suficiente para sair da dor imediata. Em seguida, ele para de funcionar. Suze estava me ensinando a outra metade: prazer. (Não faça isso. Não deixe sua mente ir lá. E ... lá foi. Mantenha lendo quando você tira sua mente da sarjeta, pervertido. Eu vou esperar.)

A premissa é simples - evitamos a dor e avançamos em direção ao prazer, colocando uma ênfase significativa no momento (lembre-se do efeito de recência) e muito pouca ênfase no longo prazo. A dor imediata faz a bola rolar,

mas o prazer o mantém em movimento. Você provavelmente escolheu este livro por causa de dor, e você provavelmente verá resultados rapidamente, porque seus esforços reduza a dor. Mas a única maneira de você conseguir fazer isso funcionar para sempre é se você obtiver prazer imediato cada vez que exercitar seu novo hábitos. Assim como na academia, você só pode malhar algumas vezes antes de A dor de ver a parte superior do seu muffin no espelho não vale todo o esforço mais ... e é nesse exato momento que você mais precisa derivar a verdade alegria de malhar, porque é o que ajudará a mantê-lo em forma e em forma para sempre.

Se você está preso no modo crescer-mais / gastar-mais e acumulando dívida, não é porque você não entende os números. Tu es absolutamente *não* um idiota. O problema está certamente ligado às suas emoções. Você está obtendo um alívio instantâneo da dor, embora momentâneo, porque o seu a mente acredita que seu investimento trará resultados (a esperança de futuro e retornos permanentes). Quando isso não acontece, você volta para entre em pânico, venda como um cachorro louco e gaste (mais frequentemente usando o termo amigável “Investir”) para crescer. Você encontra alívio momentâneo da dor ao fazer algum tipo de progresso. Mas quando não consegue render mais dinheiro no bolso, a dor volta. É um ciclo desagradável.

Felizmente, a solução é simples, se você permitir: Dê a si mesmo mais alegria quando você opta por *não* gastar dinheiro do que quando você opta por gastar. Dê a si mesmo mais alegria quando seus resultados financeiros crescerem (não apenas linha superior). Dê a si mesmo toneladas de alegria quando sua porcentagem de lucro aumentar.

Você faz isso reconhecendo a si mesmo. Eu não me importo se você sente que Stuart Smalley dando a si mesmo uma conversa estimulante no espelho; você deve treinar sua mente para encontrar alegria na implementação do sistema Profit First. (Um dos a melhor maneira de encontrar alegria nisso é sair com outras pessoas da Profit First empresários. Tudo fica mais divertido quando você compartilha a experiência com outras. Falarei mais sobre isso no Capítulo 8, quando ensinarei como participar de um grupo de responsabilidade - um Grupo de aceleração de lucro ou Profit Pod.)

Quando você optar por não gastar dinheiro, reconheça isso. Dê um tapinha em si mesmo as costas. Faça uma dança feliz. Comemore cada vez que você salvar - seja dez dólares ou dez mil. Coloque sua música favorita e aumente o volume, pegue muito feliz. Envergonhe seus filhos no shopping. Heck, envergonhe-se.

Vista sua nova camiseta do Profit First Sharpie, sem calças, e poste-a no Facebook. Com o tempo você treinará sua mente para igualar felicidade e celebração com a escolha de economizar dinheiro em vez de gastá-lo (e talvez

andando pelos shoppings com uma camiseta e calças brancas).

É difícil viver sem comida ou água, e o papel higiênico é uma ferramenta muito útil coisa para ter. Quando você tiver que gastar dinheiro, recompense-se por obtendo o melhor negócio possível. Encontre um bom preço para as coisas essenciais que você precisa e não compre as não essenciais. Então comece a celebração da camiseta tudo de novo.

O JOGO “SÓ MAIS UM DIA”

Lembre-se da história sobre como eu perdi minha primeira fortuna ao me tornar o Anjo da Morte? Você deve se lembrar que, no final, todos, exceto um dos as empresas em que investi faliram. O único sobrevivente foi o ouriço Couro. O proprietário, Paul Scheiter, é um cara incrível. Eu considero ele minha melhor amiga. Compartilhei algumas das estratégias de sucesso que empregamos na Ouriço no *Empreendedor do Papel Higiênico* e no *Plano da Abóbora*, então se você lê esses livros, então Paul provavelmente parece ser seu melhor amigo também.

Recentemente, fui visitar Paul em sua casa em St. Louis, Missouri. Como nós passou por um Home Depot a caminho de sua loja de couro, ele disse: "Oh, eu preciso para conseguir algum material elétrico para o escritório. "

Então ele sorriu e continuou dirigindo. "Por que não pegamos?" Eu perguntei.

"Eu vou", respondeu ele. "Em apenas mais um dia."

No dia seguinte, dirigimos pelo mesmo Home Depot. Paul olhou para a placa, sorriu de orelha a orelha, depois desviou o olhar e seguiu em frente.

Eu disse: "Não precisamos de suprimentos elétricos?" "Absolutamente nós fazemos. Somente mais um dia."

Esse padrão durou a semana inteira. No final da minha visita, Paul dirigiu me para o aeroporto. Pouco antes de chegarmos ao meu ponto de entrega, perguntei ele por que ele ainda não tinha comprado os suprimentos elétricos de que precisava. Isso é quando ele compartilhou sua técnica "Just One More Day". Eu tive algum tempo antes do meu vôo, então paramos no estacionamento de curta duração. Durante o próximo meia hora, ele explicou tudo para mim.

Paulo entende a fórmula, gaste menos + ganhe mais = riqueza. Ele também entende que para esta fórmula funcionar, ambos os fatores na equação deve fornecer a ele uma vitória emocional.

É fácil sentir-se feliz por ganhar mais dinheiro, mas conseguir algo real riqueza você também tem que treinar para se sentir feliz quando gasta menos. Paulo consegue isso reescrevendo a fórmula em sua mente. A versão dele é (+ gastar menos) + (+ ganhar mais) = riqueza. Na fórmula de Paul, ambos os gastos menos e fazer mais são positivos. Não surpreendentemente, sua fórmula é como a fórmula de lucro em primeiro lugar; prioriza o comportamento humano, não a lógica.

Quando Paul precisa comprar algo, ele toca o "Just One More Dia" do jogo. Ele se desafia a passar apenas mais um dia sem o item. Cada vez que ele perde a oportunidade de comprar tudo o que precisa, ele é bombeado. Ele fica alto por ficar sem por mais um dia.

Às vezes, enquanto joga este jogo, Paul descobre que não precisa do produto ou serviço que pretendia comprar. Jogar o jogo abre outras possibilidades e realmente testa o quanto você precisa de algo.

Às vezes, você não consegue controlar isso - você tem que gastar dinheiro com algo porque você realmente precisa. Mas ao esperar "somente um dia", você não está apenas mantendo o caixa operacional em sua conta por um mais dia; você está se dando outro dia para inventar alternativas.

O PIOR MÊS

Se você é como a maioria dos empresários, sua renda pessoal é absurdamente imprevisível. Ele muda mês a mês, dependendo das vendas e coleções. Somos um grupo esperançoso, empreendedores - precisamos ter o coragem para lançar um negócio em primeiro lugar. Portanto, não é surpresa que a maioria empreendedores são enganados por suas esperanças e olham para sua melhor receita meses como o novo normal, quando muitas vezes não é. Até o seu melhor mês torna-se seu mês médio, não é a norma; é a exceção.

Quando você baseia as decisões em seu melhor mês de receita, você ficará sem dinheiro - rapidamente. A dívida começará a se acumular. E você vai voltar para o seu antigo espera, "venda mais - cresça, cresça, cresça!" Agindo como se o seu melhor mês fosse a norma é uma maneira infalível de se manter preso na armadilha de sobrevivência.

Na verdade, os contadores fazem piadas sobre isso. Recebi uma ligação com Andrew Hill e Gary Nunn, os fundadores da Solutions Tax & Bookkeeping em Frisco, Texas, sobre os hábitos de consumo dos empresários, e eles me contaram por dentro Piada. Sempre que um cliente se aproxima deles sobre uma sorte inesperada de dinheiro novo, o cliente inevitavelmente dirá: "Nem sei como gastaria todo esse dinheiro. "

A cada vez, Andrew e Gary têm a mesma resposta: "Oh, você encontrará um caminho. E provavelmente você descobrirá no próximo mês. " Talvez aquilo piada de insiders não é ROTFLMAO (Rolling On The Floor, rindo minha bunda Desligado) engraçado para você, mas é para Andrew e Gary. Eles ouvem o mesmo comentários de empresários o tempo todo e, em todos os casos, até o próximo mês, o dinheiro acabou.

Cada. Tempo.

É por isso que as porcentagens são uma ferramenta tão valiosa. Como empresário, seu a renda varia. Alguns meses são ótimos; alguns meses são uma merda; e a maioria são média. Mas é um comportamento típico dos empreendedores olharem para o seu melhor mês e dizer a si mesmos: "Este é meu novo normal" - e então começar gastar e tirar da empresa em conformidade.

As porcentagens são baseadas em resultados reais - o dinheiro no banco. Sem jogos não hipotéticos, não, "Vamos compensar no mês que vem." As projeções são um opinião. O dinheiro é um fato.

As porcentagens colocam uma quantia variável de dinheiro em suas contas diferentes, como Pagamento do Proprietário, a cada 10 e 25; e então você desenha seu dono salário dessa conta com base no pagamento que você distribuiu. Se você tem mais dinheiro na conta aí você pega o salário, a diferença de dinheiro permanece e se acumula. Assim, quando (note que não disse se) um lento mês acontece, o dinheiro foi acumulado na conta de pagamento do proprietário e seu salário permanece consistente. Se o dinheiro na conta de pagamento do proprietário for não dá pra pagar o seu salário, você não aguenta. Você precisa fazer um difícil

decisão sobre cortar outros custos, e é melhor você chutar o traseiro crescendo top line com outros clientes também.

Então, como você prevê o salário do proprietário, sua empresa provavelmente Apoio, suporte? Olhe para seus três meses mais lentos e faça a média deles. Esse é o mais baixa sua receita provavelmente irá. Em seguida, determine a porcentagem de

esta receita que será alocada para o pagamento do proprietário (35% por exemplo, vezes a receita média mensal dos três piores meses). A cada trimestre, faremos um aumento de salário com base em quanto dinheiro está no pagamento do proprietário E se ela está se acumulando mais rápido do que nós a retiramos. Faça o impacto que você pode razoavelmente tomar com base em seus doze meses, média móvel. Contanto que a conta acumule mais dinheiro ou fica equilibrado, você está recebendo um salário saudável (um que sua empresa pode suporte saudável).

THE DEBT FREEZE

Eu ensinei como garantir que seu negócio seja lucrativo imediatamente - a partir do seu próximo depósito. Agora vou te ensinar como pare imediatamente de acumular dívidas e destrua a dívida que você atualmente ter. Eu chamo o método que você está prestes a aprender de "Congelamento da Dívida". Será orientar sua empresa por meio de um rápido pagamento da dívida acumulada e um congelamento de novas dívidas, enquanto continua seu hábito de Lucro em Primeiro Lugar.

Agora, não entre em pânico. Não estou pedindo a você para vender tudo e se mudar para um van perto do rio. Não estou nem pedindo para você parar de gastar totalmente. Isso pode causar danos irreparáveis ao seu negócio. Estou simplesmente pedindo a você para comprometa-se com um congelamento de gastos que o livrará de dívidas debilitantes. o o objetivo aqui é cortar custos, não comprometer o negócio. Você pode disparar tudo seu pessoal, feche seu site, recuse-se a pagar um centavo a ninguém e mude para uma van perto do rio com seu novo colega de quarto e palestrante motivacional lutando, Matt Foley. . . mas você estará fora de o negócio. Você quer cortar a gordura do seu negócio, as coisas que não são gerar ou apoiar receitas para a sua empresa. Mas você não quer cortar o músculo, o material que você absolutamente deve ter para entregar seu produto ou serviço.

Você precisa saber onde você está. A primeira etapa é avaliar onde você são hoje. O medo só é amplificado pela falta de conhecimento. Se você não saiba seus números exatos, sua mente vai à loucura e diz coisas malucas (como ... "Ahh ... estou indo à falência ... ahh ... a única coisa pior é Mike vestida como Scarlett O'Hara. Ahh. . . o que diabos estou pensando? Ahh! "). Você não pode mudar o que não reconhece, então você precisa sabe exatamente com o que está lidando. E quando você sabe o que você é lidar com isso, sua mente não vagueia tanto.

Para aqueles de nós que ficam felizes quando economizamos (lembra do discurso de Suze?),

o Debt Freeze é uma festa rave. Para ser claro, este é o meu tipo de festa, e Eu sou uma aberração. Quando você vir a diversão louca de redução da dívida que planejamos, você pode querer sair pela porta da frente o mais rápido possível. Mas se você quer ficar livre de dívidas para sempre, fique por aqui. Aqui estão as etapas para obter sua festa começou:

IMPRIMIR E MARCAR DOCS

- 1 . Imprima sua declaração de renda atual para os últimos doze meses, bem como seu relatório de contas a pagar atual, seu extratos de cartão de crédito, extratos de empréstimos e quaisquer outros extratos relacionados à dívida, e seus últimos doze meses de pagamentos efetuados de qualquer uma das contas bancárias da sua empresa. Se você não tem um declaração de renda pronta, basta reunir os demais documentos.
- 2 . Com um marcador, desenhe uma caixa em torno de todos os custos de mão de obra - salários, comissões e bônus para funcionários. Excluir salários do proprietário e pagamentos a freelancers e subcontratados.
- 3 . Agora destaque as despesas que foram necessárias para gerar receita imediata. Por exemplo, se você for um particular investigador, você pode destacar a compra de uma unidade USB que você usa para armazenar evidências que dá aos seus clientes. Se você comprei uma unidade USB que você *não* dá aos clientes e apenas usa internamente, esse item não seria destacado.
- 4 . Em seguida, destaque todas as despesas que são absolutamente necessárias para mantenha sua empresa aberta. Isso não inclui funcionários ou empreiteiros, ou qualquer pessoa que você boxe com seu marcador já na Etapa 3. Se você tiver um carro espião equipado para vigilância e você precisa - bem, espiar - destacá-la. Se você tem um carro espião que não seja realmente um carro espião, é só seu carro, não destaque-o.
- 5 . Com uma caneta vermelha, circule as despesas que se repetem todos os meses, trimestre ou ano e continuará a fazê-lo. Nota: Algumas despesas itens, como custos de mão de obra, serão destacados ou encaixotados e circulados.

AGORA VAMOS FAZER ALGUMA MATEMÁTICA

- 6 . Some todas as despesas do ano; inclui tudo que você destacado, circulado, caixa ou deixado em branco. Exclua pagamentos de impostos e distribuições ou salários do proprietário. Divida o resultado por doze para determinar sua "noz" mensal - a quantidade total que você tem decidiu que você precisa cobrir cada mês.
7. Determine a diferença entre o seu mês atual despesas operacionais e o número *deve* ser de acordo com o seu Avaliação instantânea. Por exemplo, se você atualmente tem \$ 52.000 em despesas mensais médias e sua avaliação instantânea tem suas despesas mensais em \$ 30.000, você precisa cortar seu despesas operacionais em \$ 22.000. Período. Não haverá justificando erros de gastos anteriores, sem dizer: "Mas eu preciso tudo." Você não. Seu concorrente saudável e em expansão tem descobri isso. Você precisa colocar sua calcinha de menina grande e aceite que gastou muito, e hoje é o dia que consertamos.

(É meio assustador saber que você usa calcinha de menina grande, não é?)

8. Os band-aids saem mais facilmente quando você os arranca.

Desfazer uma pequena dívida aqui e outra ali prolonga a agonia; raramente conserta uma empresa com rapidez suficiente; nunca muda seus comportamentos para aqueles que realmente colocam o lucro em primeiro lugar; e é realmente, realmente assustador para seus funcionários. Cortar algumas coisas (ou pessoas) ao mesmo tempo, coloca seus funcionários (e você) em uma constante estado de incerteza. Arrancar o Band-Aid vai te fazer gritar de dor momentaneamente, mas a cura começa imediatamente. O mesmo se aplica à dívida.

Para evitar ter que continuar reduzindo dívidas, é melhor planejar para cortar despesas até que você esteja operando a 10% *abaixo* da meta número em sua avaliação instantânea. Então, se sabemos, precisamos cortar despesas para \$ 30.000 para ficar na faixa de lucro em primeiro lugar para despesas operacionais, queremos fazer o que pudermos para reduzir para \$ 27.000 (esses 10% extras). Por quê? Porque quando você corta despesas, você pode perceber que algo tem um efeito negativo em seu negócio, e você não pode substituí-lo por uma alternativa oportuna. Você pode ser necessário reduzir algumas despesas. Eu chamo isso de “despesa saltar para trás.” Acontece - só precisamos nos preparar para isso.

CRIE UMA EQUIPE MAIS LEANER

9 . O custo da mão de obra é geralmente a parte mais cara da operação de qualquer o negócio. Esta é a primeira despesa que você coloca em uma caixa destacada em torno de sua demonstração de resultados, e você quase definitivamente circulou com caneta vermelha também. Se sua empresa está acumulando dívidas, é muito frequente porque o custo do trabalho é muito alto. O problema com cortar custos de mão de obra é, nossas mentes rapidamente defendem e justificam por que as pessoas deveriam ficar: “Eu sou dono da empresa”; “Eu não consigo fazer o trabalho;” “Eu preciso direcionar minha equipe para fazer o trabalho.” Além disso, eles precisam de um emprego (o que é verdade), eles são essenciais para a empresa (provavelmente também verdade), a empresa irá tanque sem eles (super improvável), e se eu me livrar deles, não terei gente para fazer o trabalho (difícilmente sempre verdadeiro).

Empreendedores com excesso de pessoal tentaram se controlar fora de fazer o trabalho o mais rápido possível (eles gostam de pensar que são gerentes agora, ou melhor ainda, eles precisam gastar extraordinários quantidade de tempo na "visão" corporativa) ou acredite que os sistemas não são essenciais para uma empresa (o que são). Você precisa solte as pessoas. E você tem que perceber que mudar de trabalhar *no* negócio para *on* o negócio não é como jogar uma interruptor. É gradual. Frequentemente, o funcionário mais subutilizado em uma empresa com excesso de pessoal é você, o proprietário. É hora de você conseguir de volta a realmente fazer o trabalho, e no futuro iremos lentamente faça a transição de *dentro* para *fora* .

Agora, de volta à sua empresa com excesso de pessoal. Avalie cada pessoa e determinar se sua função é obrigatória para que as operações continuem (não a pessoa, mas a função). Se uma pessoa usa vários chapéus (para exemplo é a sua recepcionista e vendedor interno), pergunte você mesmo se cada função for obrigatória para que as operações continuem.

10 . Em seguida, avalie sua equipe. Existem pessoas que não são “Jogadores A”? Você tem alguém que é realmente ruim para a empresa? Essas pessoas estão custando dinheiro de várias maneiras do que um.

Página 110

11 . Ignorando os salários e como você se sente sobre as pessoas, determinar o seguinte: a) quais funções devem permanecer internas não importa o quê, b) quais funções podem ser terceirizadas ec) quais funções que a empresa pode continuar sem.

12 . Em seguida, olhe para o seu povo. Olhe para você. Quais funções poderiam você assumir? Agora olhe para seus melhores funcionários, os melhores jogadores. Eles podem ser deslocados para cobrir as funções que devem permanecer dentro casa? Existem funções indispensáveis que só podem ser realizadas por uma pessoa específica?

13 . Planeje as dispensas. Agora, antes de entrar nisso, quero que você sei que eu sei como isso é devastador. Eu sei o quanto você vai querer resistir a fazer isso, porque eu fiz. Houve um dia quando eu tive que demitir dez pessoas de meus vinte e cinco funcionários companhia. Foi o dia mais difícil da minha vida profissional. Eu tive que despedir quase metade da minha equipe, não porque eles fizeram alguma coisa errado, mas porque *eu fiz* - gerenciei mal os números; eu contratei rápida, frequente e desnecessariamente.

Eu também quero que você saiba que não importa o quão devastador seja, demitir pessoas é necessário. Tentando manter alguns funcionários sua empresa não pode pagar apenas colocar sua empresa sob, garantindo assim que *todos* percam seus empregos. E porque você priorizar a dispensa de funcionários com baixo desempenho e pessoas que preencher funções que não são uma necessidade básica para sua empresa, você não é apenas economizando o custo de manter essas pessoas; você também é construção de uma infraestrutura mais eficiente.

Tenha em mente que ao deixar essas pessoas irem, você está libertando para encontrar um emprego que se encaixe melhor. Sim, é uma merda que você precisa para despedir as pessoas que contratou de boa fé. Mas seria pior se você os mantiver em um beco sem saída. Eu sei disso em primeira mão. Somente esta manhã pesquisei os perfis do LinkedIn de dez pessoas Tive que interromper aquele dia terrível. Todos eles têm empregos melhores. Três são sócios-gerentes em importantes empresas do setor; outra está vivendo seu sonho de velejar ao redor do mundo; um é agora um juiz; uma é uma mãe que fica em casa (que, meu esposa gosta de me lembrar, é o trabalho final)! Nada disso seria

Página 111

teriam acontecido se eles tivessem ficado no meu pequeno companhia.

14 . Ligue para o seu emprego e / ou advogado comercial. (Para uma lista de advogados que também são PFPs, vá para MikeMichalowicz. com e verifique a seção de Recursos.) Esses advogados entendem o lei, irá revisar seus contratos de trabalho e certificar-se de você lida com suas dispensas adequadamente. Nunca, e quero dizer nunca, proceda com rescisões ou dispensas sem falar com seu advogado primeiro.

15. Entre as despesas em caixa destacadas, você também tem comissões e bônus para funcionários, freelancers, etc. para maneiras de reduzir ou remover esses custos totalmente, mas lembre-se sempre de que, ao fazer isso, você está reduzindo o pagamento. Funcionários ou freelancers entregaram um aviso de redução na receita provavelmente ficam descontentes ou desanimados; não importa como você lida com isso, espera que a notícia mate o moral e enfraqueça produtividade.

16 . Comece as dispensas. Escolha uma segunda pessoa (talvez o seu parceiro de negócios, ou seu diretor de RH, ou, se você não tiver qualquer um da casa, traga seu advogado - este é um dos poucos custos que você deseja incorrer) para testemunhar as demissões e ajudá-lo explique a situação com cada funcionário. Conheça cada um pessoa. Com a aprovação de seu advogado, primeiro explique o motivo da dispensa de seu funcionário e, em seguida, fornecer suporte que você pode pagar, como circular seu currículo ou até mesmo pagar alguma separação.

17 . Assim que cada pessoa for dispensada, convoque uma reunião de equipe com todos seus funcionários restantes. Compartilhe o que você fez e por quê você fez isso. Explique como é difícil ter que fazer isso e que você assume a responsabilidade pelo problema financeiro que você tem a empresa para consertá-lo. Assegure a sua equipe que todos os restantes estão aqui para ficar, e que você tomou ação para estabilizar imediatamente a empresa.

Não peça, repito, não peça às pessoas que aceitem um corte no pagamento. Eu fiz isso com terrível consequências. Pedindo a todos os seus funcionários que continuem a trabalhar duro ou mais difícil do que nunca por menos dinheiro é pior para o bem-estar emocional de seu empresa do que deixar apenas mais uma pessoa ir. Quando eu fiz isso, desanimou toda a equipe. Eu estava simultaneamente dizendo a eles para intensificarem para a empresa e cobrem seu próprio trabalho, bem como o das pessoas que havia saído e que, como recompensa pelos seus esforços, eu cortaria seu salário em 10%! Eles se sentiram desanimados e com medo de que os cortes continuassem. Das pessoas restantes, quase metade delas começou a procurar um novo emprego com uma empresa mais estável. De repente, houve muitos dias de doença, e um dos meus caras restantes decidiu não ficar. Ele conseguiu um emprego em outro lugar.

HORA PARA MAIS CORTES

18. Agora que a parte mais difícil acabou, ligue para o seu banco e diga a eles para interromper todos os saques automáticos de todas as suas contas, exceto para qualquer um que você destacou nas etapas 2 e 3. Em seguida, notifique seus fornecedores que você está interrompendo as retiradas e irá pagar por cheque daqui para frente. Não estou sugerindo de forma alguma que você não deve pagar o que deve ou quebrar um compromisso. eu simplesmente deseja que você esteja perfeitamente ciente de cada pagamento que fizer.

19 . Ligue para cada operadora de cartão de crédito para a qual você possui um cartão e peça-lhes para emitir um novo cartão com um novo número. Diga o empresa de cartão de crédito que nenhum pagamento estava sendo processado no cartão antigo deve ser transferido para o novo. (Muitos créditos as empresas de cartão fazem isso para você por conveniência, e este é um conveniência que você não deseja.) Você precisa fazer isso porque seus cartões foram comprometidos - por você. Esta etapa vai parar todas as cobranças automáticas. Então, assim como você fez na etapa anterior, notifique cada fornecedor de que você está interrompendo o sistema automático cobranças.

Essas taxas recorrentes podem ser insidiosas. Eu fiquei preso em uma academia recorrente taxa de adesão. Eu veria no meu cartão de crédito, e como era “apenas US \$ 29 por mês, deixo pra lá. Eu não ia mais à academia, mas disse eu mesmo, “Eu deveria ir para a academia. Vou manter a cobrança porque vou usá-lo em em algum momento deste mês. ”

Página 113

Então, um dia, meu cartão de crédito foi substituído por causa de atividades suspeitas. (Eu me perguntei se minha administradora de cartão de crédito suspeitava de como eu poderia ser um membro da academia por tanto tempo e um cliente regular do McDonald's). o dia em que o cartão foi cancelado, o pagamento da inscrição na academia parou. eu tinha esquecido completamente da inscrição na academia, e nem percebi o cobrar na minha conta mensal. Quando a academia ligou para obter uma substituição cartão, cancelei a adesão. Eu fiquei curioso sobre quanto tempo eu estava pagar automaticamente o ginásio. Acontece que eu só tinha ido seis vezes no total quase dezessete meses, o que se divide em seis horas de uso por apenas abaixo de \$ 500.

Mas a história não termina aqui. Foi quando percebi que não estava trabalhando quase o suficiente, então liguei para alguns amigos e comecei a me exercitar com eles. Um deles é sócio da mesma academia e pode trazer um convidado gratuitamente uma vez por semana. Adivinha quem vai com ele? Estou calculando a média mais de cinquenta treinos por ano na mesma academia agora, sem nenhum custo. E ele é malhando mais, também, porque ele tem um parceiro de treino motivado.

O ponto é este: cortar custos é algo muito fácil de adiar para outro dia. É a síndrome *mañana* - tratarei disso amanhã. E para eu (e você também, eu suspeito) aqueles dias de colocar as coisas empilhadas para um ano ou mais muito rapidamente. Você não conseguirá adiar o corte de custos mais simplesmente reemitindo seus cartões de crédito.

20 . Corte todas as despesas com um círculo vermelho que puder. Recorrente as contas são furtivas; eles parecem pequenos e insignificantes até você veja quanto você gasta cumulativamente, ao longo do tempo. Fazer isso ainda mais claro, multiplique uma conta mensal recorrente por doze. Isso é o que você está realmente gastando. Coloque um grande “X” em cada despesas circuladas que você cancelar. Se você absolutamente não consegue se livrar de um

despesa circulada, destaque-a no papel.

21 . Renegociar as despesas destacadas. Está tudo pronto para negociação - seu aluguel, suas taxas de cartão de crédito e dívidas, seu contas de fornecedores, sua licença de software, sua conta de Internet, seu peso, altura, idade, tudo. Seu trabalho agora é entre em contato com cada fornecedor e reduza seus custos ao máximo forma significativa possível sem prejudicar o relacionamento. Seu fornecedores normalmente não ficarão satisfeitos com a sugestão de um 50%

redução, então eu sugiro que você comece pedindo uma redução de 25% em a esperança de obter uma economia de 10% a 15%. Mas não basta ligar, faça algumas pesquisas primeiro. Encontre fornecedores alternativos mais baratos e esteja preparado para ir para as alternativas.

Comece negociando as pequenas despesas necessárias. Você quer construa seu músculo de negociação. Construa seu caminho até o maior despesas. A negociação é um tópico inteiro, mas por enquanto, perceber que ser durão nem sempre é o mais eficaz aproximação. Estar informado, firme e disposto a ceder para que ambos os lados ganhar é o melhor método. O objetivo é obter os mesmos resultados a um custo menor. Isso não significa que você precisa ficar com o que você tem e consegue mais barato; você também pode encontrar alternativas - uma coisa diferente, mais barata. Por exemplo, alguns hotéis cobrar pelo acesso à Internet no quarto e outros não. Se vocês não consegue fazer com que um hotel remova ou reduza a Internet no quarto cobrar, pegue a senha do lobby e trabalhe nela.

22. Coloque uma grande marca de seleção ao lado de cada despesa destacada que você negociar ou substituir com sucesso.

23 . Agora analise todas as despesas que sobraram na lista. Você sabe, aqueles que você deixou em branco. É hora de eliminá-los. Coloque um grande X em cada despesa que você se compromete a não incorrendo novamente - pelo menos não por mais dois anos. Tu es vai tirar um sabático dessas despesas e descobrir como muito que sua empresa pode realizar sem desnecessários despesas.

Tarefa concluída. E se você atingiu sua meta de redução de despesas sem indo em um bender, eu digo trabalho *bem* feito. Respire por alguns momentos. Sentir o estresse de despesas excessivas deixando você. Este foi um dia difícil, mas ao completá-lo, você terá grandes lucros. Agora você está prontos para expandir seus negócios de forma eficiente.

Cortar custos é constrangedor. Você tem uma reputação. Você sempre paga por jantar, ou você dirige o bom carro. Você é o chefe “legal” que joga pizza festas e dá bônus de feriado doce. Deixe-me assegurar-lhe, o alívio que você

sentir uma vez que você completa o congelamento da dívida é muito mais poderoso do que o constrangimento que você teme.

Não importa quantas dívidas você tenha, saiba que há uma saída. Mais do que isso, saiba que você não é a primeira pessoa a estar aqui. Muitas pessoas se recuperaram de situações financeiras terríveis e a chave para fazer isso é em suas mãos.

Temos a missão de mudar a perspectiva de negócios de sucesso de “Fazer muito” para “economizar muito”. A nova definição de sucesso não é sobre o a maior parte da receita, funcionários e espaço de escritório, mas o maior lucro, gerou com o menor número de funcionários e com o espaço de escritório mais barato. Torne o jogo um que você ganha com base na eficiência, frugalidade e inovação, não no tamanho, estilo e aparência.

SE VOCÊ DEVE A UM BANCO, UM MILHÃO DE DÓLARES

Há um ditado no setor bancário: “Se você deve a um banco mil dólares, o problema é seu. Se você deve ao banco um milhão de dólares, é a problema.” Lembra do Pete? Após nossa ligação, ele abriu uma conta de lucro, corte Despesas como um louco e depois ligou para o banco. Quase tudo é negociável, e quando você deve a um banco um milhão de dólares e não tem, eles ouvirão suas idéias. Pete elaborou um plano de pagamento muito viável, e em três meses já havia liquidado 5% da dívida e deu lucro. E ele se juntou a um grupo de responsabilidade. Meu. Nós temos temos mantido um ao outro sob controle por mais de dois anos, e enquanto eu estou jurou sigilo sobre o progresso de Pete, deixe-me apenas dizer isso ... é foi enorme. Pete estava, compreensivelmente, um naufrágio tremendo quando ligou me naquela noite há dois anos. Hoje ele é o epítome da confiança. E Pete fez isso implementando o poder de pequenas ações, uma série de pequenos passos consistentes trazendo grandes resultados.

MENOS ESFORÇO, MAIORES RESULTADOS

Você também deve utilizar o poder das pequenas ações. Qual é o maior estrondo pelo dólar com o mínimo de esforço? Quando se trata de consertar as coisas, precisamos para construir um impulso emocional. Tipo como ir para a academia. Se tu vais voltar para a academia pela primeira vez em dez anos e malhar como um cachorro louco, você pode se sentir bem naquele primeiro dia; mas dentro de um ou dois dias, você estará tão dolorido e com tanta dor, é provável que você nunca mais vá à academia.

O momentum raramente ocorre após um esforço louco. Momentum aumenta lentamente mas implacavelmente. Ações pequenas, repetitivas e contínuas, encadeadas, construir momentum momentum (digamos dez vezes mais rápido).

Em seu livro extraordinário, *The Total Money Makeover*, Dave Ramsey explica a “Bola de neve da dívida”. É contrário à lógica, mas joga exatamente em a psique de todos nós, seres humanos. Ramsey nos diz que a lógica diria para pagar nossas dívidas com as taxas de juros mais altas primeiro, mas isso não construir impulso emocional. É começar a rasgar uma declaração - qualquer declaração, porque é totalmente paga - isso lhe dá uma sensação de impulso e te carrega para enfrentar o próximo. Ramsey explica que você deve classificar todas as suas dívidas, da menor para a maior, independentemente das taxas de juros. Somente quando duas dívidas são de um montante semelhante

deve aquele com a maior taxa de juros ser pago primeiro.

Ramsey nos diz para pagarmos apenas o mínimo de todas as dívidas, exceto aquela no topo da lista - o menor. Em seguida, coloque todo o seu poder financeiro em esmagar a primeira dívida o mais rápido possível. Uma vez que a primeira dívida é eliminada e, em seguida, enfrente o próximo na lista adicionando ao mínimo pagamento com o dinheiro que utilizou para pagar a primeira dívida. Uma vez o segunda dívida está paga, vá para a próxima, adicionando todo o dinheiro que está sendo usado para pagar a segunda dívida ao mínimo da terceira. Veja como a bola de neve cresce? E veja como seu entusiasmo e entusiasmo em erradicar a dívida cresce? Você terá mais e mais prazer em não gastar do que você fez uma vez de gastar. Suze e Dave ficariam ambos muito orgulhosos de vocês.

Mas o truque para o método de Ramsey, e de Suze, e meu (e qualquer pessoa com um iota de sanidade) é o seguinte: você não pode adicionar novas dívidas enquanto paga as antigas. Isso é apenas transferir dinheiro, pagar uma dívida enquanto constrói outro. Você precisa começar o seu congelamento de dívidas. E então destruir a dívida, uma vez e para todos.

ETAPAS DA AÇÃO

PARA BAIXO COM DÍVIDA

Etapa 1: iniciar o congelamento da dívida. Pare todos os pagamentos recorrentes e elimine tudo que você não precisa. Faça o que for preciso para obter sua "noz mensal" até 10% menor do que sua avaliação instantânea sugere que deveria ser.

Etapa 2: Comece a bola de neve da dívida. Pague sua menor dívida pendente primeiro. À medida que você apaga cada fatura com pagamentos recorrentes, use o botão liberado dinheiro para enfrentar a próxima dívida menor.

Bônus: participe do programa “Quão saudável é sua empresa?” clube. Faça seu lucro Primeiro t-shirt e, em seguida, poste uma selfie sua vestindo essa camisa no Facebook, Twitter ou Google+. Certifique-se de me marcar quando fizer isso.

CAPÍTULO SETE: Dinheiro Encontrado

Ainda não conheci um empresário que não quisesse contratar um “Fazedor de chuva” - aquele vendedor mágico que, como as empresas que dizem eles podem lhe dar acesso ao não reclamado de sua bisavó Sally fortuna, vai salvar o dia trazendo grande venda após grande venda. Nunca lembre-se do fato de que nós, os proprietários e líderes que amamos nossas empresas e o que fazemos, somos os criadores de chuva definitivos; é esta abordagem de linha superior para resolver uma crise de fluxo de caixa que impede as empresas. Acionando o equipe de vendas para "fazer chover" não vai ajudar sua empresa se você não tem eficiências no lugar, porque, em última análise, qualquer novo a receita do cliente que você gerar terá custos correspondentes. E estes são provavelmente ficará desmarcado.

Se você quiser aumentar a lucratividade (e é melhor você querer fazer que), você deve primeiro construir eficiências. Focando apenas no aumento das vendas é como colocar um monte de barris de chuva perto de sua casa e fazer alguma dança frenética da chuva em uma tanga enquanto ignora uma água enorme fonte logo abaixo de seus pés.

Veja Idaho, por exemplo. Noventa e cinco por cento do abastecimento de água do estado vem do subsolo. O rio Big Lost, com 135 quilômetros de extensão, coleta água das Montanhas Rochosas enquanto atravessa Idaho e então apenas “Desaparece” à medida que vai para o subterrâneo. A água do Big Lost River, O rio Snake e outras fontes de água subterrâneas se acumulam no Snake Rio Aquifer, que mede 400 milhas de largura. Isso é água suficiente para atendem à maioria das necessidades agrícolas de Idaho. Para que Idaho spud você mastigar é graças a um suprimento de água subterrâneo - não um pouco de chuva dança Idahoans aprendeu na Internet (embora, Idahoans saiba como obter seu funk ligado), ou um bando de fazendeiros alegres capturando chuva em baldes e chapéus de cowboy virados.

Por que você deveria se preocupar com Idaho e seus lagos subterrâneos? Porque 95% da lucratividade da sua empresa depende do que acontece abaixo do superfície (após as vendas), não o que acontece no céu (as vendas

si mesmos). E é o que está acontecendo “no subsolo” que vai te ajudar “Encontre” montes de dinheiro.

POR QUE MESMO GATOS FAT PRECISAM DE EFICIÊNCIA

Recentemente, fui convidado para apresentar o Global Student Entrepreneur Awards em Washington, DC, onde os principais empreendedores universitários de todo o mundo se reúne e é reconhecido por seu incrível impacto. Em café da manhã na manhã do evento, acabei me sentando ao lado do Greg Crabtree. Greg é o autor de *Simple Numbers, Straight Talk, Big Profits*. Greg chamou minha atenção imediatamente, conversando com outro cavalheiro em nossa mesa sobre futebol universitário. Eu me inseri na discussão deles (“Go Hokies!”), E logo a conversa mudou de como isso equipe é melhor do que aquela para empreendedores e lucratividade. Eu lembro pensando: “Espere, estamos falando sobre futebol universitário e lucratividade. Há um Deus!”

Depois que Greg contou algumas informações que ele compartilha em seu livro sobre como Para maximizar a lucratividade, perguntei: “Existe lucro demais? Existe um teto? ”

“Você sempre quer expandir o lucro”, respondeu Greg. “Na verdade, você deve, porque existem forças externas que irão continuamente levar a sua lucratividade - sua competição. Conforme você encontra maneiras de aumentar lucratividade, ou mesmo se não, sua concorrência está fazendo o mesmo. Todos estão tentando se tornar mais lucrativos. E conforme as empresas se tornam mais lucrativa, a pressão competitiva se instala e os preços caem para atrair mais clientes.

“Quando você descobrir um grande salto na lucratividade, a concorrência vai farejar e é apenas uma questão de tempo até que façam a mesma coisa. Então alguém baixa os preços para conseguir mais clientes, e todos os outros, incluindo você, tem que fazer o mesmo para permanecer no negócio. É assim que os lucros são obtidos espremido. ”

Vimos os fenômenos que Greg descreveu repetidamente. Considere plana-televisores de painel, por exemplo. Eles se tornaram comercialmente populares no início dos anos 2000, mas ainda eram um item de luxo até cerca de 2005, quando o custo de TVs de tela grande começou a cair 25% a cada ano. No final do década, os fornecedores baixaram os preços de forma tão significativa que parecia

os varejistas estavam praticamente os distribuindo. Então, porque a fabricação as televisões ficaram cada vez mais fáceis, os lucros aumentaram, mas apenas por um curto período de tempo. Não demorou muito para que todos comessem a baixar os preços novamente para capturar demanda, a ponto de agora parecer que um varejista precisa pagar você para pegar um modelo de tela plana pequeno ou do ano passado. James Li, o chefe executivo da Syntax Groups - fabricante da marca Olevia de tela plana televisores - disse sobre seus concorrentes: “Se eles chegarem a US \$ 3.000, eu irei para \$ 2.999. ”

Outro exemplo recente do fenômeno de redução dos lucros é o influxo de Profissionais de marketing na Internet. No início de 2000, alguns caras descobriram que você poderia

faça um produto de informação de baixa qualidade, promova-o com um vídeo granulado feito em sua cozinha com painéis de madeira, envie um e-mail para as pessoas com uma "última chance de comprar" e fazer uma matança. Os custos eram quase nada - um webcam, alguns arquivos PDF, um sistema de marketing por e-mail e muito, muito iluminação ruim - e os retornos foram enormes. Os lucros se aproximam de quase 100%, mas apenas por um curto período de tempo.

Suspeito que os primeiros anos do "Velho Oeste" do marketing da informação foram incrível para esses empreendedores, mas dentro de cinco anos o cenário mudou. Porque a indústria era conhecida por atingir altas vendas e lucros recorde, a competição veio forte. Primeiro foi a inundação de GRiQs (Get-Rich-Quickers - as pessoas que buscam dinheiro rápido, fácil e desistam com a mesma rapidez quando descobrem que seu esquema exige trabalho). Fornecem rapidamente começou a superar a demanda, e os consumidores começaram a exigir mais e qualidade superior. Profissionais de marketing mais sofisticados começaram a fazer mais e produtos de maior qualidade, que por sua vez derrubaram os preços para todos. Aquele vídeo e PDF de baixa qualidade que foram vendidos por US \$ 1997 (supostamente há algo mágico sobre um sete no final de um número) em 2000 agora é vendido por US \$ 1,97 e vem com cinco anos de coaching individual no escritório com painéis de madeira do vendedor. . . ahem, cozinha. Assim como na TV de tela plana negócio ou em qualquer outro negócio, é "difícil" se tornar lucrativo em marketing de informação. E é assim que sempre acontece.

O lucro é um animal escorregadio. Quando as margens de lucro são grandes, geralmente em excesso de 20%, as pessoas farejam e quase imediatamente começam a duplicar o que você está fazendo e procure maneiras de fazer melhor, mais rápido e, acima de tudo, *mais barato* que sua empresa. Não estou, de forma alguma, dizendo que você deveria

pare de investir em eficiência e, assim, (temporariamente) aumente o lucro. Eu estou dizendo que mesmo se você achar que tem lucro, não é. a competição vai apertar você eventualmente, e logo, então continue encontrando maneiras para fazer o que você faz melhor, mais rápido e mais barato.

FAÇA ISSO PRIMEIRO

Agora você já percebeu que focar apenas no pensamento de primeira linha (vendas, vendas, vendas!) não leva à lucratividade. Na verdade, mais vendas, sem eficiência, levar a mais ineficiência. Em outras palavras, mais vendas geram você menos lucrativo. É um ciclo vicioso. Portanto, antes que você possa se concentrar nas vendas, você deve primeiro pregar o Eficiência 101 - e depois fazer algumas aulas avançadas.

A eficiência aumenta suas margens de lucro, ou a quantidade de dinheiro que você ganhe como lucro em cada produto ou serviço que você oferece. É lógica básica, mais fácil do que uma aula de matemática do primeiro ano - maiores margens de lucro irão impulsionar seu lucros da empresa sem a necessidade de aumento de vendas. E quando você faz ponha a máquina de vendas em marcha (o que discutiremos em breve), os lucros vai disparar. Portanto, o método é simples - alcance maior eficiência primeiro, em seguida, vender mais, melhorar ainda mais a eficiência e, em seguida, vender ainda Mais. Com o tempo, acelere o vaivém entre eficiência e venda até que os dois aconteçam simultaneamente.

Tornar sua empresa mais eficiente é mais do que apenas rejeitar mais coffee breaks e redlining suas despesas. Para aproveitar o rio do lucro fluindo logo abaixo da superfície de sua empresa, você precisa olhar para eficiência em todos os aspectos do seu negócio. Servindo os mesmos tipos de

(ótimos) clientes com problemas iguais ou muito semelhantes, usando o seu solução consistente para corrigir os problemas, é o caminho da eficiência. Você deseja duplicar seus melhores clientes, porque isso significa que eles têm um necessidade consistente; e por sua vez, você deseja reduzir a variedade de coisas que você fazer com o mínimo que melhor atenderá às necessidades de seus melhores clientes. Pensar McDonald's. Essa empresa é uma máquina de fazer dinheiro porque alimenta pessoas famintas - que não se importam, pelo menos no momento, com sua saúde tanto quanto sua fome - com alguns produtos: batatas fritas, hambúrgueres e frango empanado. O mínimo de coisas que você pode fazer repetidamente para servir a um necessidade central consistente do cliente - isso significa eficiência.

Página 122

Eu quero que você estabeleça uma grande meta para si mesmo. Olhe para cada aspecto do seu negócios e determinar como obter o dobro dos resultados com metade do esforço. Isso é importante, então vou dizer novamente:

Como você consegue duas vezes os resultados com metade do esforço?

Esforço é custo financeiro e custo de tempo (seu tempo, o tempo de seu pessoal, seu hora do software, hora da sua máquina). Por exemplo, se você possui um empresa de limpeza de neve e atualmente aro um estacionamento por hora, eu pediria a você para descobrir como arar dois estacionamentos (duas vezes o resultados) em trinta minutos (metade do tempo). Grandes lucros podem ser obtidos se você puder tire isso - rios fluindo, meu amigo. Rios fluindo.

Seu primeiro pensamento pode ser: "Isso é impossível, Mike!" (Você não faria acredite quantas vezes eu ouço isso. Esperar. Talvez você sim.) Se você acredita nisso é impossível aumentar a eficiência desta forma, você está preso em "deixe o outro cara descobrir" modo. Se, em vez disso, você disser: "Hmm. . . deixe-me Pense sobre isso. Deixe-me encontrar um caminho ", você vai disparar para a lucratividade. Por quê? Porque a inovação ocorre em pequenos passos, grandes saltos e em todos os lugares entre. Dobrar os resultados com metade do esforço é um grande objetivo que força um grande pensamento e traz pequenos e grandes progressos - todos que vai para o resultado final.

Os maiores inovadores fazem grandes perguntas. Você acha que Elon Musk perguntou, "Como consigo algumas milhas extras por galão?" quando ele pensou em Tesla? Ou "Como as pessoas podem transferir dinheiro um pouco mais rápido do que uma transferência bancária?" quando ele começou o PayPal? Enquanto trabalhava em sua velocidade supersônica Hyperloop conceito de trem - aquele que viaja através de um sistema de vácuo completo correndo de Los Angeles para São Francisco - você acha que ele estava considerando como ser um pouco mais rápido que o ônibus Greyhound? De jeito nenhum! Inovação em negócios e inovação em eficiência vêm de questões grandes e ousadas.

A maioria dos empresários concentra-se apenas em pequenas melhorias - "Como faço para alguns minutos mais rápido?" Pequenas perguntas geram pequenas respostas. Arando um estacionamento cinco minutos mais rápido não terá muito impacto sobre sua linha de fundo. Basta pular a pausa para o café, ou apenas "espere" quando você precisa ir ao banheiro.

Mas quanto mais você se concentra em melhorar substancialmente a eficiência (como com um design para um arado que pode mover a neve duas vezes mais rápido), mais perto você chegará

para alcançar o dobro dos resultados com metade do esforço. Este ganho em eficiência é amplificado quanto mais você vende. Esse é o poder das porcentagens. Desde que você agora arar cada estacionamento com mais eficiência, cada nova conta é um oportunidade para aumentar o lucro.

Você sabia que os caminhões da United Parcel Service (UPS) quase sempre levam voltas à direita? Em 2006, a UPS se atreveu a fazer a pergunta sobre a eficiência do combustível custos. Eles descobriram que quanto menos tempo os motoristas da UPS gastam na curva à esquerda pistas, menos combustível eles queimavam esperando nos semáforos e para cruzar o tráfego, e menos tempo ocioso havia para cada motorista. UPS agora está experimentando um economia de \$ 6.000.000 por ano com a mudança.

A empresa de "caminhões marrons" não parou com sua primeira eficiência descoberta. Da próxima vez que você vir um motorista entregando um pacote, olhe para ele e tente localizar suas chaves. Deixe-me dar uma dica: eles não estão no bolso dele (isso é uma banana). Os motoristas da UPS descobriram que procurar as chaves em seus bolsos quando voltaram para o caminhão custou-lhes cinco a dez segundos (ou mais) todas as vezes. A UPS descobriu que é mais eficiente manter seus chaves penduradas em seus dedos mínimos. Agora, um motorista da UPS faz uma rápida girar o pulso e as chaves estão em suas mãos. Multiplique os cinco salvos para dez segundos em cinquenta paradas por dia e cinco zilhões de motoristas e você tem um uma economia muito grande.

A UPS também descobriu que poderia economizar milhões lavando seus caminhões uma vez a cada dois dias, em vez de todos os dias. Com o tempo, isso deu a eles uma grande economia de tempo, energia e água - e os caminhões pareciam igualmente brilhantes.

Olha, pode parecer impossível quando você ouve meu desafio pela primeira vez, mas se você nunca se perguntou: "Como posso obter o dobro dos resultados com metade do esforço?" como você vai saber se você pode? Você pode estar faltando seu próprio milagre da eficiência de não virar à esquerda, virar o dedo mínimo, não lavar-se e nem mesmo perceber.

CLIENTES RUINS DE FOGO

Se você leu meu livro *The Pumpkin Plan*, você sabe disso, enquanto o livro é comercializado externamente como um sistema para ajudar os líderes de negócios a desenvolverem seus empresas gigantes do setor, é secretamente um livro sobre eficiência.

Deixar de lado os clientes que nos sugam e devoram nossas margens de lucro é um forma de abrir espaço para os clientes, podemos atender excepcionalmente bem fazendo

o que fazemos melhor e com menos recursos. É tudo uma questão de melhorar, não apenas a linha superior, mas a linha inferior também.

Um estudo facilitado pela empresa de consultoria de crescimento baseada em Chicago Strategex analisou a divisão de receita, custo e lucro de mil empresas. O que eles encontraram foi nada menos que um momento "duh", como em o "Dã, eu já sabia disso, mas ainda não fiz nada sobre isso em meu próprio negócio porque sou um glutão de castigo"-tipo duh.

Strategex classificou os clientes de cada empresa em quatro seções, em ordem decrescente com base na receita. Por exemplo, se uma empresa tivesse um cem clientes, os vinte e cinco clientes que geraram a maior receita foram colocados no quartil superior, os próximos vinte e cinco maiores receitas geram clientes no segundo quartil e assim por diante. Strategex descobriu que o quartil superior gerou 89% da receita total, enquanto o menor quartil representou apenas 1% da receita total.

Esperar. Fica pior. O estudo descobriu que cada grupo de clientes exigia praticamente a mesma quantidade de esforço (custo e tempo). Isso significa que fez o mesmo esforço para atender a um cliente de grande receita e cliente que quase não afetou a receita.

Então veio o momento estranho do “gole”. Análise de lucro da Strategex mostrou que o quartil superior gerou 150% do lucro de uma empresa. o dois quartis médios foram efetivamente ponto de equilíbrio, e o quartil inferior, aquele que gerou 1% da receita total, resultou em uma *perda* de lucro de 50%! No final, os lucros gerados pelos principais clientes são usados, em parte, para pagar pelas perdas acumuladas no atendimento aos clientes mais pobres.

Tenho certeza que você conhece esse cenário muito bem. Aqueles clientes que mal pagam seus amendoins, mas reclamam constantemente sobre quanto você cobra e como você não faz nada certo; os clientes que exigem que você refaça tudo você fez pela terceira vez e nunca mais pagou pelo seu trabalho, ou nunca pague em dia - esses clientes estão custando dinheiro a você. Livrar-se de eles. Rápido!

Largar seus piores clientes pode parecer contra-intuitivo à primeira vista. Mas nunca esqueça o que eu disse antes: todas as receitas *não* são iguais. Se você remover seu clientes piores, não lucrativos e os custos agora desnecessários associados com deles, você verá um salto na lucratividade e uma redução no estresse, muitas vezes

dentro de algumas semanas. Tão importante quanto, você terá mais tempo para buscar e clonar seus melhores clientes. Já perdi a conta de quantos leitores compartilharam suas histórias de como a receita *e a* receita melhoraram depois de implementarem as estratégias de crescimento que revelei em *The Pumpkin Plano*. Eu sei que soa como se gabar, mas não é. O sistema não é algum milagre que eu inventei; é apenas matemática simples.

Eu sei como é assustador largar qualquer cliente quando você está lutando para cobrir a folha de pagamento desta semana, especialmente se você lutou muito para conseguir que esse cliente o primeiro lugar. Mas lembre-se, o lucro é sobre as porcentagens, não um único número. Portanto, vá com calma. Comece despejando um pouco podre abóbora em seu canteiro, aquela que você ocasionalmente fantasia em deixar em uma ilha deserta ou navegando para Marte. A distração emocional que o cliente causou a você e sua equipe desaparecerão imediatamente. o lucros que você ganhou de outros clientes e estava gastando para manter este mau cliente a bordo ficará agora no seu bolso. E desde o seu especial os requisitos não precisam mais ser atendidos, você tem tempo e espaço livre para encontrar outro cliente melhor - um cliente ideal, um clone do seu melhor clientes.

CLONE SEUS MELHORES CLIENTES

Só por um momento, quero que você pense no seu cliente favorito: a chamada para você sempre levará, a pessoa ou empresa para a qual você diz sim sem hesitação.

~~Este é o cliente que paga o que você vale, no prazo, sem~~
~~questão. Este é o cliente que confia em você, te respeita e segue~~
instruções. Este é o cliente que você *ama*, e eles amam você. Agora imagine se este cliente tinha cinco empresas gêmeas idênticas com as quais todas queriam trabalhar vocês. Isso não impulsionaria o seu negócio? Não seria fácil servir aqueles clientes? Não ajudaria a manter seus resultados financeiros saudáveis? Agora imagine dez clones, ou cem clones.

Para quase todos os negócios B2B do mundo, conseguir cem clones de seu melhor cliente os colocaria na frente do grupo. Eles iriam dominar. O mesmo é válido para empresas B2C. Se apenas 10% de seus os clientes se comportavam como seu cliente número um, essas empresas governariam, também.

Ter clientes com necessidades semelhantes e comportamentos muito semelhantes oferece alguns benefícios mágicos de geração de lucros:

1. Você se tornará supereficiente, porque agora você atende muito poucas, mas consistentes necessidades, em vez de uma excessiva variedade de necessidades variadas.
2. Você vai adorar trabalhar com seus clones, o que significa que vai fornecer um serviço melhor de forma natural e automática. Nós atendemos a as pessoas de quem gostamos.
3. O marketing se tornará automático. Bando de pássaros iguais juntos (de verdade) e isso significa que seus melhores clientes saem com outros líderes de negócios que têm as qualidades do "melhor cliente" você está procurando. Seus melhores clientes são incríveis, lembra? Você os ama e eles te amam, e isso significa que eles vão falar você a cada chance que eles têm.

Clones de seus melhores clientes são a própria definição de eficiência, que é porque eles são como ouro. Encontra-los. Alimente-os. E então descubra onde ainda mais clones do melhor cliente os cultivam e os cultivam.

VENDA SMART

Já mencionei o Ernie brevemente, mas quero que você saiba um pouco mais sobre sua história. Mostra o quão rápido as coisas podem cair na “venda incrementada” toca do Coelho. No outono, eu pago meu serviço de gramado para limpar todos os folhas em nosso quintal. No ano passado, Ernie, o dono da empresa, bateu na minha porta. Ele tinha acabado de limpar as folhas e disse: “Eu percebi que há folhas nas sarjetas.” Ele se ofereceu para removê-los, por uma taxa. E eu, meus amigos, era o que eles chamavam de "cliente cativo" e um “upsell fácil”.

Eu disse: “Sim, faça”, sem qualquer hesitação.

Ernie tinha acabado de expandir sua oferta de serviço. Dinheiro fácil. Yippee. Para Para completar o trabalho, Ernie teve que sair correndo e comprar algumas escadas para seu caminhão. Ele voltou trinta minutos depois e começou a trabalhar. Porque ele puxou tirando as folhas à mão, ele não era supereficiente, mas fez isso rápido

o suficiente. No entanto, ele não tinha a ferramenta para limpar as calhas, então ele fez uma anotação para comprá-lo e voltar mais tarde para terminar o trabalho.

Enquanto Ernie estava no telhado, ele viu outra oportunidade - consertar telhas danificadas. Dinheiro mais fácil! Mais receita! Novamente ele me perguntou, eu disse que sim e ele correu e pegou algumas ferramentas de telhado (e uma calha cobra ferramenta coisinha). Ele voltou uma hora depois, substituiu as telhas, limpou as calhas - e, enquanto fazia esse trabalho, notou uma rachadura a chaminé e um ponto fraco no telhado, um sinal de madeira podre. Quando Ernie me abordou sobre isso, pedi a ele para consertar essas coisas também. Esta vez que ele saiu para conseguir mais ferramentas, serras de fita, cimento, materiais de tijolo e trabalho temporário. Ernie voltou perto do final do dia e empurrou para terminar. Ele até comprou holofotes para manter o trabalho área iluminada com a aproximação do anoitecer.

No final do dia, paguei \$ 1.500 por todo o trabalho. Não é um mau negócio, considerando que Ernie "apenas" recebe US \$ 200 para limpar o gramado. Mas o \$ 1.500 que ele ganhou custou a Ernie um investimento de cerca de \$ 2.000 em ferramentas e suprimentos naquele dia, além de muitas idas e vindas e o custo de contratação um operário.

Ernie perdeu dinheiro comigo, mas aumentou muito as vendas. Amanha ele pretende usar seus novos equipamentos e ferramentas para atender outros clientes e vai, em teoria, ganhar seu dinheiro de volta e mais um pouco. O problema é que raramente acontece. À medida que as contas aumentam, a pressão para vender mais e Mais; e você acaba trabalhando em projetos nos quais limitou experiência e às vezes pouco interesse.

À medida que aumenta a variedade de coisas que você faz, você precisa comprar mais ferramentas e equipamentos e contratação de mão de obra mais especializada. E nada disso se acostuma seu potencial máximo, porque você faz muitas coisas diferentes, não uma coisa. Suas coisas ficam lá sem uso. Enquanto você limpa a grama, suas escadas apenas mentir lá. Conforme você conserta telhados, os sopradores de folhas ficam no seu caminho.

Você fica preso na Survival Trap e acaba não fazendo um bom trabalho em qualquer coisa. Por exemplo, quando Ernie terminou o dia, ele disse: "Voltarei amanhã cedo para limpar a grama novamente." Por quê? Porque ele jogou as folhas das sarjetas no gramado que acabara de limpar também como telhas e outras coisas. Seu trabalho adicional exigia que ele realmente

refazer seu trabalho original, enquanto todo aquele novo equipamento que ele comprou ficou em seu caminho, não sendo usado. O que é eficiente nisso? Nada.

Do outro lado da rua, meus vizinhos Bill e Liza contratam um cara diferente, Shawn, para limpar suas folhas no outono. Ele também cobra \$ 200. No mesmo dia Ernie trabalhou na minha casa e ganhou \$ 1.500, Shawn atendeu mais quatro propriedades e também bateu nas portas de duas outras propriedades que, por

a aparência de seus gramados, precisava de sua ajuda.

Eu suspeito que se Ernie e Shawn tivessem tomado uma cerveja juntos naquela noite, Ernie teria se gabado de fazer uma vez e meia as vendas de Shawn puxado, mas Shawn teria acabado pagando pelas bebidas. Shawn tem alcançado eficiência e a reconhece como o molho mágico da lucratividade —Fazer mais das mesmas coisas com resultados cada vez melhores, usando cada vez menos recursos.

Vender mais é a maneira mais difícil de aumentar os lucros, porque no nos melhores cenários, as porcentagens permanecem as mesmas; e na pior das hipóteses, cenários mais comuns, despesas geradas para suportar o aumento das vendas *mais rápido*, resultando em porcentagens menores e uma margem de lucro menor.

• • •

Um homem saiu em busca da moldura perfeita em um mercado de pulgas em Adamstown, Pensilvânia, em 1989. Ele o encontrou segurando uma pintura rasgada de um cena country. Quando ele chegou em casa e desmontou a estrutura, ele determinou que não era recuperável. Mas outra coisa foi.

Dobrada e escondida na parte de trás estava a Declaração da Independência. Quinhentas cópias oficiais foram usadas para divulgar a notícia de A independência da América para todos nas doze colônias, e John Dunlap imprimiu esta cópia específica em 4 de julho de 1776. O homem que descobriu que tomou medidas tanto para vendê-lo quanto para permanecer não identificado. Eu não estou surpreso - a compra do quadro de \$ 4 passou para 2,4 milhões de dólares dois anos depois, quando foi vendido pela Sotheby's a um investidor privado.

O cara que procura a moldura é um sucesso em qualquer medida, certo? Ele encontrou o dinheiro sob a superfície. Mas se você pensa nele como um sucesso, você está errado. Claro, tropeçar no sucesso é legal, mas fazer um *processo* para encontrar lucros sob a superfície é o verdadeiro sucesso.

Esse cara descobriu que potencialmente há muito dinheiro escondido nas molduras. Mas se ele *espera* encontrar outro documento histórico um dia, ele está esperando que chova, não buscando eficiência identificando regiões onde tais documentos foram originados e pesquisando mercados de pulgas apenas nessas áreas, focando em frames feitos durante um período de tempo específico e comprando ferramentas de inspeção para olhar através das armações para ver se há algo dentro. Você pode imaginar pentear os mercados de pulgas sem esses e outros eficiências no local? Ele iria à falência tentando encontrar aquele raro evasivo documento, tentando fazer chover.

Vendas sem primeiro colocar medidas de eficiência e sistemas em vigor é um jogo perigoso que só leva a despesas maiores e menos clientes ideais. Aplicação de estratégias de eficiência em sua receita - despedindo clientes ruins, clonando os bons, refinando sua oferta para obter o máximo de seus recursos e vender com inteligência - é uma maneira infalível de aumentar a lucratividade.

ETAPAS DA AÇÃO

DEIXE O PESO MORTO

Etapa um: focar em um aspecto do seu negócio (um que beneficie o seu melhores clientes), desafie-se a descobrir como obter duas vezes o resultados para metade do esforço. Basta escolher *um* componente e descobrir. Defina um objetivo de realizar esta tarefa para um aspecto diferente do seu negócio toda semana, até que você olhe todo o escopo da sua empresa e encontrou maneiras de garantir que você está operando com eficiência máxima. Atirar para as estrelas e você só pode atingir a lua.

Etapa dois: usando os parâmetros descritos neste capítulo, identifique o seu clientes mais fracos. Dispare os elos mais fracos. Não estou sugerindo que você obtenha no modo 'Pegue Este Trabalho e Enfie-o'. Não queime nenhuma ponte. Somente terminar educadamente os relacionamentos. Você não está mais namorando, mas ainda pode ser amigos.

CAPÍTULO OITO: Persistindo

Enquanto escrevo isto, estamos tendo um péssimo inverno aqui no Leste Costa. Ouvi dizer que outras partes do país também estão passando por dificuldades, mas tenho estado preso pela neve em minha casa pelo que parece ser oitenta e quatro anos, com medo de ligar o Weather Channel no caso de eu finalmente perder permanentemente meu mente. Não tenho certeza de qual estado teve o pior de tudo, mas enquanto meu coração sente que é Jersey, tenho certeza que é Minnesota. Na verdade, estou convencido é Minnesota.

Outro dia, conversei com Anjanette Harper, uma das minhas melhores amigas e o melhor escritor deste planeta, que vive do outro lado da fronteira em New Iorque. Estávamos trocando histórias de guerra por telefone sobre como as últimas tempestade afetou cada uma de nossas cidades quando ela disse: "Mike, eu sobrevivi a um caminhada de um quilômetro em Minnesota Northwoods ... em janeiro. Nós fomos enviados na neve até a cintura com nada além de uma bússola, alguns fósforos e um saco de granola. Este inverno não tem nada contra mim. "

Anjanette passou a me contar uma história hilariante sobre o acampamento Widjiwagan (sim, esse é o nome verdadeiro), um acampamento de inverno que ela frequentou com seus colegas de classe perto de Ely, Minnesota quando ela tinha treze anos.

"Foi ridículo - éramos um grupo de alunos de escolas particulares da cidade enviada para um acampamento ambiental no norte durante o mês mais frio Do ano. Não tínhamos permissão para usar o banheiro interno, exceto para escovar os dentes - sério, o assento do vaso sanitário tinha fita adesiva por cima - em vez disso, tivemos que colocar três camadas de roupas e agasalhos para caminhar até o biffies (alpendres) na floresta para fazer xixi. Eu mal conseguia andar em todos aqueles camadas, e parecia que os biffies estavam a quilômetros de distância. Estou surpreso meu os globos oculares não ficaram congelados. Apenas tente ir ao banheiro no meio de uma noite escura como breu em um vaso sanitário congelado em uma pequena cabana de madeira, com duas matilhas de lobos ativos uivando uma para a outra nas proximidades. "

Eu ri tanto quando Anjanette começou a me contar sobre uma caminhada às cegas em um lago congelado (trilha sonora: lobos!), construção de um *quinzhee* (um iglu) e tolerando ambientalistas fervorosos que não tinham simpatia pelo situação de adolescentes púberes que não têm permissão para lavar o cabelo. Mas isso

não foi até que ela explicou como os conselheiros conseguiram que os campistas para mudar seus hábitos inúteis com os quais percebi que *precisava* compartilhar sua história vocês.

"Na primeira noite, depois do jantar, fomos solicitados a raspar o que sobrou

comida em nossos pratos em um balde. Presumi que era porque eles queriam alimentar nossas sobras para alguma raça especial de porco que poderia sobreviver no tundra, mas então eu vi a escama. Um dos conselheiros avaliou nosso combinamos as sobras e anunciamos que tínhamos conseguido desperdiçar vários quilos de comida.

“Sendo um bando de pirralhos privilegiados, respondemos com, 'Sim, e daí?' "E em seguida, fomos ensinados sobre como alguns quilos de resíduos, repetidos diariamente, soma algumas toneladas de resíduos, e logo isso soma algumas aterros sanitários cheios de resíduos. Em seguida, recebemos o ultimato: tínhamos que obter o o desperdício por refeição até alguns gramas no final da semana. Não posso lembrar-se de qual seria a consequência exata se não conseguíssemos, mas foi algo ultrajante, como nos obrigar a dançar quadrilha. . . com cada de outros."

Anjanette explicou como, nos dias que se seguiram, ela e seu colegas de classe responsabilizavam-se pela quantidade de comida que deixavam seus pratos no final de cada refeição. Eles criaram estratégias e criaram soluções - a mais importante delas era levar porções menores para começar com.

“Ajudamos uns aos outros”, explicou Anjanette. “Se, depois que eu terminar comendo, eu ainda tinha purê de batata vegan no meu prato e Ted e Brian se quisesse uma segunda porção, eu lhes passaria minhas sobras. Nós cutucamos cada outro (ou gritaram um com o outro, pode escolher) quando nossos pratos foram empilhados muito alto com comida. Perto do final, quando parecia que não poderíamos alcançar nosso objetivo, realmente colocamos pressão uns sobre os outros. Porque vamos enfrentar isso - tínhamos acabado de chegar à puberdade. Teríamos feito *qualquer coisa* para evitar ter que se tocam, muito menos se juntam para uma quadrilha. ”

No último jantar, Anjanette e seus companheiros de acampamento surpreenderam até eles próprios - eles reduziram aquele balde a desperdício zero. Zero. Zilch. Agachamento. Por exemplo, ninguém precisa fazer nada com as duas palavras que nunca deveriam ser disse junto. . . quadrilha e dança.

Quando perguntei a Anjanette se alguma das lições ecológicas que ela aprendeu O acampamento Widjiwagan ficou com ela, ela disse: "Eu ainda fecho a água quando escovo os dentes. E é mais provável que eu compre por alguns dias de mantimentos em vez de estocar, porque detesto jogar comida fora. então sim, ficou preso. Quer dizer, nunca mais quero ver um sapato de neve novamente, e o único evento da escola para meu filho que eu perdi intencionalmente foi a praça dança; mas mudou minha maneira de pensar sobre o uso de nossos recursos naturais. ”

Em essência, o que Anjanette e seus amigos fizeram foi formar uma responsabilidade grupo para garantir que eles alcançaram seu objetivo. Sou um grande fã de responsabilidade grupos porque os benefícios são numerosos. Principal entre eles:

1. Quando você passa por um processo doloroso com outras pessoas, a dor é diminuído.
- 2 . A ação de fazer cumprir um plano ou sistema com outra pessoa garante que você terá mais chances de fazer sua parte. Tu es responsável perante o grupo e, portanto, *parte integrante* do grupo, o que significa que você tem menos probabilidade de deixar a bola cair.
- 3 . Quando você se encontra regularmente com um grupo de responsabilidade, você

entrar em um ritmo que torna mais fácil manter o curso e
Alcance seu objetivo. Grandes objetivos aspiracionais são divididos em
marcos alcançáveis menores.

O pior inimigo do Profit First não é a economia, ou sua equipe, ou seus clientes, ou sua sogra. Bem, talvez seja sua sogra. . .
mas estou divagando. O pior inimigo do Profit First é *you*. O sistema é simples, mas você precisa ter disciplina para implementá-lo de forma consistente. Se você fizer isso, sua empresa será lucrativa, sem dúvida. O problema é, nós somos os próprios piores inimigos. Não faremos o congelamento da dívida até o fim (ou em absoluto). Não vamos cortar nossas despesas com pessoal ou mudar para uma série - D espaço de escritório. E nós *vai* roubar de nós mesmos, tomando dinheiro que alocar para lucro para pagar contas. Vamos roubar nossas contas fiscais para pagar nossos próprios salários. Vamos pedir emprestado. Vamos implorar. Nós vamos roubar (de nós mesmos). E encontraremos uma maneira de justificar tudo, pelo menos para nós mesmos. É por isso é imperativo que ingressemos (ou iniciemos) um grupo de responsabilidade ... imediatamente. Caso contrário, haverá consequências pesadas para nossas ações. . e garanto que não serão tão fáceis de enfrentar como a quadrilha forçada.

TRABALHO DE GRUPOS DE RESPONSABILIDADE

Thomas Edison disse: "Genius é 1% inspiração e 99% transpiração."
Tenho certeza de que ele concordaria que o sucesso com Lucro em Primeiro Lugar também é 1% inspiração e 99% de transpiração. É fazendo as coisas serem feitas, e em sticktoitenacity (sim, inventei uma palavra) que os resultados são alcançados.

E estou convencido de que Jean Nidetch concordaria com o bom e velho Edison. Nidetch fundou a Weight Watchers na década de 1960, não com a intenção de criando um negócio extremamente bem-sucedido, mas com o objetivo de corrigir um problema. (Não é assim que a maioria das grandes empresas começam?) Ao longo dela infância, Nidetch lutou com seu peso. O problema continuou e, aos trinta e nove anos, ela pesava 214 libras. Nidetch com certeza não tinha usar seu peso como a modelo de biquíni Amazon Eve, também.

Depois de um desentendimento com um vizinho no supermercado, Nidetch finalmente motivado para perder peso. Conforme a história continua, seu vizinho elogiou sobre sua aparência e então perguntou: "Que emocionante! Quando você é devido? "

Não grávida, Nidetch decidiu que já era o suficiente. Ela começou uma dieta recomendado por uma nutricionista e perdeu 20 quilos. Então, como muitos de nós, ela perdeu sua determinação.

Percebendo que precisava de ajuda, Nidetch estendeu a mão para vários de seus amigos que também estavam tentando perder peso e fundaram um grupo de apoio semanal. Com a ajuda do grupo, ela perdeu mais 52 quilos. Todos os amigos dela perderam peso também. Esse grupo acabou se tornando Vigilantes do Peso.

Nidetch celebrou seu nonagésimo aniversário em 2013, tendo gostado mais de cinquenta anos de boa saúde graças a um sistema nutricional sólido para perder peso e um grupo de responsabilidade para ajudar a garantir que ela a conhecesse gols e nunca recuperou o peso.

A ciência por trás da perda de peso é simples: coma menos consistentemente calorias do que seu corpo queima. Assim como com Lucro em Primeiro Lugar, no entanto, se o seu resolver vacila, o sistema desmorona. É por isso que todos - incluindo eu, incluindo você, precisa de um grupo de responsabilidade. Eu não me importo como

disciplinado você é, às vezes sua força de vontade vai enfraquecer. Você precisa de outras pessoas que estão trabalhando no mesmo sistema para ajudá-lo a mantê-lo durante seus momentos mais difíceis e o ajudará a ajudar outros a fazerem o mesmo.

As reuniões dos Vigilantes do Peso são facilitadas por líderes treinados usando um currículo estabelecido. Esses líderes perderam peso após o Sistema de Vigilantes do Peso. Eles não apenas ensinam, eles vivem isso.

O fato de que os grupos de responsabilidade funcionam não é novidade. Na verdade, igrejas use-os para ajudar a manter os membros focados em sua fé. No *poder de Hábito* de Charles Duhigg, ele explica como Rick Warren, um pastor batista, criou sua congregação. Quando Warren percebeu que seu semanário sermões motivacionais não eram suficientes para manter as pessoas focadas na aula durante a semana e mais capaz de enfrentar os desafios, ele implementou pequenos grupos de estudo da Bíblia. Seus sermões eram lembretes das lições de sua fé (um sistema próprio) e os pequenos grupos ajudaram a sua congregação para manter o foco nas aulas e implementá-las no dia a dia vida. Logo, 95% das atividades de Warren na igreja estavam acontecendo durante o semana, nos pequenos grupos de responsabilidade.

A propósito, Thomas Edison fazia parte do grupo de responsabilidade / mentor com Henry Ford, Harvey Firestone e John Burroughs. Eles chamaram eles próprios "Os Quatro Vagabundos", e embora o grupo tenha começado como um tour de acampamento, foi realmente muito mais. Juntos eles dominaram dominação empresarial e o truque secreto sempre evasivo para fazer um marshmallow perfeitamente torrado.

Saber o lucro primeiro é apenas 5% do jogo. Para ganhá-lo, você precisa do outro 95% - e você obterá isso em seu grupo de responsabilidade.

INICIAR

Agora você conhece minha filosofia sobre como começar - por que esperar? Faça agora! Para tornar mais fácil para você se envolver em sua própria responsabilidade grupo, esbocei os tipos de grupos em que você pode ingressar ou iniciar.

GRUPOS ACELERADORES DE LUCRO

Os grupos de aceleradores de lucro (PAGs) são facilitados pela Profit First Profissionais (PFPs), profissionais financeiros ou coaches de negócios que são treinados no sistema Profit First, usá-lo em seus próprios negócios e ajudar outros empresários e líderes para implementá-lo em suas próprias empresas. Os PAGs se reúnem mensal ou trimestralmente, cara a cara, em um Centro de Lucro, em seu

(ou de outro membro) ou em suas próprias instalações dedicadas. Alguns as reuniões acontecem por meio de videoconferência online.

Os PFPs estabeleceram e comprovaram registros de acompanhamento fiscal / empresarial gestão; eles são contadores, guarda-livros, treinadores de negócios, advogados de negócios, planejadores financeiros e banqueiros. Eles também têm acesso para os mais recentes recursos do Profit First e saiba como usá-los. PFPs impõem responsabilidade e lucratividade; facilitar o compartilhamento das melhores práticas; e membros diretos na redução da dívida, redução de custos e construção eficiências.

Por que trabalhar com um PFP é uma vantagem? É como trabalhar com um treinador profissional, você vai chegar onde está indo mais rápido e com mais segurança e eficiência. PFPs podem guiá-lo através das nuances de aplicando Lucro em Primeiro Lugar ao seu negócio, valendo-se de sua experiência em trabalhar com muitos tipos de empresas e conjuntos de circunstâncias especiais. Os PFPs passaram por esse processo muitas e muitas vezes, e que experiência cumulativa significa que eles já viram todos os obstáculos você enfrentará e estará bem equipado para ajudá-lo a contorná-los.

Se você preferir trabalhar com um PFP fora de um grupo de responsabilidade, a maioria deles também trabalha um a um. PFPs cobram por seu tempo, mas man-oh-man, sempre vale a pena. Debra Courtright, a contadora I mencionado no Capítulo 1, é um PFP. Ela dirige reuniões de responsabilidade em seu escritório; Eu era membro de um dos grupos e me encontrava em seu escritório para mais de um ano. Sem surpresa, os empreendedores em seus grupos chegam ao seu objetivos financeiros mais rápido do que a maioria dos líderes de negócios que conheci.

A responsabilidade funciona. Ter um profissional para lhe dar bons atalhos específico para sua empresa funciona ainda melhor - acelera seu lucratividade.

Michael Agulario, da Gold Medal Services, dirige uma empresa de US \$ 25 milhões e está em um PAG facilitado por seu PFP, um contador. Um dos adicionados Os benefícios que o PFP de Michael traz para o grupo são, ele se oferece para ser o "policia mal" nas negociações com fornecedores. Michael traz seu PFP para todas as reuniões com fornecedores que são caros, mas necessários para um serviço eficiente e lucrativo o negócio. Então, Michael interpreta o "policia bom" enquanto seu PFP interpreta o "policia mal"

a fim de obter o melhor negócio, às vezes economizando centenas de milhares em o processo.

Por exemplo, após um argumento de venda de seu representante de vendas nas páginas amarelas, Michael disse: "Parece bom. Quero isso."

Mas seu PFP ficou todo "policia mal" e disse: "Michael, isso é ridículo. Vocês não pode pagar ou justificar isso. Eu quero que você cancele o serviço. "

Como Michael cedeu ao seu PFP, o representante de vendas ofereceu um preço mais baixo - eliminando sua conta das Páginas Amarelas em \$ 500.000! E ele teve o dobro da corrida hora de seus anúncios. Essa negociação não é diferente de nenhuma outra, mas Michael continua sendo o "policia bom" e pode manter uma relação amigável com seu fornecedor.

Para obter uma lista de PFPs, incluindo aqueles que executam PAGs em sua área, visite [MikeChalowicz.com/Resources](https://mikechalowicz.com/Resources).

PROFIT PODS

Uma alternativa para ingressar em um PAG administrado por um PFP é ingressar ou iniciar um voluntário Profit Pod. Esses grupos são liderados por líderes de lucro, empresários que decidiu começar um Profit Pod como uma forma de se ajudar a permanecer responsáveis e ajudar seus colegas a fazerem o mesmo. Enquanto líderes de lucro não dirigem negócios financeiros, não são treinadores de negócios e não têm foram treinados nas melhores práticas do Profit First, eles têm paixão por lucratividade.

O formato das reuniões do Profit Pod é de código aberto, mas existem regras. Os líderes de lucro não podem cobrar pelas reuniões, exceto para cobrir qualquer custos diretos e documentados (como taxas Meetup.com, aluguel de quarto ou comida), e eles não podem solicitar seus negócios (nem qualquer um dos membros solicitam negócios de outros participantes).

Como os pods de lucro são de código aberto, eles são cem por cento independente. Para encontrar um na sua área, pesquise na web, confira Meetup.com, BigTent.com, Mightybell Circles ou grupos do Facebook, ou pergunte em fóruns de empresários. Os membros do grupo aplicam as regras do Pod de lucro, então se você não está satisfeito com a forma como um determinado grupo está sendo administrado, dê-lhes um

crítica honesta e deixar o grupo. Em seguida, junte-se a um novo Profit Pod ou melhor no entanto, inicie o seu próprio e execute-o da maneira certa.

LÍDERES DE LUCRO

Tornar-se um líder lucrativo e iniciar seu próprio grupo pode ser fantástico maneira de garantir que você não apenas seja responsável pelo sistema Profit First, mas também estão ganhando o máximo com o conhecimento e a experiência conforme você os ajusta para atender às necessidades da sua empresa.

Em uma recente palestra no campus de uma faculdade local, perguntei ao meu amigo JB Blanchard para se juntar a mim. JB implementou Profit First em seu empresa de decks de telhados, RoofDeck Solutions, Ltd., e queria compartilhar seu experiência com os alunos e professores presentes. Enquanto nos apressávamos até o evento, passamos por uma sala de aula.

JB apontou para a sala e murmurou: "Lá está ele. Tem o melhor aluna."

Como estava ensaiando mentalmente meu discurso, não perguntei o que ele significado por isso.

Passamos por outra sala de aula e ele deixou escapar: "Há o melhor aluno", apontando para a sala cheia.

Isso chamou minha atenção.

Quando me virei para perguntar a ele seus critérios para identificar o melhor aluno, JB apontou para outra sala de aula e disse: "Ali, aquela mulher. Ela é o melhor aluno da sala."

Parei de andar e olhei para JB. "Do que você está falando? Como pode você escolhe os melhores alunos tão rapidamente?"

"Fácil," ele disse. "O melhor aluno é sempre o professor."

Ahh, sim. É por isso que ensinamos - para aprender e dominar. Isso é, em parte,

por que o Vigilantes do Peso tem um histórico incrível de ajudar as pessoas perder peso e mantê-lo fora. Jean Nidetch, o fundador, não dirige o reuniões ou conduzir teleconferência após a teleconferência. Não, o melhor dela os membros são os facilitadores - seus melhores alunos são os professores.

Lucro em primeiro lugar não é diferente. Se você deseja dominar o Lucro Primeiro para o seu negócio, você precisa ensiná-lo. Torne-se um líder de lucro.

Para tornar mais fácil para você iniciar seu próprio Pod de lucro, criei um estrutura para você seguir (veja abaixo) e um *kit para iniciantes do Pod de lucro*, que inclui instruções e diretrizes básicas sobre como as reuniões são realizadas. Você pode baixar sua própria cópia gratuita em MikeMichalowicz.com / Recursos.

INICIANDO UM PROFIT POD - APENAS DOIS

O Profit Pod mais rápido para começar tem apenas dois membros - você e um outro empreendedor. As reuniões são fáceis de gerenciar e acabam rapidamente. No entanto, com um grupo tão pequeno, você não terá a entrada de um financeiro especialista ou o poder de contribuição de um grupo de pessoas. (Nota: Você não pode fazer isso com um parceiro de negócios ou qualquer pessoa que tenha interesse em seu o negócio.)

Todo mundo sabe que você está mais apto a aparecer na academia se tiver um parceiro de treino lá esperando por você. Você pode até trabalhar mais porque você está lá com seu parceiro. Mas não escolha qualquer pessoa - seu amigo Profit First precisa desejar lucratividade tanto quanto você. Eles tem que “pegar”. Sem valores compartilhados, paixão e determinação, encontrar-se com o seu primeiro imediato de lucro seria um pouco como encontrar o seu parceiro de treino no Dunkin' Donuts.

Portanto, escolha alguém que queira ter um negócio saudável e lucrativo tanto quanto Você faz. Melhor ainda, encontre alguém que queira *mais*.

Quando vocês se associam, tornem-se campeões um do outro. No entanto, esteja ciente de que, quando há apenas dois de vocês, é mais fácil fugir com pouco branco mentiras. Dizemos: "Sim, coloquei o dinheiro na conta", quando, na verdade, apenas *pretendia* colocá-lo, mas nunca cumpriu.

O objetivo da responsabilidade é ser parte integrante do seu sistema Profit First, não para punir um ao outro por fazer (ou não) certas coisas. Em vez disso, olhe por maneiras de melhorar a disciplina e encorajar uns aos outros por seguir o sistema. Por exemplo, você pode decidir que, em vez de dizer um ao outro que feito o depósito, você enviará capturas de tela de suas contas bancárias para

uns aos outros antes da reunião ou, se você for se encontrar pessoalmente, traga um

imprimir.

Um Pod de lucro de apenas dois deve se reunir por telefone, Skype ou cara a cara duas vezes por mês. É melhor nos encontrarmos nos dias 11 e 26 (ou em qualquer lugar o dia conveniente chega logo depois de fazer seu ritmo 10/25). Quando você conhecer, compartilhar seu status de lucro; discuta quaisquer problemas; compartilhar dicas e truques você descobriu como melhorar a lucratividade e mantê-la; e segure responsabilizem-se por tarefas que irão impulsionar a lucratividade.

Veja como formar um Profit Pod com apenas dois membros:

1. O que você quer em um parceiro é alguém que você já conhece, mas não são amigos. Convidar amigos para se juntar ao seu grupo pode liderar para algumas coisas complicadas. Eu entendo - você conhece seus amigos. Você vai caminho de volta. Você quer que eles tenham sucesso. Mas confie em mim quando digo que incluir seus amigos em seu Pod não é a maneira de maximizar a experiência. Você precisa de comunicação honesta entre membros que não têm motivo para sentir ciúmes ou magoar-se, ou para fofocar para amigos em comum sobre o que eles podem ter ouvido você compartilhar na reunião. Portanto, escolha um conhecido de negócios, alguém que você conhece cumpre compromissos (dessa forma, você menos probabilidade de quebrar o seu).
2. Se você preferir trabalhar com alguém que não conhece, olhe conectados. Pesquise no Google por "Fórum Online de Empreendedores" para um lista de fóruns, e quando você encontrar um que seja particularmente ativo, poste uma consulta no fórum para um parceiro de responsabilidade. Estar muito específico sobre o que você deseja fazer (por exemplo, ter uma ligação a cada duas semanas, apoiam-se mutuamente na lucratividade, etc.). Um dos meus favoritos pessoais é o Fórum Fastlane, administrado por empresário e autor de negócios MJ DeMarco. Entrevista clientes em potencial da mesma forma que faria com uma possível contratação, perguntando todas as perguntas que você achar necessárias para garantir a confiança nesta pessoa. Seja esperto. Obtenha referências.
3. Outra opção é postar um tweet ou atualização de status do Facebook: "Eu estou procurando um parceiro de responsabilidade para se concentrar nos negócios lucros." Você encontrará pessoas incríveis, e usando este

método, você será capaz de eliminar as pessoas que estão interessadas mas não comprometido. Quando postei esta mesma mensagem no Twitter, duas pessoas responderam com interesse em poucos minutos. Eu deliberadamente não respondeu - afinal, uma boa responsabilidade parceiro é persistente. Você sabe o que? Eu nunca ouvi falar deles duas pessoas novamente. E assim, eles estavam fora da minha lista de parceiros potenciais.

Esta é a estrutura principal para executar um Pod de lucro com dois pessoas:

1. Agende reuniões quinzenais entre os dias 11 e 26 até corresponde ao seu ritmo 10/25. Um fator chave para manter um Pod de sucesso é agendar suas reuniões para um ano inteiro, e em seguida, programe sua vida em torno deles. Se você esperar até você ser ambos disponíveis para encontro, você não se encontrará com frequência suficiente para o

grupo para trabalhar sua mágica.

2 . Mesmo com apenas dois membros, escolha quem vai liderar a agenda.

A agenda para uma reunião de quinze minutos é a seguinte:

a . Lucro instantâneo primeiro check-in: por sua vez, cada parceiro pergunta: “Como saudável é o seu negócio?” e o outro parceiro responde com uma avaliação de uma frase.

b . Atualização de três minutos: o parceiro um oferece uma avaliação de três minutos atualização sobre o negócio dela, incluindo as coisas com as quais eles concordaram prestar contas da convocação anterior, sem discussão.

c . Relatório de lucro primeiro: o parceiro um fornece uma atualização sobre saldos em sua conta de lucro, conta fiscal e, se você tiver concordou em compartilhar as informações, a conta de pagamento do proprietário. Além disso, O Parceiro Um relata quanto dinheiro foi alocado para cada conta desde a última reunião. Este é o momento ideal para enviar um e-mail captura de tela dos saldos relevantes, para evitar enganar a si mesmo.

d . Relatório de Desafios: A Parceira Um compartilha todas as lutas que ela pode estar tendo na alocação de fundos, e quaisquer problemas potenciais ou bloqueios de estradas que podem estar descendo o pique. Se não houver desafios para relatar, simplesmente diga isso.

e . Vitórias! Relatório: o parceiro um compartilha novas “vitórias” e descobertas isso pode ter acontecido no negócio dela desde a última reunião (por exemplo, maneiras de aumentar os lucros, métodos para melhor aderência às Lucro primeiro, novas vendas, novos processos, aumento do lucro primeiro porcentagem, etc.).

f . Discussão: Para obter clareza, o Parceiro Dois pede ao Parceiro Um até três perguntas sobre seus desafios e, em seguida, pede por compromissos com soluções. O parceiro dois então pergunta até três perguntas sobre as vitórias do Partner One e compromissos de como ela vai repetir e fazer crescer. O objetivo aqui não é dar aconselhar ou resolver os problemas uns dos outros; é simplesmente colocar responsabilidade em vigor.

g . Agora, vire.

h . Por sua vez, os Parceiros Um e Dois fecham com um compromisso de até três ações para servir ainda mais a saúde de seus empresas. Confirme a próxima chamada e comece a trabalhar.

3 . A cada trimestre, quando você faz uma distribuição, reconheça seu parceiro. Compartilhe como você planeja comemorar com seus lucros, não importa a quantidade. Dêem uns aos outros um high five virtual. Discutir maneiras de melhorar sua responsabilidade. O esboço acima pode ser chato rapidamente se você simplesmente repetir em todas as reuniões, então pense sobre maneiras de refrescar o processo. Por exemplo, você podem começar a ler um livro juntos. (Tosse. *O Plano da Abóbora* . Tosse.) Quando você receber sua ligação a cada duas semanas, discuta outro capítulo do livro e como você fará (ou não) implementar as idéias.

TRÊS A DEZ

Um grupo de dois membros é fácil de formar, mas se uma pessoa perder um reunião ou começa a afrouxar, o grupo está feito. E, com apenas dois membros você está limitado à entrada de... bem, só vocês dois. Há poder em números. Com três a dez membros, você recebe sugestões de vários pessoas, e você tem a chance de rodar líderes de lucro. Phil Tirone, meu

amigo do ex-credor hipotecário e fundador da 720CreditScore.com, fundou meu grupo de responsabilidade. Somos dez no grupo, e embora Phil tenha nos ajudado a começar, ele não lidera sozinho. Nós alternamos a liderança responsabilidades a cada trimestre, e este processo realmente elevou o grupo. Também nos impede de fazer a mesma coisa o tempo todo. Estes os grupos têm a sensação de conselhos consultivos.

Iniciar um Profit Pod ou PAG de três a dez membros pode ser um pouco como pastoreando gatos. E se o seu grupo começar a fazer networking e conduzir negócios juntos, as coisas podem azedar. Portanto, certifique-se de declarar claramente as regras do grupo e certifique-se de que todos os cumprem. Muitos PFPs facilitam grupos desse tamanho, então considere ingressar em um desses grupos e obter orientações sobre como executar seu próprio pod.

Você pode usar as mesmas ferramentas para encontrar seus membros detalhados na seção acima. Além disso, se você estiver em um grupo existente, considere conectar Prestar contas em primeiro lugar em sua estrutura central existente. Por exemplo, eu ter sido membro da Organização de Empreendedores e em um fórum (a mistura de um mentor e um grupo de responsabilidade, normalmente seis a dez homens e mulheres) por quinze anos. Adicionamos Lucro primeiro ao do nosso grupo agenda - um plug-in simples de quinze minutos - e tem funcionado bem para todos.

Como acontece com grupos com apenas dois membros, o objetivo do grupo é trabalhar com outros empresários e proprietários de empresas que estão comprometidos com construir organizações lucrativas, apoiando umas às outras no processo e responsabilizando-se mutuamente.

Aqui está a estrutura principal de como executar um Pod ou PAG com três a dez pessoas:

1. Depois de participar de grupos de responsabilidade e mentes de todos os tamanhos, descobri que, para o que precisamos alcançar, o melhor formato é reuniões presenciais trimestrais e quinzenais check-ins de disparo rápido (consulte a estrutura principal acima para o disparo rápido agenda de check-in). O check-in quinzenal (45 minutos de duração) é necessário porque os negócios mudam constantemente. Todos os nossos planos maravilhosos saem pela janela quando um cliente de repente sai tchau, e precisamos do check-in quinzenal para fazer

ajustes e lidar com desafios. As reuniões trimestrais permitem um mergulho profundo para apoiar uns aos outros em muito mais nível tático.

2 . Primeira Reunião: Quando um novo grupo se forma ou um novo membro junta-se a um grupo existente, é fundamental estabelecer um forte e profundo conexão imediatamente. Agora, antes que você diga que isso não pode ser feito, tente ficar preso em um elevador com alguém que você não conhece uma hora - você se tornará o melhor dos amigos para o resto da vida. Pode ser feito; ele só precisa ser estruturado corretamente. Reserve uma hora e uma metade para uma primeira reunião se você estiver se encontrando com frequência, e se você for fazendo um grupo de mergulho profundo, permita quatro horas.

3 . Exercício de mestre: Eu nunca esquecerei meu primeiro mergulho profundo reunião de responsabilidade em 2011. Nosso grupo decidiu que começaria com um exercício denominado “Divulgação Financeira Completa”. Eu chamei-o de “Ficando Nu”. Nós concordamos em entrar na reunião com nossas declarações fiscais, extratos bancários, extratos de empréstimos, cartão de crédito declarações - todas aquelas coisas que normalmente não queremos um negócio colega para ver. Fale sobre um exercício de união!

4 . Sem negócios: vocês não podem fazer negócios uns com os outros. Vocês podem indicar trabalho, vocês podem ajudar uns aos outros e podem dar brindes se você precisar (eu sugiro evitar isso), mas não importa o que, nenhum dinheiro muda de mãos. Não só as coisas azedam se há um problema (e isso afetará todo o grupo), mas a honestidade completa também desaparece porque seu fornecedor ou cliente está agora na sala.

No meu site, compartilho exemplos detalhados de agendas para as primeiras reuniões, check-ins e reuniões aprofundadas. Para baixar as agendas, visite MikeMichalowicz.com/Resources.

CENTROS DE LUCRO

Depois que comecei a centralizar alguns de meus discursos no Lucro em Primeiro Lugar, grande empresas se aproximaram de mim. Eles queriam entrar. Das minhas primeiras conversas com essas empresas, surgiu uma ideia para Centros de lucro: locais em quais pequenas e grandes empresas oferecem espaço gratuito para PAG face a face

e reuniões do Profit Pod. Muitos bancos, por exemplo, têm conferência quartos (e pirulitos). Algumas empresas têm auditórios (e refeitórios). Que melhor maneira de ter uma reunião do que em um banco ramos? Depois de encerrar a reunião, cada um de vocês pode ir até o caixa e faça seu primeiro depósito de lucro, ou sua retirada trimestral para sua celebração do Lucro em Primeiro Lugar!

Em seguida, outras empresas me abordaram, querendo oferecer descontos em seus produtos e serviços. Eles percebem que um Pod de lucro representa uma grande clientes para eles (ei, um grande negócio precisa ser lucrativo também), e que é efetivamente um pequeno clube de compras.

Para uma atual Lista do Lucro Centros, Visite MikeMichalowicz.com/Resources. Se você não vir uma reunião em conferência espaço na sua área (ou serviços e produtos que você deseja a um custo menor

ponto), basta entrar em contato comigo e trabalharemos para obter um listado.

MANTENHA OS GRUPOS HONESTOS!

No livro de Dan Ariely, *The (Honest) Truth About Dishonesty*, ele explica como mentimos para todos, incluindo - ou, diz Ariely, especialmente - nós mesmos. Resumindo, ele explica como, se tiver oportunidade, a maioria das pessoas vai trapacear um pouco. Poucas pessoas são grandes trapaceiros - do tipo que você vê em *America's Most Wanted* - mas todo mundo é um pequeno trapaceiro. Nós chamamos nosso trapaceia "pequenas mentiras inocentes" para suavizar a verdade e nos fazer sentir melhor sobre trapaça, mas ainda é trapaça.

As reuniões dos Vigilantes do Peso começam com uma pesagem. Você pisa na balança e o facilitador anota seu peso; você é a única pessoa que vê isto. Não há constrangimento público, mas também não há oportunidade de mentir. No final das contas, você sai ganhando porque não consegue mentir para si mesmo.

Você não pode mentir com o Profit First, também - nem para seus colegas nem para você mesmo. É assim que garantimos que pequenos truques e pequenas mentiras não acontecer em um PAG: Cada membro deve trazer a declaração impressa de sua Conta de Lucro para cada reunião. (Ou, se você estiver se encontrando online, envie um captura de tela por e-mail.) Os números não mentem, mesmo que sejamos tentados a fazer só isso. (Só um pouquinho.)

Assim como funciona com Vigilantes do Peso, você não precisa mostrar o seu número para todo o grupo. Você só precisa compartilhá-lo com o seu PFP se você está em um PAG profissionalmente facilitado. Se você for voluntário, Lucro Pod, seu grupo precisa designar uma pessoa para ser o validador do número. Ao compartilhar esta evidência indiscutível com outra pessoa além de você, você não será capaz de mentir para ninguém (incluindo você mesmo).

• • •

Minha amiga Anjanette é do tipo sarcástica e gosta de contar uma história engraçada. Mas quando ela chegou ao fim de sua história sobre o acampamento Widjiwagan, ela tom mudou. Estávamos conversando sobre este livro e sobre como já decidi que queria que ela me deixasse compartilhar sua história com você como um exemplo de como os grupos de responsabilidade podem ajudar as pessoas a cumprir o programa. Ela concordou e disse: "Sabe, Mike, eu brinquei sobre isso, mas o a coisa é que aquela viagem ao acampamento Widjiwagan mudou minha vida. "

Quando perguntei como, ela explicou que sempre foi a garota rechonchuda - a criança escolhida por último para os times, a garota que fingiu uma dor de estômago para conseguir fora de correr a milha para se salvar do constrangimento de sempre entrando por último. Ela disse que em Widjiwagan tudo mudou. Ela tentou para fazer todas as tarefas físicas que eles jogaram nos campistas, mesmo que ela os colegas não esperavam que ela fizesse nada.

"Em uma das últimas noites, eles nos levaram por uma trilha pela floresta até este cabine e nos ensinou sobre as constelações. Então eles disseram: 'Agora estamos vai separar os meninos e as meninas e pular em um buraco no gelo. ' Eu estava pasmo! Aparentemente, era esperado que nos despíssemos até a nossa lâ meias, sente-se em uma sauna escaldante e depois corra na neve para um buraco o gelo onde dois conselheiros nos enterrariam no lago gelado.

“Quando os conselheiros perguntaram quem queria fazer isso, foram os grilos. Ninguém queria experimentar. Quero dizer, aos treze anos, nossos primeiros pensamentos foram provavelmente, 'NU! O QUE? VOCÊ É LOUCO?' A sala estava quieta e eu pensei, 'Anjanette, se você não fizer isso, vai se arrepender pelo resto de sua vida.' Então, muito lentamente, levantei minha mão no ar e disse: 'Vou fazer isto.' ”

“Meus amigos ficaram chocados. Eles pensaram que eu estava brincando. Mas quando me levantei e seguiam o conselheiro até a porta, eles sabiam que eu estava falando sério. Agora,

Página 147

porque eu era a garota que ficava fora de cada jogo, cada corrida, cada tênis correspondência, todos se sentiram compelidos a seguir o exemplo. Era um, 'Se Anjanette é fazer isso significa que temos que fazer isso. Então, de certa forma, eu era seu líder de responsabilidade. Eu os responsabilizei pela experiência e eles caiu na linha. ”

Anjanette fez uma pausa para organizar seus pensamentos. Então ela disse: “Foi incrível, Mike. Pulando naquele buraco no gelo, totalmente nu, sem se importar com o que ninguém pensou no meu corpo. E ser o primeiro a fazer isso foi imenso. Isso deu o tom para o resto da minha vida. Eu sou uma pessoa que corre riscos agora. E os seus em parte porque decidi liderar. Como líder, por padrão eu *me* segurei responsável.”

Para garantir o sucesso do Profit First em seu negócio, para realmente travá-lo para baixo e garantir que seu negócio seja lucrativo *além de seu compreensão*, você deve responsabilizar-se pelo processo por todos os meios necessários. Lidere um grupo ou junte-se a um grupo. De qualquer maneira, você alcançará níveis de lucratividade que você nunca teria responsável por sozinho.

E olhe desta maneira - pelo menos você não tem que pular nu em um buraco no gelo em uma noite de vinte abaixo de zero em janeiro de Minnesota. Anjanette diria que não é tão ruim, de qualquer maneira. Ela dizia: “É melhor do que quadrilha. ”

Página 148

ETAPA DE AÇÃO

SIGA-SE RESPONSÁVEL

A única etapa: comece a procurar um PAG ou Pod de lucro que atenda ao seu necessidades ou comece o seu próprio. Comece esse processo HOJE! Para uma lista de PFPs que lideram tais grupos, ou que podem ajudá-lo a iniciar um, visite os Recursos guia em www.MikeMichalowicz.com. Não importa o que aconteça, não vá sozinho; Está muito mais fácil manter o curso quando o faz com outras pessoas.

CAPÍTULO NOVE: Lucro primeiro - avançado

Técnicas

Quando as pessoas ingressam no Vigilantes do Peso pela primeira vez, elas estabelecem uma meta de perder 10% de seu peso corporal. Mesmo se você pesar 300 libras e tiver que perder outro 150 para chegar ao seu peso ideal para uma saúde ideal, você ainda só define um objetivo de perder 30 libras. A estratégia é encadear uma série de pequenas vitórias e impulso de construção, puro e simples; e é a razão pela qual O Vigilantes do Peso tem uma taxa de sucesso impressionante em comparação com outros programas de dieta. Com 10% do seu peso corporal chutado para o meio-fio, você pode

concentre-se nos próximos 10% e depois nos próximos até chegar ao seu ideal peso.

Se, por outro lado, você se concentrar na meta de perda de peso de 150 libras desde o início, você provavelmente ficará desanimado e desistirá; leva um muito tempo para perder uma pessoa inteira! Metas enormes são empolgantes quando você declará-los, mas podem rapidamente se tornar fatores desmotivadores porque eles parece tão difícil de alcançar e a chance de comemorar está tão distante no futuro.

Você verá um monte de pessoas com sobrepeso e obesidade começando correr maratonas e triatlos e outras corridas de resistência extrema e Esportes. Eles começam assim logo após o portão? Caramba, não. Eles começaram com uma caminhada ao redor do quarteirão. Depois, uma caminhada mais longa. Então, talvez, uma caminhada e corrido ciclo. Então, talvez eles se inscrevam para um 5K.

Pequenos ganhos levam a grandes ganhos, e se você começar a implementar Lucro Primeiro de volta ao Capítulo 3, você já sabe disso. Você perdeu seus 10% e executou seu primeiros 5K. Agora você está pronto para assumir as coisas avançadas. Como um dieter que completou recentemente algumas pequenas metas, sua empresa está saudável o suficiente para enfrentar desafios maiores, agora, muito mais saudáveis do que era antes de você quebrar este livro pela primeira vez.

O negócio é o seguinte: você está prestes a aprender o equivalente Lucro em Primeiro Lugar correndo sua primeira maratona. Você precisa estar em forma e todo esticado antes de você fazer isso. Portanto, prossiga com a leitura, mas não implemente essas coisas até que você tenha completado pelo menos dois trimestres completos com o núcleo

coisas que você aprendeu sobre o lucro primeiro. Você está fazendo sua quinzenal alocações? Você está acumulando algum lucro, não importa o quão pequeno seja? Ter você experimentou algumas distribuições de lucro? Você está participando de algum forma de PAG? Se você respondeu sim (um *verdadeiro* sim) a todos os quatro, se você dominado *sem* quebrar as regras, você é bom para calçar seus tênis de corrida e seguir em frente.

SIMPLIFICAÇÃO AVANÇADA

Alguns anos depois de implementar o Profit First para mim, percebi que poderia realmente levar minha gestão de dinheiro para o próximo nível se eu ajustasse meu sistema ainda mais. O que eu ensinei a você no início deste livro foi funcionava bem, mas havia momentos em que ainda precisava fazer o trabalho de contabilidade para entender a saúde financeira do meu negócio. Às vezes, meus depósitos não foram feitos como resultado de vendas; eles eram simplesmente reembolsos de despesas. Outras vezes, um cliente pagava um maço de dinheiro adiantado pelo trabalho que eu faria aos poucos no próximo ano. Às vezes, eu precisava fazer grandes compras e queria economizar para eles. O meu não era o único que precisava de ajustes; todos eu consultado com eles precisava. Você também. E o processo é simples. Vocês precisa de apenas mais algumas contas.

Embora possa não parecer que abrir contas adicionais simplifica qualquer coisa, absolutamente faz. Sempre que você puder obter um claro e preciso imagem de quanto você tem que gastar em um aspecto específico de seu negócio, você tomará melhores decisões e terá menos probabilidade de se comprometer com projetos, fornecedores e despesas que não estejam de acordo com os saldos nessas contas. Da mesma forma, se você souber exatamente quanto dinheiro é

fluindo para o seu negócio a qualquer momento, você pode melhorar decisões sobre onde você precisa concentrar seus esforços.

Você já tem suas quatro contas fundamentais do Profit First abertas - Lucro, despesas operacionais, pagamento do proprietário e impostos - mais seus dois não contas de tentação que não são tocadas, o Lucro e

Contas fiscais em um banco separado. Aqui estão as contas adicionais, dependente de suas necessidades de negócios, que recomendo que você considere abertura:

CONTA DE RENDA

Esta é provavelmente a conta mais útil e importante para Lucro primeiro. Não consigo imaginar sua empresa não se beneficiando disso. Nisso conta, você coleta todos os seus depósitos de renda para que possa ver claramente quanto dinheiro você coletou entre a 10ª e a 25ª alocações. Esta separará a entrada de saída de dinheiro, ambas as quais estavam sendo gerenciado pela Conta de Despesas Operacionais na versão simples do Lucro primeiro.

Uma conta de receita dará a você uma imagem precisa de quanto dinheiro você coletou durante qualquer período de tempo. E as despesas operacionais A conta passará a pagar apenas as despesas das operações, então você terá uma imagem precisa de quanto dinheiro está saindo de sua negócios a qualquer momento.

É fundamental que você se ajuste à sua receita real. Se você tem material e custos do subcontratado, aloque esses montantes fixos primeiro, antes de fazer o alocações percentuais. Então, nos dias 10 e 25 de cada mês, alocar *todo* o dinheiro restante na conta de receita para as outras contas: Lucro, salário do proprietário, impostos e despesas operacionais. E possivelmente alguns outros sugeridos abaixo.

O COFRE

O Vault é uma conta de risco ultrabaixo e com juros que você pode usar para emergências de curto prazo. Em certo ponto, deixando 50% do seu lucro A conta para atuar como um fundo para dias chuvosos não é prudente, pois o fluxo de dinheiro é um pouco imprevisível. Um trimestre ruim não contribuirá muito para o lucro Conta. Então você tira 50% para uma participação nos lucros, e agora esse lucro A reserva de conta pode ser muito pequena para uma grande empresa. Cada negócio deve ter uma reserva de três meses, o que significa que, se não houver uma única venda em, todos os custos ainda poderiam ser cobertos por três meses (um trimestre). o questão não é *se* você terá um dia sombrio (seu fornecedor sai do negócio, seu maior cliente vai à falência, seus melhores funcionários vão embora para inicie um concorrente direto e seus clientes decidam ir com eles, etc.). o a questão é: *quando* chegará o seu dia negro? O Vault existe para isso.

Ao configurar o The Vault, você também *deve* estabelecer certas regras para o seu usar. O que quero dizer é que, quando você tem uma situação tão terrível que precisa para acessar esse dinheiro, você também tem instruções escritas com antecedência sobre como

para prosseguir. Por exemplo, se o dinheiro for puxado devido a uma queda nas vendas, você irá pré-planejar que, além de apenas tentar obter mais vendas, você também cortará todos os custos relacionados em seu negócio dentro de dois meses, se as coisas não melhorado. Poucas pessoas têm disciplina para pensar com clareza ou agir apropriadamente em tempos de pânico, e é por isso que documentamos um conjunto simples de instruções para nós mesmos com antecedência.

A ideia por trás do The Vault e de todo o sistema Profit First é que ele coloca suas decisões bem diante de qualquer crise de dinheiro. Seu negócio a dinâmica pode, de fato, não melhorar; mas sua tomada de decisão será muito mais longe do impacto financeiro real. Portanto, o objetivo do O Vault *não* é para ganhar tempo; pode dar algum tempo para abordar o inesperado desafios, mas é realmente sobre forçar decisões importantes no início, então seu a empresa não entra em uma crise de caixa (você sabe, de volta ao Survival Armadilha).

CONTA EM MEIO

Esta é uma conta para grandes compras e para financiar partes de estoque de seu inventário. Por exemplo, lembra do meu amigo JB? Seu deck de telhado empresa, RoofDeck Solutions, Ltd., vende os materiais de que os empreiteiros precisam para completar seus projetos. JB inclui algumas porcas e parafusos básicos com cada ordem, geralmente cinquenta ou cem de cada; ainda seu fornecedor requer um pedido mínimo de dez mil por vez, que custa ao JB cerca de US \$ 5.000. Cada pedido vai durar JB dez meses ou mais, então ele configurou o que chama de "Grande conta de compra" na qual ele aloca 1/20 (que são \$ 250 cada tempo) dos fundos de que precisará para a próxima grande compra de porcas e parafusos. Por que 1/20? Porque ele sabe que vai precisar do próximo pedido em dez meses, e ele está no ritmo 25/10. Dez meses, duas vezes por mês, é igual vinte alocações antes da próxima grande compra. Ao fazer isso, JB é capaz para retirar a grande conta *antes* que aconteça. Então, quando é hora de Pague os \$ 5000 para o próximo pedido de porcas e parafusos, ele está pronto. No passado, este projeto o pegou desprevenido e ele teve que lutar para cobri-lo. Agora, ele mal sente os \$ 250 que aloca em sua conta de estoque duas vezes por mês.

PASSAR A CONTA

Algumas empresas recebem receitas de clientes que não devem ser alocadas para lucro ou pagamento do proprietário. Às vezes, você pode fornecer um serviço ou um produto para o seu cliente a custo (ou custo próximo), e outras vezes você pode ser reembolsado pelos custos imediatamente. Por exemplo, eu viajo muito para o meu trabalho e em quase todos os casos meus clientes reembolsam minhas despesas de viagem. que a receita não é alocada para cobrir a folha de pagamento ou adicionada à minha conta de lucro. É um repasse e vai diretamente para esta conta e depois para o fornecedor correspondente para pagar a conta. Se eu tiver pago a conta antecipadamente, o o dinheiro é depositado na conta de passagem e depois transferido (no dia 10 ou 25) para a Conta de Despesas Operacionais, da qual eu

pagou a conta inicial. A propósito, com todas essas contas avançadas, o apelido que você dá a cada um depende inteiramente de você. Eu chamo este aqui de meu Conta de reembolso.

CONTA DE MATERIAIS

Se a maior parte de sua receita (conforme indicado na Avaliação Instantânea) cair em receita de primeira linha e não flui para a receita real, então a maioria sua receita é receita de repasse e o núcleo de seu negócio é basicamente a gestão dessa passagem. Se for esse o caso, configure um Materiais representam o dinheiro que é alocado especificamente para a compra de materiais. Não o alogue para mais nada. (Sempre!) Se para alguns razão pela qual sobra dinheiro no final do trimestre (em outras palavras, você teve uma margem de lucro maior do que esperava), pode mover isso saldo em sua conta de receita (ou conta de despesas operacionais, se você ainda não estão fazendo Profit First avançado) e faça as alocações adequadamente. Os materiais

A conta funciona da mesma forma que a conta de passagem, mas é dividido separadamente para que você saiba que seu propósito exclusivo é para materiais.

CONTAS DA SUBCONTRATADA / COMISSÃO

Se sua empresa não compra materiais, mas usa empreiteiros ou pessoas pagam por comissão, é aqui que você aloca os fundos para pagar essas pessoas excelentes. Trate-o como a conta de materiais, mas aplique-o a contratados e membros da equipe com base em comissão.

CONTA DE PAGAMENTO DE FUNCIONÁRIO

O pagamento do funcionário é relativamente previsível - os funcionários em tempo integral recebem salário e parte os cronômetros, em sua maioria, trabalham um número médio de horas por semana. Esta significa que você pode olhar para o pagamento bruto cumulativo de seus funcionários mais os impostos sobre a folha de pagamento em que você incorrerá e alocará fundos de sua receita Conta (se você usar Lucro em primeiro lugar avançado) ou Conta de despesas operacionais (se você usar o Lucro básico primeiro) para a conta da folha de pagamento do funcionário a cada 10 e 25°. Se você usa um serviço de folha de pagamento, configure-o para puxar a folha de esta conta (não sua conta de despesas operacionais).

CONTA DE EQUIPAMENTO PRINCIPAL

Semelhante à sua conta de estoque, esta conta é para grandes compras que você pode precisar fazer mais adiante na estrada, como novos computadores ou um impressora 3-D final. Faça uma estimativa de quanto você terá que gastar no futuro compra de equipamentos, divida pelo número de meses que você tem para economizar para isso, divida esse número por dois e alogue essa quantia a cada 10 e 25° para acumular dinheiro suficiente para aquela grande compra.

CONTA DE PAGAR

Esta conta é para retentores, adiantamentos e pré-pagamentos de trabalho sua empresa será concluída em um longo período de tempo e para o qual você ainda tem que gastar recursos. Digamos que você tenha um grande projeto (parabéns, a propósito), e você recebe \$ 120.000 do cliente

antecipadamente para o trabalho que você completará todos os meses durante o período de um ano. Isso significa que a cada mês, você realmente ganhará \$ 10.000. Então quando você pega aquele cheque, coloca os \$ 120.000 na conta do Drip e então transferir automaticamente \$ 10.000 para a Conta de Renda todos os meses (ou melhor ainda, \$ 5.000 a cada 10 e 25). Você não toca em nada do equilíbrio na conta de gotejamento. Você só faz alocações quando goteja uma parte de os fundos - neste caso, os \$ 10.000 a cada mês - na receita Conta.

A conta Drip irá ajudá-lo a gerenciar o verdadeiro fluxo de caixa de ganhos dinheiro, para que possa gerir as suas despesas e custos. Por exemplo, o trabalho que realiza o trabalho será pago mensalmente. Eu ajudei a implementar um Drip Conta com meus amigos da TravelQuest International em Prescott, Arizona.

Eles fornecem à sua clientela viagens únicas na vida, desde a visualização eclipses solares dos melhores pontos de observação do mundo, para visitar o Pólo Sul para ver a Aurora Australis, para experimentar gravidade zero em espaço sideral. As pessoas reservam essas viagens com até cinco anos de antecedência, enquanto o a maior parte das despesas da empresa ocorre durante o ano do evento. Insira a conta Drip.

CONTA EM DINHEIRO PEQUENO

Abra uma conta bancária e obtenha um cartão de débito para pequenas compras, como como almoços de clientes. Em seguida, aloque uma quantia regular em dólares de seu Conta de despesas operacionais para o caixa. Eu? Eu aloco \$ 100 a cada dois semanas para mim e também para alguns funcionários que precisam. Os fundos cobrir presentes, almoços e outras pequenas compras. Desculpe, se estou comprando, nós provavelmente não estão tendo uma refeição de oito pratos. . . se não estiver no meu caixa Conta, não está no meu orçamento.

CONTA DE IMPOSTO DE VENDAS

Se sua empresa cobra impostos sobre vendas, cada centavo das vendas os impostos que você coleta são imediatamente alocados para esta conta. Por exemplo, se você vende algo por \$ 100 e o imposto sobre vendas é de 5%, você depositará \$ 105 em sua conta de receita. Primeiro, transfira esses \$ 5 para o seu imposto sobre vendas Conta; em seguida, faça suas alocações de lucro primeiro com os \$ 100 restantes. O imposto sobre vendas nem é legalmente seu dinheiro; você está apenas agindo como uma coleção agente do governo, então nunca, *já* trate esse dinheiro como receita. Somente bater na cabeça das pessoas pelo imposto sobre vendas e entregá-lo ao rei (o governo).

A Figura 7 é minha própria configuração de conta. Os números das contas são compostos por claro, e os saldos não são meus números reais. Mas eles mostram muito fuga típica do dinheiro, e os nomes das contas são reais nomes que atribuí às minhas contas. Ao lado de cada nome, entre parênteses, Eu coloco o valor em dólares ou a porcentagem que vai para cada conta em os tempos de alocação (10 e 25). Você deveria fazer o mesmo.

Olhando para os números, posso ver instantaneamente a posição da minha empresa. Eu pode executar uma avaliação instantânea a qualquer momento. Para os fins deste exemplo, eu defino minha renda mensal pessoal exigida em \$ 10.000 por mês. A partir daí, posso calcular instantaneamente a receita total da empresa. precisa fazer entre cada período de alocação.

ESCREVER O PROCESSO

Crie um documento de página única que defina a função de cada conta. Explique a que propósito cada conta serve e o processo que você seguirá. Por exemplo, documento que, nos dias 10 e 25 do mês, todos os o dinheiro em sua conta de renda é distribuído para o lucro, pagamento do proprietário, Contas de impostos e despesas operacionais com base nas respectivas percentagens. Em seguida, os valores específicos em dólares - \$ 75 para o caixa e \$ 1.500 para remuneração do funcionário - são transferidos das despesas operacionais Conta nas respectivas contas. Finalmente, o dinheiro total no Banco 1

As contas de lucros e impostos são transferidas para o Banco 2.

Este processo é um sistema, portanto, precisa ser documentado. Seu contador pode ter que assumir isso para você; caso contrário, você pode beber muito uma noite e esqueça as regras que você configurou para suas contas. Caramba, você pode acabar destinando todo o seu dinheiro para o seu Fã Clube Erik Estrada fundo, um fã-clube do qual você é o único membro (até Erik desistiu Fora).

ESCOLHA SEU PAGAMENTO PARA ENCONTRAR A RENDA DE NEGÓCIO NECESSÁRIA

A famosa “noz mensal” é uma distração horrível. Está aí com reprises de *Jersey Shore*. A noz mensal é um remanescente da mentalidade GAAP de que simplesmente nos diz o número de que precisamos todos os meses para manter as portas abertas. E isso é um absurdo. A “noz mensal” é um foco em - você adivinhou - despesas, não lucro. O conceito da noz mensal faz com que você se concentre em despesas e faça tudo que puder para ganhar sua “noz” com vendas suficientes. Em outras palavras, coloca os custos em primeiro lugar e estabelece a meta de cobrir despesas, não para melhorar a lucratividade. Você pode dizer “Survival Trap?” Boa. Eu sabia que você poderia.

Você obtém aquilo em que se concentra, então pare de se concentrar nas despesas. Foco no lucro e as despesas serão atendidas por padrão. Dane-se o “mensal noz.” Em vez disso, concentre-se em sua renda necessária para alocação (RIFA). Esta é o dinheiro que você precisa depositar até o dia 10 e novamente no dia 25 para ter um negócio saudável, para pagar o salário que você deseja do seu negócio e para pegue os lucros que você merece. Período.

Pegue sua renda pessoal mensal exigida e dívida por dois, uma vez que você está sendo pago duas vezes por mês. Em seguida, divida esse número pelo percentual sendo alocado no Pagamento do Proprietário. Usando os valores (compostos)

na Figura 7, eu dividiria \$ 5.000 por 0,31. O resultado é pouco mais de \$ 16.000 na receita de negócios, o que significa que até o dia 10 e 25 de cada mês Preciso coletar e depositar cerca de \$ 16.000 na Conta de Renda para cubra-o. É muito simples.

Então, quando eu olho para minha conta de receita (acima), eu sei instantaneamente que estou atualmente está aquém de \$ 3.000 e precisa manter as vendas em movimento. Cada duas semanas, a conta de receita cai para zero quando é alocada, e eu precisa reconstruí-lo para \$ 16.000 ou mais. Sim, há uma boa mudança na minha conta de gotejamento; mas esse dinheiro é para serviços que prestarei mais doze meses, então só representará cerca de US \$ 1000 a cada período de alocação. Usando este sistema, meu mínimo de receita de vendas torna-se muito, muito claro.

QUANDO VOCÊ TEM MAIS DE UM PROPRIETÁRIO DE NEGÓCIOS

Só mais um ponto sobre o pagamento do proprietário: se você tem um parceiro ou múltiplo parceiros que também estão sendo pagos, você precisa somar a receita total requisitos para a empresa. Então, se você precisa de \$ 10.000 por mês e seu o parceiro também precisa de \$ 10.000, o pagamento total do proprietário é de \$ 20.000 por mês. Divida esse número por dois; em seguida, divida novamente, por 0,31, e você obtém um RIFA de mais de \$ 32.000.

Você também pode notar que a conta de lucro (15%) com o banco 1 está zerada. Isso porque é simplesmente uma bandeja para um ou dois dias. Dinheiro fica

alocado da conta de receita e vai para a conta de lucro (15%) no Banco 1. Então, no mesmo dia, início uma transferência para o Banco 2, para puxar o quantidade total de dinheiro fora da conta de lucro (15%) no banco 1 e colocar na conta de lucro no banco 2. É onde o lucro se acumula. E eu posso ver, parece que terei um ótimo, mais de \$ 7.000 comemoração do lucro no final deste trimestre. É um cálculo simples: \$ 14.812,11 x 50%. Par-tay!

Esta mesma configuração de bandeja de retenção está em vigor para minha conta de imposto (15%). Aloque e remova a tentação imediatamente.

Além disso, você pode notar que nenhum resumo bancário "total geral" é mostrado no mesa. As contas não são somadas automaticamente para mostrar um total equilíbrio combinado. Muitos bancos fazem isso para sua conveniência, mas sugiro que desative a opção (se puder). O grande total de todos os seus

contas mostra todo o dinheiro em um grande prato novamente - exatamente o coisa que queremos evitar. Olhando para um grande total bagunça sua mente, então não faça isso.

O SOBREPOSIÇÃO DE PARETO

Você pode estar familiarizado com o Princípio de Pareto, comumente conhecido como o "Regra 80/20." Para os amantes da história: Vilfredo Federico Damasa Pareto foi um economista italiano. Enquanto estudava a distribuição da riqueza na Itália em no final de 1800, ele descobriu que 20% da população italiana possuía 80% do terreno. Então ele olhou para seu jardim e observou que 20% de os peapods continham 80% das ervilhas. Então ele olhou para seus pés, e exclamou: "Meu Deus, eu tenho cinco pares de tamancos, mas uso estes super-botas fly 80% do tempo!" E *então*, do nada, a música-tema de *The Twilight Zone* começou a tocar, marcando assim a primeira vez que a música foi associado a um momento um pouco perturbador do a-ha.

Está bem, está bem. Eu inventei essa última parte, mas você me entende. Padrão de Pareto está em todo lugar. Oitenta por cento do tempo que você dirige, está navegando os mesmos 20% das estradas que você percorrerá na vida. E, apesar do seu amor por o rack de venda, você ainda vai puxar os mesmos 20% das roupas penduradas em seu armário, 80% do tempo. Provavelmente, você está usando um de seus par de calças ou sapatos favoritos agora, enquanto você lê isto. Você é, não é vocês? Essa é a regra de Pareto em jogo em sua própria vida. Cue Rod Serling e um cigarro Chesterfield fumegante.

O Princípio de Pareto também se aplica aos seus clientes, em que 20% deles rendem 80% de sua receita. Este é um princípio fundamental do crescimento estratégia que eu detalhei em meu livro, *The Pumpkin Plan*. E vai além - 80% do seu lucro é derivado de 20% dos produtos e / ou serviços Sua oferta.

A chave para esta estratégia avançada é conectar os dois - seus clientes e sua oferta. Alguns de seus principais clientes comprem a maior parte de seus ofertas; alguns de seus principais clientes buscam a oferta com o menor margem de lucro. Da mesma forma, alguns de seus clientes mais fracos consistentemente compre suas coisas lucrativas e algumas são fracas, comprando as mesmas coisas sem fins lucrativos repetidamente.

Depois de ver a sobreposição, as decisões se tornam muito fáceis. Livre-se do Clientes “ruins” que querem apenas seus produtos e serviços menos lucrativos. Você está perdendo dinheiro aqui, atendendo a clientes ou clientes que não são bom ajuste para sua empresa.

Encontre uma nova maneira de gerenciar os clientes fracos que compram mais ofertas lucrativas. Muitas vezes, clientes “ruins” podem se tornar clientes melhores se você encontrar-se com eles para definir novas expectativas e métodos de comunicação. Reúna-se com seus principais clientes que também não compram ofertas lucrativas. Encontrar descobrir como você pode entregar coisas lucrativas a eles.

Quando você se concentra no lucro *primeiro*, mesmo ao escolher os clientes e clientes com os quais deseja trabalhar, você aumenta seu lucro dramaticamente. Você não só economiza dinheiro cortando despesas relacionadas a atendendo clientes fracos, que não compram ofertas lucrativas; você também liberta seu tempo, energia e criatividade para se concentrar nos clientes que você ama, que trazer o lucro. Aplicado à sua base de clientes, o Princípio de Pareto é um Técnica avançada de Lucro em Primeiro Lugar que tem dupla função - você economiza dinheiro e obter lucro. Tenho que amar isso!

E aqueles amados principais clientes, que rotineiramente compram ofertas lucrativas? Vocês vão abalar seu mundo. Conheça-os melhor do que eles sabem si mesmos. Esses são os clientes e clientes que você deseja clonar. Lembre-se de que o lucro está na produtividade. Sistematize a sobreposição de seus melhores clientes comprando suas ofertas mais lucrativas e observando seu lucro A conta cresce aos trancos e barrancos.

FÓRMULA DE FUNCIONÁRIO

Existe uma fórmula muito simples para determinar se você pode pagar um novo contratar - ou se sua empresa está atualmente com falta ou excesso de pessoal. Para cada empregado em tempo integral, sua empresa deve gerar Receita Real de \$ 150.000 a \$ 250.000 (idealmente mais, mas este é o mínimo). Então, se você quer uma empresa de um milhão de dólares, você sabe que pode pagar quatro a seis funcionários (incluindo você). Este é apenas um número aproximado; cada o negócio é único. Mas não use seu status super distinto como um desculpa para contratar mais pessoas.

A eficiência é sempre o objetivo. Sempre. Não contratar o primo do seu marido que está com pouca sorte e "realmente precisava de um emprego". Não encontrando espaço para

o garoto brilhante que tem uma tonelada de ótimas ideias que você poderia usar ... algum dia. Você é uma pessoa de “resultados financeiros” agora, lembra? Você inverteu a fórmula. Agora, você está trabalhando no sistema “Vendas - Lucro = Despesas”. Você é tendo lucro primeiro. E é por isso que você é forçado a ter cuidado com o seu despesas.

E lembre-se - estamos falando sobre receita real, não receita de primeira linha.

Subtraia seu material e custo de subs *antes de* dividir pela magia intervalo de números para chegar à contagem ideal de funcionários.

Novamente, este não é um sistema exato e perfeito, mas lhe dará uma melhor e compreensão mais realista do que significa ter excesso ou falta de pessoal. A razão pela qual esses números não são perfeitos é porque os custos trabalhistas variam Tremendo. Um cara cozinhando batatas fritas no McDonalds ganhará muito menos do que a senhora que projetou o smartphone da próxima geração. Nisso exemplo, mão de obra barata é menos cara, mas também tem um impacto menor sobre receita. O cara da batata frita só facilita aquela venda de batata frita, e o engenheiro cria um produto totalmente novo e um fluxo de receita.

Lembre-se de Greg Crabtree, o autor de *Simple Numbers, Straight Talk, Big Profits* quem conheci em um evento de premiação de empreendedorismo? Eu tive uma ligação com ele uma noite. Depois que ele zombou da Virginia Tech (minha alma mater) perdendo para o Alabama (sua alma mater) mais uma vez, ele compartilhou outro instante análise de trabalho ele concordou em me deixar passar para você.

Segundo Greg, sua Receita Real deve ser duas vezes e meia a custo total da mão-de-obra se você administrar uma empresa de tecnologia Isso ocorre porque a tecnologia indústria tradicionalmente requer mão de obra cara (pessoas altamente treinadas que ter um grande impacto na receita). Se, por outro lado, você está em um “barato trabalho”, como o exemplo de restaurante de fast food que usei acima, seu A receita real deve ser quatro vezes o custo total de mão de obra.

Por exemplo, digamos que você seja um fabricante com \$ 6.000.000 em reais Receita. Se você contratar "mão de obra barata" (como o pessoal da linha de montagem), você dividirá \$ 6.000.000 por quatro para obter \$ 1.500.000. Isso significa que seu custo total da mão de obra (as pessoas no chão e no escritório) devem não exceda \$ 1.500.000. E se você é um fabricante com \$ 6.000.000 em Receita real, mas usa "mão de obra cara" (como cientistas e engenheiros),

divida os \$ 6.000.000 em Receita Real por dois anos e meio para obter um total custo de mão de obra de \$ 2.400.000.

MINI POWER TACTICS

Algumas estratégias avançadas de lucro em primeiro lugar requerem muito pouco tempo e são super eficaz. Estou constantemente ajustando e melhorando meu sistema, então se você quero saber sobre minhas últimas descobertas e compartilhar as suas, visite meu blog em Mike Michalowicz.com. Aqui estão meus favoritos (até agora):

DINHEIRO DO GOVERNO

É tão fácil “pedir emprestado” à nossa conta fiscal. (É realmente um roubo, mas você não precisa que eu diga isso ... opa. Acabei de fazer.) O dinheiro é apenas sentado lá, nos provocando com todos aqueles zeros que poderíamos usar bem. Quando cedemos e retiramos da conta fiscal, não sentimos a dor certa longe. Mas quando chegar a hora do imposto, podemos ter problemas *realmente* sérios. Devido mais impostos do que temos dinheiro para pagar significa que, no mínimo, estaremos pagar juros e possivelmente multas sobre o valor devido.

Uma tática inteligente é primeiro mover esta conta para um banco de terceiros que você não vê e, em seguida, altere o nome da conta fiscal para

"O dinheiro do governo." Agora, o suspeito que, como eu, você seria muito mais relutante em roubar dinheiro do governo do que você ser "pedir dinheiro emprestado da conta fiscal".

OCULTAR CONTAS

Seguindo a teoria "longe da vista, longe da mente", você tem menos probabilidade de justifique a transferência ou retirada de fundos de suas contas se você não puder vê-los. Alguns bancos permitem que você "esconda" contas para que você não possa ver na primeira visualização ao fazer login no banco online. Tente esconder tudo de suas contas, exceto para a conta de despesas operacionais. Você ainda pode fazer os desembolsos e todo o sistema Profit First usando essa tática; isto apenas significa que agora você não considerará as outras contas ao fazer decisões de gastos.

CONTAS DE RENDA EXTERNA

As chances são de que, à medida que sua empresa amadurece, você adicionará uma variedade de outras contas que arrecadam receitas. Você pode ter uma conta do PayPal para cobrar fundos, ou uma conta bancária para negócios internacionais ou transferências locais. O desafio dessas contas é que você pode começar a vê-las como "extras", como seu próprio fundo de caixa adicional. Eles não são extras. Eles fazem parte de sua receita, e você precisa ter certeza de proteger e alocar os fundos da mesma forma que faria com qualquer depósito em sua conta bancária principal.

Para essa tática, configure todas as suas contas de receita externa para que qualquer receita é transferido para sua Conta de Receitas principal diariamente. Alguns bancos permitirá que você configure uma transferência automática para o saldo total no exterior conta, o que é ideal, desde que você mantenha o saldo mínimo necessário para evitar taxas de administração irrelevantes.

Se você não puder fazer isso automaticamente, basta transferir o dinheiro para o seu Conta de receita quando você faz suas alocações quinzenais. Apenas observe que essas transferências podem levar alguns dias, então você não terá instantaneamente dinheiro na Conta de Renda e terá que esperar até o próximo período de alocação para mover o dinheiro para todas as contas individuais.

INSTANTÂNEO DA CONTA

Para controlar suas contas, configure notificações automáticas para sua chave contas por e-mail ou texto. Peça ao banco para relatar os saldos de seu Conta de receita e conta de despesas operacionais para você no dia 10 (quando todo o seu dinheiro estiver acumulado) e dia 15 (quando todo o seu dinheiro foi alocado e todos os cheques foram enviados; e novamente em o 24º (acumulado) e o 30º (alocado). Configure uma notificação diária do saldo da sua conta de caixa para pequenas despesas. Verifique as outras contas manualmente.

Este relatório rápido irá garantir que você esteja perfeitamente ciente de como os fluxos de caixa em (conta de receita) e o que está disponível para sair do seu negócio (Conta de despesas operacionais) e de sua própria cota de gastos (Trocós).

VERIFICAÇÕES DE BANCO

Até vermos que um pagamento foi compensado, ainda pensamos que o dinheiro está

despesas de fundos e uma passagem direta para o nono círculo do inferno. Esta a técnica muda essa dinâmica imediatamente. Em vez de pagar com cheque você escreve à mão e pelo correio (se você não perder o envelope no chão de seu carro), pague com cheques bancários.

Também chamado de "pagamento bancário" ou "processamento de pagamento bancário", os cheques bancários são processado pelo seu banco rapidamente. Mais importante, o banco puxará o dinheiro para os cheques que você "escreve" imediatamente. Dessa forma, você conhece o o dinheiro desaparece para sempre assim que você processa um pagamento.

Sim, o banco ganha dinheiro com "o flutuador" e você perde qualquer interesse pode ter ganho nos poucos dias que levaria seu pagamento a ser recebidos e processados por fornecedores. Mas eu digo: "Quem se importa?" Aqui está o dealio: se você gerencia centenas de milhões ou bilhões processando cheques e transferências manualmente, é uma boa estratégia para agarrar-se ao seu dinheiro por alguns dias porque os juros ganhos sobre o seu capital operacional em mesmo alguns dias é significativo. Mas para a maioria dos empresários, o interesse ganho no "float" é embaraçosamente insignificante - geralmente em torno de US \$ 5 por ano, e você vai gastar mais do que isso em postagem, enviando seu pagamentos! Então deixe o banco fazer o trabalho sujo, por que não?

ETAPA DE AÇÃO

PLANEJE AVANÇAR

Escolha uma das táticas ou estratégias avançadas detalhadas neste capítulo

e adicione-o à sua lista de tarefas por seis meses a partir de agora. Pode parecer bobo adicionar um item de tarefa até agora, mas se você não colocá-lo em seu radar, você pode acabar esquecendo que existem estratégias avançadas que podem te ajudar leve o Lucro em Primeiro Lugar - e sua empresa - para o próximo nível.

CAPÍTULO DEZ: Viver o lucro primeiro

Eu estou indo para a Disneylândia!

É o momento icônico - um time de esportes ganha o jogo do campeonato e o repórter de campo corre até o jogador estrela para perguntar ao mesmo pergunta: “Ei, cara do futebol gigante, você acabou de ganhar o Super Bowl. O que são você vai fazer agora? ” O jogador sorri, mostrando uma grande lacuna em seus dentes, olha direto para a câmera e grita: "Vou para a Disneylândia, mãe @ # \$ % & ! ” A estação emite um bipe @ # \$ % & ! parte. Mal.

Eu pensei sobre esse fenômeno durante uma conversa recente com Laurie Udy, contador e proprietário da Secretly Spoiled, uma empresa que recentemente começou a usar o Profit First. Ela compartilhou comigo que levou sua família suas primeiras férias na Disney, usando seu desembolso de lucro trimestral. Um tipo- Uma pessoa de números, Laurie vinha investindo tudo o que tinha em seu negócios - a maior parte do tempo e todas as receitas.

“Eu estava vivendo de uma hora para outra”, Laurie me disse. "Eu não estava recebendo salário."

Tudo isso mudou assim que Laurie começou a inserir Lucro em Primeiro Lugar nela sistema bem organizado. Em poucos meses, suas finanças pessoais se estabilizaram; e quando chegou o primeiro desembolso trimestral, ela tinha o suficiente para levar sua família em sua primeira viagem à Disneylândia.

“A viagem foi incrível e já estamos planejando a próxima”, Laurie disse. “Mas o que realmente me surpreendeu foi, depois de canalizar todo o meu dinheiro no meu negócio pensando que era a única maneira de fazê-lo crescer, meu o negócio realmente começou a crescer *mais rápido* quando comecei a me pagar e focando no lucro primeiro! ”

Como muitos de nós costumávamos "fazer qualquer coisa" para construir nossos negócios (incluindo ficar sem pagamento e atrasar o lucro indefinidamente), Laurie tinha aprender como se dar permissão para usar seu dinheiro suado, não apenas para se pagar, mas também para se *divertir* - para fornecer experiências para sua família que melhoraria sua qualidade de vida e criaria uma vida inteira de memórias preciosas. O negócio não era mais um monstro comedor de dinheiro.

Página 167

Nem mesmo perto. Dizia "Bon Voyage!" para Laurie e sua família como eles viajou para a Disneylândia, mãe @ # \$% &!

Isso não será um choque para você: tudo o que você acabou de aprender a criação de um negócio Profit First também se aplica à sua vida pessoal. Quero dizer, se você pensa sobre isso, dirigir sua vida é como dirigir um negócio. Vocês gerar renda e gastar dinheiro. Sua renda provavelmente varia às vezes. Vocês nunca sabe quando uma crise pode chegar e fazer uma grande depressão em seu banco conta. E você tem uma visão para sua vida, assim como você tem uma visão para seu negócio - aquele que, antes de ler este livro, você pode ter pensado dependia de um bilhete de loteria da sorte ou de alguma outra sorte inesperada.

Agora você sabe melhor. Você sabe que, a fim de economizar dinheiro suficiente para um dia chuvoso e os prazeres comemorativos da vida, você precisa puxar esse dinheiro antes de gastar um centavo em outras coisas. Você sabe que um prato menor irá ajudá-lo a cortar a gordura do seu estilo de vida e se concentrar no que é mais importante para você e encontre soluções divertidas e criativas para conseguir o que deseja. E você sabe que a grande visão que você tem para sua vida não precisa depende da sorte ou do destino - pode ser conquistado, não com um dólar pelo Powerball, mas com uma simples mudança de hábito, praticava de forma consistente.

Você sabe o que? Isso é um grande negócio. E eu quero reconhecer isso. Eu quero que *você* reconheça isso. Essa pequena mudança que você fez, colocando o lucro primeiro, é o equivalente empresarial de vencer a World Series, o Super Bowl e Copa Stanley. Você criou o milagre que é o seu negócio e agora, ao implementar o sistema Profit First, você garantiu que grandeza - não apenas em termos de lucratividade, mas também em termos de impacto positivo que sua empresa terá no mundo.

Então adivinhe? É hora de colocar seu sorriso aberto e cheio de dentes. *Você esta* indo para a Disneylândia! Vamos aplicar sua estratégia para vencer o campeonato ao resto da sua vida, ok?

O PRIMEIRO ESTILO DE VIDA DO LUCRO

O objetivo final do Profit First Lifestyle é a liberdade financeira, que eu

definir como fazer o que você escolhe fazer, sempre que quiser.
Liberdade financeira significa que você atingiu um ponto onde o dinheiro
você economizou, rende juros o suficiente para sustentar seu estilo de vida e continua
crescer. O caminho para a liberdade financeira é pavimentado com hábitos simples e pequenos

mudanças que são sistematizadas e se aplicam tanto ao seu negócio quanto
Finanças pessoais.

Bem, eu não escrevi este livro para te ensinar sobre seu orçamento familiar ou
seu 401K, mas eu sei disso: se você possui um negócio, seu pessoal
a saúde financeira está em sintonia com a saúde financeira de sua empresa. Dentro
Na verdade, a analogia de seu negócio ser seu filho é apenas parcialmente
preciso. Uma analogia melhor é que sua empresa é sua irmã gêmea siamesa.
A separação deve ser feita com absoluta precisão cirúrgica,
e mesmo se a operação for bem-sucedida, você sempre compartilhará uma alma.

Então, alma gêmea, você precisa aplicar tudo o que está fazendo agora (e
planejando fazer) para consertar seu negócio com o Profit First em sua vida também. Eu
escreveu este capítulo para servir como uma cartilha para agir agora sobre como viver um lucro
Primeira vida. Eu sugiro que você também leia *The Total Money, de David Ramsey*
Makeover. Se houver uma Bíblia para alinhar suas finanças pessoais
da maneira certa, acredito que o livro dele é isso. E quem sabe, talvez no
estrada vou escrever meu próprio “Novo Testamento”.

Dito isso, aqui estão as coisas principais que você precisa saber sobre como configurar-se
para viver uma vida de lucro em primeiro lugar:

1. Encare a música. Esta etapa deve ser mais fácil agora que você
enfrentou a verdade sobre as finanças da sua empresa. Some tudo de
suas contas mensais, mais suas contas anuais e a dívida que você deve.
2. Se você tiver alguma dívida, pare de acumular mais. Congelar
todas as compras que você não pode pagar com dinheiro.
3. Estabeleça um hábito pessoal de Lucro em Primeiro Lugar. Configure um automático
retirada para que toda vez que você receber o pagamento, que agora deve ser
duas vezes por mês nos dias 10 e 25, uma porcentagem imediatamente
transferências para uma conta de poupança de aposentadoria. Se você está carregando
qualquer quantia de dívida, mantenha o percentual de aposentadoria em 1% até
a dívida está paga. Use cada centavo que você tiver após o necessário
despesas para erradicar sua dívida.
4. Configure seus “pratos pequenos”. Crie quatro contas principais e
várias contas do dia-a-dia.

- a. Conta de receita. Esta é a conta na qual você faz
depósitos. Desta conta, aloque dinheiro para o outro
contas.

b . A conta do Vault. Inicialmente, esta é a conta "oh merda", o quantidade de economia que você deve ter em mãos para passar pelo mês se - risque isso - *quando* algo terrível acontecer. Agora, Suze Orman recomenda economizar oito meses de vida despesas, mas isso não é possível para basicamente qualquer ser humano em este planeta, logo de cara. No entanto, você trabalhará para isso lenta e metodicamente - você sabe, estilo Lucro em Primeiro Lugar.

Um bom saldo inicial para o The Vault é um mês de aluguel ou Pagamento da hipoteca. Se você pode dispensar isso agora, transfira para O Vault imediatamente. Lembre-se, esta conta deve ser difícil de acessar (por exemplo, banco diferente, nenhum banco online, nenhum talão de cheques, etc.). Depois de erradicar a dívida, The Vault vai crescer e crescer, com a intenção de ter o dinheiro que você economiza aqui eventualmente se tornar uma fonte de renda. Aqui é onde o dinheiro ganha ainda mais dinheiro.

c. Conta de pagamentos recorrentes. Esta conta é para pagamento de suas contas recorrentes, inclusive fixas (por exemplo, sua hipoteca ou carro empréstimo), variando (por exemplo, contas de serviços públicos) e de curto prazo (por exemplo, um parcelamento do aparelho do seu filho).

Determine a média mensal de suas contas recorrentes variadas, mais 10%. Em seguida, some suas contas fixas recorrentes. Adicione os dois totais juntos mais o custo de suas contas recorrentes de curto prazo: Este é o valor que você transferirá de sua conta de receita em sua conta de pagamentos recorrentes todos os meses. Se você tem , transfira essa quantia agora.

d. Conta do dia a dia (várias, se necessário). Há muitos custos do dia-a-dia para manter uma família funcionando - mantimentos, roupas, material escolar, biscoitos escoteiros, encontro noturno, corrida sapatos, biscoitos de escoteiras, babá, produtos de higiene, pneus de neve, Cookies de escoteira. . . Desculpe. Se houver alguma coisa que possa me levar

alegremente no alto caminho do açúcar, é o máximo em doces delícias: Cookies Girl Scout Samoas.

Configure uma conta do dia a dia para qualquer pessoa da casa que esteja responsável por pagar por esses tipos de despesas, e transferência a quantidade que cada pessoa precisa a cada 10 e 25 a partir do Conta de receita, com base nos requisitos de gastos. Por exemplo, minha esposa e eu compramos coisas para a casa - sou o rei do Costco, ela lida com os supermercados. E nós dois abastecemos carros e pagamos para despesas de criança. Obtenha um cartão de débito para cada pessoa para que as compras são deduzidas da conta imediatamente.

e. Conta do Destruidor de Dívidas. Esta conta recebe todos os restantes fundos e vai para a erradicação da dívida. Seguindo Dave Conselho de Ramsey, faça o pagamento mínimo de cada dívida. Então, independentemente das taxas de juros (a menos que sejam extremas), pague de sua menor dívida primeiro. Limpe esse otário e depois mova para o próximo. Ramsey diz sabiamente que pagar uma dívida,

por menor que seja, cria um impulso mental que motivará
 Você para pagar o resto da sua dívida, mais rápido. Lembre-se, nós somos
 bestas emocionais, não lógicas.

Se você está endividado, quero que corte seus cartões de crédito. Lembrar,
 é muito mais fácil seguir o comportamento humano do que combatê-lo, então
 remover a tentação é a melhor solução.

No entanto, tenho uma exceção. A renda de um empresário pode ser
 altamente imprevisível. Você poderia ter um mês incrível seguido por um
 mês de zero dólar, seguido por um mês não ruim, seguido por um porque-eu-
 incomoda mês. Se você seguir o Profit First, a conta de pagamento do seu proprietário deve
 resolver isso e sua renda deve se tornar consistente. Mas no
 começando, provavelmente não será. E se você é uma start-up, você não pode obter
 qualquer dinheiro em primeiro lugar. Por essas razões, acredito em manter um cartão de crédito
 linha para protegê-lo nos meses sombrios. Coloque o cartão de crédito em um envelope lacrado
 rotulado como “somente emergência” e dê a um amigo de confiança para segurar. eu sou
 grave. Você deve remover a tentação. Veja como você gerencia seu
 cartão de crédito de emergência da forma Profit First:

Página 171

A cada trimestre, conforme você progride no pagamento de dívidas, reduza seu crédito
 limite de 50% do valor pago. Digamos que você tenha um limite máximo
 cartão com um limite de \$ 10.000. No final do trimestre, você conseguiu
 pagar \$ 3000 dessa dívida (muito bem, meu amigo). Agora você tem
 \$ 7.000 em dívida e um limite de \$ 10.000. O que eu quero que você faça é chamar o crédito
 empresa de cartão e peça que reduzam seu limite em US \$ 1.500, que é 50%
 do valor que você pagou no primeiro trimestre. Agora sua dívida é de \$ 7.000
 e seu limite de crédito é de \$ 8500. Ao fazer isso, você coloca um guarda corpo de
 tipo, um mecanismo para se proteger e manter o total de sua dívida baixa
 (se você se convencer de que não há problema em estourar o limite do seu cartão de crédito novamente),
 ao mesmo tempo em que mantém um buffer de linha de crédito, caso você precise do cartão para
 fundos de emergência durante os meses lentos.

Continue seguindo este método a cada trimestre até que o saldo do cartão de crédito seja
 zero e seu limite de crédito é de \$ 5000. Coloque esse cartão de crédito em um selo
 envelope e guarde-o em um lugar seguro (sua carteira, nem é preciso dizer, está
não é seguro). Melhor ainda, peça a um amigo confiável para guardá-lo por você. Isto é
 sua linha de emergência.

Agora, para aqueles de vocês que dizem: "Mas Mike, se eu cancelar minha linha de crédito, meu
 raios de limite de dívida para crédito cairão em desgraça com os credores e meu
 as taxas de juros vão subir! ”

Para isso eu digo: “Quem se importa?”

O objetivo aqui é remover o estresse financeiro de sua vida, erradicando
 dívida, não para obter melhores taxas em *mais* dívidas. Podemos nos preocupar em melhorar
 sua pontuação de crédito quando estiver livre de dívidas. Lembre-se do meu amigo Phil
 Tirone? É o que ele faz agora. Depois que ele descobriu a fórmula para
 se tornando livre de dívidas, ele começou a 720CreditScore.com, seu negócio que
 repara contagens de crédito. Siga o exemplo ... primeiro, destrua sua dívida. Então, conserte seu
 Ponto.

RETIRE O BAND-AID

O dia em que minha filha entregou seu cofrinho em um esforço para ajudar a resolver minha crise financeira auto-criada, eu ainda tinha todos os meus três carros de luxo estacionados na garagem. Eu ainda era membro de um clube de campo que nunca fui e tinha uma tonelada de despesas recorrentes que, francamente e ainda mais embaraçosamente, não consegui nomear.

Página 172

Nas semanas e meses que antecederam aquele momento, eu sabia que estava correndo fora do tempo, mas ainda me apegava às armadilhas do estilo de vida que ganhei (mas não “aprendi”), o estilo de vida que eu achava que merecia e não queria desistir. Mas o incrível ato de abnegação da minha filha me acordou para a realidade que nada disso importava.

É comum para nós, humanos emocionais, desistir de coisas que não podemos mais tempo (ou não poderia pagar em primeiro lugar) em pequenos graus. Nós agarrar. Continuamos esperando que algo "aconteça" e "salve o dia", e assim distribuímos a dor em pequenos incrementos, ganhando tempo. Nós fazemos isso porque odiamos a perda. Mais especificamente, temos um desejo muito maior de evitar perder algo do que temos para adquirir algo. Esta resposta comportamental é chamada de aversão à perda e é muito poderosa. Combine-o com o Efeito Dotação - a teoria que afirma que nós colocar um significado muito maior em algo que possuímos do que em uma coisa idêntica que *não* possuímos - e você está lidando com um teimosia semelhante à de uma criança de três anos em um cabo de guerra por um amado cobertorzinho. ("Meu!")

Por exemplo, o lindo Porsche vermelho que você está de olho - seria bom ter, com certeza. Mas, uma vez que você o tenha, já passou de "bom". Agora é durão (e você também). Você lustra o carro. Você leva amigos para passear nele. Você tira selfies com aquela beleza vermelha no fundo de cada foto (apenas por acaso, é claro). Você o ama porque agora que você o possui, seu relação com ele mudou, embora seja o mesmo carro que você uma vez ociosamente admirado do chão do showroom.

Então você recebe o aviso: Você perdeu mais um pagamento. Se você perder um mais eles vão retomar o seu bebê. *Seu* bebê. Então, o que você faz? Retorna o carro? Não, você cancelou a aula de balé da sua filha (ela era meio horrível de qualquer maneira), e sua inscrição na academia (você meio que é péssimo de qualquer maneira), e que viagem para o Cabo (porque todo mundo sabe, quem vai para o Cabo é uma merda ... muito). Você come macarrão ramen todas as noites. Atire, você até cancela o seguro do maldito carro e mantê-lo estacionado com segurança em sua garagem até que “dias melhores” cheguem. E daí se você não consegue dirigir? Pelo menos você não o perdi. Pelo menos ainda é *seu*.

Eu me comportei da mesma maneira. Eu cortei em todos os lugares que pude, mas em nenhum lugar que eu deveria. Então, quando eu não conseguia pagar uma conta e os cartões de crédito estavam

Página 173

no máximo, cortei apenas o suficiente para sobreviver. No mês seguinte aconteceu tudo

de novo, só que pior. Fazer malabarismos com contas e juntar dinheiro eram um fonte de estresse constante.

Na noite seguinte ao meu "momento do cofrinho", lembrei-me do que costumava fazer no passado, quando o dinheiro era mais apertado nos primeiros dias de começar um novo negócio: Eu não cortaria despesas em dribles e drabs ineficazes. Eu gostaria corte todos eles.

Era hora de eu voltar ao que funcionou. Era hora de arrancar o Curativo.

Eu corto tudo. Os carros de luxo? Se foi. (Eu substituí os três carros com dois modelos básicos usados.) A afiliação ao clube ostentoso? Se foi. O pequeno extravagâncias, como a conta Netflix? Se foi. E aqui está o que o tornou mais fácil - eu percebi que ninguém dá a mínima. Quero dizer, realmente, ninguém se importa. Eu estou supondo que você não tinha ideia de que eu estava cortando e queimando quando estava no agonia, nunca pensei por um segundo: "Ei, eu me pergunto o quão bom e velho Mikey está dando uns amassos nas finanças dele?" E aposto que você não está chorando por mim agora também. E isso é legal, porque essa é a realidade.

Quando você percebe que 99,99% das pessoas que te conhecem ou sabem de você não vai se importar com o que você possui ou onde você sai ou o que é seu as circunstâncias são, e que os 0,01% que, por qualquer motivo, não podem ficar de pé, você simplesmente apontará o dedo para você, rirá maldosamente e então dirá sua infelicidade de auto-aversão a outra pessoa, é mais fácil livrar-se do cafetão passeio fora.

E quando você perceber que 99,99% das pessoas que *não* sabem que você e o amor de verdade se reunirá em torno de sua coragem, como minha família fez por mim, que, *que* é quando você vai levantar-se, escova-se fora e dizer: "Deixe-nos fazer isto."

MORTE EM DÉBITO

Agora, sua empresa enviará a você um desembolso de lucro trimestral Verifica. Yippee! Hora da celebração! E você sabe a melhor maneira de comemorar quando você tem dívida pessoal monga? Ter uma dívida mortal festa. É super divertido e é mais ou menos assim: assim que você receber seu

verificação de desembolso, ligue alguma sintonia que o deixe empolgado - meu escolha seria "Seek And

Destrua ", mas se você não tem uma tainha, faça o que quiser. Pelo amor de Deus, entretanto, não aumente o Barry Manilow ou "Escape (The Piña Colada Song)" de Rupert Holmes... queremos destruir dívidas, aqui, não fazer amor para isso.

Então, certifique-se de ter um copo de libação, ou o que quer que faça seu barco flutuar. Por fim, pegue 90% do desembolso de seu lucro e use-o para pagar dívidas (o menor primeiro). Ligue usando seu cartão de débito ou acesse a Internet e faça o download feito imediatamente. Então, e só então, levante o copo e diga: "Saúde para mim!" Então, nós dançamos (ou balançamos nossos cabelos suados e pegajosos enquanto ouve Metallica). A festa acaba em cerca de dez minutos, mas essa dívida? Foi para sempre. Ei, isso não foi uma explosão total?

Você pode pensar que estou sendo sarcástico aqui, mas não estou. Para mim, pagando

dívida é *ganhar*; e ganhar é divertido. Arranja alguns desses biscoitos os britânicos dão no Natal - você sabe, os pequenos tubos de papelão coberto com papel de embrulho que duas pessoas separam como um osso da sorte para revelar pequenas bugigangas e folia dentro? - para sua festa. Convidar seu cônjuge. O que for preciso para comemorar a ocasião. (E se você grave sua pequena festa da morte em dívida, envie-me um link, certo? eu quero publique o melhor dos melhores no meu blog.

Use os 10% restantes de seu desembolso de lucro como quiser. Sair para jantar. Se você não tem o suficiente para o jantar, saia para tomar um sorvete. Não importa qual seja o seu desembolso, valorize-o. Comemore com isso. Seu os negócios ainda estão servindo a você e matando dívidas ao mesmo tempo.

Depois de erradicar sua dívida principal - cartões de crédito, empréstimos bancários e empréstimos estudantis - comece a usar 45% de seu desembolso de lucro trimestral para elimine a dívida de longo prazo restante e mantenha 55% para seu item de alarde ou experiência. Este é outro movimento psicológico. É mais gratificante conseguir a maior parte dos frutos do seu trabalho e gaste-a em qualquer inferno você quer do que levar o pedaço menor. Portanto, use 45% para acelerar o pagamento de dívidas de longo prazo além de seus pagamentos mensais normais (hipoteca, pagamentos do carro) e guarde o resto para qualquer palhaçada maluca que você levante-se. (O quê? Eu não julgo. E eu totalmente não vi *nada* .)

Depois que você possui seus carros e sua casa e liquidou as dívidas de cada canto da sua vida, cem por cento do lucro o desembolso vai para você. E desta vez é melhor que a festa seja legítima. Eu estou conversando com uma banda e uma boa bebida, talvez pizza recheada em vez de simples. E é melhor minha esposa e eu conseguirmos um convite.

TRAVE SEU ESTILO DE VIDA

Lembre-se do gráfico no Capítulo 2 que mostrou como nossas despesas aumentar paralelamente à nossa receita? Esse é o conceito de Parkinson Lei (nada a ver com a doença de Parkinson), em que C. Northcote Parkinson explicou como nossos recursos disponíveis (tempo, dinheiro) se expandem para preencher o espaço disponibilizado para eles. É por isso que, se você se der duas semanas para concluir um projeto, você o concluirá em duas semanas; mas se você se dá oito semanas para terminar o mesmo projeto, levará oito semanas. É também por isso que, se você tiver dez dólares no bolso, você vai gaste dez dólares. À medida que nossa renda aumenta, a Lei de Parkinson assume e gastamos cada centavo extra que ganhamos.

Agora que você sabe qual é o seu salário e realmente recebe, você precisa viver dentro de suas possibilidades. Então, você vai travar seu estilo de vida. O que isso significa é, não importa quão boas as coisas fiquem (e isso vai ser um desafio para você, porque agora que você segue o Lucro, as coisas mais importantes *incrível*), você não expandirá seu estilo de vida em resposta. Você precisa acumular dinheiro - muito dinheiro - e isso significa nenhum carro novo, nenhum novo móveis ou férias loucas. Pelos próximos cinco anos, você o bloqueará e viva o estilo de vida que você está projetando agora para que todo o seu lucro extra vá para dar a você a recompensa final: liberdade financeira.

Não surte comigo, agora. Eu não estou te dizendo que você não deve sair para jantar com sua namorada ou ir embora no fim de semana. (Era você pensando em um B & B? Eu gosto de B & Bs.) Você precisa aproveitar a vida. Entendi. O que eu sou

dizendo é, para que o Lucro em Primeiro Lugar tenha um impacto permanente em sua vida, você precisa construir a maior lacuna possível entre o que você ganha e o que você gasta. Quanto mais dinheiro você conseguir, melhor, porque em um certo ponto de dinheiro começa a lhe *render* um dinheiro substancial, por si só. O dinheiro rende juros e retorna dos investimentos. E lembre-se, uma vez o dinheiro que você coletou rende mais dinheiro novo a cada ano do que você gastar em um ano, você alcançou a liberdade financeira.

Aqui estão cinco regras para ajudá-lo a ficar preso ao seu estilo de vida para o próximo cinco anos:

1. Sempre comece procurando uma opção gratuita.
2. Nunca compre um novo quando você pode obter o mesmo benefício que teria se você comprou usado. (É usado assim que você o compra, de qualquer maneira.)
3. Nunca pague o preço total se puder evitá-lo.
4. Negocie e busque alternativas primeiro.
5. Atrase as compras principais até anotar dez alternativas para fazer a compra e ter pensado cada uma através. Economize sua ostentação para lucro no primeiro trimestre desembolsos! Yay!

The Profit First Lifestyle é um estilo de vida frugal, com certeza. Mas o frugal estilo de vida não é o mesmo que estilo de vida barato. Você pode e vai viver muito bem (na verdade, melhor) quando você é frugal do que faria quando fosse posando como um grande gastador. Por quê? Porque a frugalidade remove o estresse financeiro, permitindo que você aprecie e aproveite melhor as coisas e experiências que você compra. Grandes gastadores compram as mesmas coisas, mas suas compras são atendidas com uma porção grande e velha de enorme estresse. Quem tem tempo para isso? Lembre-se de que a pobreza bem vestida ainda é pobreza.

Se encarar os próximos cinco anos for demais para você, tudo bem. eu tenho um plano B para você. (E se você arrasar nos cinco anos, este é seu próximo passo após o término do seu estilo de vida restrito). É chamada de Teoria da Cunha, um termo que tem flutuado nos círculos empresariais por um tempo, que, pelo que posso dizer, foi originalmente cunhado por Brian Tracey. A ideia da Teoria da Cunha é apenas gradualmente (e conscientemente) atualizar seu estilo de vida à medida que sua renda aumenta. Cada vez que sua renda aumenta, você reserve metade do aumento na economia para que você não expanda seu estilo de vida para, como sugere a Lei de Parkinson, "usar todos os recursos disponíveis".

Por exemplo, se você está levando para casa \$ 100.000 (após impostos, pagos por seu negócio) e seu Lucro Primeiro Estilo de Vida significa que você está deixando de lado \$ 20.000 todos os anos e vivendo com \$ 80.000; aqui é onde você começará seu cunha. Metade de cada aumento de receita acima de US \$ 100.000 irá

diretamente no Vault. O Vault começa a acumular dinheiro e muda de um “Putá merda, eu não tenho dinheiro” fundo para um fundo “Caramba, isso é muito dinheiro” fundo.

Digamos que sua renda para levar para casa vá para \$ 135.000, um aumento de \$ 35.000 em relação ao ano anterior. Você levaria 50% dos \$ 35.000 (\$ 17.500) e jogue-o no The Vault. Isso deixa pouco mais de \$ 117.000. Porque você vive o estilo de vida Lucro em Primeiro Lugar, agora você pega 20% e define à parte para economizar. Com o aumento da receita, esse número agora é \$ 23.400. Isso eleva sua economia anual para cerca de US \$ 50.000. E, agora você também está vivendo com mais - \$ 93.600, para ser exato, um aumento de mais de \$ 13.000. Sua vida segue em frente, mas a Teoria da Cunha, combinado com Lucro em Primeiro Lugar, permite que suas economias aumentem muito rápido, ficando muito mais perto da liberdade financeira.

GANHE PRIMEIROS FILHOS

Quando foi a última vez que você ganhou um pedaço de dinheiro grátis? A resposta é Nunca. E mesmo se você recebesse dinheiro (graças à velha bisavó Sally), sempre há uma troca. Independentemente de como você recebe seu dinheiro, o universo parece encontrar uma maneira de nos fazer merecê-lo. É por isso que eu não presenteie meus filhos uma mesada. Em vez disso, criei uma lista de tarefas com os correspondentes pagar as taxas e colocá-las na geladeira. (Você pode baixar um do Seção de recursos em MikeMichalowicz.com.) As crianças decidem quanto eles ganham, trabalhando para isso.

Dê a seus filhos alguns envelopes de correspondência (você sabe, o tipo de correio tradicional) e peça-lhes que rotulem cada um:

1. Um para o grande sonho, como o cavalo da minha filha. Tê-los esconder até 25% do dinheiro de sua tarefa neste envelope.
2. Um para ajudar a sustentar a família. Este número deve ser um número recorrente, como US \$ 5 por semana para contribuir com mantimentos ou entretenimento. O segredo é ter uma taxa recorrente para que eles se acostumem a ter que pagar algo regularmente. Certifique-se de que número é apropriado para a idade.
3. Um para impacto. Peça-lhes que coloquem 5 a 10% neste envelope para doar para uma instituição de caridade de sua escolha ou para usar de uma forma significativa ...

como começar seu próprio negócio, um que sirva ao comunidade e ganha dinheiro!

4. Um para o Vault. É aqui que eles vão golpear 10% de seus fundos para uma emergência crítica (espero que seus filhos nunca tenha um, mas você os quer preparados desde o primeiro dia), que também se tornará uma fonte de investimento, pois o dinheiro acumula.

5. Um envelope para dinheiro louco, para comprar o que for preciso ou quer - brinquedos, música, livros, etc. Deixe-os ganhar dinheiro e ter Diversão!

Mencionei meu barbeiro Lou na Introdução. Ele é o mestre do sistema de envelope. Ele divide a tomada de cada dia entre os envelopes

apropriado para seu negócio. Sua loja tem sido lucrativa a cada mês por décadas e ele não tem dívidas (exceto que ele me deve um corte de cabelo por mencioná-lo neste livro).

Nem é preciso dizer que as crianças devem seguir o princípio de ouro da Profit First regra: Sempre aloque o dinheiro para as diferentes contas (envelopes) antes de fazer qualquer outra coisa.

Este sistema ensinará a seus filhos muito sobre o valor do dinheiro - como como administrá-lo, como conquistá-lo, como financiar seus sonhos. Pode parecer estranho no começo (estou falando com vocês, pais do helicóptero), e vocês com certeza obtenha alguma resistência; mas este é um grande presente para eles. Imagine como o seu a vida financeira poderia ter sido diferente, se alguém tivesse te ensinado essas lições e estratégias importantes? Ou, se você tiver sorte o suficiente seus pais fizeram, apenas pense em como isso serviu a você e faça o mesmo para seus filhos.

Dar um carro ao seu filho pode parecer bom para você, mas é egoísta como o inferno. Tu es evitando apenas "decepcionar" seus filhos quando você os satisfaz e tornar suas vidas mais fáceis, e isso só os machuca quando eles entram no "verdadeiro mundo" completamente despreparado para a realidade. Deixe seus filhos se queimarem pouco dentro da segurança de seus pais, ao invés de chamuscado no ambiente inseguro e muitas vezes cruel mundo.

• • •

Uma das minhas noites favoritas do Profit First Lifestyle foi quando minha esposa e eu e dois de nossos amigos foram a Nova York para ver Jimmy Fallon em seu ex-show, *Late Night with Jimmy Fallon*. Os bilhetes estavam em uma loteria e aconteceu de nós pegá-los. Vimos o show ao vivo, rimos e riui. Meatloaf abriu o show e Twisted Sister terminou com um miniconcerto de três músicas de balanço. Ver Jimmy Fallon custou muito caro zero dólares. Assistir Dee Schneider tocando "I Wanna Rock" custa zero dólares. Nas palavras do famoso comercial: "Uma noite incrível com minha esposa e amigos? Impagável."

O negócio é o seguinte - viver a vida Lucro em Primeiro Lugar não precisa ser extremamente doloroso. Não estou sugerindo que você venda tudo e viva em uma cabana, trabalhe à luz de velas e coma tudo o que encontrar na floresta chão. Não estou nem sugerindo que você desista das coisas que ama. Eu estou simplesmente sugerindo que se você deseja verdadeira liberdade financeira, você terá que deixe de lado suas noções preconcebidas sobre o que você "precisa" e comece colocando um valor mais alto na independência financeira do que em seu coisa. Não é ciência de foguetes. E não vai te matar. Promessa.

ETAPAS DA AÇÃO

LUCRO AO VIVO PRIMEIRO

Etapa um: configurar contas de alocação de lucro em primeiro lugar correspondentes para o seu despesas pessoais.

Etapa dois: com base em seu pagamento mais recente e o "bloqueio do estilo de vida" explicado neste capítulo, descubra o quanto você realmente deveria estar vivendo em.

Terceiro passo: Faça uma reunião com sua família inteira e converse com os números. Diga a eles o que você está fazendo com o Profit First e o impacto positivo disso terá sobre a saúde financeira de sua família a longo prazo. E se ajudar, você pode dizer às crianças que este método foi algo sugerido pelo “Tio Mikey.”

CAPÍTULO ONZE: Onde tudo desmorona

Na primavera de 1954, a noção de qualquer atleta correndo uma milha em menos de quatro minutos eram considerados impossíveis. Quatro minutos foi o aceito limite superior do potencial humano, porque até então, o mais rápido medido milha era quatro minutos e 1,4 segundos.

Ainda bem que Sir Roger Bannister não recebeu o memorando.

Em 6 de maio daquele ano, a história foi feita quando Bannister completou o milha em três minutos e 59,4 segundos, quebrando o recorde mundial e quebrando o mito de que nenhum ser humano poderia correr mais rápido do que quatro milha minuto. Ainda mais surpreendente foi o fato de que, embora Bannister tinha competido nos Jogos Olímpicos de Helsinque de 1952, ele teve muito pouco tempo para treinar para esta corrida recorde mundial, pois ele também estava trabalhando como médico júnior no momento. Ainda assim, ele conseguiu. Foi porque ele não conseguiu a medalha ele queria em Helsinque e foi levado a realizar o "impossível" em para se redimir? Possivelmente. Ou era simplesmente porque ele acreditava poderia ser feito, e ele era o homem para fazer isso? Talvez.

Qualquer presente ou graça que Bannister tivesse trabalhado para ele naquele dia tempestuoso na Inglaterra, uma coisa é certa: o mito do limite humano foi substituído com a possibilidade de potencial humano. Que Bannister destruiu o mito da milha de quatro minutos sendo impossível de vencer foi provado que apenas 46 dias depois, quando o rival de Bannister, John Landy, quebrou seu recorde, correndo a milha em três minutos e 57,9 segundos.

Trabalhando o Profit First em meu próprio negócio e ajudando empreendedores a fazer o mesmo com suas próprias empresas, posso dizer que a maior obstáculo para uma implementação bem-sucedida deste poderoso plug-in é o nosso própria percepção dos limites. Mesmo depois de começarmos a trabalhar o Lucro Primeiro sistema, somos vulneráveis a mitos cansados sobre o que funciona e o que não, o que pode ser feito e o que nunca pode ser alcançado.

Lucro em primeiro lugar desmorona quando aceitamos noções aceitas de como finanças "devem" ser gerenciadas:

"É preciso dinheiro para ganhar dinheiro." "Você vai ganhar dinheiro no final."

"Se você quer ganhar mais dinheiro, você precisa vender mais."

"Você só precisa seguir os princípios contábeis aceitos. Está tudo aí."

Esse último é difícil para a maioria dos empresários refutar, porque contratamos guarda-livros, contadores e CPAs como especialistas. Se eles não concordam com o Sistema Lucro em Primeiro Lugar, talvez devêssemos voltar à nossa velha maneira de fazer coisas. Certo?

Ah. . . Não.

Outro dia, recebi um telefonema de Bob, um contador afiliado a um das empresas que fui contratado para consultar (e, que seja notado, Bob *não* é um

PEP. Ele disse: "Sabe, Mike, todas essas contas bancárias que você configurou, são transferências constantes entre eles. Tudo que você precisa é de uma conta. Você pode fazer todas essas contas separadas em sua contabilidade geral. Quer dizer, por Deus amor, Mike - é tão fácil ser lucrativo. Basta fazer a contabilidade e tudo de essas outras coisas são desnecessárias. "

Eu culpo minha resposta sarcástica à falta de sono, porque eu não fico irritada muitas vezes. Eu disse: "Bob, você tem cerca de duzentos clientes, certo?"

"Mais como dois e cinquenta."

"Uau, duzentos e cinquenta clientes," eu disse. "E você faz todas as contabilizá-los e preparar as declarações fiscais e o P&L (lucro e perda), o fluxo de caixa e balanços, certo? "

"Sim. Claro, Mike. "

"E eu suspeito que você diga a eles exatamente o que você me disse," eu continuei. "Que eles só precisam fazer a contabilidade e olhar as declarações e é tudo ali em preto e branco? "

"Sim absolutamente. Onde você está indo com isso? "

"Só quero saber", respondi, "qual a porcentagem de seus clientes rentável. Eu quero saber quantos de seus clientes têm um verdadeiro pedaço de acumulando dinheiro em seus negócios no final de cada ano. Eu gostaria ficaria chocado se fosse mesmo vinte por cento. "

Rádio. Silêncio.

"É menos? É dez por cento? " Eu pressionei.

Ainda sem resposta de Bob, embora eu tenha ouvido alguma respiração pesada no outra extremidade (não do tipo divertido).

"Você está dizendo que, apenas seguindo a lógica da contabilidade, menos de cinco por cento dos seus clientes são lucrativos ano após ano, Bob? "

Clique.

"Bob, você está aí? Terra para Spock. Terra para Spock. Você está aí, Spock? "

Se tudo se resumisse à sabedoria convencional, você seria rico e todos o negócio seria lucrativo - e ainda estaríamos funcionando em quatro minutos milhas.

A maneira mais rápida de estragar o Lucro Primeiro é começar a deslizar de volta para o antigo sistemas de crenças que o colocaram em apuros em primeiro lugar. É fácil de fazer. O alívio de finalmente controlar nossas finanças e observar nosso o aumento do lucro pode nos fazer sentir que nosso pequeno problema de fluxo de caixa está "consertado" e podemos voltar a usar métodos de contabilidade antiquados, focando na linha de cima e despejando nosso dinheiro em uma conta. Nós pensamos: "Eu entendo Isso agora. Não preciso movimentar dinheiro para todas essas contas. Eu não tenho que retirar meu lucro primeiro em *cada* depósito. "

Esse tipo de pensamento, meu amigo, é como começar a descer uma ladeira escorregadia. Não sei por que você escolheria isso ao invés do caminho suave, mas novamente

Vou apenas atribuir isso a ser humano.

Neste capítulo, compartilharei mais algumas armadilhas para evitar enquanto você trabalha Sistema de lucro primeiro. O principal deles é a disposição de entrar na linha com o pensamento convencional. Lute contra o desejo! Já que Bannister venceu os quatro - quilômetro minuto, os corredores perderam dezessete segundos naquele tempo. Dezessete segundos! Certamente você pode administrar um negócio lucrativo - você não até tem que suar muito.

ESTANDO MUITO GRANDE, MUITO RÁPIDO

Página 184

É extremamente comum que empreendedores iniciantes no Profit First comecem colocando 20% ou até 30% em sua conta de lucro logo no início.

No mês seguinte, eles percebem que não podem pagar e puxam o dinheiro de volta sair para pagar as contas, o que frustra todo o processo. Você deve alocar lucro e não tocá-lo, então você precisa ter certeza de que sua empresa pode lidar com o redução da receita operacional.

Para aumentar seu lucro, você precisa se tornar mais eficiente, para entregar o resultados iguais ou melhores a um custo menor. Lucro primeiro trabalha a partir do objetivo final para trás. Era uma vez, você costumava tentar ser mais eficiente em a fim de obter lucro. Agora, tendo lucro primeiro, você deve se tornar eficiente para suportá-lo. Mesmo resultado, com engenharia reversa.

É por isso que sugiro que você comece com uma pequena porcentagem. Não caia no armadilha de monopolizar todo o grub, obtendo muito lucro no início e então embaralhando a maior parte de volta para sua conta de despesas operacionais quando a folha de pagamento vence. Comece com uma pequena porcentagem para construir o hábito. Cada trimestre, mova suas porcentagens de alocação de lucro em primeiro lugar para mais perto de sua meta aumentando-os em mais um ou dois por cento. Começando devagar ainda o forçará a procurar maneiras de ficar melhor e mais eficiente no que você faz, mas você não ficará tentado a jogar a toalha em todo sistema porque a pressão é muito grande ou a tarefa "impossível".

Lembre-se de Jorge e José, os mestres Profit First da grande Miami área? Em um ponto, bombeado com os resultados que haviam alcançado com menor porcentagens, eles alocaram 20% para sua conta de lucro e rapidamente perceberam que seu negócio não poderia suportar tanto lucro *quanto* o um enorme crescimento que estavam experimentando. Então, eles ajustaram o porcentagem até que eles alcançaram um equilíbrio com sua conta de lucro alocação - alta o suficiente para fazer uma diferença real em seus dias chuvosos e fundos de celebração, mas baixos o suficiente para não prejudicar o crescimento.

Jorge e José ajustaram as porcentagens da conta de lucro regularmente, levando em consideração as necessidades de curto e longo prazo e atrasando a compra de equipamentos eles não podiam balançar. Eles fizeram tudo certo e tiveram sucesso, um negócio próspero para mostrar.

“Muito de uma coisa boa” é possível, mesmo quando se trata de assistir sua conta de lucro cresce rapidamente. Se você cometer este erro no

início da implementação do sistema Profit First ou no futuro, quando o futuro parece especialmente otimista, certifique-se de corrigi-lo o mais rápido possível ou você se verá escorregando de volta para a armadilha de sobrevivência.

CORTANDO OS CUSTOS ERRADOS

A esta altura, você sabe que sou um viciado em economia renovada. Eu fico feliz por salvar dinheiro, e tenho a maior pressa quando encontro uma maneira de eliminar um despesas completamente. Mesmo assim, nem todas as despesas devem ser cortadas. Precisamos investir em ativos, e eu defino ativos como coisas que trazem mais eficiência para o seu permitindo que você obtenha mais resultados a um custo por resultado menor. Então, se uma despesa torna mais fácil obter melhores resultados, guarde-o ou compre-o.

Certa vez, visitei a fábrica de uma empresa que fabrica facas. Quando eu percebi eles estavam usando ferramentas antigas, um dos proprietários disse: "Sim. Nós até temos sistemas da década de 1960! Economizamos muito dinheiro, mantendo nosso antigo equipamento."

Durante meu passeio, também notei que as facas que eles produziram eram inconsistente em termos de qualidade. Algumas das facas eram afiadas; alguns foram não. As alças raramente tinham um ajuste confortável. Coincidentemente, fiz uma turnê empresa de facas diferente no início da semana e observou que em um hora de fabricação, eles foram capazes de produzir uma faca perfeita após o outro, em um volume quatro vezes maior que o da empresa preso no década de fãs gritando dos Beatles e amor livre.

O dinheiro é ganho com eficiência - invista nisso. Se uma compra vai trazer seus resultados financeiros e criar eficiência significativa, encontre maneiras de obter mesmos resultados com equipamentos diferentes ou com desconto (ou recursos, ou serviços) em vez de reduzir os custos.

“RECUPERANDO” E “RE-INVESTIMENTO”

Usamos termos sofisticados para justificar retirar dinheiro de nossas diferentes alocações contas para cobrir despesas. Dois que são usados com mais frequência são "plowback" e "reinvestir", que são apenas outras maneiras de dizer "pedir emprestado". eu tenho feito isso. Eu "recuperei" o dinheiro da minha conta de lucro para cobrir despesas operacionais, e cara, eu me arrependo.

Quando você não tem dinheiro suficiente em sua conta de despesas operacionais para cobrir despesas, é uma grande bandeira vermelha que suas despesas são muito altas e você precisa encontrar uma maneira de corrigi-los rapidamente. Uma vez na lua azul, ele também pode significa que você está alocando muito para o pagamento ou lucro do proprietário. Apenas este acontece quando você começa com uma alta porcentagem de lucro ou pagamento do proprietário. E quando isso acontece, é porque você está obtendo uma porcentagem do lucro ou do pagamento que você ainda não é capaz de sustentar; as eficiências ainda não estão no lugar para apoiar sua lucratividade. Mas, novamente, esta raramente é a razão pela qual A conta de despesas operacionais está no vermelho.

Da mesma forma, alguns empresários continuam a usar seus cartões de crédito para o dia-a-dia operações do dia e chama-las de "linhas de crédito". Isso não é exato. Está dinheiro que você não tem. A fatura do cartão de crédito não é uma despesa; é dívida, claro e simples. Usar um cartão de crédito para cobrir o que você não pode pagar também é uma bandeira vermelha de que suas despesas são muito altas. Pare de usar o cartão de crédito e reserve-o para emergências legítimas ou circunstâncias únicas (como para um você deve fazer uma compra para gerar receita).

INVASÃO DA CONTA FISCAL

Nos primeiros dois anos após fazer o Lucro em Primeiro Lugar, você pode ser pego em um imposto vincular porque você só paga suas estimativas. Por exemplo, seu contador pode preparar estimativas com base na receita do ano anterior de sua empresa e lucratividade que diz que você deve fazer pagamentos de \$ 5.000 a cada trimestre.

À medida que sua conta de lucros e impostos crescem, você pode se surpreender ao ver que você está reservando cerca de US \$ 8.000 em impostos a cada trimestre. Vendo isso, você pode pensar: "Ei, meu contador disse que eu deveria pagar \$ 5000 por trimestre. Eu estou reservando muito para impostos." Uma vozinha dentro da sua cabeça pode até diga: "Não toque nesse dinheiro, provavelmente você precisará dele para pagar os impostos". E depois uma voz mais alta dirá: "Nah, não se preocupe, você provavelmente não devo isso e mesmo se você fizer isso, você tem tempo." Faça a retirada de \$ 3.000 para pague a si mesmo ou pague contas. (Uma voz ainda mais alta - uma que eu posso ter ouvido eu mesmo, poderia dizer: "Por que não começar a alugar um carro esporte novo com esse dinheiro? Não é apenas uma despesa de negócios, você se tornará instantaneamente a besta mais sexy deste planeta." Não escute! Perigo, Will Robinson! Perigo!)

Grande erro.

Conforme sua lucratividade cresce, seus impostos também aumentam. Na verdade, pagando mais impostos é um indicador de que a saúde de sua empresa está melhorando. Agora eu não sou dizendo que você deve pagar mais impostos do que o necessário (o imposto é apenas um despesas como qualquer outra), mas perceba que seus impostos crescerão conforme a saúde dos negócios sim. Portanto, não roube de sua conta fiscal pensando que você não vai precisar desse dinheiro para pagar impostos. Você irá.

Às vezes, você pode até precisar de mais do que pensa. Eu errei quando eu paguei meus impostos estimados a cada trimestre e depois usei o dinheiro extra para aumentei o meu salário do proprietário quando descobri que havia dinheiro sobrando. Manequim! As estimativas de impostos são baseadas na receita do ano anterior. Se você fizer mais lucro este ano (o que você vai), você vai pagar mais impostos, mas o seu as *estimativas de* impostos não mudarão. Se você gastar o dinheiro "sobra" de seu Conta fiscal simplesmente porque você aloca mais do que a estimativa, você irá estar em choque quando chegar a hora do imposto.

Fale com seu PFP trimestralmente para avaliar como você está se saindo em relação aos impostos. E não retire dinheiro dessa conta fiscal! Sua empresa está crescendo em saltos e limites e impostos mais elevados estão definitivamente em seu futuro.

Outra questão tributária tem a ver com o pagamento de dívidas. Eu chamo isso de "pagar por seus pecados", porque se você tem uma dívida, você precisa liquidar, implementando Lucro em primeiro lugar vai doer no começo. Eu deveria saber — aconteceu para mim.

Aqui está o problema: o governo oferece incentivos fiscais sobre as despesas, mas

não considera o dinheiro que você reserva para pagar dívidas uma despesa, o cobrança real em seu cartão de crédito e as taxas de juros e cartão de crédito podem ser contabilizados como despesas, mas não seus pagamentos para pagar seus cartões.

Não acredito que estou dizendo isso, mas nesse caso o governo tem razão.

Você obtém o benefício fiscal no ano em que faz a compra - não importa se você pagou pela despesa em dinheiro, cartão de crédito ou com fundos de um empréstimo bancário ou linha de crédito. Conforme você se torna lucrativo e paga dívidas, você vai pagar impostos sobre essa renda. Eliminar dívidas e pagar impostos será uma sensação como um golpe duplo. Não é - você só precisa pagar por seus "pecados".

• • •

Meu próprio negócio - e vida - mudou para melhor por causa de Lucre primeiro. Sou eternamente grato pela estabilidade financeira e liberdade isso me deu. Mas também sei como é fácil cair do Profit First vagão. Aconteceu comigo e vi acontecer com muitas empresas. As pessoas não apenas caem do vagão, mas também rola sobre elas.

É fácil voltar aos velhos hábitos porque eles parecem fazer sentido (eles não), ou porque nosso contador diz que não devemos nos preocupar (nós deveríamos), ou porque pensamos que éramos mais felizes fazendo as coisas do jeito antigo (nós não foram).

Vou deixar vocês com uma citação do grande Sir Roger Bannister, que estourou através do mito de que a milha em quatro minutos não poderia ser superada: "O homem quem pode ir mais longe uma vez que o esforço se torna doloroso é o homem que vai ganhar."

Certo, Sir Roger.

ETAPA DE AÇÃO

SEJA REAL COM SEU CONTADOR

O Único Passo: Sente-se com seu contador, de preferência um PFP treinado neste sistema, e criar um plano de jogo para garantir que você não termine -se alocar muita receita para o seu Demonstração e você *não* alocar o suficiente para sua conta fiscal. Agende check-ins trimestrais para garantir você está constantemente aumentando seu lucro e outras alocações enquanto reduzindo suas despesas operacionais.

CAPÍTULO DOZE: A liberdade financeira é justa alguns cliques de distância

A vida é melhor do outro lado da rua. Isso não é apenas uma metáfora - eu literalmente moro em frente à casa em que morava quando minha vida caiu à parte devido à minha própria arrogância e crença nos princípios de negócios de primeira linha.

E deixe-me dizer a você, a vida é muito, muito melhor deste lado. Não apenas porque estamos morando em uma casa que amamos. Não só porque levei para casa e mantive mais renda assalariada no ano passado do que jamais ganhei em minha vida. A vida é melhor porque não sou mais um escravo da minha noz mensal. O monstro de Frankenstein se tornou um belo burro de carga de Clydesdale.

Administrar uma empresa e estilo de vida Profit First me deu uma completa confiança sobre minhas finanças e me libertou da busca sem fim por um grande pagamento. Não estou mais procurando pelo Santo Graal - não preciso dele. Minhas as empresas são lucrativas hoje e continuarão a ser lucrativas amanhã, no próximo mês e nos próximos anos. Estou amarrando juntos pequena vitória financeira após pequena vitória financeira - a cada 10 e 25 dias mês.

Da janela da minha sala de estar, posso ver minha antiga garagem, meu antigo jardim, a porta da frente por que entrei naquele memorável Dia dos Namorados quando enfrentei o realidade que tinha perdido tudo. Naquele dia, depois que minha filha deslizou seu porquinho banco através da mesa da sala de jantar para mim, eu olhei para ele por alguns momentos, atordoado em silêncio. Embora o cofrinho estivesse em condições quase perfeitas, Adayla prendeu a tampa inferior com fita adesiva transparente, fita adesiva e elásticos. Foi quando me lembrei de uma lição que havia esquecido há muito tempo.

Eu me lembrei de uma conversa anterior quando perguntei: "Anjo, por que você tem toda aquela fita adesiva na barriga do seu cofrinho? Essa rolha funciona muito bem. "

LUCRO EM PRIMEIRO LUGAR

Ela disse: "Estou economizando para meu próprio cavalo, papai. Todo domingo quando você e mamãe me dão dinheiro para a minha tarefa, eu corro escada acima e coloco aqui. Eu não quero que isso saia, até que eu tenha meu cavalo. " Isso é quando me ocorreu: minha filha de nove anos tinha uma compreensão muito melhor de

gerenciamento de dinheiro do que eu. Foi o momento mais humilde da minha vida.

Empurrei o cofrinho de volta para ela e disse: "Querida, isso é seu. Nós vai ficar bem. Eu vou ter certeza disso. Vou consertar o que quebrei. Mas obrigado vocês. Obrigado do fundo do meu coração. "

Por mais baixo que eu me sentisse naquele dia, o ato altruísta de minha filha me deu coragem para largue minha ideologia cansada e não apenas se recupere das minhas finanças problemas, mas conserte-os permanentemente.

A resposta normal para resolver problemas é tentar mudar nossos hábitos. Dentro *O poder do hábito* Charles Duhigg diz que os hábitos são "clique, zumba". Disparado por algo (como uma conta bancária vazia) —clique— vamos para nossa rotina reacionária, como fazer chamadas de cobrança em pânico, por exemplo -zumbido. Como Duhigg aponta em seu livro, mudar hábitos é possível, mas também é muito, muito difícil. Em vez disso, sistemas simples que capturam o que é bom partes de nossos hábitos e nos protegem das partes ruins que trarão mudança positiva e permanente, rápida.

Lucro em primeiro lugar é isso - um sistema simples que funciona conosco *como somos* . Tudo que você precisa fazer é segui-lo. Você não tem que fazer um MBA ou fazer um curso de contabilidade, ou comece a devorar artigos no *The Wall Street Journal* . Você não precisa mudar ou "consertar" quem você é para que isso funcione. É só

faz.

Por que eu pediria a você para mudar quem você é? Você tem sido capaz de crescer seu próprio negócio incrível fazendo o que você faz, e isso é notável por qualquer medida. Agora, tudo o que precisamos fazer é capturar seus bons hábitos de dinheiro e colocar guarda-corpos para protegê-lo de sua "humanidade".

É realmente muito simples. Vamos colocar o lucro em primeiro lugar. Período. Você não precisa de um milagre, ou uma noite de sorte em Vegas. Você não precisa

uma sorte inesperada, ou um cliente colossal, ou um fenômeno mundial para realizar o visão que você tem para o seu negócio desde que abriu sua primeira caixa de cartões de negócios. Você simplesmente precisa colocar seu lucro em primeiro lugar e tudo o mais vai entrar na linha. Minha filha, agora com quinze anos, pagou sua viagem para a Europa com aquele dinheiro do cofrinho, e ela está perto de ter o suficiente para comprar seu cavalo.

Página 192

Não é ciência do foguete, e você não precisa ter um caminhão carregado de carma para pegue. A liberdade financeira realmente está a apenas alguns pequenos pratos de distância.

A vida é melhor do outro lado da rua. Colocar seu lucro em primeiro lugar é muito fácil chegar lá.

Você sabe como, no final de alguns filmes, após a rolagem dos créditos, há um pequena filmagem bônus? Como no *dia de folga de Ferris Bueller*, quando Ferris chega de volta à tela e diz: "Você ainda está aqui? Acabou. Ir para casa. Ir."

É como um presentinho para todos que ficaram para assistir aos créditos.

Seu bônus por resistir, enfrentar a música e se esforçar conteúdo inebriante é este:

Se a lógica funcionasse, todos seriam ricos. É simples - gaste menos do que você faça. Mas você sempre soube disso, e agora você conhece essa lógica sozinha não funciona. Alavancar suas emoções e comportamento é o máximo ferramenta poderosa para gerar lucros. Lucre primeiro. Sempre.

Você ainda esta aqui? Acabou. Vá ganhar algum dinheiro. Ir!

Página 193

**ADICIONAL LIVROS POR MIKE
MICHALOWICZ**

Página 195

Índice

[Folha de rosto](#)

[ELOGIOS PARA MIKE MICHALOWICZ](#)

[ÍNDICE](#)

[AGRADECIMENTOS](#)
[INTRODUÇÃO](#)

[CAPÍTULO UM: Domando a Besta](#)

[CAPÍTULO DOIS: Como funciona o lucro primeiro](#)

[CAPÍTULO TRÊS: A Verdade Nua](#)

[CAPÍTULO QUATRO: Escolha sua própria aventura](#)

[CAPÍTULO CINCO: Dia Um, Primeiro Trimestre, Ano Um e Para Sempre](#)

[CAPÍTULO SEIS: Destruindo a dívida](#)

[CAPÍTULO SETE: Dinheiro Encontrado](#)

[CAPÍTULO OITO: Persistindo](#)

[CAPÍTULO NOVE: Lucro primeiro - técnicas avançadas](#)

[CAPÍTULO DEZ: Viver o lucro primeiro](#)

[CAPÍTULO ONZE: Onde tudo desmorona](#)

[CAPÍTULO DOZE: A liberdade financeira está a apenas alguns cliques de distância](#)

[LIVROS ADICIONAIS DE MIKE MICHALOWICZ](#)