Centro Paula Souza

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

Agendas de Estudo

GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS

fevereiro/2026
(Reedição)

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

TARCÍSIO DE FREITAS
Governador do Estado de São Paulo

VAHAN AGOPYAN
Secretária de Ciência, Tecnologia e Inovação

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA

CLÓVIS DIAS
Presidente

MAYCON GERES
Vice-Presidente

DIVANIL ANTUNES URBANO
Coordenador Geral de Ensino Médio e Técnico

ROGÉRIO TEXEIRA
Superintendente de Ensino e Pesquisa nas modalidades EaD e Aberta

Ficha Técnica

ANDREA CECÍLIA RAMAL
SILVINA ANA RAMAL
Autoras

JUÇARA M MONTENEGRO S SANTOS
LIDIA RAMOS ALEIXO SOUZA
CESAR BENTO DE FREITAS
Supervisores de conteúdo

ADRIANO BOCARDO
ALICE MARA TEPEDINO
ALINE LEITE
DIVINA MARIA BERTALIA
IVETE MORAES
MARCELO AUGUSTO MIRA PUGIM
MARIA JOSÉ GRANDO ROVAI
MARIA TERESA PUIA
RICARDO KRAUSS
SÔNIA APARECIDA DOS SANTOS VIEIRA
TÂNIA REGINA CIRILLO
ZULANGE ODILA DA SILVA GRILLO
Revisores de conteúdo

SANDRA REGINA TONARELLI RODRIGUES
Diagramação

EDNEI MARX
Ilustrações

LATIN STOCK/CORBIS
Fotos – Banco de imagens

CLÁUDIO DE CARVALHO XAVIER
LUCIO ALMEIDA
MARCOS SERRA LIMA
RAUL DE ALBUQUERQUE
Fotógrafos

SUMÁRIO

Apresentação 05

Agenda 1 – Falando de Empreendedorismo 09

Agenda 2 – A Microempresa e a Empresa de Pequeno Porte no Brasil 23

Agenda 3 – Elaborando um Plano de Negócios 38

Agenda 4 – Dando Forma a um Pequeno Negócio 53

Agenda 5 – Temas societários e de legislação 66

Agenda 6 – O SIMPLES nacional e a lei geral 79

Agenda 7 – A inserção da pequena empresa no mercado econômico 92

Agenda 8 – Desenvolvendo os produtos e serviços 108

Agenda 9 – A formação de preços 121

Agenda 10 – As relações de trabalho e emprego 137

Agenda 11 – A formação de preços de serviços 153

Agenda 12 – Planejando a estrutura da organização 169

Agenda 13 – As finanças de pequenas empresas 182

Agenda 14– Projetando o fluxo de caixa 197

Agenda 15– Estratégia de vendas e distribuição 213

Agenda 16– Divulgação da imagem da empresa, de seus produtos e serviços 225

Apresentação

Prezado estudante:

Este material aborda os conteúdos específicos do curso de Qualificação Profissional em Gestão de Pequenas Empresas. Com a ajuda dele você perceberá a importância do planejamento para ter sucesso com um negócio ou com qualquer atividade profissional.

Neste curso, você será convidado a desenvolver um plano de negócios para uma pequena empresa, em que precisará detalhar todos os aspectos de seu funcionamento, como: análise de mercado, estratégia de marketing, formação da equipe de trabalho etc.

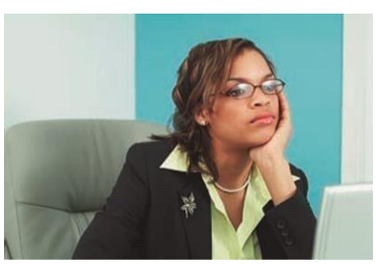
PRINCIPAIS TEMAS

O curso começa definindo o que são pequenas empresas e qual a sua importância para a economia do país. Em seguida, você é convidado a desenvolver um plano para algum negócio que já existe ou então para alguma ideia de negócio que gostaria de desenvolver um dia, como empreendedor.

É muito importante que, neste momento, você escolha algum negócio ou ideia que seja atraente, pois este plano irá acompanhá-lo ao longo de todo o curso.

Você pode utilizar para seu plano de negócios:

- A empresa de sua propriedade, que já funciona ou funcionou.
- Uma idéia de negócio que gostaria de tornar realidade um dia.



Além disso, ao longo dos capítulos, você também será convidado a colocar-se em diferentes situações e tomar decisões como se fosse:

- O próprio dono do negócio.
- Um funcionário de uma pequena empresa.
- Um gestor de um pequeno empreendimento.

Independentemente da situação ou desafio apresentado, você

deve praticar a aplicação dos conhecimentos adquiridos para resolver problemas e situações inesperadas, que certamente acontecerão no seu dia a dia de trabalho numa pequena empresa.

E assim, ao longo deste curso, você percorrerá aspectos do planejamento e da gestão de uma pequena empresa: estratégia de marketing, gestão de pessoas, definição de linha de produtos, preços, estratégias de promoção e vendas, planejamento e gestão financeira. Também aprenderá a verificar se um negócio é lucrativo para seus sócios, se pode ser considerado um bom negócio, e vai conhecer os aspectos da legislação brasileira que são específicos para as pequenas empresas.

UM ESTUDO DINÂMICO E INTERATIVO

VOCÊ NO COMANDO

Repare que nenhum desses conteúdos é apresentado de forma estanque. Neste curso você também é convidado a estudar de modo ativo e a construir seu conhecimento. Lembre-se sempre: você é oprotagonista do seu aprendizado.

Então, ao longo das várias seções, observe as chamadas do texto, como **Você no Comando**, e pesquise, reflita, chegue às próprias conclusões, busque as respostas para as situações-problema. Só então continue a leitura da agenda.

O foco deste curso é o desenvolvimento de competências e habilidades.

Por isso, durante seus estudos você será convidado não somente a pensar, mas também a fazer. Observe a ênfase que é dada aos exercícios práticos: não só pela elaboração do plano de negócios, que é provavelmente um dos instrumentos mais importantes na Gestão de Pequenas Empresas, mas também na resolução de problemas com funcionários, definição de estratégias de mercado, escolha de linha de produtos e de preços de venda.

Por meio da união entre a teoria e a prática você aprende não apenas a pensar, mas também a fazer.

AMPLIANDO HORIZONTES

O estudo dos temas não fica restrito à agenda. O conteúdo está relacionado com músicas e filmes de destaque na cena cultural. Essas são algumas das muitas possibilidades que a seção Ampliando Horizontes traz para que você não fique só no conteúdo, mas continue buscando sempre mais.

Tenha bons hábitos de estudo

Faça do seu conjunto de anotações um companheiro inseparável. Lembre-se sempre de responder aos exercícios e fazer sínteses e resumos para maior fixação do conteúdo.

Resolva todas as atividades propostas. Não deixe deresponder por si mesmo antes de ler a continuação do texto, pois esse processo irá desenvolver a sua autonomia intelectual, competência tão valorizada no mercado de trabalho de hoje.

Além disso, ao ler as respostas, lembre sempre que, no mundo do trabalho, você quase nunca pode se guiar por "gabaritos", sobretudo na análise de casos. Afinal, tudo depende muito do contexto e da situação de cada empresa, e, dificilmente a receita que deu certo em uma será infalível nas outras.

FORMANDO CIDADÃOS

VALE SABER

Fique atento às reflexões da seção **Vale Saber**. Nela são trabalhadas competências transversais e valores fundamentais para você como profissional e como cidadão.

Assimcomo no mercado de trabalho, aqui você deve encarar cada situação- problema com senso crítico e disposição para a reflexão.

Geralmente essa seção traz a possibilidade de refletir a respeito de temas que envolvem a ética ou os comportamentos pessoais e são relacionados com o assunto de cada agenda.

As reflexões do **Vale Saber** irão ajudá-lo a fazer opções, tomar decisões com base em valores e ser um profissional melhor.

VOCÊ NO MERCADO DE TRABALHO

Ao concluir os estudos deste curso você estará preparado para atuar nos diferentes departamentos que compõem um comércio: na área administrativo-financeira, de Marketing, Comercial, Recursos humanos.

Além disso, desenvolverá uma visão global e estratégica do negócio que será de grande valor em seu trabalho. Ao especializar-se em Gestão de Pequenas Empresas você está abrindo um campo de trabalho muito importante. Afinal, qual empresa que não comercializa um bem ou serviço?

Por isso, é fundamental que o país forme profissionais que possam trabalhar com eficiência e eficácia na gestão desses negócios.

MENSAGEM DAS AUTORAS

Querido aluno, querida aluna,

Parabéns por sua opção. Ao decidir estudar este curso, você demonstra que está atento(a) às mudanças que acontecem à sua volta e no mercado de trabalho.

Até alguns anos, não eram poucos os profissionais que tinham como meta ou trabalhar em cargos públicos, através de concursos, ou trabalhar como funcionários em grandes empresas.

Hoje, as relações de trabalho estão mudando. As grandes empresas trabalham com equipes cada vez menores, ano após ano reduzem as oportunidades de trabalho e o número total de funcionários contratados.

Os Governos, por outro lado, cada vez mais pressionados a reduzir gastos e orçamento, também enxugam seus quadros no que é possível.

Tudo isso gera desemprego e perda de oportunidades de trabalho.

No entanto, acontece um movimento paralelo que enche a todos de entusiasmo e esperança: o crescimento cada vez maior das pequenas empresas.

O Global Entrepreneurship Monitor é um estudo independente sobre a atividade empreendedora. No seu relatório, divulgado em 2010 o Brasil ocupa a segunda posição num ranking de 45 países, excluindo China e Índia, em número absoluto de empreendedores.

O país está atento à riqueza e aos empregos gerados por esses novos negócios.

Ser empreendedor representa apostar na realização dos próprios sonhos, testar possibilidades, aprender, crescer. Empreendedor é tanto aquele que tem o próprio empreendimento, trabalha por conta própria, como aquele que aceita o desafio de trabalhar junto a um empreendedor, numa pequena empresa, o que pode ser uma experiência muito enriquecedora.

O funcionário da pequena empresa tem uma visão privilegiada do mercado o que lhe permite manter informados todos os setores da empresa e, assim, participa ativamente das conquistas da organização.

Por isso, parabéns pela decisão por esse curso, e também por buscar o conhecimento técnico necessário para ser um excelente profissional.

Continue sempre com esse espírito empreendedor, rompendo modelos predefinidos, buscando novos desafios e aprendizagens, confiando no seu talento e capacidade de realização, fazendo brotar flores em terras inesperadas.

Silvina e Andrea Ramal

Agenda 01 – Falando de Empreendedorismo

Você já sonhou em montar seu próprio negócio? Já imaginou como seria abrir aquela loja on-line de produtos tecnológicos?

Seja um canal do Youtube ou um mercadinho de esquina, todas as oportunidades que você enxergar como algo tangível de ser elaborado são caminhos definidos para o empreendedorismo.

E se você busca por resultados para abrir seu próprio negócio, gosta de desafios, tem iniciativa e almeja o sucesso do seu futuro negócio, certamente, se identifica com o que chamamos empreendedorismo. Vamos, então, conhecer um pouco mais sobre este conceito?

MOMENTO DE REFLEXÃO

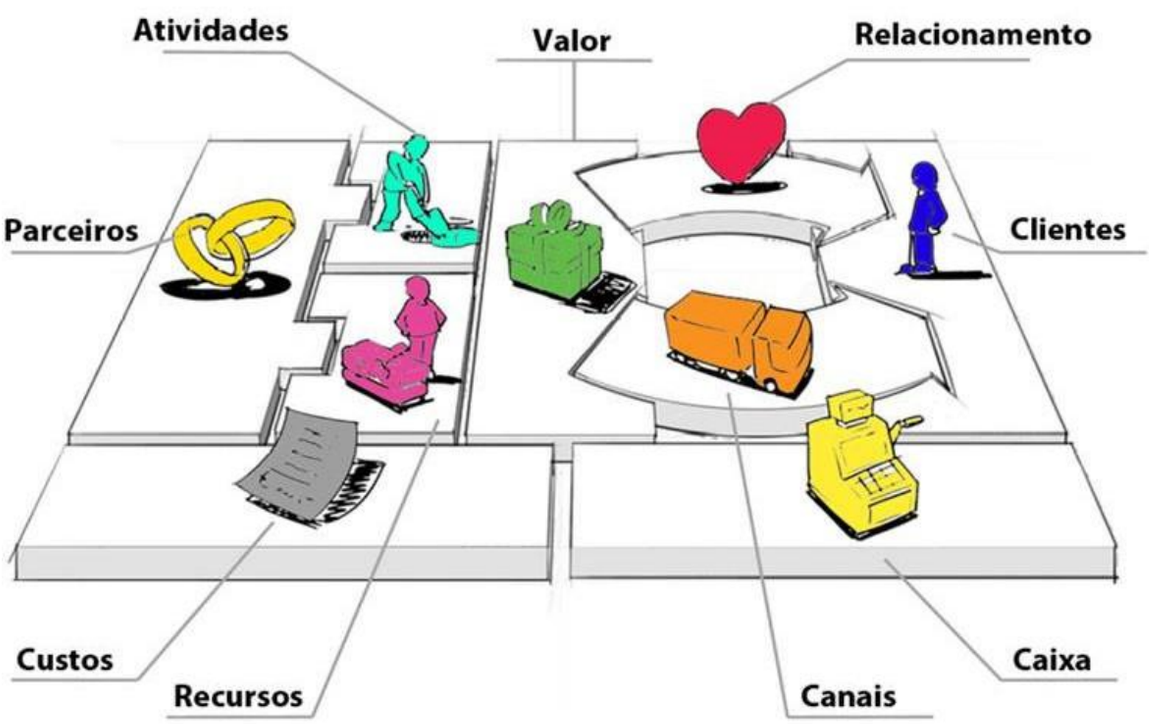
Almejar um negócio para garantir o seu futuro e o da sua família começa sempre com um sonho e, muitas vezes, com uma vontade de criar algo revolucionário e inovador. Você já pensou em algo assim?

Para que você consiga transformar seu sonho de negócio em realidade, será necessário construir o seu próprio conceito de empreendedorismo identificando características empreendedoras que estão presentes e ausentes em perfil.

Assim, conhecer as características do empreendedorismo e do empreendedor, bem como os comportamentos empreendedores mais valorizados, é importante para aquele que vai começar ou ressignificar seu negócio.

PARA COMEÇAR O ASSUNTO...

Nesse primeiro momento, você está prestes a encontrar muitas informações a respeito de modelos de empreendedorismo que poderão ser praticados para estabelecer regras de negócio para as suas iniciativas empreendedoras.



Fonte: https://nossaciencia.com.br/colunas/criando-um-canvas-inovador-o-empreendedorismo-cientifico/

Neste caso, é importante começar por identificarmos oportunidades reais de mercado nas quais o comportamento empreendedor pode ajudá-lo a atingir seus objetivos. No início, deve-se identificar as características empreendedoras em si mesmo, estabelecendo critérios para desenvolver suas habilidades e comportamentos empreendedores. Partindo desse princípio,

será necessário conhecer formas de empreender, trazendo para a discussão algumas definições sobre os diferentes tipos de empreendedorismo.

Atente-se, pois, seja na questão burocrática ou prática, as ações empreendedoras seguirão lado a lado em seu projeto de novo negócio e você deverá conhecer o seu mercado, seu público-alvo, seus concorrentes e as estratégias que se aplicarão ao seu modelo de negócio.

De acordo com a Wikipédia, Empreendedorismo é o processo de iniciativa de implementar novos negócios ou mudanças em empresas já existentes. É um termo muito usado no âmbito empresarial e muitas vezes está relacionado com a criação de empresas ou produtos novos, normalmente envolvendo inovações e riscos.

O Dicionário de Português On-line Michaelis apresenta a seguinte definição para o termo Empreendedorismo: qualidade ou característica de quem realiza empreendimento. O mesmo dicionário, trata Empreendimentos como: 1) Ato de empreender; empresa, entrepresa, interpresa; 2) Aquilo que se empreendeu; empresa, realização, cometimento; 3) Atitude de quem assume uma tarefa; 4) Entidade organizada para a realização de negócios; firma.

MERGULHANDO NO TEMA...

Abaixo, destacamos alguns trechos do livro Empreendedorismo, da Rede e-Tec Brasil, que trata do empreendedorismo de maneira muito saborosa. Vamos, então, mergulhar no tema e conhecer melhor esse universo?

A história do empreendedorismo se confunde com a história do próprio homem, pois acredita-se que o “comportamento empreendedor” sempre existiu e que foi esse comportamento que nos impulsionou a criar, construir e evoluir. Entretanto, a utilização do termo "empreendedorismo" é mais recente, sendo Richard Cantillon, importante escritor e economista do século XVII, considerado por muitos como um dos criadores do termo, tendo sido um dos primeiros a fazer a diferença entre o empreendedor (aquele que assume riscos) e o capitalista (aquele que fornecia o capital).

Já para o economista austríaco Joseph Schumpeter, em 912, o empreendedor era quase como um ser iluminado, não só dotado de faro especial para detectar e aproveitar as chances criadas por mudanças tecnológicas, mas também introduzindo processos inovadores de produção, abrindo mercados, agregando fontes de matérias-primas e estruturando organizações como capaz de criar um novo ciclo econômico.

Segundo o Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (2001), "empreender" é: decidir, realizar (tarefa difícil e trabalhosa); tentar (empreender uma travessia arriscada); pôr em execução; realizar (empreender pesquisas, ou longas viagens). Etimologicamente, 'empreender' vem do latim imprehendo ou impraehendo, que significa 'tentar executar uma tarefa'.

Do século XVII ao século XXI, muitos autores se dedicaram a estudar e acrescentar contribuições científicas para o avanço do empreendedorismo. Embora seja um tema amplamente discutido nos dias atuais, seu conteúdo, ou seja, o que ele representa, varia muito de um lugar para outro, de país para país, de autor para autor.

Uma das tendências observadas nas definições acrescentadas ao longo do tempo é que "empreendedorismo" deixou de ser um termo exclusivamente ligado aos negócios e às empresas, passando a ser visto como um comportamento. Isso ocorreu, principalmente, porque embora o termo tenha surgido a partir de pesquisas na área da economia, ele passa a receber contribuições da Psicologia e da Sociologia, o que acabou gerando diferentes definições para o termo.

222 - EMPREENDEDOR

Fonte: https://4.bp.blogspot.com/-l0wPhFq-EUU/W0O8WfztiMI/AAAAAAAAFuU/8wbYT0Dbra0fEJfvB3mbQWGnQWNlB-dbwCLcBGAs/s1600/222-empreendedor.png

O Empreendedorismo, como "comportamento", pode estar associado a um negócio, uma empresa, mas também pode estar associado a um projeto, a uma realização pessoal.
É a partir dessa visão que surgem novas "formas" de empreendedorismo. E o que era só "empreendedorismo" agora pode ser subdividido em “empreendedorismo de negócios”; “empreendedorismo social” e “intra-empreendedorismo”.

Empreendedorismo de Negócios

O "empreendedorismo de negócios" pode ser definido como o comportamento empreendedor vinculado a um negócio, uma empresa, um empreendimento. É quando você tem uma boa ideia e a transforma em um negócio lucrativo. Esse comportamento envolve planejamento, criatividade e inovação. Mas lembre-se: uma inovação nem sempre quer dizer a criação de um novo produto ou um novo serviço. Você pode oferecer ao mercado um mesmo produto ou serviço, só que de forma mais barata, mais rápida ou de melhor qualidade em relação aos seus concorrentes. Isso é empreendedorismo.

Empreendedorismo Social

O "empreendedorismo social" tem características semelhantes ao "empreendedorismo de negócios". A diferença está na missão social, cujo objetivo final não é a geração de lucro, mas o impacto social. Empreendedores sociais são como empresários, utilizam as mesmas técnicas de planejamento, mas são motivados por objetivos sociais, ao invés de benefícios materiais. Ou seja: se para o empreendedor de negócios o sucesso significa o crescimento da sua empresa (e dos seus lucros), para o empreendedor social o sucesso significa a transformação de uma realidade social, a melhoria da de vida das pessoas que vivem naquele local.

Mas fique atento! Isso não significa que o empreendedor de negócios pensa somente nos lucros, a qualquer custo. Um empreendedor gera riquezas para si mesmo e para a sociedade.

Intraempreendedorismo

É a pessoa empregada que apresenta um comportamento empreendedor, independente da função que ocupa na organização onde trabalha, e é esse comportamento que a leva a merecer destaque e crescer profissionalmente.

O intraempreendedorismo surgiu quando grandes empresas começaram a identificar a necessidade de incentivar o empreendedorismo dentro dos seus departamentos. Pode ser definido simplesmente como “empreender dentro das empresas”. Apresentar ideias, soluções, projetos e colocar essas ideias em ação. O intraempreendedorismo se aplica tanto ao funcionário da iniciativa privada quanto ao servidor público, por exemplo.

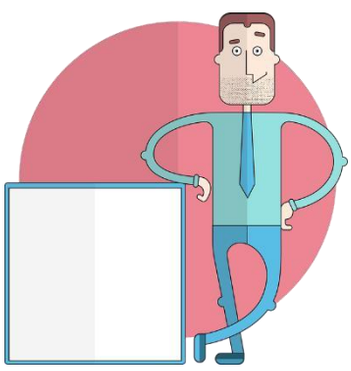
A verdade é que nunca se falou tanto em empreendedor e empreendedorismo. A figura do empreendedor vem sendo elogiada por sua coragem de se arriscar, de se libertar do tradicional modelo do “emprego com carteira assinada”. Para a maioria das pessoas, o empreendedor é o indivíduo que se fez sozinho, apesar das adversidades e que conquistou um sucesso individual. Mas é preciso conceber o empreendedor para além dessa perspectiva do sucesso apenas individual. Fernando Dolabela, criador de um dos maiores programas de ensino de empreendedorismo na educação básica e universitária no Brasil a metodologia Oficina do Empreendedor (utilizada em projetos do Instituto Euvaldo Lodi - IEL, Confederação Nacional da Indústria CNI, SEBRAE, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, CNPq e outros órgãos), lembra que:

[...] o empreendedorismo não pode ser um instrumento de concentração de renda, de aumento de diferenças sociais ou uma estratégia pessoal de enriquecimento. No Brasil o tema central do empreendedorismo deve ser o desenvolvimento social, tendo como prioridade o combate à miséria, oferecendo-se como um meio de geração e distribuição de renda, Mais do que uma preocupação com o indivíduo, o empreendedorismo deve ser relacionado à capacidade de se gerar riquezas acessíveis a todos. Como geralmente a renda concentrada teima em não se distribuir, é importante que seja gerada já de forma distribuída. É disto que cuida o empreendedorismo. (DOLABELA, 2008, extraído da Internet).

Dolabela está falando do empreendedorismo de forma geral, mas o foco da sua discussão é o empreendedorismo de negócios. Ele fala que o empreendedorismo não pode ser uma "estratégia pessoal de enriquecimento", mas deve "gerar riquezas acessíveis a todos".

Isso significa que, ao optar pelo seu próprio negócio, o empreendedor deve agir de forma ética. Uma empresa que gera novos postos de trabalho também contribui para melhorar a qualidade de vida das pessoas que estavam desempregadas. Mais pessoas trabalhando também significa mais clientes para o comércio local do município e assim por diante. Mas, e se essa nova empresa causar poluição ambiental? E se os salários pagos aos trabalhadores incluírem descontos abusivos? E se a empresa sonegar impostos? Isso, com certeza, não é empreendedorismo.

Características do empreendedor



Vamos conhecer nesse item as principais características do empreendedor, elencadas pelo SEBRAE.

a) Busca oportunidades e tem iniciativa

- ✓ Faz as coisas antes de ser solicitado ou antes de ser forçado pelas circunstâncias.
- ✓ Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços.
- ✓ Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.

b) Corre riscos calculados

- ✓ Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente.
- ✓ Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados.
- ✓ Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.

c) Exige qualidade e eficiência

- ✓ Encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápidas, ou mais baratas.
- ✓ Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência.

- ✓ Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.

d) É persistente

- ✓ Age diante de um obstáculo significativo.
- ✓ Age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo.
- ✓ Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir metas e objetivos.

e) É comprometido

- ✓ Faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para completar uma tarefa.
- ✓ Colabora com os empregados ou se coloca no fugar deles, se necessário, para terminar um trabalho.
- ✓ Esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo, acima do lucro em curto prazo.

Quanto ao planejamento:

a) Busca informações

- ✓ Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores ou concorrentes.
- ✓ Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço.
- ✓ Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.

b) Estabelece metas

- ✓ Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal
- ✓ Define metas de longo prazo, claras e específicas.
- ✓ Estabelece objetivos de curto prazo, mensuráveis.

c) Planeja e monitora de forma sistemática

- ✓ Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos.
- ✓ Constantemente revisa seus planos, levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais.
- ✓ Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.
- ✓ Conjunto de poder

a) Persuasão e rede de contatos

- ✓ Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros.
- ✓ Utiliza pessoas chave como agentes para atingir seus próprios objetivos.
- ✓ Age para desenvolver e manter relações comerciais.

b) Independência e autoconfiança

- ✓ Busca autonomia em relação a normas e controles de terceiros.
- ✓ Mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores.
- ✓ Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

O caso do "Seu José"

A partir de agora, vamos acompanhar o exemplo de três vizinhos: "Seu Tomás", "Seu José" e "Seu Francisco". Nosso objetivo é compreender um pouco melhor o comportamento empreendedor e como uma boa ideia pode se transformar num excelente empreendimento.

Seu José é um pequeno agricultor de um município do Norte do Brasil. Na localidade onde mora, a pesca extrativa está em decadência, devido a problemas como a poluição dos rios e a pesca predatória. Quando as famílias da comunidade querem comer peixe fresco, precisam comprar no município vizinho, que fica a mais de 100 km de distância. Assistindo a um programa de televisão, "Seu José" viu a experiência de produtores do Sul do País que estão criando peixe em suas propriedades. Como na propriedade do seu José passa um pequeno riacho, ele tem a ideia de criar peixes para aumentar a renda da família. Seu José fala da sua ideia com "Seu Francisco" e "Seu Tomás", vizinhos que possuem propriedades nas mesmas condições.

A partir dessa conversa, eles viajam para o município vizinho, conhecem um produtor que já está investindo na criação de peixes e falam de suas ideias. Com ele conseguem algumas informações, mas também descobrem que estão com alguns problemas.

<u>O primeiro problema</u>

Os vizinhos descobrem que "criar peixe" não é urna coisa tão simples assim. Precisam ter conhecimento técnico; não é só colocar o peixe na água e dar comida, como eles haviam

pensado.

O segundo problema

Eles descobrem que "criar peixe" não é uma coisa assim tão barata, tem que comprar os alevinos de outro município, comprar ração, construir viveiros.

O terceiro problema

Eles descobrem que "criar peixe" não é uma coisa assim tão fácil, precisam de licença e quase todos os produtores do seu Estado trabalham de forma ilegal, porque a legislação é muito rígida e o processo muito demorado.

A partir dessa conversa, os três vizinhos tomam atitudes diferentes:
"Seu Tomás" desiste logo da ideia:
— Esse negócio de criar peixe dá muito problema!
"Seu José" fica pensativo:
— Precisa calcular direitinho e tem que ter um técnico da Prefeitura; sem assistência, não dá.
"Seu Francisco" está cada vez mais animado:
— Isso não é difícil assim como eles falam, eles é que gostam de meter medo na gente. Tem banco aí financiando de tudo, a gente pega um empréstimo e pronto. Também não precisa de tanto cuidado, se a ração de peixe é cara, dá ração de frango, que é barata. E o peixe lá vai saber do que é feita a ração?
Ao voltar para suas propriedades, "Seu Tomás" voltou para a rotina, esqueceu os peixes e só voltou a pensar no assunto quando encontrou seus vizinhos novamente, algumas semanas depois.
"Seu Francisco", ao contrário, não pensava em outra coisa, até descuidou um pouco da lavoura nas muitas idas ao Banco, tentando conseguir um empréstimo. Só que, para isso, ele precisava de um projeto. Ele conseguiu o projeto com um técnico da Prefeitura, mas, como estava com muita pressa, o técnico só foi até à propriedade dele uma única vez, e fez algumas anotações rápidas. Enquanto o financiamento não saía, "Seu Francisco" tratou de vender alguns bois da sua criação para conseguir o dinheiro de forma mais rápida.

Já o "Seu José" continuava animado com a ideia, mas seguiu cuidando da sua lavoura e comprou alguns livros que falavam sobre o assunto, para compreender melhor. Também conversou com o técnico da Prefeitura (aquele que fez o projeto do "Seu Francisco") e solicitou uma visita "sem compromisso" para avaliar a viabilidade técnica da criação em sua propriedade. Depois, procurou o SEBRAE no Município vizinho e expôs a sua ideia. No SEBRAE, "Seu José" foi aconselhado a realizar uma pesquisa de mercado.

Pesquisa de mercado — uma importante ferramenta de planejamento utilizada pelo empreendedor.

Um ano depois:
"Seu José", "Seu Tomás" e "Seu Francisco" estão conversando novamente, durante um churrasco oferecido por " Seu José" para comemorar o casamento da filha. O assunto de sempre é a piscicultura:

"Seu Tomás" pergunta:

— Agora me digam vocês dois, que já ganharam experiência: esse negócio dá certo mesmo?

Nos bastidores:

"Seu Tomás" está vendo os vizinhos comercializando peixe na feira do Município, também está sabendo que "Seu José" está reformando a casa, colocando cerca nova na propriedade, e com essa "churrascada" toda ele deve estar ficando rico...

Mas quem responde primeiro é o "Seu Francisco":

— Se está dando certo? Eu até que tive umas perdas no início, não conhecia direito a técnica de criar peixe, mas eu te digo com certeza: se eu colocar mais 10 viveiros na minha propriedade, eu tenho comprador. Já me falaram que lá na capital tem um frigorífico que compra toda a produção, só que tem que ter volume, e eles pagam é muito bem, e vêm buscar aqui na propriedade. Eu só não estou ganhando mais dinheiro porque minha produção é pequena...

Nos bastidores:

"Seu Francisco" continua empolgado com a ideia, principalmente porque não quer "dar o braço a torcer" Na verdade, ele já teve muitos prejuízos com a criação e acumula algumas dívidas no banco. "Seu Francisco" começou a sua produção sem planejamento, não aceita a orientação do técnico da prefeitura e coloca mais peixes do que a quantidade recomendada nos viveiros, por isso eles crescem pouco, além do que ele "economiza" na ração, substituindo-a por outros produtos sem nenhum tipo de orientação, o que provoca a morte de uma grande quantidade de peixes. "Seu Francisco" também não está investindo mais na lavoura, e o pouco gado que sobrou na sua propriedade está quase sem pastagem. Todas as atenções estão voltadas para a piscicultura.

O último a falar é "Seu José".

— Olha Tomás, eu discordo um pouco do Chico. Que a produção dá certo, dá, mas é preciso muito trabalho e planejamento. Na pesquisa de mercado que eu fiz, aqui na Região, eu descobri que tem comprador para uma quantidade de peixe, como você está vendo acontecer. É que hoje, só temos eu e o Chico produzindo. Mas, e se todo mundo resolver criar peixe aqui "nesse fim de mundo" vamos vender pra quem? Que tem um frigorífico na capital eu sei que tem, mas é preciso conversar com eles primeiro, fazer contrato, tudo direitinho. Se você quer mesmo entrar para o negócio, eu lhe aconselho a procurar o SEBRAE e se planejar primeiro.

Nos bastidores:

"Seu José" ao contrário do vizinho, planejou a sua atividade. Aceita as orientações do técnico da prefeitura, mas também pesquisa tudo o que pode sobre o assunto e discute primeiro com ele antes de testar uma ração alternativa. Por enquanto, o peixe está vendendo bem, também não tem tido muitas perdas na sua produção. Mas ele sabe da intenção do vizinho de aumentar sua produção, e isso pode causar uma queda nos preços. Por isso está reformando sua propriedade para abrir um “pesque-pague”, ideia que o pessoal lá do SEBRAE analisou e achou que era viável. "Seu José" tem trabalhado muito, continua cuidando da lavoura e da criação de gado e também está estudando a possibilidade da criação de abelhas. Assim, com o movimento do pesque-

pague, ele teria mais um produto para oferecer aos visitantes. Como "Seu Tomás" não procurou saber o que estava acontecendo nos bastidores, iniciou sua produção depois de alguns meses, tendo "Seu Francisco" como principal orientador.

Reflexão do caso "Seu José"

O exemplo dos nossos "três vizinhos" é fictício, mas com certeza se parece com muitas histórias reais. Uma boa oportunidade por si só não se transforma num bom negócio, é preciso de viabilidade técnica e econômica, conforme tratados nos próximos assuntos:

"Seu Tomás" vai investir numa nova atividade por impulso, levado pelos argumentos de outro produtor, sem pesquisa e sem nenhum tipo de planejamento.

Já "Seu Francisco" é entusiasmado, arrojado e corajoso. Mas isso não faz dele um empreendedor, porque age também por impulso, sem planejamento e não calcula os riscos a que vai se expor. Esse tipo de atitude pode custar ao "Seu Francisco" até a própria propriedade, uma vez que ele fez empréstimos no banco, colocando-a como garantia. Observe também que "Seu Francisco" está investindo tudo numa única atividade; se der errado, ele fica praticamente sem outra alternativa de renda.

Já o "Seu José" identificou na piscicultura uma oportunidade, mas se planejou primeiro. Ele segue orientações técnicas e, ao mesmo tempo, estuda sobre o assunto para conquistar autonomia. "Seu José" calculou os riscos que iria correr e está diversificando a sua produção, investe na piscicultura, mas mantém na lavoura e na criação de gado. Ele está se antecipando a uma possível crise no comércio do pescado, com a criação do pesque-pague, e a apicultura não é uma ideia isolada, faz parte da estratégia do "Seu José" para oferecer vários produtos, já que muitas pessoas passarão a frequentar sua propriedade.

Conforme você pode observar, através desse exemplo, a base do comportamento empreendedor está mesmo no planejamento. É claro que, na vida, essa história poderia ter vários desfechos diferentes. O planejamento por si só não garante o sucesso de um empreendimento, mas devemos admitir que ele diminui, e muito, as chances de um possível fracasso. Como diz aquele outro provérbio chinês, "Se quiser derrubar uma árvore na metade do tempo, passe o dobro do tempo amolando o machado".

Fonte: Alves, R. A. (Org.). Empreendedorismo. Rede e-Tec Brasil. SECTMA-PE, 2009. Para ter acesso ao livro na íntegra, acesse

ATIVIDADE

Segundo o conteúdo estudado nesta agenda, o empreendedorismo não pode ser uma "estratégia pessoal de enriquecimento", mas deve "gerar riquezas acessíveis a todos".
O material de estudos apresenta, em destaque, o texto a seguir:

01

[...] o empreendedorismo não pode ser um instrumento de concentração de renda, de aumento de diferenças sociais ou uma estratégia pessoal de enriquecimento. No Brasil o tema central do empreendedorismo deve ser o desenvolvimento social, tendo como prioridade o combate à miséria, oferecendo-se como um meio de geração e distribuição de renda, Mais do que uma preocupação com o indivíduo, o empreendedorismo deve ser relacionado à capacidade de se gerar riquezas acessíveis a todos. Como geralmente a renda concentrada teima em não se distribuir, é importante que seja gerada já de forma distribuída. É disto que cuida o empreendedorismo. (DOLABELA, 2008, extraído da Internet).

02

Isso significa que, ao optar pelo seu próprio negócio, o empreendedor deve agir de forma ética. Uma empresa que gera novos postos de trabalho também contribui para melhorar a qualidade de vida das pessoas que estavam desempregadas. Mais pessoas trabalhando também significa mais clientes para o comércio local do município e assim por diante. Mas, e se essa nova empresa causar poluição ambiental? E se os salários pagos aos trabalhadores incluírem descontos abusivos? E se a empresa sonegar impostos? Isso, com certeza, não é empreendedorismo.

Depois destas reflexões, reúna-se com dois colegas de sala e pense nos vários empreendedores que vocês já tiveram a oportunidade de conhecer. São os donos de lanchonetes, de lojas, de consultórios, oficinas, escritórios, padarias, clínicas veterinárias e muitos outros. Imaginando que cada um desses empreendimentos gera riquezas, selecione um que vocês identifiquem como gerador de riquezas para seu enriquecimento pessoal e compartilhe com restante da sala, propondo uma solução para torná-lo um empreendimento que gere riquezas acessíveis a todos.

VOCÊ NO COMANDO

Elabore um texto respondendo às seguintes questões:

1. O que você entende por “empreendedorismo”?
2. Já pensou em abrir o próprio negócio? Se sim, este negócio está alinhado ao seu perfil?
3. Caso você optasse em ter seu próprio negócio, em que tipo você investiria? Por quê?

AMPLIANDO HORIZONTES

Para aprofundamento dos temas discutidos nesta agenda, seguem abaixo algumas dicas que se relacionam com o conteúdo estudado. Estas dicas são muito importantes!

➢ **Livro:**

"**Quem mexeu no meu queijo**", de Spencer Johnson, Editora Record, 2000.

Parábola que retrata a vida e suas mudanças, bem como seus objetivos. Esses são retratados em forma de queijos, pois os personagens do livro são ratos. O labirinto é onde a história se passa e representa o local onde ocorrem as buscas incessantes dos personagens pelos objetivos. A história é uma analogia ao cotidiano do ser humano, que está sujeito a mudanças intermináveis. Os ratos Sniff e Scurry e os duendes Hem e Haw são os quatro personagens da fábula e eles representam características do ser humano. Sniff é aquele que percebe as mudanças rapidamente, já Scurry é mais pró-ativo e realiza as tarefas que precisam ser feitas. O duende Hem não aceita mudanças e resiste a elas, e Haw é aquele que adapta-se as mudanças e acredita que elas podem trazer algo bom.

GLOSSÁRIO

Empreendedor

Em 1987, a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, criada pela Organização das Nações Unidas (ONU), definiu desenvolvimento sustentável como sendo "*aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades*". Com isso, procura chamar a atenção para a necessidade urgente de que os processos de desenvolvimento sejam inclusivos, garantindo as necessidades essenciais dos mais pobres, e também respeitem o meio ambiente.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas: http://www.sebrae.com.br

Entidade que apoia e fomenta a criação, a expansão e a modernização das micro e pequenas empresas, capacitando-as para cumprir com eficácia o seu papel no processo de desenvolvimento econômico e social.

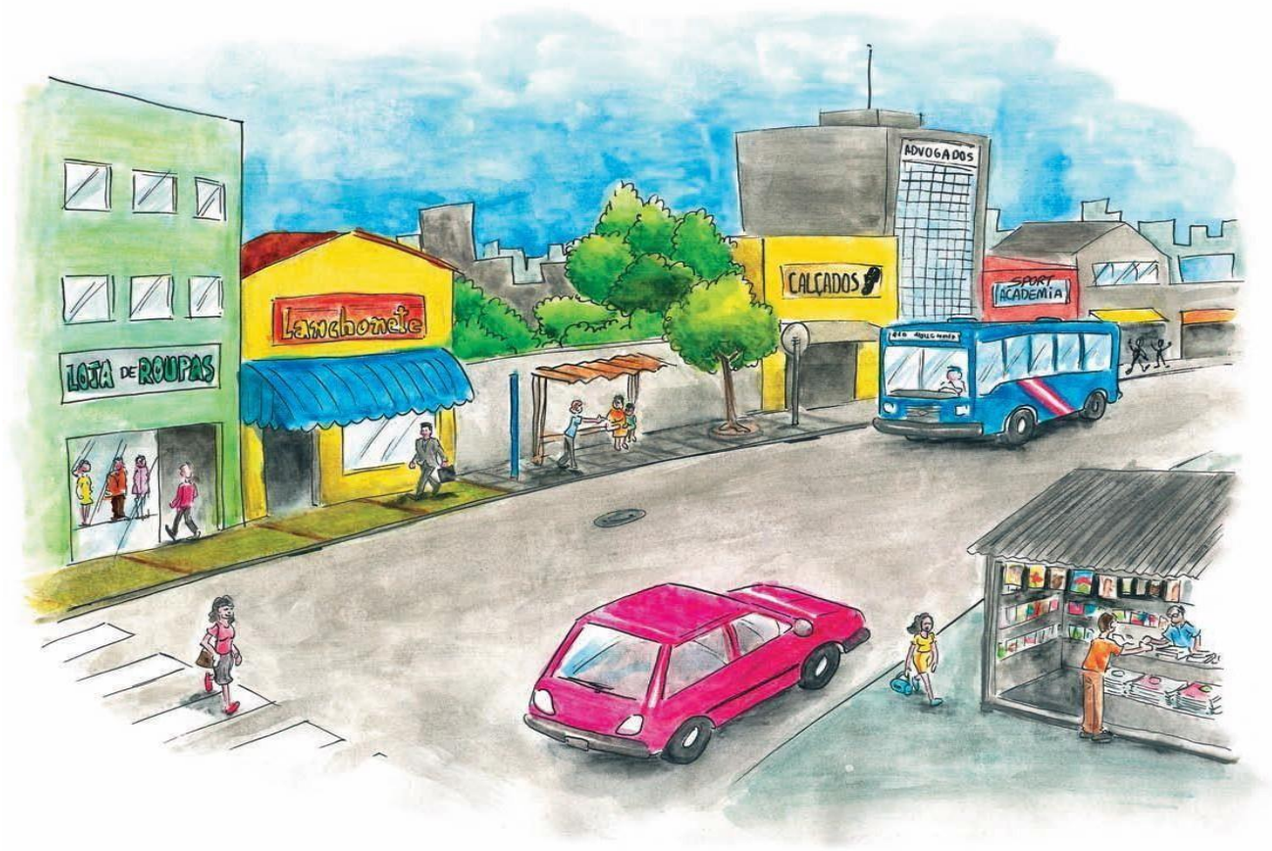
RESUMINDO O ESTUDO

Nesta Agenda, você estudou:

- O que é ser empreendedor.
- Desafios enfrentados pelos empreendedores.

Agenda 2 – A microempresa e a empresa de pequeno porte no Brasil

Você sai à rua cedo e já encontra um monte de empreendimentos em ação: um ônibus leva e traz pessoas, lanchonetes oferecem café da manhã, jornaleiros entregam as notícias do dia. Tudo isso existe por causa dos empreendedores. Um abriu uma empresa de transporte, outro tem loja de roupas, alimentos, alguém fundou um jornal. Cada produto ou serviço está onde está porque houve um empreendedor que detectou uma nova oportunidade.



MOMENTO DE REFLEXÃO

Você já pensou como seria o mundo se não houvesse empreendedores? Você acha que seria possível um mundo onde todos fossem empregados e não houvesse empregadores?

O empreendedor é aquela pessoa visionária que cria um novo negócio. Em locais onde antes não havia nada, de repente abre uma lanchonete, uma pequena confecção, uma gráfica.

Montar um novo negócio não é fácil: tem gente que trabalha de sol a sol, no fim de semana e até mesmo nos feriados.

E muitas vezes a família ou os amigos dizem: "Você está maluco! Vai procurar um emprego! Vai fazer concurso público!"

Mas o empreendedor não desiste de sua ideia, de seu sonho. E é graças à sua persistência, ao seu trabalho sério e incansável, que são gerados novos empregos, novos produtos e serviços, novas oportunidades de crescimento no país.

Você vai entrar a partir de agora no mundo muito especial dos empresários de pequenas empresas brasileiras, e conhecerá particularidades dos pequenos empreendimentos, que tornam esse tipo de negócio desafiador e fascinante. Verá também a grande importância que essas empresas têm hoje para o Brasil.

A você que está iniciando seus estudos neste assunto, seja empreendedor ou empregado de pequena empresa, desejamos que a trajetória seja muito enriquecedora, e que colabore para aumentar ainda mais o sucesso das pequenas empresas por todo o Brasil.

PARA COMEÇAR O ASSUNTO...

Empresas de grande porte, como, por exemplo, a Coca-Cola ou a Embratel, gastam milhões por ano para conhecer seu cliente: fazem pesquisas de mercado, pesquisas de opinião, procuram segmentar seu público por idade, nível de renda e educacional. Tudo isso para agradar ao máximo seus clientes e oferecer exatamente o que eles desejam.

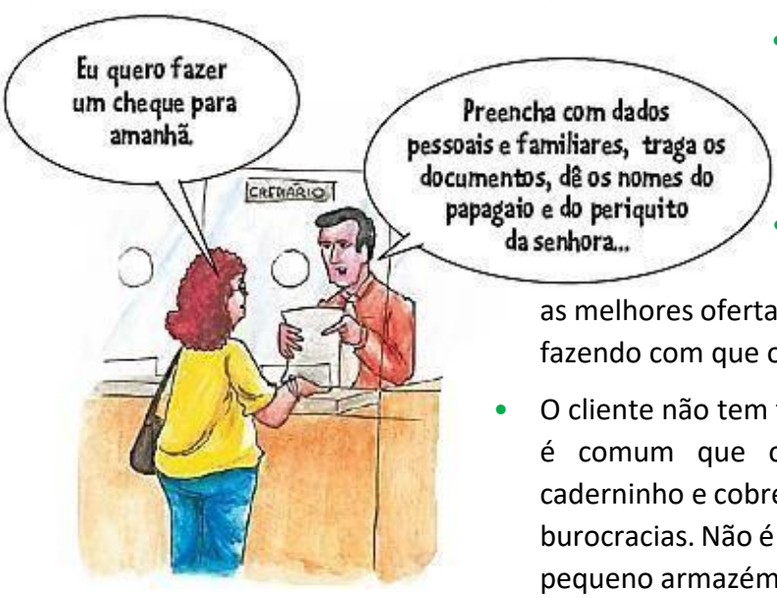
- Você considera que o pequeno empresário também precisa conhecer profundamente seu cliente?
- E como ele pode fazer isso com recursos limitados?

Pense a respeito e registre suas ideias.

Quando as grandes cadeias de hipermercados começaram a crescer no Brasil, inclusive com a chegada de redes internacionais como Makro e Carrefour, muitos acreditaram que seria o fim do pequeno armazém de bairro.

No entanto, o tempo mostrou que não era bem assim. Embora muitos pequenos negócios tenham fechado, como resultado da perda de clientes para os grandes hipermercados, outros conseguiram sobreviver e continuam muito bem.

Sabe o que dizem os estudos de mercado sobre o pequeno comércio de bairro? Que eles têm algumas vantagens competitivas frente às grandes redes de hipermercados:



- O próprio dono atende o cliente, além de conhecê-lo pelo nome e muitas vezes ter relação de amizade e confiança.
- Por conhecer muito sua clientela, o dono do negócio pode ajustar as melhores ofertas, evitando o encalhe de produtos e fazendo com que o cliente ache tudo que precisa.
- O cliente não tem tantos empecilhos para pedir fiado: é comum que o dono do negócio anote num caderninho e cobre tudo no final do mês, sem maiores burocracias. Não é comum pedir identidade e CPF num pequeno armazém.

Pois é, frente às grandes empresas, as pequenas podem até se sentir muito modestas e sem dinheiro, mas elas têm alguns recursos para encontrar seu espaço no mercado e ter sucesso.

Muitas pequenas empresas conseguem excelentes resultados ao unir trabalho com uma boa dose de criatividade.

Pense em negócios de pequeno porte que você frequenta: uma lanchonete, uma papelaria, um mercadinho, uma banca de jornal.

Que vantagens você encontra nesses comércios em relação às grandes redes que você conhece?

Registre suas ideias. Em seguida, prossiga a leitura.

Uma sugestão de resposta para a pergunta que você analisou seria: a pequena empresa está perto de seu consumidor, portanto pode conhecê-lo profundamente.

Além disso, por ser de menor porte, pode fazer mudanças mais rapidamente.

Em uma grande rede internacional de lanchonetes ***fast-food***, o processo de mudar um item do cardápio pode levar alguns meses. É preciso treinar todos os funcionários sobre o novo produto, modificar os cardápios em cada local e, ainda, testar se o produto vai se adaptar bem em todas as regiões onde a rede atua.

Por outro lado, uma pequena lanchonete pode fazer uma mudança de um dia para o outro, e ainda há espaço para atender ao desejo do cliente de um modo mais personalizado.

Há redes de restaurantes e lanchonetes com mais de 30 mil estabelecimentos no mundo. Redes desse porte nem têm interesse em mudar a toda hora, pois o seu negócio é o chamado ***fast-food*** *– comida que sai rapidamente, com rápido atendimento. O cliente não procura mudanças nem atendimento personalizado, e sim rapidez.*

MERGULHANDO NO TEMA...

O perfil do empreendedor

Leonel é taxista há 15 anos e diz:

– Minha pequena empresa é o carro.

Ele sabe quanto fatura por mês, por semana e por dia. Sabe quanto gasta de gasolina por dia e por quilômetro rodado. Também sabe dizer as regiões da cidade e os horários das melhores corridas.

O segredo do negócio de Leonel? Segundo ele, ter muita organização com as próprias finanças (nada de trocar de carro sem dinheiro) e dar um excelente atendimento ao cliente.

– Rádio baixo com música suave, falar delicadamente só quando perguntarem alguma coisa, tratar por "senhor" e "senhora".

Você sabe o que é ser empreendedor? Você acha que as pessoas já nascem com o perfil empreendedor? Quais as características de uma pessoa empreendedora?

Essas perguntas têm ocupado os estudiosos da área. A seguir, você vai conhecer algumas conclusões a que eles chegaram em suas pesquisas.

"Algumas pessoas veem as coisas como são e perguntam: Por quê? Sonho com coisas que nunca existiram e pergunto: Por que não?"

George Bernard Shaw

Empreendedores se formam

Você já deve ter ouvido, ou até mesmo falado, uma frase do tipo: "Esse nasceu sabendo desenhar, aquele nasceu sabendo jogar futebol." Pois há pessoas que, talvez pela formação e influência que receberam na escola ou na família, parecem ter nascido com o perfil de um empreendedor.

Mas não é bem assim. Mesmo que não seja desde a infância, o empreendedor pode se formar, através do estudo, do autoconhecimento e do trabalho.

QUAIS SÃO AS CARACTERÍSTICAS DE UMA PESSOA EMPREENDEDORA?

O empreendedor quer assumir o controle da própria vida

Tem gente que adora culpar o mundo por seus problemas: o vizinho, o marido, a família, o Governo. Parece que todo mundo só tem uma ocupação, que é prejudicar àquela pessoa.

A diferença destas pessoas em relação às pessoas que têm perfil empreendedor é que estas tomam as decisões da sua vida, se sentem responsáveis pelo que acontece com ela. Assim, fica mais fácil ser feliz, porque a felicidade depende mais dele do que da vida lá fora.

O empreendedor tem capacidade de assumir riscos

Tem gente que não aguenta ter negócio próprio porque tem medo. Não suporta viver sem ter um dinheiro certo no fim do mês, ou sabendo que terá que ter capacidade para gerar a própria renda a cada novo dia. Essa postura tem a sua razão de ser, afinal, montar um negócio é algo que sempre envolve risco.

O empreendedor assume esse risco, ele é que passa a ser a segurança de outras pessoas. Isso não tem nada a ver com ser irresponsável ou arriscar tudo: tem a ver com assumir riscos calculados.

Então, quem é, afinal o **empreendedor**?

Empreendedor é aquele que toma a iniciativa de investir e coordenar recursos para produzir bens ou serviços em uma empresa com ou sem fins lucrativos.

É uma pessoa inovadora, que tenta introduzir novos produtos e serviços no mercado, tomando para si a responsabilidade pela condução e direcionamento do futuro do seu negócio, assumindo não só os riscos pessoais, mas também os de todos os envolvidos nele.

O empreendedor não só fala, ele faz

Enquanto muita gente pensa: “Puxa, eu ainda tenho tanto que aprender”, o empreendedor reconhece seu próprio valor, vai lá e faz.

MOMENTO DE REFLEXÃO

E você, é um empreendedor?

Caso não seja, gostaria de ser? Por quê?

COMO CLASSIFICAR AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS?

Muito se fala hoje em microempresas, em pequenas empresas. Afinal, o que é exatamente uma micro e pequena empresa?

Não existe um critério único. No entanto, a lei no Brasil classifica o tamanho das empresas por sua receita anual.

Classificação segundo o faturamento:

- Microempresa (ME): até 360 mil reais de faturamento nos últimos 12 meses.
- Empresa de pequeno porte (EPP): de 360 mil reais a 4,8 milhões de reais de faturamento nos últimos 12 meses (dados de 2022).

Os termos micro e pequena empresa surgiram durante o regime militar, na campanha de "desburocratização nacional", que, entre outros aspectos, instituiu o Estatuto da Microempresa, com o objetivo de estimular a abertura de novos negócios. Em 1999, o Governo Federal instituiu o Novo Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, que regulamentou o assunto. Em 2006 a Lei Complementar nº 123 instituiu o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte.

IMPORTÂNCIA DAS PEQUENAS EMPRESAS PARA A ECONOMIA BRASILEIRA

Veja o que mostra uma pesquisa realizada pelo SEBRAE, em 2018: a maioria dos empresários está otimista quanto às perspectivas gerais para sua empresa nos próximos 12 meses: 56,2% acredita que a empresa irá melhorar no período.

Dentre os mais otimistas com o desempenho da própria empresa destacam-se os empresários das Empresas de Pequeno Porte (EPPs). Dados de:

Nas últimas três décadas, as micro e pequenas empresas (MPE) vêm desempenhando um papel cada vez mais estratégico na economia brasileira, e hoje já respondem por 30% do valor adicionado ao PIB [Produto Interno Bruto] do país. Isso é o que aponta o estudo 'Participação das MPE na economia nacional e regional', elaborado pelo Sebrae e Fundação Getúlio Varga (FGV), que confirma um movimento consistente e crescente da importância dos pequenos negócios na geração de empregos e arrecadação de impostos, que vem desde 1985, quando a participação das MPE alcançou 21% do PIB." (Portal Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios).

A importância da micro e pequena empresa como geradora de renda e empregadora só vem crescendo. De acordo com Portal da Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, "a força das MPE é notada principalmente nas atividades de Comércio e Serviços (que juntas respondem por 23% dos 30% do PIB). As características próprias desses segmentos, e o fato de estarem presentes em todos os bairros, de todos municípios brasileiros, possibilitam que as empresas de menor porte sejam competitivas e de importância fundamental no tecido social e na dinâmica econômica do país.

Em relação à geração de empregos formais, a importância das MPE é ainda mais significativa para a economia. Os pequenos negócios são responsáveis por mais da metade dos empregos formais no país, concentrados principalmente nas atividades de Comércio e de Serviços. As micro e pequenas empresas representavam, em 2017 (ano analisado pelo estudo), 66% dos empregos no Comércio, 48% nos Serviços e 43% na Indústria."

- Você pensa em abrir uma pequena empresa? Já teve uma?
- Qual é o seu propósito com este curso?
- Se pensa em abrir uma empresa, que desafios você acha que irá enfrentar?

Registre suas impressões.

Por que abrir uma empresa?

Talvez você esteja pensando que abrir uma empresa é algo muito difícil, que há muitos desafios a vencer. Afinal, vale a pena ter uma empresa, ser empreendedor?

A resposta é muito pessoal. Depende da sua capacidade de lidar com as situações.

- O volume de trabalho é enorme; os empreendedores costumam dedicar muitas horas de sua vida ao negócio.
- É preciso dedicar muita energia, pois um negócio só terá sucesso com muita dedicação e compromisso dos sócios.
- Muitas vezes é preciso aplicar todas ou boa parte das economias num negócio, para poder estruturá-lo, correndo o risco de perder tudo se ele não der certo.

No entanto, não há dúvida de que uma empresa própria, quando bem planejada e administrada, pode ser fonte de grandes realizações e felicidade para seus empreendedores.

Ter uma empresa pode ser bom?

Sim, com ela, o empreendedor pode...

- Realizar um sonho ou projeto de vida.
- Aumentar o rendimento pessoal.
- Ter maior autonomia no trabalho para inovar e crescer profissionalmente.
- Gerar empregos e renda para pessoas de sua comunidade.
- Trazer qualidade de vida para os empregados, os clientes e outras pessoas que se relacionam com seu negócio.
- Fazer da sua motivação pessoal, da sua paixão (por determinado assunto, produto etc.) um negócio.

Que benefícios as pequenas empresas geram para a sociedade?

- Proporcionam um ambiente de trabalho que é, muitas vezes, mais amigável e familiar do que o ambiente das grandes empresas.
- Possibilitam aos empregados oportunidades de realização.
- Dão dinamismo à economia, trazem criatividade e inovação, são grandes geradoras de emprego e renda.

Agora que você está estudando as pequenas empresas, quando passar por um pequeno negócio, lembre-se: você está diante de uma força muito importante da economia brasileira, que gera renda, empregos e riqueza para muitas pessoas no país!

ATIVIDADE

Responda ao que se pede:

1. Imagine que você abriu um negócio com um sócio. Depois de um ano de funcionamento, você recebe uma oferta excelente de emprego, com um bom salário. O que você faria? Desistiria do negócio, deixando para seu sócio tocá-lo sozinho? Ou continuaria com o próprio negócio, ignorando a oportunidade de trabalho?

VOCÊ NO COMANDO

Leia o texto a seguir:

Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil

Em dez anos, os valores da produção gerada pelos pequenos negócios saltaram de R$ 144 bilhões para R$ 599 bilhões.

Brasília - Os pequenos negócios respondem por mais de ¼ do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Juntas, as cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas no País representam 27% do PIB, um resultado que vem crescendo nos últimos anos. Os dados inéditos são revelados pelo presidente do Sebrae, Luiz Barretto. "O empreendedorismo vem crescendo muito no Brasil nos últimos anos e é fundamental que cresça não apenas a quantidade de empresas, mas a participação delas na economia", afirma Barretto.

Em 1985, o IBGE calculou em 21% a participação dos pequenos negócios no PIB brasileiro. Como não havia uma atualização desse indicador desde então, o Sebrae contratou a Fundação Getúlio Vargas para avaliar a evolução das micro e pequenas empresas na economia brasileira, com a mesma metodologia utilizada anteriormente. Em 2001, o percentual cresceu para 23,2% e, em 2011, atingiu 27%.

Em valores absolutos, a produção gerada pelas micro e pequenas empresas quadruplicou em dez anos, saltando de R$ 144 bilhões em 2001 para R$ 599 bilhões em 2011, em valores da época.

Os valores foram apurados até 2011 para manter a mesma forma de cálculo considerando os dados do IBGE disponíveis sobre os pequenos negócios. A apuração foi feita com a soma das riquezas geradas por empresas de todos os portes nos setores de Comércio, Indústria, Serviços e Agroindústria – exceto o setor público e as intermediações financeiras, uma vez que não há micro e pequenas empresas nestes setores.

As micro e pequenas empresas são as principais geradoras de riqueza no Comércio no Brasil, já que respondem por 53,4% do PIB deste setor. No PIB da Indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). E no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios.

"Os dados demonstram a importância de incentivar e qualificar os empreendimentos de menor porte, inclusive os Microempreendedores Individuais. Isoladamente, uma empresa representa pouco. Mas juntas, elas são decisivas para a economia", considera Barretto, lembrando que os pequenos negócios também empregam 52% da mão de obra formal no País e respondem por 40% da massa salarial brasileira.

Segundo ele, os principais motivos para o bom desempenho dos pequenos negócios na economia brasileira são a melhoria do ambiente de negócios (em especial após a criação do Supersimples que reduziu os impostos e unificou oito tributos em um único boleto), o aumento da escolaridade dapopulação e a ampliação do mercado consumidor, com o crescimento da classe média.

"Esses três fatores têm motivado o brasileiro a empreender por oportunidade e não mais por necessidade. Antes as pessoas abriam um negócio próprio quando não encontravam emprego. Hoje, de sete a cada 10 pessoas iniciam um empreendimento por identificar uma demanda no mercado, o que gera empresas mais planejadas e com melhores chances de crescer", avalia o presidente do Sebrae.

Pequenos negócios na economia brasileira:

27% do PIB

52% dos empregos com carteira assinada

40% dos salários pagos

8,9 milhões de micro e pequenas empresas

Fonte: https://novonegocio.com.br/empreendedorismo/pequenas-empresas-que-deram-certo/

Agora reflita com base no texto e na sua própria visão:

a) Procure identificar um empreendimento que você conhece ou até mesmo que já trabalhou. Feito isso, pesquise fatores internos (competências dos sócios e dosfuncionários, organização interna) e externos (economia, tendências do mercado, dos consumidores) que levaram essa empresa ao sucesso.

b) Vários materiais nesta área apontam que a escolha dos sócios é um fator determinante para o sucesso de um negócio. Você concorda? Justifique a sua resposta.

VALE SABER

Desde a década de 1970 a participação das mulheres como trabalhadoras tem mudado muito. Em 1970, apenas 18% das mulheres brasileiras trabalhavam. Porém, mais da metade delas (54%) já tinha algum tipo de atividade em 2002.

O trabalho das mulheres é resultado não só das próprias demandas das empresas por trabalhadores, mas também da mudança na família brasileira.

É interessante notar, inclusive, que a existência de filhos não tira mais as mulheres do mercado de trabalho. Em 2018, 72% das mulheres com filhos trabalhavam.

Uma das explicações para o aumento das mulheres no mercado de trabalho pode ser o número cada vez maior de mulheres quesão chefes de família. Em 2018, no Brasil, 45% dos chefes de família brasileiros era do sexo feminino.

Apesar de trabalharem fora, as mulheres são as principais responsáveis por cuidar da casa, dos filhos e do resto da família, o que representa uma sobrecarga grande.

No entanto, as mulheres no Brasil ainda recebem uma remuneração 20% inferior à dos homens no Brasil, mesmo que tenham um emprego igual.

O SEBRAE comprova que as mulheres empreendedoras já estão presentes em metade dos empreendimentos do país. Por isso mesmo, a instituição criou o Prêmio SEBRAE para a Mulher de Negócios. Se você for uma empreendedora de sucesso, é importante que se inscreva e participe pelo site www.sebrae.com.br ou indique para mulheres empreendedoras que conhece.

O Prêmio Sebrae Mulher de Negócios tem como objetivo identificar, selecionar e premiar os relatos de vida de mulheres empreendedoras de todo o país, as quais transformaram seus sonhos em realidade e cuja história de vida hoje é exemplo para outras que possuem o mesmo sonho.
Conheça histórias inspiradoras no site:
http://www.mulherdenegocios.sebrae.com.br/site/premiadas

AMPLIANDO HORIZONTES

Para aprofundamento dos temas discutidos nesta agenda, seguem abaixo algumas dicas que se relacionam com o conteúdo estudado. Estas dicas são muito importantes!

- **Filme:**

  Jerry Maguire, a grande virada (Jerry Maguire), de Cameron Crowe, EUA, 1996.

  Profissional entra em crise depois de perder um emprego estável e inicia um negócio próprio, com apenas um cliente. É interessante assistir para ver como ele consegue enfrentar este desafio e alavancar a as empresa.

- **Música:**

  "Sonho Impossível", Chico Buarque e Maria Bethânia ao vivo, de J. Darion e M. Leigh, versão de Chico Buarque e Ruy Guerra, Philips, 1975.

  Esta música fala de algo muito presente na vida do empreendedor: o sonho. Em geral, um empreendimento nasce de um sonho, de uma oportunidade que o empreendedor vê e que, às vezes, parece muito distante, mas que ele batalha para conquistar. Como diz a letra da canção:

"Sonhar
Mais um sonho impossível
Lutar
Quando é fácil ceder
Vencer o inimigo invencível
[...]
E o mundo vai ver uma flor
Brotar do impossível chão"

- **Site:**

  SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
  http://www.sebrae.com.br

  Esteorganismo trabalha, desde 1972, pelo desenvolvimento sustentável das empresas de pequeno porte. OSEBRAEofereceuma grandeajudapara acapacitação de pequenos empreendedores. Vale apena visitar osite, que tem materialpara consultaepesquisa, dicas interessantes, relatos de casos de sucesso e notícias de interesse para a micro e pequena empresa.

GLOSSÁRIO

Desenvolvimento sustentável

Em 1987, a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, criada pela Organização das Nações Unidas (ONU), definiu desenvolvimento sustentável como sendo "*aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades*". Com isso, procura chamar a atenção para a necessidade urgente de que os processos de desenvolvimento sejam inclusivos, garantindo as necessidades essenciais dos mais pobres, e também respeitem o meio ambiente.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística http://www.ibge.gov.br

Órgão federal que realiza pesquisas e fornece informações estatísticas sobre a população do país.

RESUMINDO O ESTUDO

Nesta Agenda, você estudou:

- O que é ser empreendedor.
- Como classificar pequenas empresas.
- Pequenas empresas no Brasil.
- Desafios enfrentados pelos empreendedores no Brasil.

Agenda 3 – Elaborando um Plano de Negócios

Você já foi a alguma palestra para empreendedores e pessoas que querem abrir negócios? Nesses eventos, é comum alguém perguntar ao conferencista:
– Você sabe me dizer qual é um bom negócio para eu montar na minha cidade?
Qual seria a sua resposta? Você conhece algum negócio tão bom que dê certo em qualquer cidade?
Bem, a resposta típica dos palestrantes é: "Se eu identificar um bom negócio, não vou contar para ninguém, vou montá-lo."

MOMENTO DE REFLEXÃO

Como encontrar boas ideias para negócios?

Como saber se uma ideia pode ser mesmo um bom negócio?

Será que pesquisas e estudos de mercado ajudam no momento de abrir uma empresa? Ou será que as ideias aparecem como mágica?

Pois é, bons negócios não acontecem como mágica nem estão listados em livros de especialistas. Encontrar uma ideia válida para abrir um bom negócio é uma arte e existem algumas ferramentas para ajudar a descobri-lo. É esse assunto que você vai estudar agora: como identificar oportunidades de negócios e a elaboração do plano de negócios

Repare na ilustração. Se você fosse amigo ou amiga do Clécio, aceitaria o convite para ser sócio na agência de turismo ecológico? Por quê? Você acha que a agência de turismo do Clécio é um bom negócio?

Registre suas respostas e compartilhe com seus colegas. Discutam os diversos pontos de vista que surgiram e só depois continue a leitura do texto.

PARA COMEÇAR O ASSUNTO...

Jurandir, Sônia e Clécio estão discutindo se é bom negócio montar uma agência de turismo ecológico.

Observe o que eles estão conversando.

Sônia diz: – Clécio, você sabe se as pessoas querem fazer passeios ecológicos?

Clécio: – Ora, tem muita gente que ama a natureza como eu amo.

Sônia diz: – Mas não é você que tem que amar, é sua clientela. Você fez pesquisa de mercado?

Clécio: – Claro que não! Eu sei que vai dar certo!

Jurandir diz: – Quem decide é o cliente.

Clécio responde: – Quero trabalhar com o que gosto, e pronto!

Sônia: – E nós queremos que você trabalhe com o que gosta! Por muitos anos!

Jurandir: – Para isso tem que analisar o mercado!

- Você acha que Sônia e Jurandir deveriam sugerir ao Clécio que estudasse seu mercado? Por quê?
- Partindo do princípio de que você tenha uma grande ideia de negócio, o que faria para colocá-la em prática?

Para isso, pense agora em uma possibilidade concreta. Reflita sobre ela, analise vantagens e desvantagens desse negócio. E finalmente reflita: por que essa ideia é uma excelente oportunidade de negócio? Registre suas reflexões e compartilhe-as com seus colegas.

Para que uma boa ideia se transforme num negócio de sucesso, é preciso desenvolver um **plano de negócios**.

O **plano de negócios** é o exercício de pensar um negócio em todas as suas dimensões: análise de mercado, estratégia, gestão de pessoas, gestão financeira etc.

Ao pensar e planejar um negócio, descrevendo-o de maneira tão detalhada e aprofundada, você desenvolverá muito conhecimento sobre ele.

Deste ponto em diante, você terá a oportunidade de desenvolver um plano de negócios. Ele será o fio condutor do seu processo de aprendizagem.

MERGULHANDO NO TEMA...

DETECTANDO OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS

Onde você procuraria oportunidades de negócios?

Será que as pessoas com as quais você convive poderiam ajudar no processo?

As oportunidades de negócio surgem no ambiente externo, no mercado. Não adianta nada ficar trancado em casa, só pensando. Ideias não aparecem por arte ou mágica e, no caso dos bons negócios, elas vêm da observação da realidade.

Quando surgem as oportunidades de negócios?

Há alguns anos, os serviços para a terceira idade foram uma grande oportunidade de mercado, pois esse público não tinha serviços especiais. Hoje, muitas pequenas empresas têm lucros levando pessoas idosas a shows, passeios e viagens. As academias de ginástica também têm serviçosespecializados. Veja, no Glossário, os critérios utilizados para classificações de público-alvo.

As oportunidades surgem quando há demandas não atendidas.

A forma de encontrar novas ideias é procurar, pesquisar, observar, perguntando-se:

- Do que as pessoas precisam?
- O que as pessoas desejam, mas ainda não têm?
- O que poderia ser desenvolvido para solucionar algum problema que ainda não tem solução?
- O que poderia ser oferecido:
  - ✓ Por um preço melhor?
  - ✓ Com mais criatividade e inovação?
  - ✓ Com melhor atendimento ao cliente?
  - ✓ De maneira mais atrativa etc.?

As respostas a essas perguntas são demandas das pessoas que ainda não foram atendidas. São oportunidades de negócios!

Veja como exemplo o caso de Sônia e Jurandir. Eles têm uma padaria há dez anos e são muito queridos pela freguesia. Sônia sempre faz pesquisas com seus consumidores, para descobrir novas oportunidades de negócios.

Ela percebeu que cada vez mais mulheres trabalhavam fora nas redondezas e não tinham tempo para cozinhar. Por isso, lançou na padaria uma nova linha de sanduíches e refeições prontas. Foi um sucesso!

O que fazer com as demandas não atendidas?

As demandas não atendidas podem gerar:

- Empresas com fins de lucro, se a resposta à demanda for um produto ou serviço que pode ser comercializado. É o caso dos sanduíches da Sônia!
- Organizações sem fins de lucro, se a resposta for um serviço de interesse público, mas que não pode ser comercializado, ou se dirige a um público que não tem condições de pagar por ele. Por exemplo, escola de música e dança para crianças de uma comunidade de baixa renda.

Os serviços que devem ser prestados pelo Governo não são oportunidades de negócios. No máximo, você pode fazer uma reclamação como cidadão!

Seria o caso da recuperação de uma estrada pública, da sinalização das ruas, ou de oferecer maior segurança para os pedestres. Esses são deveres do Governo, que deve oferecer serviços pagos com o dinheiro de nossos tributos. A iniciativa privada não pode tomar para si o trabalho e cobrar por ele.

Chegou a hora de você fazer a sua investigação! Pense, puxe pela memória e liste algumas demandas não atendidas que conseguir encontrar.

Em seguida, verifique quais poderiam se transformar em:

- Negócios com fins de lucro.
- Negócios sem fins de lucro.
- Nenhum negócio, pois são responsabilidades do Governo.

Veja um caso concreto: Maristela e Pedro perceberam que os restaurantes a quilo ofereciam cada vez mais ovos de codorna. Mas você já viu o trabalho que dá ferver e descascar ovos de codorna? O negócio deles é muito simples: todos os dias cozinham e descascam aproximadamente 5 mil ovinhos de codorna que são entregues em vários restaurantes. É muito trabalho! Mas garante uma boa renda ao casal.

Quem deve desenvolver as boas ideias?

Não basta uma boa ideia, é preciso ter a melhor pessoa para desenvolvê-la.

Imagine que você tenha uma excelente ideia para um novo medicamento, mas não seja farmacêutico, químico ou médico. É provável que não tenha os elementos necessários para produzi-lo.

O empreendedor deve reunir as **competências** para transformar a ideia em um negócio, ou então conseguir sócios que possam ajudá-lo com a empreitada.

Competência é o conjunto de atributos ligados a conhecimentos, habilidades, valores e experiências. Juntos, esses fatores mostram o potencial do desempenho de um profissional. A competência é o resultado da soma de três variáveis:

- **Saber fazer** – Ter os conhecimentos e habilidades para realizar uma determinada atividade.
- **Querer fazer** – Possuir as motivações individuais, as atitudes, a vontade e a iniciativa pessoal para realizar tal atividade.
- **Poder fazer** – É como o indivíduo se relaciona com os recursos e as condições necessários para a realização de uma atividade e a liberdade para fazê-la.

Antes de passar para outro assunto, é importante que você analise duas questões que costumam inquietar muitos empreendedores. Reflita sobre elas:

1) Toda atividade econômica precisa ser necessariamente uma empresa?
2) Detectar oportunidades de negócios é algo só para quem quer abrir um novo negócio?

Que resposta daria a essas questões? Registre-as.

Você acertou se disse "não" nas duas questões. Há empreendedores que têm excelentes ideias de negócios e passam a trabalhar por conta própria, como profissionais independentes ou autônomos. Outros fundam uma associação sem fins de lucro. Outros, finalmente, preferem juntar esforços numa cooperativa.

Neste curso, você vai ter contato com iniciativas que se transformam em empresas e poderá aplicar os conhecimentos adquiridos em qualquer tipo de atividade.

Além disso, verá que detectar oportunidades pode – e deve – ser uma prática contínua do empreendedor. Sônia, por exemplo, fica o tempo todo perguntando aos clientes se estão satisfeitos, se desejam algum novo produto ou serviço. Jurandir também visita outros comércios e feiras para conhecer as novidades, e faz pesquisa em revistas e na internet.

Quem é o mais rápido?

Uma vantagem das pequenas empresas é que elas têm **rapidez** e **agilidade** maiores que as grandes empresas para inovar e surpreender o cliente, por isso precisam tirar partido dessa vantagem.

TRANSFORMANDO IDEIAS EM NEGÓCIOS: O PLANO DE NEGÓCIOS

Todos podem ter grandes ideias de negócios. Que oportunidades você identifica no seu entorno? Ou o que você gosta de fazer e que já pensou que poderia se concretizar em um negócio? Que tal tomar essa ideia e dar mais alguns passos para transformá-la em um negócio?

Reflita mais sobre esse negócio e responda às perguntas:

- Qual é o público-alvo do produto ou serviço? Quais são as necessidades e desejos que o produto ou serviço atende?
- Quem é a concorrência? Quais os pontos fortes e fracos da concorrência com relação ao seu negócio?
- A que preço você imagina vender o seu produto/serviço? Como é o preço com relação à concorrência?

- Pense mais um pouco e faça anotações sobre os principais fornecedores da empresa, a distribuição/venda e a estratégia de promoção do seu produto/serviço.
- Quantas pessoas vão trabalhar na empresa?
- A partir das respostas anteriores, você acha que esse negócio pode dar lucro?

Essas são algumas das informações que você precisa para transformar uma ideia em um negócio.

Uma ideia, por melhor que seja, não é um negócio pronto nem tem garantia de sucesso. Ela pode se tornar um bom negócio se você levantar informações a respeito e fizer um bom planejamento.

Isso quer dizer que, depois de definir uma boa ideia, é preciso colocá-la no papel e tentar imaginar como seria o negócio funcionando normalmente nos mínimos detalhes.

Assim, quando ele começar a funcionar, o empreendedor já vai saber muito sobre ele e poderá evitar, na medida do possível, problemas ou surpresas. É aí que entra o plano de negócios.

Plano de negócios

Plano de negócios é um documento que traz a descrição de um negócio: que produtos ele vai oferecer, qual é o seu mercado, como vai conquistá-lo, que investimentos precisa e qual é sua projeção de receitas, despesas e resultados financeiros. Enfim, todas as informações necessárias para verificar se um negócio é viável e se pode ter sucesso.

Veja um caso: quando Alexandre abriu um restaurante, pensava pagar um salário mínimo aos seus garçons. No entanto, logo percebeu que os profissionais mais experientes queriam ganhar muito mais que isso. Os baixos salários acabaram obrigando-o a contratar iniciantes, o que piorou muito o atendimento. Resultado: o restaurante vivia vazio!

PARA QUANTO TEMPO PLANEJAR?

O plano de negócios é um instrumento de planejamento e, portanto, uma projeção para o futuro. Mas para quanto tempo: um ano, dois, três? Isto vai depender do setor de atividade.

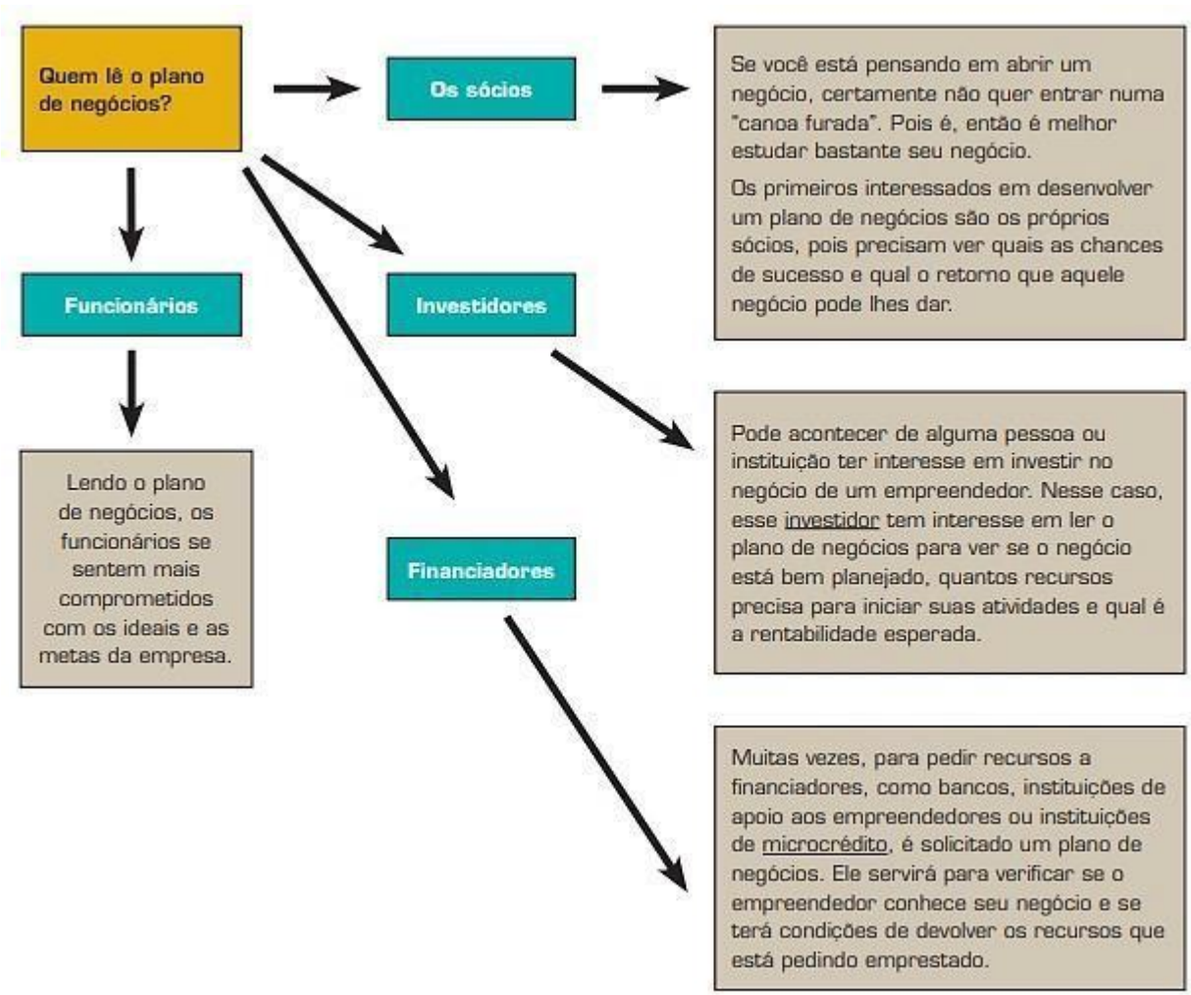
Em setores mais tradicionais, nos quais as coisas não mudam de um modo tão acelerado, como, por exemplo, o setor de móveis, um plano de negócios pode ter um horizonte de planejamento de três a cinco anos.

No entanto, há mercados em que tudo muda muito rápido, como o setor de informática. Nesses casos, o horizonte de planejamento pode ser de, no máximo, três anos.

A famosa rede de lojas Casa do Pão de Queijo foi inaugurada em 1967, quando levou para São Paulo um produto tipicamente mineiro. A loja fez tanto sucesso que chegou a vender 42 mil unidades em um dia! Hoje é uma das maiores redes do país, com centenas de lojas espalhadas pelo Brasil.

QUEM LÊ O PLANO DE NEGÓCIOS?

Você deve estar se perguntando: para quem vou reunir tantas informações? O plano de negócios pode ser escrito para diferentes públicos.



QUANDO FAZER UM PLANO DE NEGÓCIOS?

Muitas pessoas pensam que o plano de negócios deve ser feito apenas no início de um negócio. No entanto, existem outros motivos que também pedem um plano de negócios.

Muitos empreendedores podem já ter um negócio há muito tempo,mas nunca ter feito um plano desse tipo para ele. Então, é o momento de reformular o negócio, elaborando o plano que certamente será um instrumento de melhoria da gestão.

Outro bom momento para fazer um plano de negócios é quando alguém quer ampliar o negócio, ou até abrir uma nova unidade.

MOMENTO DE REFLEXÃO

Você já pensou que o plano de negócios pode valer até para nossas vidas ou carreiras profissionais?

Por exemplo, uma pessoa pode sonhar em ser artista, artesão, ou ter algum tipo de ofício como profissional liberal.

É importante fazer um plano de negócios, planejando sua trajetória profissional, para tirar o máximo proveito possível dos recursos de que dispõe.

Em 1991, Wellington Nogueira desenvolveu no Brasil um projeto semelhante àquele em que trabalhara nos Estados Unidos: um grupo de palhaços especializados em levar alegria e diversão a crianças internadas em hospitais, muitas com doenças graves e terminais. Assim nascia o Doutores da Alegria, uma organização sem fins de lucro que hoje recebe apoio de inúmeras empresas, já ganhou muitos prêmios e até virou tema de filme.

Informações que o plano de negócios deve ter

Para fazer um plano de negócios é preciso aplicar conhecimentos de todas as áreas da Administração. O plano tem aproximadamente de 20 a 30 páginas e divide-se nos seguintes capítulos:

Nome da seção	O que contém
1. Sumário executivo	Um resumo do plano de negócios.
2. Descrição do negócio	As linhas gerais do planejamento estratégico: oportunidade detectada, missão, visão, valores, objetivos estratégicos, fatores críticos de sucesso.
3. Resumo da empresa	Aspectos jurídicos e estruturais: sócios, localização, tipo de sociedade, resumo dos primeiros seis meses da empresa.
4. Análise de mercado	Informações sobre o mercado da empresa.
5. Estratégia de mercado	Como a empresa vai se posicionar frente ao mercado.
6. Plano de Marketing	Estratégias relacionadas a produto, preço, promoção e ponto (distribuição e vendas).
7. Organização e gerência do negócio	Equipe necessária, a divisão de tarefas e responsabilidades, o organograma, os processos de trabalho, a estrutura de produção.
8. Planejamento financeiro	Questões relativas às finanças do negócio, além de análise da sua rentabilidade.

ATIVIDADE

Leia as perguntas a seguir e registre as respostas.

1. Pense sobre o negócio que Clécio quer montar, uma agência de turismo ecológico. Qual a demanda não atendida que esse negócio pretende atingir? Qual é o público-alvo do negócio dele?

2. Há uma tendência comprovada por pesquisas: há alguns anos as pessoas tendem a ficar mais dentro de casa, e com isso procuram melhorar o lugar onde vivem. Assim, aumentaram muito as vendas de produtos para a casa, como móveis, eletroeletrônicos, artigos de decoração ou divertimento. Pense três demandas não atendidas que podem existir a partir dessa tendência das pessoas ficarem mais dentro de casa. A partir da demanda, pense em novos negócios.

3. Ao fazer seu plano de negócios para uma pequena loja de sanduíches, Maurício percebeu que precisaria investir R$ 6 mil para montar a loja. Os sanduíches seriam vendidos a um preço médio de R$ 3,00 a unidade, e ele calcula que venderá 700 unidades por mês.

   O custo médio para produzir um sanduíche é R$ 0,80, e a empresa tem R$ 600,00 de custos fixos.

   a) A empresa trará resultados financeiros para o empreendedor? Explique.

   b) Quanto tempo o empreendedor demorará para receber de volta o dinheiro que investiu?

VOCÊ NO COMANDO

Você irá desenvolver um plano de negócios ao longo deste estudo. Para isso, preencha os questionários e, no final, reúna todas as informações que juntou ao longo do estudo para elaborar seu plano de negócios.

Portanto, responda às perguntas abaixo.

PLANO DE NEGÓCIOS

1) Você já definiu o seu negócio? Pode ser um negócio que você está pensando em abrir, ou um negócio que já tem e quer incrementar... Pode até mesmo ser um negócio fictício, que você vai usar só como exercício no curso. Mas você precisa defini-lo agora. Pense bem antes de decidir, pois essa ideia de negócio irá acompanhá-lo ao longo de todo o estudo.
2) Agora, escreva: qual o negócio que você escolheu para desenvolver em seu plano?
3) Qual a demanda que esse negócio vem atender? Por que ela não está atendida? De que forma vai atender melhor os seus clientes?
4) Como essa demanda será transformada em um negócio?

VALE SABER

Você já ouviu falar na expressão “economia da base da pirâmide”?

Essa expressão é nova, mas certamente pode representar uma ótima oportunidade de negócios.

Nas últimas décadas, as grandes empresas nos países em desenvolvimento se dedicaram a vender produtos para as classes média e alta, ou classes A e B. No entanto, um professor de Estratégia de origem indiana, C. K. Prahalad, da Universidade de Michigan (Estados Unidos), identificou outra oportunidade.

O professor classifica como base da pirâmide todas as pessoas que hoje têm uma renda familiar anual inferior a aproximadamente U$ 3 mil. Esse grupo representa no mundo mais de 4 bilhões de pessoas, ou um terço da população mundial, e nos próximos 40 anos aumentará para 6 bilhões de pessoas.

Não é tão fácil para grandes empresas ter acesso a essas pessoas, afinal, é um público com o qual não estão acostumadas a lidar, que muitas vezes utiliza outros critérios para escolher os produtos que consumirá. Por isso, é uma oportunidade de negócios para aqueles que conhecem bem esse público e têm acesso a ele, como é o caso das microempresas.

No Brasil, em 2010, havia 22,5% da população nas classes D e E e 53% na classe C, o que representa aproximadamente 149 milhões de pessoas. Esse número é realmente significativo, ainda mais se pensarmos que o país mais populoso da Europa, a Alemanha, em 2010, tinha cerca de 80 milhões de habitantes. Ou seja, o Brasil é um grande mercado para esse tipo de negócio! Investir em produtos que atendam a maioria da população do país é, sem dúvida, um dos caminhos para o sucesso.

Que tal pensar oportunidades de negócios para a população que está na base da pirâmide da Economia? Lembre-se de que o produto deve estar atrelado às características do público-alvo.

Essa é uma oportunidade não só de ter um negócio, mas também de fazer algo para as pessoas com menor poder aquisitivo, pois um produto ou serviço deve estar sempre voltado para melhorar a vida do seu cliente ou consumidor.

AMPLIANDO HORIZONTES

Para aprofundamento dos temas discutidos nesta agenda, seguem abaixo algumas dicas que se relacionam com o conteúdo estudado. Estas dicas são muito importantes!

- **Revista:**

  Exame, Editora Abril.

A publicação trata do mundo dos negócios de forma ampla: gestão de pessoas, Marketing, tecnologia, casos de sucesso etc. A cada edição mensal a revista conta as novidades no Brasil e no exterior em planejamento empresarial e traz um caso bem-sucedido para pauta. Vale a pena conferir!

- **Livros:**

Como transformar seu talento em um negócio de sucesso, Silvina Ramal, Editora Campus/Elsevier, 2006.

O livro é didático, com linguagem simples e acessível, e traz um "passo a passo" para o desenvolvimento de um plano de negócios, dirigido especialmente a pequenos empreendedores.

O segredo de Luiza, de Fernando Dolabela, Cultura Editores Associados, 1999.

O livro apresenta de maneira didática todos os passos para o planejamento de um negócio, através da história de Luiza, uma dentista recém-formada que tem o sonho de ter um negócio próprio.

- **Site:**

Gera Negócio: o portal do pequeno negócio - http://geranegocios.com/

Neste site você encontra artigos e entrevistas sobre empreendedorismo, notícias de interesse para o pequeno empresário e muitas outras dicas interessantes. Confira!

Sebrae - http://www.sebrae.com.br

O site do SEBRAE também apresenta de forma detalhada os passos para um plano de negócios, contemplando a definição, a análise de riscos etc. É uma fonte bem interessante. Consulte-a.

GLOSSÁRIO

Classes A, B, C, D e E - http://www.abep.org
Este critério de classificação da população é muito utilizado por institutos de pesquisa de mercado, e é também conhecido como Critério Brasil. Ele classifica a população brasileira em faixas. Cada indivíduo ou família é classificado em uma faixa de acordo com os bens que possui, o nível de instrução e a renda familiar. Veja mais informações no link indicado acima.

Demanda
Produto ou serviço que as pessoas desejam.

Iniciativa privada
Conjunto de empresas e empresários com fins de lucro.

Investidor
Aquele que investe, ou seja, coloca recursos (sobretudo financeiros) num empreendimento.

Microcrédito
Operação financeira em que se tem um empréstimo com juros mais baixos do que a média do mercado. É bastante usado por micro e pequenas empresas, e tem poucos trâmites burocráticos.

Países em desenvolvimento
Classificação utilizada pelo Banco Mundial para falar dos países que ainda não conseguiram atingir um grau de riqueza que garanta boas condições de vida para toda a sua população. O Brasil é classificado dessa forma, assim como a maioria dos países da América do Sul e Central e os asiáticos.

Spa
Sigla que vem do latim, *sanus per aquam*, i.e., "em boa saúde através da água". Hotel, pousada ou resort especialmente construído para cuidar da saúde, reduzir o estresse ou fazer dieta de emagrecimento.

RESUMINDO O ESTUDO

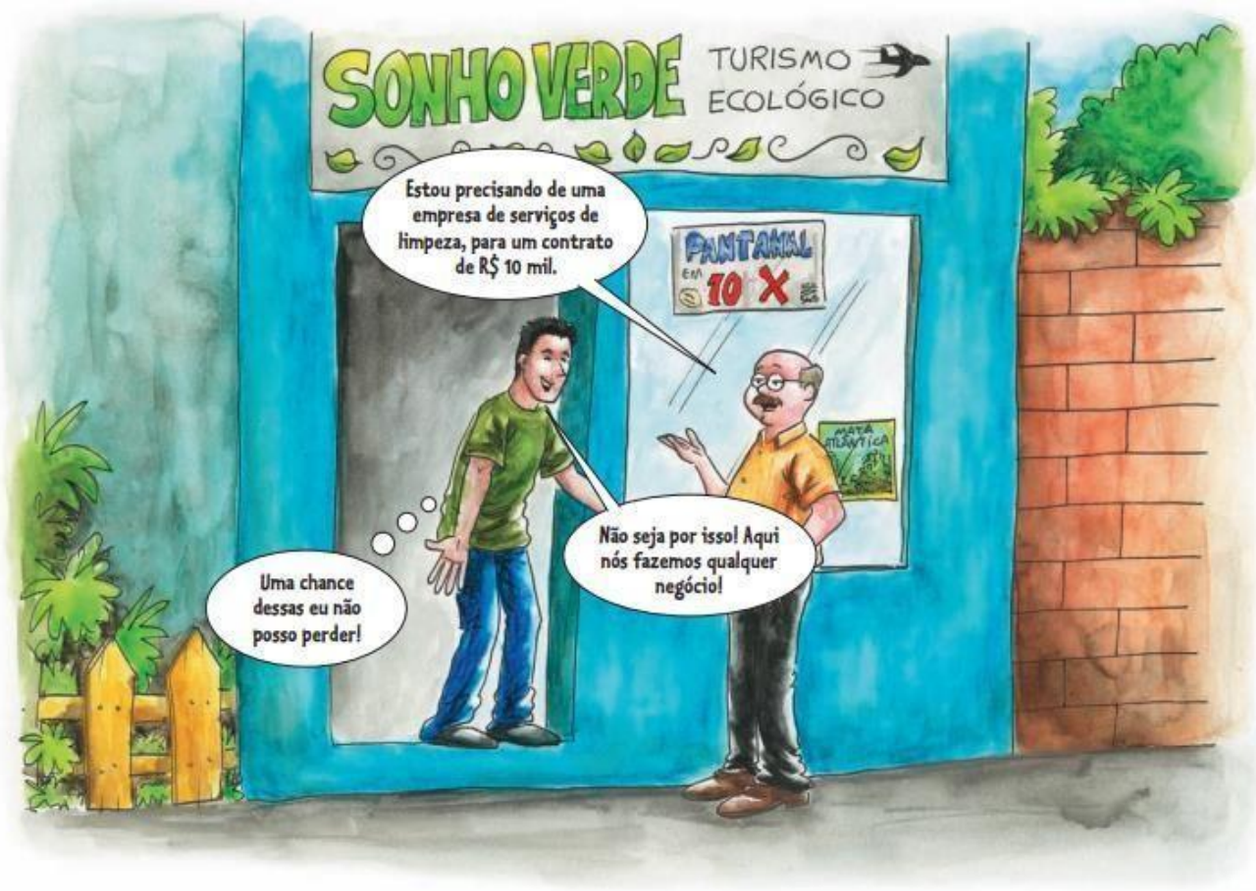
Nesta Agenda, você estudou:

- Como detectar oportunidades de negócios.
- Definição de plano de negócios.
- Quando fazer o plano de negócios.

Agenda 4 – Dando Forma a um Pequeno Negócio

Que tal começar a dar forma ao seu negócio, definindo as linhas gerais do planejamento estratégico? Uma oportunidade de mercado pode ser muito interessante, mas para ter sucesso é preciso estruturar um negócio em torno dela.

Por isso, o primeiro passo para começar a escrever o plano de negócios é responder a uma pergunta que parece muito simples: qual é o seu negócio?



POR QUE APRENDER?

Você já ouviu a palavra "biscateiro"? Biscateiro é alguém que faz qualquer tipo de trabalho ou serviço. Num dia ele está consertando uma vidraça, no outro fazendo faxina num prédio, no outro pintando a parede de uma sala.

Não há nada contra esse tipo de atividade: afinal, oportunidade de trabalho é sempre bem-vinda. No entanto, chega um momento em que é preciso optar: a pessoa quer fazer de tudo um pouco ou se especializar em um determinado ramo? Em um negócio, não se pode fazer de tudo um pouco, porque ele se descaracteriza.

__Foco__ é a capacidadede uma pessoa ou empresa de concentrar energias, atenção e recursos em um único objetivo ou negócio

É claro que você também não pode se especializar tanto a ponto de perder clientes, como sugere a ilustração ao lado. Tudo vai depender da sua capacidade de ter bom senso para não descaracterizar seu negócioe, ao mesmo tempo, ganhar dinheiro e formar uma boa clientela. É preciso ter **foco**.

MOMENTO DE REFLEXÃO

Você conhece pessoas sem foco, que uma hora estudam ou trabalham numa área, outra hora em outra, e ficam sempre mudando?

Na sua vida, você acha que consegue ter foco e não se afastar dos objetivos centrais que definiu para si mesmo?

No começo da sua vida como profissional ou como empresário, talvez você precise fazer de tudo um pouco. Mas, ao longo do tempo, você deve se especializar em alguma coisa, de modo a se tornar conhecido por sua capacidade para realizar determinado produto ou serviço.

PARA COMEÇAR O ASSUNTO...

Roberto abriu sua agência de turismo sabendo que não seria fácil, pois ele tinha poucos recursos. Sabia também que demora um tempo para se tornar conhecido pelas pessoas e por outras agências, e ele ainda precisava formar uma clientela.

Aos poucos, Roberto foi se estruturando. Veja o que ele fez:

- Definiu os roteiros turísticos que ia oferecer.
- Estabeleceu o preço de cada pacote.
- Montou um belo folheto de apresentação para interessar outras agências de turismo em contratar seus pacotes e atrair pessoas e empresas para fazer passeios.

O primeiro grupo que atendeu era formado por 20 senhoras idosas que foram conhecer a região de Bonito, em Mato Grosso do Sul. Elas adoraram o passeio, acharam Roberto muito gentil. A partir daquele momento, elas só queriam saber dele para tudo que precisavam!

Por isso, quando dona Eufrásia fez aniversário, pediu a Roberto que organizasse tudo. Ele era tão jeitoso... E ela ia pagar bem!

Roberto precisava de dinheiro, início de negócio é difícil! Por isso, aceitou o serviço. Na semana seguinte, outra senhora ligou: precisava de alguém que levasse os netos para a escola durante duas semanas. Os pais das crianças iam viajar, e ela já estava muito idosa para isso. Já que ele tinha uma van... aceitou.

E assim, ao mesmo tempo em que fazia pacotes turísticos, acabou realizando programas em grupo para ir ao teatro, assumindo a organização de uma festa num clube e até acompanhando uma senhora ao médico.

Passaram-se alguns meses, e Roberto conversou com seu primo de Santa Catarina, que também tinha uma agência de turismo ecológico e inspirara seu próprio negócio. O primo ficou impressionado ao ver como o negócio de Roberto tinha avançado pouco.

– Você está visitando agências de turismo? Está fazendo parcerias? Foi a hotéis? Selecionou mais guias? Você tem que se mexer, senão não vai conseguir clientes!

O primo já conseguira muito mais coisas que ele; o problema é que Roberto tinha tantas atividades extras que às vezes descuidava da sua atividade principal.

O cúmulo foi quando uma senhora lhe disse que estavam planejando fazer outra viagem – para algum recanto onde a natureza estivesse preservada – parecida com a que fizeram para Bonito. A senhora perguntou:

– Você conhece alguém que trabalha com turismo ecológico? Você já trabalhou com isso, deve conhecer pessoas do ramo...

Atividades que são "por fora" do negócio central podem render um dinheiro em determinado momento, mas será que valem a pena?

Você já viveu situações de conflito em que teve que escolher entre trabalhar para ganhar seu sustento ou trabalhar para desenvolver um projeto próprio?

Em caso afirmativo, como solucionou o conflito?

Como o empreendedor pode superar o conflito entre sobrevivência e o crescimento do próprio negócio? Registre suas ideias.

Quem tudo quer nada tem. Quando alguém quer fazer de tudo, não consegue fazer nada bem, e os outros também não conseguem distinguir o que essa pessoa faz.

É claro que, enquanto o negócio não se consolida, o empreendedor precisa ganhar dinheiro! Mas é preciso ter cuidado para não descuidar do negócio. Afinal, se alguém aposta num negócio, é porque acredita nele. Então, tem que se dedicar.

Imagine que você é ótimo pintor, eletricista e marceneiro, e faz todo tipo de serviço na vizinhança.

No entanto, percebe que os serviços de marcenaria são os mais bem pagos: consegue ganhar o dobro por hora de trabalho do que ganha pintando ou consertando instalações elétricas. O mais aconselhável é se esforçar para ter cada vez mais trabalhos como marceneiro e, também, tornar-se um marceneiro cada vez melhor, de modo que um dia, quando alguém pensar em trabalhos de marcenaria, imediatamente pense em seu nome. Nesse momento, você terá um negócio consolidado.

Sônia sempre foi excelente cozinheira: fez cursos para aprender a preparar pães, doces, salgados, pratos em geral.

No começo, trabalhava como autônoma. Cozinhava em casas de família, onde passava um dia inteiro fazendo congelados para a quinzena, e também era chamada para cozinhar em festas.

Mas o sonho de Sônia sempre foi ter um negócio próprio, um ponto de venda ao público. Ela queria ter uma padaria, pois era ótima fazendo pães.

Como fazer para sustentar um negócio como uma padaria e ter lucro quando o produto principal, pão, oferece tão pouca margem de ganho?

Você acertou se disse que é preciso vender outros produtos que tenham maior margem de lucro. Foi o que Sônia fez. Embora não se ganhe muito vendendo pão, as pessoas compram pão todos os dias. E, quando vão à padaria, acabam comprando outros produtos, os quais têm uma margem de lucro maior (embutidos, laticínios, refrigerantes). Mas veja que ela não perdeu o foco: o negócio continuou sendo uma padaria.

Um empreendedor que fizer de tudo um pouco sempre vai ter ganhos limitados. Quando se especializa em algo que lhe dê uma boa margem, tem possibilidade de ter lucros maiores, aumentar seu negócio, contratar pessoas.

Veja um exemplo: em grandes capitais, há lojas especializadas em móveis para banheiro ou móveis para cozinha. Numa cidade menor, talvez não haja público para artigos tão específicos. Nesse caso, será melhor ter uma loja que venda móveis em geral, de modo a ampliar a clientela.

A seguir, você aprenderá a definir as linhas gerais de um negócio.

Atenção! É preciso ver que tipo de negócio cada local permite ter, considerando a quantidade de pessoas que moram ali e seu nível de renda.

MERGULHANDO NO TEMA...

__Negócio__ é um conjunto coordenado de recursos, como pessoas, capital, conhecimento etc., reunidos com algum objetivo, como, por exemplo, produzir produtos e serviços.

O QUE É UM NEGÓCIO?

Agora que você já leu sobre negócios e oportunidades está na hora de responder: afinal, o que é um **negócio**?

Descrevendo um negócio

Você já viu que um negócio tem que surgir a partir de uma demanda não atendida.

Um empreendedor que abriu uma agência de turismo voltada para pessoas com mais de 60 anos é um bom exemplo disso. Veja:

- As pessoas da melhor idade sentem falta de um contato maior com colegas que tenham os mesmos interesses.

***Miopia de mercado** é o nome dado para a visão "curta" de muitas empresas, que as impede de enxergar seu negócio de forma mais ampla, a partir dos benefícios oferecidos ao cliente.*

O Pantanal, no Mato Grosso, é famoso no mundo inteiro pela grande diversidade de espécies animais. Muitos turistas europeus vão até lá com o único objetivo de observar e fotografar pássaros! Para quem tem esse hobby, o Pantanal é quase um paraíso, dada a variedade de espécies

- As pessoas desta faixa etária, normalmente, estão aposentadas e podem passar mais tempo viajando.
- Nosso país tem uma riqueza geográfica, histórica e arquitetônica incomum e há uma variedade imensa de roteiros a serem elaborados para este público.

Era possível criar vários negócios. O empreendedor optou por montar uma agência de turismo para organizar passeios.

Mas seria muito simples pensar que o negócio dele é apenas levar pessoas para passear. É o que se pode chamar de **miopia de mercado**. Há muitas coisas por trás da compra de um passeio:

- Alguns querem fugir de sua rotina.
- Outros querem aproveitar o tempo livre para viver momentos de lazer.
- Muitos simplesmente querem respirar ar puro e não pensar em nada.
- Algumas pessoas querem ser surpreendidas por lugares maravilhosos que nunca imaginaram existir.
- Alguns querem uma viagem romântica junto com seus companheiros.

Existem os mais diversos motivos para comprar um passeio de turismo, e a lista poderia continuar infinitamente.

Como você vê, existe muito mais coisa por trás da simples compra de um pacote turístico. Quando compramos um passeio, estamos comprando uma lembrança para a vida toda, diversão, romance, aventura, fuga da rotina. Quantas coisas podem acontecer numa viagem? Muitas pessoas acabam conhecendo seu futuro marido ou esposa, fazendo novos amigos, tendo ideias para novos projetos ou, até muitas vezes, passando um dos melhores momentos de suas vidas. Por isso, quando um empreendedor planeja montar uma agência de turismo, ele deve saber que não venderá apenas passeios, mas muitas outras atrações.

O que as pessoas compram quando vão a um cinema?

Tente ser o mais completo e abrangente possível. registre suas ideias.

Você acertou apenas em parte se disse que as pessoas buscam ver um filme e só. Elas querem também um momento de distração, aventura, emoção, suspense. Querem se desligar de seus problemas e rotinas da vida diária, encontrar amigos e se divertir. Querem entrar numa atmosfera especial, que remeta a sonhos e fantasias.

Quando você definir o negócio da empresa, é importante que leve em conta todas as suas dimensões, ou seja, tudo aquilo que as pessoas procuram e vêm comprar no negócio.

Já quando vão a um restaurante como um rodízio, o objetivo normalmente é se divertir, comer muito, ter prazer.

Lembre-se: é preciso ter foco! O negócio pode ser amplo, complexo, ter muitas dimensões, mas é importante que o empreendedor e as pessoas que trabalham com ele saibam definir seu negócio de maneira clara e objetiva.

Existe um teste muito conhecido no mundo das empresas: o chamado teste do elevador. Imagine que você acabou de abrir a sua empresa e encontra um conhecido que é muito rico e pode ser um potencial investidor. Ele pergunta qual é o seu negócio.

Vocês vão subir dez andares juntos, depois ele vai embora. Portanto, você tem aquele espaço de tempo para explicar. Você conseguiria explicar qual é o seu negócio e ainda fazer com que ele tivesse interesse pelo projeto?

Se a resposta é não, então você precisa desenvolver mais o seu plano de negócios e estudar como explicá-lo aos outros!

DEFININDO A MISSÃO

Uma vez definido qual é o negócio da empresa, é preciso escrever a sua missão. A missão é a definição do negócio, sua razão de existir. Ela é fundamental porque define o foco da empresa, a sua identidade.

Se você estivesse no lugar de Clécio, como definiria a missão do seu negócio?

Tente fazer um texto que defina a missão da Turismo para a Vida. Depois, prossiga a leitura e compare com o que você escreveu.

O empreendedor definiu a missão de seu negócio da seguinte maneira:

Missão

A Turismo para a Vida oferece a seus clientes uma nova proposta de relacionamento com o turismo, com a revalorização do tempo livre e a integração do ser humano para a descoberta de novos espaços. Para isso, oferece viagens, passeios e experiências, que buscam ser inesquecíveis, unindo diversão, aventura, romantismo, novidade e sociabilidade.

DEFININDO A VISÃO DA EMPRESA

Por enquanto, a agência Turismo para a Vida atende apenas turistas brasileiros, mas em três anos quer atender também turistas estrangeiros. Para isso, o dono está estudando inglês e espanhol, pesquisando como se comportam e o que desejam os turistas estrangeiros, e também economizando para pagar o tradutor que irá traduzir para o inglês e o espanhol seu site e seu folheto.

E isso é só o começo! Ele também está economizando para visitar diversas agências de turismo da Europa que podem enviar-lhe clientes: ele quer firmar parcerias!

No entanto, ele sabe que o turista estrangeiro é muito exigente. Ele precisa adaptar tudo ao idioma dos clientes, precisa encontrar pousadas que estejam adequadas ao nível de serviços que eles esperam e caprichar com relação à pontualidade e exatidão para cumprir tudo que foi prometido. Caso contrário, rapidamente os turistas estrangeiros vão procurar outro agente local.

Se você estivesse no lugar dele, como definiria a visão do seu negócio?
Defina a visão da Turismo para a Vida. Somente depois prossiga a leitura e compare o texto a seguir com o que você escreveu.

*A **visão** é a perspectiva de longo prazo: onde a organização estará em cinco anos? Se a organização sabe aonde quer chegar, pode dirigir todos os seus esforços e recursos nessa direção.*

Ele definiu assim a **visão** de seu negócio:

Visão

A Turismo para a Vida será uma agência que recebe turistas de 60 anos ou mais. de todos os lugares do mundo, reconhecida pela sua qualidade e eficiência e pelo trabalho de socialização que promove.

Definindo os valores

Ele pensou muito a respeito de seu negócio, e viu que sua postura profissional tinha dois elementos que seriam fundamentais. Por isso, esses são os dois **valores** que ele definiu para seu negócio.

__Valores__ são as ideias e crenças fundamentais em torno das quais se constrói a organização. Funcionam como elementos de motivação para inspirar e direcionar o trabalho e as ações das pessoas da organização, contribuindo para a

Valores

- Valorização da vida, em todas as suas etapas.
- Respeito ao cliente e aos seus desejos e necessidades.

Os objetivos estratégicos são resultados globais e de amplo alcance, que a organização deseja atingir em médio e longo prazo, como dois a cinco anos, ou mais.

DEFININDO OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Com base na missão e na visão, o empreendedor define os objetivos estratégicos do negócio.

Podem ser objetivos estratégicos de uma organização, por exemplo:

- Atingir determinada participação de mercado.
- Obter determinado nível de rentabilidade.
- Expandir atividades para outras regiões do país.
- Fortalecer a marca.
- Melhorar a imagem com os clientes.
- Melhorar a qualidade dos produtos.

No caso do empreendedor de turismo, ele quer atingir turistas estrangeiros no futuro, e para isso sabe que primeiro precisa se fortalecer no mercado interno. Por isso, estabeleceu os seguintes objetivos estratégicos para os próximos anos:

Objetivos estratégicos

- Atingir excelência em termos de qualidade dos serviços prestados.
- Desenvolver uma rede de contatos no exterior.
- Consolidar a atuação no Estado.

Limpeza é um fator crítico de sucesso para um restaurante.

Fatores críticos de sucesso

Num negócio, algumas coisas simplesmente não podem acontecer. Por exemplo, se você for a um restaurante e o prato estiver sujo,certamente não vai voltar mais e ainda vai contar para todos os seus amigos e familiares.

Coloque-se no lugar do dono da agência Turismo para a Vida e procure listar os fatores críticos de sucesso do seu negócio. Registre e depois compare com o que segue.

Ele também acha que alguns fatores são críticos para o sucesso de seu negócio. Veja o que ele listou.

Fatores críticos de sucesso

- Beleza e criatividade dos roteiros e passeios.
- Qualidade do atendimento do pessoal da agência e dos guias dos passeios.
- Garantia de cumprimento do que foi combinado no momento em que compraram o passeio, de modo que os clientes recebam tudo aquilo que foi prometido.

ATIVIDADE

Que tal você ajudar Sônia e Jurandir a fazer a descrição de seu negócio, a padaria? Então, preencha para eles os campos abaixo.
Descrição do negócio:

1. Missão.
2. Visão.
3. Valores.
4. Objetivos estratégicos.
5. Fatores críticos de sucesso.

VOCÊ NO COMANDO

Que tal continuar desenvolvendo seu próprio plano de negócios? Agora que você está mais craque ainda, descreva os itens abaixo para o negócio que você escolheu:

1. Descrição do negócio.
2. Missão.
3. Visão.
4. Valores.
5. Objetivos estratégicos.
6. Fatores críticos de sucesso.

VALE SABER

Muitas pessoas acham que, para um negócio ter sucesso, é preciso investir muito capital, ou então ter alguma ideia fora de série, ou até mesmo contar com alguma ajuda divina ou sobrenatural.

No entanto, se você conversar com empreendedores que tiveram sucesso em seu negócio, ou até pessoas que tiveram sucesso em sua vida profissional, eles vão lhe dar algumas fórmulas muito mais simples para o sucesso, como, por exemplo:

- Ser pontual nas entregas ao cliente.
- Cumprir com o que foi prometido.
- Nunca prometer o que não se pode cumprir, ser honesto com o cliente.
- Surpreender o cliente com os resultados, e não prometer muito antes do trabalho feito, aumentando suas expectativas.
- Conhecer muito aquilo que se faz, de modo a poder trabalhar com muita qualidade.

Se você aplicar essas pequenas coisas em seu trabalho, estará dando passos importantes para se tornar um profissional respeitado e ter clientes fiéis.

AMPLIANDO HORIZONTES

Para aprofundamento dos temas discutidos nesta agenda, seguem abaixo algumas dicas que se relacionam com o conteúdo estudado. Estas dicas são muito importantes!

- **Livro:**

  Administração estratégica, de Fernando Serra, Maria Cândida S. Torres e Alexandre Pavan Torres, Reichmann & Affonso Editores, 2002.

  O livro apresenta e aprofunda os conceitos de estratégia de negócios vistos neste estudo.

  O segredo de Luísa, de Fernando Dolabela, Editora Saraiva, 2008.

  Usando como fio condutor a trajetória de Luísa, uma jovem mineira entusiasmada com a ideia de abrir uma empresa para vender a deliciosa goiabada que sua tia produz, o autor ensina passo a passo tudo o que é preciso saber para ir do sonho ao mercado.

- **Filme:**

  Ziegfeld, o criador de estrelas (The great Ziegfeld), de Robert Z. Leonard, EUA, 1936.

  O filme conta a história de Florenz Ziegfeld Jr., um dos maiores empresários de espetáculos norte-americanos no começo do século XX. Ele fez e perdeu fortunas de uma hora para a outra, e é considerado uma figura lendária da Broadway. Que tal assistir para conhecer vidas de outros empreendedores e refletir sobre os momentos em que eles acertaram ou erraram?

GLOSSÁRIO

Broadway
Avenida de Nova York, nos Estados Unidos, que concentra os mais famosos teatros dessa cidade, onde são apresentados musicais conhecidos no mundo inteiro.

Consolidado
Firmado, com bases sólidas, estabelecido.

Descaracterizar
Perder suas características principais, tornar-se irreconhecível, difícil de ser distinguido e individualizado.

Distinguir
Diferenciar claramente.

Hobby
Atividade de lazer ou de descanso, passatempo.

Identidade
Conjunto de elementos que permitem saber quem uma pessoa é. Em sentido figurado, pode-se dizer que uma organização tem uma identidade, definida pela sua missão, sua razão de ser.

RESUMINDO O ESTUDO

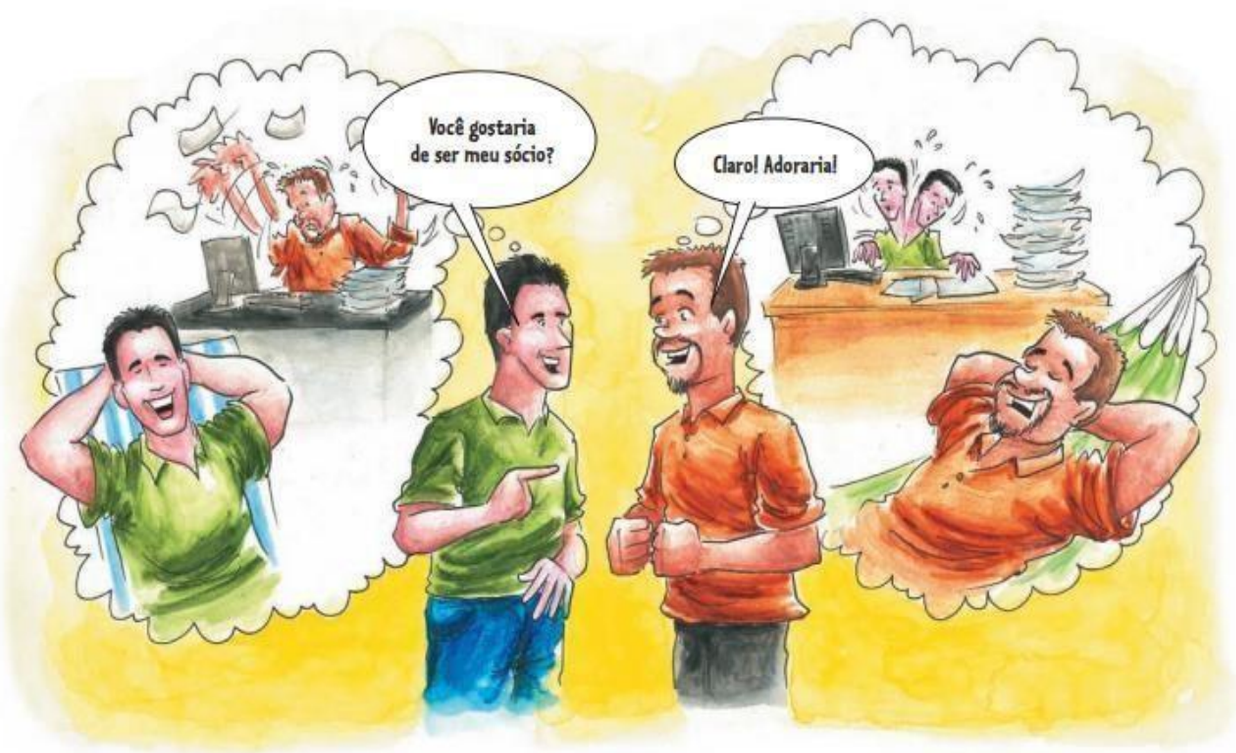
Nesta Agenda, você estudou:

- Descrição do negócio.
- Definição de missão, visão e valores de uma pequena empresa.
- Objetivos estratégicos de uma pequena empresa.
- Definição dos fatores críticos de sucesso.

Agenda 5 – Temas societários e de legislação

Você sabia que muitas pequenas empresas fracassam por questões legais e societárias? Segundo pesquisas do SEBRAE, um dos principais motivos para o insucesso das pequenas empresas é o desentendimento entre os sócios. As brigas entre eles acabam com o negócio tão sonhado.

Outro fator que preocupa a todos é que muitos pequenos negócios se mantêm na informalidade*, o que acontece principalmente pela quantidade de tributos que as empresas têm que pagar.*



Aqui você vai estudar a questão da relação societária: como definir um grupo ideal de sócios para um negócio e como fazer para que as relações entre eles se mantenham harmônicas.

Em seguida, vai conhecer melhor os regimes tributários especiais para empresas de menor porte.

MOMENTO DE REFLEXÃO

Você já pensou como é difícil três ou quatro pessoas chegarem a um acordo sobre algum assunto e todas ficarem satisfeitas?

Como o negócio pode ficar prejudicado se os sócios não tiverem uma relação harmoniosa?

Uma sociedade é quase como um casamento, só que muito mais complicada. Afinal, no casamento, existe o afeto, que faz as pessoas superarem as dificuldades. Numa sociedade, na maioria das vezes, as relações ocorrem em torno do próprio negócio.

PARA COMEÇAR O ASSUNTO...

A HISTÓRIA DA PADARIA DE JOANA E FRANCISCO

Quando Joana e Francisco resolveram abrir a padaria, não tinham todo o capital necessário. Por isso, resolveram convidar Margareth, uma velha amiga de Joana, para participar no negócio.

Margareth era muito comunicativa, amiga de todas as mulheres das redondezas, e certamente seria boa vendedora.

Margareth quis trazer para a sociedade Ronaldo, um jovem administrador que entendia tudo de Finanças.

Ficou decidido que Margareth cuidaria das vendas. Joana seria responsável pela cozinha, Francisco pelas compras, estoques, limpeza e manutenção da padaria, e Ronaldo pelas contas.

Os pais de Margareth tinham uma situação financeira muito boa, e deram o capital que faltava para montar o negócio.

No dia seguinte à inauguração, todos ficaram muito contentes de ver a padaria lotada. As amigas de Margareth invadiram o local, conversando alegremente.

O local acabou virando um ponto de encontro das amigas de Margareth: a maioria não trabalhava

e, por isso, ir bater papo na padaria virou um programa para elas.

Margareth começou a servir-lhes um cafezinho por conta da casa, o que incomodou enormemente Joana e Francisco: afinal, estavam ali para vender, não para oferecer produtos de graça.

UMA SÓCIA POPULAR

Outra coisa que incomodava Joana é que Margareth dava atenção às amigas e descuidava dos clientes. E o pior era que as amigas de Margareth, que ocupavam o balcão o tempo todo, quase não consumiam: todas faziam dieta!

Não demorou muito para surgir a primeira briga entre Joana e Margareth.

– Margareth, está na hora de limitar o horário de visitas das suas amigas.
– Quem você pensa que é para dar ordens? Eu sou tão sócia quanto você!
– Mas temos que pensar no bem das vendas!
– A loja está vendendo bem!
– Sim, mas sou eu que faço todas as vendas.
– Eu não acredito que você está falando assim comigo!

Joana lembrou que a amiga sempre tivera dificuldade em aceitar críticas, pois levava tudo para o lado pessoal. Percebeu que essa característica ia atrapalhar no negócio. A confusão estava armada!

Francisco ficou do lado de Joana, Ronaldo apoiou Margareth. Como eram em número par, não tinha ninguém para desequilibrar o conflito.

AS COISAS PIORAM COM NOVOS DESENTENDIMENTOS

Margareth e Ronaldo começaram a namorar, o que só piorou as coisas. Ronaldo, antes muito trabalhador, passou a desaparecer no meio do expediente.

Mas ainda vinham mais problemas: Ronaldo brigou com Francisco. Acontece que Ronaldo chegava muito cedo ao negócio, junto com Joana, que ia fazer o pão. Francisco chegava mais tarde, e Ronaldo começou a fazer insinuações a respeito dele trabalhar pouco.

Por outro lado, Ronaldo não aceitava fazer nada que não fosse sua obrigação. Não fazia vendas, não participava da limpeza nem da arrumação das mercadorias nos estoques. E, como eles não tinham empregados, era preciso que todos fizessem de tudo. Francisco se sentia um burro de carga, enquanto o outro o achava um preguiçoso, que só chegava ao trabalho às nove da manhã.

TOMANDO DECISÕES

A verdade é que havia um conflito maior, que ninguém ousava enfrentar: os ganhos da padaria eram pequenos para quatro pessoas. Aquele negócio era bom para, no máximo, duas pessoas.

Margareth e Ronaldo acabaram brigando e terminando o namoro: foi uma briga em pleno expediente da padaria, que gerou muito desconforto a todos.

Depois disso, Ronaldo simplesmente abandonou a sociedade e não passou as contas para ninguém.

Foi aí que Francisco descobriu um problema muito sério: Ronaldo não recolhia tributos! Eles já deviam uma fortuna ao Governo! Questionado sobre isso, Ronaldo se defendeu:

– Nenhum negócio paga todos os impostos e taxas. Se você pagar tudo que o Governo quer, vai ter prejuízo todos os meses.

Francisco sabia que não era assim, e fez um plano para colocar todas as contas com o Governo em ordem. Afinal, queria continuar no negócio por muitos anos, e sabia que para crescer e se consolidar teria que ter as obrigações em dia.

E sabe quem ficou falando por aí que Francisco não entendia nada de negócios, que era um bobo por ter acertado a situação? Ronaldo. Ele até espalhou aos quatro ventos que estava aliviado por ter saído da sociedade.

Nesse ponto, você imagina o que Joana e Francisco fizeram? O que vinham planejando há muito tempo: compraram a parte de Margareth, graças a muitos sacrifícios e privações. Elas deixaram de se falar, e Margareth diz a todos que foi usada por eles, quando precisaram do dinheiro dos pais dela. Depois, foi simplesmente descartada.

Liste os problemas que aconteceram entre os sócios da padaria e dê algumas sugestões sobre como eles poderiam ter sido evitados.

O que poderia ter sido feito para solucionar os conflitos?

Registre suas ideias.

Pois é, e tem gente que acha casamento complicado... Então experimente ter sócios! É difícil trabalhar com outras pessoas. Neste estudo você verá que é fundamental tomar algumas precauções.

Também não entre jamais na conversa de Ronaldo em relação às obrigações com o Governo! Você vai conhecer formas legais especiais para pequenas empresas, que ajudam a reduzir a carga tributária.

MERGULHANDO NO TEMA...

COMO EVITAR DESENTENDIMENTOS ENTRE SÓCIOS?

A sociedade é um ganho, e não um empecilho.

Veja a seguir algumas dicas para evitar problemas com sócios, ajudar a construir um grupo que se relacione de maneira harmoniosa e fazer o negócio crescer.

Escolher os sócios certos

A primeira medida para evitar problemas é escolher as pessoas certas para compor a sociedade. Muita gente abre empresas com familiares e amigos, apenas pelos laços de amizade que os unem.

Você certamente não contrataria um funcionário sem pedir referências para verificar se ele trabalha bem. Pois é, então deve tomar o dobro de cuidados quando convidar alguém para ser sócio, incluindo familiares.

Embora seja muito importante ter um bom relacionamento e existir confiança entre os sócios, amizade apenas não é suficiente.

O ideal é que um grupo de sócios reúna todas as competências necessárias para o negócio. Assim, um pode ser bom no desenvolvimento de produtos, o outro nas vendas, o outro em finanças.

Características do sócio

É importante escolher um sócio que tenha:

- Competências e conhecimentos.
- Qualidade no trabalho.
- Personalidade, ética, honestidade.
- Profissionalismo: pontualidade, seriedade, compromisso com o negócio.

Por isso, quando for analisar se uma pessoa pode ser um sócio:

- Analise suas qualificações profissionais e experiências, como se recrutasse um funcionário.
- Peça referências, pesquise como foi seu desempenho e comportamento em outros trabalhos e em outros ambientes, como a família, os amigos, os lugares que frequenta.
- Procure certificar-se de que é uma pessoa honesta, em quem pode confiar.

E lembre-se: seu futuro sócio também tem direito de pesquisar e pedir informações sobre você! Procure ser o mais transparente possível.

Se necessário, façam uma experiência de trabalhar juntos em algo de curto prazo, antes de iniciar a sociedade.

Verificar se as expectativas dos sócios com o negócio são as mesmas

Imagine um casal de namorados: ele quer ter filhos logo, ela quer esperar. Ele quer morar no campo, ela na cidade. Seria bom eles conversarem sobre tudo isso e chegarem a um acordo antes de casar, não é mesmo?

Numa sociedade, é a mesma coisa. Tem gente que quer abrir empresa para enriquecer, e para isso trabalhar doze a quatorze horas por dia, sem fazer mais nada da vida. Outros querem ter empresa própria exatamente para ter uma vida mais calma, trabalhar menos, ficar mais tempo com a família.

Tem sócio que precisa muito de dinheiro e, assim que entra qualquer dinheiro na empresa, quer retirar logo. Outros querem reinvestir no negócio, para que ele cresça, mesmo que isso signifique fazer certos sacrifícios no início.

Não há postura certa ou errada, são apenas opções de vida diferentes. Mas, se essas coisas não forem alinhadas no início do processo, certamente vão gerar conflitos quando o negócio estiver funcionando.

Expectativas e acertos

Para alinhar expectativas entre os sócios, é necessário conversar desde o início:

- Qual o grau de compromisso de cada um, o que estão dispostos a sacrificar e a fazer pelo negócio?
- Qual a expectativa de ganhos de cada um?
- Qual a expectativa em termos de dedicação de tempo e energia ao negócio?
- Quais os valores de cada um (manter a empresa organizada, com os tributos e as contas em dia, oferecendo serviços de qualidade etc.)?

Definir as rotinas de trabalho

Tem gente que gosta de trabalhar à noite, outros gostam de trabalhar cedo. Algumas pessoas são mais lentas em sua forma de produzir, mas perfeccionistas. Outras são rápidas, mas não têm tanto cuidado com os detalhes.

É importante que cada sócio conheça seu perfil de trabalho e o perfil dos outros, para saber se aceita e gosta de trabalhar em conjunto.

De outra forma, podem acontecer conflitos do tipo: um pensa que trabalha ou produz mais que o outro, alguém se irrita porque chega mais cedo no escritório, outro se irrita porque sempre é o último a sair.

Pode acontecer até de uma pessoa querer trabalhar mais horas e ganhar maior participação nos lucros do que outra, que quer um volume de trabalho menor e mais qualidade de vida, com menos ganhos. Novamente, tudo vai depender das condições negociadas de antemão entre os sócios.

Definições de papéis

É importante que os sócios definam antes quais serão, para cada um:

- As tarefas e responsabilidades.
- As metas de trabalho e produção.
- As rotinas a seguir na empresa.

Todos esses acordos devem ser conversados abertamente antes de se montar a sociedade e, de preferência, colocados por escrito e assinados por todos os sócios, de modo a constituir um contrato com valor jurídico.

Definir condições de entrada e saída na sociedade e resolução de conflitos

É preciso ter em mente que algum dia os sócios podem vir a entrar em conflito. Nesse caso, é importante saber como o conflito será resolvido. Se os sócios forem em número ímpar, fica mais fácil, pois pode-se resolver as coisas por voto e

vencer a maioria. O voto também pode ser proporcional à participação na sociedade, mas isso pode ser muito arriscado para quem tem participação menor.

Outra possibilidade é o grupo decidir que recorrerá a um mediador externo para resolver os conflitos. Finalmente, se não houver como resolver o impasse, a decisão pode ser a saída de um dos sócios. Nesse caso, é preciso combinar como será calculado o valor da parte dele no negócio, e se esta será comprada pelos outros sócios.

E se um novo sócio quiser entrar na sociedade, ou o filho de um dos sócios quiser assumir a parte do pai? Nestes casos, é bom prever que o novo sócio seja avaliado pelos outros, e que todos concordem com a sua entrada. Tudo isso pode estar previsto no Contrato Social da organização.

REDIGIR UM CONTRATO SOCIAL COMPLETO

O **Contrato Social** é um documento de constituição da empresa que define, entre outras coisas, os direitos e deveres dos sócios. Por isso, as resoluções principais do grupo, que vão reger as relações entre eles, devem constar deste documento.

Por outro lado, cuidado para não criar uma tonelada de regras! Às vezes, o excesso de regras pode engessar o trabalho. O principal é que o grupo tenha flexibilidade, capacidade de negociação e boa disposição para superar os conflitos em nome de um bem maior: o crescimento da empresa que vai gerar ganhos para todos.

A LEGISLAÇÃO DA PEQUENA EMPRESA

A pequena empresa tem uma importância cada vez maior na Economia do país, e os Governos têm prestado cada vez mais atenção a ela, procurando facilitar a vida dos pequenos empreendedores.

Por isso, algumas leis foram criadas para garantir condições especiais para eles. Você já ouviu falar em alguma? A seguir, você vai conhecer um pouco mais sobre as principais leis que favorecem as micro e pequenas empresas.

A Constituição Federal

A Constituição Federal é a lei máxima e fundamental de um país, que ordena e normatiza todas as suas atividades. É a mais importante de todas as normas jurídicas, da qual todas as outras leis são subsidiárias.

Por isso, é muito importante que conste na própria **Constituição Federal** que as pequenas empresas terão tratamento diferenciado.

> A **Constituição Federal** garante tratamento diferenciado para as pequenas empresas em seus artigos 146, 170 e 179.

O Estatuto da Pequena Empresa

O Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte estabelece que as micro e pequenas empresas terão tratamento diferenciado em termos tributário, previdenciário, trabalhista, creditício, entre outros benefícios.

O Estatuto também define o que são microempresas e empresas de pequeno porte, através de seu faturamento anual.

O Estatuto da Microempresae da Empresa de Pequeno Porte foi instituído por meio da Lei Complementar nº 123,de 14/12/2006. Você pode conferir o texto em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm.

Classificação	Faturamento anual
Microempresa	Receita bruta anual inferior a R$ 360.000,00
Empresa de pequeno porte	Limite de faturamento anual de R$ 4,8 milhões

FONTE: https://blog.sebrae-sc.com.br/epp-microempresa-mei/

ATIVIDADE

1. Para fazer o exercício junte-se a um colega de sala. Vocês farão o papel de sócios nesta atividade. Assim, mantenha um diálogo com essa pessoa, como se realmente fosse montar uma sociedade com ela. Reflitam e discutam as questões a seguir,anotando suas conclusões.
   a) Como é o perfil que você considera ideal para um sócio? Faça uma descrição das competências e qualidades do sócio ideal.
   b) Essa pessoa que está com você se aproxima do perfil que você descreveu? Se sim, ela tem todas as características descritas ou faltam algumas? Quais?
   c) Se a pessoa escolhida não tem algumas das características descritas, como você poderia fazer para, apesar disso, ter uma boa convivência com ela como sócia?

Agora pense: como você se sairia como sócio?

   d) O que você acha que um sócio esperaria de você? Faça uma lista de competências e qualidades que você acha que pode oferecer em uma sociedade.
   e) Quais seriam os seus possíveis defeitos como sócio? Como você faria para que eles não atrapalhassem a sua relação na sociedade e o sucesso da empresa?
   f) Procure detectar possíveis conflitos que poderiam surgir num trabalho em conjunto e veja como evitá-los.

VOCÊ NO COMANDO

Que tal, pensando no seu plano de negócios, começar a escrever o capítulo Resumo da Empresa, que traz as seguintes informações:

- Quem são os sócios do negócio, com uma breve descrição do perfil profissional de cada um e uma explicação de como cada um agrega valor ao negócio.
- Qual a forma jurídica escolhida: sociedade simples, empresária, de responsabilidade limitada ou outra?
- A empresa vai se enquadrar como microempresa ou empresa de pequeno porte?

VALE SABER

É muito fácil reclamar dos sócios, amigos, colegas, familiares, colocar neles toda a culpa pelos problemas.

Mas... até onde nós somos bons sócios, colegas, familiares?

Há pessoas individualistas, que vivem encerradas em seus próprios problemas, desejos, necessidades. Por isso, elas têm dificuldade de entender que abrir mão dos interesses pessoais imediatos pode trazer muitos benefícios para todos no futuro.

Para viver bem em sociedade, é preciso ter em mente que:

- Muitas vezes, as pessoas têm que abrir mão de seus interesses em nome dos interesses do grupo.
- É preciso sempre respeitar e atuar com a ética e a honestidade que se espera dos outros.

AMPLIANDO HORIZONTES

Para aprofundamento dos temas discutidos nesta agenda, seguem abaixo algumas dicas que se relacionam com o conteúdo estudado. Estas dicas são muito importantes!

- **Música:**
  "**Ela é dançarina", Almanaque**, de Chico Buarque, Universal, 1981.

  A música retrata um casal que tem incompatibilidade de horários por conta do trabalho de

cada um: ela é dançarina e trabalha à noite, ele é funcionário público e trabalha de dia.

"O nosso amor é tão bom
O horário é que nunca combina
Eu sou funcionário

Ela é dançarina
Quando pego o ponto
Ela termina
Ou: quando abro o guichê
É quando ela abaixa a cortina
[...]"

- **Sites:**

SEBRAE - http://www.sebrae.com.br

No site do SEBRAE, no link sobre legislação, você encontrará informações detalhadas sobre o Estatuto da Pequena Empresa e o Simples Nacional, e sobre como abrir uma empresa.

Secretaria da Receita Federal - http://receita.economia.gov.br

Neste site você encontrará informações detalhadas sobre impostos e pode tirar suas dúvidas sobre como ficar em dia com o Governo.

"Como escolher um sócio para seu empreendimento"

https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/como-escolher-um-socio-para-sua-empresa,cb8f17ce9fc9f510VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=Crit%C3%A9rios%20para%20escolha%20do%20s%C3%B3cio,antes%20da%20oficializa%C3%A7%C3%A3o%20da%20sociedade.

Traz dicas importantes sobre quando procurar um sócio e como deve ser este parceiro nos negócios.

Portal do Simples Nacional – http://www8.receita.fazenda.gov.br/simplesnacional/

Neste site você encontra manuais, legislação, informações detalhadas sobre o regime especial de tributação das microempresas e empresas de pequeno porte. Através dele você poderá realizar o agendamento e o enquadramento no Simples Nacional.

- **Livro:**

Sociedade Empresarial ´Pague para Entrar, Reze para sair". Ferreira, Eduardo Rosa. cios, Buscajus, Goiania, 2012.

GLOSSÁRIO

Alinhado
Colocado em linha, igualado na posição ou no conhecimento sobre algo.

Consolidar
Tornar firme, sólido, estabelecer-se.

Creditício
Relacionado a crédito.

De antemão
Antecipadamente, antes do início de alguma coisa.

Informalidade
O contrário de formal, sem forma. Pode ser uma estrutura que não tem linhas e ângulos bem definidos, ou um evento ou atividade que é feito sem cerimônias, de maneira descontraída. Na área de empresas, um negócio informal é aquele que atua na informalidade, que não se regularizou como pessoa jurídica. Portanto, não tem registro de Contrato Social, CNPJ etc., e não recolhe tributos.

Mediador
Pessoa convocada para resolver conflitos entre duas partes.

Normatizar
Estabelecer as normas ou regras de funcionamento de alguma coisa.

Perfeccionista
Pessoa que trabalha com excesso de zelo, procurando que cada detalhe do seu trabalho saia perfeito.

Registros previdenciários, trabalhistas e fiscais
Conjunto de registros obrigatórios para que a empresa seja aberta. Devem ser feitos na Previdência Social, Ministério do Trabalho, junto à Prefeitura (inscrição municipal - ISS) e junto ao estado (inscrição estadual - ICMS).

Societária
Relativa à sociedade. Sociedade, do ponto de vista jurídico, é um contrato feito de comum acordo, pelo qual pessoas se obrigam, umas com as outras, a reunir esforços ou recursos para exercer uma atividade econômica comum e partilhar entre si os resultados.

Subsidiária
Divisão menor e subordinada de alguma coisa

RESUMINDO O ESTUDO

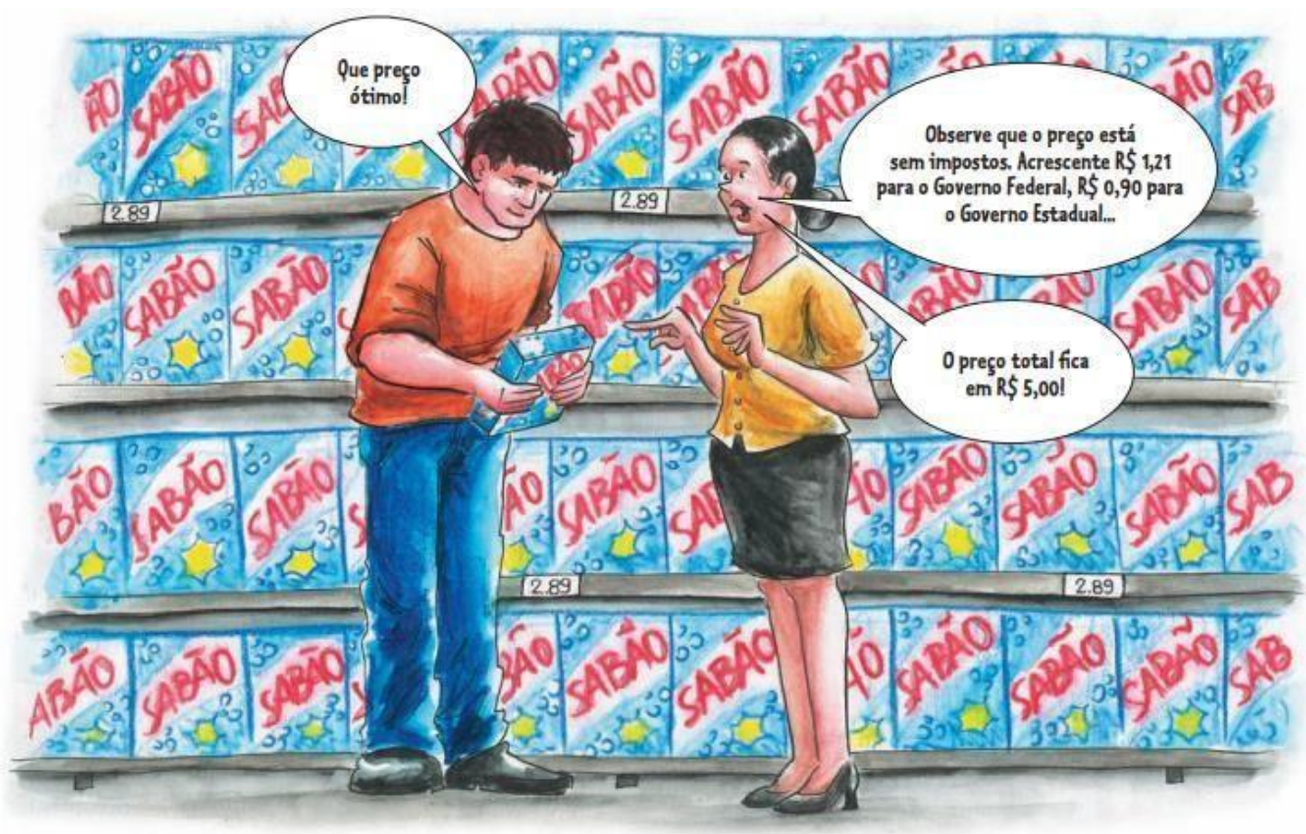
Nesta Agenda, você estudou:

- Como evitar desentendimentos entre sócios.
- A negociação com os sócios.
- Aspectos legais que favorecem as micro e pequenas empresas no Brasil.

Agenda 6 – O SIMPLES nacional e a lei geral

Você já ouviu algum empresário reclamar da quantidade de impostos, taxas e contribuições que existem no país?

A carga tributária sobre o Produto Interno Bruto – PIB foi de 33,58% em 2018, de acordo com uma estimativa divulgada pela Secretaria do Tesouro Nacional. Em valores, o peso dos tributos sobre o PIB atingiu R$ 2,292 trilhões, dos quais R$ 1,547 trilhão têm origem nos impostos da União; R$ 590 bilhões nos tributos estaduais e R$ 154 bilhões nos impostos municipais.



POR QUE APRENDER?

Pois é, olhando dessa forma, parece incrível. Segundo o Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário, uma caixa de sabão em pó que custa R$ 5,00 tem 42,27% de impostos que vão para o Governo.

MOMENTO DE REFLEXÃO

Você já pensou que a alta carga tributária pode ser um peso para o pequeno empreendedor?

Todos precisam contribuir para o país. As pessoas físicas pagam impostos, as empresas também devem fazer a sua parte.

No entanto, é importante que cada empresa recolha de tributos aquilo que tem possibilidades, de acordo com seu porte e volume de operações. Outro ponto importante é que manter as obrigações contábeis e tributárias em dia pode ser bastante complicado para um empreendedor de menor porte, que não pode contratar um contador.

Por esses motivos, o Governo criou alguns mecanismos para aliviar a carga tributária das micro e pequenas empresas, como o Simples Nacional, instituído através da Lei Complementar nº 123, de 14/12/2006, conhecida como Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas. O Simples Nacional traz benefícios ainda maiores do que aqueles criados pelo regime anterior que vem substituir, o SIMPLES – Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte.

Agora você vai entender como funciona a tributação da micro e pequena empresa. Você verá que é algo bem mais leve e fácil de controlar do que parece à primeira vista.

PARA COMEÇAR O ASSUNTO...

Que tal estudar o caso de dois empreendedores, Carlos e Simone, e a tributação pela qual optaram?

Eles optaram pela **tributação** do Imposto de Renda pelo lucro presumido. Esse regime pode

ser utilizado por empresas que faturam menos do que R$ 78 milhões por ano (dados de 2019), que é o caso do restaurante deles.

Imagine que, no mês anterior, Carlos e Simone tiveram uma receita bruta mensal de R$ 35 mil. Sobre esse valor, como a atividade deles é de comércio, devem pagar os seguintes percentuais de impostos indicados na tabela a seguir.

Tributos	**Porcentual a pagar**
ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços)	18%
IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados)	8% (Para simplificar o exemplo, foi usado um valor médio de IPI, mas é bom lembrar que o IPI varia de produto para produto, de acordo com a tabela do IPI - TIPI.)
PIS (Programa de Integração Social)	0,65%
COFINS (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social)	3%
IRPJ (Imposto de Renda Pessoa Jurídica)	1,2% (15% sobre 8% da receita bruta, recolhidos trimestralmente.)
CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido)	1,08% (9% sobre 12% da receita bruta, recolhidos trimestralmente.)

Além dos impostos que devem pagar em função da sua atividade, quando Carlos e Simone compram mercadorias e materiais que usam na cozinha (eles têm um restaurante), eles também pagam impostos, pois alguns desses produtos têm embutidos no preço:

- 18% de ICMS.
- 8% de IPI.

Considere que o total gasto com compra de mercadorias e materiais para a padaria no mês anterior foi de R$ 8 mil.

Agora que você já sabe qual foi a receita bruta mensal e o quanto eles gastaram com mercadorias e materiais, calcule quanto Carlos e Simone pagarão de impostos.

Registre os cálculos. Em seguida, confira.

ICMS

Carlos e Simone pagarão 18% de ICMS sobre a receita bruta. Mas atenção: lembra que eles podem descontar o ICMS que foi pago na compra das mercadorias e materiais?

Então, veja o cálculo que eles fizeram:

ICMS devido: **R$ 35.000,00 x 0,18 = R$ 6.300,00**

ICMS pago nas compras = **R$ 8.000,00 x 0,18 = R$ 1.440,00**

Portanto, o ICMS a pagar é:

R$ 6.300,00 – R$ 1.440,00 = R$ 4.860,00

Sempre é bom prestar atenção que, nas contas, a porcentagem é representada em forma de decimal. O número ou seu valor não mudam, muda apenas a maneira de escrevê-lo e representá-lo. Então: 0,18 = 18%.

IPI

R$ 2.800,00 – R$ 640,00 = R$ 2.160,00

Outros impostos que incidem sobre a receita bruta

Além de pagar os impostos já citados, eles também devem pagar:

0,65% de PIS	R$ 35.000,00 x 0,0065 = R$ 227,50
3% de COFINS	R$ 35.000,00 x 0,03 = R$ 1.050,00
1,2% de IRPJ	R$ 35.000,00 x 0,012 = R$ 420,00
1,08% de CSLL	R$ 35.000,00 x 0,0108 = R$ 378,00

Agora você pode calcular o total de impostos que Carlos e Simone devem recolher em relação ao movimento do mês anterior do restaurante.

Tributo	Valor devido
ICMS	R$ 4.860,00
IPI	R$ 2.160,00
PIS	R$ 227,50
COFINS	R$ 1.050,00
IRPJ	R$ 420,00
CSLL	R$ 378,00
TOTAL	R$ 9.095,50

No entanto, Carlos e Simone ouviram falar em uma alíquota única de imposto para alguns tipos de empresas e descobriram que, pelo porte da organização, podiam enquadrá-la no Simples Nacional. E, assim, pagar menos tributos.

Você quer ver por que eles vão fazer isso? Mas, antes, é hora de entender melhor a tributação específica das microempresas e empresas de pequeno porte.

MERGULHANDO NO TEMA...

O QUE É O SIMPLES NACIONAL?

O Simples Nacional, que foi aprovado pela lei complementar número 123/2006, engloba os seguintes tributos em uma única alíquota mensal:

a) Imposto de Renda Pessoa Jurídica – IRPJ.

b) Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI.

c) Contribuição Social sobre o Lucro Líquido – CSLL.

d) Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social – COFINS.

e) Contribuição para o PIS/PASEP.

f) Contribuição para o Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, a cargo da pessoa jurídica.

g) Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação – ICMS.

h) Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza – ISS.

Essa alíquota única incide sobre a receita bruta mensal da empresa.

As empresas que optam pelo Simples Nacional também estão isentas das contribuições de terceiros que incidem sobre a folha de pagamento (SENAI, SENAC, SESC, SEBRAE etc.).

Existem exceções e particularidades com relação aos tributos listados, por isso é importante que o responsável pela área tributária da empresa consulte um profissional de Contabilidade para saber se a empresa pode se enquadrar no Simples Nacional, quais os tributos que estão incluídos em sua alíquota e quais devem continuar a ser recolhidos.

Fique atento! Para determinar a alíquota mensal do Simples Nacional deve-se observar o faturamento acumulado pela empresa nos últimos doze meses.

Quanto se paga no Simples Nacional?

A alíquota mensal do Simples Nacional incide sobre a receita bruta, e pode variar tanto em função da atividade da empresa como de seu nível de faturamento.

A seguir, você pode ver um exemplo de tabela de alíquotas do Simples Nacional, para **empresas de comércio** (dados de 2018):

Receita bruta total em 12 meses (em R$)	Alíquota	Parcela a deduzir
Até 180.000,00	4%	0
De 180.000,01 a 360.000,00	7,3%	R$ 5.940,00
De 360.000,01 a 720.000,00	9,5%	R$ 13.860,00
De 720.000,01 a 1.800.000,00	10,7%	R$ 22.500,00
De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	14,3%	R$ 87.300,00
De 3.600.000,01 a 4.800.000,00	19%	R$ 378.000,00

Disponível em: Simples Nacional: mudanças para 2018 - https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/AM/Banner/arquivo_1512481714.pdf

Nem todo mundo pode se enquadrar no Simples Nacional!

Existem alguns tipos de empresas que, por determinadas características, não podem se enquadrar no Simples Nacional, mesmo que seu nível de faturamento as caracterize como microempresas ou empresas de pequeno porte. Essas exceções previstas na lei devem pagar tributos normalmente como as outras empresas, independentemente de sua receita bruta.

Por exemplo, não podem optar pelo Simples Nacional empresas:

- Da área financeira.
- Que tenham sócio domiciliado no exterior.
- Que importem combustível.
- Que possuam débito com o Instituto Nacional do Seguro Social - INSS, ou com as Fazendas Públicas Federal, Estadual ou Municipal, cuja exigibilidade não esteja suspensa.
- Que prestem serviço de transporte intermunicipal e interestadual de passageiros.
- Que exerçam atividade de importação ou fabricação de automóveis e motocicletas.

Antes de optar pelo Simples Nacional, deve verificar com um profissional de Contabilidade se a atividade da empresa oferece essa possibilidade.

O caso de Carlos e Simone

E então, que tal voltar à questão do nosso estudo de caso? Carlos e Simone acharam que estavam pagando impostos muito altos e decidiram enquadrar o restaurante no Simples Nacional.

Eles podem fazer isso porque o faturamento no ano passado foi igual ao deste ano, totalizando portanto, em doze meses, R$ 420 mil (ou R$ 35 mil por mês).

Analise o caso do restaurante e verifique quanto Carlos e Simone passarão a pagar por mês de tributos ao optar pelo Simples Nacional. Anote a resposta e depois prossiga a leitura.

Para o nível de faturamento do restaurante, empresa de comércio, a porcentagem sobre a receita bruta a recolher é:

Receita bruta total em 12 meses (R$)	Simples Nacional	Parcela a deduzir
De 360.000,01 a 7200.000,00	9,5%	R$ 13.860,00

A fórmula do cálculo do tributo é o resultado da aplicação de um desconto fixo específico por cada faixa de enquadramento, ou seja: a alíquota a ser aplicada dependerá de um cálculo que leva em consideração a receita bruta acumulada nos 12 meses anteriores, a alíquota da faixa de enquadramento e a parcela fixa a deduzir.

A primeira etapa do cálculo consiste em identificar a alíquota efetiva, por meio da seguinte fórmula:

Alíquota efetiva = (RBT12 * Aliq – PD) / RBT12
Onde:
RBT12 = receita bruta acumulada nos 12 meses anteriores ao período de apuração
Aliq = alíquota nominal constante nos anexos I a V da Lei Complementar 155
PD = parcela a deduzir constante nos anexos um I a V da Lei Complementar 155

No caso do restaurante do Carlos e da Simone, a alíquota efetiva será:

alíquota efetiva = (R$ 420.000,00 * 0,095 – R$ 13.860,00) / R$ 420.000,00

alíquota efetiva = 0,062 (6,2%)

O imposto a ser recolhido, considerando o faturamento mensal de R$ 35.000,00:

Assim, eles deverão recolher mensalmente a título de Simples Nacional:

Imposto = R$ 35.000,00 * 0,062 = R$ 2.170,00

Que diferença, hein? E pensar que eles pagariam R$ 9.095,00 se não tivessem tomado essa atitude! Neste caso, valeu a pena optar pelo Simples Nacional!

Note que você pode utilizar a tabela do Simples Nacional apresentada aqui, porque ela se aplica a **empresas de comércio**, que é o caso do restaurante.

Imagine uma empresa comercial que tenha uma receita bruta mensal de R$ 200 mil. Pela Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, quanto ela recolherá de Simples Nacional?

Responda. Em seguida, confira a solução.

Pela tabela do Simples Nacional, se a empresa tiver o mesmo faturamento todos os meses, seu faturamento anual totalizará R$ 2.400.000,00. Nessa faixa, a alíquota mensal de imposto a pagar é 14,3%, e a parcela a deduzir é de R$ 87.300,00

Receita bruta em 12 meses (em R$)	Alíquota	Parcela a deduzir
De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	14,3%	R$ 87.300,00

Alíquota efetiva = (R$ 2.400.000,00* 0,143 – R$ 87.300,00) / R$ 2.400.000,00

Alíquota efetiva = 0,107 (10,7%)

Imposto = **R$ 200.000,00 * 0,107 = R$ 21.325,00**

Portanto, a empresa deverá pagar, de Simples Nacional, R$ 21.325,00.

Segundo dados do SEBRAE a participação das Micro e Pequenas Empresas já é responsável por 27% do PIB Nacional. No Brasil existem 6,4 milhões de estabelecimentos. Desse total, 99% são micro e pequenas empresas (MPE), as quais respondem por 52% das empresas com carteira assinada no setor privado (16,1 milhões). Fonte: SEBRAE/SP - 2018.

ATIVIDADE

Therezinha é contadora e tem muitos clientes que são pequenas e médias empresas. Atualmente, sua filha, que já se formou em Contabilidade, trabalha com ela. Elas também contrataram um especialista em assuntos trabalhistas e um assistente, que faz o trabalho de despachante. Therezinha destaca a responsabilidade de seu trabalho: é preciso acompanhar leis, normas, portarias. Os clientes dependem deles para estar em dia com suas obrigações. Therezinha lembra ainda que, ao fazer a opção pelo Simples Nacional, o percentual devido para recolhimento depende do tipo de atividade e do faturamento anual.

Responda ao que se pede.

1. Quantos impostos, taxas e contribuições de melhoria existem no país?

   Primeiro, tente listar os que você lembra de cabeça. Depois, converse com seu professor e verifique com ele se esqueceu de algum item. Por último, compare com a lista que aparece no final deste estudo.

2. Uma agência de turismo ecológico está a todo o vapor, e atualmente tem um faturamento mensal de R$ 15 mil. O negócio tem bastante sazonalidade, mas essa é a média mensal que consegue, já desde o último ano. Sua receita bruta anual no ano anterior foi de R$ 180 mil.

   A agência é tributada pelo sistema comum e fez a opção de recolhimento do Imposto de Renda Pessoa Jurídica pelo lucro presumido. Os tributos que a mesma deve pagar sobre sua receita bruta são:

ISS	5%
PIS	0,65%
COFINS	3%
IRPJ (15% de 32%)	4,8%
CSLL (9% de 32%)	2,88%

a) Calcule quanto a agência recolherá de impostos pelo regime atual.

b) Calcule quanto deveria recolher de impostos no regime do Simples Nacional. Utilize para isso a tabela do Simples Nacional para empresas de serviços, incluída a seguir (Anexo IV da Lei Complementar 123/2006).

Receita bruta total em 12 meses (em R$)	Alíquota	Parcela a deduzir
Até 180.000,00	4,5%	-
De 180.000,01 a 360.000,00	9%	R$ 8.100,00
De 360.000,01 a 720.000,00	10,2%	R$ 12.420,00
De 720.000,01 a 1.800.000,00	14%	R$ 39.780,00
De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	22%	R$ 183.780,00
De 3.600.000,01 a 4.800.000,00	33%	R$ 828.000,00

VOCÊ NO COMANDO

Que tal desenvolver um item do seu **plano de negócios**?

Qual será a carga tributária do negócio que você está desenvolvendo em seu plano? Responda às perguntas abaixo para continuar o seu exercício.

1. A empresa pagará impostos pelo regime comum ou será enquadrada no Simples Nacional?
2. Se for no regime comum, qual o regime de Imposto de Renda que você pretende utilizar?
3. Procure saber todos os tributos que incidem sobre a receita e o lucro de seu negócio.

VALE SABER

É importante pagar os tributos em dia! Uma pessoa desorganizada corre o risco de pagá-los em datas vencidas e, com isso, terá que arcar com multas e juros.

Estar com a contabilidade bem organizada também traz economia e redução de custos.

Não adianta deixar tudo na mão do contador! O empreendedor e seus funcionários devem controlar o trabalho dele, para verificar se todas as obrigações foram pagas em dia.

Se a empresa descobrir um dia que seu contador era negligente, e confiou totalmente nele, poderá incorrer em multas caras, que poderiam ser evitadas com um pouco de atenção.

AMPLIANDO HORIZONTES

Para aprofundamento dos temas discutidos nesta agenda, seguem abaixo algumas dicas que se relacionam com o conteúdo estudado. Estas dicas são muito importantes!

- **Texto:**

  "A César o que é de César", Bíblia, O Novo Testamento, Mt, 22, 15-22.

  Esta é uma frase famosa de Jesus Cristo, que aparece num trecho do Novo Testamento. Um grupo havia perguntado a Jesus Cristo se era justo pagar tributos tão altos como os que exigia César, na época o imperador de Roma.

  Eles queriam deixar Jesus "entre a cruz e a espada". Se falasse mal dos impostos, estaria contra o imperador.

  Jesus Cristo então disse que as pessoas devem dar a César o que é de César (o dinheiro) e a Deus o que é de Deus (o espírito).

  Essa frase remete ao conceito de justiça. Os Governos estabelecem regras que valem para todos e que devem ser cumpridas.

  É claro que isso não significa conformismo. Se não estamos de acordo com as leis, devemos lutar para mudá-las, e não agir de maneira ilegal. É importante estar sempre atento e saber o que o Governo faz com o dinheiro arrecadado!

- **Sites:**

Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, site da Presidência da República -

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm

Neste site você encontrará o texto completo da Lei Complementar nº 123, de 14/12/2006, que institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte.

Portal do Simples Nacional - http://www8.receita.fazenda.gov.br/simplesnacional/

Neste site você encontra manuais, legislação, informações detalhadas sobre o regime especialde tributação das microempresas e empresas de pequeno porte.

Lei Geral, site da Frente Empresarial - http://www.leigeral.com.br

Este site traz informações importantes e bem estruturadas sobre a Lei Complementar nº 123,de 14/12/2006.

Constituição Brasileira, site da Presidência da República - http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm

Neste site, você poderá ler na íntegra ou consultar a Constituição da República Federativa do Brasil, que é a lei máxima de nosso país. É interessante consultar os artigos que garantem tratamento diferenciado às pequenas empresas.

IBPT – Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário - http://www.ibpt.org.br

O Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário tem dados interessantes sobre os tributos ea política tributária no Brasil.

GLOSSÁRIO

Alíquota
Percentual com que um tributo incide sobre o valor de algo tributado. Porcentagem a aplicar sobre a base de cálculo para encontrar o valor a pagar de determina do tributo.

PIB
O Produto Interno Bruto (PIB) é a soma de todas as riquezas finais (produtos, serviços) produzidas em um país ou região, durante um período determinado de tempo (mês, trimestre, ano etc.).

Sazonalidade
Qualidade do que é sazonal, ou seja, ligado a estações determinadas do ano. Se uma empresa tem sazonalidade, é porque trabalha mais em determinados períodos do ano do que em outros.

RESUMINDO O ESTUDO

Nesta Agenda, você estudou:

- O Simples Nacional.
- A Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas.
- Quanto se paga de tributos nesse regime.

Agenda 7 – A inserção da pequena empresa no mercado econômico

Quando uma pessoa compra algo porque se sentiu pressionada, é provável que não volte a fazê-lo se puder evitar.

No entanto, você pode oferecer coisas que as pessoas comprem por desejo ou necessidade. E cheguem até a fazer economias e sacrifícios para obtê-las.

Que tal aprender como estudar e entender as necessidades dos consumidores de modo a oferecer produtos ou serviços atraentes, que eles realmente desejem adquirir?

POR QUE APRENDER?

A questão é que, para fazer algo que seja necessário e desejado pelas pessoas, é preciso conhecê-las! Também é importante gostar do que se faz, pois o prazer só traz qualidades para o trabalho.

Cada um tem um talento na vida. O de Beth e Toninho é fazer mímica. Sua arte é cheia de alegria, ternura e sensibilidade. Com isso, eles já conquistaram admiradores em todo o Brasil, inclusive funcionários de grandes empresas, que contratam a dupla para alguns de seus eventos. Fazer algo que se gosta muito já é um bom começo para o sucesso.

MOMENTO DE REFLEXÃO

Alguma vez você já se sentiu obrigado a comprar algum produto, mesmo sem desejá-lo?

Você já pensou que é muito mais fácil vender quando os consumidores realmente precisam ou desejam um produto?

PARA COMEÇAR O ASSUNTO...

DISPUTA ENTRE RIVAIS

Max e Guga, habitantes de uma pequena cidade do interior, nunca foram grandes amigos. Na verdade, eram rivais desde crianças. O primeiro era um menino “bem de vida”, acostumado a tudo quanto é mordomia e que adorava aparecer. O segundo era tímido, ficava mais na dele, mas conseguia ganhar a simpatia e amizade de todos sem ter que fazer muito esforço. Não era segredo para ninguém que os dois tinham uma enorme antipatia um pelo outro.

A família de Guga nunca teve muitas posses, e foi com muito custo, mas com excelentes notas, que concluiu a faculdade de Administração à noite, enquanto trabalhava de dia.

Com Max foi bem diferente. Iniciou seus estudos de Engenharia numa conceituada universidade particular e complementou-os fazendo estágio nos Estados Unidos. Quando resolveu voltar à cidade, estava disposto a ter um negócio próprio: um restaurante parecido com um que vira no exterior.

Qual não foi sua surpresa quando descobriu que seu rival, o tímido Guga, também planejava montar seu restaurante! A competição estava armada.

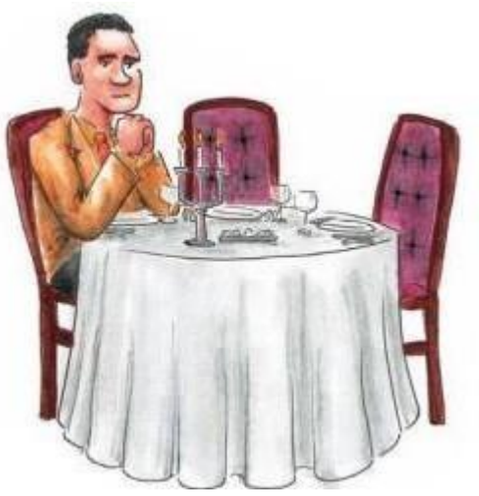
Max começou as obras, num enorme terreno de sua família. A disputa com Guga o incentivava a gastar ainda mais dinheiro. Montou um salão de luxo, tendo como tema de decoração o cinema americano, exibindo inclusive alguns de seus filmes. No cardápio, ele quis mostrar sua cultura e superioridade. Os pratos eram escritos em inglês, e os garçons foram treinados para explicar cada prato em português aos clientes. A adega tinha vinhos caros e importados. Se o objetivo era impressionar, os resultados eram excelentes. A cidade acompanhava curiosa, comentando que o jovem Max realmente tinha virado um homem fino e sofisticado.

Enquanto isso, Guga seguiu com seu projeto mais simples, sem responder às ofensas e provocações do concorrente, como era seu costume. Reformou uma velha lanchonete que comprara do antigo dono a um preço bem acessível. Ele mesmo pintou as paredes, e também ajudou o pessoal da equipe que se encarregou de cuidar das instalações hidráulicas e elétricas, além da marcenaria.

Ao mesmo tempo em que fazia a obra, Guga conversava com as pessoas do local, tentando conhecer melhor o que preferiam. Perguntava que tipo de restaurante gostariam de ter na cidade, quanto pagariam por um jantar ou um almoço, se queriam música ambiente, com quem costumavam ir jantar ou almoçar fora. Passava horas conversando com pessoas na cidade toda!

Depois de um mês, era um grande especialista sobre o povo da cidade. Sabia os hábitos, conhecia histórias secretas de muitos moradores, rivalidades e amores, sonhos e desejos.

E chegou a inauguração! O luxo e a imponência do restaurante de Max enchiam o dono de orgulho. Os casais que entravam jantavam ao som de um violino que circulava pelas mesas, ou, nas sextas-feiras, ao som de um piano. O lugar estava impecável!



Acontece que poucos se atreveram a entrar lá: naquela cidade as pessoas eram muito simples! Não se sentiam à vontade para entrar no estabelecimento de seu Max! A sorte foi que a família e os amigos do rapaz, assim como as famílias ricas da cidade, frequentaram o lugar por algum tempo. Mas era pouca gente! Para seu negócio dar certo, ele precisava também que a classe média frequentasse seu restaurante!

Enquanto isso, Guga abriu seu restaurante. Ele instalou uma máquina na qual cada um podia escolher as músicas que desejava ouvir. Nas paredes, colocou fotos dos artistas e pessoas ilustres do local, em momentos de descontração, que Guga fora encontrando e juntando em suas pesquisas pela cidade. Nas sextas, show de viola caipira, e,

nos sábados à noite, bem tarde, as mesas eram colocadas num canto para dar espaço à diversão com o show de forró. Foi um sucesso! O lugar vivia cheio, e nos fins de semana as reservas de mesas eram disputadas.

Enquanto isso, Max amargava o fracasso. Ele pensava com desprezo: "essa gente não está pronta para valorizar uma pessoa como eu."

Onde você acha que Max errou?

Você conhece negócios que cometem esse tipo de erro? Quais?

Registre suas respostas e depois continue a leitura.

O erro de Max foi pensar que o que ele gostava era também o que a maioria das pessoas da cidade gostaria. Não se pode impor os gostos pessoais para os clientes. São eles que têm que decidir o que querem comprar ou consumir.

O grande acerto de Guga foi pesquisar muito seu mercado, conhecer bem os clientes, adequar ao máximo o seu negócio aos desejos e necessidades deles.

Qual é a maior lição dessa história? É que qualquer empreendedor ou gestor de empresas deve basear suas decisões e estratégias de negócios no conhecimento mais profundo possível sobre os clientes, suas preferências, prioridades, desejos e necessidades.

MOMENTO DE REFLEXÃO

Pense em algum estabelecimento que você goste especialmente de frequentar (bar, restaurante, cabeleireiro, supermercado etc.).

O que esse estabelecimento faz para agradar à você?

O que tem de diferente dos demais e faz com que você o prefira?

Mas não basta conhecer o cliente! É preciso conhecer também todas as forças do mercado. De que adianta ter um produto que agrade ao cliente se a concorrência tem um produto idêntico, e ainda por cima com um preço melhor? De que adianta saber que os clientes querem peças de linho, se os fornecedores de linho estão distantes da cidade, tornando o preço de compra muito elevado?

Há muitos elementos para se avaliar no mercado, e é esse o assunto que você vai estudar agora: a importância de reunir todas as informações necessárias para agradar ao cliente o máximo possível.

MERGULHANDO NO TEMA...

CONHECENDO O MERCADO DA EMPRESA

Você lembra do primeiro dia de um novo trabalho, uma escola ou qualquer outro ambiente social? Certamente teve que ir aprendendo as regras bem devagar, sabendo o que devia ou não fazer, como falar com as pessoas, o que era bem aceito e o que "pegava mal".

O ambiente empresarial também tem suas regras. Conhecer e seguir essas "normas" colabora muito para ter sucesso junto ao Mercado consumidor.

Mercado consumidor
É o grupo de compradores efetivos e potenciais de um produto ou serviço. Os compradores podem ser pessoas comuns ou outras empresas e organizações.

Por exemplo: muitas pessoas já compraram Smart TVs, e são compradores efetivos. Outras pessoas podem comprá-la, mas ainda não o fizeram: ou porque ainda não foram devidamente "seduzidas" pela publicidade, ou porque a desejam, mas ainda estão Economizando para a compra, ou porque o modelo ainda não chegou à sua cidade, entre outros motivos. Esses são os compradores potenciais.

Agora você vai estudar em detalhes aquele que deve ser o verdadeiro "rei" de sua empresa, o centro das atenções: o consumidor.

Você já pensou que existe diferença entre necessidade e desejo?

Necessidades estão ligadas à sobrevivência das pessoas, às demandas que elas têm para viver e se sentir bem, saudáveis e seguras.

Já os **desejos** são construídos, em cada cultura, a partir das necessidades.

Imagine que é um dia de muito sol e calor, e você já andou por duas horas. É provável que venha a sentir sede. A **necessidade** de ingerir líquido é uma necessidade física, assim como comer e dormir.

No entanto, você pode sentir **desejo** de tomar um refrigerante, em vez de água.

O refrigerante já não é uma necessidade física, mas um desejo, algo que é desenvolvido por nossa cultura e nossos costumes.

ENTENDENDO O CONSUMIDOR: OS SEGMENTOS DE MERCADO

Quem são os consumidores? Que idade têm? O que fazem? Por que querem comprar determinados produtos? Quanto querem pagar?

Quanto mais você souber sobre seu consumidor, mais chances terá de atraí-lo e conquistá-lo. E uma forma de facilitar esse estudo sobre os consumidores é classificá-los e dividi-los em grupos.

Jovens que moram sozinhos compram comidas em pequenas quantidades e fáceis de cozinhar. Uma fábrica de produtos congelados, por exemplo, deve concentrar seus esforços nesse público.

O que é segmento de mercado?

É um grupo de pessoas que tendem a apresentar perfis de consumo semelhantes e que podem ser classificadas por alguma característica, necessidade ou comportamento.

É possível agrupar (segmentar) os consumidores por:

- Idade.
- Etnia.
- Renda individual ou familiar.
- Região geográfica onde moram, trabalham ou estudam.

Os grupos de consumidores em geral tendem a apresentar hábitos de consumo semelhantes. Veja alguns exemplos de negócios e produtos voltados para segmentos específicos:

- Atividades profissionais, acadêmicas, esportivas etc. que desempenham.
- Salão de cabeleireiro ou linha de cosméticos que atendem especialmente às necessidades das pessoas negras.
- Loja de roupas brancas, para profissionais da área de saúde.
- Sapataria especializada em produtos para dança (balé, sapateado etc.).

ANALISANDO A CONCORRÊNCIA

Existe uma ferramenta muito interessante para pesquisar a concorrência. Imagine, por exemplo, uma agência de turismo de aventura cujo proprietário deseje estudar a concorrência. Para isso ele definiu alguns fatores que considera determinantes para um cliente optar por uma agência de turismo:

- Qualidade do atendimento.
- Variedade dos pacotes e destinos.
- Flexibilidade para se adaptar aos desejos do cliente.
- Preço.

A partir desses itens, Joaquim, o proprietário, analisou seus concorrentes, chegando à seguinte tabela de comparação:

Item	Aventure-se Turismo (Joaquim)	Agência do Juca	Agência Doces Viagens	Agência Best Trip
Qualidade do atendimento	5	4	3	5
Variedade dos pacotes e destinos	2	5	5	3
Flexibilidade para se adaptar aos desejos dos clientes	4	5	5	2
Preço	4	2	2	5

Joaquim usou as seguintes medidas para a avaliação:

5 = Ótimo 4 = Bom 3 = Regular 2 = Fraco 1 = Muito fraco

Para o sucesso de seu negócio, não basta estudar somente os consumidores: é preciso estar de olho nos concorrentes!

A partir da tabela, você pode perceber que:

- Existem itens em que ele precisa melhorar, para se igualar a seus concorrentes ou superá-los.
- Existem qualidades que ele pode explorar, por estar melhor que seus concorrentes.

Uma forma interessante de incrementar a tabela de comparação da concorrência é fazer uma pesquisa com os consumidores, pedindo que eles não só classifiquem cada concorrente, mas também digam que peso ou importância dão a cada fator destacado.

MENSURANDO A DEMANDA DO MERCADO

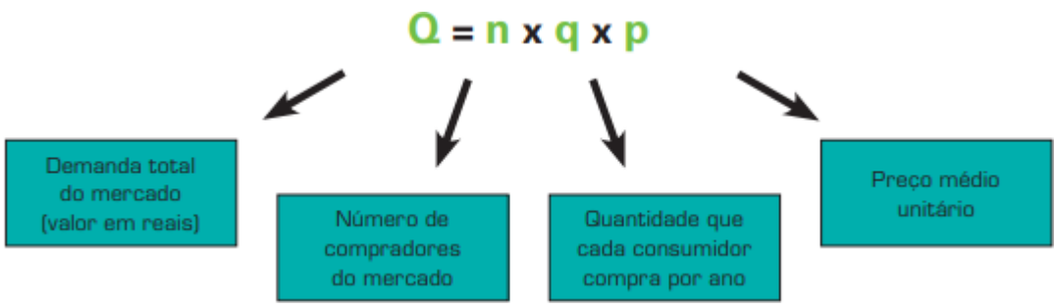
Uma vez definidos quem são os seus potenciais consumidores e suas características, é importante saber também quantos são. Para isso, existem algumas fórmulas. Primeiro, é preciso mensurar a demanda total do mercado.

A demanda total do mercado

Jorge fabrica uma calça masculina em tecido jeans que agrada muito aos jovens. Ele mora numa cidade universitária, onde há um total de 50 mil estudantes matriculados nas universidades, dos quais metade são homens. Jorge definiu esses rapazes como o seu público-alvo.

Você é amigo de Jorge e resolveu ajudá-lo. Vocês fi zeram pesquisas nas lojas de roupas da região e com os próprios jovens, e descobriram que estes compram, em média, duas calças novas por ano e gastam em cada peça por volta de R$ 30,00. A partir desses dados, calcule qual é a demanda total do mercado para calças jeans masculinas por ano.

A resposta a esse desafio pode ser dada através de uma fórmula:



E então, com essa fórmula você pode resolver o desafio? Em seguida, veja a resposta.

Pelo exercício, você sabe que:

n = 25.000 (metade dos jovens estudantes são homens).

q = 2 calças por ano.

p = R$ 30,00 (preço médio anual).

Logo:

Q = 25.000 x 2 x R$ 30,00 = R$ 1.500.000,00

Projetando a demanda da empresa

Como você viu, o mercado consumidor de Jorge possui uma demanda de 50 mil calças por ano, num total de R$ 1,5 milhão. Mas Jorge sabe que ele não é o único vendedor de calças da cidade. Existe a Loja do Luís, a Loja Rainha das Modas e a Loja Galáxia.

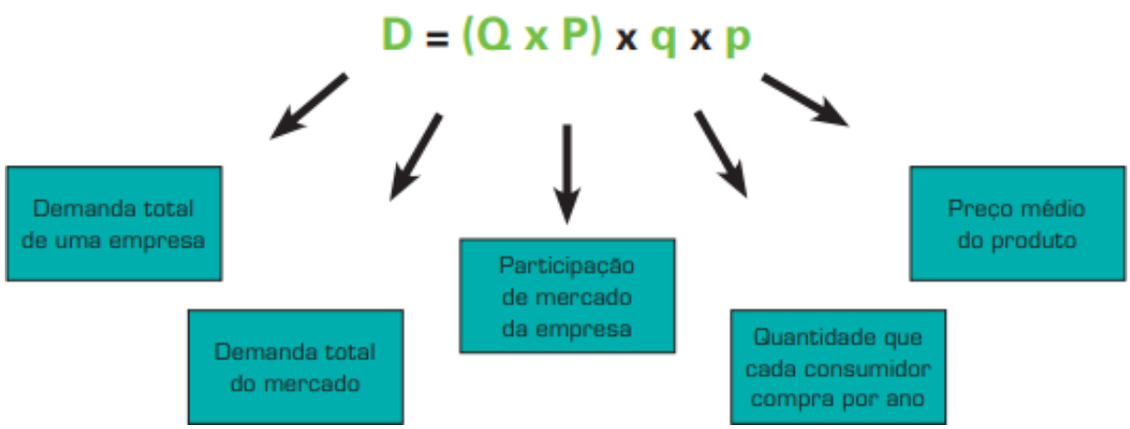
A Loja do Luís vende muito, praticamente a metade das calças usadas na cidade. Já a Loja Rainha das Modas e a Loja Galáxia têm uma fatia de 15% do mercado cada uma. Jorge pretende ficar com 20% de **participação no mercado**.

O que é participação de mercado?

É a fatia do mercado total que cada empresa detém. O termo inglês *market share* também é muito utilizado e possui o mesmo significado: *market* significa "mercado" e *share* significa "divisão", "quota".

Partindo do princípio de que Jorge realmente atingirá a meta de 20% do mercado, é possível calcular a demanda total da loja dele (em reais).

Para fazer esse cálculo, também existe uma fórmula:



Então, com a fórmula ficou fácil! Veja: se Jorge pretende ter 20% do mercado, isso significa que ele vai vender para:

Q x P = 25.000 x 0,2 = 5.000 jovens

Dica: lembre-se de que 20% correspondem a 0,2. Ou seja, P= 0,2.

Cada jovem compra n = 2 calças por ano, pagando p = R$ 30,00 por cada uma. Assim, a demanda total por ano da empresa de Jorge será:

D = (**Q** x **P**) x **q** x **p**

D = (**25.000** x **0,2**) x **2** x **R$ 30,00**

D = **R$ 300.000,00**

Como calcular a demanda sem saber qual é a participação de mercado? Muitas vezes existem centenas de concorrentes! Imagine numa grande cidade, onde pode haver dezenas de padarias, tinturarias, açougues... É muito difícil determinar a participação de mercado de cada um desses negócios. Nesse caso, é melhor procurar um estabelecimento semelhante ao seu, numa região geográfica parecida, e ver quanto ele vende por mês ou por ano.

Veja o caso de Ednei e Daniela: eles queriam abrir uma tinturaria, mas não tinham ideia de qual seria seu faturamento mensal. Por isso, perguntaram a outros donos de tinturarias qual era o faturamento médio deles. Alguns se recusaram a apresentar tais informações, temendo a concorrência. Outros foram solícitos, e o casal descobriu que o valor do faturamento das tinturarias é mais ou menos parecido, e que varia um pouco de acordo com a localização.

ATIVIDADE

1. Imagine que você queira abrir uma academia de dança na sua cidade.

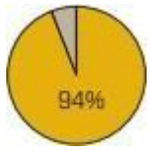
a) Faça uma tabela de comparação da concorrência, como a que estudou aqui, e registre os pontos fracos e fortes de cada concorrente.

b) Discuta com seus colegas de sala e reúnam informações sobre o que cada um sabe sobre academias de dança de locais que vocês conhecem. Este passo é impostante para procurar características inovadoras que possam ser um diferencial na sua ideia.

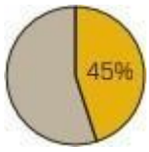
c) Defina uma estratégia de diferenciação, a fim de estabelecer características para sua academia de dança que podem destacá-la entre as concorrentes da cidade.

2. Você sabia que as mulheres compram mais? Segundo reportagem da revista “Pequenas Empresas, Grandes Negócios” de setembro de 2015, as mulheres não só consomem mais do que os homens, como também os influenciam na hora de comprar. Segundo a revista, as mulheres já respondem por:

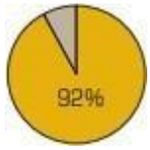
- 94% do consumo de mobiliário doméstico



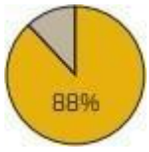
- 5% dos carros novos



- 2% dos pacotes de viagens



- 8% dos planos de saúde



A partir dos dados da reportagem, fica evidente que vender para as mulheres pode ser um grande negócio. Com base nesses dados, você agora vai fazer um exercício: estabeleça uma estratégia de vendas de um produto ou serviço da empresa, dirigida para mulheres. Se você achar que o produto ou serviço da empresa que está desenvolvendo no seu plano de negócios pode ser direcionado para mulheres, use-o para este exercício. Se não for o caso, pense em algum produto ou serviço específico para este exercício.

Siga os passos abaixo:

a) Com base no perfil das mulheres que você conhece (ou no seu, se você for mulher), identifique detalhes sobre como as mulheres compram, o que as motiva a comprar um produto ou serviço.

b) Identifique que características as mulheres desejariam que o seu produto ou serviço tivesse, como preço, atendimento, propaganda.

c) Proponha adaptações no seu produto ou serviço desenvolvido em seu plano de negócios, ou na estratégia de vendas, a partir das informações obtidas.

VOCÊ NO COMANDO

1. Chegou a hora de elaborar a análise de mercado para o seu plano de negócios. Para isso, siga estes passos:

a) Elabore o planejamento de sua pesquisa de mercado, de modo a juntar todas as informações que você precisa e ainda não tem.

b) Uma vez feito o planejamento, faça a pesquisa de campo, se for necessário e possível. Depois, faça o relatório e analise os resultados.

2. Agora, sim, você está pronto para fazer sua análise de mercado! Responda às perguntas abaixo:

1. Quem são os clientes do negócio?
2. Quais são os segmentos de clientes atendidos?
3. Quais são as características mais importantes desses clientes, que influenciam suas decisões de compra do produto ou serviço?
4. Que outras informações relevantes sobre os clientes você julga importante incluir?
5. Como seu produto ou serviço pode se diferenciar aos olhos dos consumidores?
6. O que leva os consumidores a desejar um produto ou serviço como o que você oferece?
7. Faça um quadro comparativo da concorrência, como o que mostramos neste estudo. Se necessário, faça pesquisa com consumidores (neste caso, seus colegas de classe) a esse respeito.
8. Volte à figura apresentada no início do estudo, e veja se alguns daqueles fatores do ambiente externo afetam o negócio. Se afetarem, descreva por que aquele fator é importante, qual é sua influência e como você, como gestor, pretende lidar com ele.
9. Faça a análise FOFA de seu negócio. Defina:

   a) Forças.

   b) Oportunidades.

   c) Fraquezas.

   d) Ameaças.

VALE SABER

Muitos vendedores e empresários costumam falar mal dos concorrentes para seus clientes, apontando abertamente as fraquezas e os defeitos de seus produtos. Afirmam o valor dos seus produtos, em detrimento dos produtos das outras empresas, que oferecem similares.

Muitas vezes, esse tipo de comportamento acaba provocando o efeito inverso no consumidor: em vez de fazer com que ele desista de comprar na concorrência, acaba, isso sim, afastando-o do seu negócio. Afinal, o cliente pode considerar isso como uma postura antiética ou caracterizá-la como concorrência desleal.

É muito melhor destacar a qualidade daquilo que o negócio oferece do que simplesmente criticar a concorrência. O valor de um produto deve falar por si só, o consumidor deve encontrar apenas nele as razões para fazer a sua escolha.

Imagine que, em vez de um produto, estivéssemos falando de uma pessoa, que participa de uma seleção na empresa. O que você acha que o gerente de Recursos Humanos pensaria de um candidato que optasse por falar mal dos seus concorrentes, quando o gerente perguntasse porque contratá-lo? O ideal é o candidato expor as suas competências e habilidades, certo? A avaliação sobre quem é a melhor escolha cabe ao gerente, a partir das qualidades de cada candidato.

Isso vale para todos os aspectos no mundo dos negócios.

Valorizar o próprio produto e mostrar que ele é a melhor opção é sempre mais ético e traz mais segurança para o consumidor.

Pense nisso!

AMPLIANDO HORIZONTES

Para aprofundamento dos temas discutidos nesta agenda, seguem abaixo algumas dicas que se relacionam com o conteúdo estudado. Estas dicas são muito importantes!

- **Filmes:**

  Bagdá Café (Bagdad Café – Out of Rosenheim), de Percy Adlon, Alemanha, 1987.

  O filme conta a história de uma alemã que deixa o marido e se hospeda em um hotel de estrada. O hotel está caindo aos pedaços, os clientes são apenas os caminhoneiros ou

viajantes que passam vez ou outra por aquele lugar, mas... Com muita sensibilidade, o filme mostra de que forma se pode modificar um lugar, por meio de uma gestão mais cuidadosa e criativa, ainda que usando a mesma estrutura anterior.

Do que as mulheres gostam (What women want), de Nancy Meyers, EUA, 2000.

Mel Gibson é Nick Marshall, um publicitário que, após sofrer um choque elétrico, passa a ter o poder de escutar os pensamentos das mulheres. Ele usa esse poder para entender o universo feminino, buscando criar campanhas publicitárias que atraiam e sensibilizem as mulheres. É um filme interessante para refletir sobre como as empresas tentam conhecer e satisfazer ao máximo o desejo dos clientes

- **Site:**

Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil - https://www.advb.org/

A associação premia todos os anos as empresas e profissionais que foram destaque nessa área de Marketing e vendas. Vale a pena visitar e conhecer os premiados.

GLOSSÁRIO

Demanda
Quantidade de um produto ou serviço que as pessoas desejam.

Mensurar
Medir.

Mobiliário doméstico
Conjunto de móveis da casa.

Poder aquisitivo
Capacidade de comprar coisas, de acordo com a renda.

Queimar as fichas
Desperdiçar energias, aplicar mal seus esforços.

RESUMINDO O ESTUDO

Nesta Agenda, você estudou:

- Conhecimento do mercado.
- Análise da concorrência.
- Participação de mercado.

Agenda 8 – Desenvolvendo os produtos e serviços

Ninguém vai comprar seu produto ou contratar seus serviços por simpatia, amizade ou porque quer ajudar você. As pessoas podem fazer isso uma vez, mas certamente não repetirão a compra.

Para vender, é preciso ter produtos e serviços que as pessoas considerem atraentes, que elas desejem ter, por um preço que podem ou acham justo pagar.

POR QUE APRENDER?

Nesta agenda, você vai conhecer o que é plano de Marketing e como ele se aplica a um pequeno empreendimento. Estudará também como desenhar os produtos e serviçosde uma empresa.

MOMENTO DE REFLEXÃO

Como fazer as pessoas desejarem muito seu produto ou serviço?

PARA COMEÇAR O ASSUNTO...

Alessandra está desconsolada: tinha certeza de que seus pães de queijo seriam um sucesso. Sua avó, mineira, sempre fez pães de queijo deliciosos e passou para a neta todas as suas receitas e segredos!

Quando o pão de queijo começou a se popularizar no Ceará, onde Alessandra morava, ela resolveu vendê-los por encomenda.

Preparava pacotes congelados, com doze, 50 ou 100 unidades. Seus produtos eram um pouco mais caros que os do supermercado, mas tinham a vantagem de serem feitos em casa, artesanalmente.

Além disso, ela oferecia um atendimento personalizado: recebia os pedidos por telefone e entregava as encomendas na casadas pessoas, dentro do prazo de 24 horas. Mas... o telefone raramente tocava. Quem encomendava mais eram suas amigas e, claro, sua mãe.

A sensação era de que as pessoas compravam só por amizade.

Ajude Alessandra a aumentar suas vendas.

Faça um relatório comumalista de providências queelapodetomar para resolver o problema, aplicando o que já sabe sobre a importância de conhecer o cliente, seus desejos e necessidades, assim como a concorrência. O que você diria a ela? Registre esse relatório antes de continuar com a leitura do texto.

Alessandra errou na definição da sua estratégia de mercado e no desenho do seu produto, o que é muito comum entre pequenos empreendedores.

O que Alessandra devia ter feito e não fez?

Ao desenhar uma linha de produtos e serviços, é preciso pensar: por que o cliente vai comprar comigo e não com a concorrência?

1. Não analisou suficientemente o mercado e a concorrência. No mercado de pão de queijo, há empresas grandes, que vendem produtos de qualidade com preços atraentes.
2. Não analisou o público-alvo. Se tivesse feito uma pesquisa, talvez percebesse que as pessoas não estão dispostas a encomendar um produto que podem comprar por um preço menor em qualquer armazém ou supermercado.
3. Não soube diferenciar seu produto. Se o produto novo é igual ao vendido por marcas fortes do mercado, sem qualquer elemento especial que o diferencie, por que as pessoas vão deixar de comprar o produto que já conhecem?
4. Não estabeleceu uma boa política de preços. Se ela não tinha um bom diferencial, sua única chance seria competir por preço, vendendo um produto mais barato que as marcas famosas.

Análise do mercado

O desenho de um produto ou serviço começa com uma análise cuidadosa do mercado.

MERGULHANDO NO TEMA...

O MARKETING NA PEQUENA EMPRESA

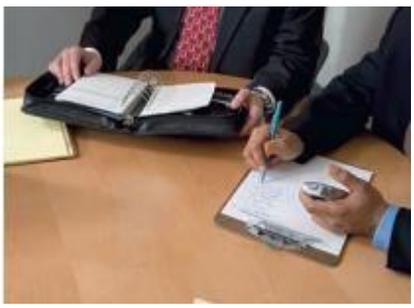
A atividade de Marketing de uma pequena empresa parte de algumas perguntas, que dependem da análise de mercado:

- Quem é e como é o mercado-alvo (para quem vou vender)?
- Qual é o tamanho desse mercado (tem muitos clientes potenciais ou não)?
- Quais são os desejos e necessidades desse mercado-alvo?

Produtos e serviços devem ser desenhados pensando em satisfazer os desejos e necessidades dos clientes potenciais.

O plano de Marketing é um documento formal, mais resumido do que o plano de negócios da empresa.

O que o plano de Marketing contém?



- Informações sobre o mercado-alvo, a concorrência e outros fatores do ambiente externo que podem afetar o negócio: quem é o cliente, do que ele gosta, o que prefere, o que a concorrência está fazendo etc.
- Projeções de vendas para o próximo período: quanto será, por exemplo, que a empresa pode vender no próximo trimestre?
- Definições sobre os quatro **Ps** do Marketing: qual é o produto, que preço deve ter, como será feita a promoção, em que praça (local) a empresa deve ficar ou o produto deve ser vendido.

Depois de estudar alguns conceitos de Administração, Alessandra decidiu fazer um plano de Marketing para o seu negócio de pães de queijo. A seguir, veja o resultado do trabalho dela.

Pães de queijo da Alessandra – Plano de Marketing

1. Análise do ambiente externo:

A maior parte das pessoas que compram pão de queijo são donas de casa, que preparam lanches para a família, ou pessoas que moram sozinhas e querem ter uma opção de lanche quando recebem amigos. Os restaurantes e bares também oferecem pães de queijo. Existem marcas muito fortes e de boa qualidade no mercado, vendidas a preços relativamente baixos nos supermercados. Uma fraqueza da concorrência é que não há muita variedade de produtos, o que cria uma oportunidade de mercado.

2. Previsão de mercado:

Trabalhando com pães de queijo incrementados com sabores e temperos diferentes, a empresa entrará no setor de salgados por encomenda. As vendas desse tipo de empresa nesta região variam entre 2 mil e 5 mil unidades por mês. A empresa terá como meta vender 3 mil unidades por mês.

3. Produto, preço, promoção e vendas:

Trata-se de uma linha de pães de queijo com sabores e temperos variados, com tamanho menor que os vendidos em supermercado, especiais para lanches em família, festas ou reuniões de amigos. Em caixas com 12, 25, 50 ou 100 unidades e preço médio por unidade de R$ 0,80. Tentarei divulgar o produto em jornais e revistas, nos suplementos de cozinha, assim como através de folhetos pela cidade. Venderei por encomenda, por telefone, e também porta-a-porta, oferecendo o produto para bares e restaurantes.

Você vai conhecer agora um pouco mais sobre cada um dos Ps do Marketing, de modo a ter mais recursos para desenvolver um ótimo plano de Marketing.

OS PRODUTOS E SERVIÇOS E O MERCADO-ALVO

Está na hora pensar no produto ou serviço que você imagina oferecer no plano de negócios que desenvolverá.

Responda:

- *Qual é o público que você quer atender?*
- *O que esse público gosta de comprar?*
- *Como você faria para adequar o seu produto ou serviço ao seu público?*
- *Será que o produto ou serviço tem concorrentes? Como ele poderia se diferenciar?*

Os produtos e serviços de uma empresa precisam ser perfeitamente adequados aos seus clientes. Isso implica:

- Conhecer o público que se quer atender.
- Saber o que ele quer comprar.
- Saber quando, como e quanto ele quer pagar.

Quanto maior o conhecimento que você tiver sobre o seu cliente, maior a chance dele tornar-se fiel ao negócio.

Mas atenção: o seu negócio não é afetado apenas pelos clientes; é preciso conhecer a estratégia dos concorrentes, saber o que eles oferecem, determinar quais são seus pontos fortes e fracos com relação ao negócio.

DESENHANDO OS PRODUTOS E SERVIÇOS

Os produtos e serviços precisam ser desenhados com muito cuidado, para garantir boas vendas.

A empresa pode oferecer produtos tangíveis, como carros, mesas, canetas, ou serviços, que são intangíveis.

Níveis de um produto ou serviço

Ao desenhar um produto ou serviço, é importante pensar nele em três níveis diferentes, como mostra o esquema:

Níveis de um produto ou serviço

Lembre-se das vezes que você comprou pão de queijo ou algum produto equivalente. Responda:

- *Qual foi o motivo mais básico e imediato pelo qual você escolheu uma marca de pão de queijo e não outra?*
- *Que benefícios esperou com sua compra?*

Depois de responder, continue a leitura.

Níveis de um produto ou serviço	
Produto básico	É o núcleo do produto, aquilo que o consumidor efetivamente compra. Uma pessoa que compra pães de queijo quer algo para um lanche rápido, para ela ou um grupo de pessoas.
Produto esperado	É o que o cliente espera receber em termos de benefícios e que não pode falhar. Por exemplo, ninguém vai voltar a comprar uma marca de pães de queijo se estes forem moles demais, sem gosto ou muito massudos. O produto esperado, no caso de pães de queijo, é aquele que, depois de colocado no forno por alguns minutos, tenha uma massa leve, mas consistente, e um sabor de queijo muito gostoso.

Produto ampliado	Por que se limitar ao produto esperado, se sempre é possível surpreender o cliente? O produto ampliado consiste nas características que se adicionam ao produto básico e esperado. Nos mercados em que a tecnologia já está totalmente dominada e há muito mais oferta de produtos do que demanda, a competição entre as empresas acontece no nível do produto ampliado. No entanto, é preciso ter cuidado, pois o produto ampliado rapidamente pode virar produto esperado. Nos hotéis, antigamente era um luxo ter TV a cabo nos quartos. Hoje, muitos hóspedes esperam isso, quase como uma exigência.

PRODUTOS AMPLIADOS QUE ACABAM GERANDO NOVOS NEGÓCIOS

Um produto ampliado pode gerar até um novo negócio, ou um novo mercado para a empresa.

Algumas livrarias, por exemplo, começaram a vender café e pequenos lanches dentro de seu estabelecimento, de modo a tornar o lugar mais prazeroso e aumentar o tempo que as pessoas passavam folheando os livros.

Nas grandes cidades, aumentou muito a oferta de serviços de manobrista em restaurantes, para atender à grande demanda de pessoas que querem ter seus carros bem cuidados enquanto se divertem, sem enfrentar problemas com estacionamento difícil ou segurança.

As empresas especializadas em serviço de manobrista oferecem um serviço terceirizado em restaurantes, casas noturnas, teatros, entre outros locais.

Há livrarias que têm confeitarias reconhecidas em seu interior, ganhando um faturamento adicional com o setor de lanches e refeições.

Atenção! Ampliar um produto deve ter como resposta um aumento de vendas. Melhorar o produto sem um planejamento prévio que permita verificar quanto se vai ganhar com esse aumento de benefícios ao cliente pode implicar prejuízos.

DEFININDO ASPECTOS DOS PRODUTOS E SERVIÇOS

Existem vários aspectos dos produtos e serviços que fazem parte de sua constituição e que têm que ser pensados. É o que você verá a seguir.

1. Qualidade

Que nível de qualidade você acha que deve ter seu produto ou serviço? A qualidade está diretamente ligada ao público-alvo. O cliente que vai usar o produto ou serviço é que vai dizer se ele é bom.

Quando o produto ou serviço é bom para o cliente?

Quando se aproxima das suas expectativas em termos de características como: durabilidade, confiabilidade, facilidade de usar, possibilidade de ser reparado, atendimento de suas necessidades, entre outras.

2. Design, embalagem e rótulo do produto

A estética visual ganha cada vez mais espaço no mundo moderno.

A atratividade visual de um produto é fundamental. O design de produtos tangíveis tem avançado muito, com toda uma preocupação com sua forma, cores e apresentação.

Isso também vale para o rótulo e a embalagem. Faça uma experiência: visite supermercados que têm artigos mais caros e sofisticados, reparando na apresentação dos produtos. Você verá, por exemplo, garrafas de azeite, vinagre, latas de biscoitos e chocolates comrótulos e embalagens que são muito bonitos. As pessoas também compram e curtem as coisas pela aparência externa, pelo que aparece à primeira vista.

Você sabia que existem exigências legais que precisam ser observadas quanto às informações que devem aparecer na embalagem e no rótulo dos produtos?

E no caso dos serviços? Serviços não têm design ou embalagem. No entanto, o prestador de serviços deve cuidar muito da aparência de seu local de trabalho e de sua apresentação pessoal.

Os prestadores de serviços também devem ter o máximo de cuidado com apresentações de coisas tangíveis, como relatórios, trabalhos, documentos escritos etc. A qualidade da apresentação vai demonstrar ao cliente aspectos da qualidade do trabalho em si.

Marca

Você gosta de chocolate? Lembra-se de algum slogan que o faça associar diretamente à marca de um produto específico de produtos doces, de cacau? Pois é. Uma empresa pode optar por associar seu próprio nome aos produtos ou criar nomes para os diferentes produtos. O nome personaliza o produto, cria referências e laços de afetividade.

Pense em marcas que você conhece. Sugestão: sandálias Havaianas, frango Sadia, bombom Garoto...

- *Essas marcas fazem você pensar em quê?*
- *Você pensou em alguma marca que esteja ligada a algum período específico da sua vida ou a alguma situação em especial?*

É muito importante para as empresas que as pessoas criem laços afetivos com os produtos. Quando uma pessoa sente carinho ou apego por um determinado produto, é normal que volte a comprá-lo e se torne um cliente fiel.

Marcas ou nomes reconhecidos são muito importantes também para prestadores de serviços. Médicos, advogados ou consultores com nomes reconhecidos no mercado podem cobrar mais por seus serviços.

Normalmente as pessoas se apegam a marcas que conhecem desde a infância: o chocolate que tomavam de tarde, o refrigerante preferido ou a marca de roupas e brinquedos. Elas também se apegam a produtos ou serviços que estavam presentes em momentos decisivos da vida delas, como o hospital onde nasceu o filho ou a marca do aparelho de som usado em festas de família. Ou então criam laços de confiança com produtos que reconhecem ter qualidade, atender às suas necessidades.

Seja o fermento em pó preferido das cozinheiras ou a marca de televisão que nunca dá problema.

As marcas são muito importantes para isso: é muito mais fácil criar laços com produtos, serviços ou negócios que reconhecemos pelo nome ou por algum símbolo visual.

Uma linha de produtos é um conjunto de produtos que estão estreitamente relacionados

EXTENSÃO DA LINHA DE PRODUTOS

Você já viu uma pessoa escolhendo xampus em uma perfumaria? Ela pode escolher para cabelos secos, oleosos, mistos, tingidos, com ou semcondicionador, com vitaminas. Em função desse e de outros casos, muitas empresas não trabalham apenas com um produto, mas com uma **linha de produtos**.

ATIVIDADE

1. Você já viu, nos supermercados, padarias ou lojas de conveniência, aqueles sacos de pães de queijo congelados, prontos para assar? Então analise-os e verifique as decisões tomadas pela gerência de Marketing da empresa com relação aos atributos do produto. Você proporia alguma modificação na apresentação do produto? Qual?

2. Forme um grupo com mais dois ou três colegas de sala e, com base na experiência de vocês, registre exemplos de:

   a) Produtos com design inovador e atraente.

   b) Embalagens que agregam valor ao produto, tornando-o atraente.

   c) Marcas que personalizam os produtos.

VOCÊ NO COMANDO

Você mesmo vai planejar os produtos e/ou serviços para o seu negócio, continuando com o exercício de desenvolver o seu plano de negócios. Siga os passos vistos neste estudo para seu novo serviço ou produto. Pense em alguma ideia inovadora, que possa ser levada ao mercado. Faça esse exercício.

1. Qual é a sua ideia de produto ou serviço? Descreva.

2. Qual é o público-alvo? Descreva-o em termos de idade, nível de renda, organização familiar e outras características que você considerar importantes.

3. Que desejos e necessidades do público-alvo seu produto ou serviço vai resolver?

4. Descreva as características do produto, em termos de qualidade, materiais utilizados em sua produção, funcionalidades, apresentação (cores e formas). Se for um serviço,

descreva os cuidados que deverá ter em termos de apresentação pessoal dos prestadores de serviços ou aparência do estabelecimento.

5. Se for um produto, descreva qual será a embalagem para venda.
6. O produto ou serviço terá alguma marca associada? Qual? Por que foi escolhida essa marca?
7. O produto ou serviço será único ou haverá uma linha de produtos?

Para terminar, mostre a descrição do produto ou serviço desenvolvido para seus colegas de sala considerando que eles poderiam fazer parte do público-alvo. Qual foi a reação deles ao produto ou serviço desenvolvido? Foi diferente do que você esperava?

VALE SABER

A marca ou nome fantasia deve ser registrado no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (**INPI**: http://www.inpi.gov.br), de modoa garantir a propriedade do empresário ou da sociedade sobre ele.

As marcas precisam ser registradas. Imagine que você agora resolvesse lançar uma marca de refrigerantes chamada Antarctica ®. Isso não seria permitido, porque já existem refrigerantes que usam essa marca.

Uma vez registrada uma marca por uma empresa ou pessoa, esta passa a constituir propriedade dela, e ninguém mais poderá explorá-la comercialmente no mesmo setor de atividade.

Por isso, quando alguém solicita um registro de marca no INPI, este faz primeiro uma busca prévia, para ver se ninguém ainda a registrou. Se ela já foi registrada anteriormente, já constitui propriedade privada dessa pessoa e não poderá ser registrada de novo.

Boas ideias de marcas devem ser registradas imediatamente, para poderem ser exploradas em seguida, evitando o risco de alguém ter a mesma ideia e registrá-la antes. Algumas empresas tentam ganhar nome explorando a marca de outras, usando nomes muito parecidos. Você certamente conhece a Duloren, importante empresa do mercado brasileiro de moda íntima. Agora imagine uma nova empresa de lingerie que se chamasse Dupolen e usasse umlogotipo bem parecido. Jogadas de Marketing como essas podem até dar certo, mas são bastantearriscadas. A prática pode ser malvista pelo mercado, e a empresa pode ser processada.

Quando você vir o símbolo ® ao lado de um nome ou símbolo, quer dizer que aquele nome ou símbolo constitui marca registrada por alguém e só pode ser utilizado com autorização de seu proprietário.

AMPLIANDO HORIZONTES

Para aprofundamento dos temas discutidos nesta agenda, seguem abaixo algumas dicas que se relacionam com o conteúdo estudado. Estas dicas são muito importantes!

- **Música:**

  "Conversa de botequim", Conversa de Botequim/Duvidoso, de Noel Rosa e Vadico, Continental, 1955.

  Nesta música, Noel Rosa dá um exemplo bem interessante de cliente exigente. A letra é, toda ela, uma listagem de exigências que o freguês de um botequim faz ao garçom. Ele, de quebra, depois de tudo, ainda pede para "pendurar a conta". Veja algumas das exigências (e pense que "o cliente tem sempre razão"):

  "Seu garçom, faça o favor

  De me trazer depressa

  Uma boa média que não seja requentada

  [...]

  Vá perguntar ao seu freguês do lado

  Qual foi o resultado do futebol

  [...]

  Não se esqueça de me dar palito

  E um cigarro pra espantar mosquito

  [...]

  Telefone ao menos uma vez

  Para três quatro quatro três três três

  E ordene ao seu Osório

  Que me mande um guarda-chuva

  Aqui pro nosso escritório."

GLOSSÁRIO

Diferencial
Diferença percebida pelo consumidor em um produto ou serviço com relação aos outros oferecidos no mercado, e que tenha valor para ele.

Durabilidade
Característica do produto que dura muito, que se desgasta pouco ao longo do tempo.

Intangível
Que não se pode tanger, tocar ou apalpar.

Mercado-alvo
Conjunto de clientes que se quer atingir com determinado produto ou serviço.

Tangível
Que se pode tanger, tocar ou apalpar.

RESUMINDO O ESTUDO

Nesta Agenda, você estudou:

- O plano de Marketing.
- O desenho de um produto e/ou serviço.

Agenda 9 – A formação de preços

Todo empreendedor tem que definir o preço de seus produtos e serviços. Para isso, tem que analisar o mercado: de que adianta colocar um preço alto se ninguém vai querer comprar? Pior ainda se a concorrência tiver um produto parecido e mais barato.

Mas não adianta só olhar para fora, para o que está acontecendo no mercado. Também existem fatores internos que precisam entrar na definição do preço, como os custos de produção e a margem de lucro desejada.

POR QUE APRENDER?

Tem gente que define o preço “por intuição”: cobra o que *acha* que tem que cobrar. Dá uma olhada no jeitão do cliente e cobra mais caro se ele parece ter posses ou se é turista. Se é uma pessoa mais simples, cobra mais barato. Parece um modo extremamente amador de estabelecer preços, não acha? Além disso, pode ser desonesto.

Alguns cobram barato porque querem pegar o serviço e, às vezes, a pessoa acaba pagando para trabalhar!

MOMENTO DE REFLEXÃO

Você já pensou que existe um valor mínimo que você precisa cobrar por um produto ou serviço, de modo a poder manter a qualidade de seu trabalho?

Esse valor mínimo deve cobrir os custos com materiais, mão de obra e outroscustosenvolvidos no trabalho de produção ou prestação de serviços.

Você verá nesta agenda como determinar um preço para um produto, técnica que consiste em equilibrar a necessidade de ser competitivo no mercado, gerando vendas, com a possibilidade de ter uma estrutura adequada de pessoas, materiais e equipamentos, e recursos para reinvestir e crescer.

PARA COMEÇAR O ASSUNTO...

Seu Ferreira estava furioso porque sua loja, que tinha data marcada para a inauguração, estava com a obra muito atrasada. Jéferson, o dono da empresa de reformas, ouvia a bronca:

–Eu já enviei os convites para a inauguração! Já recebi os estoques e essa obra parada!

–O que o senhor queria? Pelo que pagou... – reagiu Jéferson.

–Eu paguei o que você cobrou! – berrou seu Ferreira.

–Não é verdade, o senhor pediu desconto duas vezes.

Eu tive que tirar um ajudante e também procurar material num preço mais em conta. Isso atrasou o trabalho.

–Por que você aceitou um preço baixo se sabia que não ia conseguir cumprir o acordo?

–Porque eu precisava trabalhar

Porque você acha que Jéferson não poderia aceitar trabalhar por um preço tão baixo a ponto de afetar o prazo de entrega da obra?

Registre sua opinião e depois leia uma interpretação a respeito do caso.

As empresas têm custos para trabalhar. Precisam comprar materiais, pagar salários, capacitar as equipes e outras coisas mais.

É claro que a empresa tem que cobrar um preço que seu cliente ache justo. Se cobrar muito caro, vai perder clientes.

Só que Jéferson, na ânsia de vender, reduziu tanto seu preço que acabou perdendo a capacidade de trabalhar com qualidade e nos prazos combinados.

O equilíbrio do preço

O preço de venda deve garantir um bom volume de vendas e, ao mesmo tempo, permitir à empresa pagar seus custos de operação e gerar lucros para continuar crescendo.

Às vezes, o empresário pode vender barato para conquistar os clientes, eliminar estoques encalhados, fazer caixa rapidamente. Mas por quanto tempo conseguirá trabalhar com preços muito baixos? Margens apertadas significam pouca entrada de dinheiro na empresa.

No caso de Jéferson, ele precisava trabalhar para ter dinheiro em caixa, e por isso cobrou um preço muito baixo pelo serviço, que não lhe permitiu manter a qualidade esperada.

MERGULHANDO NO TEMA...

A seguir, você verá como determinar o preço de produtos e serviços. Inicialmente, conhecerá os aspectos de mercado que influenciam no preço.

Para isso, vai acompanhar a história de Rafaela, uma jovem empreendedora que fazia camisetas muito criativas e resolveu abrir a sua própria confecção.

A DETERMINAÇÃO DO PREÇO PELO MERCADO

A primeira coisa que Rafaela fez foi tentar descobrir: quanto custa uma camiseta básica branca, lisa, 100% algodão?

Percebeu que a resposta era mais complicada do que parecia. Até porque...

Algumas camisetas básicas de marcas europeias famosas de alta-costura podem chegar a custar até R$ 300,00! No entanto, há camisetas de marcas norte-americanas ou brasileiras famosas que custam R$ 70,00.

E, se você continuar procurando, encontrará outras marcas que vendem camisetas brancas básicas a R$ 30,00. E ainda lojas que vendem camisetas brancas de algodão a R$ 15,00 ou R$ 10,00. E é possível que, se procurar bem, você encontre preços ainda mais baixos.

Será que você pode ajudar Rafaela a determinar o preço das camisetas? Qual é o preço de venda de uma camiseta básica no mercado hoje?

Compare o preço de diferentes marcas, em diferentes lojas. Registre.

É o cliente que diz quanto vai pagar!

O consumidor está disposto a pagar um determinado preço pelos produtos ou serviços. Se achar algo caro, ele pode optar por um produto concorrente ou substituto. Veja se você lembra o que são **produtos concorrentes** e **substitutos**.

Produtos concorrentes são semelhantes e competem pelos mesmos clientes.

Produtos substitutos são diferentes entre si, mas competem pelos mesmos clientes e atendem às mesmas necessidades deles.

Por isso é preciso estar atento aos preços dos concorrentes e substitutos!

Algumas bolsas femininas de marcas famosas tornaram-se um símbolo de luxo, por causa de seus preços. Uma bolsa dessas pode custar, por exemplo, até R$ 5 mil.

A boa notícia é que nem sempre o cliente quer pagar menos; muitas vezes ele quer pagar mais pelo produto, desde que identifique qualidade no que está comprando ou tenha, por qualquer motivo, um desejo muito forte de ter aquele produto.

A sociedade de hoje é muito materialista e muitos julgam as pessoas não por aquilo que são, mas por aquilo que têm. Algumas pessoas pensam que serão consideradas seres humanos melhores se tiverem muitos artigos de luxo. Muitas empresas se aproveitam do consumismo para cobrar caro e vender mais.

No entanto, há situações em que os artigos caros se tornam necessários. Veja a seguir.

Imagem e aparência

Uma mulher que é esposa de um presidente, governador ou mesmo presidente de uma empresa pode precisar se vestir bem quando acompanha o marido em recepções de trabalho. Uma executiva que trabalha para uma grande empresa também precisa se vestir bem. Se usar produtos baratos, ou parecer descuidada, muitos podem associar essa imagem com a imagem do cargo que ocupa.

Bolsas, camisetas e outros artigos podem ser caríssimos em função da marca.

Alguns consumidores acham que uma marca conhecida traz benefícios porque:

- Se afeiçoam à marca e querem voltar a comprar.
- Sentem-se seguros comprando daquela marca famosa, pois acham que os produtos serão sempre de bom gosto.

- Acham que vão causar boa impressão em qualquer lugar.
- Querem passar uma imagem de riqueza.

Ao definir o preço do mercado, é importante saber quais segmentos se quer atingir, de modo a direcionar melhor a política de preços. Cada grupo tem seu hábito, sua forma de pensar e comprar, seus valores e prioridades.

O **preço e os segmentos de mercado**

Diferentes segmentos de mercado têm hábitos de consumo diferentes.

Executivos, por exemplo, que trabalham num ritmo intenso muitas horas por dia, preferem pagar mais para ter conforto, e certamente não irão até muito longe em busca de produtos mais baratos.

É muito comum os jovens quererem usar marcas conhecidas, porque acham que serão melhor aceitos pelos amigos. Eles querem parecer modernos.

Donas de casa costumam procurar preços mais baixos nas compras do mês.

<u>Diferenciação</u> e características dos produtos

O preço dos produtos pode variar muito de acordo com o lugar onde são vendidos. Um vestido rendado idêntico pode custar R$ 30,00 em Fortaleza e R$ 200,00 no Rio de Janeiro ou em São Paulo. Aqui, temos um caso de segmentação por localização geográfica.

Rafaela já viu que o preço do produto pode variar muito em função da estratégia de mercado que usar. Ela já viu que, na sua cidade, uma camiseta básica de algodão, de boa qualidade, custa no mínimo R$ 15,00, mas o preço pode variar muito.

E ela percebeu também que a moda feminina na cidade agora é usar camisetas com rendas e bordados. Por isso, sua linha de camisetas tem vários tipos de enfeites.

As camisetas que têm trabalhos de bordado feito à mão podem ser vendidas a um preço muito mais alto: em torno de R$ 30,00. Já as camisetas com aplicação de renda podem chegar a até R$ 70,00.

Assim, ela descobriu uma maneira de cobrar mais por seus produtos mesmo sem ter uma marca famosa!

Alguns clientes estão dispostos a pagar mais por características técnicas ou qualidade do produto. Existem muitos outros motivos para alguém querer pagar mais: o atendimento, a confiabilidade de determinado estabelecimento comercial,

a tradição de um lugar, a facilidade de serviços (como entrega em domicílio), a existência de garantia em caso de defeitos, serviços de assistência técnica etc.

No entanto, existem produtos que são exatamente iguais aos outros: mesmas características, mesmas qualidades e defeitos, mesmo nível de atendimento. Nesse caso, não fará diferença para o cliente comprar em um ou outro estabelecimento. Logo, ele simplesmente vai escolher comprar no lugar mais barato.

Você está disposto a pagar um pouco mais por produtos e serviços quando existe um bom motivo para isso?

Alguns clientes aceitam pagar mais por produtos que são desenvolvidos respeitando o meio ambiente, sem destruir ou poluir a natureza.

Competição

Quando os produtos não apresentam nenhum nível de diferenciação, a competição passa a ser apenas por preço.

Como saber quanto o mercado paga por um produto?

Você sabe dizer quanto o mercado aceita pagar por um produto com determinadas características e padrão de qualidade? Basta fazer uma pesquisa nos estabelecimentos, para ver o preço de produtos semelhantes.

Portanto, comece a visitar vários estabelecimentos e a pesquisar quanto seu público-alvo está disposto a pagar por produtos do tipo que você está pensando em desenvolver no seu plano de negócios.

Já com os serviços é um pouco mais difícil comparar o mercado, pois, em geral, é preciso pedir um orçamento às empresas ou aos profissionais para saber o preço que cobram.

ASPECTOS INTERNOS NA DETERMINAÇÃO DO PREÇO

Você acabou de ver que é preciso olhar para o mercado para determinar o preço. Mas é preciso também olhar para dentro da empresa! Afinal, o preço tem que cobrir os custos de produção e gerar lucro.

Os custos fixos e variáveis

Para entender melhor a questão dos custos, observe novamente o caso da pequena confecção de camisetas. Rafaela atualmente vende suas camisetas a um preço médio de R$ 30,00 e tem alguns custos de produção para fazer cada unidade:

Algodão	R$ 2,00
Linha e acessórios	R$ 0,50
Renda	R$ 1,50
Custo variável total	R$ 4,00

Cada vez que vende uma unidade, tem que pagar 6% do imposto Simples Nacional sobre o preço de venda. Assim, também tem mais este gasto de R$ 1,80 por camiseta.

Você sabe que Rafaela tem um custo de R$ 5,80 cada vez que produz evendeumacamiseta(R$ 4,00 de custoscommateriaise R$ 1,80 com o imposto Simples Nacional).

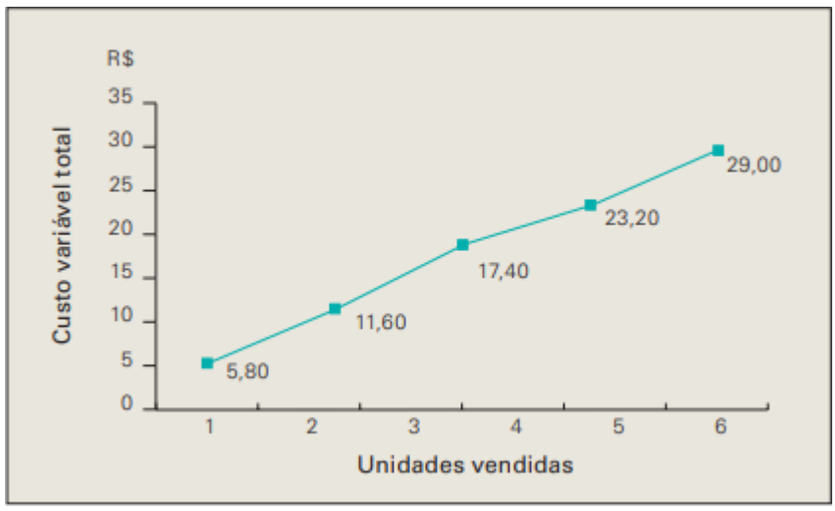
Quanto vai gastar se produzir e vender 10 camisetas? E se produzir e vender 100 camisetas? E se produzir 1.000 camisetas?

Essa foi fácil, hein? Você acertou se disse R$ 58,00, R$ 580,00 e R$ 5.800,00, respectivamente. Se o **custo variável** unitário para produzir uma unidade é R$ 5,80, é preciso multiplicar esse valor pelo total de unidades que se pretende produzir ou vender.

Os **custos variáveis** são aqueles que variam de acordo com a quantidade produzida ou vendida.

E se alguém diz “a água é um custo variável no meu escritório, porque todo mês aquele galão muda de preço”? Você concorda? Um galão de água para consumo dos funcionários é um custo variável?

O galão, nesse caso, não é um custo variável. Não importa quanto um preço varia no mercado, isso não o torna um custo variável. Custo variável é um termo técnico de Finanças. O termo é usado para descrever os custos que aumentam proporcionalmente à quantidade produzida.



Mas também existem os **custos fixos**!

Os custos fixos não variam de acordo com a quantidade produzida ou vendida.

Rafaela também tem custos fixos. Esses são mais complicados para ela, porque tem que pagar de qualquer maneira, mesmo se não vender nenhuma camiseta em um mês.

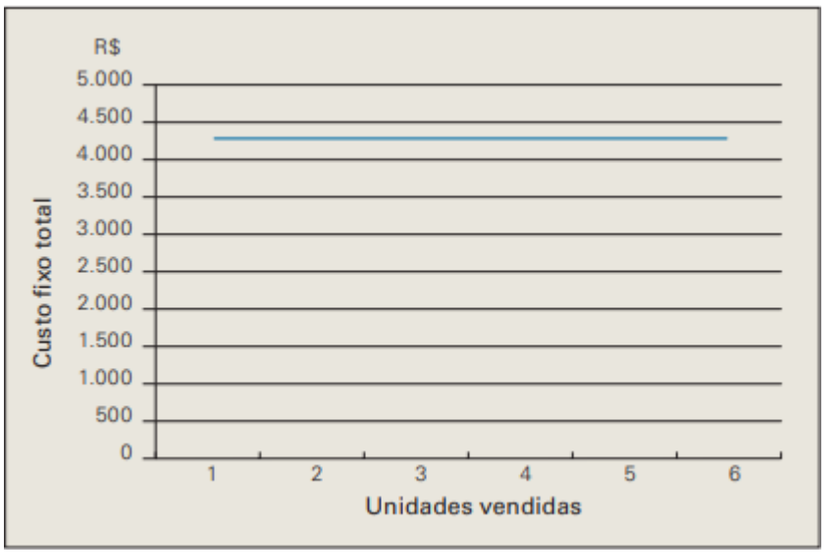
Em primeiro lugar, tem a sua própria retirada mensal de R$ 2.500,00, da qual ela não abre mão. Depois, o valor pago às duas costureiras aprendizes que trabalham com ela e recebem R$ 545,00 por mês cada uma. A manutenção do escritório da confecção custa, em média, R$ 200,00 por mês, e a soma das contas de energia elétrica, de telefone e das despesas administrativas e gerais totaliza R$ 600,00 por mês.

Agora você pode calcular os custos fixos totais de Rafaela no mês.

Salário de Rafaela	R$ 2,500,00
Aprendizes	R$ 1.090,00
Manutenção do escritório e da confecção	R$ 200,00
Despesas gerais	R$ 600,00
Total custos fixos	R$ 4.390,00

Se a empresa vender muito, é ótimo, porque ela paga os custos fixos sem sentir! Mas quando vende pouco, ou simplesmente não vende nada, terá que pagá-los de qualquer maneira.

Os custos fixos são independentes da quantidade produzida ou vendida, mesmo se esta for zero.



O ponto de equilíbrio econômico-financeiro

Agora tente responder: quanto Rafaela terá que vender para cobrir todos os seus custos? Depois confi ra no texto a seguir

Primeiro, veja quanto Rafaela ganha por produto. A cada unidade vendida, ela tem que recolher o Simples Nacional, que é R$ 1,80, e também tem custos de R$ 4,00 com materiais.

Portanto, a cada unidade vendida a R$ 30,00, ela recebe:

R$ 30,00 – R$ 5,80 = R$ 24,20

Este valor, R$ 24,20, é o quanto Rafaela ganha por cada unidade vendida, e é chamado de **margem de contribuição**.

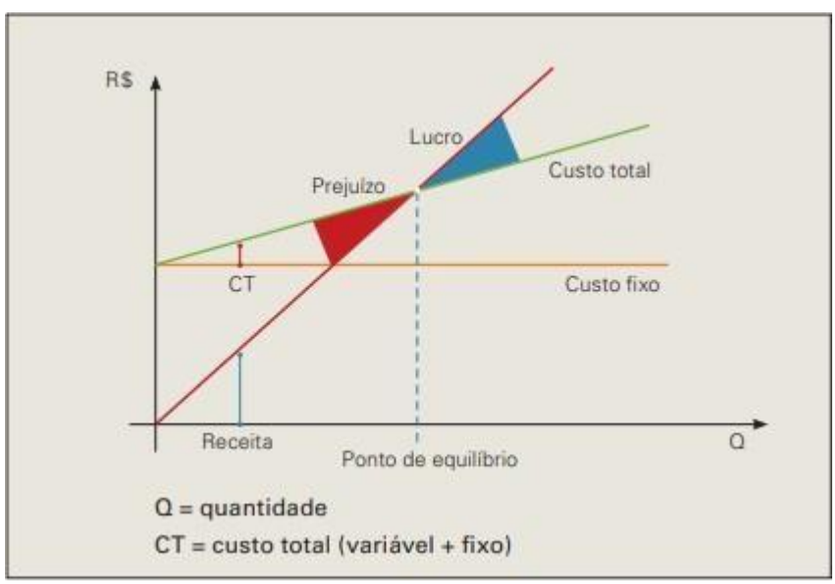
Margem de contribuição é o valor da receita pela venda de um produto menos o custo variável de uma unidade de produto. A margem de contribuição também pode ser calculada pelo valor da receita total menos os cursos variáveis totais dos produtos vendidos.

Agora veja quantas unidades têm que ser vendidas para cobrir os custos fixos, que são de R$ 4.390,00: R$ 4.390,00 divididos por R$ 24,20.

Fazendo a conta, você verá que Rafaela tem que vender 182 unidades para pagar todos os seus custos fixos.

Você acabou de calcular o ponto de equilíbrio econômico-financeiro!

O **ponto de equilíbrio** econômico-financeiro é o ponto em que as receitas se igualam com os cursos, ou seja, o lucro é igual a zero.



O gráfico mostra onde acontece o ponto de equilíbrio. É o ponto onde a linha dos custos totais (custos fixos + custos variáveis) se encontra com a linha das receitas.

Repare que, a partir desse ponto, as receitas superam os custos. Essa distância entre as receitas

e os custos é o lucro da empresa.

O ponto de equilíbrio é muito importante para pensar no preço do produto. Se um empresário calcula um preço, vê que terá que vender muitas unidades para poder pagar os seus custos, e se essa quantidade é maior do que ele acha que pode vender no mercado, é um sinal de que precisa rever o preço ou os custos.

Por outro lado, se o ponto de equilíbrio for razoável, indica que ele está no caminho certo.

A fórmula do ponto de equilíbrio é:

$$\textbf{Ponto de equilíbrio econômico. financeiro} = \frac{\textbf{custo fixo total}}{(\textbf{receita unitária} - \textbf{custo variável unitário})}$$

Repare que o denominador da divisão é igual à margem de contribuição.

ATIVIDADE

1) . Os custos a seguir referem-se a uma lanchonete. Defina se eles são fixos ou variáveis:

a) Manutenção do forno.

b) Farinha e fermento.

c) Custo das mercadorias compradas para revenda.

d) Limpeza da padaria.

e) Telefone.

2) Um amigo seu afirmou o seguinte: “O aluguel do meu escritório vai aumentar no mês que vem. Por isso, vou passar seu valor para os custos variáveis.” Esse procedimento está correto? Explique.

3) Uma amiga sua quer lançar uma linha de canetas que são realmente muito diferentes. São feitas à mão, e podem ser oferecidas como presente ou como brinde de empresas. Dê orientações a ela sobre:

a) Como calcular o seu preço com base no público-alvo e no mercado que quer atingir.

b) Como calcular o seu preço considerando os custos de produção e administração do negócio.

VOCÊ NO COMANDO

1. Rafaela está estudando a possibilidade de entrar no mercado de roupinhas de bebê, aproveitando sua experiência em trabalhar com rendas e bordados. Ela estudou custos e preços. Para produzir uma peça de roupa de bebê, ela terá custos de R$ 8,00 com pano, rendas, fitas e linha. Além disso, os custos com manutenção das máquinas de costura, energia, telefone e outras despesas administrativas, para essa nova unidade de negócios, totalizarão R$ 150,00 por mês. Ela quer ganhar mais R$ 2 mil por mês assumindo esse novo negócio, pois ele representará uma carga dobrada de trabalho. Rafaela também terá que contratar mais duas costureiras aprendizes, que ganharão R$ 545,00 cada uma. As peças são vendidas a R$ 23,00 para varejistas, que as revendem em lojas conhecidas. Como se trata de uma microempresa, a receita é tributada em 6% pelo Simples Nacional. Responda:

   a) Defina quais são os custos fixos e variáveis e calcule-os.

   b) Calcule qual é a margem de contribuição em cada peça vendida.

   c) Calcule o ponto de equilíbrio econômico-financeiro.

VALE SABER

Afinal, você acha que é possível medir o valor das pessoas pela bolsa que usam? Pela marca da roupa que vestem, pela conta bancária e o número de cartões de crédito ou pelo número de carros que possuem?

Esse não parece um critério adequado nem justo, não é mesmo?

As pessoas valem pelo que elas são, e não pelo que elas têm ou podem comprar. A sociedade de consumo procura impor valores diferentes, baseados no “ter”, exatamente porque as empresas querem cobrar preços mais altos por seus produtos, ter maiores margens e, portanto, maiores lucros.

Você já reparou na imagem de felicidade vendida nos anúncios de TV, depois que um personagem adquire um carro, por exemplo? Muitas vezes, o Marketing vende a aquisição de produtos como garantia de sucesso e felicidade para as pessoas, tornando valores morais facilmente comerciáveis...

Não devemos nos deixar levar por esse consumismo desenfreado. As pessoas devem comprar aquilo que realmente precisam, sem se deixar levar pelas aparências ou pela ideia de ter coisas apenas para mostrar a outras pessoas.

As coisas, por mais duráveis que sejam, podem ser perdidas facilmente, já o conhecimento e a história de vida de uma pessoa são valores que ela carregará sempre, independentemente do que aconteça na vida dela ou dos novos lançamentos do mercado.

As pessoas mais admiradas na História em geral se destacam por sua simplicidade, modéstia e desapego aos bens materiais, valorizando o que é realmente importante: os valores que não podem ser comprados. Como exemplo, podemos citar Jesus Cristo, Gandhi, São Francisco de Assis, Madre Teresa de Calcutá ou dom Hélder Câmara, entre tantos outros.

AMPLIANDO HORIZONTES

Para aprofundamento dos temas discutidos nesta agenda, seguem abaixo algumas dicas que se relacionam com o conteúdo estudado. Estas dicas são muito importantes!

- **Sites:**

  Buscapé e Bondfaro
  http://www.buscape.com.br, http://www.bondfaro.com.br; https://www.jacotei.com.br/

  Os três sites fazem pesquisas de preços de diferentes produtos, apresentando ao internauta o menor preço disponível na internet e, ainda, informações sobre a qualidade do atendimento *online*.

  SEBRAE - http://www.sebrae.com.br

  O site do Sebrae Nacional traz aspectos interessantes sobre formação de preços e planilhas que podem auxiliar sua empresa.

- **Livros:**

  Administração de Marketing, de Philip Kotler e Gary Armstrong, Editora Prentice/Hall do Brasil, 2003.

  O livro apresenta informações sobre aspectos de Marketing relacionados ao preço.

Guia prático de formação de preços – Aspectos mercadológicos, tributários e financeiros, de Roberto Assef, Editora Campus, 2003.

Neste livro simples e didático, são apresentados todos os aspectos da formação de preços com linguagem acessível.

Administração financeira da pequena e média empresa, de Edno Oliveira Santos, Editora Atlas, 2001.

O livro aborda não apenas a questão da formação do preço, mas outros aspectos relevantes da gestão financeira de empresas, com foco em pequenas e médias empresas.

- **Filme:**

The Founder – Fome de Poder, de John Lee Hancock, EUA, 2016**.**

Conta a história da rede McDonald's. Especificamente sobre como o vendedor de Ray Kroc adquire uma participação nos negócios da lanchonete dos irmãos Richard e Maurice Mac McDonald e, aos poucos vai eliminando os dois da rede, transformando a marca em um gigantesco império de fast food.

É um filme interessantíssimo. Ray já tinha 52 anos quando percebeu uma demanda sem precedentes e notou uma movimentação de consumidores fora do normal. Ao contrário dos irmãos McDonald, ele não teve medo de arriscar e investir.

Chocolate, de Lasse Hallström, França, 2000**.**

Este filme conta a história de Vianne, uma jovem mãe e empreendedora que chega a uma pequena cidade, muito religiosa, da França. Confiante no seu produto, ela monta uma loja de chocolates exatamente em frente à igreja local, em pleno período de Quaresma.

Vianne é uma grande estrategista, ela usa a tática de não revelar o ramo da loja até o momento de abertura, gerando curiosidade e interesse entre os moradores que não a recebem com bons olhos, mas aos poucos começam a desfrutar dos seus produtos. O fator decisivo para o sucesso da bomboniere não foi somente um produto excepcional, mas também o tratamento dado a qualquer cliente em potencial, até porque os moradores da cidade tinham medo de estarem pecando ao comer chocolate durante aquele período. A história é uma grande lição sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas e com certeza vai renovar o seu espírito de liderança.

GLOSSÁRIO

Caixa
É comum referir-nos a caixa, numa empresa, como o dinheiro efetivo disponível.

Diferenciação
Característica de um produto ou serviço que, aos olhos dos clientes, o torne único ou diferente dos outros.

Margem de lucro
Valor que sobra como lucro para os sócios. Ela será igual às receitas de vendas menos as despesas ou custos totais. Quanto menor o preço de venda, mais apertada será essa margem.

RESUMINDO O ESTUDO

Nesta Agenda, você estudou:

- Aspectos do mercado que afetam o preço.
- Custos fixos e variáveis.
- Ponto de equilíbrio econômico-financeiro.

Agenda 10 – As relações de trabalho e emprego

Se você olhar ao seu redor, verá que toda empresa, independentemente de seu tamanho, em um determinado momento pode precisar de outras pessoas além dos sócios. Às vezes a empresa precisa de mais gente só por um período e, outras vezes, permanentemente.

A lei brasileira regulamenta e estabelece normas para o trabalho. A seguir, você verá como contratar e manter pessoas trabalhando para a empresa.

POR QUE APRENDER?

Uma relação de trabalho é complexa: de um lado, o empregador tem poder, pois ele contrata e paga os salários.

Mas o funcionário também tem poder: se trabalhar bem, contribui para o sucesso da empresa; se trabalhar mal, pode trazer prejuízos para o negócio.

MOMENTO DE REFLEXÃO

Por que, numa relação de emprego, tanto o empregador quanto o empregado devem ser protegidos pela lei?

Em que tipos de situação trabalhista a lei deve proteger o empregado? E quanto ao empregador? Você já pensou nesses dois lados?

Pois é, a lei precisa proteger o empregado, que pode ser remunerado por um valor abaixo do combinado. Também pode ser obrigado a trabalhar mais horas do que é normal, ou até a fazer coisas humilhantes. Tudo isso é ilegal.

Por outro lado, o empregador também precisa ser protegido. Ele pode contratar pessoas que não fazem nada o dia inteiro, causam estragos na empresa, revelam segredos para a concorrência, desviam recursos. Também pode ter funcionários que chegam atrasados todos os dias, faltam, são irresponsáveis.

O Governo procura, na medida do possível, regulamentar as relações trabalhistas para que aconteçam da melhor maneira possível. Isso é feito através da legislação e da Justiça do Trabalho.

Este estudo é importante para que você possa exercitar o cálculo de preços. Você aprenderá a calcular preços de serviços, mas para isso precisa saber quanto uma empresa gasta com seus empregados.

PARA COMEÇAR O ASSUNTO...

O VÍNCULO EMPREGATÍCIO

Sônia ficou espantada quando o Marcos, que sempre fazia pequenos serviços para ela em troca de algum dinheiro, entrou na Justiça. Ele esperava ter vínculo empregatício!

Sônia chamara Marcos nos últimos seis meses para fazer algumas coisas: lavou a calçada umas duas vezes, fez entregas na vizinhança quando o entregador faltou. Numa tarde, até pediu para ele ajudar nas vendas, porque era véspera de feriado e o movimento aumentou muito.

Sônia não podia contratar Marcos com carteira assinada, porque o volume de trabalho não justificava ter outra pessoa oito horas por dia. Além disso, pensava que ele até preferia os bicos, pois tinha mais flexibilidade e atendia outras pequenas empresas. Mas estava nos planos dela um dia fazer isso, assim que o movimento aumentasse.

- *Você acha que Marcos tem direito a pedir vínculo empregatício para Sônia? Por quê?*
- *Que tipo de contrato de trabalho você acha que deveria existir entre os dois?*

Anote suas impressões e depois prossiga a leitura.

Mas, afinal, o que é emprego?

Emprego é um trabalho **pessoal**, **subordinado**, **remunerado** e **não eventual** de um empregado junto a um empregador, que pode ser pessoa física ou jurídica. O emprego é definido na **CLT** (Consolidação das Leis do Trabalho).

Marcos quer entrar com um processo na Justiça do Trabalho porque ele considera que deve ter todos os direitos assegurados a um empregado, ou seja, alguém que tem vínculo de emprego com uma empresa

Traduzindo, para ser definido como um emprego, o trabalho deve ser:

- **Pessoalidade** – Significa que o empregado não pode se fazer substituir, ou seja, o trabalho tem que ser prestado pela pessoa que o empregador contratou e ela não pode enviar outra para trabalhar em seu lugar.
- **Subordinado** – O funcionário deve estar subordinado às ordens e decisões de um chefe da empresa.
- **Remunerado** – O empregado deve receber um pagamento periódico, a título de salário.
- **Não eventual** – O trabalho deve ser realizado por determinado período de tempo fixo, por exemplo, oito horas diárias, e com certa regularidade (por exemplo: de segunda a sexta). Serviços esporádicos, como os realizados por Marcos, não caracterizam emprego.

Mesmo se o empregador não assinar a carteira nem fizer um contrato de trabalho e tiver uma relação informal com seus empregados, a existência desses quatro fatores determinará perante a lei que existe relação de emprego.

Quem dita as regras para as relações de trabalho?

A Constituição Federal, a CLT) Consolidação das Leis do Trabalho) e outras leis regulamentam as relações de trabalho.

A Consolidação das Leis do Trabalho teve alterações significativas entre elas:

- **Trabalho Intermitente**

O trabalho intermitente poderá ser remunerado por período, recebendo pelas horas trabalhadas ou diária. Por não ser um trabalho contínuo, ele deverá ser convocado com 3 dias de antecedência e a proporção monetária trabalhada não poderá ser inferior à mesma proporção de um salário-mínimo. Tanto o valor da hora trabalhada como seu período de inatividade deverão estar anotados na CTPS, na parte de "Anotações Gerais". Ao término do período trabalhado, o pagamento deverá ser feito de forma proporcional à jornada e deve incluir: remuneração, férias proporcionais com acréscimo de um terço, 13º salário proporcional, repouso semanal remunerado e adicionais legais. A contribuição previdenciária e o FGTS serão recolhidos pelo empregador na forma da lei. Após 12 meses de contrato, o profissional adquire o direito a férias e não poderá ser convocado para prestar serviços pelo mesmo empregador que a concedê-la.

- **Teletrabalho ou Trabalho Remoto (Home office)**

Trata-se de um trabalho realizado pelo empregado fora das dependências da empresa, com recursos e instrumentos de tecnologia e de comunicação, sem a caracterização de trabalho externo. Nesse formato e de comum acordo, o empregado poderá migrar para o regime presencial, e vice-versa, mediante termo aditivo (suplemento contratual) e período de adaptação de 15 dias. Importante saber A lei limita a responsabilidade do empregador a "instruir os empregados, de maneira expressa e ostensiva, quanto às precauções a tomar a fim de evitar doenças e acidentes de trabalho" (art. 75-E) mediante assinatura de termo de responsabilidade, por meio do qual o empregado compromete-se a seguir as instruções fornecidas.

- **Banco de Horas**

O banco de horas poderá ser pactuado (formalizado por escrito) entre empregado e empregador. A empresa poderá estender a jornada do colaborador como considerar melhor, sendo o saldo das horas excedentes convertidas em descanso pelo empregador em um período máximo de 6 meses. Não ocorrendo o descanso pelas horas extras prestadas nesse prazo, a empresa deverá realizar o acerto em pecúnia (dinheiro).

- **Contribuição Sindical**

A contribuição sindical deixa de ser obrigatória e precisa ser autorizada formalmente pelo empregado, caso ele queira contribuir.

Mais informações:

http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/sinopse-reforma-trabalhista.htm

A empresa deve cumprir a legislação trabalhista, para evitar conflitos com seus empregados. Ela também precisa ter todas as suas obrigações em dia, tais como: pagar pontualmente os salários, benefícios e encargos sociais, manter a documentação relativa aos funcionários atualizada.

AS DIFERENTES RELAÇÕES DE TRABALHO

Existem três tipos principais de profissionais, com diferentes relações de trabalho dentro de uma pequena empresa:

1. Os próprios sócios.
2. Os empregados (aqueles que têm vínculo de emprego).
3. Os autônomos.

A seguir, você entenderá como funcionam essas relações de trabalho: quais os direitos e deveres de cada um, qual o tipo de contrato que deve ser estabelecido e como essas pessoas são remuneradas.

OS SÓCIOS DA EMPRESA

Direitos, deveres e contrato de trabalho dos sócios

O Contrato Social define e regulamenta as relações entre os sócios e a empresa: quem são eles e quais são seus direitos e deveres.

Remuneração dos sócios

Você acha que todo o dinheiro que entra na empresa vai direto para os sócios? Não é bem assim... Os sócios fazem retiradas de lucros. À medida que a empresa começa a ter lucros, eles podem retirar e distribuir esses lucros entre eles. Além disso, os sócios que trabalham na empresa também devem receber o que se chama **pró-labore**.

O que é pró-labore?

A palavra *labore* vem do latim e significa "trabalho". A remuneração pró-labore é o valor mensal pago a um ou vários sócios que trabalham na empresa, seja como administradores (sócios--gerentes) ou em alguma função técnica.

Agora, veja quais encargos e impostos incidem sobre a remuneração dos sócios. A empresa deve recolher 20% sobre o valor do pró-labore pago aos sócios como contribuição para o INSS – Instituto Nacional do Seguro Social (dados de 2019).

Já a retirada de sócios a título de distribuição de lucros não é tributada, desde que se limite ao valor do lucro líquido contábil. Se exceder o valor do lucro, pode ser tributada no Imposto de Renda Pessoa Física.

Isenção sobre o pró-labore
Empresas enquadradas no Simples Nacional são isentas de recolher 20% de INSS sobre o pró-labore dos sócios, porém se a empresa estiver enquadrada no anexo IV do Simples Nacional (LC 123/2006) deverá haver o recolhimento da cota patronal de 20%.

E qual é o principal direito dos empregados?

- Receber uma importância fixa por mês, dia ou hora, a título de salário, conforme estabelecido na contratação.

Não pagar o salário é crime trabalhista!

Reter os salários dos empregados é considerado crime! Portanto, quem não paga o que deve aos seus funcionários fica exposto a sofrer as penas estabelecidas na lei.

Registro de um empregado com vínculo empregatício

Para ser contratado com vínculo empregatício, o empregado precisa ter um contrato assinado com a empresa e também a sua carteira de trabalho preenchida e assinada, informando:

- Data de admissão.
- Dados da organização empregadora.
- Valor da remuneração.
- Nome do sindicato para o qual será recolhida a Contribuição Sindical, caso o empregado autorize o recolhimento.
- Duração do período de experiência.

Contrato de experiência!

O contrato de experiência, que pode variar de 30 a 90 dias, é um período no qual o empregado está "em teste". Se for demitido durante o contrato de experiência, a empresa não precisa indenizar o empregado.

- **Encargos sociais que incidem sobre o salário**

As empresas devem pagar algumas obrigações trabalhistas sobre os salários dos empregados com carteira profissional registrada: são os encargos sociais.

- **Encargos sociais sobre os salários**

A seguir, você verá os encargos sociais que incidem sobre os salários, de acordo com a legislação no Brasil.

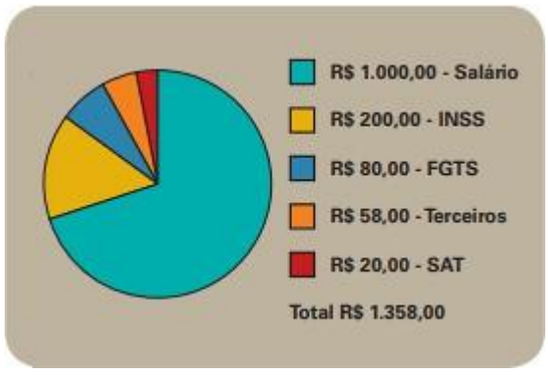
Note que o percentual incide sobre o valor total da remuneração, que inclui o salário e adicionais, como por exemplo, adicional noturno, de insalubridade etc. Por exemplo, se o funcionário recebe R$ 1.500,00 em determinado mês, a empresa paga estes percentuais sobre R$ 1.500,00.

Encargo	Percentual	Descrição
INSS	20 a 22,5%	Contribuição para o Instituto Nacional do Seguro Social. Essa contribuição garante ao empregado o direito ao seguro no caso de doença e também à aposentadoria, entre outras coisas.
FGTS	8%	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço. A contribuição é depositada numa conta do funcionário e será devolvida a ele em caso de demissão sem justa causa, ou em outros casos que você pode consultar junto à Caixa Econômica Federal.
SAT	1 a 3%	Seguro de Acidente de Trabalho.

A retirada do FGTS é permitida em casos de demissão, compra da primeira casa própria e outras situações específicas. Se você tiver acesso a internet, pesquise no site da Caixa Econômica Federal: http://www.caixa.gov.br

Terceiros	2,7 a 5,8%	Este valor, destina-se ao chamado sistema "S": SENAI, SENAC, SEBRAE, SESI. Essas entidades oferecem treinamento técnico a preços reduzidos e alguns benefícios, como capacitação, locais de recreação e sistemas médicos para os trabalhadores.	
Total de encargos incidentes sobre o salário			**35,8%**

Considerando os percentuais representados no gráfico, calcule quanto uma empresa terá que pagar de encargos sociais sobre o salário de um empregado que ganha R$ 1 mil com carteira profissional registrada. Respondae depois continue a leitura.



Note que todos esses valores se referem ao que a empresa (o empregador) paga sobre o salário.

Acompanhe a seguir o exemplo de cálculo do custo com encargos sociais mensais para um salário de R$ 1 mil.

Encargos	Percentual	Valor
INSS	20%	R$ 200,00
FGTS	8%	R$ 80,00
SAT	2%	R$ 20,00
Terceiros	5,8%	R$ 58,00
Total de encargos	35,8%	R$ 358,00

Outras obrigações com empregados

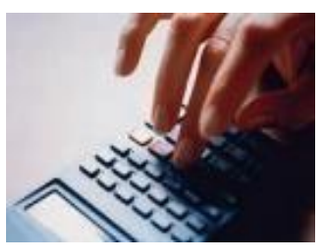
De olho nos impostos

Sobre as férias e o décimo terceiro incidem todos os encargos sociais.

Você conhece os benefícios garantidos por lei para os empregados?

Benefício	Explicação
Férias anuais	O empregado não trabalhará durante 30 dias no ano. No mês em que tiver férias, receberá um adicional de 1/3 sobre o seu salário.
Décimo terceiro salário	Os trabalhadores têm direito a receber 1/12 do último salário do ano por cada mês trabalhado naquele ano, desde que tenham trabalhado pelo menos 15 dias do mês.

Ajude a calcular o valor que uma empresa terá que pagar referente a férias e décimo terceiro de um funcionário que ganha R$ 1 mil de salário, com carteira assinada. Considere que ele trabalhou doze meses e lembre-se de todos os encargos sociais já citados.



Resolva e depois continue a leitura.

Você acertou se calculou os custos da empresa desta forma:

Encargos	Valor
1/3 sobre o salário de férias	R$ 333,34
INSS sobre férias (20% sobre 1/3)	R$ 66,67
FGTS sobre férias (8% sobre 1/3)	R$ 26,67
SAT e Terceiros sobre férias (2% + 5,8% sobre 1/3)	R$ 26,00
13° salário (para 12 meses trabalhados)	R$ 1.000,00
INSS sobre 13° salário	R$ 200,00
FGTS sobre 13° salário	R$ 80,00
SAT e Terceiros sobre 13° salário (2% + 5,8%)	R$ 78,00
Total a pagar	**1.810,68**

Isto é o que a empresa vai gastar.

Se um empregado trabalhar os doze meses de um ano, receberá de décimo terceiro salário um valor igual ao salário integral de dezembro. Mas atenção! Se, por exemplo, começou em agosto e trabalhou apenas cinco meses no ano, receberá apenas cinco meses. Isso corresponde a 5/12 do salário de dezembro.

Outros benefícios para os empregados

Existem outros benefícios garantidos aos empregados, mas sobre os quais não incidem os encargos sociais. Na tabela, estão os mais comuns. Se você trabalha com carteira assinada, já recebeu pelo menos um deles.

Tipo de benefício	Descrição	É obrigatório por lei?
Vale-transporte	A empresa deve pagar o deslocamento do empregado no trajeto desde a sua casa até o trabalho e a sua volta do trabalho para casa.	Sim
Vale-refeição ou alimentação	A empresa pode oferecer um auxílio para que os empregados façam suas refeições na hora do almoço (vale-refeição) ou comprem alimentos para sua casa (vale-alimentação).	Não, é opcional: a empresa não é obrigada por lei a fornecê-lo.

➢ Encargos para demitir um empregado

Se um empregado for demitido sem justa causa, é preciso pagar para ele:

- Um mês de salário, equivalente a aviso prévio, caso a empresa dispense o empregado demissionário do trabalho nesse período. Pela lei, a empresa é obrigada a avisar da demissão com 30 dias de antecedência, durante os quais o empregado deverá trabalhar.
- Multa de 40% sobre o valor acumulado na conta de FGTS.
- Valor referente a férias, mais adicional de 1/3 e décimo terceiro proporcional aos meses trabalhados no ano da demissão.

Sobre todos esses valores, incide o INSS, exceto sobre a multa do FGTS.

*Nas demissões **sem justa causa**, o empregador deve pagar multa de 40% do valor depositado no FGTS do trabalhador. Após a reforma trabalhista, esse direito continua igual e não pode ser alterado por acordo entre empresa e trabalhador. No entanto, uma novidade é a demissão acordada, por meio da qual a empresa paga multa de 20% e o trabalhador pode sacar 80% do valor.*

CONTRATO DE AUTÔNOMO

Às vezes, é necessário contratar alguém por um período curto (algumas horas, uma semana, alguns meses).

Nesse caso, pode-se fazer um contrato de prestação de serviços com um autônomo.

O autônomo não tem vínculo empregatício. Ele recebe pelos serviços prestados, conforme estabelecido em contrato, e oferece à empresa um RPA – Recibo de Pagamento de Autônomo, como comprovante pelos pagamentos recebidos.

RECIBO DE PAGAMENTO A AUTÔNOMO - RPA

Nº DO RECIBO 01 | Nº DO TALÃO

NOME OU RAZÃO SOCIAL DA EMPRESA | MATRÍCULA (CNPJ OU INSS)

RECEBI DA EMPRESA ACIMA IDENTIFICADA, PELA PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS

DE _____, A IMPORTÂNCIA DE R$ _____

(_____), CONFORME DISCRIMINADO ABAIXO:

SALÁRIO - BASE | TAXA | VALOR

X =

CARRETEIRO (VALOR BASE P/ CÁLCULO DO INSS)

Aplicar 20% sobre o valor da mão-de-obra (11,71% do frete)

NÚMERO DE INSCRIÇÃO

NO INSS:

NO CPF:

DOCUMENTO DE IDENTIDADE

NÚMERO | ÓRGÃO EMISSOR

LOCALIDADE | DATA

ESPECIFICAÇÃO:

I. VALOR DO SERVIÇO PRESTADO: R$ _____

II. _____ R$ _____

SOMA _____ R$ _____

DESCONTOS:

III. IMP. RENDA FONTE: R$ _____

IV. _____ R$ _____

V. _____ R$ _____ R$ _____

VALOR LÍQUIDO _____ R$ _____

ASSINATURA

NOME COMPLETO

TAPIOCA Cód. 1124

No RPA devem constar:

- Nome completo do profissional autônomo.
- Sua matrícula no INSS.
- Número de sua carteira de identidade e CPF.
- Valor recebido.
- Nome completo e CNPJ da empresa contratante.
- Data e a assinatura do profissional autônomo.

Sobre o valor constante no RPA, a empresa deverá:

- Descontar do valor pago ao autônomo 11%, e repassá-lo ao INSS.
- Pagar 20% ao INSS sobre o valor total do recibo do autônomo (dados de 2019).
- Descontar o ISS (Imposto Sobre Serviços) que varia de 2 a 5% de acordo com a tabela de serviços. O ISS é um tributo municipal. Logo, as regras sobre o recolhimento ou não do tributo no RPA são definidas por cada prefeitura. Como prática, caso o autônomo tenha cadastro junto à autoridade municipal, ele recolhe o ISS anualmente e, assim, estará dispensado de nova retenção no recibo. Já quando não há cadastro e o serviço é prestado, em teoria, isso gera uma obrigação tributária, tendo a alíquota máxima de 5%.
- O profissional autônomo poderá prestar serviços em uma determinada empresa, com ou sem exclusividade e de forma contínua ou não, desde que todas as formalidades legais sejam cumpridas e que não haja uma subordinação direta à estrutura gerencial da contratante. Nesse perfil, o profissional autônomo receberá pelos serviços prestados, sem incidência de férias, 13º salário e FGTS.

ATIVIDADE

Responda:

1. Clécio contratou uma assistente para atuar na área de atendimento aos turistas de sua agência. A menina saiu-se muito bem no emprego, e ele fez tudo diretinho: registrou sua carteira de trabalho e paga um salário de R$ 450,00 por mês. A jovem vai sair de férias no mês que vem. Quanto Clécio terá que pagar a ela naquele mês? E quanto pagará de encargos sociais sobre o valor das férias?

VOCÊ NO COMANDO

No seu plano de negócios, quais são as pessoas que deverão trabalhar na sua equipe? Agora, defina para cada cargo:

1. O valor do salário.
2. Os benefícios que serão pagos.
3. Os custos que a empresa terá, por ano, com encargos sociais, férias e décimo terceiro.

VALE SABER

É essencial obedecer às leis trabalhistas!

As empresas que não recolhem os encargos sociais referentes a seus empregados, ou que mantêm relações informais de trabalho, estão apenas adiando o pagamento.

Muitos empregados acabam entrando com processos na Justiça do Trabalho para pedir seus direitos e, caso comprovem o vínculo empregatício, a empresa tem que pagar todos os atrasados, ainda acrescidos de juros e multa.

Outra situação a que se expõe a empresa em situação irregular é receber a visita de um fiscal do Ministério do Trabalho e ser multada.

Por isso, estar em dia com as obrigações trabalhistas deve interessar, antes de tudo, ao próprio empregador.

A empresa cidadã fica dentro da lei e, também, estabelece relacionamentos com seus empregados baseados na ética e transparência.

AMPLIANDO HORIZONTES

Para aprofundamento dos temas discutidos nesta agenda, seguem abaixo algumas dicas que se relacionam com o conteúdo estudado. Estas dicas são muito importantes!

- **Livros:**

  Manual de rotinas trabalhistas, de Roni Genicolo Garcia, Editora Atlas, 2018.

  Este é um livro para quem deseja se aprofundar nos assuntos vinculados ao trabalho do Departamento de Pessoal. Aborda aspectos relevantes do Direito do Trabalho, destacando as questões de ocorrência mais frequente. O autor apresenta a legislação trabalhista de forma sistematizada, sinalizando os problemas que devem ser evitados.

  Iniciação ao Direito do Trabalho, de Amauri M. Nascimento, Editora LTR, 2018.

  Também indicado para aqueles que querem entender com mais detalhes as questões legais vinculadas ao trabalho do Departamento de Pessoal.

- **Site:** https://www2.dataprev.gov.br/FapWeb/pages/login.xhtml

  Neste Link você consegue consultar o FAP da empresa.

- **Filme:**

  Tapas, de José Corbacho e Juan Cruz, Espanha, 2005.

  O filme mostra cinco histórias de vida diferentes, que se entrelaçam. Uma delas é a de Lolo, um dono de restaurante que faz tudo exatamente ao contrário do que um chefe deve fazer, e tem sua vida mudada pelo novo cozinheiro, Mao, um exemplo de funcionário e de ser humano. Vale a pena assistir e refletir, a partir do filme, sobre as relações de trabalho na organização.

- **Música:**

  "E vamos à luta", De volta ao começo, de Gonzaguinha, EMI, 1980.

"Eu acredito é na rapaziada
Que segue em frente e segura o rojão
Eu ponho fé é na fé da moçada
Que não foge da fera e enfrenta o leão
Eu vou à luta com essa juventude
Que não corre da raia a troco de nada
Eu vou no bloco dessa mocidade
Que não tá na saudade e constrói
A manhã desejada
[...]"

A música de Gonzaguinha elogia trabalhadores e empreendedores que enfrentam as dificuldades do mercado com coragem e perseverança, para construir "a manhã desejada". A música é um incentivo tanto para aqueles que querem ser empreendedores como para os que querem ser funcionários competentes e reconhecidos.

GLOSSÁRIO

Autônomo
O autônomo trabalha sozinho, por conta própria, sem vínculo empregatício. O registro de autônomo é obtido na Prefeitura e na Previdência Social (INSS).

Contrato Social
Contrato assinado no momento da constituição de uma sociedade, que determina suas linhas gerais de funcionamento, inclusive os direitos e deveres dos sócios.

Contribuição Sindical
Com a nova reforma trabalhista a contribuição sindical passou a ser opcional, veja o que diz os artigos 578 e 579 da CLT:

"Art. 578. As contribuições devidas aos sindicatos pelos participantes das categorias econômicas ou profissionais ou das profissões liberais representadas pelas referidas entidades serão, sob a denominação de contribuição sindical, pagas, recolhidas e aplicadas na forma estabelecida neste Capítulo, desde que prévia e expressamente autorizadas."

"Art. 579. O desconto da contribuição sindical está condicionado à autorização prévia e expressa dos que participarem de uma determinada categoria econômica ou profissional, ou de uma profissão liberal, em favor do sindicato representativo da mesma categoria ou profissão ou, inexistindo este, na conformidade do disposto no art. 591 desta Consolidação." (NR).

Demissão sem justa causa
A CLT, em seu artigo 482, define os casos em que uma demissão pode ser considerada como justa causa, como, por exemplo: mau procedimento no trabalho, negligência ou preguiça; embriaguez habitual ou em serviço; violação de segredo da empresa etc. Quando não houver nenhuma justificativa prevista na lei, a demissão é sem justa causa, e o empregador deve indenizar o empregado.

Esporádico
Diz-se de fatos que acontecem apenas de vez em quando, de maneira isolada.

Ilegal
Aquilo que não está de acordo com a lei.

Sócio-gerente
Sócio responsável pela administração da sociedade. O sócio-gerente deve ser definido no Contrato Social.

RESUMINDO O ESTUDO

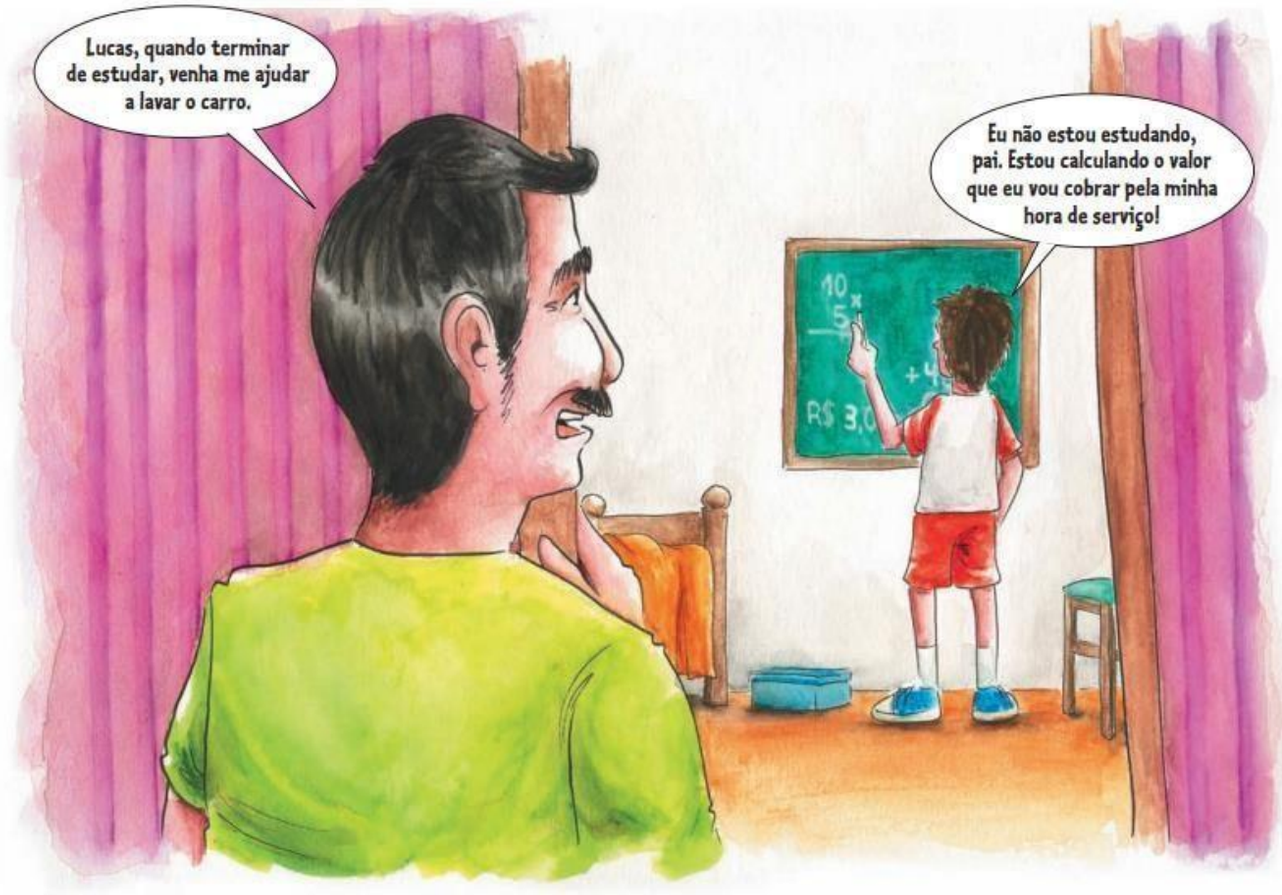
Nesta Agenda, você estudou:

- A relação de emprego.
- Remuneração dos sócios.
- O trabalho com carteira assinada.
- O contrato de autônomos.

Agenda 11 – A formação de preços de serviços

Os serviços têm algumas características que os diferenciam dos produtos tangíveis. Na formação dos preços também há diferenças, pois o custo principal, neste caso, é a remuneração dos profissionais que executam esses serviços.

Nesta agenda você verá como formar preços de prestação de serviços.



POR QUE APRENDER?

A seguir, você aprenderá a calcular todos os custos envolvidos numa prestação de serviços e como chegar ao preço final de venda.

MOMENTO DE REFLEXÃO

Se você fizer um serviço para outra pessoa durante quatro horas seguidas, quanto deve ganhar por isso?

Será que no final do mês a soma das horas trabalhadas vai resultar numa boa renda para você?

PARA COMEÇAR O ASSUNTO...

Daniela é eletricista. Não tem problema em que não dê jeito: tem boa experiência e é bastante qualificada. Por isso, ela pretende ter uma boa renda mensal. Atualmente, gostaria de chegar a R$ 3 mil, trabalhando seis dias na semana.

Pensando na complexidade dos trabalhos que faz, Daniela estabeleceu um padrão de tempo para cada tipo de serviço. Ela sabe que uma reparação normal leva de duas a três horas, o que dá a ela a possibilidade de, em média, fazer dois trabalhos por dia útil.

Ajude Daniela adescobrir quanto devecustar cadareparação do tipo normal para ela conseguir a renda que deseja.

Escreva sua resposta e só depois continue a leitura.

Agora compare sua resposta com a apresentada a seguir.

Se Daniela fizer dois reparos por dia, trabalhando 24 dias por mês, fará um total de 48 reparos. Se esses 48 reparos devem somar um total de R$ 3 mil de renda mensal para ela, então cada reparo tem que custar:

$$\frac{\text{R\$ } 3.000{,}00}{48} = \text{R\$ } 62{,}50$$

Certo? Ainda não! Sabe por quê? O preço não deve cobrir apenas os custos da mão de obra de Daniela. É preciso acrescentar outros itens como:

- As despesas com materiais para os reparos.
- As despesas de transporte e alimentação durante o dia.
- Uma provisão para consertar ou comprar novas ferramentas e equipamentos de segurança.
- Uma provisão para as despesas fixas, como o telefone que mantém para falar com os clientes, os talões de recibo, os pequenos folhetos que imprime e distribui todos os meses.
- Uma margem de segurança para possíveis retrabalhos. Alguns de seus clientes sempre mudam de ideia quando o serviço já está avançado. Outras vezes, o que ela faz simplesmente não dá certo e tem que fazer tudo de novo mesmo.
- Recolhimento do Simples Nacional: Daniela é uma microempresária – ela recolhe 4,5% de Simples Nacional sobre as notas fiscais que emite.

E fique atento: os cálculos variam de empresa para empresa. Por exemplo, se a organização tiver treinamento para seus funcionários, isso já é mais um custo a embutir.

Se trabalhar com prestação de serviços, tente pensar em todos os custos envolvidos em seus serviços e anote.

A lista acima pode ser útil na hora de montar o preço dos serviços da empresa que você está usando no seu plano de negócios.

Preço = remuneração + despesas + tributos

O preço de venda do serviço deve cobrir tanto a remuneração do prestador de serviços como também as despesas que ele tem para realizá-lo e os tributos incidentes.

Como você vê, o prestador de serviços tem vários custos que devem ser avaliados e incluídos no preço.

MERGULHANDO NO TEMA...

Advogados cobram seus serviços por hora (honorários) e também adicionam as despesas extras: fotocópias, transporte, autenticações em cartório, entre outras.

O PREÇO DO SERVIÇO NO MERCADO

Na prestação de serviços acontece uma coisa interessante: muita gente associa preço alto a qualidade. Assim, se um médico cobrar R$ 300,00 a consulta e outro cobrar R$ 30,00, muitos poderão pensar que o primeiro médico tem um serviço superior ou é mais competente.

MOMENTO DE REFLEXÃO

Você já pensou que um profissional que não valoriza seu próprio trabalho dificilmente será reconhecido pelos clientes?

Quando o serviço estiver concluído, o cliente tem que sentir que valeu a pena pagar o que foi cobrado. Caso contrário, não o contratará de novo! E o que é pior: não o recomendará a ninguém.

O PREÇO SUGERE A QUALIDADE

Muitos clientes veem o preço como um indicador da qualidade de um serviço. Se o valor cobrado está acima da média, passa a impressão de que a qualidade é melhor. Ao contrário, se estiver muito abaixo da média, é interpretado como sinal de baixa qualidade.

Isso se aplica principalmente a serviços cuja formação profissional é especializada (como médicos, dentistas, advogados, engenheiros, entre outros).

Mas atenção: embora em certos serviços o mercado reaja assim, essa não é uma regra geral e não deve ser usada de forma exagerada. Já pensou um eletricista que, para parecer muito

competente, pede uma fortuna por um conserto simples? Aí o efeito será contrário, e ele não será contratado.

Além do preço cobrado, você poderia indicar outros fatores que podem servir de indicadores de qualidade para um prestador de serviços? Dependendo da área de atuação, a qualidade pode estar associada à apresentação da pessoa, à pontualidade na entrega do serviço, à forma de tratar o cliente, entre outros.

CALCULANDO O PREÇO DE UM SERVIÇO

O primeiro passo é calcular quanto custa o trabalho de cada funcionário para a empresa.

Custo da hora de funcionários

Imagine que você é dono de uma empresa que foi contratada para prestar um serviço, e quem o realizará será José, o seu funcionário. Este profissional:

- Ganha R$ 1 mil por mês.
- Recebe vale-transporte de R$ 4,00 por dia, o que em 22 dias úteis representa R$ 88,00.
- Recebe um vale-refeição de R$ 8,00, o que em 22 dias úteis totaliza R$ 176,00.

Calcule quanto custa para a empresa o salário de José, mais os benefícios. Depois, confira aseguir.

Você acertou se calculou que o desembolso mensal com salário e benefícios do funcionário será:

Salário nominal	**R$ 1.000,00**
Benefícios	
Vale-transporte	R$ 88,00
Tíquete-refeição	R$ 176,00
Total do salário mais benefícios	**R$ 1.264,00**

Quanto uma empresa terá que pagar de encargos sociais sobre o salário de umempregadocomo José, queganha R$ 1 mil comregistro em carteira?
Pesquise e responda e depois continue a leitura.

Você fez os cálculos certos se chegou a esta tabela:

Salário nominal		**R$ 1.000,00**
Encargos	**Percentual**	**Valor**
INSS	20%	R$ 200,00
FGTS	8%	R$ 80,00
SAT	2%	R$ 20,00
Terceiros	5,8%	R$ 58,00
Total encargos	**35,8%**	**R$ 358,00**

Existem outros encargos e obrigações com o funcionário, que só acontecem uma vez por ano. A empresa deve pagar a ele férias anuais e é provável também que, enquanto ele estiver de férias, tenha que pagar um funcionário substituto para continuar o serviço junto ao cliente.

Também nos meses de novembro e dezembro deve pagar o décimo terceiro salário, sobre o qual, assim como sobre as férias, incidem os encargos sociais.

Décimo terceiro salário e férias são custos anuais, mas é comum que seu valor seja dividido por doze, de modo que ao longo do ano se faça uma reserva para pagar esse valor.

Por isso, no exemplo a seguir, divide-se seu valor por doze, para encontrar o custo mensal. Repare que esse valor não será pago a ele mensalmente! Trata-se de uma provisão.

Calcule quantoaempresaterá que reservar mensalmenteparapagar as férias e odécimoterceiro, incluindo todos os encargos sociais sobre esses valores, para o funcionário José, que ganha R$ 1 mil de salário. Resolva e depois continue a leitura.

Você pode conferir se acertou o cálculo da provisão para as férias e o décimo terceiro salário de José na tabela a seguir.

Salário nominal		**R$ 1.000,00**	
Provisão mensal para encargos anuais	**Percentual**	**Valor**	**Origem dos Cálculos**
Férias (pagamento do substituto)	8,33%	R$ 83,33	R# 1.000,00 / 12
1/3 Férias	2,78%	R$ 27,78	R$ 83,33 X 1/3
INSS sobre férias	2,22%	R$ 22,22	20% (83,33 + 27,78)
FGTS sobre férias	0,89%	R$ 8,89	8% (83,33 + 27,78)
SAT sobre férias	0,22%	R$ 2,22	2% (83,33+27,78)
Terceiros sobre férias	0,64%	R$ 6,44	5,8% (83,33+27,78)
13º salário	8,33%	R$ 83,33	R$ 1.000,00 / 12
INSS sobre 13º salário	1,67%	R$ 16,67	20% de 83,33
FGTS sobre 13º salário	0,67%	R$ 6,67	8% de 83,33
SAT sobre 13º salário	0,17%	R$ 1,67	2% de 83,33
Terceiros sobre 13º salário	0,48%	R$ 4,83	5,8% de 83,33
Total da provisão para encargos sociais	**26,40%**	**R$ 264,05**	

Mas ainda não acabaram os custos mensais da empresa! Finalmente, veja quanto você teria que pagar se precisasse demitir o José sem justa causa, ou se ele ficasse doente.

Você acha importante prever um acréscimo para o caso de enfermidade de um funcionário? Se o funcionário ficar doente e apresentar atestado médico, a empresa deve pagar seu salário durante quinze dias. Depois desse tempo, se ele continuar doente, o INSS assume o pagamento.

É difícil fazer uma provisão para todos esses custos, não acha? Afinal, não é possível saber exatamente quando um funcionário deverá ser demitido ou quando ele ficará doente. Com base na experiência, os contadores ajudam a dizer quanto acrescentar, em termos de porcentagem sobre o salário, de modo a ter uma reserva de segurança.

Veja as porcentagens fornecidas como sugestão por um contador, especialmente para este estudo. Mas lembre-se: isso pode variar em cada setor! Por isso, converse com o contador de sua empresa quando for definir o preço-hora da organização.

Salário nominal		**R$ 1.000,00**
Provisão	**Percentual**	**Valor**
Provisão para enfermidade	0,32%	R$ 3,24
Provisão para demissão sem justa causa	2,56%	R$ 25,60
Total provisão	**2,88%**	**R$ 28,84**

Os custos do exemplo podem ser considerados fixos, pois neste caso o profissional tem emprego com registro em carteira. Portanto, o seu salário deverá ser pago de qualquer maneira, independentemente de a empresa ter serviços encomendados ou não.

Você já pode calcular o total de custos mensais com um funcionário prestador de serviços. Partindo do salário nominal de José (R$ 1 mil), faça uma tabela e some todos os custos para achar o custo total por mês. Registre.

Você venceu o desafio se chegou ao seguinte cálculo:

Salário nominal		**R$ 1.000,00**
Benefícios		**Valor**
• Vale-transporte		R$ 88,00
• Vale-refeição		R$ 176,00
Total do salário mais benefícios		**R$ 1.264,00**
Provisão	**Percentual**	**Valor**
• INSS	20%	R$ 200,00
• FGTS	8%	R$ 80,00
• SAT	2%	R$ 20,00
• Terceiros	5,8%	R$ 58,00
Total dos encargos sociais	**35,8%**	**R$ 358,00**

Salário nominal		**R$ 1.000,00**	
Provisão mensal para encargos anuais	**Percentual**	**Valor**	**Origem dos Cálculos**
Férias (pagamento do substituto)	8,33%	R$ 83,33	R# 1.000,00 / 12
1/3 Férias	2,78%	R$ 27,78	R$ 83,33 X 1/3
INSS sobre férias	2,22%	R$ 22,22	20% (83,33 + 27,78)
FGTS sobre férias	0,89%	R$ 8,89	8% (83,33 + 27,78)
SAT sobre férias	0,22%	R$ 2,22	2% (83,33+27,78)
Terceiros sobre férias	0,64%	R$ 6,44	5,8% (83,33+27,78)
13º salário	8,33%	R$ 83,33	R$ 1.000,00 / 12
INSS sobre 13º salário	1,67%	R$ 16,67	20% de 83,33
FGTS sobre 13º salário	0,67%	R$ 6,67	8% de 83,33
SAT sobre 13º salário	0,17%	R$ 1,67	2% de 83,33
Terceiros sobre 13º salário	0,48%	R$ 4,83	5,8% de 83,33
Total da provisão para encargos sociais	26,40%	R$ 264,05	
Provisão para afastamentos	**Percentual**	**Valor**	
Provisão para enfermidade	0,32%	R$ 3,24	
Provisão para demissão sem justa causa	2,56%	R$ 25,60	
Total da provisão para afastamento	2,88%	R$ 28,84	
Custo total da empresa		**R$ 1.914,89**	

Imagine agora que a empresa tenha, no total, três funcionários e que eles possuam as mesmas funções e o mesmo salário de José.

Para saber o custo mensal dos três funcionários basta multiplicar por três o custo calculado para José, então:

R$ 1.914,89 x 3 = R$ 5.744,67

TOTAL DE CUSTOS FIXOS MENSAIS DA EMPRESA

Uma empresa não tem apenas custos com funcionários, ela precisa ter toda uma estrutura para essas pessoas trabalharem. Por isso, aos custos com salários e encargos, é preciso adicionar as outras despesas mensais de uma empresa de serviços, como:

- Aluguel do escritório.
- Contas de telefone, energia e água.
- Despesas com transporte dos empregados que prestam os serviços.

Imagine então uma tabela como esta:

Custos fixos mensais (fora funcionários) em R$	
Despesas administrativas	800,00
Despesas de vendas	1.200,00
Despesas com transporte	200,00
Total dos custos fixos mensais (excluindo funcionários)	**2.200,00**

No exemplo, o total dos custos fixos mensais da empresa (incluindo os empregados) é:

R$ 5.744,67 + R$ 2.200 = R$ 7.944,67

Neste caso, todos os custos foram considerados como fixos.

PREÇO DA HORA DE UM SERVIÇO

A empresa na qual José trabalha deseja chegar a R$ 4 mil como lucro mensal mínimo, depois de deduzidos todos os custos. Para isso, qual deveráserareceita de serviços? Respondaedepoiscontinuealeitura.

Você tem razão se disse que a receita líquida de serviços deverá ser igual a:

R$ 7.944,67 + R$ 4.000,00 = R$ 11.944,67

Com três profissionais, é possível vender 176 x 3 = 528 horas de serviços. Assim, você quase pode chegar ao preço de uma hora de serviço da empresa, mas não esqueça de antes calcular os tributos!

Há diversos tributos que incidem sobre a venda de serviços. Os que incidem sobre a receita bruta de venda dos serviços são considerados custos variáveis.

Eles estão na tabela abaixo. Repare que, neste exemplo, foi usada a tributação do Imposto de Renda pelo lucro presumido:

Tributos	Percentual
ISS	5%
PIS	0,65%
COFINS	3%
IRPJ	4,8%
CSLL	2,88%
Total	**16,33%**

Quer saber qual deveria ser a receita bruta da empresa para chegar ao lucro mensal mínimo pretendido, ou seja, a receita líquida mais os impostos?

Então, divida o valor da receita líquida dividido por um (1) menos o valor dos impostos.

$$\text{Receita bruta} = \frac{\text{Receita líquida}}{(1 - \text{impostos incidentes sobre a receita})}$$

$$\text{Receita bruta} = \frac{\text{R\$ } 11.944{,}67}{(1 - 0{,}1633)}$$

$$\text{Receita bruta} = \frac{\text{R\$ } 11.944{,}67}{0{,}8367} = \text{R\$ } 14.275{,}93$$

Este é o valor que a empresa tem que gerar de receita por mês.

Como a empresa tem um total de 528 horas disponíveis por mês para vender, cada hora tem que ser vendida a

$$\frac{\text{R\$ } 14.275{,}93}{528} = \text{R\$ } 27{,}04$$

Que tal fazer a conta de trás para a frente, para ver se os cálculos estão corretos?	
Preço da hora-homem	R$ 27,04
Receita da venda de 528 horas	R$ 27,04 x 528 = R$ 14.277,12
Impostos incidentes sobre a receita	R$ 14.277,12 x 16,33% = R$ 2.331,45
Receita líquida	R$ 11.945,67
Custos fixos	R$ 7.944,67
Lucro disponível	**R$ 11.945,67 – R$ 7.944,67 = R$ 4.001,00**

A empresa está chegando ao lucro que pretende, ou seja, R$ 4 mil.

Assim, foi possível chegar ao preço de venda de cada hora!

O valor da hora deverá ser compatível com o mercado, senão será necessário refazer os cálculos, pensando outra estrutura para a empresa, outra margem de lucro, ou outra maneira de trabalhar.

Como você viu pelos cálculos anteriores, ter profissionais com carteira assinada é caro para uma empresa de serviços. Também pode ser arriscado: se em certos meses não houver trabalho, será necessário pagar os salários e encargos sociais de qualquer maneira. Por isso, algumas empresas começam contratando autônomos, e só contratam pessoas assinando a carteira quando têm segurança de que haverá trabalho para todos por um período razoável.

CUSTO DA HORA COM O SÓCIO TRABALHANDO

Suponha que você é sócio de uma empresa e você mesmo é quem presta o serviço. Você terá apenas despesas com o próprio escritório e um contador. Imagine que seu contador cobre R$ 300,00 por mês, e que o escritório, com todas as taxas e despesas somadas, custe R$ 500,00 por mês.

Se você quiser receber R$ 4 mil por mês com seu trabalho e estima trabalhar 176 horas por mês, como será feito o cálculo da hora de serviço?

O total de "custos", neste caso, é:

$$R\$\ 4.000{,}00 + R\$\ 300{,}00 + R\$\ 500{,}00 = R\$\ 4.800{,}00$$

A esse valor é preciso incluir os impostos de 16,33%. A conta você já conhece:

$$\text{Receita bruta} = \frac{\text{receita líquida}}{(1 - 0{,}1633)}$$

$$\text{Receita bruta} = \frac{R\$\ 4.800}{0{,}8367} = R\$\ 5.736{,}82$$

Como você tem que gerar R$ 5.738,00 por mês para remunerar seu trabalho e pagar suas contas, terá que vender sua hora de trabalho a:

$$\frac{R\$\ 5.736{,}82}{176} = R\$\ 32{,}60$$

O SAT (Seguro por Acidente de Trabalho), no caso das empresas optantes pelo Simples Nacional, pode ou não ser devido em função do tipo de atividade que presta e do enquadramento nos Anexos da Lei Complementar 123/2006. Para maiores esclarecimentos, deve-se procurar um contador.

Preço-hora se a empresa optar pelo Simples Nacional

O INSS está incluído na alíquota do Simples Nacional. A empresa também está dispensada do recolhimento de terceiros (SEBRAE, SENAI etc.). Assim, será necessário pagar como encargo social apenas:

FGTS	8%

Muitos prestadores de serviços trabalham em casa, evitando despesas com escritório. Isso é possível quando o negócio não possui funcionários ou quando não precisa receber clientes que esperam encontrar um escritório montado.

Além disso, os impostos incidentes sobre a receita bruta serão reduzidos à alíquota do Simples Nacional.

ATIVIDADE

Responda:

1. Marilene e Wellington são marceneiros. Eles querem saber quanto devem cobrar por cada hora de seu serviço para ter uma renda mensal de R$ 6 mil para o casal. Para isso, estão dispostos a trabalhar 176 horas por mês, cada um. Eles puderam optar pelo Simples Nacional; assim, o

imposto que pagam em sua pequena empresa de serviços de marcenaria é de apenas 5% sobre a receita. As despesas mensais totalizam R$ 500,00 com: transporte, telefone, energia e manutenção das ferramentas. Calcule quanto eles devem cobrar por hora para alcançar a renda que desejam.

Custos: R$ 6.500,00

$$\frac{R\$\ 6.500}{0,95} = R\$\ 6.842,11 \qquad HH = \frac{R\$\ 6.842,11}{352} = R\$\ 19,44$$

2. Refaça os cálculos do exercício anterior, considerando que a empresa não está enquadrada no Simples Nacional, e que optou pela tributação de Imposto de Renda e CSLL pelo lucro presumido.
3. Diga qual é a opção de tributação mais conveniente para o casal de empreendedores.

VOCÊ NO COMANDO

1. Imagine que em seu plano de negócios você está estruturando uma empresa de serviços. Faça o cálculo do preço-hora do serviço que você presta, seguindo o roteiro abaixo:
   a) Defina quanto quer que seja sua renda mensal.
   b) Defina todas as despesas que pode ter com seu trabalho por mês.
   c) Chegue ao custo total mensal.
   d) Calcule o valor dos tributos para chegar à receita bruta mensal.
   e) Divida pelo número de horas que pretende trabalhar em um mês.

2. O valor que encontrou é competitivo? Por quê? Se não é, faça os ajustes necessários para ficar competitivo no mercado.

VALE SABER

Alguns prestadores de serviços são mal falados por sua falta de profissionalismo. É comum ver pessoas reclamando: “Contratei um serviço, o profissional me pediu um adiantamento e depois simplesmente sumiu!” Outras pessoas dizem: “Você nunca deve pagar o valor completodo serviço, senãoapessoaterminatudo de qualquermaneira ou demoraum tempão para acabar!”

Infelizmente, há prestadores de serviços que agem assim: quando conseguem receber boa parte do dinheiro, acham que o problema está resolvido e aí se descomprometem com o resultado e fazem o que querem.

Esses prestadores de serviços esquecem que aquela não será a última vez que precisarão trabalhar. Quando uma pessoa ou empresa contrata alguém para um serviço, provavelmente precisará solicitá-lo outras vezes.

Além disso, um bom prestador de serviços consegue novos clientes principalmente ao ser recomendado. É o que se chama de propagandaboca a boca, que é a mais poderosa propaganda que existe para serviços.

Por isso, se você trabalha com serviços, quando for chamado para fazer um trabalho, lembre-se deque aquele cliente poderá falar mal de você no mercado, ou falar bem e abrir as portas para quevocê atenda outras pessoas.

Afinal, você precisará de trabalho no próximo mês, no próximo ano, nos próximos dez anos... E a sua imagem no mercado como prestador de serviços é o principal patrimônio que você tem.

AMPLIANDO HORIZONTES

Para aprofundamento dos temas discutidos nesta agenda, seguem abaixo algumas dicas que se relacionam com o conteúdo estudado. Estas dicas são muito importantes!

- **Site:**

  SEBRAE - http://www.sebraesp.com.br

  No site do SEBRAE de São Paulo, na parte de orientações sobre Contabilidade, você encontra uma explicação detalhada sobre como calcular o custo com funcionários nos diferentes regimes tributários.

- **Filme:**

  Um dia a casa cai (The money pit), de Richard Benjamin, EUA, 1986

  Um casal “enlouquece” quando decide fazer uma reforma numa casa grande e antiga. Eles têm que lidar com todos os tipos de prestadores de serviços ligados a obras: pedreiros, bombeiros etc. Interessante para refletir sobre custos de serviços.

GLOSSÁRIO

Honorário
Retribuição dada a alguém que exerce uma profissão liberal.

Margem de lucro
Valor que sobra como lucro para os sócios. Ela será igual às receitas de vendas menos as despesas ou custos totais.

Provisão
Em Contabilidade, é um valor de um gasto que ainda não aconteceu, mas que acontecerá no futuro e por isso precisa ser previsto.

RESUMINDO O ESTUDO

Nesta Agenda, você estudou:

- Formação de preços na área de serviços.
- Como calcular o valor da hora de trabalho.
- Tributos que incidem sobre a venda de serviços.

Agenda 12 – Planejando a estrutura da organização

Para montar a estrutura de uma organização, a distribuição de tarefas e responsabilidades se dá de acordo com cada cargo e perfil profissional. Neste contexto, podem ser montados organogramas em que são definidas as relações de hierarquia.

E a Administração vem evoluindo, conforme as organizações descobrem novas formas de lidar com seus profissionais e de estruturar a maneira como eles produzem.

POR QUE APRENDER?

A seguir, você vai estudar os principais conceitos envolvidos no planejamento da estrutura da organização, e depois verá casos específicos que se aplicam às pequenas empresas.

MOMENTO DE REFLEXÃO

Você já percebeu que numa empresa pequena existem todas as responsabilidades e atribuições que uma empresa grande tem?

É preciso produzir, vender, entregar os produtos, cobrar por eles, recolher tributos etc. No entanto, há muito menos pessoas para cuidar de tudo. Como será que as empresas pequenas fazem para dar conta de todo o serviço?

PARA COMEÇAR O ASSUNTO...

Pouco a pouco as coisas foram se acertando no negócio. Parece que ele está encontrando o caminho das pedras! Veja a seguir como ele está fazendo isso.

Antonio desenvolveu alguns passeios bem interessantes, e atualmente recebe grupos de outras agências que contratam seus passeios, bem como clientes de hotéis da região, e também turistas que chegam até ele via internet ou porque viram seus anúncios em revistas especializadas.

E o melhor é que agora ele tem um sócio, Ivan, que já trabalhou muito com vendas na área de Turismo. Além disso, Antonio e Ivan contrataram uma profi ssional que é ótima com números e também muito organizada: Maira. Ela também é uma pessoa de muita confi ança, pois Antonio a conhece há muitos anos.

Liste, de maneira resumida, as principais atividades desenvolvidas dentro de uma agência de turismo. Como você acha que elas poderiam ser divididas entre Antonio, Ivan e Maira? Dê uma olhada na ilustração que aparece no início desta seção, ela dá algumas dicas. Registre as respostas e depois compare com a proposta apresentada a seguir.

A agência, nesse momento, tem três grandes conjuntos de responsabilidades e tarefas, que são:

1. Fazer o serviço de guia de turismo, conduzindo os grupos. Para isso, é necessário contratar um transporte especializado, buscar os turistas em seus hotéis ou locais de hospedagem, conduzi-los nos passeios e trazê-los de volta. Essa função também implica pesquisar novas alternativas de passeios para oferecer aos clientes.
2. Fazer todo o trabalho comercial, que inclui o contato com hotéis e agências de turismo, o atendimento das pessoas que entram em contato através do site ou do telefone e a realização das vendas. Essa função também acumula a responsabilidade de cuidar do Marketing da agência, tornando-a conhecida por cada vez mais clientes potenciais e em diferentes localidades, e de manter o site sempre atualizado, com o objetivo de obter um bom número de visitas diárias.
3. Controlar as contas a pagar e a receber da empresa, cuidar do escritório, fazer compras de material, verificar se a empresa está tendo lucro ou prejuízo, gerenciar o caixa, entre outras tarefas de Administração financeira. Essa função também inclui cuidar da manutenção dos computadores e de tudo o que diz respeito a tecnologia, o que, por enquanto, é muito limitado na agência de turismo.

Os três dividiram as funções da seguinte maneira:

Antonio ficou responsável pelo atendimento aos turistas e pela realização dos passeios. Ele é o especialista em turismo, conhece os roteiros como ninguém, e também tem um talento especial para lidar com pessoas.

Ivan, por sua experiência anterior na área comercial, ficou responsável pelas funções dessa área.

Maira, por ser muito organizada e lidar bem com números, foi convidada para trabalhar na empresa, exercendo a função de gerente administrativo-financeiro da agência.

Você acha que cada função tem muitas atribuições? Pois é, como você vê, numa empresa de porte menor, é natural que as pessoas acumulem responsabilidades e tarefas que, numa empresa grande, seriam feitas por muitas pessoas.

Por outro lado, o volume de trabalho é menor: se numa grande agência de turismo seria necessário coordenar a recepção de mil turistas por semana, na agência de Antonio eles recebem apenas uma média de 80 turistas por semana. É por isso que os próprios sócios podem se ocupar de tudo.

Quando o número de clientes começar a crescer, será necessário ampliar a equipe, as funções, provavelmente, se tornarão mais especializadas e as tarefas serão divididas por um número maior de pessoas.

Repare que, apesar de serem apenas três pessoas, as responsabilidades e tarefas estão muito bem definidas, de modo que cada pessoa saiba exatamente qual é o seu papel dentro da organização e não haja sobreposição de papéis nem responsabilidades que não estejam a cargo de ninguém.

MERGULHANDO NO TEMA...

A DIVISÃO DE RESPONSABILIDADES E TAREFAS NA PEQUENA EMPRESA

O trabalho pode ser dividido em diferentes departamentos dentro da organização, e essa divisão é chamada de **departamentalização**.

Departamentalização *é a subdivisão do trabalho da organização em unidades menores, chamadas departamentos.*

Não importa o número de pessoas:é muito importante que as responsabilidades estejam claramente distribuídas para que nada seja negligenciado na empresa.

Você já reparou que, numa empresa de porte menor, uma única pessoa Pode representar um departamento inteiro, e até acumular vários departamentos sob sua responsabilidade?

O ORGANOGRAMA

Organograma é um diagrama que apresenta as relações de funções, departamentos e indivíduos dentro de uma organização. Nele podemos ver:

- As relações de hierarquia e subordinação na organização.
- A divisão do trabalho dentro da organização.

Comopoderiaficar ahierarquia na agência de turismo de Antonio, na qual existem apenastrês pessoas em cargos de importância?

Pararesponder aessapergunta, elabore oorganograma da agência..

Observe que, numa organização em que há apenas três pessoas, não há como ter uma hierarquia rígida, com tantas subordinações e escalões hierárquicos como numa empresa grande. Assim, numa agência de turismo como a de Antonio e Ivan, as decisões poderiam ser sempre participativas, e Maira poderia ser chamada para participar das decisões, uma vez que tem informações sobre a parte de Administração e Finanças que são relevantes.

Então, podemos dizer que a estrutura, no dia a dia, ocorre do seguinte modo:

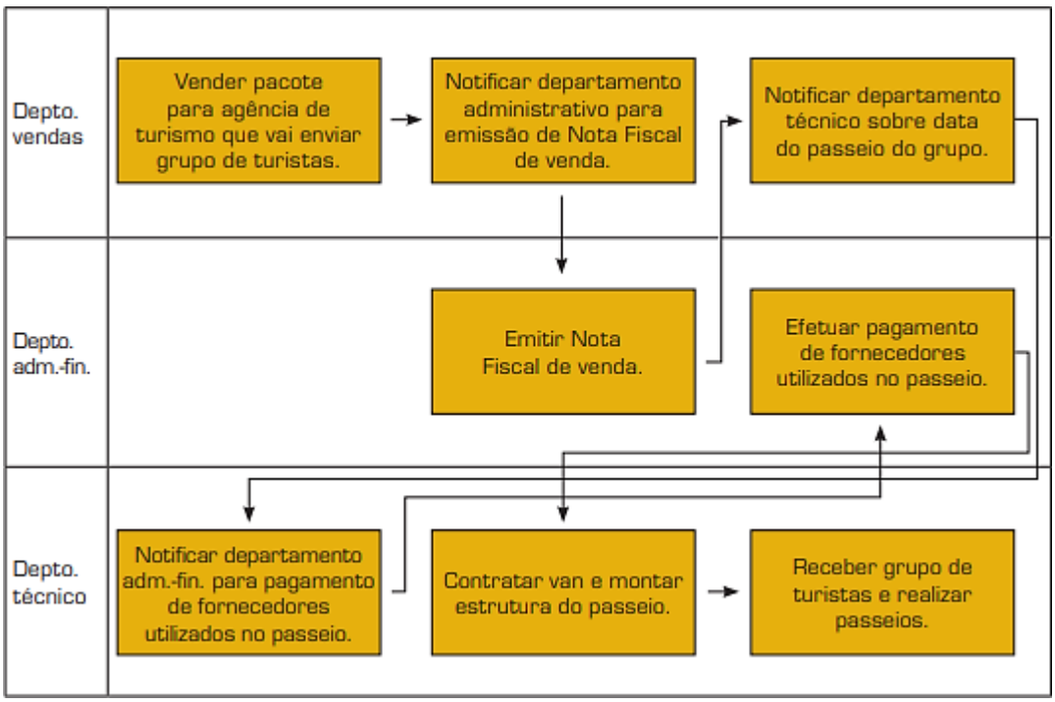
É claro que os sócios sempre são os principais responsáveis por todas as decisões da empresa. E, havendo uma discordância, deve prevalecer o parecer deles.

Nas pequenas empresas, os funcionários têm uma visão mais global do negócio, mais proximidade com os sócios e maior participação nas tomadas de decisão.

O FLUXOGRAMA E OS PROCESSOS DE TRABALHO DENTRO DA EMPRESA

O organograma é a estrutura básica. Através dessa estrutura, acontecerão os processos de trabalho, que percorrerão as diferentes áreas da empresa.

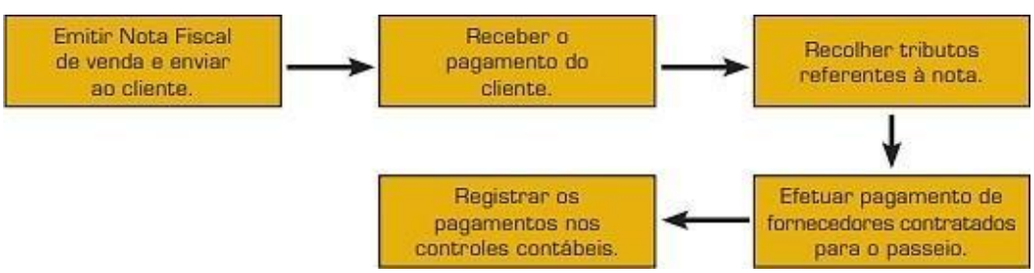
Para isso, acompanhe o exemplo do processo de trabalho desde que Ivan, da área comercial, vende um pacote para um grupo de turistas, até que estes realizem o passeio.



Repare que cada processo tem dentro de si subprocessos. Por exemplo, a organização do passeio, agendando data, contratando fornecedores, é um processo.

A contratação de uma van, é um pequeno processo contido dentro do subprocesso de organizar o passeio.

Você viu que, após fazer a venda, o departamento comercial notifica o departamento administrativo-financeiro para que este emita a Nota Fiscal de venda. Desenhe o processo que deve acontecer após essa notificação e depois confira com a resposta abaixo.



ALGUNS EXEMPLOS DE ESTRUTURA DE PEQUENAS EMPRESAS

Cada organização pode montar sua própria estrutura, de acordo com as características do negócio. À medida que a empresa cresce, também é necessário mexer na estrutura, criar mais departamentos.

A seguir, acompanhe mais dois exemplos de estrutura organizacional de pequenas empresas e veja como podem existir diferentes estruturas de acordo com a realidade e o momento da empresa.

A empresa de serviços de design

Jurema e Ana Carolina são designers. Jurema é mais especializada em design para web (internet, intranet, ambientes digitais), enquanto Ana Carolina é muito talentosa para design gráfico (editoração de livros, revistas, ilustração e arte de impressos em geral).

Elas dividem os trabalhos e os clientes dependendo do tipo de encomenda, se é especialidade de uma ou de outra. No final do mês, dividem os lucros de acordo com o volume de renda que cada uma gerou.

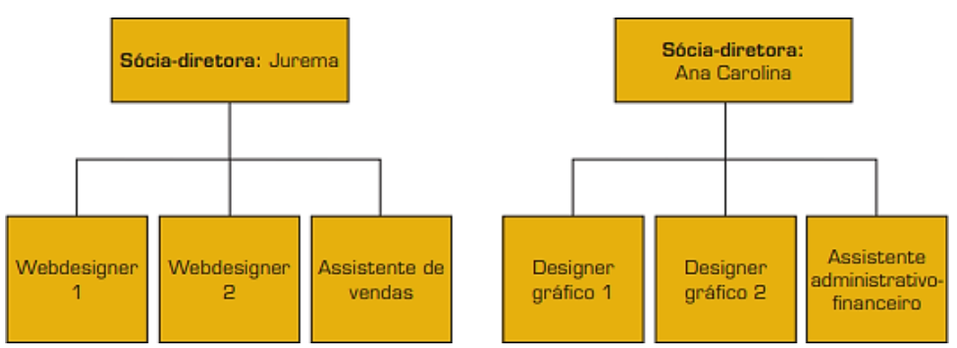
Como o trabalho aumentou muito nos últimos tempos, agora cada uma delas tem dois estagiários, e elas decidiram criar dois departamentos: departamento de Webdesign e departamento de Design Gráfico. Cada uma ficou responsável pelo departamento que é sua especialidade, e também pelo atendimento dos clientes daquele departamento.

No início, Ana Carolina cuidava também da Administração da organização. No entanto, agora ela só supervisiona o trabalho de um assistente administrativo que cuida dessa parte.

Por sua vez, Jurema é responsável por supervisionar o trabalho de um assistente de vendas, que atualiza periodicamente o site da empresa e visita novos clientes. Recentemente, elas contrataram também um consultor terceirizado, que vai organizar os processos da empresa e implementar uma política de qualidade.

Elas perceberam que há mais espaço para crescer no mercado, mas querem que esse crescimento aconteça de maneira organizada.

Desenhe o organograma da empresa de Jurema e Ana Carolina. Depois, analise a versão incluída a seguir e compare com a sua resposta.



O aumento da estrutura da empresa

No caso de Otávio, esse crescimento de mercado já chegou. Ele e a sócia, Miriam, começaram de forma tímida. Os dois são ótimos cozinheiros, e vendiam minis salgados por encomenda.

O sucesso foi grande, e eles ampliaram bastante a linha de produção: agora têm mini cachorros-quentes, mini salgados, mini pizzas e mini docinhos, e uma ampla carteira de clientes. Eles também abriram uma loja própria, que está com um ótimo volume de vendas.

No início, os dois faziam tudo, e tinham parceria com uma empresa de motoboys que fazia as entregas aos clientes.

Atualmente, dividem o trabalho da seguinte maneira: Otávio continua cuidando da cozinha. No entanto, ele contratou um cozinheiro-chefe porque quer ficar apenas supervisionando a qualidade e pesquisando novos produtos. Para isso, visita feiras especializadas, hotéis, restaurantes, lê revistas e navega na internet, além de fazer experiências na cozinha.

Além do cozinheiro-chefe, há mais dois cozinheiros e três assistentes, que fazem trabalhos menos qualificados e apoiam o trabalho dos cozinheiros. Esses assistentes são aprendizes que, no futuro, poderão assumir as funções de cozinheiro, se for necessário.

Ele também cuida pessoalmente, com a ajuda de um assistente, das compras de produtos e ingredientes.

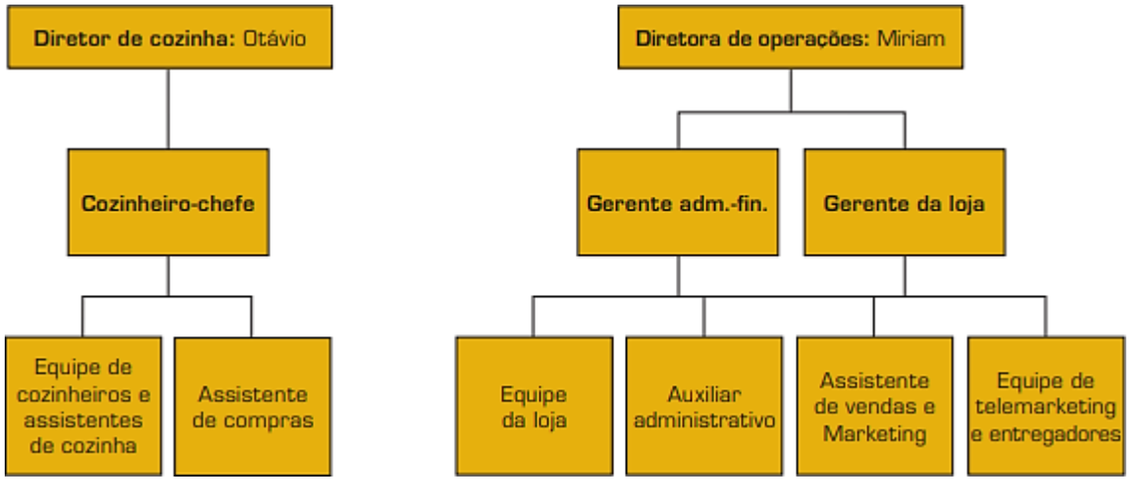
Miriam, por sua vez, teve que abandonar a cozinha, para dedicar-se à administração. Ela coordena duas atendentes de telemarketing, querecebem os pedidos de clientes, três entregadores, que agora são contratados da empresa, e também a nova loja, que tem um gerente e quatro vendedores em dois turnos. A empresa também tem um gerente administrativo-financeiro, um auxiliar administrativo e um assistente de vendas e Marketing, todos subordinados a Miriam.

Lembre-se sempre: a formação é importante para queas pessoas cresçam intelectualmente e, consequentemente ,conquistem cada vez mais espaço profissional.

Finalmente, eles contrataram uma consultoria de Recursos Humanos para desenvolver a gestão de pessoas na empresa, assunto que até o momento era desconhecido para eles, embora reconhecessem ser muito relevante. Esse consultor é de uma empresa terceirizada, pois eles aindanão têm um orçamento que permita contratar um gerente de Recursos Humanos fixo.

Que tal desenhar o organograma da empresa de Otávio e Miriam?Faça o esquema e só depois prossiga a leitura, comparando com oorganograma incluído a seguir.

O organograma ficou assim:



ATIVIDADE

1. Marina, Antônia e Ricardo trabalham numa empresa que desenvolve eventos para outras empresas. Ricardo e Antônia organizam os eventos e eles estão reclamando com Marina, que é gerente administrativo-financeiro, porque ela atrasa o pagamento dos fornecedores dos eventos. Veja o que eles dizem.

   Ricardo:

   – Marina, nós dependemos muito de nossos fornecedores, precisamos ter um ótimo relacionamento com eles. Você não pode demorar quinze dias para pagar um serviço de bufê para 100 pessoas!

   Marina:

   – Ricardo, eu não sou adivinha. Ninguém me avisou que tinha contratado um bufê. Como eu ia saber?

   Ricardo:

   – Antônia, você deveria ter avisado a Marina. Afinal, eu cuido da realização do evento, mas é sua responsabilidade coordenar nossos fornecedores.

   Antônia:

   – Pois é, Ricardo, mas, como você sempre fala isso direto com a Marina, não quis me meter. A partir de agora, eu sempre vou avisar a Marina assim que contratarmos qualquer fornecedor.

Marina:

– Pois é, Ricardo. Você negocia tudo sozinho, e quer que nós adivinhemos tudo. Por que atropela tanto o trabalho da Antônia?

Ricardo:

– Atropelar? Eu peço as coisas à Antônia. Por exemplo: “Antônia, contrate um fornecedor de bufê.” Como ela não me dá nenhuma resposta, contrato eu mesmo. E o pior é que acabo trabalhando por mim e por ela.

Elabore um processo de trabalho de modo que a empresa consiga trabalhar de maneira mais coordenada e harmoniosa. Para isso, descreva como deveria ter acontecido o processo de contratação do bufê.

VOCÊ NO COMANDO

Chegou a hora de dedicar-se ao seu plano de negócios! Que tal escrever sobre a organização e gerência do negócio?

Para isso, siga os passos abaixo.

1. Defina responsabilidades e tarefas e a estrutura de departamentalização que você vai utilizar. Lembre-se de que, além do organograma tradicional, existem outras formas de trabalhar, mas você só deve recorrer a elas se tiver muita segurança sobre o seu funcionamento (por exemplo, se teve alguma experiência anterior com outra estrutura).
2. Defina como os sócios vão dividir as responsabilidades entre si.
3. Defina se há necessidade de funcionários, e quais são suas tarefas e responsabilidades.
4. Pense se há tarefas temporárias que poderão ser desempenhadas por empresas parceiras ou profissionais autônomos contratados.
5. Desenhe o organograma da empresa.

VALE SABER

Um defeito muito comum nos empreendedores é o excesso de centralização: isto significa concentrar todas as decisões em suas mãos. Os empreendedores estão acostumados a procurar o sucesso por si mesmos, com suas ideias, suas iniciativas. A princípio, isso é bom, mas muitos tendem a pensar que só eles sabem resolver os problemas da empresa e só eles sabem como fazer as coisas.

Isso é muito ruim para a empresa, pois sua capacidade de crescimento vai se limitar ao tempo e à capacidade do dono de resolver os assuntos.

Além disso, essa postura certamente vai provocar no dono crises de estresse e estafa, deixando-o sem tempo para mais nada na vida. Causa também desânimo e desmotivação nos funcionários, que se sentem meros cumpridores de tarefas e nunca podem ter mais responsabilidade dentro da empresa ou oportunidade de mostrar tudo o que podem fazer como profissionais.

Para fazer a empresa crescer e ter sucesso, é fundamental aprender a delegar, compartilhando responsabilidades com as pessoas da equipe.

É claro que isso não funciona se esses profissionais não tiverem capacidade para tal, não tiverem desenvolvido a autonomia e a visão global do seu trabalho.

Por isso, é necessário primeiro encontrar pessoas competentes, que se afinem com a forma de ser do dono da empresa e da empresa em si, responsáveis e absolutamente confiáveis, o que significa estar envolvidas com a missão e os valores da empresa.

Selecionadas essas pessoas, é preciso capacitá-las para a forma de trabalhar da empresa, para que tenham todas as qualificações necessárias para tomar as decisões certas.

Finalmente, e principalmente, é preciso confiar nelas, dando espaço para que deem o melhor de si e produzam os próprios resultados.

AMPLIANDO HORIZONTES

Para aprofundamento dos temas discutidos nesta agenda, seguem abaixo algumas dicas que se relacionam com o conteúdo estudado. Estas dicas são muito importantes!

- **Filme:**

  O diabo veste Prada (The devil wears Prada), de David Frankel, EUA, 2006.

  O filme é baseado no livro de Lauren Weisberger e conta sua história real (com nomes fictícios). Ela foi assistente de uma das mulheres mais ricas e poderosas dos Estados Unidos, a editora da revista "Vogue", Anna Wintour. O filme mostra como o emprego dos sonhos, bem remunerado e cobiçado por milhares de pessoas do país, pode se transformar num pesadelo por conta do temperamento e da forma de ser da chefe.

  Ratatoulle, de Brad Bird e Jan Pinkava, Pixar – 2007.

  É uma aventura animada que passa quase todo tempo num restaurante, apresentando as estruturas e organização dessa pequena empresa.

- **Livro:**

  COMÉRCIO TOTAL: uma trajetória de sucesso. SEBRAE-Vitória ES – 2014.

  Um projeto que assessora as micro e pequenos empresários. O livro apresenta vários "cases".

- **Música:**

  "O cio da terra", Milton Nascimento, de Milton Nascimento e Chico Buarque, Philips, 1977.

  Esta música fala do trabalho de todas as pessoas envolvidas com a produção do pão. Mostra o trabalho em equipe, cada uma com sua especialidade, qualificação e competência, construindo juntas o alimento de muitos. Veja um trecho:

  "Debulhar o trigo
  Recolher cada bago do trigo
  Forjar no trigo o milagre do pão
  E se fartar de pão
  Afagar a terra
  Conhecer os desejos da terra
  Cio da terra, a propícia estação
  E fecundar o chão"

GLOSSÁRIO

Centralizar
Ato de concentrar as atividades numa única pessoa. Concentrar todo o trabalho e os problemas, sem dividi-los com ninguém.

Delegar
Transmitir poderes, encarregar, incumbir.

Hierarquia
Distribuição organizada do poder de cada pessoa ou setor numa organização.

Negligenciar
Tratar com negligência, descuido, desleixo, deixar em segundo plano.

Número de visitas
Dizemos que um site da internet é *visitado* quando algum internauta o acessa. Costuma-se medir se um site é atrativo e tem sucesso pelo número de pessoas que navegam por ele diariamente.

Sobreposição
Ato ou efeito de sobrepor, de colocar algo ou colocar-se sobre outro. No contexto em que é usado neste texto, sobreposição de papéis é o que ocorre quando várias pessoas fazem a mesma coisa.

RESUMINDO O ESTUDO

Nesta Agenda, você estudou:

- Planejamento e estrutura de uma pequena empresa.

AGENDA 13

Agenda 13 – As finanças de pequenas empresas

Antes de tomar decisões importantes, especialmente as que envolvem quantias consideráveis em dinheiro, as pessoas mais prudentes avaliam todos os fatores envolvidos, de forma madura e objetiva.

É importante fazer um bom planejamento financeiro, para evitar problemas de caixa e reduzir custos, mantendo o controle sobre os recursos da empresa. A seguir, você aprenderá a aplicar esses conhecimentos para fazer o planejamento financeiro de um pequeno negócio.

POR QUE APRENDER?

Você acha que o planejamento orçamentário e financeiro de uma pequena empresa utiliza as mesmas ferramentas básicas das grandes empresas? Em linhas gerais, é claro que sim!
Que tal exercitar a utilização dessas ferramentas na resolução de um caso prático? Para isso, você verá os novos desafios que Clécio está enfrentando

MOMENTO DE REFLEXÃO

Você já viu empreendedores que abrem um negócio mais baseados na empolgação (emoção) do que em um planejamento objetivo (razão)?

Você tem o hábito de planejar e controlar seus gastos mensais?

PARA COMEÇAR O ASSUNTO...

Alberto, que tem uma empresa de turismo, tinha estruturado sua pequena agência e vinha trabalhando bem, com uma clientela fixa. O primo dele, que também trabalha com turismo, apareceu com novas idéias.

Segundo Amadeu, existe uma tremenda oportunidade de negócios em Minas Gerais para abrir uma agência de turismo como a deles. A idéia é dividir o investimento entre os dois e colocar um gerente local para cuidar da agência de Minas, sob a supervisão deles. Depois, é só dividirem os lucros.

Investimento inicial é o nome que se dá ao investimento necessário para um novo negócio, uma nova unidade de negócios ou um novo projeto dentro da empresa

Se você estivesse no lugar de Alberto, você entraria na nova sociedade? Por quê?

Talvez você julgue que não possui todas as informações necessárias para tomar a decisão. Eles também acharam isso. Assim, a primeira medida de Alberto e Amadeu foi elaborar um plano de negócios. Ele mostrou que seria necessário fazer vários **investimentos** para montar a agencia em Minas Gerais.

Liste todos os investimentos necessários para montar a agência de turismo em Minas Gerais. Tente pensar em tudo! Móveis, instalações, recrutamento de pessoal etc.
Registre a resposta e depois continue a leitura.

A seguir, veja os itens que Alberto e Amadeu incluíram em seu cálculo do investimento inicial.

Necessidades de investimento inicial em R$	
Viagem de um mês para montagens dos possíveis roteiros turísticos	1.200,00
Reforma da sala alugada onde ficará a agência	4.000,00
Compra de móveis e equipamentos	12.000,00
Legalização da nova agência	1.500,00
Contratação e capacitação do gerente da agência	3.000,00
Contratação e capacitação do assistente do gerente	2.000,00
Divulgação da nova agência na mídia local	1.500,00
Produção de material de divulgação (folhetos, cartazes, cartões de visita, site na internet)	5.000,00
Despesas de manutenção da agência nos três primeiros meses	22.500,00
Total	**52.700,00**

Segundo as contas dos dois primos, este é o valor total necessário para abrir a agência de turismo em Minas Gerais.

Agora, eles precisam saber se o retorno que terão em termos de lucros vai valer a pena para fazer o investimento.

A seguir, acompanhe os próximos passos dados pelos primos empreendedores.

MERGULHANDO NO TEMA...

PROJEÇÃO DE VENDAS

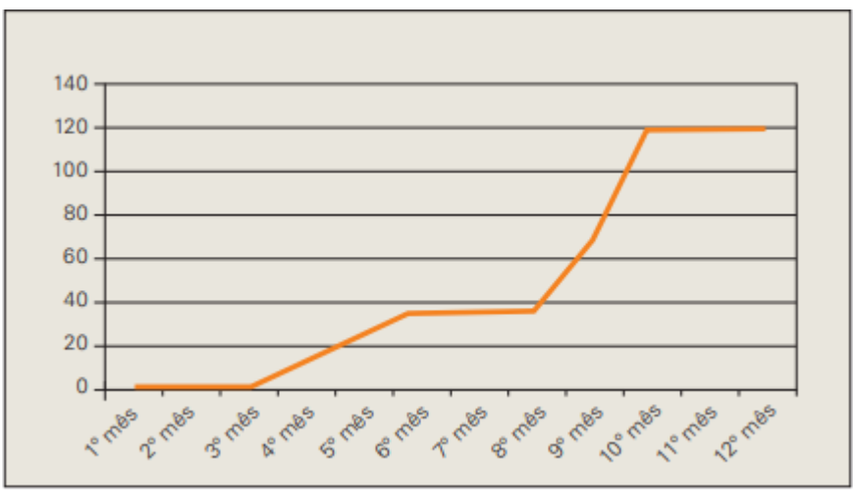
Depois que os primos calcularam o investimento inicial, eles sabiam que era necessário fazer a projeção de vendas. E foi isso que fizeram. Fixaram o preço médio dos pacotes turísticos em

R$ 300,00. Numa previsão bem pessimista, Alberto e Amadeu esperam fechar o primeiro grupo de turistas após três meses de funcionamento. Se for antes disso, ainda melhor! Por isso, como você viu na tabela anterior, eles incluíram no investimento inicial as despesas com os três primeiros meses de operação da agência.

A partir do terceiro mês, esperam fechar a seguinte quantidade de pacotes:

Previsão de vendas de pacotes turísticos												
Mês	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Nº de pacotes	0	0	0	10	20	30	30	30	60	120	120	120

Para facilitar ainda mais a visualização dessa projeção, eles fizeram um gráfico:



Faça uma análise do gráfi co. Você reparou que, para os últimos meses do ano, os primos previram uma explosão de vendas de pacotes turísticos? Você imagina o porquê de tanto otimismo?

Refl ita e, se desejar, converse com amigos ou colegas que possam entender do assunto. Depois, anote a resposta e continue a leitura.

Alberto e Clécio calculam que as suas vendas de pacotes turísticos crescerão muito nos meses que correspondem ao período de alta temporada no Brasil (férias de verão).

Esse fenômeno é chamado de **sazonalidade**: em certas épocas do ano, as necessidades e costumes das pessoas mudam, assim como alguns de seus hábitos de consumo. A venda de passagens aéreas, por exemplo, é muito maior no verão do que no inverno.

CÁLCULO DA RECEITA ESPERADA

Um bom administrador do seu negócio está sempre atento aos benefícios e novas demandas que cada época do ano traz, de acordo com os seus produtos.

Agora que os primos já possuem uma projeção de vendas, é possível calcular a receita esperada para a agência em Minas Gerais.

Calcule a projeção de receitas. Para isso, monte uma tabela multiplicando a projeção de vendas pelo preço de venda. Depois, compare sua resposta.

Você fez o cálculo? Então confira a tabela a seguir

Projeção de receitas para o primeiro ano em R$			
Mês	**Nº de pacotes vendidos**	**Preço do pacote**	**Receita mensal**
1	0	300,00	-
2	0	300,00	-
3	0	300,00	-
4	10	300,00	3.000,00
5	20	300,00	6.000,00
6	30	300,00	9.000,00
7	30	300,00	9.000,00
8	30	300,00	9.000,00
9	60	300,00	18.000,00
10	120	300,00	36.000,00
11	120	300,00	36.000,00
12	120	300,00	36.000,00

PROJEÇÃO DAS DESPESAS DO ANO

O que você acha que está faltando calcular para que nossos empreendedores tenham uma visão geral do negócio que estão avaliando?

Resta agora aos primos projetar as despesas do ano. Em cada passeio com um grupo de dez pessoas, é preciso contratar um guia que cobra R$ 300,00 por passeio. O guia tem sua própria empresa, e por isso cobra como pessoa jurídica, dando nota fiscal (isso quer dizer que não é preciso assinar a carteira de trabalho ou contratá-lo como autônomo).

Além do guia, é preciso:

- Contratar uma van com motorista, que custa R$ 100,00 por passeio.
- Comprar água e lanches, que custam, em média, R$ 60,00 no total.
- Dar aos turistas uma camiseta do passeio. Cada lote de dez camisetas custa R$ 50,00.

Agora você já sabe quais são os valores de todas as despesas variáveis que estão associadas a cada grupo de dez turistas. Observe a sua organização na tabela a seguir.

Despesas variáveis para cada pacote de dez turistas	
Item	**R$**
Guia de turismo	300,00
Aluguel de van	100,00
Água e lanches	60,00
Camisetas	50,00
Total	**510,00**

Este é o valor total previsto para as despesas mensais variáveis

A agência também tem despesas fixas, que foram calculadas por Alberto e Amadeu e incluídas em outra tabela.

Despesas mensais fixas	
Item	**R$**
Alugue, e taxas	400,00
Salário do gerente + encargos	1.800,00
Salário do assistente + encargos	900,00
Despesas com promoção	1.000,00
Despesas com vendas	500,00
Telefone, luz e água	700,00
Material e manutenção do escritório	150,00
Total	**5.500,00**

Este é o valor total previsto para as despesas mensais fixas.

Despesas variáveis – variam de acordo com volume de negócios.

Despesas fixas – independem do volume de negócios.

Agora já é possível fazer a projeção do fluxo de caixa, como você verá a seguir.

PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

Alberto e Clécio sabem que existem reinvestimentos que devem ser feitos, e serão incluídos na projeção do fluxo de caixa.

E, embora eles estejam absolutamente organizados, cientes dos reinvestimentos, imprevistos acontecem e é bom estar atento e ter reserva em caixa para eles. Nunca se esqueça!

Mas vamos aos gastos já projetados por eles:

- No mês 5, será necessário comprar mais um notebook, no valor de R$ 3.500,00, já que a expectativa é que o trabalho aumente e que seja necessário mais um computador.
- No mês 7, a empresa participará de uma Feira de Turismo para favorecer suas vendas, e gastará no evento R$ 10 mil. Lembre-se de que, provavelmente, esse gasto, embora alto, poderá trazer grandes negócios para a empresa.
- Finalmente, no mês 12, a empresa comprará sua própria van para transportar os turistas, gastando R$ 40 mil. Pense um pouco como esse gasto inicial será bom para a empresa, pois diminuirá despesas com o aluguel do veículo.

Além dos reinvestimentos, outro dado importante para fazer a projeção do fluxo de caixa é a forma de tributação à qual a nova agência estará sujeita. A empresa vai optar pela forma de tributação Simples a 5% (percentual hipotético).

Simples Nacional não é um imposto, mas, sim, uma forma de tributação onde 8 tributos dentre impostos e contribuições são recolhidos numa única guia de forma simplificada.

Fonte: portal do simples nacional disponível em http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/ .

Para calcular o valor a ser recolhido, basta aplicar a porcentagem sobre a receita bruta.

Com base nos números já apresentados, projete o fluxo de caixa para o primeiro ano da empresa. Para isso, reproduza e preencha a tabela a seguir.

Você verá que são muitos números, o que, a princípio, assusta. Mas verá como facilita a visualização geral quando tudo é organizado em uma tabela como essa.

Projeção do fluxo de caixa para o primeiro ano = Agência em MG (em R$)												
Mês	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Nº de pacotes	-	-	-	10	20	30	30	30	60	120	120	120
Preço do pacote	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Preço do pacote												
Receita mensal												
Simples Nacional (5%) – (percentual hipotético)												
Receita líquida												
Despesas variáveis												
Margem de contribuição												
Despesas fixas												
Margem líquida												
Fluxo de caixa líquido												
Fluxo de caixa acumulado												

Depois que você tiver feito o exercício, compare-o com a nossa sugestão, na tabela seguinte.

Projeção do fluxo de caixa para o primeiro ano = Agência em MG (em R$)												
Mês	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Nº de pacotes	-	-	-	10	20	30	30	30	60	120	120	120
Preço do pacote	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Preço do pacote	-	-	-	3.000,00	6.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	18.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00
Receita mensal	-	-	-	150,00	300,00	450,00	450,00	450,00	900,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Simples Nacional (5%) – (percentual	-	-	-	2.850,00	5700,00	8.550,00	8.550,00	8.550,00	17;100,00	34;200,00	34.200,00	34.200,00
Receita líquida	-	-	-	510,00	1.020,00	1.530,00	1.530,00	1.530,00	3.060,00	6.120,00	6.120,00	6.120,00
Despesas variáveis	-	-	-	2.340,00	4.680,00	7.020,00	7.020,00	7.020,00	14.040,00	28.080,00	28.080,00	28.080,00
Margem de contribuição	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00
Despesas fixas	(5.500,00)	(5.500,00)	(5.500,00)	(3.160,00)	(820,00)	1.520,00	1.520,00	1.520,00	8.540,00	22.580,00	22.580,00	22.580,00
Margem líquida	-	-	-	-	3.500,00		10.000,00					40.000,00
Fluxo de caixa líquido	(5.500,00)	(5.500,00)	(5.500,00)	(3.160,00)	(4.320,00)	1.520,00	(8.480,00)	1,520,00	8.540,00	22.580,00	22.580,00	(17.420,00)
Fluxo de caixa acumulado	(5.500,00)	(11.000,00)	(16.500,00)	(19.660,00)	(23.980,00)	(22.460,00)	(30.940,00)	(29,420,00)	(20.880,00)	1.700,00	24.280,00	6.860,00

Com todos esses cálculos feitos, ficou um pouco mais fácil dizer se o negócio é atraente ou não. Os primos já sabem quanto precisam investir e qual é o possível rendimento que terão por mês para compensar o investimento que fizeram. Assim, podem comparar esse investimento com outras alternativas, como, por exemplo:

- Quanto ganhariam se reinvestissem no próprio negócio, em vez de abrir uma unidade em outro estado.
- Quanto ganhariam se aplicassem o dinheiro num investimento financeiro, no banco.

Atenção! A projeção do fluxo de caixa é o teste final do plano de negócios, o momento de verificar se o negócio é viável e se renderá bons resultados para os empreendedores, considerando todos os investimentos que eles terão que fazer.

REGIME DE CAIXA VERSUS REGIME DE COMPETÊNCIA

Em primeiro lugar é preciso entender que o **regime de caixa** é um instrumento de análise financeira: ele serve para o empreendedor saber quanto dinheiro entra e quanto dinheiro sai da empresa.

Lembra que a Contabilidade se baseia nos documentos da empresa? Pois é, esse é o **regime de competência**.

Segundo os Princípios de Contabilidade, o **regime de competência** controla as despesas e as receitas da empresa atribuindo-as ao período que elas se referem, independente de pagamento ou recebimento. Exemplo: salários e encargos do mês de janeiro. Essa despesa é apropriada no mês de Janeiro embora o seu pagamento se dê no quinto dia útil do mês de fevereiro.

O **regime de caixa** registra as receitas e despesas quando efetivamente acontece a entrada ou saída do dinheiro.

Para entender melhor essa diferença, imagine que Clécio e Amadeu conseguiram um contrato para realizar uma excursão com 30 funcionários de uma mesma empresa e emitiram uma nota fiscal pelo total do pacote no mesmo dia do passeio. Só que a empresa vai demorar 60 dias para pagar, o que é um mecanismo bastante comum de pagamento, tanto de produtos quanto de serviços.

Você sabe em que dia deve ser lançado o valor dessa receita no fluxo de caixa? No dia em que foi emitida a nota fiscal ou no dia em que o pagamento entrar?
Pense, pesquise, responda e depois confira a resposta.

Você acertou se disse que a receita só deve ser registrada no mês em que o dinheiro efetivamente entrar. Afinal, o fluxo de caixa visa controlar as entradas e saídas de dinheiro, e não as notas fiscais emitidas, como faz a Contabilidade.

Pelo regime de competência, a receita seria contabilizada na data em que a nota fiscal foi emitida.

ATIVIDADE

Faça uma projeção do fluxo de caixa utilizando os dados do negócio que aparecem listados abaixo.

Investimento inicial: R$ 50.000,00.

- Unidades vendidas por mês: 1.200.
- Preço unitário: R$ 25,00.
- Custo de compra das mercadorias: R$ 12,00.
- Comissão do vendedor sobre cada unidade vendida: R$ 0,50.
- Despesas fixas: R$ 1.200,00.

Você acha que o negócio vai trazer bons resultados para o empreendedor? Por quê?

VOCÊ NO COMANDO

1. Em cada um dos casos apontados a seguir, você acha que o registro do fato foi feito pelo regime de caixa ou pelo regime de competência?
   a) Uma venda no valor de R$ 3 mil é realizada, e a nota fiscal entregue ao cliente. Seu Mário, que é o gerente financeiro, contabiliza R$ 3 mil de receitas no mês, embora o valor só vá ser pago em três vezes, a partir do mês seguinte.
   b) Seu Mário registra como entradas de dinheiro os três pagamentos de R$ 1 mil que o cliente vai fazer, nos meses correspondentes.

c) A empresa compra R$ 10 mil em estoques, que serão pagos em cinco vezes. O gerente financeiro, seu Mário, não mexe em sua conta porque não houve no ato nenhuma saída de dinheiro.

d) Seu Mário lança despesas de R$ 10 mil com compra de estoques nos seus registros naquele mês.

e) Seu Mário pede ao contador que coloque uma provisão para pagamento do décimo terceiro dos funcionários, embora ela só vá acontecer no penúltimo e no último mês do ano.

2. Que tal começar a pensar no investimento inicial do negócio que está desenvolvendo no seu plano de negócios? Pense em tudo, absolutamente tudo que você vai precisar para começar as operações. Em seguida, pesquise preços com fornecedores, e... complete a sua lista!

VALE SABER

Emoção também tem vez

Todos os conceitos e orientações técnicas apresentados neste módulo são fundamentais para a sobrevivência de qualquer negócio, qualquer empresa, seja ela grande ou pequena. São critérios objetivos, bastante racionais, que podem ajudar você a dar passos mais seguros rumo ao sucesso.

Colocá-los em prática é assegurar uma gestão responsável e eficiente.

Mas há fatores igualmente valiosos, que são mais difíceis de ser ensinados, e não podem ser medidos nem calculados: garra, dedicação, esperança, alegria, envolvimento e entusiasmo.

Mesmo tendo todo o conhecimento técnico, sem “colocar o coração” no que se faz, fica complicado seguir em frente e superar todos os obstáculos que surgem na trajetória de qualquer empreendedor. O respeito às diferenças entre os povos traz, além de possibilidades de negócios, o diálogo, a tolerância e a paz.

Se vocêpesquisarsobre os grandes administradores da História, verá que eles se dedicaram comafinco, não desistindo diante dos obstáculos e inventando novas “fórmulas” para novos problemas.

Em resumo, é preciso amar o que se faz. Depois disso, todos os problemas podem ser solucionados.

Por isso, razão e emoção devem sempre andar juntas, como aliadas, em todo desafio.

AMPLIANDO HORIZONTES

Para aprofundamento dos temas discutidos nesta agenda, seguem algumas dicas que serelacionam com o conteúdo estudado. Estas dicas são muito importantes!

- **Música:**

"Tente outra vez", Novo Aeon, de Raul Seixas e Paulo Coelho, Philips/Phonogram, 1975.

Esta é uma canção que diz muito ao empreendedor, que é aquele que não desiste e tenta sempre de novo. Muitas vezes, a avaliação financeira de um negócio mostra que a situação não é tão simples e parece que não há saída. Mas o empreendedor não pode desistir fácil. Agindo com responsabilidade, mas com coragem, tenta outra vez.

Veja um trecho:

"[...]

Tente

Levante sua mão sedenta e recomece a andar

Não pense que a cabeça aguenta se você parar,

[...]

Você será capaz de sacudir o mundo, vai

[...]

Tente

E não diga que a vitória está perdida

Se é de batalhas que se vive a vida

Tente outra vez"

- **Livros:**

Administração para Empreendedores – Fundamentos da criação e da Gestão de Novos Negócios, de Antonio César Amaru Maximiano, Pearson Education, 2007.

Este livro foi idealizado para orientar os empreendedores e estudantes de Empreendedorismo. Um roteiro para a criação de novos negócios, "Administração para empreendedores" detalha as ferramentas gerenciais que podem ser utilizadas para estruturar e lançar uma nova empresa. Por meio de vários recursos didáticos – como figuras, tabelas e estudos de casos –, o livro mostra como planejar e estruturar cada uma das funções da empresa. Além disso, oferece uma clara compreensão dos principais conceitos e técnicas relacionados ao empreendedorismo, culminando com as diretrizes e os roteiros para a elaboração de um plano de negócios. Como já dito ao longo dos estudos, tudo está interligado, e é importantíssimo ter uma visão geral dos assuntos. Este livro vai ajudá-lo.

Princípios de Administração Financeira, de Lawrence J. Gitman, Pearson Education, 2010, 12ª edição.

Escrito de maneira clara e didática, enfatizando o tratamento objetivo dos tópicos abordados, este livro expõe princípios básicos da Administração Financeira, utilizando o sistema de ensino/aprendizagem – marca registrada das obras do autor. Foi revisto e conta com recursos novos, como um estudo de caso no início de cada capítulo e as seções "Na prática", que abordam questões éticas e o uso de novas tecnologias no mundo das finanças. Também foi ampliado o número de exercícios, que estão mais direcionados para o dia a dia nos negócios. Tudo para que o leitor teste seus conhecimentos e pratique a teoria.

GLOSSÁRIO

Demanda
Procura por determinado produto ou serviço.

Notebook
Computador portátil.

Projeção de vendas
Estimativa do volume de vendas da empresa em períodos (dias, meses, anos) futuros.

Provisão
É a expectativa de obrigações ou de perdas de Ativos. Ela é resultante de um princípio contábil denominado Prudência.

Reinvestimentos
Investimentos que os sócios fazem na empresa depois que ela já está funcionando. É muito comum, por exemplo, os sócios reinvestirem os lucros.

Van
Veículo de transporte maior que um carro e menor que um ônibus

RESUMINDO O ESTUDO

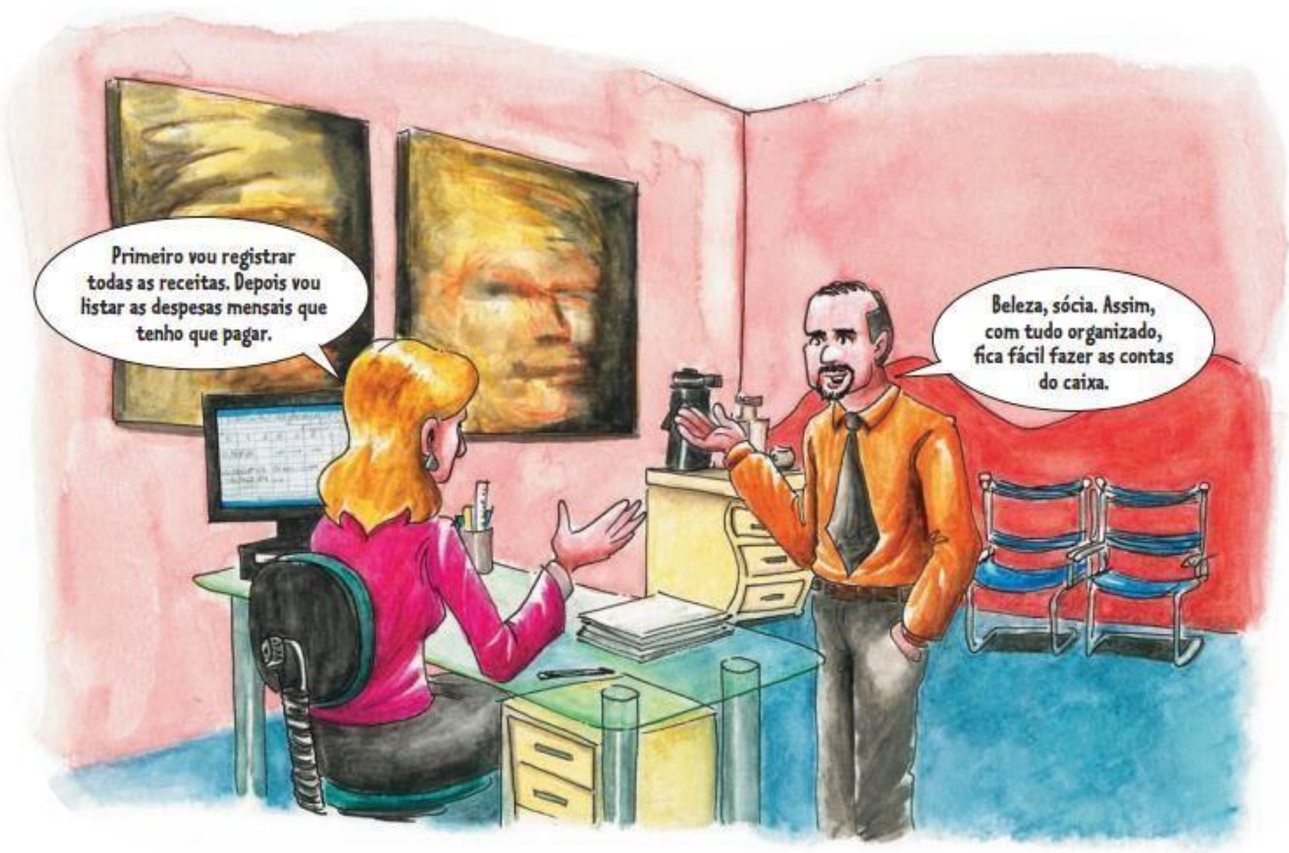
Nesta Agenda, você estudou:

- O regime de caixa e o regime de competência.
- Planejando as necessidades de investimento inicial.
- Projetando o fluxo de caixa.

Agenda 14 – Projetando o fluxo de caixa

Você conhece pessoas que ficam apavoradas quando têm que lidar com números? Provavelmente já ouviu até alguém dizer que não nasceu com jeito para Matemática. A questão é que, ao trabalhar numa empresa, dificilmente você poderá ficar longe dos números por muito tempo.

A boa notícia é que lidar com números pode ser muito fácil: basta fazer tudo aos pouquinhos, passo a passo. É isso que você vai aprender neste estudo.



POR QUE APRENDER?

Para analisar se um negócio é viável e rentável, precisamos utilizar a projeção do **fluxo de caixa**.

A **projeção do fluxo de caixa** prevê quais serão as entradas e saídas futuras de dinheiro de um negócio para ver se o mesmo será rentável.

Projetar o fluxo de caixa é muito importante, e você precisa lidar com essa ferramenta com segurança. Siga todas as etapas deste estudo e você vai entender que tudo é bem mais simples do que parece.

MOMENTO DE REFLEXÃO

Você já percebeu que, na sua vida diária, você está permanentemente calculando o fluxo de caixa pessoal?

Você lembra de situações em que fez cálculos que afetaram seu fluxo de caixa pessoal?

De uma maneira geral, as pessoas estão sempre planejando como utilizar o próprio dinheiro com as despesas do dia a dia e como fazer para que sobre algum valor para poupar ou para gastar em alguma coisa extra.

Esse cálculo das receitas e despesas nada mais é do que um fluxo de caixa pessoal que é feito todos os meses. Os mais organizados até fazem esse controle diariamente.

PARA COMEÇAR O ASSUNTO...

Sônia e Jurandir querem comprar uma nova máquina para a padaria, que custa R$ 12 mil. Eles querem fazer isso com recursos próprios e, portanto, terão que economizar.

Atualmente, a receita mensal da padaria é R$42 mil, sobre a qual eles recolhem 9,5% de tributos no Regime Simples.

Desse valor, têm que deduzir R$ 12 mil de compra de mercadorias e R$ 3 mil de comprade materiais para cozinhar. Essas são as despesas variáveis da padaria.

É claro que eles também têm despesas fixas, como você pode conferir a seguir:

- R$ 3 mil com aluguel, taxas e manutenção do local.
- R$ 1 mil com energia, gás e telefone.
- R$ 3 mil com os salários e os encargos dos vendedores e assistentes de cozinha.

Além do que está comprometido com despesas fixas e variáveis, eles reinvestem mensalmente:

- R$ 3 mil na melhoria da qualidade do negócio e dos produtos e serviços.
- R$ 3 mil em promoções e Marketing.

Finalmente, o casal retira R$4 mil como remuneração por seu trabalho. O resto que sobra do negócio é considerado lucro, e fica retido na empresa se eles estiverem planejando fazer algum reinvestimento de peso. Caso contrário, é retirado e incorporado às economias pessoais do casal.

Você acha que tem dados suficientes para calcular quantos meses Sônia e Jurandir vão precisar economizar para poder comprar a máquina de R$ 12 mil? Faça isso e responda. Depois compare com a resposta apresentada adiante.

Veja o fluxo de caixa mensal da padaria de Sônia e Jurandir.

Padaria de Sônia e Jurandir	
Fluxo de caixa mensal em R$	
Receita	42.000,00
Simples Nacional (9,5%)	(3.990,00)
Receita líquida	38.808,00
Despesas variáveis	
Despesas com mercadorias	(12.000,00)
Despesas com materiais	(3.000,00)
Margem da contribuição	23.010,00

Lembre que valores entre parênteses na planilha significam valores negativos, que você não soma, e sim diminui.

Despesas fixas	
Aluguel mais taxas	(3.000,00)
Teleforne, gás e energia	(1.000,00)
Salários mais encargos	(3.000,00)
Remuneração dos sócios	(4.000,00)
Lucro operacional	12.808,00
Reinvestimento em qualidade	(3.000,00)
Reinvestimento em Marketing	(3.000,00)
Fluxo de caixa líquido	**6.808,00**

Como você vê, o negócio rende R$ R$ 6.808,00 líquidos por mês. Assim, serão necessários dois meses de economias para poder pagar a máquina de R$ 12 mil.

Agora, acompanhe todas as etapas para calcular o fluxo de caixa mensal.

MERGULHANDO NO TEMA...

PASSO A PASSO PARA FAZER A PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

Para você começar a entender como se faz a projeção do fluxo de caixa, analise o exemplo de uma empresa fictícia, a Empresa Negócios do Futuro Ltda. Você vai ver que ela contempla desde o investimento inicial até as despesas fixas.

A projeção do fluxo de caixa deve ser uma tabela semelhante à que está na próxima página. Observe-a atentamente.

Fazer uma tabela como esta certamente o ajudará a organizar todo o negócio e a ter uma visão clara e objetiva da situação financeira da empresa.

Compare os números e veja como um planejamento cuidadoso contribui para a visão geral das finanças da empresa.

Empresa Negócios do Futuro Ltda

Fluxo de caixa mensal projetado em R$							
Mês	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
1. nvestimento inicial	(100.000,00)	-	-	-	-	-	-
2. Receita	-	122.000,00	128.000,00	140.000,00	140.000,00	140.000,00	140.000,00
3. Tributos incidentes sobre a receita	-	(24.400,00)	(25.600,00)	(28.000,00)	(28.000,00)	(28.000,00)	(28.000,00)
4. Receita líquida	-	97.600,00	102.400,00	112.000,00	112.000,00	112.000,00	112.000,00
5. Despesas variávei							
Despesas com materiais	-	(12.000,00)	(12.000,00)	(12.000,00)	(12.000,00)	(12.000,00)	(12.000,00)
Despesas com mão-de-obra direta	-	(23.000,00)	23.000,00)	23.000,00)	23.000,00)	23.000,00)	23.000,00)
6. Margem de contribuição	-	62.600,00	67.400,00	77.000,00	77.000,00	77.000,00	77.000,00
7. Despesas fixas							
Aluguel		(4.000,00)	(4.000,00)	(4.000,00)	(4.000,00)	(4.000,00)	(4.000,00)
Taxas		(4.750,00)	(4.750,00)	(4.750,00)	(4.750,00)	(4.750,00)	(4.750,00)
Salários mais encargos		(12.300,00)	(12.300,00)	(12.300,00)	(12.300,00)	(12.300,00)	(12.300,00)
8. Lucro operacional		41.550,00	46.350,00	55.950,00	55.950,00	55.950,00	55.950,00
9. Tributos incidentes sobre o lucro		-	-	-	-	-	-
10. Lucro líquido		41.550,00	46.350,00	55.950,00	55.950,00	55.950,00	55.950,00
11. Remuneração dos sócios		(8.000,00)	(8.000,00)	(8.000,00)	(8.000,00)	(8.000,00)	(8.000,00)
12. Reinvestimento em ativos fixos		(45.000,00))	-	-	(12.000,00)	(12.000,00)	-
13. Reinvestimento em capital de giro		-	(30.000,00)	-	-	-	-
14. Fluxo de caixa líquido	**(100.000,00)**	**(11.450,00)**	**8.350,00**	**47.950,00**	**35.950,00**	**35.950,00**	**47.950,00**

Mão de obra direta é aquela empregada diretamente no produto.
Exemplo: Mão de obra de uma costureira na confecção de uma roupa.

Aqui você está vendo apenas um exemplo e, por isso, foram incluídos só seis meses. O melhor é fazer uma projeção de, pelo menos, um ano do fluxo de caixa. No plano de negócios, o ideal é fazer uma projeção para três anos, para ver qual será a rentabilidade do negócio.

A seguir, você estudará detalhes de cada um dos elementos que compõem a planilha.

É conveniente que a estrutura de uma nova empresa seja a mais enxuta e barata possível.

1. Investimento inicial

Para abrir uma empresa, ou iniciar um novo projeto numa empresa existente, é preciso partir de uma base de dinheiro, conhecida como investimento inicial.

A projeção do fluxo de caixa pode ser mensal, trimestral, semestral, anual. Mas em geral o investimento inicial é considerado como se acontecesse no momento zero.

Assim, ao projetar um fluxo de caixa anual, o investimento inicial acontecerá no final do ano zero. Se o fluxo de caixa for mensal, o investimento inicial acontecerá no mês zero.

Imagine que uma empresa vai começar a funcionar em janeiro.
Nesse caso, o investimento inicial deverá ser feito até dezembro, ou seja, dezembro será o mês zero.

Muitas revistas de negócios que você encontra nas bancas de jornal dão dicas sobre franquias e outros tipos de negócios, mostrando qualé o investimento inicial necessário. Você também pode pesquisar sites da internet que tratam de negócios, empreendedorismo e franquias,por exemplo.

2. Projeção de receitas

A receita total resultante das vendas é chamada de receita bruta, pois ela não sofreu ainda nenhum desconto. A receita bruta é encontrada pela fórmula:

Receita total bruta = número de produtos vendidos ou serviços prestados x preço de venda

3. Tributos incidentes sobre a receita

Você sabe que existem alguns tributos que incidem sobre a receita da empresa ICMS, IPI, ISS, PIS, COFINS e o IRPJ e CSLL que incidem sobre o resultado, calculados e recolhidos individualmente sendo que é permitido o recolhimento de forma unificada de 8 destes dentro do regime de tributação do Simples.

4. Receita líquida

A receita líquida é dada pela seguinte fórmula:

Receita líquida = receita bruta – tributos incidentes sobre a receita

5. Despesas variáveis

Uma empresa pode ter despesas variáveis e fixas, e ambas devem ser listadas no fluxo de caixa. Especificamente nesta linha, devem ser incluídas as despesas variáveis, aquelas que variam conforme a quantidade produzida ou vendida.

6. Margem de contribuição

A margem de contribuição pode ser encontrada através da fórmula :

Margem de contribuição = receita líquida – despesas variáveis totais

7. Despesas fixas

As despesas fixas são aquelas que acontecem de qualquer maneira, independentemente da quantidade produzida ou vendida.

8. Lucro operacional

O lucro operacional é o resultado gerado pelo negócio através de suas operações, e pode ser encontrado através da seguinte fórmula:

Lucro operacional = margem de contribuição – despesas fixas

O que você acha que acontece quando há prejuízo operacional? Ele tem que ser coberto pelos sócios de alguma maneira. Por outro lado, o lucro operacional não necessariamente vai para o bolso deles! Isso porque o negócio pode precisar de algum tipo de reinvestimento.

9. Tributos incidentes sobre o lucro

O Imposto de Renda Pessoa Jurídica e a Contribuição Social Sobre o Lucro podem incidir tanto sobre a receita (no caso da modalidade de tributação pelo lucro presumido) como sobre o lucro (no caso da modalidade de tributação pelo lucro real).

No exemplo que você viu a planilha, a empresa optou pela tributação pelo lucro presumido. Por isso, não há tributos incidentes sobre o lucro. Esse é o caso mais comum para empresas de menor porte.

10. Lucro líquido

O lucro líquido pode ser encontrado através da seguinte fórmula:

Lucro líquido = lucro operacional – tributos incidentes sobre o lucro

11. Remuneração dos sócios

É preciso também fazer a projeção de quanto os sócios querem receber por mês. Esse valor não foi incluído nas despesas fixas da planilha porque, no caso de a empresa ter prejuízos, os sócios podem não fazer retiradas ou diminuir o valor.

12. Reinvestimento em ativos fixos

O que você acha que seriam os ativos fixos aqui? São os investimentos em ativos menos líquidos, ou seja, aqueles que não fazem parte do ativo circulante no balanço patrimonial. São, por exemplo, máquinas, equipamentos, veículos, terrenos etc. Você também pode incluir aqui reformas, consertos ou melhorias desses ativos.

No entanto, como tudo depende do caso a ser avaliado, é bom estudar com calma qual a melhor opção para a empresa em que você estiver trabalhando ou que estiver montando.

13. Reinvestimento em capital de giro

***Capital de giro** são os recursos financeiros utilizados para financiar os ativos circulantes da empresa, como estoques, crédito aos clientes etc.*

COMPANHIA ALFA			
Exercício encerrado em 31/12/X1			
ATIVO		**PASSIVO**	
Ativo circulante	**110.000,00**	**Passivo circulante**	**16.000,00**
Caixa	10.000,00	Empréstimos	16.000,00
Contas a receber de clientes	35.000,00		
Estoques	65.000,00	**Passivo não circulante**	
Ativo não circulante	**30.000,00**	**Patrimônio Líquido**	**124.000,00**
Equipamentos	30.000,00	Capital social	100.000,00
		Lucros acumulados	24.000,00
Total do Ativo	**140.000,00**	**Total do passivo + PL**	**140.000,00**

Este é o capital de giro

Você já sabe que a empresa pode precisar investir para crescer. Mas não basta ter recursos para prédios, máquinas, equipamentos. Às vezes, é preciso investir em aumento de estoques, ou até guardar mais dinheiro para aumentar o crédito aos clientes.

Esses são exemplos de aumento do ativo circulante, ou, em outras palavras, de reinvestimento no **capital de giro**.

14. Fluxo de caixa líquido disponível para os sócios

Finalmente, o fluxo de caixa líquido é o dinheiro disponível para os sócios distribuírem entre si após terem sido descontados os reinvestimentos. A planilha que você viu mostra como fica a tabela completa da projeção do fluxo de caixa.

PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA PARA AVALIAÇÃO DE INVESTIMENTOS EM EMPRESAS JÁ EXISTENTES

Veja um caso em que a projeção do fluxo de caixa é feita para analisar oportunidades ou alternativas de investimentos para negócios que já existem, como a padaria de Sônia.

Após comprar a máquina de R$ 12 mil, o próximo passo que Sônia quer dar é começar a vender sorvetes em sua loja. Para isso, precisa comprar dois freezers, que custam:

- Um freezer vertical de duas portas com capacidade de 120 litros: R$ 2.200,00.
- Um freezer interno, para estoque: R$ 1.100,00.

Ela não precisará gastar com a compra antecipada de produtos, pois os fornecedores dão os produtos em consignação. Gastará também R$ 200,00 com a instalação dos freezers e outros R$ 200,00 com promoção, para que os clientes saibam que ela está oferecendo esse novo produto.

Cada sorvete será vendido em média a R$ 1,75, e seu preço de compra varia de R$ 0,25 a R$ 1,25, dependendo do sabor. Portanto, o custo médio da mercadoria é R$ 0,75.

Sônia espera vender 400 unidades por mês.

Existem também alguns custos fixos: R$ 120,00 por mês de energia e limpeza e manutenção das máquinas.

Calcule qual será o investimento inicial e o resultado mensal do negócio.
Registre a resposta e depois compare com o que segue.

Cálculo do investimento inicial	
Freezer da loja	R$ 2.200,00
Freezer para estoques	R$ 1.100,00
Instalação	R$ 200,00
Promoção	R$ 200,00
Investimento inicial total	R$ 3.700,00

Sônia terá que investir R$ 3.700,00 para começar a vender sorvetes em sua padaria

Se você quiser saber quanto ela vai ganhar por mês, deverá fazer o seguinte cálculo:

Receita mensal = preço médio x número de unidades vendidas

Receita mensal = R$ 1,75 x 400 (número de unidades vendidas)

Receita mensal = R$ 1,75 x 400 = R$ 700,00

Custo das mercadorias vendidas = custo médio de compra x unidades compradas

Custo das mercadorias vendidas = R$ 0,75 x 400 = R$ 300,00

Sobram R$ 400,00 como margem de contribuição.

Agora, você pode montar a projeção do fluxo de caixa mensal. Veja só:

Receita mensal	R$ 690,00
Receita retida pelo fornecedor (70%)	(R$ 483,00)
Receita da padaria com sorvetes	R$ 207,00
Despesas fixas (energia)	(R$ 100,00)
Fluxo de caixa líquido	R$ 107,00

Como você vê, com base nas projeções feitas por Sônia, a primeira alternativa é mais interessante em termos de resultados, mas ela tem a desvantagem do investimento inicial, que representa um risco maior.

A projeção do fluxo de caixa é um instrumento importantíssimo, que ajuda a tomar decisões na empresa com base em números concretos. Portanto, quando você vir alguém tomando decisões apenas por intuição, ou porque ouviu falar que é melhor, recomende o uso do fluxo de caixa!

ATIVIDADE

Chegou a hora de projetar o fluxo de caixa do seu plano de negócios!

Tome como exemplo as tabelas que aparecem a seguir e registre o fluxo.

EMPRESA:													
Fluxo de caixa mensal projetado em R$ - ANO 1													
Mês	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Investimento inicial													
Receita													
Tributos incidentes sobre a receita													
Receita líquida													
Despesas variáveis:													
Margem de contribuição													
Despesas fixas:													
Lucro operacional													
Tributos incidentes sobre o lucro													
Lucro líquido													
Remuneração dos sócios													
Reinvestimento em ativos fixos													
Reinvestimento em capital de giro													
Fluxo de caixa líquido													

EMPRESA:													
Fluxo de caixa mensal projetado em R$ - ANO 2													
Mês	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Investimento inicial													
Receita													
Tributos incidentes sobre a receita													
Receita líquida													
Despesas variáveis:													
Margem de contribuição													
Despesas fixas:													
Lucro operacional													
Tributos incidentes sobre o lucro													
Lucro líquido													
Remuneração dos sócios													
Reinvestimento em ativos fixos													
Reinvestimento em capital de giro													
Fluxo de caixa líquido													

EMPRESA:													
Fluxo de caixa mensal projetado em R$ - ANO 3													
Mês	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Investimento inicial													
Receita													
Tributos incidentes sobre a receita													
Receita líquida													
Despesas variáveis:													
Margem de contribuição													
Despesas fixas:													
Lucro operacional													
Tributos incidentes sobre o lucro													
Lucro líquido													
Remuneração dos sócios													
Reinvestimento em ativos fixos													
Reinvestimento em capital de giro													
Fluxo de caixa líquido													

VALE SABER

Comunicação não-verbal

Talvez você tenha achado trabalhoso fazer a projeção do fluxo de caixa. No entanto, esse exercício pode trazer grandes benefícios para a sua empresa.

Você sabia que muitos empreendedores que não fazem projeções de fluxo de caixa acabam enfrentando problemas?

Por exemplo, se você não verificar antecipadamente quanto espera ter de receitas e despesas de um negócio, quando colocá-lo em prática, pode perceber que está perdendo dinheiro.

Muitos empreendedores às vezes trabalham horas e horas, dedicando muita energia a negócios que nem sequer conseguem remunerar satisfatoriamente o trabalho dos sócios.

Por isso, antes de iniciar um novo negócio com fins de lucro, ou mesmo reinvestir na ampliação de um negócio existente, é preciso verificar com cuidado se o investimento e o esforço vão valer a pena em termos financeiros.

AMPLIANDO HORIZONTES

Para aprofundamento dos temas discutidos nesta agenda, seguem abaixo algumas dicas que se relacionam com o conteúdo estudado. Estas dicas são muito importantes!

- **Livros:**

  Guia prático de Administração financeira de pequenas e médias empresas, de Roberto Assef, Editora Campus, 2013.

  Administração financeira da pequena e média empresa, de Edno Oliveira dos Santos, Editora Atlas, 2010.

  Os dois livros são didáticos e importantes para aqueles que querem estudar mais sobre a gestão financeira de empresas de pequeno porte, abordando inclusive a gestão do caixa e a elaboração do fluxo de caixa da empresa.

GLOSSÁRIO

Consignação
Venda em consignação é uma venda através da qual o proprietário transfere temporariamente bens móveis a um terceiro, para que este, ao final de determinado prazo, pague por eles (caso os tenha vendido) ou os devolva.

Projeção
Estimativa das receitas, despesas ou qualquer outro número que vai acontecer num período (dia, mês, ano) futuro.

Recondicionar
Colocar novamente em condições.

RESUMINDO O ESTUDO

Nesta Agenda, você estudou:

- Passo a passo para projetar o fluxo de caixa.
- Fluxo de caixa para análise de investimentos em empresas já existentes.

Agenda 15– Estratégia de vendas e distribuição

Você, provavelmente, sabe a importância de definir os produtos da empresa e seu preço de venda. Mas, afinal, o que fazer quando esse produto está pronto?

Ao ler essa pergunta, você respondeu: "Vamos vendê-lo"? Se sim, então você está certo! Quando o produto está finalizado ou o serviço estruturado, é preciso vendê-lo. Afinal, é para isso que se trabalhou, não é mesmo?

Que tal aprender como colocar o produto ou o serviço de uma empresa disponível para o consumidor?

POR QUE APRENDER?

Na ilustração do início desta agenda, você percebeu que Zenaide tem trabalhado bastante em sua confecção. Apesar de toda a dedicação, ela não consegue bons resultados em seu negócio porque não vende aquilo que produz. Observando atentamente a cena, veja que Zenaide dedica grande esforço à produção, mas não dá a devida atenção às vendas.

A placa na porta da confecção não parece ter tido o resultado esperado. Claro! Os produtos precisam estar disponíveis onde os consumidores vão procurá-los. Se você quisesse comprar roupas, daria uma volta nas ruas do seu bairro para encontrar placas mostrando onde há produtos à venda? Provavelmente não.

O mais comum seria ir a centros comerciais ou shopping centers, não é?

MOMENTO DE REFLEXÃO

Você Você já pensou que, para vender bem, um produto precisa estar disponível no lugar certo?

PARA COMEÇAR O ASSUNTO...

Zenaide estava curiosa com aquela situação. Se ela vende roupas ali no bairro, por que suas vizinhas vão até o shopping center, tão longe, para comprar roupas? Ela resolveu, então, conversar com sua vizinha para entender melhor.

Zenaide:

– Bom dia, Raquel! Que bela roupa!

Raquel:

– Bom dia, Zenaide! Acabei de comprar numa loja do shopping. Tem tanta coisa linda lá!

Zenaide:

– É mesmo? E você já pensou em comprar roupas aqui no bairro? Elas têm a mesma qualidade e são mais baratas...

Raquel:

– Ah, não... Roupas eu só compro no shopping. É muito melhor!

Por que Raquel prefere comprar roupas no shopping, mesmo sabendo que paga mais caro e pode ter dificuldades para chegar até lá?

Registre sua opinião e depois continue a leitura.

Raquel prefere ir ao shopping porque lá ela tem mais opções. Como há várias lojas que vendem roupas, pode escolher a marca que mais lhe agrada. Além disso, ela aproveita para passear, ir ao cinema, fazer lanche e até comprar outros produtos de que precisa. Tudo em um só lugar!

Quando Zenaide ouviu Raquel dizer que só comprava no shopping, ela começou a entender que precisava colocar suas roupas em um lugar acessível para os clientes. Mas como faria para levar seus produtos às lojas? Afinal, são tantos shoppings, centros comerciais, butiques... Zenaide realmente tinha muita coisa para aprender.

MERGULHANDO NO TEMA...

***Distribuição** é como é chamado o trabalho de colocar os produtos de um fabricante ou fornecedor ao alcance de usuários finais.*

DESENVOLVENDO UMA ESTRATÉGIA DE VENDAS

O trabalho de vendas não é simples, ele envolve algumas etapas como:

- Oferecer o produto ao cliente.
- Apresentar as vantagens e benefícios do produto.
- Deixar o produto disponível para venda no local onde o cliente quer comprá-lo.

Nas grandes empresas, que distribuem seus produtos em todo o território brasileiro, o processo de vendas pode ser muito complexo e caro. As empresas fazem anúncios na TV, revistas e jornais para oferecer seus produtos aos clientes e falar de seus benefícios. Finalmente, têm uma grande rede de **distribuição**, que entrega os produtos nos diferentes armazéns, supermercados, hipermercados de cada cidade do país.

Imagine a estrutura necessária, por exemplo, para distribuir amaciante de roupas em todo o Brasil. É preciso ter muitos caminhões pelas estradas, muitos centros de distribuição com estoques. Afinal, o amaciante é vendido em hipermercados, supermercados, pequenos armazéns... É muito endereço para entregar!

No caso de pequenas empresas, tudo pode se dar de maneira mais simples. O próprio empreendedor muitas vezes visita pessoalmente os clientes para oferecer seus produtos e serviços.

A seguir, você estudará os principais canais de vendas e as estratégias existentes para vender produtos e serviços.

CANAIS DE VENDAS

Os produtos e serviços podem ser colocados à venda através de diferentes **canais**.

> **Canais** de venda, também chamados de canais de distribuição, são os diferentes caminhos que bens e serviços podem seguir desde o produtor até o consumidor final.

Para cada tipo de canal deve haver uma estratégia específica de vendas. A seguir, você verá os principais canais e estratégias de vendas.

Venda direta

Você já ouviu falar em venda direta? É aquela na qual um vendedor vai de porta em porta visitando os clientes e oferecendo os produtos ou serviços. Esse canal é muito interessante porque permite um contato direto entre vendedor e cliente.

Imagine que você vai visitar alguém. Você consegue perceber os gostos, os hábitos, o estilo de vida e diversas outras informações, não é mesmo?

Por outro lado, esse tipo de vendas tem limitações:

- **Quantidade de visitas por dia** – O vendedor consegue visitar poucas pessoas num dia. Como nem todas as visitas geram vendas, a empresa precisa investir em muitos contatos, reuniões e visitas.
- **O perfil do profissional** – A empresa deve preocupar-se bastante na hora de contratar o vendedor, pois ele será responsável pela imagem da empresa frente ao cliente. Quando você vai a uma loja, você repara no espaço físico, no relacionamento entre os profi ssionais e em diversos outros aspectos. Em venda direta, a referência principal é a fi gura do vendedor

- **Dificuldade de controle** – O dono da empresa não pode estar presente para verifi car a atitude e o desempenho do vendedor. Por isso, o controle da qualidade do trabalho tem que ser feito à distância.

Algumas empresas estabelecem redes de venda direta, com vendedores credenciados que vendem nas casas ou no local de trabalho das pessoas, ou em qualquer outro lugar. Exemplos: Natura, Avon, Yakult.

Venda no varejo

A venda no varejo é feita para consumidores que compram pequenas quantidades, para uso ou consumo próprio.

Lojas de roupas, sapatos, supermercados são exemplos de estabelecimentos de vendas no varejo.

Venda no atacado

Venda no atacado é aquela que é feita em grandes quantidades para empresas que vão revender os produtos.

Você já viu, por exemplo, um depósito de bebidas? Nesses depósitos são estocadas grandes quantidades de bebidas, que serão revendidas para lojas, restaurantes, bares ou até mesmo para os consumidores finais que desejam uma quantidade maior de produtos.

Seu desafio é diferenciar varejo e atacado.

Dê um exemplo de venda no varejo e no atacado, registre e depois compare com oexemplo dado a seguir.

Um distribuidor que vende dez caixas de resmas de papel para uma papelaria é um exemplo de venda no atacado.

Já uma papelaria, quando vende uma resma de papel para uma pessoa, fez uma venda no varejo.

Venda por correspondência

Você sabia que não precisa estar perto do seu comprador para que ele compre os produtos? Existem diferentes tipos de venda à distância.

Antes da internet, a venda por correspondência era o meio mais comum para vendas à distância, e ainda é utilizado por muitas empresas.

Elas enviam catálogos a seus clientes, que escolhem o produto que querem e o recebem em casa. Essa modalidade pode ser considerada precursora das vendas por telefone ou pela internet.

Venda por telefone – O telemarketing

Você costuma comprar por telefone? Hoje é raro encontrar algum pequeno comércio que não tenha entrega por telefone: restaurantes, bares, farmácias, armazéns.

Nesses casos, no entanto, existe apenas a resposta a um pedido de um cliente que entrou em contato.

Cada vez é mais comum as empresas fazerem o inverso: ligar para os clientes para oferecer os produtos e serviços da empresa pelo telefone.

A eficácia de uma venda por telefone é muito menor: é claro que se consegue vender muito mais em encontros presenciais do que por telefone, à distância. No entanto, enquanto um vendedor pode visitar um número limitado de pessoas, em uma área geográfica pequena, um vendedor, por telefone, pode ligar para o país inteiro, e fazer contato com centenas de clientes potenciais.

Para vender por telefone, é preciso ter alguns cuidados:

- A linguagem utilizada: é muito comum que os vendedores por telefone recebam roteiros escritos para seguir, e um treinamento muito intenso.
- É importante supervisionar cuidadosamente como acontece o atendimento telefônico, para certificar-se de que as pessoas que falam pela empresa estão passando uma imagem adequada e deixando os clientes satisfeitos.

A desvantagem mais comum do **telemarketing** é o incômodo que causa ao cliente quando o contato acontece em umahora inapropriada, criando uma sensação de privacidade invadida.Se não for bem planejado, o telemarketing pode causar antipatiado consumidor com relação à empresa.

*"Tele" vem do grego e significa distância; "marketing" é uma palavra inglesa que significa mercado. Portanto, **telemarketing** quer dizer mercado a distância.*

Venda por internet

Nos últimos tempos, o uso da internet como canal de venda (*e-commerce* ou comércio eletrônico) cresceu muito. Pela internet, a empresa pode apresentar seuproduto em diversas localidades, usando imagem e som.

Além disso, a internet não tem limites geográficos, e o produto pode ser visto por consumidores das mais distantes localidades. A empresa que opta por esse canal deve planejar bem e verificar se:

- O seu cliente tem fácil acesso à internet?
  Se o seu público-alvo não acessa a internet, esse canal não será eficaz para alavancar suas vendas.
- A empresa terá condições de entregar em todo o país?
  As vendas na internet normalmente geram vendas de várias cidades diferentes, em vários pontos do país. O resultado é que a empresa pode ter um grande volume depequenas entregas para fazer, e deve estruturar-se para isso, além de considerar os custos dessas entregas nopreço de venda.

*O **e-commerce** brasileiro ultrapassou a marca de R$ 60 bilhões em faturamento e atingiu 148 milhões de pedidos em 2020, segundo dados da 41ª edição do **Webshoppers**, o mais amplo relatório sobre e-commerce do país elaborado semestralmente pela **Ebit|Nielsen** — em parceria com a Elo.*

Você conheceu três canais de venda a distância: correspondência, telefone e internet. Pense e tente escolher quais produtos você venderia utilizando esses canais.

Registre sua opinião.

CRITÉRIOS PARA DEFINIR A ESTRATÉGIA DE VENDAS

Você já estudou bastante a respeito dos diversos canais e estratégias de vendas. Mas será que sabe quais os critérios que deve escolher para elaborar uma estratégia de vendas? A seguir, você encontrará alguns critérios importantes que devem ser levados em conta.

➢ Critérios econômicos

A empresa deve avaliar os custos que terá com determinada estratégia de vendas e compará-los aos lucros que a estratégia pode trazer.

Capacidade da empresa de atender determinado mercado. Existem muitos mercados que são grandes demais para empresas pequenas; é preciso saber qual a capacidade da empresa de atender determinado canal.

➢ Critérios de adequação

A empresa deve analisar se o canal escolhido tem capacidade de fazer vendas para o público-alvo ao qual pretende vender os seus produtos. O que adianta, por exemplo, vender roupas dirigidas a mulheres adultas numa loja especializada em adolescentes? Além disso, é preciso

que quem trabalha no canal escolhido conheça bem os produtos da empresa para fornecer informação adequada ao consumidor final.

- **Critérios de adaptação**

Todas as questões contratuais devem ser avaliadas com cuidado. No caso de um pequeno negócio, por exemplo, fazer contratos com prazos muito longos pode ser arriscado. Imagine se, nesse intervalo de tempo, surge um canal de venda mais eficiente, mas a empresa está presa ao contrato anterior?

ATIVIDADE

1. No início desta agenda, você viu que Zenaide investia bastante na produção, mas dava pouca importância às estratégias de venda. Agora que já conhece mais a respeito de canais de venda e distribuição, você pode ajudá-la a fazer escolhas para que o seu negócio possa prosperar.

   Vamos lá! Defina uma estratégia de canais de venda para a confecção de Zenaide.

   Lembre-se de utilizar os critérios que estudou no momento de escolher o canal e de justificar todas as suas respostas.

2. Pesquise e descubra qual ou quais dos seguintes itens são vendidos hoje em dia pela internet:
   a) Livros.
   b) Ingressos para shows e cinema.
   c) Computadores.
   d) Pizzas.
   e) Móveis.

3. Pense nestas linhas de produto: produtos de beleza, livros e revistas, equipamentos eletrônicos (TV, notebook etc.), frutas e verduras, serviços de manutenção de equipamentos de informática. Dos canais de vendas estudados, qual você utilizaria para cada linha de produtos citados? Realize uma análise da viabilidade de cada produto, levando em conta: custo de transporte, durabilidade do produto, problemas geográficos e culturais etc. Registre seu estudo. Depois dessa atividade, faça uma pesquisa em sua

casa ou empresa para saber qual o canal de venda mais utilizado para a a aquisição desses produtos ou serviços.

VOCÊ NO COMANDO

Chegou a hora de pensar no seu plano de negócios. Responda às seguintes perguntas em relação à empresa que você está planejando:

Quais os canais de venda que você pretende utilizar e qual a estratégia de vendas que pensa adotar?

Justifique suas escolhas e diga quanto espera vender por cada canal de venda.

VALE SABER

Afinal, qual o papel da área de vendas de uma empresa? Será que ela deve ser responsável por "empurrar" seus produtos ao consumidor? Ou omitir informações para garantir as vendas? Se você acha que não, está de parabéns!

A área de vendas não deve criar estratégias baseadas no "empurrar" ou omitir informações de seus clientes. Sua função é entender quais consumidores precisam de determinado produto e trabalhar para atendê-los da melhor forma.

Toda empresa quer conquistar o mercado e vender o máximo possível. Mas, para fazer a diferença, é preciso estruturar-se com base na ética e no respeito aos consumidores.

É por isso que muitos especialistas em vendas dizem que a venda que realmente conta não é a primeira, mas a segunda, quando o cliente retorna para comprar na mesma empresa.

As empresas que estão no mercado há mais tempo são aquelas que trabalham com ética e seriedade. Portanto, não se deixe influenciar por maus profissionais. Mantenha seus valores e, certamente, conseguirá o sucesso!

AMPLIANDO HORIZONTES

Para aprofundamento dos temas discutidos nesta agenda, seguem abaixo algumas dicas que se relacionam com o conteúdo estudado. Estas dicas são muito importantes!

- **Livro:**

  Princípios de Marketing, de Philip Kotler e Gary Armstrong, Prentice/Hall do Brasil, 2014.
  O livro apresenta informações sobre canais de venda e distribuição.

  Marketing 4.0, de Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan e Ivo Korytowski, 2017.
  Ninguém mais qualificado que o pai do marketing para documentar as enormes mudanças que estão ocorrendo. O futuro do marketing é digital, e este é seu guia." – Al Ries, coautor de Marketing de guerra e Posicionamento "A internet e a tecnologia da informação mudaram radicalmente o marketing. Este livro revela o caminho do consumidor na nova era.

  Logística dos canais de distribuição, de Caroline Brasil, 2018.
  Esta obra se dedica em guiar o leitor pelo processo de distribuição de produtos, revelando aspectos fundamentais para o sucesso dessa atividade. Para isso, discute os modelos de canais de distribuição, as operações de distribuição, o ciclo do pedido e a avaliação dos processos de distribuição.

  Canais de distribuição e geomarketing, de Jose Meireles de Sousa e Marcos Donizete Aparecido Rocha, 2018.
  O livro trata dos principais conceitos de distribuição e da estratégia de integração no processo de marketing da empresa, analisando os principais aspectos de gerenciamento dos canais, as características dos intermediários e as particularidades dos pontos de venda.

- **Filme:**

  O náufrago (Cast away), de Robert Zemeckis, EUA, 2000.
  No filme, Tom Hanks vive o papel de um inspetor da empresa Federal Express (FedEx), multinacional encarregada de enviar cargas e correspondências. Sua função é checar vários escritórios da empresa no mundo. Antes do acidente que o deixa isolado em uma ilha, há um trecho do filme bem interessante para ver como a empresa se preocupa com a agilidade e a eficácia na distribuição das encomendas.

  O homem que mudou o jogo, de Bennet Miller, 2011.
  Aponta com um plano bem estruturado, que é possível fazer algo diferente e, com isso, vencer a concorrência, mesmo que ela tenha mais estrutura. No decorrer da história, eles mostram que muitos dos problemas enfrentados pelas empresas podem ser resolvidos com medidas simples.

Chef, de Jon Favreu, 2014.
A história de um Chef que, depois de perder seu emprego no restaurante, resolve embarcar no mundo dos *food trucks.* O longa discute se sobre o que faz um empreendedor ter sucesso.

- **Música:**
  "Feira de mangaio", Esperança, Clara Nunes, composição de Sivuca e Glorinha Gadelha, EMI/Odeon, 1978.
  Esta música, gravada pela cantora Clara Nunes, retrata muito bem toda a magia das feiras brasileiras, onde se vende um pouco de tudo. Veja um trecho:

"Fumo de rolo, arreio e cangalha
Eu tenho pra vender, quem quer comprar
Bolo de milho, broa e cocada
Eu tenho pra vender, quem quer comprar
[...]
Cabresto de cavalo e rabichola
Eu tenho pra vender, quem quer comprar
Farinha, rapadura e graviola
Eu tenho pra vender, quem quer comprar
Pavio de cadeeiro, panela de barro
Menino, vou m'embora
Tenho que voltar
[...]"

GLOSSÁRIO

Atacado
Comércio em grandes volumes, realizado entre produtores, distribuidores e varejistas, em que as compras são feitas para revenda.

Resma
Uma resma de papel é um pacote de 500 folhas.

Varejo
Comércio no qual as mercadorias são vendidas em pequenas quantidades para consumo final.

RESUMINDO O ESTUDO

Nesta Agenda, você estudou:

- O que é distribuição.
- Definições dos canais de venda.

Agenda 16 – Divulgação da imagem da empresa, de seus produtos e serviços

"A propaganda é a alma do negócio": essa frase é muito conhecida e reflete a importância que as ações de divulgação têm para o sucesso dos empreendimentos.

Você pode constatar isso não só na realidade empresarial, mas também no cotidiano das pessoas. Já percebeu como é importante construir e manter a imagem pessoal, por exemplo?

POR QUE APRENDER?

Nesta agenda, você aprenderá conceitos importantes sobre imagem empresarial e estratégias de promoção de vendas e divulgação.

MOMENTO DE REFLEXÃO

Você já pensou que existem pessoas que, apesar de terem um ótimo caráter e serem muito inteligentese talentosas, quasenão são percebidas pelos outros, e são menos valorizadas que outras pessoas que têm igual ou até menos talento?

Você conhece algum estabelecimento que tem produtos ou serviços excelentes, mas é pouco conhecido devido à falta de divulgação?

PARA COMEÇAR O ASSUNTO...

Você acha que é possível iniciar um negócio lucrativo com apenas R$ 12,00 e, ainda por cima, emprestados?

A partir desse modesto investimento inicial, o carioca David Portes conseguiu tornar-se famoso e bem sucedido.

Tudo começou com a compra de uma pequena quantidade de doces, que ele revendeu na rua, como camelô. Com o dinheiro ganho, reinvestiu em mercadorias.

Até aí, a história se parece com a de milhares de brasileiros. Mas David se diferenciou pelas táticas de promoção de vendas que aplicava: atraía a clientela com criatividade, simpatia e bom humor, e buscava a **fidelização** dos clientes

Fidelização é o processo que busca tornar o cliente fiel, por meio de ações que o estimulam a voltar a fazer a compra de produtos ou serviços da mesma empresa.

Veja algumas das ações que ele já usou na banca de doces:

- **Cai-cai:** se um cliente deixa cair por descuido uma mercadoria no chão até dois metros da banca, David faz a troca por um produto igual na hora.
- **Genérico do David:** se o cliente pede um produto que está em falta, ganha 50% de desconto na compra de um similar.
- **Promoções:** ele sempre tem uma nova promoção para oferecer. Exemplo: "A banca do David engorda, mas depois emagrece. Compre doces e concorra a uma bicicleta ergométrica."

Em 2006, David possuía quase 5 mil clientes cadastrados no seu site (sim, ele tem um). Cada um deles ganha uma caixa de bombons no dia do aniversário. Você acha que esse tipo de ação vale a pena? David corre o risco de levar prejuízo ou isso é lucrativo para ele? Responda. Depois, continue a leitura.

Em seu site, o camelô revela: "Cada pessoa cadastrada gasta uns R$ 2.500,00 por ano na minha banca. E quanto custa a caixa de bombons que eu dou no aniversário? R$ 6,00? Pelas minhas contas, é um ótimo negócio."

Com essas e outras ações, David conseguiu se diferenciar da concorrência, que vende os mesmos produtos que ele.

Tanta novidade chamou a atenção da imprensa: David já concedeu várias entrevistas para programas de TV, sites e revistas. Com a fama, começaram a chover convites de palestras para executivos de grandes empresas, como Coca-Cola, O Boticário, Sadia, Petrobras e Ford, entre muitas outras.

A reputação de David cresceu tanto que, em 2006, ele recebeu o prêmio internacional *Bizz Awards* de melhor palestrante do mundo.

David Portes atualmente, é um palestrante conhecido e tem uma agência de comunicação, http://www.agenciadmarketing.com.br Sua palestra "Uma lição de vida e Marketing" está na lista das mais solicitadas do país.

MERGULHANDO NO TEMA...

Mas, antes, é preciso ter clareza sobre:

Nos meios de comunicação e nas ruas, você pode observar o quanto as empresas investem em divulgação. Porém, assim como o camelô David, mesmo com poucos recursos financeiros, você pode promover um negócio de forma eficiente. Basta ter criatividade e o conhecimento básico de algumas técnicas de comunicação.

Mas antes é preciso ter clareza sobre:

Até a década de 90, os anúncios das Havaianas diziam que as sandálias "não têm cheiro e não soltam as tiras". Com a reformulação da imagem do produto, ele passou a ser divulgado como um item da última moda, que "todo mundo usa"

- O orçamento disponível – É o dinheiro que você tem para gastar e o quanto vale a pena investir, pensando no quanto você espera ter de retorno por meio daquela ação (resultados).
- A mensagem que se quer transmitir – Determine qual é a imagem que você deseja que o consumidor tenha da empresa ou do produto.
- O público-alvo a ser atingido – Pense no tipo de pessoa que você deseja sensibilizar. A seguir, você verá informações que vão ajudar a avaliar o seu público-alvo.

PROPAGANDA

Propaganda é qualquer forma paga de apresentação de ideias, produtos, serviços e organizações.

Quando os anúncios de propaganda são bem realizados, eles são formas eficazes de mobilizar as pessoas para a compra.

Os anúncios de propaganda podem ser veiculados em diversos meios de difusão de mensagem, tais como:

- Cartazes.
- Panfletos ou folhetos.
- Outdoors.
- Jornais e revistas.
- Comerciais de rádio ou TV.
- Anúncios em sites da internet.

No mercado, há profissionais e agências especializadas em propaganda. O ideal é contratar esse tipo de serviço. Mas, caso o investimento necessário não caiba no seu orçamento, tente exercitar a sua capacidade de comunicação e a criatividade.

Por exemplo: o camelô David utilizava cartazes de baixo custo, feitos de cartolina, cujos **slogans** bem-humorados chamavam a atenção e agradavam aos passantes.

O que é slogan?

É uma frase ou expressão curta e marcante, que busca levar o público a entender instantaneamente e a memorizar o conteúdo do anúncio.

O slogan resume toda a intenção da campanha.

Você conhece esses slogans?

- Bombril: 1001 utilidades.
- Globo: a gente se vê por aqui.

Mesmo sem perceber, você vai memorizando no seu dia a dia diferentes slogans que aparecem na TV, no rádio, em outdoors nas ruas e em outros meios de divulgação. Eles parecem tão naturais que a sensação é que eles sempre existiram!

Antes de prosseguir a leitura, pense e anote, slogans que você conhece, de produtoscomo:

- *Remédio para dor de cabeça.*
- *Caldo de galinha.*
- *Cartão de crédito.*
- *Outros.*

Os slogans dessas marcas estão gravados na memória de milhões de brasileiros: Doril, Caldo Maggi e Mastercard. Falar com o público consumidor é uma arte, e por isso publicitários criativos são muito valorizados no mercado.

MERCHANDISING

MOMENTO DE REFLEXÃO

Já reparou que, na maioria dos supermercados, perto dos caixas, há prateleiras de doces, que ficam estrategicamente posicionadas ao alcance das crianças?

Alguma vez você foi ao mercado pensando em comprar o produto de uma marca e se decidiu na hora por outra? Se sim, o que o levou a isso?

É bem provável que você alguma vez tenha ido às compras pensando: "Vou comprar o sabonete X." Mas, na hora H, foi atraído por uma promoção do tipo "leve o sabonete Y e concorra a uma viagem", mudou de ideia e levou o produto da marca concorrente.

Também é possível que já tenha visto esta cena na fila do caixa: um pai que não resistiu ao pedido do filho que queria uma guloseima numa prateleira bem ao alcance dos seus olhos.

É por isso que você precisa se preocupar com o último estágio da promoção de seu produto: a hora da compra. O conjunto de ações voltadas para "pescar" o consumidor nesse momento decisivo tem o nome de **merchandising**.

O que é merchandising?

É o conjunto de técnicas, ações promocionais e materiais de impacto visual utilizados no ponto de venda, com a finalidade de dar visibilidade ao produto e influenciar a decisão de compra dos consumidores. Merchandising é uma palavra inglesa; em português, se pronuncia "*merchandáizing*".

Confira algumas das principais ações de merchandising:

• **Brinde** – Produto oferecido a preços relativamente baixos mediante a compra de um outro produto, ou dado como incentivo para a compra.

• **Cupom de desconto** – Dá direito a desconto na hora da compra. Especialistas em Marketing afirmam que, para serem eficazes, os cupons devem proporcionar um desconto de 15 a 20% do preço.

• **Concursos e sorteios** – Permitem aos compradores concorrer a valores em dinheiro, mercadorias grátis ou outros prêmios.

• **Display** – Prateleira especial elaborada para expor exclusivamente o produto de uma determinada marca. Favorece a visualização e aumenta o impacto visual. (Pronuncia-se "*displei*").

• **Experimentações e amostras grátis** – Oferecimento gratuito de uma quantidade de produto ou serviço. É especialmente eficaz para estimular o consumidor a aderir a um produto ou marca nova.

• **Pacote promocional** – Na compra de um conjunto de produtos, o consumidor ganha uma redução de preço. Exemplo: "Leve 2 e pague 1".

• **Promoção vinculada** – Duas ou mais empresas se unem para se promover mutuamente. Exemplo: o camelô David formou uma parceria com o Banco Real, para sortear uma caderneta de poupança de R$ 500,00 entre seus clientes. Em troca, o banco mandou um representante comercial para a banca, para promover a instituição financeira.

MOMENTO DE REFLEXÃO

Você já pensou que é comum que as roupas e objetos utilizados por personagens de novelas ditem a moda?

Alguma vez você já comprou algum produto influenciado por um personagem de TV?

TIE IN

Em uma cena de novela, por exemplo, uma personagem que é decoradora leva um cliente a uma loja de tintas (a câmera mostra o letreiro da fachada). Chega e diz: "Que belos lançamentos! Com essas tintas seu apartamento ficará maravilhoso!"

Você acha que isso acontece por acaso? De jeito nenhum! O aparecimento ou citação de marcas, mesmo que de relance, em cenas de filmes, seriados ou novelas faz parte de um recurso de divulgação chamado ***tie in***.

O que é *tie in*?

É a exposição de produtos ou serviços em cenas de cinema ou de teledramaturgia, visando divulgá-los. A palavra é de origem inglesa, e se pronuncia "*tai in*".

As ações de *tie in* costumam ter um preço elevado, principalmente se aparecem em um programa ou em um horário de muita audiência. Mas há outra forma de divulgação muito eficaz e de baixo custo: as empresas e artesãos cedem seus produtos gratuitamente para compor os cenários e os figurinos de novelas. As marcas dos produtos não são mostradas nem citadas nas tramas, mas o público entra em contato com a emissora para se informar.

Segundo a Central de Atendimento ao Telespectador (CAT) da TV Globo, milhares de pessoas telefonam ou enviam e-mails mensalmente querendo saber qual é a marca e onde comprar os mais diversos produtos vistos em cenas de novelas da emissora.

RELAÇÕES PÚBLICAS

Como você viu, as técnicas de publicidade e promoção de vendas são muito importantes para o sucesso de um empreendimento. Mas de nada adianta aplicar esses recursosse a sua empresa não cultiva um bom relacionamento com todos os **públicos** e não possui uma boa imagem.

Quais são os públicos de uma empresa?

São todos os grupos que se interessam pelos produtos, serviços ou assuntos ligados à empresa ou que sofrem impactos reais devido às suas atividades.

Em novembro de 2005, os principais jornais da Europa noticiaram a contaminação de alguns lotes de leite em embalagem de caixinha da Nestlé. A substância era chamada ITX, proveniente da tinta de impressão nas embalagens.

A empresa tomou medidas rápidas: no dia em que o caso foi divulgado, emitiu uma nota comunicando que a substância não oferecia nenhum risco à saúde. Mas, por precaução, todos os lotes com a referida substância seriam retirados do mercado. Também disponibilizou uma central para o atendimento de chamadas telefônicas, respondendo a todas as questões sobre o assunto.

Duas semanas depois, a Agência Europeia para a Segurança Alimentar concluiu que a presença da substância ITX em alimentos "não constitui preocupação em relação à saúde, nos níveis reportados".

Esse parecer, somado à atitude transparente da empresa, fez com que não se abalasse a confiança na Nestlé e no produto.

Esse é um caso exemplar em que as técnicas de **Relações Públicas** (RP) foram bem aplicadas.

O que são Relações Públicas?

São estratégias que envolvem uma variedade de ações de comunicação destinadas a resguardar ou promover a imagem de uma instituição e de seus produtos ou serviços

As ações de Relações Públicas são voltadas para favorecer o bom relacionamento entre a empresa e seus diversos públicos. Veja algumas de suas principais atividades:

- **Aconselhamento:** orienta a Administração e o Marketing da empresa sobre qual é a posição perante a sociedade e a atitude que a empresa deve adotar para alcançar ou manter a imagem adequada.
- **Assessoria de imprensa:** faz a mediação das relações com os órgãos de imprensa (como jornais e revistas, por exemplo) e encaminha informações favoráveis sobre a empresa. As notícias são um meio de divulgação eficaz e de baixo custo. O camelô David, por exemplo, deve grande parte de seu sucesso às diversas aparições na mídia.
- **Comunicação corporativa:** promove a empresa por meio de instrumentos de comunicação voltados para seus públicos internos (funcionários, acionistas) e externos (mídia, comunidade em geral etc.). Busca a opinião dos diversos públicos sobre a instituição e seus produtos por meio de conversas e pesquisas de opinião.
- **Divulgação em eventos:** realiza eventos como um meio de chamar a atenção para o lançamento de novos produtos ou atividades da empresa. Os eventos podem ser:
  - Feiras de negócios.
  - Entrevistas coletivas com a imprensa.
  - Festas inaugurais.
  - Palestras e seminários.
  - Shows etc.

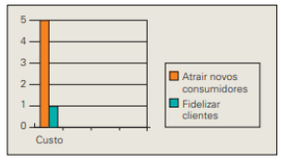
Muitas empresas produzem jornais internos, que são distribuídos para funcionários e clientes, em formato impresso (por correio) ou digital (via e-mail).

Há também a opção de patrocinar ou apoiar eventos de outras instituições, em troca da visibilidade da marca da empresa.

As técnicas de comunicação apresentadas até agora buscam atrair novosconsumidores. Mas, alémdessafinalidade, elasdevemcumprir um objetivo igualmente importante. Pense no caso do camelô David e responda: que outro objetivo é esse? Depois de anotar a resposta, continue a leitura.

MARKETING DE RELACIONAMENTO

O que será que tem um custo financeiro maior: atrair novos consumidores ou mantê-los satisfeitos? O que você acha?



Especialistas estimam que o custo de conquistar novos clientes é cinco vezes maior do que o de reter os que já se possui.

Por isso, além de atrair, a estratégia de promoção da sua empresa deve buscar fidelizar os clientes que você já tem. Quanto mais o cliente estiver satisfeito, menos estará disposto a mudar para a concorrência.

As ações que buscam criar uma forte lealdade por parte dos consumidores são chamadas de Marketing de relacionamento.

Disso o camelô David entende bem: oferece vantagens para os clientes mais assíduos e presenteia os aniversariantes cadastrados.

Imagine que você é dono de uma loja de calçados. Certo modelo de sandália, muito vendido, apresentou problemas: algumas clientes retornaram à loja dizendo que o salto quebrou com poucos dias de uso. E agora, o que você vai fazer, sabendo que tanta gente comprou asandália? Anote a resposta. Depois, continue a leitura.

Veja algumas comparações entre as ações que podem afetar os relacionamentos de compra e venda.

Ações positivas	Ações negativas
• Sinceridade na linguagem. • Linguagem simples e objetiva. • Mostrar apreço, antecipando-se aos problemas. • Aceitar a responsabilidade. • Estimular o cliente a dar sugestões.	• "Papo" para acomodar situações. • Comunicações longas e vazias. • Esperar o cliente perceber o problema e reclamar. • Transferir a culpa. • Esperar que o cliente dê sugestões

Quando precisar se comunicar com o cliente, sempre que possível, dê preferência às comunicações via telefone, numa ligação pessoal. É mais caloroso e simpático do que uma carta ou e-mail.

Portanto, no caso da loja de calçados, a melhor atitude que você poderia tomar como proprietário ou gerente de atendimento seria buscar contatar as clientes cadastradas que compraram o sapato defeituoso, antes mesmo que elas percebessem ou reclamassem do problema.

Afinal, muitas podem nem se dar ao trabalho de reclamar, pensando: "Que produto ruim! Nunca mais volto naquela loja!" E o pior: podem espalhar isso para os amigos.

Transparência, cordialidade e objetividade são fatores muito admirados pelas pessoas em geral,e são fundamentais no Marketing de relacionamento.

ATIVIDADE

1. Imagine que você trabalha com aluguel de cadeiras de praia, pranchas de surfe e caiaques numa movimentada praia do Brasil. A apenas 100 metros de seu ponto de trabalho, há um concorrente que aluga os mesmos equipamentos que você. Inspire-se no camelô David, e descreva o que você faria para superar o seu concorrente. Utilize os conceitos que aprendeu neste estudo para embasar sua resposta.
2. Você é dono de uma lanchonete especializada em sanduíches e criou recentemente uma opção exótica: sanduíche de morango com picles, champignon e peito de peru. Apesar de muito saborosa, a receita não atrai os clientes: eles não ousam fazer o pedido e experimentar a novidade.

   Que tipo de tática de promoção de vendas você pode adotar para estimular os clientes a aderir ao novo item?

3. Os objetivos de um anúncio podem ser classificados do seguinte modo: informar, persuadir e lembrar o público-alvo sobre um produto ou serviço. Pense em pelo menos duas situações para cada caso e registre:
   a) Informar: a empresa deseja informar sobre o lançamento de um novo produto.
   b) Persuadir: a empresa deseja influenciar o consumidor para mudar de marca.
   c) Lembrar: a empresa deseja recordar ao consumidor que ele precisa do produto.

VOCÊ NO COMANDO

Agora é hora de pensar na sua empresa e no seu plano de negócios. Tente responder às seguintes questões:

1. Qual é o orçamento de que você dispõe para investir em divulgação?
2. Qual é a imagem que você quer passar do seu negócio?
3. Quais as características das pessoas que você deseja sensibilizar? Quais os fatores que influenciam seus hábitos de consumo?
4. Qual seria o tom ideal da mensagem para atingir esse público (bem-humorada, sofisticada, espiritualizada, racionalizada etc.)?
5. Quais são os meios e estratégias de comunicação mais eficientes para atingir seus objetivos de divulgação e de vendas?

Você já está pensando (e sonhando) com a sua empresa e, provavelmente, sabe que para seguir adiante, é necessário fazer o seu plano de negócios. Então, aproveite o que você desenvolveu até agora e utilize a estrutura abaixo para terminar de escrevê-lo:

PLANO DE NEGÓCIOS

Empresa:

Empreendedores:

1. SUMÁRIO EXECUTIVO. Neste tópico, você deve resumir todo o plano, no máximo em três páginas.
2. DESCRIÇÃO DAS LINHAS GERAIS DO NEGÓCIO. Você deve incluir a oportunidade de mercado detectada, missão, visão, valores e objetivos estratégicos.
3. RESUMO DA EMPRESA. Você deve incluir o nome dos sócios, um resumo (um parágrafo) sobre a qualificação de cada um e a forma jurídica da sociedade.
4. ANÁLISE DO MERCADO. Descreva todas as informações sobre o ambiente externo que afetam o negócio.
5. PLANO DE MARKETING. Liste informações sobre produto, preço, promoção e ponto.
6. ORGANIZAÇÃO E GERÊNCIA DO NEGÓCIO. Aqui entram as informações sobre a equipe da empresa.
7. PLANO FINANCEIRO. Neste tópico você deve incluir o fluxo de caixa projetado para um a três anos do negócio.

VALE SABER

PROPAGANDA ENGANOSA É CRIME!

Alguma vez você descobriu que foi enganado depois de ter adquirido um produto? Infelizmente, algumas empresas usam os recursos de promoção de vendas para ludibriar.

Conforme previsto no artigo 37 do Código de Defesa do Consumidor, é proibida toda publicidade enganosa ou abusiva.

O desrespeito a essa lei pode até, em certos casos, levar osresponsáveis à prisão.

Fonte: http://4.bp.blogspot.com/-nsVHk7mLqm4/U26iwFDjJXI/AAAAAAAALQU/xcJHhztj0SQ/s1600/publicidade+enganosa.jpg

AMPLIANDO HORIZONTES

Para aprofundamento dos temas discutidos nesta agenda, seguem abaixo algumas dicas que se relacionam com o conteúdo estudado. Estas dicas são muito importantes!

- **Filme:**

  Crazy people – Muito loucos, (Crazy people), de Tony Bill, EUA, 1990.

  Durante uma crise de estresse, o publicitário Emory Leeson (Dudley Moore) tem um "surto de honestidade" e cria uma campanha que diz só a verdade sobre o produto. Seu chefe acha a ideia absurda e o interna em um sanatório. Por engano, a campanha é veiculada e se torna um sucesso. No manicômio, Emory forma com os pacientes uma equipe de criação. Com muita sinceridade, ousadia e criatividade, eles produzem anúncios como, por exemplo, "A maioria de nossos passageiros chega viva" (para uma companhia aérea). O filme pode ajudar a refletir sobre a importância da transparência na comunicação, e como isso se reflete no processo de vendas.

  Art & Copy, de Doug Pray, 2009.

  Este documentário, segundo o professor Nery, apresenta a visão de publicitários norte-americanos sobre a criatividade e as formas de atuar em um sistema que exige "o novo" em meio à padronização. Para o professor Nakamura, o interessante é que ele enfatiza o lado "glamuroso" da profissão, mas não esquece os detalhes menores.

Obrigado por Fumar (Thank you for Smoking), de Jason Reitman – 2005

O filme mostra um profissional de comunicação em situações desafiadoras e suas estratégias para defender o que parece ser "indefensável". Para Nery, "é um excelente exemplo de pró-atividade e criatividade". Como o bom publicitário atualmente é um especialista em comunicação publicitária e não apenas em propaganda, ele precisa conhecer as outras ferramentas disponíveis de marketing e esse filme, segundo Caim, é um bom exemplo sobre Relações Públicas.

- **Música:**

"Virou areia", In Cité, de Lenine, composição de Lenine e Bráulio Tavares, Sony & BMG, 2005.

A letra fala de imagens de areia encantadoras, que se desmancham quando a onda do mar vem. Muitas ações de divulgação são assim: constroem belas imagens e atraem as pessoas, mas depois acabam decepcionando, pois vendem falsas promessas. Por isso, não prometa nada que não possa cumprir. Afinal, não há estratégia de divulgação que impeça que os "castelos de areia" sejam demolidos pelas ondas do mercado...

"Cadê a esfinge de pedra que ficava ali?
Virou areia
[...]
Cadê a mulher que esperava o pescador?
Virou areia
[...]
Areia fazendo com a mão castelo no mar
E a onda que cerquei e que passou
Virou areia
[...] Cadê a voz que encantava multidão, cadê?
[...]
Virou areia"

GLOSSÁRIO

Apoiar
No sentido de "apoiar eventos", significa a oferta gratuita por parte de uma empresa de recursos materiais produzidos por ela.

Ludibriar
Enganar.

Patrocinar
Oferecer recursos financeiros para a realização de eventos de outra instituição**.**

Veicular
Difundir, propagar.

RESUMINDO O ESTUDO

Nesta Agenda, você estudou:

- Publicidade.
- *Merchandising*.
- *Tie in*.
- Relações Públicas (RP).
- Marketing de relacionamento.

Centro Paula Souza

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

COORDENADORIA GERAL DE ENSINO MÉDIO E TÉCNICO (CGETEC)

SUPERINTENDÊNCIA DE ENSINO E PESQUISA NAS MODALIDADES EAD E ABERTA (SEAD)