SUMÁRIO

Objetivos do Curso 02

Conceito e Aplicações 03

Participações de Profissionais 04

Roteiro de um Plano de Negócio 06

Planejamento Estratégico 07

Mercado, Marketing e Vendas 11

Plano de Marketing 14

Questionamento 16

Recursos Humanos 17

Administração Financeira 19

Avaliação Econômico/Financeira 25

Tabelas de Impostos 29

Como transformar um Grupo em uma Equipe de Sucesso..... 32

Textos 33

Anexos 37

Vinte Perguntas para Elaborar o Plano de Negócio

Plano de Negócio Modelo

Plano de Ação

Recomendações Gerais

Como Registrar uma Empresa

Relação de documentos para o Crédito Produtivo

Referencias Bibliográficas 67

OBJETIVOS DO CURSO

- CONCEITUAR PLANO DE NEGÓCIOS;
- APRESENTAR O PLANO DE NEGÓCIOS COMO INSTRUMENTO DE ANÁLISE DE VIABILIDADE DO NEGÓCIO;
- MOSTRAR A NECESSIDADE DE IDENTIFICAÇÃO DO CONCEITO, MISSÃO, VISÃO, OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DA EMPRESA;
- MOSTRAR ALTERNATIVAS DE ESCOLHA DE ESTRATÉGIAS;
- APRESENTAR ALGUMAS NOÇÕES DE MARKETING
- MOSTRAR A IMPORTÂNCIA DE SE ANALISAR O CENÁRIO: AMBIENTE INTERNO (PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS) E O AMBIENTE EXTERNO (AMEAÇAS E OPORTUNIDADES) DA EMPRESA;
- REALIZAR O PLANO DE AÇÃO – CRONOGRAMA DE ATIVIDADES FÍSICO-FINANCEIRA E RESPONSABILIDADES;
- CAPACITAR O EMPRESÁRIO A REALIZAR A ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DO NEGÓCIO - CÁLCULOS DA FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA DOS PRODUTOS, MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO, PONTO DE EQUILÍBRIO, LUCRATIVIDADE, RENTABILIDADE E PRAZO DE RETORNO DO INVESTIMENTO.
- INFORMAR O ROTEIRO PARA ABERTURA DE UMA EMPRESA.

CONCEITOS E APLICAÇÕES

Plano de Negócios é um instrumento que permite analisar antecipadamente a viabilidade ou não de um negócio pretendido**.** Um Plano de Negócios é uma forma de pensar sobre o futuro do empreendimento: aonde ir, como ir mais rapidamente, o que fazer durante o caminho para diminuir incertezas e riscos.

É sempre bom lembrar que as principais razões que levam a maioria dos negócios ao fracasso são a falta de planejamento, o desconhecimento do mercado e a ausência de metas a serem atingidas. Nos últimos dez anos houve um aumento brutal da competitividade nos mercados quanto a preços e qualidade. Muitos dos que não se adequaram a essa realidade acabaram fazendo parte das estatísticas de mortalidade de empresas ou estão se sentindo completamente perdidos.

Elaborar um Plano de Negócios é essencial para que se possa avaliar a expectativa de rentabilidade, capacidade e forma de gerenciamento de um empreendimento. Não elimina, mas reduz os riscos. Pode identificar novas oportunidades ou estratégias de mercado. Possibilita a correção de erros ou desvios antes deles se tornarem críticos. O plano de negócios serve de parâmetro para medir o progresso em direção aos objetivos inicialmente pretendidos. Permite que sejam identificados os pontos fortes e fracos, tanto do próprio negócio como da concorrência.

O ideal é que o Plano de Negócio seja elaborado antes do início do empreendimento, porém é **FUNDAMENTAL** que as empresas que já estão em atividade também elaborem o seu planejamento. Nunca é tarde para começar a fazer as coisas do jeito certo, além do que: “É planejando que se reduzem riscos!”.

Podemos elaborar um Plano de Negócios para várias finalidades. Para tudo que torne necessário uma avaliação de viabilidade é altamente recomendável a elaboração de tal documento. Alguns exemplos:

- Repensar a empresa em funcionamento;
- Planejamento;
- Viabilidade econômico/financeira;
- Inauguração de filiais ou da própria matriz;
- Lançamento de bens ou serviços no mercado;
- Capitalizações financeiras de qualquer espécie;
- Lançamento de ações no mercado financeiro;
- Criação de nova empresa;
- Investimento em tecnologia;
- Ampliação da capacidade de produção e comercial;
- Captação de novos mercados (exportação);
- Mudanças de ramo ou produção.

Para a eficácia do Plano de Negócios faz-se necessário a coleta de informações apropriadas e em tempo real. Por se tratar de planejamento, sempre haverá margem de erro, que se torna menor à medida que obtivermos mais informações essenciais ao empreendimento. Plano de Negócios tem validade, ou seja, o estudo feito não garantirá que, a qualquer tempo, poderemos utilizá-lo. Devido à velocidade das informações, se arquivarmos o Plano teremos que atualizar os dados para a época da execução.
"Se não houver ações claras e direcionadas da sua parte, não se iluda, tudo pode continuar exatamente do jeito que está. Empreender sonhos não é obra do acaso. Requer gestos conscientes. É muita disciplina e determinação". *César Souza*

PARTICIPAÇÃO DE PROFISSIONAIS

Para elaborar o Plano de Negócios exigem-se conhecimentos sobre o empreendimento e o contexto mercadológico. Quanto maior a quantidade de pessoas envolvidas menor a probabilidade de cometer erros.
Temos uma noção mais exata da abrangência do projeto quando percebemos quantos profissionais são necessários para viabilizá-lo. Dependendo do Plano de Negócios, é necessário acontecer o envolvimento de diversas áreas, trabalhando em conjunto, para que aconteçam os ajustes necessários ao bom funcionamento na prática.
Freqüentemente, a ansiedade de fazer o negócio funcionar atrapalha o plano de negócios. Temos que consultar os profissionais das áreas envolvidas e buscar as melhores soluções, que serão discutidas em grupo.
Este trabalho demanda um tempo suficiente para conclusão sem "atropelos". Mesmo com envolvimento de diversos profissionais, o empreendedor deve liderar o processo, afinal é o idealizador, a pessoa que mais sabe, de forma geral, do projeto.
Muitas vezes herdamos os negócios de nossos familiares, outras vezes adquirimos empresas já constituídas, em funcionamento, ou então somos obrigados, por não haver outras alternativas, a trabalharmos por conta própria, tornando-nos empreendedores sem estarmos preparados para tanto, sendo necessário a participação de profissionais do ramo. Independentemente da alternativa acima classificada, o Plano de Negócios é o indicador de viabilidade da empresa. Por meio dele passaremos a entender as movimentações do mercado e como devemos nos comportar perante estes andamentos.
Trata-se de um estudo racional, em que os apelos emocionais não são levados em conta nas tomadas de decisões.
O resultado encontrado pode indicar, por exemplo, que às vezes é melhor não investir no negócio, abortando o projeto, ou então fechar a firma, por não existirem possibilidades de crescimento e geração de lucros.

Quanto mais permanecermos em um empreendimento deficitário, maiores serão nossas dívidas, podendo atingir o patamar de insolvência empresarial, ou seja, torna-se impossível o fechamento do negócio, devido às dívidas serem maiores que o patrimônio existente.

“A capacidade de suportar as adversidades é uma das maiores qualidades do empreendedor: paciente, ele não se deixa contaminar pela inveja nem pela calúnia alheias. Consegue lidar com pessoas difíceis. Supera ciúmes, intrigas, boicotes. Não gasta tempo com questões menores. Passa por cima das pequenas coisas para obter a união no que julga essencial”. *César Souza*

ROTEIRO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS

O Plano de negócios é composto de seções padronizadas para facilitar o entendimento. Um plano de negócios para uma pequena empresa é menor que o de uma grande organização, não ultrapassando mais de trinta páginas.

A estrutura básica de um plano de negócios é a seguinte:

1) **Capa**
2) **Índice**
3) **Sumário Executivo:**
   - apresentação;
   - conceito do negócio;
   - visão e missão;
   - mercado em potencial;
   - diferenciais competitivos;
   - aspectos inovadores;
   - síntese das projeções financeiras;
   - competência gerencial – currículo.
4) **O ambiente do negócio:**
   - variáveis ambientais (fatores externos);
   - ameaças e oportunidades.
5) **Análise de mercado:**
   - clientes (público-alvo);
   - concorrentes (pontos fortes e fracos);
   - fornecedores;
   - parceiros.
6) **Plano de Marketing (Como pretende vender seu produto?):**
   - produto (pontos fortes e fracos);
   - preço;
   - ponto de venda ou distribuição;
   - comunicação (propaganda);
   - atendimento ao cliente (venda e pós-venda).
7) **Planejamento Financeiro:**
   - investimento inicial;
   - fonte de recursos;
   - projeção de resultados;
   - fluxo de caixa projetado;
   - ponto de equilíbrio;
   - rentabilidade;
   - análise do investimento.
8) **Documentação:**

- contrato social;
- registro em órgãos públicos;
- licenças.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento é um processo sistemático e constante de tomada de decisões. É um processo de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos estabelecidos.
O Planejamento Estratégico diz respeito a atividades que levam a definição do negócio, missão e visão de futuro da organização, ao estabelecimento de objetivos e ao desenvolvimento de estratégias que possibilitem o sucesso no seu ambiente.

Conceito do Negócio:

Antes de qualquer coisa é preciso haver uma definição clara e objetiva das características do novo negócio. O conjunto das características que se dá dar a um negócio denomina-se **conceito** do negócio. Não basta ter uma boa idéia – é preciso haver um **conceito**, que é essa idéia detalhada em toda a sua dimensão. Para elaborar a descrição do negócio é como fazer um plano de *marketing*, é necessário fazer algumas análises. E a descrição nada mais é que a tomada de decisões sobre os tópicos críticos da análise. Ver plano de marketing (pág. 18)

Exemplos de Idéias e Conceitos:

IDÉIA	CONCEITO
Lanchonete	Pequena lanchonete, situada perto de escola de segundo grau, com decoração descontraída capaz de atrair os estudantes. Música ambiente de gosto juvenil. Podem ser oferecidos três tipos de lanches, além de refrigerantes e sucos.
Livraria	Livraria de pequeno porte, especializada em *bestsellers (livros mais vendidos/lidos)*, mas que oferece serviço de busca de qualquer livro para o cliente e entrega em 24h. Os *bestsellers* do momento sempre estarão expostos. Haverá cerca de mil títulos em estoque.
	Pastelaria que oferecerá 10 tipos de pastéis, sendo sete salgados

Pastelaria	e três doces. Oferecerá também 10 tipos de sucos. Os pastéis serão comprados de terceiros e fritos na hora.
Loja de auto-peças	Pequena loja de auto-peças, situada em setor residencial, com algumas oficinas, que necessitam buscar peças em locais afastados. O suprimento será o básico de peças nacionais. As peças serão adquiridas em sistema de rede com outras lojas.

Missão:

É uma declaração de propósito ampla e duradoura que individualiza e distingue o negócio e a razão de ser da instituição em relação a outras do mesmo tipo. É a identificação da função que a organização tenciona desempenhar na sociedade. Ela define o que é a organização hoje, seu propósito e como pretende atuar no seu dia a dia. Deve refletir os valores da organização. Procura identificar os produtos, serviços, mercados e clientes da organização. Ajuda a criar um clima de comprometimento da equipe de colaboradores com o trabalho que a organização realiza. Assim, uma missão definida com clareza permite estabelecer objetivos gerais.

A Missão contém quatro definições:

1) **razão de ser da organização**:
   Por que a empresa existe? Verbo no infinitivo (aumentar, promover) e explicitação do problema que se pretende atuar ou benefício a ser criado.
2) **seu mercado alvo**:
   Para que a empresa existe? Quem são os clientes ou beneficiários?
3) **seu negócio ou linhas de produtos-serviços**:
   O que faz? Que produtos/serviços ela entrega à sociedade? Normalmente utiliza-se o verbo fornecer ou ainda as palavras “por meio de”, “através”, “pelo”.
4) **algumas condições de desempenho consideradas essenciais**:
   Como faz? Valores e crenças da empresa.

Exemplos de Missão:

Missão de uma escola: “Proporcionar a formação integral do aluno para o exercício consciente e participativo da cidadania, dotando-o de valores éticos e espírito crítico, fazendo com que, acima de tudo, ame e respeite o próximo”.

Missão de uma secretaria de educação: “Nossa missão é assegurar o acesso de todos a um sistema de educação transparente e inovador, visando formar cidadãos conscientes e críticos, para o exercício da cidadania”.

Missão da Superintendência de Micro e Pequenas Empresas: “Assegurar condições de competitividade às MPEs para que estas contribuam para o desenvolvimento sócio-econômico do Estado de Goiás”.

Missão da EMBRAPA: “Viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável do agronegócio brasileiro por meio da geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias, em benefício da sociedade”.

Missão da FUNASA: “Ser uma agência de excelência em promoção e proteção à saúde, mediante ações integradas de educação e de prevenção e controle de doenças e outros agravos”.

Visão de Futuro

Define o que a organização pretende ser no futuro. Ela visa dar forma ao direcionamento da organização.
A Visão deve possuir alguns atributos:

- Deve transmitir uma noção de direção;
- Deve anunciar uma noção de descoberta;
- Deve ser compartilhada e apoiada por todos;
- Deve ser abrangente e detalhada;
- Deve ser positiva e inovadora;
- Deve transmitir uma promessa de novos tempos;
- Deve agregar um aspecto emocional.

Exemplos:
“Ser uma organização dinâmica, moderna, eficaz e referência na promoção da justiça fiscal”.
“Ser um sistema de referência nacional e internacional na prestação de serviços educacionais de qualidade”.
“Ser uma instituição eficaz na prestação de serviços de saúde pública para toda a população, especialmente a de baixa renda”.
Visão de Futuro da Secretaria de Finanças de Goiânia: “Ser uma Instituição de referência nacional na gestão financeira, na administração fiscal e tributária e na otimização dos recursos municipais, com transparência, criatividade, ética e atualização tecnológica, por meio do incremento da qualidade da ação cooperativa de seus funcionários”.
Visão de Futuro da Secretaria de Saúde de Aparecida: “Tornar-se um referencial de atenção à saúde nos mais diversos níveis de complexidade, visando o pleno desenvolvimento do cidadão”.

Visão da Superintendência de Micro e Pequenas Empresas: “Tornar-se referência e vanguarda no atendimento a todos as MPEs de Goiás”.
Enquanto a Missão delimita o raio de atuação da organização no espaço de uma política e tem caráter permanente, a Visão de Futuro é a busca da excelência no cumprimento da Missão, em determinado período de tempo.

Objetivos:

É parte importante do planejamento, porque se torna o ponto focal do direcionamento das estratégias. São os resultados ou metas para os quais todas as atividades organizacionais são direcionadas.

As empresas devem estabelecer um equilíbrio de objetivos. Não priorizar como objetivo principal a lucratividade a todo custo, especialmente em curto prazo, deixando de lado a qualidade, desenvolvimento de pesquisas e outros atos semelhantes.
As empresas precisam de objetivos em áreas-chave a seguir:

1) **Posição no mercado** – uma empresa deve decidir qual é o produto ou produtos que deseja vender e o tipo de cliente que pretende atingir. Deve também escolher a porção do mercado que deseja abranger.
2) **Produtividade** - os objetivos para melhoria da produtividade podem ser desenvolvidos em várias áreas, incluindo metas de trabalho maquinário e equipamento mais avançado e maior eficiência do trabalhador.
3) **Recursos físicos e financeiros** – como a organização vai gerar e utilizar os recursos financeiros. Os objetivos devem ser elaborados em relação a empresa, ao equipamento e ao fornecimento de matéria-prima.
4) **Lucratividade** - os objetivos de lucro são importantes para atingir outros objetivos:
    - Pesquisa e desenvolvimento necessário para a inovação;
    - Poder financeiro para modernizar a empresa e equipamento;
    - Salários necessários para atrair pessoas mais qualificadas;
    - Há necessidade de produtos e serviços novos e inovadores;
    - Desempenho e desenvolvimento de executivos. Tanto as organizações grandes como as pequenas devem estabelecer objetivos relacionados à qualidade do desempenho e conseguir o desenvolvimento de administradores em todos os níveis;
    - Desempenho e atitude dos trabalhadores em toda a organização. Os empregados do nível operacional fazem a maior parte do trabalho de rotina. Portanto, estabelecer objetivos em relação a fatores como

produção por empregado, qualidade do produto e nível de satisfação dos empregados irá beneficiar a administração que procure a eficácia;

- Responsabilidade pública - boicotes do público e atos do governo atingem as empresas que não adotam e implementam objetivos públicos e sociais.

Características de um objetivo:

O objetivo bem definido deve apresentar as seguintes características:

- **Realista, mas desafiador**:

O objetivo não pode ser tão facilmente atingido que não haja estímulo para persegui-lo e nem tão desafiador que nem valha a pena tentar alcança-lo.

- **Específico:**

Deve expressar claramente o que deve ser feito. Para isso é importante escolher com cuidado as palavras a serem usadas e, particularmente, os verbos indicando ação.

- **Mensurável:**

A definição de um objetivo deve incluir prazos, ciclos e índices de avaliação. Nos casos em que não seja possível definir índices, devem ser identificados quais critérios de avaliação serão utilizados.

Estratégia

Estratégia vem do grego (stratego), que significa general. “Estratégia é um conjunto de ações integradas, com a finalidade de obter vantagem competitiva duradoura”. *George Day*

É o caminho mais adequado a ser percorrido para alcançar um objetivo. Expressa como uma organização utiliza seus pontos fortes e fracos (existentes e potenciais) para atingir seus objetivos, levando em conta as oportunidades e ameaças do meio ambiente.

Seqüência de passos para a estratégia empresarial:

- Planejamento estratégico;
- Implementação e controle estratégico;
- Definir a missão da organização;
- Estabelecer objetivos;
- Identificar as alternativas estratégicas;
- Formular a estratégia;
- Implementar a estratégia;
- Controle e avaliação.

Algumas opções estratégicas:

Estratégia - a escolha de uma alternativa projetada para atingir a missão ou os objetivos da organização.
Concentração é a estratégia seguida por uma empresa que opere em uma única linha de produtos ou serviços.
Integração Horizontal – estratégia semelhante à concentração, envolve a aquisição de outra firma cujos produtos ou serviços sejam semelhantes.
Integração Vertical – estratégia de se estender regressivamente o âmbito de uma empresa, levando-a a assumir uma atividade ou função de suprimento, ou voltando-a prospectivamente para o usuário final.
Diversificação – é a estratégia de entrar em um negócio diferente do atual.
Diversificação Relacionada – é a estratégia de entrar em negócios diferentes, mas com uma linha comum.
Aliança estratégica – estratégia em que duas ou mais companhias cooperam para atingir um objetivo comum.

MERCADO, MARKETING E VENDAS.

MERCADO:
A modificação estrutural da economia acelerou-se com a globalização, fato este que vem provocando uma série de exigências de preço e qualidade. Por isso mesmo, a análise de mercado é o ponto de partida para a decisão de investir ou não em determinado negócio.
Em última análise, uma empresa se organiza em função do lucro que pode obter com a conquista e a manutenção de clientes. Ou seja: uma empresa se organiza em função do mercado onde atua.

MARKETING E VENDAS:
"Estar atento às tendências de mercado para identificar e produzir rapidamente aquilo que o consumidor quer". Esse parece ser o principal segredo de Marketing.
Em primeiro lugar, a empresa deve estar atenta à tendência do mercado. Conhecer o mercado. Estar de "antenas ligadas", analisar, entender o mercado.
E o que é o mercado?
Mercado é o cliente, o que ele pensa como quer, de que forma quer pagar, onde quer que entregue...
Temos que saber qual é a tendência do mercado: para onde vai, o que está acontecendo com os nossos produtos, com os nossos concorrentes. Empresas que não estiverem atentas à tendência do mercado ficaram em situação complicada. Exemplos: Leite Ninho x Leite Longa Vida.

O GRANDE OBJETIVO DE MARKETING:

O grande objetivo de marketing de qualquer empresa do mundo é "transformar seu cliente num vendedor ativo" Como? Chamando a atenção dele não pelo que espera, mas pelo que ele não espera.
Quanto vale um cliente que indica sua marca para um amigo? Esse cliente não ganha comissão, não tem carteira assinada.
Transforme o seu cliente num vendedor ativo. Alguém que saia falando, saia vendendo o seu produto.
Composto de Marketing – é o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo.

Os quatro Ps do Marketing: produto, preço, praça (centro de distribuição) e promoção:

Produto:

- Variedade do produto;
- Qualidade;
- Design;
- Característica;
- Nome da marca;
- Embalagem;
- Serviços / garantias.

Preço:

- Cálculo do preço de venda;
- Descontos;
- Condições;
- Prazo de pagamento;
- Condições de créditos.

Promoção:

- Promoção de vendas;
- Propaganda;
- Força de vendas;
- Relações públicas.

Praça (Ponto de venda):

- Canais;
- Cobertura;
- Localização;
- Estoque;
- Transporte

Os quatro Ps representam a visão dos vendedores em relação às ferramentas de Marketing disponíveis para influenciar o cliente. Do ponto de vista de um cliente, cada ferramenta de Marketing é planejada para entregar um benefício ao consumidor.
Provavelmente, há muitas surpresas e desapontamento na fase de implementação dos planos de Marketing. Por esta razão, a empresa precisa de *feedback* e controle.

Há dois tipos de controle de marketing:

- **Controle do Plano Anual** – é a tarefa de assegurar que a empresa está atingindo suas metas de vendas, lucros, etc. Primeiro, a administração deve estabelecer metas bem definidas para cada mês ou trimestre. Segundo, deve mensurar seu desempenho contínuo no mercado. Terceiro, deve determinar as principais causas. Quarto, deve escolher ações corretivas para preencher metas e desempenho.

- **Controle estratégico** – é a tarefa de avaliar se a estratégia de Marketing da empresa está apropriada às condições de mercado. Em razão das rápidas mudanças no ambiente de Marketing, cada empresa precisa reavaliar periodicamente sua eficácia de Marketing.

Enfatizamos a importância de monitorar o ambiente de Marketing para que os produtos e as práticas atuais de Marketing sejam atualizados. Assim, a administração pode conhecer as mudanças de desejos dos consumidores, os canais de distribuição e as novas iniciativas dos concorrentes.

Plano de marketing

O quadro a seguir mostra as análises e decisões a serem tomadas:

ANÁLISES	DECISÕES	OBSERVAÇÕES
Mercado: Qual é o mercado existente para o negócio? Como ele é? Como se comporta?	**Mercado a atender**: Que parcela do mercado o negócio deve atender? A quem ele vai se destinar?	A questão fundamental é atender bem uma parcela selecionada do mercado. Essa escolha é crítica.
Concorrência: Quem são os concorrentes? O que eles tem de bom e ruim?	**Posição Competitiva**: Como sobreviver à concorrência? O que oferecer aos clientes que permita a	É fundamental achar uma posição para a nova empresa dentro da arena competitiva. Preço?

	sobrevivência da empresa?	Qualidade? Serviços? O empreendedor deve buscar sua proposta.
Sistema produtivo: Como se produz esse tipo de produto/serviço?	**Fórmula produtiva da empresa**: Como a empresa vai produzir?	É necessário ver como usualmente se faz e escolher um jeito particular de fazer.
Sistema de organização: Como os outros se organizam para operar esse tipo de negócio?	**Fórmula de organização da empresa**: Como organizar a empresa.	Observar a organização dos outros para decidir como se organizar.
Sistema de divulgação e vendas: Como os outros fazem o seu *Marketing*, isto é, divulgam seu negócio e vendem?	**Fórmula de divulgação e vendas da empresa**: Como fazer a divulgação e a venda.	Aqui também observa-se forças e fraquezas dos outros, antes de decidir o que fazer.
Outros aspectos: Outros aspectos relevantes das empresas que operam no ramo.	**Outras características**: Características da empresa quanto a esses aspectos.	É importante não perder de vista que cada negócio tem suas particularidades.

À medida que se toma decisões sobre mercado, posição competitiva e fórmula de produção, já se está, na realidade, construindo o **conceito**, isto é, caracterizando o negócio em detalhes.

A seguir tem-se um modelo de formulário de análises e decisões para preenchimento:

ANÁLISE	DECISÃO
Mercado	
Concorrência	

Sistema produtivo	
Sistema de Organização	
Sistema de divulgação e Vendas	
Outros aspectos	
Ameaças e Oportunidades	

QUESTIONAMENTOS

- **RAZÃO, NATUREZA E ATIVIDADE**:

Qual a razão de ser da empresa?
Qual a natureza jurídica do(s) negócio(s) da empresa?
Quais os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar seus esforços? Indústria, comércio, serviços, turismo, varejo, atacado, distribuição, misto?
Você tem experiência no ramo em que pretende atuar?

- **PRODUTO, CONCORRÊNCIA E MERCADO**:

Quais são as características básicas do produto ou serviço a oferecer? É inovador? Irá satisfazer uma necessidade do mercado? Existe mão-de-obra capacitada para essa produção? Existe capacidade para produzir o produto na quantidade solicitada? Qual o custo da produção? Qual o tamanho do mercado para o produto ou serviço? Quantos e quais são os concorrentes? Quais as suas participações no mercado? Que faixa de mercado pretende e pode atingir? Quais as vantagens competitivas você teria frente aos concorrentes? Como será o preço de venda em relação ao da concorrência? Você pode criar demanda para o produto e/ou serviço? Como será lançado o produto? Como fazer para tornar os produtos/serviços conhecidos (publicidade e promoções)?

- **CONSUMIDOR:**

Quem são os consumidores? Onde estão localizados? Como podem ser alcançados?

- **DISTRIBUIÇÃO:**

Qual o custo do processo de distribuição? De quais canais pode dispor para efetuar a distribuição?

- **FORNECEDOR:**

Quantos e quais são os fornecedores? Onde estão localizados? Como são seus preços e prazos de venda e entrega? Qual a qualidade dos seus produtos?

- **TECNOLOGIA:**

Quais as alterações tecnológicas possíveis?
Quais entidades de pesquisa, institutos e universidades poderão estar envolvidos?

- **CONTABILIDADE:**

Quais as obrigações fiscais e contábeis do seu negócio? Como pretende fazer a administração financeira?

RECURSOS HUMANOS

Administrar pessoas em uma empresa é uma tarefa que nem todos os superiores sabem fazer, pois requer algumas habilidades específicas.
Para ter sucesso em administrar pessoas é preciso muita proximidade com seu funcionário, isto é: todos temos que pensar que estamos no mesmo barco, remando para a mesma direção e se o barco virar todos juntos iremos cair!

Quem deve administrar melhor a pessoa é quem tem responsabilidade sobre isso, que são os diretores, gerentes, supervisores, administradores.
É claro que muitos funcionários carecem de treinamento, mas o enfoque em questão muda para "desenvolvimento de executivos", através de treinamento de desenvolvimento gerencial. É importante ressaltar que, de nada adianta este treinamento para superiores que não querem mudar, fazem os treinamentos e continuam com o "chicote nas mãos", e isto encontramos em superiores não atualizados, que não valorizam a leitura e participação em conferências, palestras, onde poderiam conhecer profissionais do mesmo nível.

O que é marketing de relacionamento?
Pode-se dizer que é mais do que uma simples forma de administrar, é uma filosofia na administração. É a orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a empresa, procurando aproveitar as formas de comunicação existentes para a formação de um banco de dados, que trará maior conhecimento a todos, de quem são e como são nossos parceiros.

O EMPREENDEDOR DE SUCESSO:

Um estudo realizado definiu quatro características básicas para um empresário obter sucesso em seu negócio. São elas:

1. **Um alto grau de energia;**
2. **Capacidade de pensar como um empreendedor;**
3. **Talento no relacionamento com pessoas;**
4. **Conhecimento técnico daquilo que faz.**

O que é gerenciar?

É a capacidade de conseguir resultados através dos recursos humanos e materiais que ele coordena, de maneira a ter o pessoal motivado e a conseguir a satisfação de quem recebe o produto do trabalho.

- **As atividades básicas da gerência são:**
  - Planejar;
  - Organizar;
  - Controlar.
  - Dirigir

- **As ferramentas básicas que a gerência utiliza são**:
  - Comunicação;

- Motivação;
- Avaliação e desempenho;
- Criatividade;
- Treinamento;
- Liderança;
- Negociação.

É necessário fazer uma projeção de todo pessoal que necessitará para tocar seu negócio. Este item inclui o(s) proprietário(s), seus familiares que estarão atuando na empresa, se for o caso e as pessoas a serem contratadas.
Deve-se relacionar o tipo de trabalho a ser realizado e a quem caberá fazê-lo. É importante identificar, ainda, o número de pessoas necessário para aquele tipo de trabalho e que qualificação deverão ter. Não se deve pensar apenas no processo operacional, produção, vendas e/ou prestação de serviço. Lembre-se que é preciso também de quem cuide da área administrativa, isto é, do serviço de escritório. Sugere-se organizar da seguinte forma:

Tipo de trabalho	Quantidade de pessoas	Qualificações	Quem?

ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Agora é necessário colocar tudo em números, fazer um orçamento, um plano financeiro que oriente nos gastos e ajude a mantê-los sob controle.
Quanto investir para implantar o novo negócio?
Quanto esse negócio vai faturar por mês e quanto vai gastar?
Quais serão as contas a pagar e a receber, desde a fase da implantação e prolongando-se para a operação do negócio?
Ao responder tais perguntas, está-se montando o orçamento, que, na realidade, costuma ser dividido em três:

1-Orçamento Operacional;
2-Orçamento de Investimento;
3-Orçamento de Caixa.

1-Orçamento Operacional:

Agora é fundamental prever como o novo negócio vai comportar-se em termos de receitas (vendas, faturamento) e despesas. Não é muito fácil fazer essa previsão e nem sempre tem-se um acerto elevado. Porém, é importante fazê-la para ter um instrumento a mais de controle do negócio.
O orçamento operacional é isso, uma previsão de receitas e despesas do novo empreendimento, todo mês, o que vai embasar a viabilidade econômico-financeira.

O caso de uma indústria gráfica

Primeiramente, é preciso calcular quanto custará obter o produto que se deseja oferecer ao mercado consumidor. Verifique o **Custo do Produto por Unidade (custo unitário)** a ser produzida. Calcule-o somando os gastos que incidem diretamente sobre o produto **(custo direto de produção)** com as **despesas operacionais.**
No exemplo, uma gráfica pretende produzir 250 mil notas fiscais por mês. Para estimar o custo direto de produção de uma nota fiscal devem-se levantar as seguintes despesas:

a) **Gastos com materiais (material direto):** elabora-se uma planilha contendo as quantidades de materiais para fabricação de uma unidade do produto, com os respectivos custos, denominados custos variáveis.

Obs: Exclua o valor do ICMS pago pelos materiais. Pesquise e verifique a alíquota, deste imposto, vigente no seu Estado para a atividade pretendida. Veja o exemplo:
1 kg de tinta preta = 0,24

ICMS = 18% 0,24 X 0,18 = 0,04 0,24 – 0,04 = 0,20

Veja a planilha

Produção de nota fiscal – Gastos com material por unidade					
Ordem	**Quantidade**	**unidade**	**Especificação**	**Preço**	**Total Parcial**
01	0,05	Kg	Tinta preta	0,20	0,01
02	01	Fl.	Papel x/y/z	0,04	0,04
03	01	Fl.	Carbono	0,02	0,02
04					
Total					**0,07**
Obs: papel x/y/z grama /tamanho/tipo					

Para a produção de uma nota fiscal, obteve-se um custo do material de (0,07). Ao fabricar mais produtos, faça uma planilha para cada um.

b) Gastos com mão-de-obra direta (pessoal envolvido diretamente na produção): prepare uma planilha com as necessidades de pessoal, para atendimento da produção estimada, considerando os valores salariais do mercado de trabalho local.

Quadro de mão-de-obra direta (pessoal da produção) – custo mensal			
Quantidade	**Funções**	**Salário mensal**	**Total mensal**
01	Impressor	1.780,00	1.780,00
02	Bloquistas	750,00	1.500,00
01	Composição/arte	400,00	400,00
01	Fotomecânica	600,00	600,00
Soma			**4.280,00**
Encargos sociais (75%):			3.210,00
Total			**7.490,00**

Ao calcular o **custo com mão-de-obra direta** para cada nota fiscal, **divida** o valor total das **despesas mensais** com esse pessoal, pela **quantidade de notas a ser produzida** em um mês. O valor de (7.490,00) dividido por 250.000 notas fiscais é igual a (0,02996). No caso da indústria produzir mais de um produto, considere a quantidade do tempo de cada profissional utilizada para cada produto e rateie os custos, proporcionalmente, ao tempo gasto.

Foi utilizado o percentual de 75% para os encargos sociais, porém, é importante saber que o mesmo varia em função do ramo de atividade da empresa, dos benefícios oferecidos aos funcionários, etc. Saiba qual o percentual mais adequado ao seu caso e, se puder, opte pela tributação estabelecida no SIMPLES, ela será mais baixa.

c) Gastos gerais de produção (fabricação): considere os demais gastos ocorridos no setor de produção, não enquadrados como materiais ou pessoal, tais como: seguros, manutenção, depreciação (máquinas, equipamentos, instalações, etc.). Elabore a planilha com os valores mensais de cada item.

Gastos gerais de produção – custo mensal		
Ordem	**Especificação**	**Valor**
01	Seguros (máquinas e equipamentos / prédio) (fixo)	2.760,00
02	Despesas com manutenção (máq. e equip./ prédio) (variável)	3.800,00
03	Depreciação (máq. e equip. / prédio) (fixo)	900,00
Total		**7.460,00**

Dividindo o valor dos **gastos gerais de fabricação** (7.460,00) pela **quantidade de notas fiscais** a serem produzidas 250.000, obteremos o **valor unitário** de (0,02984). Para conhecermos o **custo direto de produção por unidade** (unitário), basta somarmos os custos unitários apurados até aqui.

a	Materiais (Gastos com material)	0,07
b	Pessoal da produção (Gastos com mão-de-obra direta)	0,02996
c	Gastos gerais de produção	0,02984
Custo direto de produção (a + b + c)		0,1298

Logo, o **custo direto de produção** de uma nota fiscal é de (0,1298). Para calcular **o custo do produto por unidade**, é necessário somar ao **custo direto de produção** às **despesas operacionais**. Preste atenção e observe o cálculo das **despesas operacionais**. Elas podem ser divididas em dois grupos:

1) Despesas administrativas: São as despesas ligadas à área administrativa do negócio, tais como: salários do pessoal administrativo, encargos sociais, honorários profissionais, água, luz, telefone, limpeza, material de consumo, manutenção, seguro, depreciação, etc. No caso da gráfica, consideremos a seguinte planilha:

Despesas administrativas – Demonstrativo mensal		
Itens	**Especificação das despesas**	**Valor**
01	Pessoal administrativo + encargos sociais (fixa)	2.100,00
02	Honorários profissionais (fixa)	1.300,00
03	Manutenção / conservação / seguros (fixa)	310,00
04	Depreciação de máquinas, equipamentos e móveis (fixa)	150,00
05	Outras despesas administrativas (fixa)	200,00
Total		**4.060,00**

2) Despesas de vendas: São ligadas à área de vendas da empresa, incluindo salários e encargos da equipe de vendas, comissões, propaganda, veículos, etc.

Despesas de vendas – Demonstrativo mensal		
Itens	**Especificação das despesas**	**Valor**
01	Pessoal de vendas + encargos sociais (fixa)	1.400,00
02	Comissões (variável)	2.500,00
03	Fretes (variável)	500,00
04	Propaganda (variável)	750,00
05	Outras despesas de vendas (fixa)	400,00
Total		**5.550,00**

Dividindo as **despesas administrativas** e as de **vendas,** pelo **número de notas fiscais** a serem fabricadas, obteremos:
4.060,00 + 5.550,00 / 250.000 = 0,03844
As despesas operacionais, para a fabricação de cada nota fiscal, representam (0,03844).

Custo do produto por unidade: para conhecer o custo unitário por produto, é só somar o custo direto de produção (0,1298) com as despesas operacionais (0,03844) totalizando (0,16824).

Preço de Venda:

O preço de venda de um produto ou um serviço é um valor expresso em unidades monetárias dado a um produto e/ou serviço para venda e que deve ser tratado com bastante cuidado. É o preço que influencia diretamente no lucro, devendo ser calculado, analisado e administrado com cautela, caso contrário deverá afetar a sobrevivência e o sucesso de uma empresa.
Oferta e procuras são categorias gerais que incorporam ou sintetizam uma grande variedade de forças, causas e elementos que afetam os preços. Existem dois tipos de fatores que afetam o preço de venda são eles:

a) **Fatores controláveis :** Desperdícios, custo da mão-de-obra, custos dos materiais, controle de estoque e mercadorias e, melhorias tecnológicas.

b) **Fatores incontroláveis:** Aumento das obrigações fiscais, mercado restrito, concorrência, pacotes econômicos do governo, guerra e revoluções, etc.
Conhecendo o **custo unitário** do produto, é mais fácil estimar o seu **preço de venda**. Faça uma pesquisa, no mercado local, dos preços praticados por seus concorrentes. O preço do seu produto não deverá ficar muito distante dos preços de mercado. No

exemplo da gráfica, a pesquisa indicou que a nota fiscal está sendo comercializada por (**0,25**).

No cálculo do preço de venda (PV) de seu produto, deve-se considerar o custo unitário e uma margem de lucro determinada. Para tal, utilizaremos a seguinte fórmula:

$$\textbf{PV} = \frac{\text{Custo unitário do produto}}{1 - [\text{Custo de comercialização (impostos e contribuições) \%} + \text{Margem de lucro (\%)}]}$$

Na fórmula, temos dois dados novos, a saber:

a) Custos de comercialização: Abrangem os **impostos e contribuições sobre vendas**, quando for o caso, podem ser adicionados ao **percentual de perdas, comissões e transporte**. Estes custos incidem diretamente sobre o valor das vendas efetuadas e compreendem impostos e contribuições, como ICMS, PIS e COFINS. Como os percentuais de alguns impostos variam, dependendo da localidade e da opção pelo **SIMPLES**, consideraremos no exemplo da gráfica, um total de 22%;

b) margem de lucro pretendida: É definida em função da política de preços estabelecida pela empresa e deve considerar, entre outros fatores, a situação dos concorrentes. No exemplo foi estimado que a política de preços prevista determine uma tática de preços moderados, recomendando uma margem de lucro de 12%. Voltemos à fórmula apresentada e calculemos o preço de venda das notas fiscais.

Vamos voltar a fórmula e calcularmos **o preço de venda** da nota fiscal:

$$PV = \frac{(0{,}16824)}{1-[0{,}22+0{,}12]} = \frac{(0{,}16824)}{1-0{,}34} = \frac{(0{,}16824)}{0{,}66} = \mathbf{(0{,}254949)}$$

Logo, o preço de venda da nota fiscal = **(0,25),** valor arredondado.

Resultado mensal da empresa

Para calcular o resultado mensal da empresa, imaginemos que o empresário do setor gráfico tenha decidido fixar o preço de venda da nota fiscal em (0,25), levando em consideração a pesquisa feita entre os futuros concorrentes. Resumindo, temos:

Produto	Quantidade mensal (1)	Preço de venda (2)	CDU* (3)	Receita mensal (1x2)	CDM**(1x3)
Notas fiscais	250.000	0,25	0,1298	62.500,00	32.450,00
Total	250.000	0,25	0,1298	62.500,00	32.450,00

CDU* = Custo Direto Unitário	CDM** = Custo Direto Mensal

Com base nos dados obtidos, é possível estimar o resultado mensal do futuro empreendimento. Veja o caso da gráfica:

1	Receita bruta de vendas	62.500,00
2	Impostos sobre vendas (22%)	(13.750,00)
3	Receita líquida de venda (1-2)	48.750,00
4	Custo direto dos produtos vendidos	(32.450,00)
5	Lucro bruto (3-4)	16.300,00
6	Despesas operacionais	
6.1	Despesas Administrativas	(4.060,00)
6.2	Despesas de vendas	(5.550,00)
7	Lucro operacional (5-6)	6.690,00

Obtemos, assim, o lucro operacional, projetado no valor de (6.690,00).

2-Orçamento de Investimento:

É uma lista detalhada dos investimentos que é preciso fazer para montar o novo negócio. Serve para reduzir investimentos, pensar atentamente sobre cada item, para saber futuramente quanto investir para análise dos resultados, se foram compensadores.

Essa lista, para por o negócio em funcionamento, costuma incluir os seguintes itens:

- Despesas com registro do novo negócio;
- Despesas prévias com contador;
- Reformas ou benfeitorias no imóvel;
- Equipamento e máquinas;
- Material para escritório;
- Matérias-primas ou produtos para o estoque inicial;
- Dinheiro para reserva de caixa;
- Móveis e utensílios.

Analisar bem essa lista (cronograma a seguir), verificar se o desembolso é realmente necessário, se não pode ser adiado ou reduzido.

Estimativa do capital necessário para iniciar o negócio – Investimento inicial.

Para o exemplo da gráfica, fez-se a seguinte estimativa:

Demonstrativo de Necessidade de Capital para Investimento Inicial		
a)	Terreno (área aproximada 375 m^2)	9.000,00
b)	Obras (prédio com 150 m^2)	39.000,00
c)	Máquinas e equipamentos (uma máquina para impressão off-set, uma grampeadeira elétrica, uma guilhotina semi-automática, uma furadeira, um armário secador e uma prensa de cópia).	105.700,00
d)	Veículos	8.200,00
e)	Móveis e utensílios	8.600,00
f)	Fretes e montagem	4.900,00
g)	Investimento fixo (a+b+c+d+e+f)	175.400,00
h)	Reserva técnica (5% de g)	8.770,00
i)	Investimento fixo total (g+h)	184.170,00
j)	Capital de giro	49.760,00
l)	Reserva técnica (5% sobre j)	2.488,00
m)	Capital de giro total (j+l)	52.248,00
Capital inicial total necessário		**236.418,00**

Demonstrativo de Capital de Giro		
a)	Materiais	26.250,00
b)	Mão-de-obra direta (produção)	7.490,00
c)	Gastos gerais de produção (exceto depreciação)	6.560,00
d)	Despesas administrativas (exceto depreciação)	3.910,00
e)	Despesas de vendas	5.550,00
Total		**49.760,00**

Para o cálculo do capital de giro considerou-se a compra de mercadorias suficientes para um mês e meio de produção (*) e o valor de um mês para as demais despesas (exceto depreciação), estimando-se o período, como necessário para o faturamento das vendas.

(*) (0,07)x250.000=(17.500,00), valor de um mês. Para 1,5 mês, o valor de (26.250,00).

Feitos os cálculos, será necessário um capital inicial de (236.418,00) para a gráfica entrar em funcionamento.

AVALIAÇÃO ECONÔMICO- FINANCEIRA

Complementando a análise, serão apresentados mais quatro indicadores:

- **Ponto de equilíbrio;**
- **Lucratividade;**
- **Rentabilidade;**
- **Prazo de retorno do investimento.**

Cálculo do Ponto de Equilíbrio (Pe)

Aplicaremos, numa planilha, o total mensal dos custos e despesas variáveis e fixas. Cuidado! Aqui, não excluímos a depreciação.

Itens	Custos e despesas variáveis	Custos e despesas fixas	Total
Materiais	17.500,00	-	17.500,00
Mão-de-obra direta (produção)	-	7.490,00	7.490,00
Gastos gerais de produção	3.800,00	3.660,00	7.460,00
Despesas administrativas	-	4.060,00	4.060,00
Despesas de vendas	3.750,00	1.800,00	5.550,00
Impostos sobre as vendas	13.750,00	-	13.750,00
Total	**38.800,00**	**17.010,00**	**55.810,00**

Margem de Contribuição

Também chamada de contribuição marginal, é a parcela de receita que resta após deduzidos os custos variáveis de produção e venda, sejam unitários ou totais. Esta parcela é destinada a contribuir para a cobertura dos custos fixos e formação da margem de lucro de forma global.

MC = Receita bruta de vendas – Custos e despesas variáveis totais

MC = (62.500,00) – (38.800,00) = (23.700,00)

MC = (23.700,00)

Ponto de Equilíbrio

É o nível ou volume mínimo de produção (indústrias) ou o nível de atividade (comércio e serviços) em que uma empresa pode operar sem perdas sendo seu lucro igual a zero, não havendo, entretanto, prejuízo operacional, ou seja:

RECEITA OPERACIONAL BRUTA = CUSTO TOTAL

ou

RECEITA OPERACIONAL BRUTA = CUSTO VARIÁVEL + CUSTO FIXO

ou

RECEITA OPERACIONAL BRUTA – CUSTO TOTAL = 0

É obtido pela **divisão** do total dos **custos e despesas fixas** pela **margem de contribuição**:

Ponto de equilíbrio = $\frac{\text{Custos fixos}}{\text{Margem de contribuição}} \times 100 = \frac{17.010,00}{23.700,00} \times 100 =$ **71,77%**

Representa-se, normalmente, em forma percentual **71,77%**.

Multiplicando-se o **PE** pela **receita bruta** estimada para o mês, verificamos que a empresa precisa ter uma receita mínima de **(44.856,00)** para obter um resultado operacional favorável ou um volume de venda acima de **179 mil notas fiscais/mês**.

Ponto de equilíbrio = PE x Receita bruta = 0,7177 x 62.500,00 = **44.856,00**

Assim, quando a empresa atinge o ponto de nivelamento, ela estará cobrindo todos os seus custos, inclusive os fixos.

Cálculo da lucratividade, rentabilidade e do prazo de retorno do investimento.

Lucratividade:

Deduzindo do **lucro operacional** (6.690,00) os impostos e contribuições sobre o lucro (contribuição social e importo de renda), teremos o **lucro líquido** de **(4.014,00)**. Para este exemplo, consideraremos 10% de contribuição social e 30% de imposto de renda. Dividindo o **lucro líquido** pela **receita bruta** (4.014,00) / (62.500,00), verificamos uma lucratividade de 6,42% ao mês.

Lucratividade = $\frac{\text{Lucro líquido mensal}}{\text{Receita bruta}} \times 100 = \frac{4.014,00}{62.500,00} \times 100 =$ **6,42%**

Rentabilidade:

O comparativo de **lucro** x **investimento** é que vai definir o grau de atratividade do projeto. Uma vez computadas todas as receitas e despesas possíveis, teremos, de preferência, um resultado superavitário que confirmará a viabilidade do negócio.
A taxa de rentabilidade, retorno sobre os investimentos realizados, é calculada dividindo o lucro líquido (4.014,00) do empreendimento, num determinado período (um mês ou um ano), pelo investimento inicial (236.418,00), verificamos uma rentabilidade de 1,69% ao mês.

Rentabilidade = Lucro líquido mensal / Investimento inicial x 100 = 4.014,00 / 236.418,00 x 100 = **1,69%**

A taxa de retorno ou rentabilidade satisfará ao investidor se comparada a outra alternativa de investimento (poupança, fundo de ações) e for superior. Esta taxa deve ser superior, no mínimo, a uma taxa de financiamento, para que se possa contar com o apoio financeiro de algum banco.

Prazo de retorno do investimento inicial (PRI):

Dividindo o **investimento inicial** (capital total necessário) pelo **lucro líquido**: (236.418,00) / (4.014,00) = 58,8 meses, verificamos que o empresário conseguirá reaver o **capital inicial** investido após 59 meses de funcionamento.

PRI = Investimento inicial / Lucro líquido mensal = 236.418,00 / 4.014,00 = 58**,8**

3-Orçamento de Caixa:

Também chamado fluxo de caixa “Cash Flow”, é o que contempla a entrada e saída de dinheiro, constituindo-se no principal instrumento de Planejamento Financeiro da empresa. No orçamento operacional colocam-se vendas, mas a venda não quer dizer recebimento, porque às vezes será feita a prazo. Igualmente colocam-se custos, mas não os pagamentos e suas datas. O orçamento de caixa lida exclusivamente com

dinheiro, entrando e saindo. Para que serve o orçamento de caixa? Para que o empreendedor, olhando sempre para frente, possa evitar rombos de caixa. Percebe-se que vai faltar dinheiro, ele tem de tomar providências antes que a falta se manifeste concretamente. Igualmente serve para orientar os gastos. Percebe-se que o dinheiro estará sobrando no dia X, Y ou Z, poderá fazer uma compra para pagar naqueles dias.

Como fazer:

1. Fazer uma lista de todos os pagamentos e todos os recebimentos a serem feitos no decorrer do mês, colocando cada um no seu dia certo.
2. Ver o saldo de caixa antes do primeiro dia e daí em diante vá fazendo os cálculos: dinheiro que entra + saldo do dia anterior – dinheiro que sai = saldo do dia.

Modelo - Gráfico de FLUXO DE CAIXA

FLUXO DE CAIXA	PERÍODO: _____ / _____					
DATAS / CONTAS	JAN		FEV		MAR	
	PREV.	REALIZ.	PREV.	REALIZ.	PREV.	REALIZ.
1- ENTRADAS Vendas à vista Receb. Vendas a Prazo Empréstimos Outras receitas						
TOTAL ENTRADAS						
2- SAÍDAS Compras à vista Pagtº Compras a Prazo Impostos Salários Comissões Outros Pagamentos						
TOTAL SAÍDAS						
SALDO INICIAL + TOTAL DE ENTRADAS - TOTAL DE SAÍDAS = SALDO FINAL						

TABELA DE IMPOSTOS – ICMS E SIMPLES

a) Federais

Contribuição ou Imposto	Valor
COFINS	3% s/v
Contribuição Social	1,08 %
PIS	0,65 % pv
IRPJ	1,20 %
IPI	0,5 %

b) Estadual

Imposto	Grande ou Média Empresa	Pequena e Micro Empresa
ICMS	**17%**	**12%**

c) Municipal

Imposto	* De acordo com a lei orgânica de cada município.
ISSQN	

1 - *ENQUADRAMENTO EM NÍVEL ESTADUAL (ICMS)*

Lei 13.270, de 29/05/98 (Regime tributário diferenciado para microempresa e empresa de pequeno porte) e Lei n.º 3.442, 31/12/98 – DOE GO de 07.01.99 – (alteração)

Considera–se microempresa e empresa de pequeno porte o contribuinte de ICMS, pessoa jurídica que tenha cumulativamente, auferido receita bruta anual inferior ou igual a R$ 720.000,00 (setecentos mil reais).

O imposto a pagar pela microempresa ou pela empresa de pequeno porte é o resultado de aplicação da seguinte fórmula:

IMPOSTOS A PAGAR = SALDO DEVEDOR X TEP – PARCELA DO IMPOSTO A DEDUZIR

FAIXAS	SALDO DEVEDOR APURADO MENSALMENTE R$	TAXA DE EFETIVO PAGAMENTO (TEP)	PARCELA DO IMPOSTO A DEDUZIR EM R$
1	Até 100,00	ZERO	ZERO
2	De 100,0 1 a 200,00	0,20	20,00
3	De 200,01 a 350,00	0,30	40,00
4	De 350,01 a 500,00	0,40	75,00
5	De 500,01 a 700,00	0,50	125,00
6	De 700,01 a 900,00	0,60	195,00
7	De 900,01 a 1.200,00	0,70	285,00
8	De 1.200,01 a 1.500,00	0,80	405,00

9	De 1.500,01 a 1.800,00	0,90	555,00
10	Acima de 1.800,00	1,00	735,00

OBS: Fórmula do Imposto a pagar:

Exemplo: (1.000,00 x 0,70) = 700,00 – 28500 = 415,00
1.000,00 (Saldo Devedor Apurado)
0,70 (TEP)
285,00 (Parcela do Imposto a Deduzir em R$)
415,00 (Imposto a pagar)

Importante:

O imposto devido deverá ser pago até o 10º (décimo) dia do mês subseqüente ao do período de apuração.

A omissão do pagamento do imposto implica a perda definitiva, exclusivamente no mês de sua ocorrência, o direito do contribuinte utilizar–se do benefício da tributação diferenciada.

Não pode optar por esse regime de tributação, a empresa:

1. De cujo capital participe, como sócio, outra pessoa jurídica;
2. Que participe do capital de outra pessoa jurídica, ressalvado o caso de investimento proveniente do incentivo fiscal efetuado antes da vigência desta legislação;
3. Cujo titular ou sócio detendo mais de 10% de seu capital, participe com mais de 10% do capital de outra empresa;
4. Cujo titular ou sócio tenha domicílio no exterior;
5. Que mantenha relação de interdependência com outra empresa;
6. Que possua mais de um estabelecimento, exceto se tratar de;
7. Depósito fechado ou prestador de serviço que não se inclua no campo de incidência do ICMS.
8. Outro classificado em grupo distinto no código de atividade econômica prevista na legislação tributária, limitado a um estabelecimento;
9. Cuja atividade seja de arrendamento mercantil ou de construção civil;
10. Que comprove regularidade fiscal perante a Fazenda Pública, nos termos disposto em ato do Secretário da Fazenda;
11. Que seja beneficiário do incentivo fiscal FOMENTAR;
12. Que não disponha de Equipamento Emissor de Cupom Fiscal – ECF, quando a legislação tributária exigir.

TABELA DO SIMPLES A PARTIR DE 01.01.2006

Em vigor conforme MP 275/2005 e IN SRF 608/2006

Receita Acumulada/ano R$	TIPO EMPRESA	Percentual Empresa Comercial	Percentual Empresa Industrial (IPI)	Percentual Empresa Serviços *
até 60.000,00	ME	3,0%	3,5%	4,5%
de 60.000,01 até 90.000,00	ME	4,0%	4,5%	6,0%
de 90.000,01 até 120.000,00	ME	5,0%	5,5%	7,5%
de 120.000,01 até 240.000,00	ME	5,4%	5,9%	8,1%
até 240.000,00	EPP	5,4%	5,9%	8,1%
de 240.000,01 até 360.000,00	EPP	5,8%	6,3%	8,7%
de 360.000,01 até 480.000,00	EPP	6,2%	6,7%	9,3%
de 480.000,01 até 600.000,00	EPP	6,6%	7,1%	9,9%
de 600.000,01 até 720.000,00	EPP	7,0%	7,5%	10,5%
de 720.000,01 até 840.000,00	EPP	7,4%	7,9%	11,1%
de 840.000,01 até 960.000,00	EPP	7,8%	8,3%	11,7%
de 960.000,01 até 1.080.000,00	EPP	8,2%	8,7%	12,3%
de 1.080.000,01 até 1.200.000,00	EPP	8,6%	9,1%	12,9%
De 1.200.000,01 até 1.320.000,00	EPP	9,0%	9,5%	13,5%
De 1.320.000,01 até 1.440.000,00	EPP	9,4%	9,9%	14,1%
De 1.440.000,01 até 1.560.000,00	EPP	9,8%	10,3%	14,7%
De 1.560.000,01 até 1.680.000,00	EPP	10,2%	10,7%	15,3%
De 1.680.000,01 até 1.800.000,00	EPP	10,6%	11,1%	15,9%
De 1.800.000,01 até 1.920.000,00	EPP	11,0%	11,5%	16,5%
De 1.920.000,01 até 2.040.000,00	EPP	11,4%	11,9%	17,1%
De 2.040.000,01 até 2.160.000,00	EPP	11,8%	12,3%	17,7%
De 2.160.000,01 até 2.280.000,00	EPP	12,2%	12,7%	18,3%
De 2.280.000,01 até 2.400.000,00	EPP	12,6%	13,1%	18,9%

COMO TRANSFORMAR UM GRUPO EM UMA EQUIPE DE SUCESSO

INTRODUÇÃO

Neste novo milênio, percebem-se grandes transformações na sociedade, que têm desencadeado inúmeras mudanças e desafios a serem enfrentados pelos líderes e liderados no seu dia-a-dia. O mundo globalizado e competitivo tem exigido uma postura diferenciada dos líderes de antigamente. Não cabe mais uma liderança autocrática que só dita as normas, enquanto os demais executam.

O líder, hoje, deve estabelecer suas metas, atingir objetivos previamente discutidos com a equipe de trabalho, tomar decisões compartilhadas e, acima de tudo, ter um gerenciamento participativo.

Para o desenvolvimento de um trabalho em equipe é preciso primeiramente, desenvolver a capacidade de trabalhar coletivamente, sendo necessário conhecer mais de perto o pessoal com quem se vai trabalhar. Caso não haja afinidades entre as pessoas que vão desenvolver o trabalho juntas, as ações serão comprometidas, devido à falta de entrosamento e profissionalismo entre as pessoas.

Segundo Lenilson Naveira e Silva, o líder sábio é aquele que desenvolve habilidades, tato e sabedoria para poder melhor utilizar o potencial de conhecimento, inteligência e criatividade dos seus liderados.

Para se transformar um grupo de trabalho em uma equipe produtiva, cooperativa e sinergética é preciso atentar para o novo perfil de liderança exigido pelo novo contexto cultural. É importante priorizar aspectos de grande relevância, tais como: o líder colaborador, facilitador, participativo, que busca o consenso, que é criativo e motivador.

Sabe-se que todos os seres humanos são diferentes e como tal têm necessidades, sonhos, anseios e expectativas também diferentes. Devido às inúmeras transformações, as instituições atuais precisam de líderes que priorizem o trabalho em equipe, facilitando a solução de problemas e focalize a atenção e o entusiasmo no aperfeiçoamento continuado. Mas para o objetivo da equipe ser alcançado é primordial que o líder renuncie ao grande controle que ele exerce sobre seus liderados, criando um sentimento de força da equipe, respeitando acima de tudo, as diferenças de cada um.

OBJETIVOS

• Refletir sobre a construção de uma equipe de sucesso.
• Promover um espaço para construção de equipes coesas na empresa.

DEFINIÇÃO DE:

- **Grupo**

Desde que nascemos, fazemos parte de um grupo, grupos pequenos como a família, o qual consideramos a primeira experiência, e outros grandes como: escolas, instituições e organizações.

Em um grupo, as pessoas se reúnem para estudos, diversão ou para realizar uma tarefa por um tempo determinado. O tipo de grupo depende da interação dos seus membros.

Os grupos possuem um estágio de desenvolvimento e maturação, todavia é preciso uma considerável quantidade de tempo, de experimentação, de testagem e de muito trabalho em comum, é preciso juntar forças para que o grupo amadureça. No grupo há uma constante troca de experiências e todos se ajudam mutuamente, na verdade constitui-se no primeiro passo para as pessoas se conhecerem, fortalecer laços e daí transformar um grupo aparentemente, simples, frágil e definitivo em uma equipe de sucesso.

Num grupo, geralmente, a liderança pode ou não, estar consolidada. O estilo de liderança tende a mudar de acordo a situação. As pessoas vivem sobre inúmeras influências de sentimentos, ansiedades, desejos etc., no entanto, elas não se dão conta do quanto esses fatores interferem na sua maneira de agir e relacionar-se. O grupo procura concentrar-se mais nas tarefas desenvolvidas do que na forma como elas são executadas, ou seja, o objetivo maior é vencer, cumprindo as tarefas.

Quando o trabalho é realizado por um grupo que apenas quer desempenhar tarefas, as pessoas inseridas tendem a se preocupar não com a superação das dificuldades a partir do trabalho de todos, mas com uma competição desenfreada, fazendo uma seleção dos competentes e dos não competentes. Desse modo, aqueles que porventura não conseguirem desempenhar suas atividades é descartado, como um perdedor.

Diante de tais situações percebe-se que muitos grupos que não definem seus objetivos, não planejam ações coletivas, não se comunicam, tendem a não se comprometer com o dia-a-dia da empresa, podendo ocorrer falta de motivação, integração, interesse e compromisso.

Para sobreviver num grupo vencedor e integrado, é necessário considerar um conjunto de procedimentos, normas, regras e valores que apesar de não terem sido desenvolvidos pelo grupo como um todo, norteiam a vida de todos que o compõe.

- **Equipe**

Devido às transformações ocorridas na sociedade, motivadas pelas novas mudanças tecnológicas, sociais, econômicas e informacionais, as instituições têm buscado investir em lideranças que capacitem e facilitem formação de equipes, coesas e de sucesso. Para isso, faz-se necessário dar identidade à equipe, ou seja, os líderes bem sucedidos devem considerar alguns aspectos de fundamental importância, ao desenvolvimento da equipe. Tais como: a personalidade, a força, as atitudes e as necessidades da equipe de trabalho.

Para atender a essas necessidades da equipe, os líderes precisam:

• estabelecer e manter os objetivos e padrões de desempenho da equipe;
• envolver a equipe na conquista dos objetivos;
• informar a equipe sobre planos atuais e os desenvolvimentos futuros;
• consultar a equipe regularmente, antes da tomada de decisões que dizem respeito à equipe;
• motivar a participação de todos de maneira ativa;
• manter a equipe coesa, respeitando diferenças, discussões e os conflitos.

DEFINIÇÕES

GRUPO – É um conjunto de pessoas reunidas em um determinado local, visando atingir objetivos, muitas vezes momentâneos (LIMA, 2001).
EQUIPE – É um conjunto definido de pessoas comprometidas, capacitadas e coordenadas para obter os mesmos alvos. Seus membros são interdependentes (LIMA, 2001).

Equipe de Sucesso:

As equipes altamente eficazes têm propósitos e objetivos claros e seus membros se comunicam abertamente num clima de respeito mútuo e confiança, os membros das equipes de alto desempenho são seguros sobre a razão da sua existência, sabem o que estão fazendo e a importância de fazê-lo com responsabilidade e eficiência.
Embora essas equipes possam ter um líder, as responsabilidades da liderança são compartilhadas entre seus membros e variam de tarefa para tarefa, obedecendo às aptidões e disponibilidade de cada um, sem centralização de atividades. Todos se ajudam mutuamente a fim de adquirirem novas habilidades/competências. A equipe trabalha junta, unindo forças, dividindo angústias, aflições, alegrias, esperanças e somando resultados, assim ao final o sucesso é de todos.
As equipes de alto desempenho devem possuir procedimentos eficientes para implementar novas decisões, compartilhar recursos, incentivar a criatividade de seus membros, trazer problemas à tona a fim de resolvê-los. Uma sinergia deve ser estabelecida com base nas diferenças existentes entre os membros da equipe. Nesse contexto deve haver flexibilidade, adaptação fácil às mudanças e disposição para estarem continuamente aprendendo e se aperfeiçoando.

Algumas características devem ser observadas para se constituir verdadeiramente uma equipe de alto desempenho, e ao analisá-las é importante ter em mente que elas estão inter-relacionadas.

Características

A comunicação é à base do trabalho em equipe e, para tanto, ela deve ser aberta, clara e honesta.
Pois, quando as pessoas não conseguem expressar seus sentimentos e pensamentos, as decisões serão tomadas com base em dados incompletos, assim, não deve haver ruídos na comunicação, fofocas, sentimentos ruins ou coisa parecida. Quando os problemas não são trazidos à tona e resolvidos, gera-se empecilho para o alcance do sucesso. Como nos diz Lenilson Naveira e Silva em seu livro Líder Sábio "... sem o "feedback" cuidadoso e honesto as pessoas, os indivíduos e a equipe não aprendem e não se aperfeiçoam" (1998, p.81).
A participação de todos ativamente deve ser estimulada pelo líder e as discussões providas devem ser desprovidas de preconceitos. Toda contribuição é importante e deve ser valorizada, pois mesmo aquela aparentemente boba e sem sentido pode ser mais tarde a solução para algum conflito.
A escuta ativa deve ser o grande aliado da comunicação eficaz. O respeito às diferenças deve ser uma das regras estabelecidas para garantir a condução

harmoniosa dos trabalhos. É preciso rever toda uma cultura e novos valores são para entender que nada deve ser feito às escuras, às escondidas e sim, exposto à apreciação de todos com objetivo de análise. O conflito, porventura, existente deve ser referente a idéias e não, a pessoas.

A liderança compartilhada não é imposta por "status" ou posição hierárquica. O líder, nesse contexto, atua como facilitador entre os membros da equipe, delegando poderes e tarefas numa rotatividade quando diferentes membros assumem de forma transitória e circunstancial a liderança, dependendo da tarefa a ser desempenhada e das necessidades emergentes. Para Lenilson Naveira e Silva "... Liderança compartilhada significa que todos os membros da equipe são responsáveis por todas as seguintes práticas de liderança: inspirando uma visão compartilhada; desafiando o processo; capacitando os outros a agirem; encorajando a emoção e modelando o caminho" (1998, p.82).

Toda equipe possui uma missão e visão compartilhadas, traduzidas em objetivos específicos. Todos os membros devem estar voltados para o interesse coletivo, garantindo o compromisso, a perseverança e a persistência entre eles, já que, a equipe foi traçada em conjunto. Os líderes devem certificar-se do verdadeiro envolvimento dos membros na definição dos objetivos.

As funções e responsabilidades de cada membro tais como: desempenhar com eficiência a sua função e conhecer bem a função de seu colega para entender como funciona o processo; oferecer suporte quando necessário, e identificar a importância do seu papel para o andamento do ciclo, devem não só ser esclarecidas a todos, como também, ser baseadas nas potencialidades individuais.

A organização constitui um elemento de fundamental importância para uma equipe de alto desempenho. Todos seus protocolos, procedimentos e políticas devem ser definidos desde o começo. Uma estrutura organizada permitirá que seja possível atender às exigências de qualquer tarefa que se tenha de executar.

Como se trata de trabalho envolvendo pessoas diferentes, de culturas e valores diferenciados e que possuem opinião própria, poderão surgir discordâncias, o que não significa ser ruim ou destrutivo. A equipe deve lidar com os conflitos existentes abertamente, deve reconhecê-lo e tentar resolvê-lo por meio de uma discussão honesta envolvida pela confiança mútua. Na verdade, a equipe de alto desempenho tem entre seus membros, encorajamento mútuo à exposição a riscos, além de assumirem juntos os resultados, também aprendem com seus erros. No ambiente atual de mudanças e transformações, os membros das equipes precisam pensar, avaliar e concordar antes de agir, assim, estarão aprendendo com suas ações e se aperfeiçoando cada vez mais. É da diferença que vem o movimento. É do movimento que vem a evolução. A equipe deve sempre funcionar de forma criativa para aproveitar novos membros com o objetivo de preencher lacunas que surgirem no decorrer do processo, aproveitando novas habilidades. Nesse contexto os membros das equipes compartilham responsabilidades e desempenham funções diferentes quando necessário. Também assumem riscos calculados, experimentando novas fórmulas e procedimentos com o objetivo de dinamizar os trabalhos de forma eficiente, preparados, para o difícil percurso a seguir, e empenhados em acertar. Para tanto, deve haver uma grande concentração na busca dos resultados e todos devem oferecer "feedback" mútuo e estimular-se constantemente. Todos devem ser flexíveis quando discutirem problemas, procedimentos e resultados na tomada de decisões. A visão

comum e a concentração nos resultados, aliadas a objetivos claros e bem definidos, fornecem respaldo para a definição de prioridades e tomada de decisões. Os resultados devem ultrapassar às expectativas dos membros referentes ao tempo, orçamento e à qualidade.

Toda equipe de alto desempenho deve estar, constantemente, se auto-analisando a fim de perceber o andamento das atividades, e os problemas de desempenho e operacionais. O aperfeiçoamento contínuo e o gerenciamento são elementos fundamentais para norteamento do trabalho. A identificação do problema é o primeiro passo para a equipe unir forças, interagir e progredir superando os desafios.

ELEMENTOS QUE CARACTERIZAM UMA EQUIPE DE SUCESSO.
- MISSÃO E METAS CLARAS;
- RISCOS CALCULADOS;
- RESULTADOS OBTIDOS;
- FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES;
- ORGANIZAÇÃO;
- POTENCIALIDADES INDIVIDUAIS;
- LIDERANÇA;
- CRIATIVIDADE;
- COMUNICAÇÃO CLARA;
- SOLUÇÃO DOS CONFLITOS;
- DECISÕES OBJETIVAS E TRANSPARENTES;
- AUTO-AVALIAÇÃO.

Fases
Para construir uma equipe de sucesso, as pessoas devem estar dispostas a percorrer um longo caminho, já que todas as equipes passam por estágios de desenvolvimento. Mas para passar por estas fases, a equipe deve conhecer sua missão, objetivos e responsabilidades.

Esse processo pode ser comparado com as etapas da escalada de uma montanha, ou seja, antes de escalar a montanha deve-se planejar estratégias de como chegar ao topo. Não é uma tarefa fácil, mas se houver trabalho, determinação, o objetivo será alcançado.

A formação de uma equipe de sucesso inclui quatro fases principais de desenvolvimento:
DIRIGIR
Nesta fase, a equipe está na busca de uma identidade já que os membros não se conhecem direito. É uma etapa cheia de ansiedades e expectativas. O trabalho é concentrado na missão e no estabelecimento de metas e prioridades para iniciar a escalada.

TRABALHAR

Na fase do trabalho, são esclarecidas as funções e responsabilidades de todos os membros da equipe. Alguns obstáculos serão encontrados no caminho, mas como o trabalho está sendo desenvolvido pela equipe, certamente ela estará preparada para enfrentar os desafios.

AVANÇAR

Depois de estabelecer a missão, as metas, as diretrizes da equipe e se esclarecer as funções e responsabilidades dos seus membros, agora é a fase em que a produção deverá ser intensa.

Nessa fase as pessoas estarão experimentando o trabalho em equipe, no entanto, será preciso saber dominar os conflitos, oferecer “ feedback” e tomar decisões.

ATINGIR

A chegada ao topo da montanha será temporária, pois para conseguir manter a conquista, a equipe deverá contar com o contínuo comprometimento dos seus membros.

FLAVIO OLIVEIRA
EDUCADOR EMPRESARIAL
Profissional especialista em análise de mercado e planejamento estratégico de negócios.

ANEXOS

VINTE PERGUNTAS SOBRE O SEU NEGÓCIO.

01. Que tipo de negócio você tem? (indústria, comércio, serviço, turismo, varejo, atacado, misto, etc.).

02. Qual é o propósito do seu negócio?

03. Qual é a mensagem-chave ou frase pare descrever seu negócio em uma sentença?

04. Qual foi a razão para começar seu próprio negócio?

05. Qual é o seu produto ou serviço?

06. Você é capaz de listar três benefícios oferecidos somente pelo seu produto / serviço?

07. Você dispõe de material informativo sobre seu produto / serviço?

08. Qual é a aplicação do seu produto?

09. O que levou você a desenvolver o seu produto?

10. O seu produto / serviço é usado em conexão com outros produtos?

11. Quais as três principais objeções para se comprar seu produto / serviço agora?

12. Quando seu produto estará disponível?

13. Qual é o seu público alvo?

14. Quem são os seus concorrentes?

15. Como o seu produto se diferencia dos oferecidos por seus concorrentes?

16. Como se situa o preço de seu produto em relação ao da concorrência?

17. Você está fazendo alguma oferta especial?

18. Quais são os seus planos para publicidade e promoções?

19. Como você planeja financiar o crescimento da sua empresa?

20. Você tem a equipe de funcionários necessária para alcançar suas metas?

PLANO DE NEGÓCIOS – Faça você mesmo

INTRODUÇÃO

É um instrumento que visa estruturar as principais concepções e alternativas para uma análise correta de viabilidade do negócio pretendido, proporcionando uma avaliação antes de colocar em prática a nova idéia, reduzindo assim, as possibilidades de se desperdiçarem recursos e esforços em um negócio inviável. Também é utilizado para a solicitação de empréstimos e financiamento junto a instituições financeiras, bem como, para expansão de sua empresa.

Pessoa Física: _____

C.P.F: _____

Razão Social: _____

C.N.P.J: _____

Data/Fundação _____

Endereço: _____

Telefone: _____

CARACTERIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO

A questão visa conhecer a finalidade do plano de negócios: criando um negócio (implantação), expandindo um negócio já existente ou modificando a localização de sua empresa (relocalização).

( ) Implantação
( ) Expansão/Modernização
( ) Relocalização

Faça uma síntese do tipo de empreendimento que você pretende implementar.
A pergunta pretende identificar de forma clara e objetiva, o ramo em que pretende atuar e os motivos que o levaram a tomar esta decisão. É interessante oferecer detalhes sobre o empreendimento. Por exemplo: se deseja montar um restaurante, qual é a proposta? self-service (a kg ou preço único) ou a la carte?; se é um comércio, atacadista ou varejista? e assim por diante.

_____

_____

_____

_____

ANÁLISE DE MERCADO E COMPETITIVIDADE

Descreva quais são as oportunidades que você percebe em seu empreendimento.
Muitas oportunidades são encontradas pela identificação de tendências. Estas tendências merecem rigorosa atenção por parte das empresas para se detectar uma nova oportunidade.

Quais são as principais ameaças ao seu negócio?
As ameaças também são uma constante e surgem de todas as esferas: do desinteresse do mercado consumidor por seu produto à entrada de novos concorrentes com importantes diferenciais competitivos, passando pela carência de insumos e matérias-primas. Por isso, sua atenção às mudanças, chamadas sinais de mercado, deve ser total e contínua, de modo a lhe permitir interagir com previsibilidade e consistência.

LOCALIZAÇÃO E INSTALAÇÃO

Faça uma análise dos diversos pontos potenciais existentes para tomar uma decisão sobre o local a ser instalado sua empresa. Abaixo é apresentado um modelo com vários fatores para que se possa fazer uma classificação pelo grau de importância. A escala é de um a cinco em ordem crescente, com cinco sendo o valor mais favorável para sua empresa.
Através do preenchimento do quadro, você poderá ter um melhor direcionamento quanto as vantagens e desvantagens do local a ser escolhido.

Fatores	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Área comercial movimentada					
Área para vitrines					
Bom acesso rodoviário					
Concorrente mais próximo					
Entrada de serviço para entregas					
Estado do imóvel					
Facilidade de entrada e saída					
Facilidade de estacionamento					
Fluxo de tráfego					
Histórico do local					
Localização da rua					
Melhorias exigidas na locação					
Passagem de pedestres					
Preço do aluguel					
Serviços urbanos					
Taxa de ocupação do local					

Tempo de contrato do aluguel					
Transporte público					
Zoneamento adequado					

O quadro acima poderá ser aplicado para diversos locais e após a definição. Justifique abaixo os motivos que o levaram a esta decisão.
A escolha do local e o espaço físico onde você pretende instalar seu negócio são decisões muito importantes para o sucesso do empreendimento. O local deve oferecer uma infra-estrutura necessária a seu negócio, ter acesso facilitado aos clientes e fornecedores, enfim, propiciar o seu crescimento.

Defina um layout para suas instalações.

A alocação e distribuição de seus diversos recursos (mercadorias, estantes, gôndolas, vitrines, prateleiras, depósitos e outros) em suas instalações também são importantes para a integração das atividades a serem executadas para a conquista de níveis de produtividade satisfatórios ao seu negócio. O benefício que um bom arranjo físico (layout) pode trazer é, por exemplo: uma maior facilidade de localização dos itens por parte do cliente, um fluxo mais ágil dos materiais, uma disposição mais adequada, etc.

CONSUMIDOR

Qual o seu mercado potencial?
Mercado potencial significa identificar seu público principal – para quem você pretende produzir, vender, prestar serviços, etc. (região, sexo, costumes, estilo de vida, renda). Esta análise pode ser estendida para que tipo de empresa (porte, ramo de atuação, nível de faturamento, comércio, indústria), pode ser atendida pelo produto/serviço. Deve-se priorizar os mercados identificados.

Dimensione seu mercado principal.
As informações quanto ao raio de atuação da empresa, tamanho de mercado, número

de clientes/clientes potenciais dentre outras variáveis, podem ser obtidas através da consulta em bancos de dados, dos censos econômicos e demográficos, publicações especializadas do setor, associações comerciais e de classes, sindicatos, órgãos do governo federal, estadual e municipal, com os concorrentes ou ainda em pesquisas de mercado junto ao mercado-alvo.

O setor possui sazonalidade no consumo?
A sazonalidade está ligada diretamente a variação da demanda dos produtos/serviços da empresa. Por exemplo: uma sorveteria tem como pico de vendas no período de verão e uma queda acentuada no consumo desse produto em meses de climas mais frios. Ao conhecer as oscilações que seus produtos/serviços possam sofrer em determinadas épocas do ano, o empresário deve pensar em alternativas para resolver o problema (Exemplo: inserção de novos produtos, promoção, etc.).

FORNECEDOR

Identifique seus fornecedores considerando sua localização, preço, forma e prazos de pagamento, disponibilidade de fornecimento, lote mínimo de compra, etc.
Todos os fatores acima mencionados devem ser levantados para que a empresa possa avaliar a melhor opção para suas necessidades.

6 Excelente	5 Muito Bom	4 Bom	3 Regular	2 Ruim	1 Muito Ruim

Item	Seu Fornecedor Atual	Fornecedor "A"	Fornecedor "B"	Fornecedor "C"	Fornecedor "D"
Atendimento					
Capacidade de					
Condições de					
Facilidade de					
Garantias dos					
Localização					

Lote Mínimo de					
Pontualidade de					
Preço					
Qualidade do					
Relacionamento					

O setor possui sazonalidade no fornecimento de matérias-primas para produção?
Deve ser observado que a disponibilidade de matéria-prima durante os diversos períodos do ano podem sofrer alterações. Logo, é fundamental que a empresa analise a possibilidade de insumos substitutos para que não comprometa a sua cadeia de produção.

CONCORRENTE

Identifique quais são seus concorrentes e seus pontos fortes e fracos, canais de distribuição, custos e preços de venda praticados, políticas de crédito e formas de divulgação.

O conhecimento sobre a concorrência é importante para que a empresa esteja atenta a todos os acontecimentos que estão em torno de seu mercado. Pode também auxiliá-lo na definição de estratégias de atuação junto aos concorrentes.

6 **Excelente**	5 **Muito Bom**	4 **Bom**	3 **Regular**	2 **Ruim**	1 **Muito Ruim**

Item	**Sua Empresa**	**Concorrente "A"**	**Concorrente "B"**	**Concorrente "C"**
Atendimento				
Atendimento Pós-Venda				
Canais de Distribuição				
Divulgação				

Garantias Oferecidas				
Localização				
Política de Crédito				
Preços				
Qualidade dos Produtos				
Reputação				

PESSOAL

Dimensione sua equipe de trabalho, relacionando número de empregados, cargos, salários e encargos sociais esperados.
Nesta etapa deve ser feito um resumo das responsabilidades e qualificações de cada pessoa. Inicialmente você deve fazer um organograma de sua empresa definindo claramente as funções e linhas hierárquicas, isso com certeza o ajudará a definir o perfil das pessoas que irá contratar. Defina o número de pessoas, quais serão seus cargos, funções e responsabilidades e principalmente a qualificação exigida para realizar o trabalho a contento. Com estas informações, você terá condições de procurar no mercado o profissional adequado às necessidades de sua empresa aliado aos recursos disponíveis.

Cargo	Quantidade	Salário (R$)	Encargo Social (R$)	Total (R$)
Total				

PRODUTOS E SERVIÇOS

Relacione os produtos/serviços que serão oferecidos pela empresa e suas características.
Ao descrever o seu produto ou serviço, deverá deixar bem claro suas vantagens e benefícios. Citar aspectos que levarão o consumidor a escolher o seu produto/serviço, em vez de outros disponíveis no mercado. Deve-se aqui, estabelecer áreas de diferenciação. Listar as vantagens de seu produto em relação aos concorrentes, tais como patente, registro de marca, exclusividade, etc. Se no final, chegar à conclusão que a vantagem está do outro lado, registre modificações que serão feitas para reverter este quadro. Lembre-se: o seu produto/serviço deve ser melhor do que os dos outros.

Estime a capacidade instalada para o primeiro ano de atividade.
Para evitar ociosidade ou até mesmo desperdício de recursos, é importante que a empresa faça um dimensionamento de suas instalações, volume de atendimento, número de funcionários, dentre outras variáveis que poderão fazer parte desta análise.

ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Defina uma estratégia competitiva com base nas variáveis: liderança no custo e diferenciação.
Definir uma estratégia é fundamental para traçar um direcionamento do seu negócio. Essa estratégia pode ser alcançada através de um controle efetivo dos custos ou até mesmo buscar um diferencial no que se refere a qualidade dos produtos/serviços, atendimento, tecnologia, marketing, etc.

PLANO DE MARKETING E COMERCIALIZAÇÃO

Quais as estratégias de comunicação que serão utilizadas por você na divulgação de seu negócio e/ou produtos/serviços?
Devem ser analisados os meios de comunicação (rádio, TV, mala direta, internet, carro de som, “rádio poste”, faixas, jornal, telemarketing) que sua empresa irá utilizar, sua frequência e custo.

Descreva quais os canais de distribuição que você pretende utilizar.
A forma com que você vai levar o produto/serviço ao mercado irá influir no alcance do seu cliente potencial, na sua capacidade de atingir novos mercados e no seu dimensionamento. A empresa pode adotar uma série de canais para isso, como:

vendedores internos e externos, representantes, franquias, internet, etc.

Defina uma marca para sua empresa e/ou produtos/serviços?
Uma marca bem trabalhada pode contribuir de forma efetiva para o sucesso de seu negócio. Ela está associada a qualidade de seu produto/serviço, a credibilidade da empresa junto aos clientes, enfim, consolida uma imagem no mercado. Você deve estar atento para sua facilidade de pronúncia e de memorização, para fácil lembrança e associação com o produto/serviço.

Defina uma estratégia de posicionamento/imagem em relação ao mercado.
A ação visa buscar uma afinidade com o seu cliente potencial. Pretende direcionar todo esforço de marketing no sentido de associar o seu negócio às diversas características que são atribuídas ao mercado. Exemplo: “empresa tradicional”, “empresa jovem”, “empresa de vanguarda”, etc.

INVESTIMENTOS

Relacione os investimentos necessários para a implantação de seu negócio.
O quadro acima está sendo apresentado de forma simplificada. Todavia, o empreendedor poderá detalhar alguns itens, identificando a quantidade, o valor unitário, o total de cada um deles, etc.

INVESTIMENTOS	R$
Obras Civis	
Terraplanagem	
Construção	
Projeto	
Instalações	
Custo de compra/aluguel	
Melhorias/reformas	
Outros	
Equipamentos	
Móveis, estantes, prateleiras, gôndolas	
Máquinas e equipamentos	
Veículos	
Informática	
Outros	
Total	

RESUMO 'PASSO A PASSO' DE UM PROJETO DE VIABILIDADE ECONÔMICA

Passo 1

Levantar o investimento fixo (máquinas, instalações, móveis e utensílios).
Ver valor total no quadro de investimentos.

INVESTIMENTO FIXO

Passo 2

Estimar os custos fixos mensais.

CUSTOS FIXOS	R$
RETIRADA DOS SÓCIOS	
ENCARGOS SOCIAIS SOBRE A RETIRADA	
SALÁRIOS	
ENCARGOS SOCIAIS SOBRE SALÁRIOS	
SEGUROS	
DESPESAS BANCÁRIAS	
JUROS	
HONORÁRIOS CONTÁBEIS	
MATERIAL DE EXPEDIENTE	
ALUGUEL	
DESPESAS DE VIAGENS	
ÁGUA	
LUZ	
TELEFONE	
MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO	
PROPAGANDA	
DEPRECIAÇÃO	
ÔNIBUS, TÁXI, CORREIOS	
FINANCIAMENTOS EXISTENTES	
OUTROS	
TOTAL	

Passo 3

Pesquisar o percentual de impostos + comissões.

IMPOSTOS	(%)
ICMS	
ISS	
COFINS	
PIS	
CONTRIBUIÇÃO SOCIAL SOBRE O LUCRO	
IMPOSTO DE RENDA	
SIMPLES	
COMISSÕES	
TOTAL	

Passo 4

Estimar o faturamento, as compras e o montante de impostos + comissões.

DISCRIMINAÇÃO	R$
Faturamento	
Custo da mercadoria vendida	
Custo do serviço prestado	
Impostos + comissões: (% total de impostos x faturamento) ÷ 100	

Passo 5
Calcular a margem de contribuição e o seu índice.

DISCRIMINAÇÃO	R$
Faturamento	
(-) Custo da mercadoria vendida	
(-) Custo do serviço prestado	
(-) Impostos + comissões	
(=) Margem de contribuição	

DISCRIMINAÇÃO	%
Índice da margem de contribuição: (margem de contribuição ÷ faturamento) x 100	

Passo 6

Calcular o ponto de equilíbrio.

DISCRIMINAÇÃO	R$
Ponto de equilíbrio: (custos fixos ÷ índice da margem de contribuição) x 100	

Passo 7

Qual o lucro esperado para o faturamento estimado?

DISCRIMINAÇÃO	R$
Faturamento estimado	
Custos fixos	
Lucro: ((faturamento estimado x índice da margem de contribuição) ÷ 100) - custos fixos	

Passo 8

Determinar o estoque inicial ou de segurança.
Exemplo: R$4.000,00 pagamento à vista.

Passo 9

Calcular a necessidade de capital de giro.

Exemplo:
Pagamento das compras: 30 dias da data.
Recebimento das vendas: 30 dias da data.
Pagamento do custo fixo: R$ 1.000 à vista e R$ 2.000 a 30 dias da data.
Pagamento dos impostos: 30 dias da data de faturamento.

DISCRIMINAÇÃO	1º Mês	2º Mês
Faturamento		R$15.000,00
Custo da mercadoria vendida	4.000,00	9.000,00
Custo do serviço prestado		3.000,00
Custos fixos	1.000,00	1.500,00
Impostos		1.500,00
Saldo final	-5.000,00	
Saldo acumulado	-5.000,00	

Passo 10

Investimento necessário: considerado o investimento fixo + necessidade de capital de giro.
Exemplo: 10.000,00 + 5.000,00 = 15.000,00

Passo 11

Taxa de rentabilidade: (lucro ÷ investimento necessário) x 100.

Exemplo:
1.500,00 ÷ 15.000.00 = 0,10 x 100 = 10%

Passo 12

Prazo de retorno do investimento: investimento necessário ÷ lucro.

Exemplo:
15.000,00 ÷ 1.500,00 = 10 meses

CONCLUSÃO

O Plano de Negócios por você desenvolvido não representa somente um instrumento de planejamento formalizado em um papel. Ele deve, sim, estar integrado a toda a empresa, difundido e retroalimentado permanentemente com novas informações que possam contribuir para o sucesso organizacional.
O planejamento também deve ser flexível a novas realidades, adaptável a novos paradigmas, sob pena de tornar-se um instrumento ultrapassado e não efetivo.
Empreender é sempre um risco, mas empreender sem planejamento é um risco que pode ser evitado. O plano de negócios, apesar de não ser a garantia de sucesso, irá ajudá-lo, entre outras coisas, na tomada de decisões, assim como a não se desviar de seus objetivos iniciais.

PLANO DE AÇÃO

Agora que são conhecidas as características do novo negócio (descrição) e como será a organização que vai dar suporte ao funcionamento (funções fundamentais), é necessário relacionar as atividades fundamentais da implantação e sua seqüência, isto é, precisa-se fazer um plano de ação. O Plano de Ação vai responder a três questões fundamentais:

2. **O que é necessário fazer para implantar o novo negócio?**

- Atividades fundamentais.

3. **Quando fazer cada uma dessas atividades?**

- Cronograma.

4. **Quem vai cuidar disso?**

- Responsabilidades.

A seguir têm-se alguns exemplos de cronograma para o plano de ação:

Obs.: Os formulários em branco podem ser reproduzidos ou adaptados para preenchimento, de acordo com o negócio.

PLANO DE AÇÃO DE IMPLANTAÇÃO DO NEGÓCIO
CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

ATIVIDADES	RESPONSÁVEL	DATA INÍCIO		DATA FINAL.		OBSERVAÇÕES
		PREV.	REAL	PREV.	REAL	

PLANO DE AÇÃO DE IMPLANTAÇÃO DO NEGÓCIO
CRONOGRAMA DE ATIVIDADES
Exemplo didático

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho
Orçamento de Investimentos Resp.: X/Y							
Analisar/Decidir = Descrição Resp.: X							
Preparar/Capacitar Resp.: X/Y							
Escolher Nome da Firma Resp.: X/Y							
Procurar/Alugar Imóvel Resp.: Y							
Funções Fundamentais Resp.: X/Y							
Contratar Contador Resp.: X							
Registrar Firma Resp.: X/Contador							
Reformar Imóvel Resp.: Y							
Comprar Móveis e Material Resp.: X							
Orçamento Operacional Resp.: X							
Inauguração do Negócio Resp.: Y							

Obs.: X e Y são dois sócios que dividem as atividades.

PLANO DE AÇÃO DE IMPLANTAÇÃO DO NEGÓCIO
CRONOGRAMA DE ATIVIDADES
Formulário

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho
Orçamento de Investimentos Resp.: X/Y							
Analisar/Decidir = Descrição Resp.: X							
Preparar/Capacitar Resp.: X/Y							
Escolher Nome da Firma Resp.: X/Y							
Procurar/Alugar Imóvel Resp.: Y							
Funções Fundamentais Resp.: X/Y							
Contratar Contador Resp.: X							
Registrar Firma Resp.: X/Contador							
Reformar Imóvel Resp.: Y							
Comprar Móveis e Material Resp.: X							
Orçamento Operacional Resp.: X							
Inauguração do Negócio Resp.: Y							

“Ao final do curso, desejamos que você , treinando, esteja preparado e disposto a elaborar um plano de negócios para sua empresa, valorizando nosso papel de facilitadores”. “Sucesso no seu empreendimento”

RECOMENDAÇÕES GERAIS

1. Decidir se é isso mesmo que se quer. Analisar bem as vantagens e desvantagens e chegar a uma conclusão firme e consciente.
2. Preparar-se. Fazer cursos correlatos. Identificar lacunas de preparação emocional, intelectual, profissional e econômica. Não se apressar desnecessariamente. Estar preparado é garantia maior de sucesso.
3. Decidir que tipo de negócio é de seu interesse. Para isso, fazer uma lista de diferentes negócios, pedir palpites, observe, ver classificados dos jornais, procurar negócios à venda, consultar a Internet.
4. Alternativamente, procurar as entidades de apoio às MPEs, que auxiliam na montagem de pequenos negócios.
5. Observar se o negócio escolhido é realmente capaz de motivar. Não entrar apenas pelo dinheiro. É necessário gostar do que vai fazer.
6. Pensar em um nome para o negócio. Algum que seja simples (evitar nomes pomposos, que não ficam bem para pequenas empresas), relacionado com a atividade do negócio.
7. Pedir ao contador escolhido para abrir a empresa e tomar providências para o aluguel do imóvel, que deve ser escolhido criteriosamente. Caso se tenha uma marca nominativa ou figurativa, providenciar o registro no INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial.
8. Tomar providências para a montagem do negócio em si: compra de material, móveis, etc. Sempre dentro de recomendações técnicas.
9. Fazer um plano de ação detalhado e segui-lo rigorosamente. É um modo de se aproveitar bem o tempo.
10. Na montagem do negócio, não negligenciar nada. Cuidar de todos os detalhes, conhecer tudo, negociar cada item.
11. Considerar que esse período de abertura e implantação de um negócio vai ser muito importante em sua vida. Concentrar-se, dar o melhor de si, fazer tudo com o máximo zelo, pois isso terá repercussões positivas no futuro.
12. Fazer um levantamento criterioso dos custos fixos. Reduzir tudo o que for desnecessário para economizar energia. Evitar desperdício de material de consumo.
13. Fazer parcerias. A união entre empresários do mesmo ramo pode ser uma saída para comprar matéria-prima e produtos em maior quantidade e a preços reduzidos. Pesquisar e negociar com os fornecedores, que também têm interesse em vender um grande volume.
14. Incrementar o treinamento. Funcionários bem preparados são a alma do negócio. Oferecer cursos de treinamento a todos os funcionários, do encarregado das vendas, passando pelo pessoal da limpeza, até o entregador de mercadorias.
15. Fazer propaganda, porque a empresa não pode ser esquecida. Por isso, deve-se manter o investimento em *marketing*. Uma alternativa é investir em *folder,* mais simples e barato, deixando as grandes produções para quando a situação econômica melhorar.
16. Não esquecer os atrativos. Sorteios e promoções sempre despertam interesse do consumidor. No entanto, o mais importante é manter um diferencial no atendimento e na qualidade dos serviços.
17. Manter uma quantidade suficiente de estoque para a demanda. Assim, a empresa não correrá risco de ficar com o estoque encalhado.

COMO REGISTRAR UMA EMPRESA

1º PASSO: USO DO SOLO

O QUE É: É a consulta do endereço para aprovação da atividade a ser exercida no local da instalação da empresa.

2º PASSO: NÚMERO OFICIAL

O QUE É : É a consulta por escrito do endereço oficial do estabelecimento onde o número deverá estar afixado na parede do prédio.

3º PASSO: BUSCA NO NOME COMERCIAL

Tem a finalidade de verificar previamente se já existe outra empresa registrada com o mesmo nome comercial escolhido.

4º PASSO: ARQUIVAMENTO DA DOCUMENTAÇÃO NA JUNTA COMERCIAL DO ESTADO DE GOIÁS – JUCEG.

Vamos nos ater ás formas jurídicas mais comuns na constituição de um pequeno negócio.

FIRMA INDIVIDUAL: É aquela constituída pela pessoa física que se responsabiliza individualmente pelo negócio como um todo.

DOCUMENTOS:

Capa do processo (JUCEG);

- Formulário de Declaração de Firma Individual (4 vias);
- Enquadramento da Empresa como Microempresa – SIMPLES em conformidade com a Lei n.º 9137 de 06/12/1996, se for o caso;
- Certidão negativa do Cartório Distribuidor Cível e Criminal Judiciário da Jurisdição de Residência (titular / sócios);
- Taxa (formulário DARF: 2 vias – Código 6.621);
- Taxa (formulário JUCEG: 4 vias – Código 2.1);
- Cópia autenticada do CPF e RG dos sócios.

5º PASSO: CADASTRO NACIONAL DE PESSOA JURÍDICA – CNPJ (antigo CGC)

O QUE É: É a inscrição da empresa no Cadastro Geral de Pessoas Jurídicas emitido pela Receita Federal do Estado.

6º PASSO: INSCRIÇÃO ESTADUAL

O QUE É : É o cadastro da empresa no Estado, destina-se a pessoas físicas ou jurídicas de direito público ou privado, que praticarem operação de circulação de mercadorias, ainda que sem finalidade lucrativa.

APRESENTAR CÓPIAS:

- Declaração de Firma Individual ou Contrato Social (conforme a constituição);
- CNPJ;
- Numeração predial oficial;
- Escritura do imóvel ou contrato de locação;
- Cadastramento do contador;
- Carteira de Identidade e CPF (titular / sócios);
- Alvará de licença sanitária (se for o caso);
- Comprovante de depósito e extrato bancário do capital social declarado;
- Declaração do IR (titular / sócios).

7º PASSO: CERTIFICADO DO CORPO DE BOMBEIROS

OQUE É: É o alvará de licença para funcionamento expedido pelo Corpo de Bombeiro, após uma prévia inspeção para verificar o cumprimento e a existência do extintor de incêndio no estabelecimento.

DECLARAÇÃO

Eu,_____ empresário (a) registrado (a) no R.T.S _____, no município de _____, inscrito sob o CPF Nº. _____, solicitante do “Crédito Produtivo” declaro que utilizarei o crédito da referida linha no valor de R$ _____, para compra de mercadorias referente ao segmento de atuação da empresa.

Por ser verdade, firmo o presente termo.

_____, de _____ de 20____

_____
Representante da Empresa

DECLARAÇÃO

Eu, _____, proprietário (a) da empresa _____ localizado à _____, no município de _____, fone _____ inscrita sob o CNPJ N°_____, solicitante do “Crédito Produtivo”, declaro que utilizarei o crédito da referida linha no valor de R$ _____, para compra de mercadorias/matéria-prima referente ao segmento de atuação da empresa.

Por ser verdade, firmo o presente Termo.

_____, ___ de _____ de 200___

_____
Representante da Empresa

PLANO DE NEGÓCIOS – CRÉDITO PRODUTIVO

***ESTE LEVANTAMENTO É PEÇA FUNDAMENTAL PARA A ANÁLISE E CONCESSÃO DO CRÉDITO PRODUTIVO, ASSIM, AS INFORMAÇÕES DEVEM CORRESPONDER À REALIDADE DA EMPRESA.**
***TODOS OS DADOS CONTIDOS AQUI SÃO PROTEGIDOS PELO SIGILO BANCÁRIO (Lei Complementar n°105, de 10 de janeiro de 2001), PORTANTO, DE ACESSO EXCLUSIVO DA GOIÁSFOMENTO**.

CARACTERÍSTICAS DO NEGÓCIO
Ponto: ( ) Próprio ( ) Alugado Tempo no Local _____ Tempo na atividade _____
BREVE HISTÓRICO DO EMPREENDIMENTO (como começou – com que capital – metas).

TOTAL MÉDIO DE **VENDAS** NO MÊS:	
TOTAL MÉDIO DE **COMPRAS** NO MÊS:	
MARGEM DE LUCRO MÉDIA	
PROJEÇÃO DE AUMENTO DE FATURAMENTO (%) :	

CONDIÇÕES DE COMERCIALIZAÇÃO			
OPERAÇÃO	**PERCENTUAL (%)**		OPERAÇÕES A PRAZO
	À VISTA	**A PRAZO**	**DIAS DE PRAZO**
COMPRA			
VENDA			

PRINCIPAIS FORNECEDORES			
Nome	**Telefone**	**Tipo de Produto**	**Freqüência de Compras**

SITUAÇÃO PATRIMONIAL DO EMPREENDIMENTO			
			VALOR (R$)
Dinheiro em caixa e banco			
Estoques (Matérias-Primas / Produtos acabados / semi-acabados / Mercadorias / Embalagens).			
Fornecedores a pagar			
Máquinas e equipamentos			
Valores a receber (duplicatas, cheques pré-datados, etc)			
Empréstimos	Total da dívida:	N° de Parcelas restantes:	Prestação Mensal:

	Nº DE FUNCIONÁRIOS	FOLHA DE PAGAMENTO MENSAL
REGISTRADOS		
NÃO-REG.		

CUSTOS COMERCIAIS	
DISCRIMINAÇÃO	**VALOR MENSAL (R$)**
Impostos (DARF/ISS)	
Gastos de transporte sobre vendas (entregas)	
Comissões de Vendas	
CUSTOS ADMINISTRATIVOS	
Aluguel e taxas de condomínio	
Água/luz/telefone	
Veículo/Frete/Publicidade/Segurança/CDL/Brindes	
Contador	
Pró-Labore	
Manutenção /Suporte / Limpeza / Dedetização.	

Melhor dia para pagamento da prestação	**05**	**10**	**15**	**20**	**25**

Está aplicando o aprendizado do curso Crédito Produtivo em Sua Empresa:
Sim ( ) Não ( )

DECLARO SEREM VERDADEIROS OS DADOS APRESENTADOS

_____, _____/_____/_____.
Cidade Dia Mês Ano

PLANILHA PARA O PLANO DE NEGÓCIO

Tab. 1 - Gastos com material por unidade					
Ordem	Quantidade	unidade	Especificação	Preço	Total Parcial
01					
02					
03					
04					
Total					

Tab. 2 - Quadro de mão-de-obra direta (pessoal da produção) – custo mensal			
Quantidade	Funções	Salário mensal	Total mensal
Soma			
Encargos sociais (75%):			
Total			
Mão-de-obra direta por unidade = valor total / quant. produzido			

Tab. 3 - Gastos gerais de produção – custo mensal		
Ordem	Especificação	Valor
01	Seguros (máquinas e equipamentos / prédio) (fixo)	
02	Despesas com manutenção (máq. e equip./ prédio) (variável)	
03	Depreciação (máq. e equip. / prédio) (fixo)	
Total		
Gastos gerais de produção por unidade = Total / quant. produzido		

Tab. 4 - Gastos unitários de produção		
a	Materiais (Gastos com material – tab.1)	
b	Pessoal da produção (Gastos com mão-de-obra direta – tab.2)	
c	Gastos gerais de produção tab. 3	
Custo direto de produção (a + b + c)		

Tab. 5 - Despesas administrativas – Demonstrativo mensal		
Itens	Especificação das despesas	Valor
01	Pessoal administrativo + encargos sociais (fixa)	
02	Honorários profissionais (fixa)	
03	Manutenção / conservação / seguros (fixa)	
04	Depreciação de máquinas, equipamentos e móveis (fixa)	

05	Aluguel (fixa)	
06	Outras despesas administrativas (fixa)	
Total		

Tab. 6 - Despesas de vendas – Demonstrativo mensal		
Itens	Especificação das despesas	Valor
01	Pessoal de vendas + encargos sociais (fixa)	
02	Comissões (variável)	
03	Fretes (variável)	
04	Propaganda (variável)	
05	Outras despesas de vendas (fixa)	
Total		

Tab.7–Despesa Operac. p/ unidade= $\frac{\textbf{Desp. Admin. (Tab. 5) + Desp.de vendas (Tab. 6)}}{\textbf{Quantidade produzida}}$

Tab.8-Custo Unitário Produto=Custo Direto Produção (Tab. 4) + Desp.Operacionais(Tab.7)

Tab.9 - PV = $\frac{\text{Custo unitário do produto (Tab.8)}}{1\text{- [Custo de comercialização (impostos e contribuições) \% + Margem de lucro (\%)]}}$

Tab. 10 - Demonstrativo de receita de vendas / custo					
Produto	Quant.mensal (1)	Preço venda (2) Tab.9	CDP* (3) Tab.4	Receita mensal (1x2)	CDM** (1x3)
Total					
CDP* = Custo Direto Produto CDM** = Custo Direto Mensal					

Tab. 11 - Resultado mensal		
1	Receita bruta de vendas – Tab. 10	
2	Impostos sobre vendas (22%)	
3	Receita líquida de venda (1-2)	
4	Custo direto dos produtos vendidos - Tab. 10	
5	Lucro bruto (3-4)	

6	Despesas operacionais (6.1 + 6.2)	
6.1	Despesas Administrativas – Tab. 5	
6.2	Despesas de vendas – Tab. 6	
7	Lucro operacional (5-6)	
8.	Imposto de Renda e Contribuição social	
9.	Lucro Líquido (7-8)	

Tab. 12 - Demonstrativo de Capital de Giro		
a)	Materiais (Tab.1) x Quant. Dias	
b)	Mão-de-obra direta produção (Tab.2) x Quant. dias	
c)	Gastos gerais de produção (Tab.3) - depreciação x Quant.dias	
d)	Despesas administrativas (Tab.5) - depreciação x Quant. dias	
e)	Despesas de vendas (Tab.6) x Quant. dias	
Total		

Tab. 13 - Demonstrativo de Necessidade de Capital para Investimento Inicial		
a)	Terreno (área aproximada 375 m^2)	
b)	Obras (prédio com 150 m^2)	
c)	Máquinas e equipamentos	
d)	Veículos	
e)	Móveis e utensílios	
f)	Fretes e montagem	
g)		
h)		
i)	Investimento fixo (a+b+c+d+e+f+g+h)	
j)	Reserva técnica (5% de i)	
l)	Investimento fixo total (i+j)	
m)	Capital de giro	
n)	Reserva técnica (5% sobre m)	
o)	Capital de giro total (m+n)	
Capital inicial total necessário (l+o)		

Tab. 14 - Demonstrativo de Custos e despesas fixas e variáveis			
Itens	**Custos e despesas variáveis**	**Custos e despesas fixas**	**Total**
Materiais (Tab.1)			
Mão-de-obra direta produção (Tab.2)			

Gastos gerais de produção (Tab.3)			
Despesas administrativas (Tab. 5)			
Despesas de vendas (Tab. 6)			
Impostos sobre as vendas			
Total			

Tab. 15 - MC = Receita bruta de vendas – Custos e despesas variáveis totais (tab.14)

Tab. 16 - Ponto de equilíbrio = Custos fixos (Tab.14) / Margem de contribuição (Tab.15) x 100 =

Tab. 17 - Ponto de equilíbrio = PE (Tab.16) x Receita bruta =

Tab. 18 - Lucratividade = Lucro líquido mensal (Tab.11) / Receita bruta x 100 =

Tab. 19 - Rentabilidade = Lucro líquido mensal (Tab.11) / Investimento inicial (Tab.13) x 100 =

Tab. 20 - PRI = Investimento inicial (Tab.13) / Lucro líquido mensal (Tab.11) =

LIDERAR É MOTIVAR

Luiz Marins

No meu livro "Administrar, Hoje" (Editora Harbra, 1988 – 15ª Edição) escrevi um capítulo chamado "Precisa-se de um Chefe" em que eu digo que "Chefes fracos, moles, com baixo teor de exigência com relação a seus subordinados estão desmotivando os empregados." E tenho continuado a notar este sério problema na empresa brasileira. Os chefes atualmente estão tímidos no exercício inalienável de sua função de liderar. Vêem o erro e fingem não tê-lo visto. Constatam a desleixo e cegam a própria consciência.

Esse relaxamento no cumprimento das funções de liderar está levando a uma profunda desmotivação entre os empregados. Não são poucos aqueles que vendo a completa ausência de reforço positivo pelo trabalho bem feito e a não-punição da negligência, desinteressam-se pelo auto-aperfeiçoamento e auto-exigência e disciplina. O ser humano precisa de desafios constantes que o levem a superar-se constantemente e precisa de modelos nos quais possa se espelhar. Os mais próximos modelos são os pais, professores e chefes.

Na ausência de líderes, o homem se torna fraco, abúlico. Sem desafios, o homem se transforma num alcoólatra do ócio. É preciso reeditar aqueles chefes/líderes que eram respeitados, queridos, verdadeiros mestres, enfim, verdadeiros líderes.

O conceito de "chefe" hoje está mudando para o conceito de "coach" que em português significa "treinador" – "Coach" é o nome que os ingleses dão aos técnicos de um time. O "coach" é aquele que acompanha, que insiste em alta performance, que acompanha o time, que conhece cada um dos "jogadores" e trabalha individualmente com cada um ao mesmo tempo que faz com que todos tenham consciência de equipe. Num time, cada um dos indivíduos com as suas características individuais e aptidões é fundamental. Porém, se cada um jogar sozinho, o time não vencerá. Assim, uma das grandes tarefas do líder-coach é fazer a necessária integração entre o individual e o coletivo. O coletivo na empresa é o seu mercado, seus clientes, seus objetivos. Para marcar o "gol" tanto é necessária a competência individual quanto a habilidade coletiva.

Gostaria que você fizesse como chefe, um exame de consciência e se perguntasse: (a) Deixo claro aos meus subordinados o que espero deles? (b) Sou firme e decidido e exijo o máximo de meu pessoal? (c) Quando vejo algo fora dos padrões de excelência, imediatamente chamo os responsáveis e, com eles, revemos se todos entenderam os objetivos e tarefas da empresa? (d) Tenho sempre a intenção de ser "justo" ao invés de ser "bonzinho"?

Pense nestas perguntas. Leve seu pessoal que têm subordinados a também pensar nelas. O que precisamos é de verdadeiros líderes que possam levar as pessoas a vencer seus próprios desafios e limites sem esquecer o coletivo, a harmonia, o "passar a bola" para que o outro marque o tão esperado gol e todo o time saia vencedor.

REFLEXÃO

"Vôo dos Gansos"

Quando você vê gansos voando em formação "V", você pode ficar curioso quanto às razões que os fazem escolher voar dessa forma. Veja abaixo algumas descobertas interessantes feitas pelos cientistas:

À medida que cada ave bate suas asas, ela cria um "vácuo" que serve de sustentação para a ave seguinte.
Voando em formação "V", o grupo inteiro consegue voar com pelo menos 71% a mais de aproveitamento, do que se cada ave voasse isoladamente.

> *Verdade:*
> Pessoas que compartilham um objetivo comum, com um sentido de equipe, chegam a seu destino mais depressa e mais facilmente do que se o fizessem sozinhas, porque elas se apóiam na confiança e solidariedade uma das outras.

Sempre que um dos gansos sai da formação, ele repentinamente sente a resistência do ar e o atrito ao tentar voar só e, rapidamente, retorna à formação, para tirar vantagem do poder de sustentação da ave imediatamente a sua frente.

> *Verdade:*
> Existe mais força, segurança e coesão em grupo, quando pessoas que vão à mesma direção, compartilham seu objetivo comum, do que quando atuam isoladamente.

Quando o ganso líder se cansa, ele muda para trás da formação enquanto que a ave, imediatamente atrás de si, assume a liderança, num perfeito revezamento.

> *Verdade:*
> O revezamento é extremamente vantajoso quando se tem um trabalho árduo, e, mesmo, os líderes, devem revezar.

Os gansos de trás grasnam para encorajar os da frente a manterem o ritmo e a velocidade.

> *Verdade:*
> Cada um dos que trabalham na equipe necessitam ser reforçados com apoio ativo e encorajamento, para que o ritmo do trabalho não seja quebrado, atingindo-se o objetivo comum mais rapidamente, e todos saem ganhando.

Quando um adoece, ou se fere, e deixa o grupo, dois outros gansos saem da formação, o seguem, para ajudá-lo e protegê-lo. Eles o acompanham até a solução do problema e, então, reiniciam a jornada; os três se juntam em outra formação, até que reencontrem seu grupo original.

> *Verdade:*
> Precisamos ser solidários. Não só nas palavras, mas principalmente nos atos.

Assim, é necessário lembrar com mais freqüência de dar um "grasnado" de encorajamento e nos apoiar uns nos outros como um time! Afinal, você pode escolher ser uma pessoa que encoraja. Pois isso só depende de você!

REFERNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DOLABELA, Fernando. O Segredo de Luísa. 1ª ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999
- ECONOMIA & DESENVOLVIMENTO – Conjuntura Sócio-Econômica do Estado de Goiás. Goiânia: Grafsafra, 1999 – terimestral.
- EMPREENDEDOR ON-LINE. São Paulo: Abril, 2001 - mensal.
- MAITLAND, Iain. Como elaborar um Plano de Negócios 1ª ed. São Paulo: Editora Planeta do Brasil, 2005.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologia e Práticas. 13ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1999.
- PEQUENAS EMPRESAS, GRANDES NEGÓCIOS. Rio de Janeiro: Globo, 2000 - mensal.
- PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA: CONCEITOS E FERRAMENTAS. Apostila AGANP / ENAP, 2005.
- Plano de Negócios: http://www.pasware.com/bplanpro.htm.
- Preparando um plano de negócios: http://sb.gov.bc.ca/busplan.htm.
- Programa REUNE – Ensino de Empreendedorismo: http://www.reune.org.br.
- Publicação da SIC/FEMPEG: Benefícios Disponíveis para Micro e Pequenas Empresas. Secretaria de Estado de Indústria e Comércio / Federação das Micro e Pequenas Empresas do Estado de Goiás, 2005.
- Publicações do SEBRAE: Plano de Negócios. 1ª ed. Porto Alegre: SEBRAE-RS, 1998.
- Publicações do SEBRAE: Como Planejar Sua Empresa. Brasília: SEBRAE, 2003.
- MARINS, Luiz, textos site http://www.anthropos.com.br/conteudo.
- SOUZA, César. Você é do tamanho de seus Sonhos: Estratégias para concretizar projetos pessoais, empresariais e comunitários. 15ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2003.
- Apostila elaborada por Marcos Fernandes e Sydnei Mello, com a colaboração dos instrutores Buck Caran e Ivanda Batista.

“ O coração do homem traça o seu caminho mas o Senhor lhe dirige os passos”. Pv. 16:9