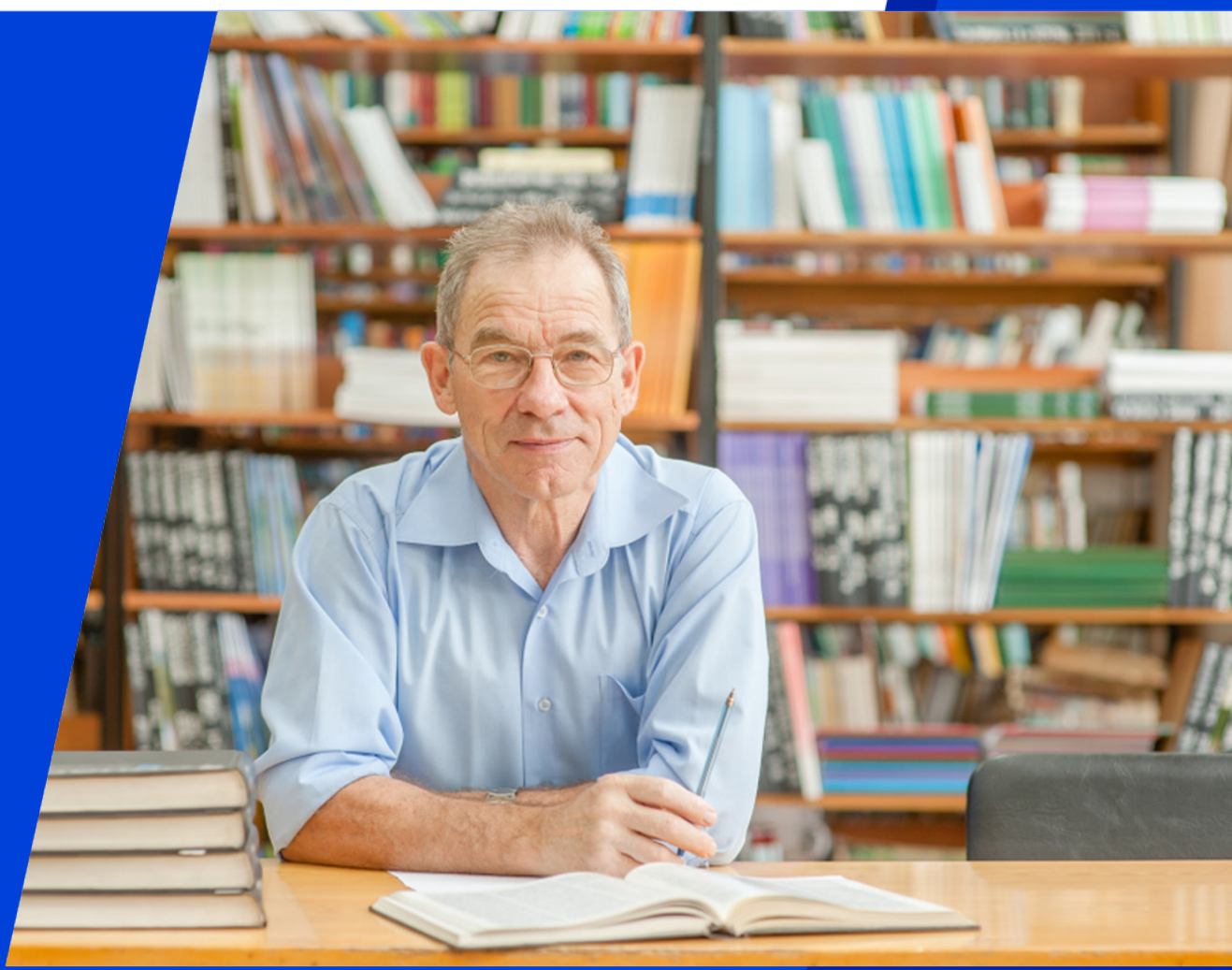
Ideias de Negócios SEBRAE

Livraria



EXPEDIENTE

Presidente do Conselho Deliberativo

José Zeferino Pedrozo

Diretor Presidente

Décio Lima

Diretor Técnico

Bruno Quick

Diretor de Administração e Finanças

Margarete Coelho

Gerente

Eduardo Curado Matta

Gerente-Adjunta

Anna Patrícia Teixeira Barbosa

Gestor Nacional

Luciana Macedo de Almeida

Autor

Sebrae

Coordenação do Projeto Gráfico

Renata Aspin

Projeto Gráfico

Nikolas Furquim Zalewski

ÍNDICE

Apresentação de Negócio..... 1

Mercado..... 2

Localização..... 4

Exigências Legais e Específicas..... 6

Estrutura..... 7

Pessoal..... 8

Equipamentos..... 10

Organização do Processo Produtivo..... 12

Automação..... 14

Canais de Distribuição..... 15

Investimentos..... 15

Capital de Giro..... 17

Custos..... 19

Diversificação/Agregação de Valor..... 20

Divulgação..... 21

Informações Fiscais e Tributárias..... 22

Eventos..... 27

Entidades em Geral..... 27

Glossário..... 28

Dicas de Negócio..... 28

Características Específicas do Empreendedor..... 29

Bibliografia Complementar..... 30

Fonte de Recurso..... 31

Planejamento Financeiro..... 31

Produtos e Serviços - Sebrae..... 33

Mercadoria..... 34

1. Apresentação de Negócio

Abrir uma livraria hoje é muito mais do que simplesmente vender livros. É criar um espaço cultural vibrante, um ponto de encontro para amantes da leitura e um negócio próspero em um mercado em constante evolução. Neste capítulo, exploraremos as oportunidades e desafios de empreender nesse setor, focando em um modelo de negócio físico que se adapta às tendências contemporâneas.

O cenário atual exige mais do que apenas prateleiras cheias de livros. Livrarias de sucesso combinam a experiência tradicional de escolher um livro pessoalmente com elementos que atraem e engajam o público moderno. Pensar em um ambiente acolhedor, com um café integrado, espaços de leitura confortáveis com sofás e poltronas, e a possibilidade de eventos como lançamentos de livros, saraus, debates e workshops, é fundamental para criar uma experiência memorável e fidelizar clientes.

Além do espaço físico, a integração de tecnologias digitais é crucial. Um site bem estruturado com opções de compra online, possibilidade de reserva de livros, e até mesmo a integração com plataformas de delivery, expande o alcance da sua livraria e atende à demanda de um público cada vez mais conectado. Considere também a implementação de um sistema de gestão eficiente para o controle de estoque, vendas e relacionamento com o cliente.

O mercado editorial brasileiro é dinâmico e oferece diversas oportunidades. Especializar-se em um nicho específico, como livros infantis, literatura nacional, ou livros técnicos, pode ser uma estratégia eficaz para destacar-se da concorrência. A curadoria de títulos, escolhendo livros relevantes e que atendam às necessidades do seu público-alvo, é um diferencial importante.

Lembre-se que uma livraria bem-sucedida é mais do que um negócio, é um projeto apaixonante. A paixão pelos livros, aliada a um planejamento estratégico sólido, à capacidade de adaptação às novas tecnologias e à compreensão das necessidades do seu público, são os ingredientes essenciais para construir uma livraria que seja um sucesso duradouro.

Este guia serve como ponto de partida. Pesquise profundamente o mercado local, analise a concorrência e defina um plano de negócios completo e bem estruturado antes de dar o primeiro passo. Acredite no seu potencial e no poder transformador dos livros – o sucesso da sua livraria está em suas mãos!

2. Mercado

Segundo dados de pesquisa da Nielsen Bookscan, a venda de livros no Brasil em 2023 teve um pequeno declínio na comparação com 2022, caindo de 328 milhões de exemplares para 320 milhões. Apesar dessa queda, o faturamento das vendas aumentou de R$ 5,5 bilhões para R$ 6,2 bilhões.

O mercado das livrarias sofreu uma grande alteração na pandemia. Grandes livrarias, como a Cultura e a Saraiva, entraram em recuperação judicial e fecharam a maioria de suas lojas físicas. O volume de vendas também caiu, apesar do aumento do faturamento.

Com isso, surgiram grandes oportunidades para os pequenos e médios empreendedores. Em São Paulo e no Rio de Janeiro, principalmente, há um grande número de pequenas e médias livrarias surgindo.

Outra característica desse mercado livreiro emergente é a força das vendas via internet. Pesquisa da Câmara Brasileira do Livro, em dezembro de 2023, revela que 55% das compras de livros foram feitas via internet.

Mercado consumidor

A fim de dimensionar esse mercado, o empreendedor deverá pesquisar os indicadores econômicos e sociais da região em que pretende abrir a loja. É essencial que se analisem alguns índices, como tamanho da população, população economicamente ativa, índice de potencial de consumo, índice de desenvolvimento humano, entre outros.

Sugere-se que essas informações sejam pesquisadas periodicamente nos sites de institutos de pesquisa, como o IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, o IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, entre outros.

O estudo do mercado consumidor é uma das etapas mais importantes na estruturação do empreendimento, pois permitirá que o empreendedor identifique e conheça melhor seu cliente. Por isso, de maneira simples, o empreendedor necessita analisar:

- As características gerais dos clientes: idade, sexo, profissão, renda, endereço;
- Quais são seus interesses e comportamentos: a quantidade de produtos e serviços que compram e com que frequência o fazem, que preço pagam ou estão dispostos a pagar pelos produtos;
- O que motiva as pessoas a fazerem uma compra de livro: o preço, a qualidade, se é para estudo, lazer ou trabalho, as formas de pagamento, o atendimento;
- Onde estão os clientes: o tamanho do mercado em que irá atuar – será apenas no bairro, na cidade, no estado inteiro? Os clientes encontrarão a loja com facilidade?

Mercado concorrente

Para conhecer o concorrente, é necessário identificar as empresas que trabalham com produtos semelhantes no raio de atuação onde será aberta a nova livraria. A partir daí, realizam-se visitas e examinam-se os pontos fortes e fracos dessas lojas em relação à localização, qualidade dos produtos comercializados, preços praticados, condições de pagamento, atendimento prestado e oferta de serviços adicionais, como entrega em domicílio, garantias oferecidas e horários de funcionamento estendido, por exemplo.

Após essa análise, devem-se realizar comparações e avaliar se a nova empresa poderá competir com as analisadas, se há espaço para mais um empreendimento do mesmo ramo e o que a nova loja terá de diferencial para que os clientes deixem de comprar no concorrente. O investidor não pode deixar de levar em consideração os sites que comercializam os mesmos produtos pela internet, pois esses também são considerados grandes concorrentes para a loja física.

Mercado fornecedor

O mercado fornecedor desse ramo é basicamente formado pelas editoras. Deve-se identificá-las e selecioná-las, avaliando a qualidade dos produtos, preços, condições de pagamento e prazos para entrega.É importante manter uma boa relação de parceria com esses fornecedores, pois trata-se de um comércio de produtos de compartilhamento muito próximo.

3. Localização

A localização de uma livraria é um fator muito importante para o negócio e deve estar alinhada com a estratégia, de acordo com o perfil da clientela. Para identificar o perfil da clientela, é necessário avaliar algumas variáveis, tais como renda, nível de escolaridade, questões culturais e sociais.

Segundo pesquisa realizada para a Câmara Brasileira do Livro, o perfil do comprador está mais concentrado em mulheres das classes C e B, predominantemente no Sudeste e Nordeste, e 91% desses consumidores possuem níveis educacionais acima do Ensino Médio. As razões mais citadas para comprar um livro foram "crescimento pessoal", seguido de "lazer".

Já para a Associação Brasileira de Franchising – ABF, a

definição da melhor localização ("ponto") é um pouco mais complexa do que aparenta, pois envolve variáveis antagônicas, como fluxo de pessoas e custos. O melhor ponto não é necessariamente aquele que proporcionará o maior faturamento, e sim aquele que trará o melhor resultado. Para tanto, deve-se conhecer profundamente as particularidades do negócio em questão.

Uma boa localização é aquela que favorece o acesso das pessoas, com o menor grau possível de dificuldade. Uma livraria deve estar instalada próxima ao local de residência do público-alvo ou em locais de grande frequência de público, como shopping centers, centros comerciais, aeroportos e áreas próximas a universidades, ou outros locais de grande fluxo de pessoas, que favoreçam o estacionamento de veículos e possuam boas condições ambientais para uma permanência agradável da clientela. Ainda assim, é imprescindível a elaboração de um plano de negócio para cada realidade.

Elencamos abaixo algumas recomendações de localização para uma livraria:

- Livrarias de bairro: optar sempre por bairros onde moram pessoas com maior poder aquisitivo. Os centros comerciais de bairro são os mais indicados, assim como locais próximos a escolas e universidades.
- Livrarias de shopping center: o fluxo de pessoas é maior, o que pode ser traduzido em um maior número de vendas, mas os custos provavelmente também serão mais altos devido às taxas de condomínio e ações de marketing do shopping, por exemplo. Os locais mais adequados para montar a loja são perto de praças de alimentação, cinemas, principais lojas e hipermercados.
- Livrarias em outros locais: outros bons locais para abrir uma livraria são, por exemplo, aeroportos, proximidades de

universidades e grandes centros de pesquisa e cultura.

- Livrarias com foco nos públicos infantil e juvenil a proximidade com escolas é um fator muito importante.

A localização é um componente fundamental do composto mercadológico e pode definir o sucesso ou fracasso do empreendimento, razão pela qual merece atenção especial na sua definição.

4. Exigências Legais e Específicas

Para abrir uma livraria, o empreendedor poderá ter seu registro de forma individual ou em um dos enquadramentos jurídicos da sociedade. Deverá avaliar as opções que melhor atendem suas expectativas e o perfil do negócio pretendido. Leia mais sobre este assunto no capítulo "Informações Fiscais e Tributárias" O contador, profissional legalmente habilitado para elaborar os atos constitutivos da empresa e conhecedor da legislação tributária, poderá auxiliar o empreendedor nesse processo.

Para a abertura e registro da livraria, é necessário realizar os seguintes procedimentos:

- Junta Comercial;
- Secretaria da Receita Federal (CNPJ);
- Secretaria Estadual de Fazenda;
- Registro na prefeitura municipal para obter o alvará de funcionamento;
- Cadastramento junto à Caixa Econômica Federal no sistema “Conectividade Social – INSS/FGTS”;
- Registro no Corpo de Bombeiros Militar: órgão que verifica se a empresa atende às exigências mínimas de segurança e de

proteção contra incêndio, para que seja concedido o “Habite-se” pela prefeitura.

Além das exigências acima, para a instalação do negócio é necessário realizar consulta prévia de endereço na Prefeitura Municipal / Administração Regional sobre a Lei de Zoneamento. É necessário também observar as regras de proteção ao consumidor estabelecidas pelo Código de Defesa do Consumidor (CDC).

Lei Complementar 123/2006 (Estatuto da Micro e Pequena Empresa) e suas alterações estabelecem o tratamento diferenciado e simplificado para micro e pequenas empresas. Isso confere vantagens aos empreendedores, inclusive quanto à redução ou isenção das taxas de registros, licenças etc.}

Para abrir uma empresa, o empreendedor poderá ter seu registro de forma individual ou em um dos enquadramentos jurídicos de sociedade. Ele deverá avaliar as opções que melhor atendem às suas expectativas e ao perfil do negócio pretendido. Leia mais sobre este assunto no capítulo “Informações Fiscais e Tributárias”.

Recomenda-se também que o empreendedor realize a consulta quanto à disponibilidade de registro da marca pretendida no portal do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI).

5. Estrutura

Hoje o conceito de livraria mudou. Devem-se oferecer ao consumidor mais comodidade e tranquilidade para pesquisar o material que está com intenção de comprar. Para tanto ele precisa de espaço para leituras rápidas.

Prestar serviços como promoção de eventos culturais, *cyber* café, lanchonete, ou seja, agregar valor ao negócio são fundamentais para o sucesso da livraria. Para atender a essas novas tendências é necessário que o espaço da livraria se torne funcional e adequado.

A estrutura de uma livraria é bastante simples, composta basicamente por uma ou mais áreas de atendimento, exposição do estoque (livros), espaços para os clientes avaliar o conteúdo dos livros, banheiros, além de um pequeno escritório para administração. A área de atendimento é vital para o sucesso do empreendimento, por isso deve merecer um cuidado maior do empreendedor. Esse espaço é composto por ilhas de atendimento em cada segmento, possuindo balcão de caixa.

Layout de Livraria
Para facilitar a decisão de compra do cliente, a loja deve estar estruturada de forma que atendentes estejam à disposição nas áreas de exposição de livros, revistas e material de escritório. A Loja deve ser organizada, por isso a decoração deve privilegiar a harmonia entre cores, formas e volumes.

O ambiente precisa ser limpo, organizado e bem iluminado. O modelo conceitual da loja deve enfatizar a boa circulação dos clientes, com expositores bem posicionados no interior da loja. O processo deve estar estruturado no modelo de autoatendimento onde o cliente circula pela loja, localiza os itens desejados e se encaminha ao balcão de atendimento e caixa para efetivar o pagamento dos itens adquiridos.

O escritório da administração pode ser pequeno, bastando um espaço suficiente para a realização das atividades básicas de relacionamento com fornecedores, controles de caixa e bancos, recursos humanos, relações com o escritório de contabilidade e outras atividades que o empreendedor julgar importantes.

Outros itens que merecem a atenção do empreendedor são:

- Fachada: a fachada da livraria, assim como sua decoração, deve levar em conta o tipo de livros com que se trabalha.
- *Layout* interno: é interessante também facilitar a visualização dos livros trabalhando tanto com iluminação quanto com a disposição dos produtos, facilitando assim o acesso dos clientes aos livros, o controle e a segurança da loja. Uma pequena livraria necessita de uma área mínima aproximada de 150m².

Vale lembrar, que o empreendedor pode contar com consultorias tecnológicas em Design de ambiente (fachada, layout, expositores entre outros) e Design de Cominicação (Design de marca, identidade visual, e outros). Procure a unidade Sebrae mais próxima para saber mais sobre as soluções SEBRAETEC para sua empresa.

6. Pessoal

A quantidade de profissionais está relacionada ao porte do empreendimento. Para amenizar os custos iniciais com folha de pagamento, convém optar pela contratação de uma equipe enxuta. Assim, para uma livraria de pequeno porte, sugere-se começar com dois atendentes, um operador de caixa e um assistente administrativo. Os colaboradores devem ter as seguintes competências básicas, que devem ser direcionadoras do processo de seleção e contratação:

Atendente: esse profissional, além de conhecer bem o ramo de livrarias, deve ter facilidade de comunicação, boa postura pessoal, ser capaz de dispensar atendimento de excelência ao cliente e gerar confiança para consolidar processos de venda.

Operador de Caixa: possui educação e agilidade, registrando todos os produtos corretamente no caixa e informando o valor das compras. É essencial ter atenção, habilidade com contas, gosto pela matemática, agilidade, simpatia, paciência e bom humor.

Assistente Administrativo: deve ser capaz de realizar as atividades básicas relacionadas a registros sobre o relacionamento com clientes, fornecedores, colaboradores, controles financeiros e bancários, operar sistemas tecnológicos apropriados para esse fim, além de demonstrar habilidade de relacionamento interpessoal e comprometimento com a qualidade dos serviços prestados pela empresa.

Depois de realizar a seleção adequada dos funcionários, é importante que todos sejam preparados para atuar na livraria. Assim, será necessário proporcionar treinamento e capacitação à equipe, a fim de garantir uniformidade na abordagem de trabalho. Um treinamento inicial fundamental refere-se a como os colaboradores precisam se comunicar com os clientes e quais são as etapas de um bom atendimento. Estabeleça os principais problemas que podem acontecer e como eles poderão ser solucionados — a quem reportar, qual é o nível de responsabilidade e a melhor forma de agir, por exemplo.

Os níveis salariais básicos são definidos pelos sindicatos de cada categoria. A partir daí, o empresário poderá adequar políticas de remuneração considerando outros critérios, como os níveis de competências pessoais. Deve-se estar atento para a Convenção Coletiva do Sindicato dos Trabalhadores no Comércio Varejista de Materiais de Escritório, Livros e Papelarias, utilizando-a como balizadora dos salários e orientadora das relações trabalhistas.

Recomenda-se a adoção de uma política de retenção de pessoal, oferecendo incentivos e benefícios de natureza

financeira ou outros. Assim, a empresa poderá diminuir os níveis de rotatividade e obter vantagens como a criação de vínculo entre funcionários e clientes e ainda a diminuição de custos com recrutamento e seleção, treinamento de novos funcionários e dos custos com demissões.

Lembre-se que o empreendedor pode contar com cursos e consultorias do Sebrae nas áreas de atendimento ao cliente, gestão de pessoas e liderança.

7. Equipamentos

O equilíbrio e harmonização do ambiente podem ampliar as oportunidades de negócios, por isso é importante atentar para a escolha correta dos móveis e equipamentos. Para uma livraria de pequeno porte, estima-se um investimento em torno de R$ 70 mil em equipamentos, conforme detalhamento a seguir:

Mobiliário para a área administrativa. Estimativa:

Cadeiras
R$ 1.500,00

Mesas
R$ 1.000,00

Armários
R$ 1.500,00

Impressora
R$ 1.500,00

Computador
R$ 3.000,00

Equipamentos e tecnologia para a loja. Estimativa:

Computadores
R$ 10.000,00

Impressoras de cupom fiscal
R$ 1.000,00

Gaveteiros para numerário
R$ 1.000,00

Balcão de atendimento
R$ 4.500,00

Cadeiras R$ 3.000,00
R$ 3.000,00

Mesas
R$ 2.000,00

Estantes/prateleiras
R$ 20.000,00

Gôndolas centrais
R$ 18.000,00

Total mobiliário loja
R$ 59.500,00

Vale ressaltar que os itens e valores exemplificados acima são meramente estimativas.

8. Organização do Processo Produtivo

O processo produtivo de uma empresa é constituído basicamente pelo conjunto de atividades a serem desenvolvidas na produção de um bem ou serviço. Devido à sua importância para a empresa, é necessário que seja executado com planejamento, a fim de que se mantenha um padrão de qualidade. De maneira simplificada, o processo produtivo de uma livraria é constituído pela etapa de atendimento ao cliente.

O atendimento ao cliente se inicia na livraria, geralmente através do sistema de autoatendimento, no qual o cliente circula entre as prateleiras, gôndolas e expositores, escolhendo os produtos, comparando preços, e finalizando a compra no balcão instalado com computadores e impressoras de cupom fiscal, além de máquinas para cobrança através de cartão de crédito, débito ou pix.

Quanto ao layout da livraria, em uma área de 150 m² é possível dispor de aproximadamente 5.000 títulos distribuídos entre os diversos segmentos. As editoras comercializam os seus títulos no sistema de consignação, onde a loja quita o débito apenas após a venda, sendo que os encalhes são devolvidos sem custos adicionais, desde que os livros estejam em bom estado de conservação.

Milhares de livros são lançados a cada mês pelas editoras. Isso representa um desafio para o empreendedor, já que o mercado não absorve toda a oferta. Para isso, é necessário possuir um sistema de compras baseado no comportamento do consumidor da loja para estocar aqueles lançamentos que têm maior potencial de consumo e realizar novas compras de acordo com a demanda e pesquisa junto aos clientes da loja.

Assim, a organização do layout e a exposição dos produtos devem proporcionar boa visibilidade. As mercadorias devem ser dispostas na loja de acordo com alguns princípios de organização, conforme segue:

- Os livros devem ser organizados em estantes por categorias: clássicos da literatura, história, romance, ensaios, autoajuda, infantis etc.
- Os lançamentos e bestsellers devem ficar em destaque, de preferência na entrada da loja;
- As gôndolas e os corredores são valorizados e devem oferecer facilidade de circulação do público dentro da loja;
- Não se deve deixar espaços vazios muito amplos, para que a loja não dê a impressão de estar vazia;
- Os livros em promoção devem ser colocados separadamente dos demais, para que os clientes possam percebê-los com maior facilidade. Deve-se manter sempre alguns itens em oferta com boa visualização, a fim de atrair clientes;
- A colocação de produtos essenciais mais ao fundo faz com que o público percorra toda a loja. O empresário deverá atentar, também, para a necessidade de ter em todos os produtos os respectivos preços de comercialização bem visíveis, mas com cuidado para não danificar as capas, para que os clientes os localizem facilmente, ou deve dispor de leitores de códigos de barras em espaços pré-determinados, para o cliente acessar os preços dos produtos.

O setor de compras dos produtos é responsável pela pesquisa de fornecedores, distribuidoras e editoras que comercializam os itens que serão colocados à venda. É fundamental realizar periodicamente pesquisa de interesses do cliente para disponibilizar os gêneros ou títulos mais procurados pela clientela.

A administração destina-se às atividades de relacionamento com fornecedores, controle de contas a pagar, atividades de recursos humanos, controle financeiro e de contas bancárias, acompanhamento do desempenho do negócio e outras que o empreendedor julgar necessárias para o bom andamento do empreendimento.

No estoque, será necessário manter um nível que garanta o fornecimento de produtos na loja. O empreendedor deverá tomar cuidado para não manter níveis exagerados de estoque.

O “Manual de Boas Práticas do Setor Editorial e Livreiro”, desenvolvido pela Associação Nacional de Livrarias – ANL,

propõe um melhor entendimento por parte das editoras, distribuidoras, livrarias e demais atores envolvidos no processo de criação e comercialização do livro em qualquer formato e plataforma, desde o autor até o leitor.

Por isso, sugerimos a leitura desse manual, que está disponível para download no site www.anl.org.br.

É importante lembrar que o empreendedor pode contar com consultorias tecnológicas Sebraetec, que poderão auxiliá-lo no desenvolvimento do layout de ambiente da loja. Procure a unidade Sebrae mais próxima e solicite.

9. Automação

É muito importante que a empresa tenha um sistema integrado de controle de todas as operações do seu negócio; dessa forma, será possível fazer uma gestão controlada de todos os processos. Os softwares possibilitam o cadastro de clientes e fornecedores, o histórico de serviços prestados a cada cliente, o controle do estoque de consignação, facilitando a prestação de contas com as editoras, o serviço de mala direta para clientes e potenciais clientes, o gerenciamento de serviços dos empregados, o controle de comissionamento, o controle de contas a pagar e a receber, a folha de pagamento, o fluxo de caixa, o fechamento de caixa, entre outros. Devem-se procurar softwares de custo acessível e compatíveis com uma pequena empresa.

Pesquisas nos principais sites de busca indicarão uma grande variedade de softwares destinados à gestão integrada dos diversos setores de uma pequena empresa. O empresário poderá optar por download de sistemas sem custo, com custo mensal ou com valor fixo, podendo incluir custo de assistência técnica e customização. Para a busca, basta pesquisar “Sistemas de Gestão Empresarial” e avaliar as alternativas apresentadas.

10. Canais de Distribuição

O principal canal de distribuição é a própria livraria. Entretanto, uma opção de negócio que não se pode descartar é a estruturação de uma livraria virtual. A tendência atual do mercado é de negócios com lojas convencionais e lojas virtuais. Para investir em uma loja virtual, é necessário investir em um bom sistema de logística para localizar e despachar os livros adquiridos, além de servidores de rede, roteadores, construção de um site de venda virtual, contratos com sites de busca etc.

A grande vantagem para o empreendedor é não precisar dispor de estoque físico, já que a compra pode ser realizada diretamente da editora e dos distribuidores.

Outra forma é a participação em eventos e feiras culturais, com montagem de estandes para a venda de títulos voltados ao tema do evento.

11. Investimentos

Investimento inicial compreende todo o capital empregado para iniciar e viabilizar o negócio até o momento de sua autossustentação. Pode ser caracterizado como investimento fixo, investimento pré-operacional ou capital de giro.

- Investimento fixo: Compreende o capital empregado na compra de imóveis, equipamentos, móveis, utensílios, instalações, reformas etc.
- Investimentos pré-operacionais: São todos os gastos ou despesas realizadas com projetos, pesquisas de mercado, registro da empresa, projeto de decoração, honorários profissionais e outros.
- Capital de giro: É o capital necessário para suportar todos os gastos e despesas iniciais gerados pela atividade produtiva da empresa. Destina-se a viabilizar as compras iniciais, pagamento de salários nos primeiros meses de funcionamento, impostos, taxas, honorários de contador, despesas de manutenção e

outros.
O valor a ser investido em um novo negócio envolve um conjunto de fatores identificados ao longo do processo de instalação do empreendimento e varia de acordo com o porte e os produtos e serviços que serão oferecidos. Para uma livraria de pequeno porte, o empreendedor deverá dispor de aproximadamente R$ 112.500,00 para fazer frente aos seguintes itens de investimento:

Itens

R$

Despesas de registro da empresa, honorários profissionais, taxas.

R$ 4.500,00

Mobiliário para a área administrativa

R$ 8.500,00

Reforma e adaptações de instalações

R$ 15.000,00

Equipamentos e tecnologia

R$ 59.500,00

Capital de giro

R$ 25.000,00

Investimento total

R$ 112.500,00

Os valores acima relacionados são apenas uma referência para constituição de um empreendimento dessa natureza. Além disso, eles variam conforme a região geográfica que a empresa irá se instalar, da necessidade de reforma do imóvel, do tipo de mobiliário escolhido, entre outros. Por meio da internet, o empreendedor poderá adquirir e cotar os preços de quase todos os equipamentos e móveis necessários. Contudo, a depender do volume de compras, o futuro empresário poderá, de posse dessas cotações, negociar diretamente com algum fornecedor de sua região, a fim de analisar a realidade de valores do mercado.

Antes de montar a empresa, é fundamental que o empreendedor elabore um Plano de Negócios, onde os valores necessários à estruturação da empresa possam ser mais detalhados, em função dos objetivos estabelecidos de retorno e alcance de mercado. O capital de giro necessário para os primeiros meses de funcionamento do negócio também deve ser considerado neste planejamento.
Nessa etapa, é indicado que o empreendedor procure o Sebrae para consultoria adequada ao seu negócio, levando em conta suas particularidades.

O empreendedor também poderá basear-se nas orientações propostas por metodologias de modelagem de negócios, em que é possível analisar o mercado no qual estará inserido, mapeando o segmento de clientes, os atores com quem se relacionará, as atividades-chave, as parcerias necessárias, sua estrutura de custos e fontes de receita.

12. Capital de Giro

Capital de giro é o montante de recursos financeiros que a empresa precisa manter para garantir fluidez dos ciclos de caixa. O capital de giro funciona com uma quantia imobilizada no caixa (inclusive banco) da empresa para suportar as

oscilações de caixa.
Quanto maior o prazo concedido aos clientes para pagamento e quanto maior o prazo de estocagem, maior será a necessidade de capital de giro do negócio. Portanto, manter estoques mínimos regulados e saber o limite de prazo a conceder ao cliente pode amenizar a necessidade de imobilização de dinheiro em caixa. Prazos médios recebidos de fornecedores também devem ser considerados nesse cálculo: quanto maiores os prazos, menor será a necessidade de capital de giro.

O empreendedor deverá ter um controle orçamentário rígido, de forma a não consumir recursos sem previsão, inclusive valores além do pró-labore. No início, todo o recurso que entrar na empresa nela deverá permanecer, possibilitando o crescimento e a expansão do negócio. O ideal é preservar recursos próprios para capital de giro e deixar financiamentos (se houver) para máquinas e equipamentos.

Um fluxo de caixa, com previsão de saldos futuros de caixa deve ser implantado na empresa para a gestão competente da necessidade de capital de giro. Só assim as variações nas vendas e nos prazos praticados no mercado poderão ser geridas com precisão.

O capital de giro precisa de controle permanente, pois tem a função de minimizar o impacto das mudanças no ambiente de negócios no qual a empresa atua. O desafio da gestão do capital de giro está, principalmente, na ocorrência dos fatores a seguir:

- Variação dos diversos custos absorvidos pela empresa;

- Aumento de despesas financeiras, em decorrência das instabilidades do mercado;

- Baixo volume de vendas;

- Aumento dos índices de inadimplência;

- Altos níveis de estoques.

No caso de uma livraria, sugere-se que o empresário reserve

em torno de 30% do total do investimento inicial para o capital de giro.

13. Custos

Os custos dentro de um negócio são empregados tanto na elaboração dos serviços ou produtos quanto na manutenção do pleno funcionamento da empresa.
Entre essas despesas, estão o que chamamos de custos variáveis e custos fixos.

Custos variáveis

São aqueles que variam diretamente com a quantidade produzida ou vendida, na mesma proporção.

Custos fixos

São os gastos que permanecem constantes, independente de aumentos ou diminuições na quantidade produzida e vendida. Os custos fixos fazem parte da estrutura do negócio.

Esses gastos realizados na venda do produto ou do serviço serão incorporados posteriormente ao preço dos produtos ou serviços prestados. Esses custos podem ser com: aluguel, água, luz, salários, honorários profissionais, despesas de vendas, matérias-primas e insumos consumidos no processo.

O cuidado na administração e redução de todos os custos envolvidos na compra, produção e venda de produtos ou serviços que compõem o negócio, indica que o empreendedor poderá ter sucesso ou insucesso, na medida em que encarar como ponto fundamental a redução de desperdícios, a compra pelo melhor preço e o controle de todas as despesas internas. Quanto menores os custos, maior a chance de ganhar no resultado final do negócio.

Abaixo estão descritos os principais custos fixos mensais típicos de uma livraria.

Salários e encargos

R$ 9.000,00

Aluguel, taxa de condomínio, segurança, IPTU

R$ 8.000,00

Luz, telefone e acesso à internet

R$ 1.500,00

Manutenção de software

R$ 400,00

Produtos para higiene e limpeza

R$ 300,00

Assessoria contábil

R$ 1.000,00

Propaganda e publicidade da empresa

R$ 800,00

Total

R$ 20.500,00

14. Diversificação/Agregação de Valor

O empreendedor deve ter em mente que agregar valor significa ampliar a satisfação do cliente, seja por serviços auxiliares que facilitam a vida das pessoas, ou pela qualidade do atendimento, demonstrando valorização a cada indivíduo, pelo respeito, atenção, interesse, compromisso e responsabilidade que cada profissional dispensa no desempenho das suas atividades. Hoje é comum entrar em uma Livraria e permanecer por horas sem que se note o tempo passar, mas este comportamento tornou-se um hábito devido ao investimento em diversidade, como cyber cafés, áreas voltadas à música, eventos diversificados, como noite de autógrafos com autores regionais, por exemplo.

Alguns exemplos de ações que podem podem agregar valor e

fazer diferença na experiência do cliente da livraria:

- Ofertar itens de papelaria, games, brinquedos educativos ou presentes;
- Atendimentos personalizados, em horários especiais ou em locais alternativos, que facilitem a vida do cliente e ofereçam comodidade;
- Realização de "book trucks", a exemplo de Food Trucks, mas com a venda de livros de forma móvel, atendendo eventos, feiras, congressos, entre outros;
- Oferta de cartão-fidelidade para recompensar e reter o cliente. Independente do valor da recompensa, o importante é que o cliente se sinta prestigiado em retornar à livraria.

O empreendedor deve manter-se sempre atualizado com as novas tendências. Ouvir os clientes e detectar suas aspirações e expectativas é muito importante para orientar a oferta de novos serviços e produtos personalizados. Pesquisas de opinião e caixas de sugestão são iniciativas de fácil implementação que podem ser muito eficazes.

É importante, também, monitorar o oferta de serviços e produtos diversificados dos concorrentes e desenvolver opções específicas com o objetivo de proporcionar ao cliente um produto diferenciado.

15. Divulgação

O empreendedor deve ter em mente que agregar valor significa ampliar a satisfação do cliente, seja por serviços auxiliares que facilitam a vida das pessoas, ou pela qualidade do atendimento, demonstrando valorização a cada indivíduo, pelo respeito, atenção, interesse, compromisso e responsabilidade que cada profissional dispensa no desempenho das suas atividades. Hoje é comum entrar em uma Livraria e permanecer por horas sem que se note o tempo passar, mas este comportamento tornou-se um hábito devido ao investimento em diversidade, como cyber cafés, áreas voltadas à música, eventos diversificados, como noite de autógrafos com autores

Alguns exemplos de ações que podem podem agregar valor e fazer diferença na experiência do cliente da livraria:

- Ofertar itens de papelaria, games, brinquedos educativos ou presentes;
- Atendimentos personalizados, em horários especiais ou em locais alternativos, que facilitem a vida do cliente e ofereçam comodidade;
- Realização de "book trucks", a exemplo de Food Trucks, mas com a venda de livros de forma móvel, atendendo eventos, feiras, congressos, entre outros;
- Oferta de cartão-fidelidade para recompensar e reter o cliente. Independente do valor da recompensa, o importante é que o cliente se sinta prestigiado em retornar à livraria.

O empreendedor deve manter-se sempre atualizado com as novas tendências. Ouvir os clientes e detectar suas aspirações e expectativas é muito importante para orientar a oferta de novos serviços e produtos personalizados. Pesquisas de opinião e caixas de sugestão são iniciativas de fácil implementação que podem ser muito eficazes.

É importante, também, monitorar o oferta de serviços e produtos diversificados dos concorrentes e desenvolver opções específicas com o objetivo de proporcionar ao cliente um produto diferenciado.

16. Informações Fiscais e Tributárias

As informações fiscais e tributárias serão diferenciadas em decorrência da opção do regime tributário escolhido pelo empreendedor.

Livraria optante do SIMPLES Nacional

O segmento de livraria, assim entendido pela CNAE/IBGE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas), sob o número 4761-0/01, como a atividade de comércio varejista de

livros, jornais, periódicos, artigos de papelaria, poderá optar pelo SIMPLES Nacional - Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte - Instituído pela Lei Complementar nº 123/2006, desde que a receita bruta anual de sua atividade não ultrapasse R$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) para microempresa e R$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais) para empresa de pequeno porte e respeitando os demais requisitos previstos na lei.

Nesse regime, o empreendedor poderá recolher os seguintes tributos e contribuições, por meio de apenas um documento fiscal – o DAS (Documento de Arrecadação do Simples Nacional), que é gerado no Portal do SIMPLES Nacional:

- IRPJ (imposto de renda da pessoa jurídica);
- CSLL (contribuição social sobre o lucro);
- PIS (programa de integração social);
- COFINS (contribuição para o financiamento da seguridade social);
- ICMS (imposto sobre circulação de mercadorias e serviços);
- ISSQN (imposto sobre serviços de qualquer natureza);
- INSS (contribuição para a Seguridade Social).

Conforme a Lei Complementar nº 123/2006 e suas alterações, as alíquotas do SIMPLES Nacional, para empresas de comércio de mercadorias, variam de 4% a 19%, dependendo da receita bruta auferida pelo negócio.

Se o estado em que o empreendedor estiver exercendo a atividade conceder benefícios tributários para o ICMS (desde que a atividade seja tributada por esse imposto), a alíquota poderá ser reduzida conforme o caso. Na esfera Federal poderá ocorrer redução quando se tratar de PIS e/ou COFINS.

Microempreendedor Individual (MEI)

Se a receita bruta anual não ultrapassar a R$ 81.000,00 (oitenta e um mil reais), o empreendedor poderá optar pelo registro como Microempreendedor Individual (MEI) desde que o não seja sócio de outra empresa e tenha até 1 (um) funcionário.

Para se enquadrar como MEI, sua atividade deve constar na tabela do Anexo XI da Resolução CGSN 140/2018. Neste caso, o recolhimento dos tributos e contribuições serão efetuados em valores fixos mensais conforme abaixo:

I) Sem empregado

- 5% do salário mínimo vigente – a título de contribuição previdenciária
- R$ 1,00 de ICMS – Imposto Sobre Circulação de Mercadorias (para empresas de comércio e indústrias)
- R$ 5,00 de ISS (para empresas de prestação de serviços)

II) Com um empregado (o MEI poderá ter um empregado, desde que o salário mínimo ou piso da categoria)

O empreendedor recolherá, além dos valores acima, os seguintes percentuais:

- Retém do empregado 8% de INSS sobre a remuneração;
- Desembolsa 3% de INSS patronal sobre a remuneração do empregado.

Ao ultrapassar o limite de faturamento, o MEI migrará para microempresa, tendo duas hipóteses:

1º) Se o faturamento for maior que R$ 81.000,00 no ano, porém não ultrapassar o limite de 20%, que corresponde a R$ 97.200,00 o MEI deverá recolher o DAS na condição de MEI até o mês de dezembro e recolher um DAS complementar, referente ao excesso de faturamento. A partir do mês de janeiro subsequente passa a recolher o imposto Simples Nacional como microempresa, com percentuais de acordo com a atividade exercida.

2º) Se o faturamento foi superior a R$ 97.200 e inferior a R$ 4,8 milhões, O MEI passará a condição de microempresa (faturamento até R$ 360 mil) ou empresa de pequeno porte (faturamento entre R$360 mil e R$ 4,8 milhões), retroativo ao mês de janeiro ou ao mês da inscrição (formalização), caso o excesso da receita bruta tenha ocorrido durante o próprio ano-calendário da formalização. Passa, então, a recolher tributos devidos na forma do Simples Nacional, com percentuais de

acordo com a atividade exercida.

Nas duas hipóteses acima, deverá solicitar obrigatoriamente o desenquadramento como MEI no portal do Simples Nacional.

Outros regimes de tributação

Alguns empreendedores podem não optar pelo Simples Nacional, ou o tipo de atividade não é permitido, veja o Anexo VI da Resolução CGSN Nº 140, DE 2018. (ART. 8º, § 1º). Para estes casos há os regimes de tributação abaixo:

Lucro Presumido: É o lucro que se presume por meio da receita bruta de vendas de mercadorias e/ou prestação de serviços. Trata-se de uma forma de tributação simplificada utilizada para determinar a base de cálculo dos tributos das pessoas jurídicas que não estiverem obrigadas à apuração pelo lucro real. Nesse regime, a apuração dos impostos é feita trimestralmente.

A base de cálculo para determinação do valor presumido varia de acordo com a atividade da empresa. Sobre o resultado da equação: receita bruta X % (percentual da atividade), aplica-se as alíquotas de:

- IRPJ - 15%. Poderá haver um adicional de 10% para a parcela do lucro que exceder o valor de R$ 20 mil, no mês, ou R$ 60 mil, no trimestre, uma vez que o imposto é apurado trimestralmente;
- CSLL - 9%. Não há adicional de imposto.
- PIS - 1,65% - sobre a receita bruta total, compensável;
- COFINS - 7,65% - sobre a receita bruta total, compensável.

Incidem também sobre a receita bruta os impostos estaduais e municipais:

- ICMS - Em regra geral, as alíquotas variam conforme o estado, entre 17% e 19%. Alguns produtos ou serviços possuem alíquotas reduzidas ou diferenciadas.
- ISS – Calculado sobre a receita de prestação de serviços, varia conforme o município onde a empresa estiver sediada,

entre 2% e 5%.

- Além dos impostos citados acima, sobre a folha de pagamento incidem as contribuições previdenciárias e encargos sociais (tanto para o lucro real quanto para o lucro presumido):
- INSS - Valor devido pela Empresa - 20% sobre a folha de pagamento de salários, pró-labore e autônomos;
- INSS - Autônomos - A empresa deverá descontar na fonte e recolher entre 11% da remuneração paga ou creditada a qualquer título no decorrer do mês a autônomos, observado o limite máximo do salário de contribuição (o recolhimento do INSS será feito através da Guia de Previdência Social - GPS).
- FGTS – Fundo de Garantia por tempo de serviço, incide sobre o valor da folha de salários a alíquota de 8%.

Lucro Real: É o lucro líquido do período de apuração ajustado pelas adições, exclusões ou compensações estabelecidas em nossa legislação tributária. Este sistema é o mais complexo, que deverá ser bem avaliado por um contador. As alíquotas para este tipo de tributação são:

- IRPJ - 15% sobre a base de cálculo (lucro líquido). Haverá um adicional de 10% para a parcela do lucro que exceder o valor de R$ 20 mil, multiplicado pelo número de meses do período. O imposto poderá ser determinado trimestralmente ou anualmente;
- CSLL - 9%, determinada nas mesmas condições do IRPJ;
- PIS - 1,65% - sobre a receita bruta total, compensável;
- COFINS - 7,65% - sobre a receita bruta total, compensável.

Incidem também sobre a receita bruta os impostos estaduais e municipais:

- ICMS - Em regra geral, as alíquotas variam conforme o estado, entre 17% e 19%. Alguns produtos ou serviços possuem alíquotas reduzidas ou diferenciadas.
- ISS – Calculado sobre a receita de prestação de serviços, varia conforme o município onde a empresa estiver sediada, entre 2% e 5%.
- Além dos impostos citados acima, sobre a folha de pagamento incidem as contribuições previdenciárias e encargos sociais (tanto para o lucro real quanto para o lucro presumido):
- INSS - Valor devido pela Empresa - 20% sobre a folha de

pagamento de salários, pró-labore e autônomos;

- INSS - Autônomos - A empresa deverá descontar na fonte e recolher entre 11% da remuneração paga ou creditada a qualquer título no decorrer do mês a autônomos, observado o limite máximo do salário de contribuição (o recolhimento do INSS será feito por meio da Guia de Previdência Social - GPS).
- FGTS – Fundo de Garantia por tempo de serviço, incide sobre o valor da folha de salários a alíquota de 8%.

Recomendamos que o empreendedor consulte sempre um contador, para que ele o oriente sobre o enquadramento jurídico e o regime de tributação mais adequado ao seu caso.

Fundamentos legais: Lei 123/2006, Lei 147/2014 e Resolução CGSN 140/2018.

17. Eventos

Os cursos, congressos, feiras e eventos de negócios em geral são oportunidades para o empreendedor atualizar-se sobre os cenários e tendências de mercado do setor, realizar e fechar parcerias, além de obter informações para formular suas estratégias com foco na melhoria da competitividade. A seguir algumas sugestões de eventos referentes a este setor:

Bienal Internacional do Livro Rio

Bienal do Livro de São Paulo

Festa do Livro da USP

Festa Literária Internacional de Paraty

18. Entidades em Geral

Relação de entidades para eventuais consultas:

ANL - Associação Nacional de Livrarias

CBL – Câmara Brasileira do Livro

Associação Brasileira do Livro

FENAPEL – Feira Internacional de Produtos para Papelarias,

Escolas e Escritórios

Procurar na localidade o Sindicato do Comércio Varejista de Materiais de Escritório, Papelaria e Livraria.

19. Glossário

Bienal do Livro: evento cultural organizado pela Câmara Brasileira do Livro, que acontece a cada dois anos e que reúne várias editoras brasileiras e estrangeiras para apresentar lançamentos e seus títulos.

Best seller: best seller é sucesso, um livro que é considerado como extremamente popular entre os leitores e é incluído na lista dos mais vendidos. Um best-seller é considerado “literatura de massa” e inclui, necessariamente o consumo.

Brochura: brochura é um caderno, livro ou folheto revestido com cobertura de papel ou cartolina colada na lombada e comportando um pequeno número de páginas (de 5 a 49, sem as páginas da capa, segundo a UNESCO).

Mega store: grandes livrarias com amplos espaços e que vendem além de livros, serviços como café, eletrônicos etc. E ainda possuem espaços reservados para consulta de obras (tipo biblioteca), lançamentos de livros e eventos.

Sebo: nome que se dá às livrarias que compram, vendem e trocam livros usados.

20. Dicas de Negócio

É importante, para se tornar mais competitivo, dimensionar o conjunto de serviços que serão agregados; avaliar o custo-benefício desses serviços é vital para a sobrevivência do negócio, porque pode representar um elevado custo sem geração do mesmo volume de receitas.

- Investir na qualidade global de atendimento ao cliente, ou seja: qualidade do serviço, ambiente agradável, profissionais atenciosos, respeitosos e interessados pelo cliente, além de comodidades adicionais com respeito a estacionamento.

- Procurar fidelizar a clientela com ações de pós-venda, como: remessa de cartões de aniversário, comunicação de novos serviços e novos produtos ofertados.

- A presença do proprietário em tempo integral, principalmente no início do negócio, é fundamental para o sucesso do empreendimento.

- O empreendedor deve ser criativo e ousado validando conceitos de comunicação inovadores, de forma que consiga manter o empreendimento em evidência no mercado e diante dos consumidores atuais e potenciais.

- As livrarias têm de encontrar seus nichos, especializando-se em um determinado segmento do mercado. Não devem buscar concorrências predatórias, mas sim seu espaço junto aos clientes.

- As livrarias veem participando das black fridays, que se tornaram um grande alavancador de vendas.

21. Características Específicas do Empreendedor

É aconselhável uma autoanálise para verificar qual a situação do futuro empreendedor frente a esse conjunto de características e identificar oportunidades de desenvolvimento.

A seguir, algumas características desejáveis ao empresário desse ramo:

- Ter paixão pela atividade e conhecer bem o ramo de negócio;

- Pesquisar e observar permanentemente o mercado onde está instalado, promovendo ajustes e adaptações no negócio;

- Ter atitude e iniciativa para promover as mudanças

necessárias;

- Acompanhar o desempenho dos concorrentes;
- Saber administrar todas as áreas internas da empresa;
- Saber negociar, vender benefícios e manter clientes satisfeitos;
- Ter visão clara de onde quer chegar;
- Planejar e acompanhar o desempenho da empresa;
- Ser persistente e não desistir dos seus objetivos;
- Manter o foco definido para a atividade empresarial;
- Ter coragem para assumir riscos calculados;
- Estar sempre disposto a inovar e promover mudanças;
- Ter grande capacidade para perceber novas oportunidades e agir rapidamente para aproveitá-las;
- Ter habilidade para liderar a equipe de profissionais da livraria;
- Enxergar oportunidade onde outras pessoas só veem ameaças. Aprender com os erros dos outros empresários, evitando assim perdas de tempo e dinheiro."

22. Bibliografia Complementar

Como abrir uma livraria: Guia de Orientação. Câmara Brasileira do Livros. Disponível em: https://cbl.org.br/wp-content/uploads/2022/04/Guia-CBL-WEB.pdf .

Acesso em março de 2025.

MANUAL DE BOAS PRÁTICAS DO SETOR EDITORIAL E LIVREIRO. Disponível em: https://www.anl.org.br/docs/Manual_de_Boas_Praticas_do_Setor_Editorial_e_Livreiro.pdf .

Acesso em março de 2025.

Livrarias do século XXI: As transformações do mercado editorial brasileiro. 2018. Disponível em: https://canaltech.com.br/e-commerce/livrarias-do-seculo-xxi-as-transformacoes-do-mercado-editorial-brasileiro-126859/

Acesso em março de 2025.

23. Fonte de Recurso

O empreendedor pode buscar junto às agências de fomento linhas de crédito que possam ser utilizadas para ajudá-lo no início do negócio. Algumas instituições financeiras também possuem linhas de crédito voltadas para o pequeno negócio e que são lastreadas pelo Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas (Fampe), em que o Sebrae pode ser avalista complementar de financiamentos para pequenos negócios, desde que atendidos alguns requisitos preliminares. Mais informações podem ser obtidas no site do Sebrae.

24. Planejamento Financeiro

Ao empreendedor não basta vocação e força de vontade para que o negócio seja um sucesso. Independentemente do segmento ou tamanho da empresa, é necessário que haja um controle financeiro adequado que permita a mitigação de riscos de insolvência em razão do descasamento contínuo de entradas e saídas de recursos. Abaixo, estão listadas algumas sugestões que auxiliarão na gestão financeira do negócio:

Fluxo de Caixa

O controle ideal sobre as despesas da empresa é realizado pelo acompanhamento contínuo da entrada e da saída de dinheiro através do fluxo de caixa. Esse controle permite ao empreendedor visão ampla da situação financeira do negócio, facilitando a contabilização dos ganhos e gestão da movimentação financeira. À medida que a empresa for crescendo, dificultando o controle manual do fluxo de caixa, tornando difícil o acompanhamento de todas as movimentações financeiras, o empreendedor poderá investir na aquisição de softwares de gerenciamento.

Capital de Giro

O período entre a prestação de serviço e o recebimento pode ser longo e a necessidade de recursos será suprida pelo capital de giro. No entanto, ter esse recurso disponível não é suficiente, porquanto é premissa sua boa gestão, ou seja, somente deverá ser utilizado para honrar compromissos imediatos ou lidar com problemas de última hora.

Princípio da Entidade

O patrimônio da empresa não se mistura com o de seu proprietário. Portanto, jamais se deve confundir a conta pessoal com a conta empresarial, isso seria uma falha de gestão gravíssima que pode levar o negócio à bancarrota. Ao não separar as duas contas, a lucratividade do negócio tende a não ser atingida, sendo ainda mais difícil reinvestir os recursos, gerados pela própria operação. É o caminho certo para o fracasso empresarial.

Despesas

O empreendedor deverá estar sempre atento às despesas de rotina como água, luz, material de escritório, internet, produtos de limpeza e manutenção de equipamentos. Embora pequenas, seu controle é essencial para que não reduzam a lucratividade do negócio.

Reservas/Provisões

Esse recurso funcionará como um fundo reserva, o qual será composto por um percentual do lucro mensal, sempre que for auferido. Para o fundo reserva em questão, poderá ser estabelecido um limite máximo. Quando atingido, não haverá necessidade de novas alocações de recursos, voltando a fazê-las apenas no caso de recomposição da reserva utilizada. Esse recurso provisionado poderá ser usado para cobrir eventuais desembolsos que ocorram ao longo do ano.

Empréstimos

Poderão ocorrer situações em que o empresário necessitará de recursos para alavancar os negócios. No entanto, não deverá

optar pela primeira proposta, mas estar atento ao que o mercado oferece, pesquisando todas as opções disponíveis. Deve ter cuidado especialmente com as condições de pagamento, juros e taxas de administração. A palavra-chave é renegociação, de forma a evitar maior incidência de juros.

.

25. Produtos e Serviços - Sebrae

O empreendedor pode aproveitar todas as ferramentas de gestão e conhecimento criadas para ajudar a impulsionar o seu negócio. Para consultar a programação disponível em seu estado, entre em contato pelo telefone 0800 570 0800. Cursos online e gratuitos

Para desenvolver o comportamento empreendedor:

Empretec - Metodologia da Organização das Nações Unidas (ONU) que proporciona o amadurecimento de características empreendedoras, aumentando a competitividade e as chances de permanência no mercado.

Para quem quer começar o próprio negócio:

As soluções abaixo são úteis para quem quer iniciar um negócio. Pessoas que não possuem negócio próprio, mas que querem estruturar uma empresa. Ou pessoas que têm experiência em trabalhar por conta própria e querem se formalizar.

Plano de Negócios -O plano irá orientá-lo na busca de informações detalhadas sobre o ramo, os produtos e os serviços a serem oferecidos, além de clientes, concorrentes, fornecedores e pontos fortes e fracos, construindo a viabilidade da ideia e na gestão da empresa.

Para quem quer inovar:

Ferramenta Canvas online e gratuita - A metodologia Canvas ajuda o empreendedor a identificar como pode se diferenciar e

inovar no mercado.

Sebraetec - O Programa Sebraetec oferece serviços especializados e customizados para implantar soluções em sete áreas de inovação.

ALI -O Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) é um acordo de cooperação técnica com o CNPq, com o objetivo de promover a prática continuada de ações de inovação nas empresas de pequeno porte.

26. Mercadoria

A gestão de estoques apresenta particularidades de acordo com o tipo de negócio – comércio ou prestação de serviço. De qualquer forma deve-se buscar a eficiência nessa gestão, sendo que o estoque de mercadorias deve ser suficiente para o adequado funcionamento da empresa, mas mínimo, para reduzir o impacto no capital de giro.

Fique atento, pois a falta de mercadorias pode representar a perda de uma venda. Por outro lado, possuir mercadorias estocadas por muito tempo é deixar dinheiro parado. É essencial o bom desempenho na gestão de estoques, com foco no equilíbrio entre oferta e demanda. Esse equilíbrio deve ser sistematicamente conferido com base, entre outros, nestes três indicadores de desempenho:

1 - Giro de estoque: número de vezes que o capital investido em estoque é recuperado por meio de vendas. É medido em base anual e tem a característica de representar o que aconteceu no passado. Quanto maior a frequência de entrega dos fornecedores, em menores lotes, maior será o índice de giro dos estoques, também chamado de índice de rotação dos estoques.

2 - Cobertura dos estoques: indicação do período de tempo que o estoque, em determinado momento, consegue cobrir as vendas futuras, sem que haja suprimento.

3 - Nível de serviço do cliente: demonstra o número de oportunidades de vendas que podem ter sido perdidas, no varejo de pronta entrega (segmento em que o cliente quer receber a mercadoria ou serviço imediatamente após a escolha), pelo fato de não existir a mercadoria em estoque ou não se poder executar o serviço com prontidão.

Portanto, o estoque dos produtos numa livraria deve ser mínimo, visando gerar o menor impacto na alocação de capital de giro. O estoque mínimo deve ser calculado levando-se em conta o número de dias entre o pedido de compra e a entrega dos produtos na sede da empresa.

A mercadoria nesse tipo de negócio é composta, basicamente, pelos diversos itens do mercado de livros classificados de acordo com o segmento, tais como: negócios, religiões, contabilidade, economia, informática, romances, autoajuda, psicologia, pedagogia, saúde, artes, além de material de escritório, material escolar e suprimentos de informática.

Mesmo trabalhando com a maior parte dos produtos em consignação, é muito importante ter

um bom planejamento de compras e controle de estoque. Para a definição dos produtos a serem oferecidos o empresário deverá pesquisar junto a profissionais do ramo, ouvir potenciais clientes, observar a concorrência e decidir por um *mix*, que poderá sofrer ajustes e mudanças no decorrer da experiência da empresa.

SEBRAE