

# O INÍCIO DE UM NOVO NEGÓCIO

## UM ALERTA AO EMPREENDEDOR

A leitura deste manual indica, muito provavelmente, que você está em **vias** de abrir seu próprio negócio. Indica também que você **começa certo**, pesquisando e obtendo conhecimentos que serão decisivos em todas as etapas daqui para a frente. Nós do SEBRAE queremos ajudar você nessa empreitada.

Neste manual apresentaremos um esboço do que você precisa saber e praticar para melhorar suas chances de sucesso. Portanto, não é possível, nem é o propósito desta publicação, apresentar uma receita completa para exploração de negócios. Até porque essa receita não existe. Mas chamaremos sua atenção para os aspectos fundamentais que você precisa saber e para as habilidades que precisará desenvolver ao atuar no mercado. Considere todas essas informações como ponto de partida e busque, começando por este manual, o conhecimento necessário para uma exploração competente do negócio que deseja montar.

Não é exagero dizer que este manual é diferente, pois seu objetivo é clarear as coisas que você precisa saber para ter chances reais de sucesso. Acreditamos que se souber **o que tem de fazer** você encontrará um meio de fazer o que precisa ser feito. Nosso objetivo é desafiar você a ter domínio sobre os aspectos importantes desse negócio. Portanto, aqui há desafios relacionados com os aspectos de gestão que você precisa entender e aprender sobre o negócio que deseja montar, já que resposta padrão de **como** montar determinado negócio **e ter** sucesso simplesmente **não** existe.

Muitos são os caminhos que levam ao sucesso da empreitada “montar um negócio”. Mas muitas também, infelizmente, são as possibilidades de falhas. Por isso procure identificar o maior número possível de empresas que atuam nesse ramo de negócio e descubra tudo sobre a forma como operam. Veja a seguir quais aspectos você precisa conhecer e dominar, pois são realmente decisivos para o seu projeto de empresa.

## Para não fracassar

Em pesquisa de 1999, o SEBRAE-SP constatou que 35% das empresas fracassam no primeiro ano de operação, e 71 % não conseguem chegar a cinco anos de vida.

Em comum, essas empresas apresentaram sinais de que foram deficientes principalmente em duas questões fundamentais: **estruturação do negócio, ou planejamento prévio, e administração.**

Estruturação do negócio e processo de gestão são aspectos que você realmente precisa se desafiar a conhecer e dominar. Todo esforço que fizer para aprender, tanto com as empresas que alcançaram sucesso como com os casos de fracasso, será o seu mais importante investimento, o que realmente sustentará a viabilidade de seu negócio. Queremos dizer que **é necessário conhecer** o melhor possível o ramo do negócio que escolheu.

Se já atuou no ramo, como empresário ou como empregado, não pense que sabe tudo. Visite o maior número de empresas, converse com os proprietários e empregados, **faça amizade com empresários do ramo**, troque idéias, confira as diferentes percepções sobre o mercado, sobre as dificuldades etc.

**Se não é do ramo**, por um lado é bom porque não tem vícios e sabe que tem de aprender muito, o caminho é pesquisar, interagir com pessoas do meio e questionar até entender o melhor possível como se ganha dinheiro com esse negócio. O objetivo é este mesmo, aprender como se ganha dinheiro com o negócio que se deseja montar.

É normal pensar que fazer amizades ou interagir com empresários do ramo é difícil, pois estes não darão informações sobre as características do negócio para um “futuro concorrente”. Não é verdade, as pessoas gostam de trocar idéias e falar das dificuldades, basta ser franco na conversa, apresentar-se e explicar sua situação. Para começar, busque empresas de bairros distantes ou até mesmo em cidades vizinhas, pois assim ninguém se sentirá ameaçado.

O objetivo dessa fase de aprendizado e pesquisas é você formar idéias e estar convicto sobre o projeto de sua empresa, de como ela será. Ao contatar outras empresas, busque elementos para responder às seguintes questões:

- Como será o processo de venda? Como conseguir clientes na quantidade necessária?
- Como será o processo para ocupação do espaço no mercado com clientes, concorrentes, fornecedores?
- Como será o processo de produção, se for o caso?
- Como será o processo de compras de produtos ou matérias-primas?
- Como será sua equipe de funcionários?
- Como será seu formato de administração dos negócios, que inclui fixar metas,

elaborar planejamento para realizá-las, apurar resultados, corrigir rumo, obter a colaboração da equipe de funcionários, desenvolver capacidade para aproveitar as oportunidades cotidianas?

- Você mesmo comandará a empresa no seu dia-a-dia? Quando a empresa estiver funcionando você pretende ter férias regulares? Quem cuidará dela nesse período? Você ficará tranquilo durante as férias?
- Pretende montar outros negócios? Outras empresas?
- Como pode ser a organização de sua empresa para que você se dedique também a outros negócios, à família, ter férias?
- Esse realmente é um bom negócio?

Em resumo, responder a essas questões permitirá um mínimo de domínio sobre o negócio e ajudará você a ter chances reais de viabilidade. Com pesquisas, estudo e identificação da prática do dia-a-dia, você construirá suas próprias respostas.



## A oportunidade

Esse realmente é um bom negócio? O primeiro ponto sobre o qual você precisa ter certeza é quanto à oportunidade de negócio que identificou. Você realmente tem uma **oportunidade de negócio** nas mãos ou apenas uma **idéia na cabeça**?

Qual a diferença?

De maneira bem simples e direta, podemos dizer que, **se tem alguém querendo comprar o que sua futura empresa propõe vender, existe uma oportunidade de negócio.**

Afinal de contas, podemos resumir a atividade empresarial numa ação de **vender e lucrar**. Se for comprovada a possibilidade de **vender** e de **lucrar**, então você encontrou uma oportunidade de negócio.

Note bem, **vender e lucrar**. Não basta somente vender. O que realmente é determinante de uma boa oportunidade é a quantidade de lucro. Não serve qualquer lucro. Mas somente um montante de lucro que compense toda a

empreitada. Isto é, supere em ganhos o que poderia ser obtido em outros negócios e investimentos.

Assim, uma questão puxa a outra.

- Para começar, é preciso confirmar a existência de interessados em comprar o que você pretende vender, seja produto, seja serviço.
- Por um preço que compense todos os seus custos e dê lucro.
- Em quantidade que acumule, no final de um período de tempo, um montante de lucro que compense a empreitada.
- E que essas condições durem por tempo que compense a montagem do negócio, para que ele dê o retorno que você deseja.
- E, ainda, que você realmente se disponha a enfrentar e comandar o dia-a-dia dessa operação, o que significa que você e sua família adaptarão o estilo de vida às condições de que o negócio necessitar, caso você esteja no comando da operação.

Identificar estas questões. Refletir sobre elas. Obter resposta para cada uma delas. Conseguir as condições necessárias para realizá-las é o que chamamos de **planejamento prévio**.

O próximo passo que recomendamos, após a leitura deste manual, é que você inicie a preparação de um plano de negócios.



## Plano de Negócios. O que é? Como elaborar?

O plano de negócios do seu empreendimento é o projeto de sua empresa, no qual cada uma das questões anteriores será esmiuçada, estudada, compreendida e dominada, para que você seja hábil o suficiente para tomar decisões acertadas como empresário.

Um plano de negócios então pode ser entendido como um conjunto de respostas que define o produto ou serviço a ser comercializado, o formato de empresa mais adequado, o modelo de operação da empresa que viabilize a disponibilização desses produtos ou serviço e o conhecimento, as habilidades e atitudes que os responsáveis pela empresa deverão possuir e desenvolver.

## O que considerar num Plano de Negócios?

Perguntas que devem ser respondidas pelo PN	Definições
Quais produtos ou serviços serão oferecidos ao mercado?	Esta é a primeira definição. Ela é a mais importante, pois condicionará todas as demais. O fundamento aqui é que os produtos ou serviços devem atender necessidades de pessoas ou empresas. No caso da idéia de produtos e serviços que você pensa oferecer, como descobrir se existe interesse de pessoas ou de empresas? O estudo do mercado, ou seja, da concorrência, dos fornecedores e dos clientes em potencial será a parte principal do seu projeto de empresa, do seu Plano de Negócios.
Como serão obtidos esses produtos ou serviços?	Se for produção própria, é necessário garantir o domínio tecnológico. Já existe esse domínio? Se não, como e onde obtê-lo? Se for por aquisição do mercado, é necessário identificar fornecedores e avaliar as condições de fornecimento. São adequadas ao seu negócio? Como agem seus futuros concorrentes? Produzem? Revendem? Terceirizam?
O que de melhor será oferecido?	Os trunfos da concorrência devem ser identificados. O que deve ser oferecido ao mercado que seja um diferencial? Que seja mais atrativo do que a concorrência já oferece? Qual vantagem será oferecida aos clientes para superar a concorrência? E quanto aos novos concorrentes, existe a possibilidade de surgir outros concorrentes de maior capacidade? Observe que sempre é possível ser melhor ou se igualar aos melhores concorrentes. Se o nível tecnológico igualar as empresas, supere em serviços agregados, isto é, no atendimento ao cliente.
Quem é e onde está o cliente?	O mercado comprador deve ser estimado, deve ser conhecido. Quem comprará seus produtos ou serviços? Por que comprarão seus produtos ou serviços? Qual será o volume? Com que frequência comprarão? Onde estão esses clientes? Como chegar até eles? Como influenciar sua decisão de compra? Qual volume mínimo de vendas poderá ser conseguido? Como será sustentado esse volume de vendas?

<p>Onde será instalada a empresa?</p>	<p>As vendas ocorrerão na própria empresa ou através de representantes e distribuidores? Se diretamente na empresa, quais aspectos de localização devem ser considerados para facilitar a atração de clientes? Estacionamento para clientes é relevante? Existem restrições legais para instalação desse tipo de empresa na localidade escolhida?</p>
<p>Qual deve ser a competência dos dirigentes da empresa?</p>	<p>Que nível de conhecimento técnico é necessário para comandar esse negócio? Que habilidades devem ser desenvolvidas? Como adquirir experiência nesse ramo de negócio (se já não possuir)? Qual deve ser o perfil de empresário nesse ramo de negócio? Como desenvolver esse perfil?</p>
<p>Como será a empresa?</p>	<p>Para esse tipo de negócio, que estrutura de operação adotar? Quais as responsabilidades de cada um? O que será exigido de cada funcionário? Como serão treinados para cada função? Para a administração geral do negócio? Para a função comercial? Para as operações de produção, quando existirem? Para a gestão financeira? Como sistematizar essas funções para se integrem num processo de gestão ágil e econômico para esse tipo de negócio?</p>
<p>Que preço será cobrado?</p>	<p>Que necessidade de faturamento terá a empresa projetada? Quais serão seus custos? Quais serão suas possibilidades de preço? Que preços a concorrência pratica? Como superar os preços da concorrência? É importante superar os preços da concorrência? Qual lucro pode ser gerado?</p>
<p>Que resultado será obtido?</p>	<p>O formato de empresa projetado gerará lucro? Compensará o investimento? Que outras alternativas de formato empresarial podem ser adotadas?</p>
<p>Que investimento será necessário? Quando virão os resultados? Por quanto tempo será possível suportar movimento fraco?</p>	<p>Qual a previsão de gasto inicial? E nos primeiros meses de funcionamento? Já tem disponibilidade financeira? Necessitará de crédito adicional? Sócio é a opção escolhida para aumentar o capital? Qual o perfil do sócio ideal? Qual o papel de cada sócio?</p>

Veja quantas perguntas, quantas dúvidas aparecem no projeto de sua empresa. E isso é uma amostra. Com certeza, ao se aprofundar no estudo das características do negócio escolhido, muitas outras questões surgirão. Elaborar um plano de negócios é o passo mais importante que você pode dar. Existem muitos cursos no mercado que ensinam a elaborá-lo, tanto para **definir as questões** certas do negócio escolhido como para **obter as respostas** mais adequadas. Você também pode estudar o assunto por meio das diversas publicações e livros facilmente encontrados em livrarias. No SEBRAE você encontrará cursos, informações e orientações de grande eficácia, sempre que necessitar. Mas, seja qual for o caminho que resolver trilhar para montar seu plano de negócios, o resultado precisa ser o mesmo, isto é, **você deverá ter respostas convincentes para as questões impostas pelo tipo de empreendimento que escolher.**

Algumas das respostas serão em forma de estratégias, planos de ação, métodos de trabalho, outras serão conclusões numéricas que medirão o efeito de cada decisão que você tomar para a formação de sua empresa. Dentre todas as questões a esclarecer, recomendamos atenção especial para as seguintes:

- Gastos (investimento inicial, custos e despesas);
- Preço de venda;
- Escala - ponto de equilíbrio e margem de contribuição;
- Retorno do investimento.

Estas quatro questões são decisivamente importantes, pois refletirão sobre as conseqüências do conjunto de respostas para todas as questões que identificar. Pois todas as decisões que tomar na formação da empresa terão impacto direto no volume de vendas ou no volume de gastos, ou no preço, principalmente na lucratividade da empresa e na rentabilidade do seu investimento. Isto é, que lucro você obterá na realização de vendas e quanto finalmente terá de volta da empresa como pagamento do investimento que fará, ao montar esse negócio.

**Compreenda então que a análise dessas quatro questões é a forma direta de avaliar todas as respostas de todas as demais questões e de projetar a viabilidade da empresa.**



## Gastos (investimento inicial, custos e despesas)

Essa é uma questão sobre a qual vale a pena investir tempo em pesquisa e em estudo. Seja qual for a metodologia que utilizar para elaboração de seu plano de negócios, não abra mão de se convencer sobre a realidade de **gastos** que enfrentará.

Não faça suposições, não seja otimista demais, trate essa questão com seriedade e veracidade. Antes de seus sócios, antes das fontes de financiamento que porventura vier a utilizar, é você que precisa ter certeza da composição de **gastos** que resultará na empresa a ser montada.

Inicialmente separe os **gastos** conforme três conceitos: **investimento, custos e despesas**.

Todos os valores que for despendido para a montagem da empresa, até que ela esteja em condições de funcionar, devem ser tratados como **gastos de investimento inicial**.

Tudo o que for necessário, daí para a frente, são custos de operação, para que a empresa possa produzir ou adquirir, ou **despesas comerciais**, para que possa comercializar. **Custos de operação** e **despesas comerciais** se repetem diariamente, mensalmente e... permanentemente.

A quantia que aplicar como **investimento inicial** você deverá, se a empresa der certo, recuperar após um período de tempo. Esse tempo é variável, dependendo de cada negócio. Isto é, a empresa devolverá em forma de **lucro** todo o valor que você gastou para montá-la, e daí para a frente deverá continuar a gerar lucro de forma adicional enquanto durar.

Já a quantia que aplicar para produzir ou adquirir, vender e manter o negócio deverá ser recuperada em cada venda, correspondente a cada unidade de venda. Por isso é decisivo saber com antecedência quanto vai gastar em **custos** e **despesas** em cada unidade vendida, em determinado período de tempo e quanto precisará vender.

## Investimento inicial

No caso do investimento inicial, muitas são as situações a considerar. Mas, antes de desembolsar o primeiro real, pesquise, estude e relacione todas as despesas que

terá, por exemplo, com o imóvel, instalações, equipamentos, contratações de serviços e de empregados, treinamento, documentação, legalização da empresa etc.

Relacione esses valores conforme o **prazo** em que terá que desembolsá-los e então garanta que haverá disponibilidade de capital para os pagamentos.

Por mais minucioso que seja na definição dos gastos que comporão seu investimento inicial, tenha certeza de que, quando iniciar a montagem da empresa, surgirão situações de gastos não imaginadas antes. Portanto, reserve uma boa quantia de dinheiro para esses imprevistos. Lembre-se também do “capital de giro”, isto é, do dinheiro que você precisará para pagar empregados, aluguel e despesas com o imóvel, luz, telefone, mercadorias etc. nos primeiros meses de operação e também como reserva de capital para suportar períodos iniciais com baixo volume de venda.

É de fundamental importância ter certeza de **quanto** vai gastar para montar a empresa e **quando** terá de efetuar cada pagamento. Veja o exemplo do quadro abaixo:

Investimento inicial – Antes da inauguração (os valores são simbólicos)				
Detalhamento	Desembolso no 1º mês	Desembolso no 2º mês	Desembolso no 3º mês	Subtotal
Investimento em instalações	1.500,00	1.000,00	2.000,00	4.500,00
Investimento em equipamentos	2.500,00	2.000,00	2.000,00	6.500,00
Investimento em veículos	–	–	–	–
Serviços de terceiros	3.000,00	1.000,00	1.000,00	5.000,00
Mat. de consumo e utensílios			1.000,00	1.000,00
Gastos com a abertura da empresa e inauguração			2.000,00	2.000,00
Reserva para gastos não previstos	5.000,00			5.000,00
Estoque inicial			2.000,00	2.000,00
Subtotal	12.000,00	4.000,00	10.000,00	26.000,00
Reserva para capital giro			5.000,00	5.000,00
Total	12.000,00	4.000,00	15.000,00	31.000,00

Este é um quadro que serve de exemplo para organizar os gastos com o investimento inicial. Ideal é que você forme um quadro como este, com o maior detalhamento possível, e vá complementando-o à medida que for se inteirando dos aspectos reais do empreendimento nesta fase de estudo do negócio. Pense neste quadro como um grande mapa: quanto mais completo e detalhado for, mais acertado será seu planejamento e menores as chances de surpresas desagradáveis com falta de recursos. Tenha certeza de que erros no dimensionamento do investimento inicial, que provoquem falta de recursos, costumam ser causas de insucesso de muitas iniciativas, de fracasso de muitas empresas. Não caia nessa armadilha.

## Custos

No negócio que pensa montar, quando sua empresa começar a funcionar, você terá ainda três famílias de gastos: **custo variável**, **despesas fixas** e **despesas comerciais**. Contudo, nas pesquisas e estudos que fizer para entender completamente e dominar esse assunto, você vai deparar com outras expressões como “custo direto” ou “custo indireto”, “custo fixo” etc. Para uma adequada avaliação e gestão do negócio, basta a estruturação em custos **variáveis** e **despesas fixas**, além das **despesas comerciais**, que veremos a seguir.

Como esta é a fase de elaboração do plano de negócios, a fase de avaliar se o empreendimento que deseja montar será lucrativo ou não, se será viável ou não, é necessário realizar **estimativas** dos custos e despesas que ocorrerão com o funcionamento da empresa. Quando ela empresa estiver funcionando, será necessário desenvolver um processo seguro para **apurar e manter** esses gastos sob controle.

A razão de toda essa trabalhadeira é simples de entender: seu negócio será viável e compensador **se for capaz de gerar lucro** lembra-se do que afirmamos no início? Ele precisa gerar um montante de lucro que você considere compensador.

$$\text{lucro} = \text{receitas} - (\text{custo variável} + \text{despesas fixas} + \text{despesas comerciais})$$

E o lucro acumulado em um período de tempo é um resgate do investimento que você fez na montagem do negócio. Denomina-se **retorno do investimento**.

Os **custos variáveis** são gastos que ocorrerão por causa da produção ou da compra de produtos para comercialização ou execução do serviço. E você tem de conseguir, nesta fase de plano de negócios, estimar o valor do **custo variável** para cada produto ou serviço. Quando a empresa estiver funcionando, terá de apurar esses custos também por produto ou serviço. Ex.: custo de aquisição do produto, ou custo das matérias-primas utilizadas, componentes, embalagem, mão-de-obra aplicada etc.

Já as **despesas fixas** são todos os gastos que a empresa terá em sua operação, não relacionados diretamente a nenhum produto ou serviço. Incluem aluguel, gastos com manutenção, custo da administração, como salários, materiais de consumo, luz, água, telefone etc.

As **despesas comerciais** são os gastos que ocorrerão todas as vezes que sua empresa realizar vendas. Portanto, são despesas que variam conforme o volume de vendas. Normalmente, são os impostos, as contribuições e a comissão de vendedores. Mas podem ocorrer outras despesas, como taxa de administração de cartão de crédito, se vender com cartão, e CPMF para valores recebidos em crédito na conta corrente.

É preciso dar atenção especial aos impostos e contribuições. Procure no SEBRAE informações complementares sobre esse assunto, especificamente para o negócio que pretende montar. Recomendamos que desde já, desde a elaboração do plano de negócios e também no funcionamento da empresa procure entender e praticar cálculos dos impostos e das contribuições. Procure entender perfeitamente a mecânica de cálculo, de apuração e os efeitos sobre o preço de venda dos produtos e serviços.

- Que impostos e contribuições incidem nas vendas?
- Como são apurados?
- Em que momento?
- Quando devem ser pagos?
- Quais são as opções para pagar menos impostos?
- O que é crédito de imposto?
- Como utilizar o crédito de imposto para reduzir o imposto a pagar?
- Quais os riscos de calcular erradamente os impostos?
- Como tratar os impostos e contribuições no preço de venda?

No entanto, tudo que sua empresa gastar em custos e despesas você deverá receber de volta com a receita obtida de vendas. Mas, como a receita de vendas é resultante da venda de cada unidade de produto, significa que cada unidade de produto comercializada deve pagar parte dos custos e despesas, de modo que, ao alcançar um certo volume de venda, seja produzido um volume de receita suficiente para cobrir todos os custos, despesas e ainda gerar lucro.

Assim, a pergunta é: quanto de custo variável, de despesas fixas, de despesas comerciais e de lucro deve ser considerado no preço de cada produto? Ou seja, quanto a venda de cada produto deve “contribuir” para pagar esses custos e despesas e ajudar a formar o lucro?

Raciocine assim: suponha que em sua empresa haja quatro gavetas com as seguintes identificações:

- **Gaveta nº 1** - identificada como **fornecedores** (representando os **custos variáveis**).
- **Gaveta nº 2** - identificada como **impostos e comissões** (representando as **despesas comerciais**)
- **Gaveta nº 3** - identificada como **estrutura da empresa** (representando as **despesas fixas**)
- **Gaveta nº 4** - identificada como **lucro**.

Imagine que cada real que receba de cliente você já faça a divisão.

Que parte desse real você deve colocar em cada gaveta para que, no final do mês, tenha em cada uma o equivalente ao que deverá pagar a fornecedores, governo, funcionários e todo o custo fixo e ainda acumular lucro?

**De cada real recebido, quanto deve depositar na gaveta nº 1?**

**Quanto na gaveta nº 2?**

**Quanto na gaveta nº 3?**

**E quanto na gaveta nº 4?**

O valor que colocará na **primeira gaveta** deverá ser exatamente o que sua empresa gasta ou gastará diretamente com a quantidade do produto vendido. Desde já, no momento de elaboração de seu plano de negócios e também no funcionamento normal da empresa, você precisa ter destreza para apurar rapidamente esse valor. **Saber** qual o custo de cada produto é uma obrigação do empresário. Essa obrigação começa agora, antes de abrir a empresa. Percebe porque estamos insistindo tanto para que estude bem, conheça bem o negócio que vai montar?

O valor que colocará na **segunda gaveta** deverá ser exatamente o que sua empresa gasta ou gastará para vender cada unidade do produto. Como dissemos no caso da primeira gaveta, desde já, em tempo de elaboração do plano de negócios e também no funcionamento normal da empresa, você precisa ter destreza para apurar rapidamente o valor das despesas comerciais. Saber que impostos, taxas e comissões sua empresa paga ou pagará é também uma obrigação do empresário. Então vamos repetir: *essa obrigação de saber começa agora, antes de abrir a empresa.*

O valor que colocará na **terceira gaveta** deverá ser suficiente para cobrir todos os demais gastos, isto é, as **despesas fixas**. Como despesas fixas são apuradas para um período de tempo, mês ou ano, (por exemplo, o valor do aluguel, não em função de cada produto, mas pelo fato de a empresa ter sido aberta, você precisará desenvolver um sistema de alocação dessas despesas em cada produto. Quanto de aluguel está no custo de um produto? Quanto de luz, de água, de telefone? É óbvio que a venda de um único produto ou serviço não será suficiente para pagar o aluguel do mês, mas deve ajudar em quanto?

Em resumo, o total das despesas fixas de um período precisa ser coberto pelas vendas realizadas no mesmo período, senão faltará dinheiro para pagar o aluguel, a luz, o telefone etc.

Em especial, o “rateio” das despesas fixas para cada produto, ou a definição de quanto cada produto contribuirá para pagar essas despesas da empresa, exigirá um estudo à parte. Você como empresário precisará garantir, nesta questão, dois objetivos:

- Que as receitas de vendas darão cobertura plena ao pagamento das despesas fixas.
- Que o volume de despesas fixas de sua empresa seja compatível com a natureza desse tipo de empresa e que cada real gasto em despesas fixas realmente contribua para a empresa vender mais. Esse é o fundamento da produtividade, de uma empresa produtiva, sem desperdícios.

Então, a obrigação de conhecer e dominar as despesas fixas que sua empresa terá começa agora, antes de abrir a empresa. Você somente saberá lidar com despesas fixas desde agora se e somente se estudar bem, conhecer bem os detalhes operacionais, os macetes do negócio.

O valor que colocará na **quarta gaveta** será o que sobrar para a acumulação de lucro. Dizemos “sobrar” pois, se algo der errado, a primeira gaveta a ficar vazia será esta.

Assim, a pergunta anterior vale também para o caso do lucro: *Quanto cada produto vendido deverá contribuir para a acumulação de lucro?*

Essa pergunta tem resposta fácil, quando expressa apenas um desejo seu. Mas será difícil responder dentro da realidade de mercado. Mas você conseguirá definir a resposta mais adequada para sua empresa se:

- conhecer e dominar todos os seus custos e despesas,
- dominar o ambiente em que vai operar,
- desenvolver criatividade para atrair e manter clientes,
- tiver capacidade de vender maiores volumes,
- tiver habilidade para negociar com fornecedores e manter a empresa altamente produtiva, com elevado aproveitamento do custo fixo.

O mais interessante na fase de elaboração do plano de negócios é que, para conseguir estimar os **custos variáveis e as despesas comerciais de cada produto ou serviço**, definir quanto cada produto contribuirá para pagar as **despesas fixas** da empresa e para acumular **lucro**, você **precisará se aprofundar no estudo das características do negócio que pensa montar**.

Observe que:

- Esse negócio certamente não é padrão. Por isso não adianta listar aqui os custos desse tipo de negócio, pois não serão os seus custos, mas apenas os exemplificados neste manual, o que pode até condicionar perigosamente você a achar que são exatamente os que deve considerar.
- Em cada empresa que visitar perceberá diferenças determinantes da oportunidade que o empresário decidiu explorar.

- Cada diferença introduzida, seja na forma de atender ao cliente, seja na embalagem do produto, no ambiente etc., terá conseqüência nos custos.
- E a sua empresa também será diferente, pois seguirá seu estilo, será fruto de suas percepções e decisões, as quais influenciarão diretamente os custos.

Portanto, nessa fase de elaboração do plano de negócios, não utilize nenhuma lista padrão de custos ou despesas que você porventura encontre em livros, cursos etc. É importante demais para seu empreendimento que  **você aprenda a identificar, reconhecer e calcular** cada item de custo e despesa da sua empresa. No início da elaboração do plano de negócios isso parecerá difícil, mas não é. Na medida em que você for esquematizando, delineando o formato da empresa que deseja montar, estudando e compreendendo essa questão de gastos, identificar, estimar e apurar gastos será uma operação rotineira.

Seu maior inimigo agora é sua ansiedade em ver o negócio que está na sua mente começar a funcionar. Não caia nessa armadilha. Reserve um tempo para o planejamento inicial, estabeleça uma meta de quando seu projeto de empresa estará concluído. O tempo que você investir nessa fase de planejamento será seu melhor investimento. Três meses? Seis meses? Não importa. O que importa é você ter consciência de cada passo, ter uma direção certa a seguir, ter boa visão e compreensão do que virá, das condições adversas que terá de resolver.

Então, reforçando:

- Estude bem como funcionam as empresas do mesmo ramo de negócio em que deseja entrar.
- Descreva como funcionará a empresa que você está montado.
- Monte uma primeira lista dos **custos variáveis** e das **despesas fixas** que poderão ocorrer no formato de empresa que imaginou. Explore todas as possibilidades legais da composição das **despesas comerciais**.
- Melhore essa lista na medida em que progredir seus conhecimentos sobre o negócio e sobre o formato da empresa que vai montar.
- Faça cursos que abordam custos. Não se contente com apenas um curso. Lembre-se que seu objetivo é **dominar os gastos** de sua empresa, não apenas ter seus valores calculados uma única vez. Por isso mesmo fugimos à tentação de incluir aqui uma lista padrão de gastos, por sabermos ser inadequada à sua empresa.
- Utilize-se dos vários programas do SEBRAE, inclusive das orientações técnicas gratuitas específicas para seu caso, tantas vezes quantas você desejar.

## Preço de Venda

O estudo para determinar o preço de venda visa responder a todas as perguntas anteriores, pois, se você começar a operar sem esse conhecimento, pode ser que

não consiga “depositar” em cada gaveta o suficiente e comece a ter problemas financeiros imediatamente, inviabilizando a empresa.

Como dissemos antes, e vale a pena repetir, todo dinheiro que sua empresa precisará mensal e diariamente para pagar as contas (custos variáveis, custos fixos, despesas comerciais) ou, em outras palavras, pagar os fornecedores, suprir a estrutura da empresa com pagamento de funcionários, das concessionárias de luz e energia, água, telefone etc. pagar ao governo, na forma de impostos, taxas e contribuições, e garantir a recompensa dos sócios você obterá do faturamento da empresa. Significa que precisa garantir que o preço adotado em cada venda seja, no acumulado, suficiente para pagar essas contas. Surgem então mais duas novas perguntas que seu plano de negócios precisa responder:

- Qual o preço de venda ideal para cada produto ou serviço?
- Qual o volume de vendas mínimo?

O preço de venda costuma ser a chave do sucesso de muitos negócios. Portanto, recomendamos que não use fórmulas improvisadas para fixar o preço de venda dos produtos e serviços. É mais um item do seu plano de negócios sobre o qual você precisa ter domínio completo. A compreensão da oportunidade de negócio que encontrou e o domínio sobre a composição de custos de sua empresa vão permitir que desenvolva sensibilidade para fixação do preço de venda. Você terá de decidir por um equilíbrio entre duas equações básicas:

**lucro (unitário) = preço de venda que o mercado pratica – (custo variável + despesas comerciais + parcela de despesa fixa),**

**ou seja:  $(L = PVm - (CV + DC + DF))$**

**Ou**

**Preço de venda desejado por você = custo variável + parcela de despesa fixa + despesas comerciais + lucro, ou seja:  $(PVd = CV + DF + DC + L)$**

Qual a diferença?

O sentido da primeira equação é que o preço é fixado pelo mercado e, se você for praticá-lo, muito provavelmente terá dificuldades para cobrir, além dos custos variáveis e das despesas comerciais, as despesas fixas e ainda acumular lucro. Isto é, muito provavelmente seus custos variáveis e despesas comerciais serão semelhantes aos dos concorrentes, mas suas despesas fixas derivadas da estrutura adotada para sua empresa e sua intenção de lucro quase sempre estarão acima das de seus concorrentes, **mais experientes** na exploração do mercado. Para acompanhar o preço imposto pelo mercado você precisará manter as despesas fixas reduzidas para então ter lucro, pois se o preço for menor que os gastos não haverá *lucro* e, pior, dificilmente será possível aumentar o preço, pois o mercado não aceitará. A alternativa será baixar custos e despesas. Mentalize a fórmula  **$PV - CV - DF - DC = \text{lucro}$** . Lucro é o que sobra.

O sentido da segunda equação é que o preço poderá ser fixado por você como resultado da soma de seus custos, das despesas e do lucro que deseja ter. Assim, você terá certeza de que ao vender obterá lucro. Mas a questão é que seu preço, que é bom para você, poderá não ser aceito por muitos clientes. E, para que consiga pagar todas as despesas fixas e acumular o montante desejado de lucro, precisará vender determinado volume. Esse volume poderá ser tão grande que somente será alcançado se muitos clientes aceitarem seu preço.

Então como resolver esse dilema?

Certamente, quanto mais você dominar os aspectos do seu negócio, mais hábil será para encontrar soluções. Enquanto isso, e em tempo de elaboração do seu plano de negócios, podemos sugerir o seguinte:

- Aprenda com precisão a calcular o preço de venda que “seria” conveniente para sua empresa, que cobriria todos os gastos e geraria lucro. Estude bem esse assunto, faça cursos, procure o SEBRAE, onde encontrará orientação segura, detalhada e gratuita tantas vezes quantas necessitar.
- Descubra qual preço é praticado pelo mercado, pela concorrência, para produtos e serviços similares.
- Se o preço calculado for maior que o de mercado, então você saberá que precisa encontrar opções de redução de gastos. Isto é mau, mas não impossível.
- Se o preço calculado for menor que o de mercado, então sua empresa tem poder de competição com a concorrência. Isto é ótimo.

Estas questões nos levam a três outras: ponto de equilíbrio, margem de contribuição e atração de clientes.

## Ponto de equilíbrio e margem de contribuição

Veja que interessante!

Vamos supor que uma empresa conseguiu um preço de venda de um produto considerado bom para ela e que os clientes aceitem o preço de **R\$ 103,00**. Esse empresário definiu que o lucro é **10%** (gaveta nº 4). O custo variável é de **64,5%** (gaveta nº 1) e as despesas comerciais totalizam **10,2%** (gaveta nº 2). A despesa fixa desse produto contribui com **15,3%** do seu preço para pagar as despesas fixas (gaveta nº 3). Isto é: **R\$ 103,00 = R\$ 10,30 + R\$ 66,44 + R\$ 10,50 + R\$ 15,76**.

Pois bem. Se essa empresa vender apenas uma unidade desse produto, com os **R\$ 103,00** que receber conseguirá pagar os custos da matéria-prima, componentes, mão-de-obra etc. referentes a essa unidade do produto (isto é, o custo variável de **R\$ 66,44**). Conseguirá também pagar os impostos e as despesas de venda (ou seja, as despesas comerciais de **R\$ 10,50**). Mas não conseguirá pagar as despesas

fixas da empresa, que geralmente são mensais. Por exemplo: aluguel, luz, água, salários de funcionários, a retirada pró-labore etc., pois cada venda apenas “contribui” com sua parcela para cobrir esses custos mensais. Daí vem o conceito de  **margem de contribuição**.

*Margem de contribuição* é quanto cada produto vendido contribui para pagar as despesas fixas mensais e quanto contribui para formar o lucro.

Veja então a composição do preço de venda do exemplo:

Composição do Preço de Venda	Valores	% de Participação	Margem de Contribuição
Custo Variável	66,44	64,5%	
Despesas Comerciais	10,50	10,2%	
Parcela da Despesa Fixa	15,76	15,3%	15,3%
Parcela de Lucro	10,30	10,0%	10,0%
Margem de Contribuição			25,3%
Total = Preço de Venda	103,00		

Portanto,

$$\text{margem de contribuição} = \frac{\text{preço de venda} - (\text{custo variável} + \text{despesas comerciais})}{\text{preço de venda}} \times 100$$

Neste exemplo é 25,3% do preço.

Significa que toda vez que vender esse produto o empresário deve guardar R\$ 25,30, juntando até completar a quantia que precisa para pagar as despesas fixas da empresa, como aluguel, luz, telefone, salários etc. Então vem a pergunta: quanto este seu conhecido precisará vender para ter dinheiro suficiente para pagar os custos diretos, as despesas comerciais e todas as despesas fixas da empresa no mês? Quantas vendas ele deverá realizar? Qual deve ser o faturamento mensal dessa empresa para cobrir tudo o que precisa?

A questão é que o preço pode ser bom, mas o faturamento pode ser que não. O lucro que realmente importa não é de uma unidade de venda, **mas aquele acumulado em um período de vendas**, após cobrir todos os custos e despesas. Qual o volume de faturamento ideal para o tamanho da empresa?

Esta análise utiliza a técnica de ponto de equilíbrio.



## Ponto de Equilíbrio

*Ponto de equilíbrio* representa a quantidade de venda que precisa ser realizada mensalmente para gerar receitas suficientes para pagar todo o custo variável gerado, todas as despesas comerciais e todas as despesas fixas que a empresa tiver no mês. Ou seja, a lógica é “empatar”. Não ter lucro acumulado no mês, mas também não ter prejuízo.

- Significa que um volume de vendas inferior ao ponto de equilíbrio levará a empresa a ter prejuízo, pois, no final do mês, não terá dinheiro suficiente para pagar as contas das despesas fixas.
- Significa que um volume de vendas superior ao ponto de equilíbrio permitirá acumular lucro. É esse lucro que realmente importa. O lucro acumulado em um período, não somente o “lucro” proporcional de uma venda.

Note que, mesmo que tenha sido calculado lucro em cada venda, pode ser que o pagamento das despesas fixas mensais consuma todo esse “lucro” e no final do mês o resultado da empresa seja nulo ou dê prejuízo. Muitas empresas entram nessa situação porque realizam venda com “lucro”, mas nunca sobra dinheiro no final do mês. Por quê? Porque as despesas fixas levam tudo. A quantidade vendida é inferior ao necessário.

Para acumular lucro é necessário vender acima do ponto de equilíbrio.

Exercite da seguinte maneira:

$$\text{Volume de vendas} = \frac{\text{Despesas Fixas}}{1 - \frac{(\% \text{ custo variável} + \% \text{ desp. comerciais} + \% \text{ lucro})}{100}}$$

Neste cálculo, se não considerar o percentual de lucro, o volume de vendas resultante será o ponto de equilíbrio. Isto é, o valor mínimo que se necessita vender para não ter prejuízo, mas também não ter lucro.

Mas, se for considerado um percentual de lucro, então o resultado será o volume de vendas que precisa ser alcançado para obter determinado montante de lucro.

Simbolicamente, apenas para exemplificar, imagine uma empresa com despesa fixa mensal de **R\$ 4.725,00**, custo variável chegando a **64,5%** do faturamento e

despesas comerciais alcançando **10,2%** do faturamento. Qual deve ser o faturamento mensal dessa empresa, suficiente para pagar **R\$ 4.725,00** de despesas fixas além das despesas comerciais e do custo variável que forem gerados?

Se aplicarmos a fórmula, o ponto de equilíbrio =  $4.725 / 1 - (64,5\% + 10,2\%)$ , ponto de equilíbrio =  $4.725 / 1 - 74,7\%$ , ou, fazendo a transformação dos valores percentuais,  $4.725 / 1 - 0,747$ .

Então,  $4.725 / 0,253 = 18.675,90$ .

O ponto de equilíbrio, isto é, o faturamento, deveria ser de **R\$ 18.675,90** mensais para pagar os R\$ 4.725,00 de despesas fixas e o montante de despesas comerciais e do custo variável gerado para obter esse volume de faturamento. Note que mesmo assim não há lucro nenhum.

Se fosse desejado um lucro de **10,0%**, então o volume de vendas seria calculado assim:

Volume de venda =  $4.725 / 1 - (64,5\% + 10,2\% + 10,0\%)$ .

Volume de venda =  $4.725 / 1 - 84,7\%$ , ou, fazendo a transformação dos valores percentuais,  $4.725 / 1 - 0,847$ .

Então,  $4.725 / 0,153 = 30.882,40$ .

Para obter um lucro de **10,0%** (**R\$ 3.088,24**) deveria haver um volume de vendas, isto é, um faturamento de **R\$ 30.882,40, cerca de R\$ 12.206,50** acima do ponto de equilíbrio.

De novo chamamos sua atenção:

- Aprenda com precisão a calcular o ponto de equilíbrio de sua empresa, determinar o volume de vendas mínimo para não ter prejuízo. Estude bem esse assunto, faça cursos, procure o SEBRAE, onde encontrará orientação segura, detalhada e gratuita tantas vezes quantas necessitar.
- A fórmula de cálculo é simples, mas o que importa para a sua empresa é que você tenha domínio sobre todos os aspectos envolvidos nessa questão de volume de faturamento, e não somente saber calcular um valor.

A primeira meta que desafiamos você a ter foi elaborar um plano de negócios que desse total visibilidade à prática do empreendimento que deseja montar, suficiente para você perceber e tomar as decisões que precisa.

A segunda meta que desafiamos você a ter foi estruturar o seu negócio para vender acima do ponto de equilíbrio.

Simplesmente alcançar essas metas será a diferença entre ter sucesso, se ultrapassar o ponto de equilíbrio, ou fracassar, se seu faturamento ficar abaixo do necessário. Vender, vender, vender, esta é a lei. Para isso você precisará aprender como atrair clientes para seu negócio.



## Atração de clientes

Como dissemos no início, o negócio pode ser resumido em **vender e lucrar**. E isso depende da existência de interessados em comprar. Ou seja, clientes.

Você já tem um ponto importante a seu favor, que é a certeza de que pessoas compram produtos ou serviços como os seus. Afinal, muito provavelmente, o negócio que deseja montar não é inédito. Não está sendo inventado por você justamente agora. Já existia antes. Há pessoas interessadas em comprar.

Mas onde elas estão?

Então você acaba de receber seu terceiro desafio: fazer com que as pessoas que já consomem esses produtos ou serviços **os adquiram de você**. Compreem de sua empresa. Se você vai iniciar esse negócio, antes de montá-lo é preciso saber o que fazer para que as pessoas comprem de sua empresa.

- O que devo fazer para que comprem da minha empresa?

A expressão que se usa para isso é **estratégia de mercado**. Você precisa ter a sua. E não poderá escapar dessa obrigação que tem com sua empresa, ou seja, definir, aplicar, melhorar uma estratégia de mercado.

- O que você fará para informar aos interessados em comprar que sua empresa existe?
- O que você fará para despertar a atenção e o interesse deles?
- O que você fará para que um número suficiente desses clientes **compre** da sua empresa ou compre **também** de sua empresa?
- O que você fará para que um número suficiente de clientes **deixe** de comprar de seus concorrentes ou deixe de comprar **somente** de seus concorrentes, isto é, compre de sua empresa **também**?

Não será exagero dizer que nessas respostas está o **segredo do sucesso do negócio**. Esse segredo será desvendado aos poucos, na medida em que você obtiver conhecimentos e desenvoltura no empreendimento.

Podemos arriscar dizendo que seus futuros clientes querem **vantagem**.

Comprarão de você se obtiverem maiores vantagens. Descobrir essas vantagens é fruto de percepção, de sensibilidade para com o mercado. Geralmente são pequenos detalhes. Mas o que são vantagens?

- **Comodidade e beleza:** – quando dá prazer comprar no seu estabelecimento.
- **Bom atendimento:** – o cliente fica sempre satisfeito, mesmo quando sua empresa não tem o que ele precisa.
- **Interesse em satisfazer, resolver:** – o cliente é sempre ouvido e suas opiniões consideradas.
- **Diferenciação:** – o cliente percebe algo de especial na sua empresa.
- **Personalização:** – a idéia de que esse cliente é especial.
- **Confiança e credibilidade:** – passa-se a idéia de que a satisfação dele é mais importante para você do que a venda.
- **Higiene:** – percebida em detalhes.
- **Exposição:** – o cliente percebe que para se satisfazer não depende de movimento seu, mas do que ele percebe na sua empresa.
- **Crédito e facilidade de pagamento:** – sua empresa se adapta ao nível de renda do seu público
- **Serviços adicionais:** – na prática você entrega satisfação, e não somente produtos ou serviços pelos quais o cliente já paga.
- **Valorização do cliente, respeito e seriedade:** – os direitos do cliente você reconhece em todos os detalhes de sua operação.
- **Flexibilidade e adaptabilidade:** – de algum jeito sua empresa deve satisfazer.
- **Inovação:** – sua empresa é atualizada, essa imagem tem de ser constante.
- **Garantias:** – para o cliente ter certeza e confiar que não terá prejuízos.

Há também aquelas “vantagens” tradicionais, que muitos pensam ser decisivas, mas não são e dependem de como você as utiliza:

- **Preço:** – nem sempre menor preço significa capacidade de atração de clientes.
- **Variedade:** – nem sempre investir em variedade de equipamentos, serviços e produtos é atrativo.
- **Localização:** – o ponto por si só não é fator de sucesso; um bom ponto pode ser feito.

A questão decisiva é, portanto, em tempo de elaboração do seu plano de negócios:

- O que você fará para atrair clientes?
- O que você fará pra tirar clientes de seus concorrentes?
- O que você fará para compartilhar clientes com seus concorrentes?

Você encontrará respostas para todas essas questões se observar as empresas existentes, se aprender com quem já está fazendo, com quem está fracassando ou

com quem está tendo sucesso. Não pode de maneira alguma imaginar que basta “abrir” que os clientes virão. Não virão! Você precisa ir buscá-los. Cada empresa descobre um jeito. Este é seu terceiro desafio.

Então de novo chamamos sua atenção:

- Pesquisando e observando seus concorrentes, conhecendo bem o gosto de seus clientes, você conseguirá desenvolver diferenciações em sua empresa para maior atração de consumidores.
- É necessário estudar bem o assunto estratégia de mercado para desenvolver sensibilidade e flexibilidade para rápida adaptação às necessidades e encantamento de clientes. Faça cursos, procure o SEBRAE, onde encontrará orientação segura, detalhada e gratuita tantas vezes quantas necessitar.

Então nossa conclusão é que o negócio que deseja montar se resume na ação de *vender e lucrar*. Já a marca de sucesso desse negócio é o permanente **retorno do investimento**. O que é isso?

## Retorno do investimento

Retornar o investimento significa que mensalmente sua empresa devolve parte do investimento que você fez, inicialmente ou durante a vida da empresa. Essa parte que retorna, que paga para você o investimento feito, é o **lucro acumulado no período**.

Verdadeiramente, o negócio só é viável se for capaz de devolver para você o investimento realizado, o que você gastou para montar o negócio.

Daí surge a expressão **taxa interna de retorno**. Significa o percentual, como se fosse uma prestação mensal, que sua empresa lhe paga mensalmente, referente ao investimento feito. Como comparação mais imediata, o negócio é bom se gerar uma taxa de retorno superior ao que outro investimento proporcionaria para você.

Na elaboração de seu plano de negócios, aprenda e utilize a compreensão sobre retorno de investimento para avaliar a viabilidade do empreendimento.

Como exemplo simbólico, imagine uma empresa que necessitou de um investimento inicial de R\$ 31.000,00 esteja proporcionando lucro mensal de R\$ 3.088,24. (Procure no SEBRAE informações complementares sobre opções legais para apuração do lucro, impostos e contribuições incidentes.) Significa que essa empresa está proporcionando um retorno de 10% ao mês. Como chegar a essa conclusão? Faça a conta para entender melhor:

$$\text{Retorno sobre o investimento} = \frac{\text{lucro} \times 100}{\text{investimento}} = \frac{3.088,24 \times 100}{31.000,00} = 10,0\%$$

Com uma taxa de retorno sobre o investimento de 10,0% ao mês, significa que os R\$ 31.000,00 investidos serão totalmente recuperados em 10 meses.

$$\text{prazo de retorno} = \frac{\text{investimento}}{\text{lucro mensal}} = \frac{31.000}{3.088,24} = 10 \text{ meses}$$

Desconsiderando a comparação de riscos entre as possibilidades de investimento existentes no mercado, não é fácil encontrar um investimento com taxa de retorno superior ao nosso exemplo simbólico. O que nos leva a concluir que a empresa simbolicamente representada em nosso exemplo traduz um bom negócio. Mas isso nos abre outra questão importantíssima a considerar na elaboração do seu plano de negócios, que é **sua necessidade de renda**.

A necessidade de renda do empresário é outro fator que causa muito insucesso nas empresas.

## A renda: como entender o “dinheiro da família” de forma diferente do “dinheiro da empresa”.

As micro e pequenas empresas geralmente são empresas familiares, isto é, são administradas e operadas pelos membros de uma mesma família. Sua operação costuma ocupar todo o tempo das pessoas, exigindo delas dedicação exclusiva. Também é normal que a renda dessas pessoas venha exclusivamente dessa empresa familiar. E aí é “que mora o perigo”. É muito comum as pessoas confundirem **necessidade** familiar de renda com **possibilidade** de remuneração da empresa para as pessoas que nela trabalham. São duas coisas completamente diferentes.

Então, cuidado! O fato de a família se dedicar à operação da empresa **não significa que a empresa conseguirá sustentar a família**. A empresa poderá apenas gerar recursos compatíveis com a natureza do negócio, compatíveis com o investimento realizado.

Uma empresa gera dois tipos de recurso para os proprietários:

- Salários para os membros da família que forem empregados da empresa e pró-labore para os sócios que nela trabalharem.
- Lucro distribuído aos sócios, após apuração do resultado.

Pois bem, os salários necessariamente nunca devem ser superiores ao que se pagaria para empregados não familiares na mesma função. Além disso, a empresa não deve ser utilizada para empregar familiares cujo trabalho prestado seja desnecessário.

Da mesma forma o pró-labore é o pagamento que o dono ou sócio recebe por **trabalhar na empresa**. Se o sócio não trabalhar, não deve receber pró-labore. O

valor do pró-labore não deve ser superior ao salário pago a um funcionário que desempenhe a mesma função.

Então, em nosso exemplo anterior, suponhamos que a empresa tenha dois sócios que trabalhem ali. Cada um retira mensalmente R\$ 1.000,00 como pró-labore. Todo mês a empresa tem gerado lucro de R\$ 3.088,24, é distribuído aos sócios em partes iguais de R\$ 1.544,12. *(Sobre apuração e distribuição de lucro, informe-se com contabilistas, no SEBRAE ou nas publicações que esta entidade disponibiliza.)* Assim, cada sócio recebe da empresa um total de R\$ 2.544,12, ou seja, R\$ 1.000,00 de pró-labore mais R\$ 1.544,12 de lucro distribuído.

Mas esses sócios têm despesas familiares superiores a R\$ 4.000,00 cada um. De onde completarão a necessidade pessoal de renda? Com certeza não será da empresa, pois se retirarem mais dinheiro ela se tornará inviável.

Veja, no entanto, que a empresa de nosso exemplo é muito lucrativa. Ela consegue pagar 10% por mês ao investimento realizado, o que dá para cada sócio R\$ 1.544,12 mais o pró-labore. Os sócios não podem dizer que pelo fato de se dedicarem todo tempo à empresa esta tem que suprir a renda desejada de cada um. Não é assim que funciona. Cada empresa, cada investimento tem um limite de geração de recursos para os sócios, independentemente da necessidade deles.

Consideramos que em nossa empresa fictícia:

A venda total deve chegar a .....	R\$ 30.882,40
O custo variável alcança .....	R\$19.919,10
As despesas comerciais alcançam .....	R\$ 3.150,00
O pagamento das despesas fixas chega a .....	<u>R\$ 4.725,00</u>
Portanto, o total de gastos da empresa chega a .....	R\$ 27.794,10
Receita de vendas (-) total de gastos, isto é, 30.882,40 – 27.794,10, resulta num lucro de R\$ 3.088,30.	

Este é o lucro que pode ser distribuído. **(Sobre apuração e distribuição de lucro, informe-se com contabilistas, no SEBRAE ou nas publicações que esta entidade disponibiliza.)** E, pior, parte do lucro deveria ser reinvestida na empresa em modernização ou expansão. De onde os sócios retirarão mais dinheiro para completar a renda que desejam?

Perceba que se os sócios retirarem mais dinheiro certamente faltará dinheiro para pagar alguma conta. Portanto, alguma conta não será paga. Pode ser que no dia-a-dia isso não seja percebido, se for intenso o fluxo de entrada de dinheiro com as vendas e saída de dinheiro com pagamento de contas. Mas é assim que surge o tal de “rombo” nas contas da empresa. Essa prática em poucos dias gera dívidas

sem condição de ser saldadas. Se ocorrer retirada acima do possível nessa empresa que utilizamos como exemplo, certamente:

- Não serão pagos fornecedores, que é uma conta do custo variável, com R\$ 19.919,10
- Ou não será pago o aluguel, que é uma conta de despesa fixa, com R\$ 4.725,00
- Ou não será pago algum imposto, que é uma conta das despesas variáveis, com R\$ 3.150,00.

Qualquer valor retirado a mais para pagar alguma conta da família criará desfalque na empresa, resultando em dívidas. Se as dívidas se acumularem, a empresa será inviável e terá que fechar as portas.

Em resumo, na elaboração do seu plano de negócios, decida sobre a origem da renda familiar de que você vai necessitar. Pode ser que não consiga retirar o que precisa dos resultados de sua empresa, mesmo que seja viável e lucrativa. Se retirar dela mais do que pode dar, você a quebrará em poucos meses.

Entre os vários instrumentos de gestão que você precisará adotar desde o início, para tomar decisões corretas com o dinheiro da empresa, dois são fundamentais: **fluxo de caixa** e **apuração de resultados**.

## Fluxo de Caixa

No início deste manual dissemos a você que não fizesse suposições, que não fosse otimista demais nas previsões do seu plano de negócios. As estimativas deveriam representar com a maior exatidão possível a realidade do mercado. Todas as estimativas que fizer no seu plano de negócios de um jeito ou de outro resultarão em previsões financeiras. Portanto, desde a fase do projeto até o dia-a-dia da empresa você precisará ordenar as previsões de **entrada** com as **previsões de saída** de dinheiro.

No plano de negócios você precisará simular o funcionamento de sua empresa, com o maior realismo possível, num esforço para antecipar o que acontecerá de fato após a inauguração.

Tenha certeza de quando sua empresa começar a funcionar a disponibilidade diária de recursos e as necessidades financeiras a curto prazo serão os aspectos que mais chamarão sua atenção. Tomara que não se tornem uma das suas maiores preocupações.

Portanto, aprenda a montar o fluxo de caixa, pois será seu grande aliado na tomada de decisões diárias envolvendo o dinheiro da empresa. Sem ele tudo será confuso, com ele você terá uma espécie de bússola para guiar suas decisões.

Assim, nesta fase de elaboração do plano de negócios e também no funcionamento da empresa, você terá dois importantes processos: a **entrada** e a **saída de dinheiro**.

Esses dois processos podem também ser desdobrados em outros, que são a **previsão de entrada** e a **previsão de saída de dinheiro**. Você logo perceberá que o que realmente importa nessa questão são as **previsões**, sua capacidade de “enxergar” os acontecimentos futuros em tempo de tomar decisões. No caso de criar condições para **gerar entrada de dinheiro** em contrapartida às **saídas de dinheiro**, o fluxo de caixa surge como a ferramenta certa para equilibrar as **saídas** em relação às **entradas**. Muitas decisões você deverá tomar para equilibrar as **saídas** com as **entradas** de dinheiro.

Se sua empresa for viável, nessa questão de dinheiro tudo se resumirá em **datas**. Isto é, **primeiro entra** dinheiro para **depois sair** dinheiro. Primeiro você **recebe** de clientes, depois você **paga** a seus fornecedores. Esta deve ser a regra. Mas se o seu volume de negócios for muito grande, ou seja, muitas entradas com muitas saídas, muitas vendas a prazo com muitas compras a prazo, muitos compromissos futuros, então você somente conseguirá organizar as finanças da empresa sendo muito hábil no uso do fluxo de caixa.

Dois formatos você precisará adotar:

- Organização de recebimentos já compromissados com pagamentos já compromissados. Isto é, compromissos que sua empresa **já assumiu** e levarão a desembolsos futuros, bem como recebimentos futuros referentes a vendas **já realizadas**, e
- Organização de **metas** de recebimentos de vendas que sua empresa deve se empenhar para realizar no futuro, bem como compromissos que ela deverá assumir e levarão a desembolsos no futuro.

No primeiro caso, o formato de fluxo de caixa demonstra a situação financeira de sua empresa como uma fotografia de fatos já ocorridos (por exemplo, vendas e compras realizadas). Você perceberá que esse formato de fluxo de caixa exigirá uma atualização diária ou pelo menos semanal.

No segundo caso, o formato de fluxo de caixa demonstrará a situação financeira projetada com os compromissos que você sabe que poderão ocorrer a curto prazo, os quais, se bem organizados, favorecerão decisões acertadas. Esse formato de fluxo de caixa projetado pode ter atualização semanal ou até mesmo mensal.

Na elaboração do seu plano de negócios você terá de fazer um fluxo de caixa projetado simulando a operação da empresa, já que ela ainda não está em operação. Mas esse exercício servirá para você avaliar qual combinação de decisões sobre de receber e pagar levará a uma rotina de saúde financeira da empresa.

### Então, reforçando:

- Aprenda a montar o fluxo de caixa. Por mais trabalhoso que pareça no início, entenda que é a mais importante ferramenta de decisão de todos os empresários. Desde a montagem da empresa até o dia-a-dia operacional.
- Adote também o formato de fluxo de caixa projetado. Além de importante instrumento de fixação de metas, permitirá antever desajustes financeiros futuros na hora de tomar decisões preventivas. Desenvolva o hábito de fazer previsões de receitas, de volume de vendas e também previsões de gastos.
- Faça cursos que abordem gestão financeira da empresa e controle do fluxo de caixa. Não se contente com apenas um curso nem em apenas dispor de “instrumentos computadorizados” que só ajudam a montar controles financeiros. Lembre-se que seu objetivo é **dominar a situação financeira da empresa e garantir sua adequação**. Ou seja, desenvolver habilidade nesse assunto e ser capaz de tomar decisões eficazes. Comece a praticar já, a partir de agora, na elaboração do seu plano de negócios.
- Utilize-se dos vários programas do SEBRAE, inclusive das orientações técnicas gratuitas específicas ao seu caso, tantas vezes quantas desejar.



## Apuração de resultados

Se o fluxo de caixa é a bússola dos empresários, o demonstrativo de resultado, isto é, a apuração de resultados equivale aos momentos de parada para conferir e acertar o rumo, a direção. Já dizia o ditado mais ou menos assim: “se você não sabe para onde vai, qualquer direção serve”. Na montagem do seu plano de negócios, bem como no dia-a-dia da empresa, você terá que fazer muitas estimativas, duas delas poderosas:

- previsão de vendas e
- previsão de lucro

Praticar essas duas previsões é saber para onde ir.

Ambas influenciarão todas as demais. Cumprir essas estimativas significa simplesmente viabilizar a empresa.

Por isso, agora você deverá realizar no plano de negócios uma apuração de resultados para cada alternativa que criar.

A prática da apuração de resultados obrigará sua empresa a manter toda a operação muito bem organizada e documentada. No final do mês você confrontará as vendas realizadas com os custos variáveis, as despesas comerciais e os custos fixos, para verificar se obteve resultado positivo (*lucro*), ou negativo (*prejuízo*).

Juntos, o fluxo de caixa e o demonstrativo de resultados são os dois instrumentos mais importantes da gestão financeira da empresa. Por isso todo empresário deve dominar sua prática, interpretação e tomada de decisão.

### **Reforçando:**

- Aprenda a apurar o resultado da empresa. Por mais trabalhoso que pareça no início, entenda que depois do fluxo de caixa é a mais importante ferramenta de decisão para empresários desde agora, na elaboração do plano de negócios, até a operação da empresa.
- Você só saberá se a empresa é viável quando conhecer o resultado de sua operação. Portanto, faça cursos que abordem gestão financeira da empresa. Recorde o que dissemos antes, não se contente com apenas um curso nem com “instrumentos computadorizados” que apenas ajudam a montar controles financeiros. Na elaboração do plano de negócios e no dia-a-dia da empresa, a gestão financeira será sua maior ocupação. Ser habilidoso no trato dessas questões é parte do “segredo” do empresário competente.
- Utilize-se dos vários programas do SEBRAE, inclusive das orientações técnicas gratuitas específicas ao seu caso, tantas vezes quantas desejar.

Completando estas orientações, nós do SEBRAE podemos ainda detalhar os procedimentos legais para abertura de uma empresa, ou do empreendimento que deseje montar, inclusive todas as opções dentro do direito empresarial referentes ao novo Código Civil. Você também poderá instruir-se conosco sobre a questão de impostos e contribuições especificamente para a empresa que desejar abrir.

Mas vale lembrar as vantagens de ser empresário, de ter seu próprio negócio, sua empresa. Basta notar que “emprego”, como nós o conhecemos hoje, tem cerca de apenas dois séculos. Portanto, é muito recente. Podemos dizer que nossa natureza não é depender de emprego para sobrevivência e acumulação de riquezas. O homem sempre foi empreendedor no sentido de aproveitar oportunidades para criar riquezas. Além disso, um excelente emprego é coisa sempre provisória. Imagine que alguém com um excelente emprego sofre um acidente e vem a falecer. O que deixa para a família? Uma poupança? Seguro de vida? Pode ser, mas

não o emprego. Pois este é pessoal e intransferível. É como se com a morte da pessoa a família ficasse “desempregada”.

Mas, se essa pessoa possui um negócio, uma empresa, a família pode continuar a ter uma empresa, somente dependendo dela mesma, de seus membros, se souber levá-la para a frente e manter sua viabilidade, usufruindo de seus lucros, de sua rentabilidade. Aliás, deve ser também preocupação do empresário preparar a família para comandar os negócios na sua falta. Daí a importância de possuir uma empresa própria, pois empresário e familiares poderão assegurar um futuro mais próspero e garantido.

Pense nisso desde já.

## DÚVIDAS OU SUGESTÕES, CONSULTE UMA DAS UNIDADES DO SEBRAE

### ACRE

(68) 223.2100

### ALAGOAS

(82) 216.1600

### AMAPÁ

(96) 214.1404

### AMAZONAS

(92) 622.1918

### BAHIA

(71) 320.4300

### CEARA

(85) 255.6600

### DISTRITO FEDERAL

(61) 362.1600

### ESPÍRITO SANTO

(27) 331.5500

### GOIÁS

(62) 250.2000

### MARANHÃO

(98) 216.6166

### MATO GROSSO

(65) 648.1222

### MATO GROSSO DO SUL

(67) 789.5555

### MINAS GERAIS

(31) 3262.2306

### PARÁ

(91) 242.2000

### PARAÍBA

(83) 218.1000

### PARANÁ

(41) 330.5757

### PERNAMBUCO

(81) 3227.8400

### PIAUI

(86) 216.1300

### RIO DE JANEIRO

(21) 2215.9200

### RIO GRANDE DO NORTE

(84) 215.4900

### RIO GRANDE DO SUL

(51) 3216.5000

### RONDÔNIA

(69) 224.1380

### RORAIMA

(95) 623.1700

### SANTA CATARINA

(48) 221.0800

### SÃO PAULO

(11) 3177.4500

### SERGIPE

(79) 216.7700

### TOCANTINS

(63) 223.3300

### SEBRAE NACIONAL

(61) 348.7100

Presidente do Conselho Deliberativo do SEBRAE-SP  
Alencar Burti

Diretor Superintendente  
José Luiz Ricca

Diretores Operacionais  
Carlos Eduardo Uchôa Fagundes  
Carlos Roberto Pinto Monteiro

Desenvolvimento: U. O. Orientação Empresarial do Sebrae-SP  
Gerência: Antonio Carlos De Matos

Apoio:  U. Orientação Empresarial do Sebrae Nacional

Autor: Antonio Carlos De Matos - Consultor da U. O. O. E. do Sebrae-SP

Responsáveis pela atualização:  
Consultores da  
U. O. O. E. do Sebrae-SP  
Antonio Carlos De Matos  
Jorge Luiz da Rocha Pereira  
Renato Fonseca de Andrade  
Sergio Diniz da Silva

Editoração do Sebrae-SP / U. O. O. E.  
Projeto Gráfico - Francisco Ferreira  
Marcelo Costa Barros

Ilustração - Francisco Ferreira  
Assessoria  
Administrativa - Patrícia de Mattos Marcelino  
Distribuição - Alaide Silva Pinheiro

Modelos da capa - Andréia Terumi Suzuki  
Fabiola Taraskevicius  
Júlio César Durante  
Luiz Álvaro S. Bastos  
Luiz Carlos dos Santos  
Marisa Nascimento Janeiro

Foto - Studio M31  
Revisão - Tânia Roiphe  
Diagramação - Grapho Soluções Gráficas  
Fotolito e Impressão -

