

SHEILA CRISTINA BURGO BRAMBILA

**ROTEIRO DE VIABILIDADE ECONÔMICA PARA MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS**

Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista no Curso de Pós Graduação em Projetos Públicos e Privados, Setor de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Professor Dr José Gabriel Porcile

**CURITIBA
2003**

SUMÁRIO

RESUMO.....	5
1 INTRODUÇÃO.....	6
2 ANÁLISE DE MERCADO.....	9
2.1 Identificação das oportunidades.....	9
2.2 Análise dos riscos.....	9
2.3 Conceito de negócio.....	10
2.4 Análise do mercado fornecedor.....	10
2.5 Análise do mercado consumidor.....	11
2.6 Localização da empresa.....	15
2.7 Análise do mercado concorrente.....	17
3 PLANEJAMENTO DE MARKETING.....	20
3.1 Segmentação de mercado.....	20
3.2 Composto mercadológico.....	21
4 COMPETITIVIDADE NO MERCADO.....	24
4.1 Estratégia de diferenciação.....	24
4.2 Estratégia de menor custo.....	24
5 ASPECTOS ECONÔMICOS E FINANCEIROS.....	26
5.1 Investimento Inicial.....	26
5.2 Custos.....	27
5.3 Formação dos preços.....	32
5.4 Margem de contribuição.....	36
5.5 Receita.....	37
5.6 Fluxo de Caixa.....	38
5.7 Capital de giro.....	40
6 ANÁLISE ECONÔMICA E FINANCEIRA.....	42
6.1 Análise Econômica.....	42
6.2 Análise Financeira.....	43
7 ASPECTOS TRIBUTÁRIOS.....	46
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: ORÇAMENTO DOS INVESTIMENTOS PROJETADOS.....	26
QUADRO 2: USOS E FONTES.....	27
QUADRO 3: CUSTO VARIÁVEL.....	29
QUADRO 4: CUSTO FIXO.....	30
QUADRO 5: MÃO-DE-OBRA.....	32
QUADRO 6: MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO DO MIX DE PRODUTOS, MERCADORIAS OU SERVIÇOS.....	37
QUADRO 7: PERCENTUAL DE CONTRIBUIÇÃO DO MIX DE PRODUTOS, MERCADORIAS OU SERVIÇOS.....	37
QUADRO 8: ESTIMATIVA DE RECEITA.....	38
QUADRO 9: FLUXO DE CAIXA.....	39
QUADRO 10: ESTIMATIVA DA NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO....	41

RESUMO

As pesquisas tem mostrado que mais da metade das empresas formalmente criadas não chegam a festejar o primeiro aniversário devido a falta de planejamento para a criação da empresa e a erros básicos de gestão.

O objetivo do trabalho é apresentar orientações práticas ao empreendedor que deseja estabelecer-se como micro ou pequeno empresário, e também para futuros consultores e estudantes do curso de Especialização de Projetos que terão um exemplo simples e prático para seus estudos. O trabalho oferece um roteiro básico para a implantação e expansão de uma empresa, estudos preliminares à implantação e um roteiro para apresentação de proposta junto a Bancos de crédito.

Sob o ponto de vista da comunidade as orientações aqui apresentadas são de grande importância dado o alto índice de mortalidade das novas empresas no Brasil.

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas são agentes de desenvolvimento sócio econômico. Empreendedores que decidem montar o seu próprio negócio são muito úteis a comunidade, porque criam o seu próprio trabalho e ainda geram emprego para outras pessoas.

As pesquisas tem mostrado que mais da metade das empresas formalmente criadas não chegam a festejar o primeiro aniversário devido a falta de planejamento para a criação da empresa e a erros básicos de gestão.

Segundo reportagem da revista Você S.A. (abril/2002) o número de pequenas empresas aumentou de 1,73 milhões em 1995 para 2,16 milhões em 2000 – cerca de 98,7% do total de empresas existentes no país. No ano de 2000, o número de médias e grandes empresas era 30.507, somente 315 a mais do que em 1995.

Em setores de intensa mão-de-obra, como confecções, calçados e turismo, que vêm se expandindo no Brasil, há o surgimento de pequenas empresas na cadeia produtiva gerada pelas empresas maiores, segundo o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud).

Em outros setores e em novos nichos impulsionados pelo crescimento da economia, como móveis, confecções e serviços, e mesmo nas empresas de internet, as chances das pequenas e micro empresas aumentam consideravelmente. De 1995 a 2000, segundo um estudo do BNDES, os setores que mais cresceram foram o de serviços (57%) e comércio (35%), com muitas firmas de pequeno porte.

Nos últimos seis anos, o Departamento Nacional de Registro de Comércio contabilizou o surgimento de 490.000 empresas por ano, mais do que as 420.000 dos últimos cinco anos da década de 80. Para estas novas empresas existe pelo menos 29 fundos com recursos de 50.000 a 100 milhões de dólares para investimentos em praticamente todas as áreas.

Se por um lado existem números que apontam o crescimento das micro e pequenas empresas por outro lado existe uma realidade triste, a taxa de mortalidade das pequenas empresas no Brasil é de 50%. Segundo informações do Sebrae, essas empresas morrem no primeiro ano de vida.

As causas mais comuns para que uma empresa não sobreviva é a péssima qualidade na gestão do negócio. Em geral, os casos de falência prematura acontecem com as pessoas que não conseguem voltar para um emprego formal e decidem abrir um negócio próprio, mas essas pessoas nem sabem o que é um fluxo de caixa e muito menos um Plano de Negócio.

Marília Rocca diretora no Brasil da Endeavor, ONG que estimula o empreendedorismo na América Latina, diz: “Se não trabalharmos a capacidade gerencial do empreendedor as pequenas empresas vão crescer menos e empregar menos”.

Com relação a essas frase da diretora da Endeavor podemos citar os dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) que reúne informações sobre o total de empresas formais no Brasil, segundo a RAIS de 1995 a 2000 as empresas de até 100 ou mais funcionários criaram 88.100 empregos. No mesmo período, as empresas de até 100 funcionários, considerados pequenos criaram 1,9 milhões de empregos. Isto em percentuais significa um crescimento de 19,2% nos empregos nas pequenas empresas e 0,6% nas médias e grandes empresas.

Este trabalho tem como objetivo orientar àqueles que desejam desenvolver um projeto para implantação ou expansão de micro e pequena empresa.

A opção por este projeto está no fato de que muitas das micro e pequenas empresas que acompanho no meu trabalho no Banco do Brasil como consultora são implantadas com base em idéias estruturadas mentalmente pelos empreendedores, mas sem nenhum embasamento analítico consistente. Como resultado dessa atitude, observa-se que o índice de inadimplência e mortalidade dessas empresas tem crescido.

O objetivo do trabalho é apresentar orientações práticas ao empreendedor que deseja estabelecer-se como micro ou pequeno empresário, e também para futuros consultores e estudantes do curso de Especialização de Projetos que terão um exemplo simples e prático para seus estudos. O trabalho oferece um roteiro básico para a implantação e expansão de uma empresa, estudos preliminares à implantação e um roteiro para apresentação de proposta junto a Bancos de crédito.

Sob o ponto de vista da comunidade as orientações aqui apresentadas são de grande importância dado o alto índice de mortalidade das novas empresas no Brasil.

Como estudante do assunto os conhecimentos assimilados durante o curso nos instrumenta para poder prestar auxílio mais eficaz aos empresários que nos procuram no Banco do Brasil em busca de orientação.

O trabalho está estruturado da seguinte forma. No item 1 apresenta-se a introdução, no item 2 apresenta-se um roteiro para a análise de mercado; no item 3 apresentam-se os instrumentos da análise econômico-financeira; na última seção apresentam-se os comentários finais.

2 ANÁLISE DE MERCADO

O mundo empresarial e dos negócios pertence cada vez mais aos empreendedores, àqueles que identificam as melhores oportunidades. Esses empreendedores cada vez mais são levados a avaliar cuidadosamente sobre os vários fatores que envolvem seu negócio. Para os empreendedores que desejam iniciar um empreendimento ou melhorar o que já existe é fundamental fazer um estudo do mercado analisando as oportunidades e ameaças.

Existem alguns questionamentos que balizam a busca das informações para uma decisão mais racional do empreendimento.

2.1 IDENTIFICAÇÃO DAS OPORTUNIDADES

- Qual é o meu negócio?
- Onde quero chegar?
- Quais os produtos ou serviços que o mercado necessita e não está sendo atendido de forma adequada?
- O que vendo ou o que quero vender?
- Para quem vendo?
- Como conquistarei o mercado?
- Que estratégias utilizarei?
- Quais os fatores críticos de sucesso do meu negócio?
- Quanto vou gastar no meu investimento?
- Que retorno terei sobre meu investimento?

2.2 ANÁLISE DOS RISCOS

Todo empreendimento está sujeito a riscos. Para se amenizar estes riscos é importante ter alternativas como atividades opcionais temporárias, parcerias com concorrentes, facções e até em último caso a venda do empreendimento sem perda significativa do capital investido.

Alguns questionamentos podem ser feitos para conhecermos e amenizar os riscos:

- Tenho nível de conhecimento e habilidade suficiente para concorrer com empresas já estabelecidas no mercado?
- O meu perfil é adequado à esta atividade?
- Este é o ramo onde eu realmente gostaria de atuar?
- Em caso de o negócio não gerar lucratividade esperada haverá alguma saída?
- Há recursos suficientes para a implantação do projeto até o primeiro faturamento da empresa?
- Qual é o tempo de vida provável do produto, bem ou serviço que pretendo trabalhar?

2.3 CONCEITO DE NEGÓCIO

Deve-se definir a área que pretende-se atuar, o porquê desta opção, como buscar recurso para o empreendimento, qual será a clientela, como será a concorrência, quem serão os fornecedores, qual a estratégia de marketing, despesas da empresa, receita de vendas, tecnologia pertinente a sua área de atuação, recursos humanos, a forma de gerir o negócio entre outros.

2.4 ANÁLISE DO MERCADO FORNECEDOR

Fornecedores podem ser pessoas ou organizações que fornecem à empresa matéria-prima, equipamentos e outros produtos e serviços necessários para o seu funcionamento.

Conhecer o mercado da empresa é fundamental porque existem algumas matérias-primas, máquinas, equipamentos que estão sujeitos a fornecedores restritos, ou que são fornecidos em grande quantidade ou somente através de uns poucos representantes distribuídos no país, sem condições de negociação de preços, prazos de entrega e pagamento, o que pode complicar o andamento normal de qualquer projeto.

Para tanto é conveniente levar em consideração alguns aspectos como:

- Disponibilidade e preços das máquinas, equipamentos e acessórios necessários ao seu processo de produção;
- Disponibilidade, qualidade, preço, prazo de entrega e pagamento, quem são os fornecedores dos insumos a serem utilizados na empresa;
- É conveniente organizar um cadastro de fornecedores com preço, condições de pagamento, prazo de entrega.

2.5 ANÁLISE DO MERCADO CONSUMIDOR

O empreendedor deve ter sempre em mente que seu futuro cliente nem sempre busca um produto, mas também a solução dos seus problemas ou a satisfação de suas necessidades.

Essa análise do mercado consumidor é importante e deve se tomar cuidado para não superestimá-la. Através desta análise pode se estimar a quantidade de bens ou serviços que os consumidores estarão dispostos a adquirir.

KRUGER (2002, p. 12) destaca “Na medida em que se considera que um projeto nada mais é do que a justificativa de um programa de produção, de venda ou de prestação de um serviço, dimensionar o mercado consumidor, representa necessariamente uma primeira aproximação para que se estabeleçam as condições ótimas desse programa”.

Para esta análise do mercado consumidor devemos ainda levar em consideração:

- Qual perfil da clientela?
- Quando ele compra?
- Como ele compra?
- Onde ele compra?
- Qual classe econômica ele pertence?
- Onde está localizada sua clientela?
- Qual será o melhor momento para abordagem?
- Qual diferencial pode atrair o futuro cliente?

- Porquê o cliente trocará seu habitual fornecedor pela sua empresa?
- Qual a capacidade de consumo da clientela?

Por existir variações enormes entre os consumidores, conforme sugere COBRA (1992), há necessidade de distinguir os diferentes grupos ou segmentos de consumidores para desenvolver produtos e serviços que atendam as suas necessidades e analisar como os consumidores fazem as suas escolhas na aquisição de produtos ou serviços.

2.5.1 O Processo de Compra do Consumidor

- Reconhecimento das necessidades: o passo inicial do processo de compra para os consumidores é o reconhecimento de uma necessidade, que pode vir de estímulos internos ou externos que levam o consumidor a satisfazer a necessidade. As necessidades podem ser básicas de prazer e auto expressão;
- Busca de informações: depois que uma necessidade é reconhecida, os consumidores procuram informações sobre como satisfazê-la.

2.5.2 Fontes de informação

- Fontes internas: fontes alojadas na memória e reflexão a partir de informações recebidas e experiências anteriores;
- Fontes de grupo: consulta a outras pessoas, como amigos e familiares. Essas fontes são ferramentas poderosas para moldar decisões de compra;
- Fontes comerciais ou de marketing: obtenção de informações de profissionais de marketing por meio de embalagens, vendedores, propagandas e mostradores do produto. Essas fontes são acessíveis aos consumidores, mas nem sempre confiáveis;
- Fontes públicas: fontes independentes de profissionais de marketing e consumidores. Incluem reportagens na mídia sobre produtos e classificações por organizações independentes;

- Fontes experimentais: os consumidores podem experimentar produtos por manuseio, odor, sabor ou teste.

2.5.3 Avaliação de alternativas

Com base nas informações coletadas, os consumidores identificam e avaliam maneiras de satisfazer necessidades e desejos. Ao longo deste processo, os consumidores tentam identificar a compra que lhes trará o melhor valor.

2.5.4 Fatores que influenciam o comportamento do consumidor

a) Influências Sociais

Cultura – é a determinante mais fundamental das necessidades e comportamento de uma pessoa. As pessoas expressam sua cultura ao afirmar que valorizam determinadas coisas e, indiretamente em costumes e práticas que reflitam esses valores. Uma parte importante de uma cultura são seus “valores básicos” – valores que são difundidos e duradouros e um dos meios mais importantes pelos quais uma sociedade influencia o comportamento de indivíduos. Portanto são mais bem sucedidas as empresas que agradam os valores culturais de seus mercados-alvo.

Subculturas – um segmento dentro de uma cultura que compartilha valores e padrões de comportamento que o distinguem da cultura como um todo. Pode-se considerar quatro tipos de subcultura: grupos de nacionalidade; grupos religiosos; grupos raciais; grupos geográficos.

Classe social – grupo de pessoas com níveis de renda, riqueza, habilidades e poder semelhantes.

Grupos de referência – o consumidor é influenciado por respeito à opinião de seu próprio grupo ou preocupação com os sentimentos do grupo. Os grupos de referência têm seu maior impacto quando os consumidores não estão familiarizados com um produto (efeito boca-boca). Existem cinco grupos de referência

- Primários: grupos com que o consumidor tem contato direto (amigos, família, colegas de trabalho);

- Secundário: grupos pelos quais o consumidor é influenciado sem ter contato direto;
- Participação: grupos ou associações de que o consumidor faz parte;
- Aspiração: grupos de que o consumidor pode desejar se tornar um membro;
- Dissociativo: grupos de que o consumidor pode manter distância.

Família – está entre as influências de grupo mais importantes para a maioria dos consumidores. Decisões de compra são tomadas pelos membros da família para um dos seus ou para a família como um todo.

Pessoais – as decisões também são influenciadas pelas características pessoais de cada consumidor como idade, fase da vida, ocupação, condição econômica, estilo de vida, personalidade e auto-estima.

b) Influências de Marketing

- Produto: aspectos como novidade do produto, complexidade e qualidade percebida influenciarão o comportamento de compra do consumidor;
- Preço: influencia o comportamento de compra quando o consumidor está avaliando alternativas e chegando a uma decisão. Ele pode dar preferência a um produto que esteja em liquidação ou para o qual tenha um cupom;
- Colocação (canais de distribuição): como e onde um produto está disponível influencia se o consumidor irá ou não encontrá-lo. Os canais pelos quais um produto é oferecido também influenciam a percepção do consumidor sobre a imagem do produto;
- Promoção: a estratégia de promoção pode influenciar o processo de compra em qualquer estágio. As mensagens enviadas pelo marketing lembram que os consumidores tem um problema e que existe uma solução para esse problema. Tais mensagens podem reforçar a decisão de compra.

c) Influências Situacionais

- Ambiente físico: podem incluir a localização da loja, a exibição das mercadorias, decorações da loja, iluminação, nível de ruído. Outras

influências físicas que estão fora do controle das empresas são o tempo e o clima;

- Ambiente social: inclui outras pessoas, suas características, os papéis que elas desempenham e a interação entre elas. Um exemplo de ambiente social é fazer compras com um amigo que pode induzir a um comportamento de compra diferente do que quando se faz sozinho;
- Tempo: as pessoas tomam decisões diferentes com base em quando ocorre a compra: a hora, o dia da semana ou a estação do ano. O tempo influencia o comportamento pelo intervalo de tempo desde a última compra ou até o próximo contracheque do consumidor;
- Natureza da tarefa: as razões específicas para coletar informações, pesquisar produtos ou comprar podem influenciar o comportamento. A tarefa inclui os usos para o produto e a identidade da pessoa que irá usá-lo;
- Condições momentâneas: o estado de humor e a condição do consumidor na hora da compra.

2.6 LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA

A localização da empresa é muito importante e muitos negócios fracassam devido a uma má escolha do empreendedor. Geralmente, as pessoas que decidem abrir um pequeno negócio, optam por instalá-lo dentro de sua própria residência. Isto é tão comum que os pequenos empreendimentos foram apelidados de negócios de fundo de quintal.

Com certeza, há várias vantagens para esta opção, principalmente em relação a custos, mas o empreendedor deve analisar, com cuidado, como a localização irá afetar o sucesso de sua empresa no mercado. Em primeiro lugar, é preciso avaliar se a localização, realmente comporta o seu tipo de empreendimento.

Alguns aspectos que deve ser analisados ao escolher o local onde irá se instalar:

- Facilidade de acesso à matéria-prima ou aos materiais principais;
- Condições que afetem o transporte e a armazenagem de matérias-primas, produtos acabados ou mercadorias;

- Facilidade de acesso para a mão-de-obra;
- Qualidade dos serviços públicos de ônibus, de policiamento, de coleta de lixo e limpeza das ruas;
- A proximidade dos consumidores ou facilidade de acesso, já que poucas empresas têm o poder de atrair clientes de regiões demográficas muito distantes;
- As atitudes e hábitos típicos dos clientes almejados, avaliando-se a distância que eles estariam dispostos a percorrer para obter o produto ou serviço;
- A visibilidade para os clientes;
- A localização em uma área onde há muitas empresas do mesmo ramo, já que essas áreas atraem os clientes, por serem áreas tradicionais de venda de determinados produtos ou serviços;
- As características ambientais da área que possam ser atrativas para os clientes, como segurança, limpeza, fácil estacionamento, entre outras.
- A compatibilidade do local com o tipo de produto ou serviço que serão oferecidos;
- Adequação à legislação de zoneamento urbano ou de licenças para funcionamento de determinados tipos de negócio;
- Custo das reformas necessárias.

Além dessas questões o empreendedor deve se preocupar com a área física da empresa, deve considerar as possibilidades futuras de longo prazo. Se for construir, adotar uma estrutura que facilite futuras ampliações. Valorizar as questões que exercem forte influência no rendimento do trabalho, como ventilação, iluminação natural e artificial, temperatura ambiente, ruído, poeira, estética, praticidade. Caso já exista o prédio o tamanho deve ser compatível com as necessidades iniciais e futuras da empresa.

2.7 ANÁLISE DO MERCADO CONCORRENTE

Concorrentes são aqueles que procuram satisfazer os mesmos consumidores e as mesmas necessidades do consumidor fazendo ofertas semelhantes. O empreendedor deverá analisar cuidadosamente a concorrência procurando comparar constantemente seus produtos, preços, canais e promoções com os dos seus concorrentes. Desse modo, pode descobrir áreas potenciais de vantagens e desvantagens competitivas.

Podemos apontar alguns questionamentos que podem servir para direcionar o empreendedor nesse conhecimento do mercado concorrente:

- Quem são seus concorrentes?
- Quais são as estratégias desses concorrentes?
- Quais são seus objetivos?
- Quais são seus pontos fortes e fracos?
- Quais são seus padrões de reação?

2.7.1 Identificar os concorrentes:

Pode parecer simples identificar os concorrentes, mas, quase sempre, os concorrentes atuais e potenciais de uma empresa é muito maior do que se imagina. O empreendedor pode ver seus concorrentes como:

- Outras empresas que oferecem um produto ou serviço semelhantes, aos mesmos consumidores, com preços semelhantes;
- Todas as empresas que tem o mesmo produto ou classe de produtos;
- Todas as empresas com produtos que oferecem o mesmo serviço;

2.7.2 Identificação das estratégias dos concorrentes:

No mercado em geral, os concorrentes podem ser classificados em grupos que adotam diferentes estratégias. Um grupo estratégico é considerado como um grupo de empresas que seguem a mesma estratégia ou estratégia parecida. Por exemplo:

- Grupo A – empresas com estratégia de baixo custo, serviços elevados, preços altos;
- Grupo B – custo médio, bom serviço, preço médio;
- Grupo C- custo médio, serviço reduzido, preço reduzido.

Embora a concorrência seja mais intensa dentro de um mesmo grupo estratégico, há também rivalidade entre grupos, por motivos diversos. Os clientes podem não ver muita diferença numa análise custo/benefício; em cada grupo pode haver quem queira expandir seu escopo de mercado.

Após identificado o concorrente é importante coletar informações detalhadas sobre a qualidade, características e composto dos seus produtos, serviço ao consumidor, política de preços, amplitude de distribuição, estratégias da força de vendas, programas de publicidade/propaganda e promoções.

2.7.3 Determinação dos objetivos dos concorrentes

Os objetivos de uma empresa são moldados por várias coisas: seu tamanho, sua história, sua administração atual, a economia, entre outros. Algumas empresas podem ter o objetivo de lucro a curto prazo. Outras preferem a maximização de participação do mercado, lucros mais baixos, preços mais baixos, vendas maiores.

2.7.4 Avaliação das forças e fraquezas dos concorrentes

Geralmente as empresas aprendem sobre as forças e fraquezas do concorrente através de dados secundários, experiência pessoal e do que os outros dizem. Algumas maneiras de conseguir informações é através de pesquisa com clientes, fornecedores e vendedores.

2.7.5 Padrões de reação do concorrente

Os objetivos, forças e fraquezas do concorrente, aliada a filosofia do empreendedor sobre o seu negócio e cultura interna, explicam prováveis movimentos e

reações (redução de preço, realização de uma promoção ou lançamento de um produto novo).

De posse de todas as informações sobre os concorrentes, fica mais fácil elaborar as estratégias competitivas adequadas e também decidir com qual concorrente vai competir mais acirradamente. O concorrente é importante mas o empreendedor não deve exagerar sua ênfase na concorrência, procurando sua orientação principalmente no consumidor.

3 PLANEJAMENTO DE MARKETING

Os empreendedores na sua maioria acredita que marketing é uma atividade cara e complicada, fora do alcance do micro e pequeno empreendimento. Assunto para especialistas e preocupação de grandes empresas. Muitos têm conceitos errados sobre o que é marketing. Alguns acham que marketing é só propaganda. Outros, que é uma maneira de empurrar os produtos e serviços para os clientes, iludindo-os sobre seus reais benefícios.

Para melhor compreender o que é o marketing, KOTLER (1996, p.20) diz ser “um conjunto de práticas para oferecer produtos ou serviços que atendam as expectativas do cliente, gerando satisfação e resultados positivos para a empresa. Portanto, diante desta definição, é preciso, primeiro saber o que o consumidor quer e, depois descobrir como satisfazê-lo”.

Então o marketing tem duas finalidades: pesquisar e conhecer as necessidades dos consumidores; e adaptar a empresa à satisfação dessas necessidades, de forma mais eficiente que seus concorrentes.

3.1 Segmentação de Mercado

Os empreendedores muitas vezes tentam vender a todo mundo. Acreditam que têm que dar conta de oferecer muitas classes diferentes de produtos, muitos tamanhos, ou modelos, tentando atender pessoas de todas as idades e com vários tipos de necessidades. A primeira ação do marketing de uma empresa é responder à pergunta “a quem servir” para, em seguida, responder à pergunta “como servir”. Para COBRA (1992, p. 278) definir a quem a empresa servirá é segmentar que “significa dividir o mercado em grupos de consumidores com necessidades e exigências semelhantes”.

A principal vantagem da segmentação de mercado é facilitar uma melhor formulação de estratégias de marketing para a empresa. Definido o segmento, o empresário deverá buscar respostas para perguntas como:

- Que qualidades deverá ter o produto ou serviço para agradar esse tipo de consumidor?

- Quando e quanto ele precisa desses produtos/serviços?
- Quanto está disposto a gastar com esses produtos ou serviços?
- Quais são as exigências do consumidor para se considerar bem atendido?
- O que é preciso para estimular esse tipo de consumidor a procurar a minha empresa?

3.2 Composto mercadológico ou os 5 Ps do negócio

Conforme KOTLER (1992, p. 43) “composto mercadológico corresponde aos aspectos da empresa que devem ser planejados e controlados para garantir a satisfação das necessidades e exigências do consumidor. Esses aspectos são os 5 PS do marketing: Produto, Preço, Promoção, Ponto de venda, Pessoal de venda.”

É fundamental que o empreendedor compreenda que todas as estratégias da sua empresa em relação aos 5 Ps deverão ser formuladas em função das necessidades, exigências e hábitos do consumidor que a empresa quer atrair.

- Produto

O empreendedor deve entender produto como qualquer coisa que pode ser oferecida a um segmento de mercado e que possa satisfazer um desejo ou uma necessidade dos consumidores. Pode ser tanto bens físicos como serviços.

O mais importante é definir as qualidades que o produto ou serviço deve ter para satisfazer as exigências dos clientes que o tornarão diferente diante dos produtos e serviços dos concorrentes. Os atributos de um produto deverão estar de acordo com o que os clientes do segmento de mercado da empresa esperam e exigem.

Outros aspectos relacionados ao produto são tamanho e embalagem. A embalagem pode ajudar a criar a identidade própria da empresa, deve também proteger o produto, facilitar o transporte e a armazenagem. O tamanho do produto deve ser definido de acordo com as necessidades e hábitos dos clientes.

- Preço

Os preços dos produtos ou serviços deverão estar de acordo com o segmento que a empresa escolher atuar, deverá levar em conta o poder aquisitivo de seus clientes e o comportamento deles diante dos preços. É preciso também saber como são os preços do concorrente.

A empresa pode cobrar preços que permita dar descontos para estimular compras maiores. Os prazos de pagamento e condições de crédito têm que ser planejadas de acordo com a necessidade de caixa da empresa. Os preços praticados, naturalmente, têm que garantir a cobertura de todos os custos e uma margem de lucro que permita a sobrevivência e o crescimento da empresa.

- Promoção

A promoção deve ser planejada através dos objetivos que pretende-se atingir como: chamar a atenção para a nova empresa ou para um produto ou serviço causar vendas imediatas.

Para se realizar promoções o empreendedor deve considerar ainda quanto de montante de recursos serão usados, ou seja, quanto será gasto, quanto gastam os concorrentes e qual será o retorno financeiro. Como será feita essa promoção, a mensagem que será passada, que ferramentas serão utilizadas. As ferramentas de promoção são: propaganda, promoção de vendas, relações públicas, venda pessoal.

- Ponto de Venda

Esse P refere-se basicamente a distribuição do produto no mercado e quais os canais de distribuição.

A distribuição é o processo que leva um produto do fabricante às mãos do consumidor final. Incluem as compras e as revendas de mercadorias por parte dos atacadistas, varejistas e representantes de vendas, e o transporte que se emprega para transportá-las em cada uma dessas etapas.

Canais de distribuição é como o produto chega até as mãos do consumidor.

O empreendedor tem que definir como as mercadorias serão colocadas ao alcance do consumidor, através de atacadistas, varejistas, representantes de vendas,

feiras, entre outros. É importante que o consumidor encontre o produto quando procurar por ele para não ser dado a chance dele comprar um produto similar.

Para decidir quais os melhores canais de distribuição o empreendedor deve avaliar:

- Área geográfica que quer cobrir;
- Como a concorrência distribui os produtos;
- Margens de lucro ou comissões dos intermediários;
- A capacidade de vendas dos possíveis distribuidores;
- Serviços extras oferecidos pelos possíveis distribuidores.

- Pessoal de Vendas

Durante muito tempo o marketing abrangeu somente 4 Ps, atualmente muitos especialistas acrescentam um quinto P do Pessoal de Vendas. Cada vez mais os consumidores exigem bom atendimento: educação, atenção e cortesia.

4 COMPETITIVIDADE NO MERCADO

Toda empresa tem que competir com outras por um mercado consumidor. Há empresas mais e menos competitivas.

Uma empresa é competitiva quando:

- oferece um bom atendimento aos clientes;
- possui diferenciação no atendimento em relação aos concorrentes;
- tem bom relacionamento com fornecedores;
- cria barreiras à entrada de novos concorrentes.

Uma das principais preocupações do empreendedor deve ser a definição de uma estratégia competitiva, ou seja, definir formas de ação que tornem a empresa melhor do que as concorrentes. Para definir estratégias competitivas o empreendedor deverá conhecer bem as forças e fraquezas de seus concorrentes.

As principais estratégias competitivas são:

- Diferenciação; e
- Estratégia de menor custo.

4.1 Estratégia de diferenciação

Trata-se de conseguir uma diferença no produto ou serviço, ou atendimento, que os clientes percebam e gostem. A diferença só vai existir se for percebida e valorizada pelo cliente. Além disso ele deve estar disposto a pagar o preço necessário para cobrir os custos da diferenciação. Para a escolha dos diferenciais para a empresa o empreendedor deve buscar aquelas que são muito valorizadas pelos clientes, que sejam difíceis de ser imitadas pelos concorrentes, e que sejam fáceis de colocar em prática.

4.2 Estratégia de menor custo

Significa ganhar maior eficiência na operação do empreendimento, como conseguir comprar matérias-primas ou mercadorias mais baratas, racionalizar gastos,

produzir em maiores quantidades, ter tecnologias mais eficientes para aumentar a produtividade, podendo assim vender mais barato.

Vender mais barato deve ser entendido como oferecer produtos e serviços que tragam os mesmos benefícios para o cliente que os produtos ou serviços dos concorrentes, por um preço menor do que os deles.

A escolha da estratégia competitiva não garantirá o sucesso da empresa se o empreendedor não puder sustentá-la diante dos concorrentes. O empreendedor deverá continuar investindo para manter a vantagem competitiva que tiver conquistado, criando algum tipo de barreira à entrada dos concorrentes.

5 ASPECTOS ECONÔMICOS E FINANCEIROS

Empreender somente terá sentido se durante a elaboração do projeto ou do plano de negócio for evidente que a empresa tenha capacidade de gerar recursos suficientes para custear suas atividades produtivas.

Começamos aqui a conhecer as informações financeiras que vão apresentar de forma homogeneizada e sintetizada todos os elementos básicos do projeto (mercado, localização, tamanho, entre outros).

5.1 INVESTIMENTO INICIAL

Antes de iniciar um investimento o empreendedor deve considerar quais os gastos que terá para montar a empresa. Estes investimentos devem ser entendidos como gastos que irão beneficiar a produção da empresa, como ativos de caráter permanente e de longo prazo.

Para isto o projeto deve conter um quadro cuja finalidade é evidenciar de forma resumida todos os valores a serem investidos no projeto, conforme orçamento dos fornecedores de materiais, equipamentos e serviços - **uso**, bem como as **fontes** de recurso de financiamento de cada item que podem ser recursos próprios ou de terceiros.

QUADRO 1 - ORÇAMENTO DOS INVESTIMENTOS PROJETADOS

DISCRIMINAÇÃO	ORÇAMENTO	REALIZADO	COBERTURA				
			RECURSOS DE TERCEIROS			RECURSOS PRÓPRIOS	
			BANCO *A*	BANCO *B*	OUTROS	REALIZADO	A REALIZAR
Projetos							
Obras civis							
Maquinas e equipamentos							
Instalacoes							
Montagens/Fretes							
Veículos							
Moveis e utensilios							
Treinamento							
Eventuais (até 5% do total)							
Outros							
Capital de giro							
TOTAL DO PROJETO							

QUADRO 2 - USOS E FONTES

DISCRIMINAÇÃO	TOTAL DO PROJETO	Realizado até		Período I		Período II		Período III		Período IV		Período V	
		VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
USOS													
- Projetos													
- Obras civis													
- Maquinas e equipamentos													
- Instalações													
- Montagens/Fretes													
- Veículos													
- Moveis e utensilios													
- Treinamento													
- Eventuais													
- Outros													
- Capital de giro													
TOTAL DOS USOS													
FONTES													
Recursos de terceiros:													
- Financiamento Proposto													
- Financiamento Existente:													
P/ investimentos													
P/ capital de giro													
Fornecedores													
- Capital de giro													
Recursos próprios:													
- Patrimônio líquido													
- Aumento de capital													
TOTAL DAS FONTES													

5.2 CUSTOS

Um dos principais desafios do empreendedor é controlar e racionalizar os custos da empresa para poder oferecer preços mais competitivos e obter maior lucro. Além destas vantagens citadas anteriormente, com o controle de custos eficiente a empresa conhece a sua rentabilidade e pode determinar a sua taxa de lucratividade.

Os custos são todos os gastos feitos pela empresa para produzir produtos, prestar serviços ou revender mercadorias, e variam conforme o setor, ramo e o porte da empresa. Alguns exemplos de custos são compra de materiais para produção, pagamento de serviços (como conta de energia elétrica e do telefone), pagamento de mão-de-obra para produção, pagamento de pessoal de administração, compra de materiais para limpeza, gastos com transporte, entre outros.

Analisando a natureza desses gastos percebemos que eles são diferentes. Alguns podem ser diretamente associados à produção do produto (ou à prestação do serviço) que é oferecido pela empresa. Outros, estão ligados à manutenção e administração da empresa.

Podemos em função das diferenças de natureza dos diversos gastos de uma empresa dividi-los em custos, são os chamados custos variáveis e fixos. Essa forma de divisão se baseia na relação entre os custos e o volume de atividades (produção de produtos, prestação de serviços ou venda de mercadorias) em um período de tempo.

5.2.1 Custos Variáveis

Os custos variáveis de uma empresa são aqueles que variam (aumentam ou diminuem) conforme aumenta ou diminui o volume de produção, prestação de serviços ou venda de mercadorias.

No caso de indústrias os custos variáveis, que aumentam ou diminuem, conforme aumenta ou diminui o volume de produção, são: a matéria-prima, materiais de embalagem, entre outros materiais que entram na composição do produto. Muitas vezes a mão-de-obra também pode ser considerada um custo variável, quando ela é empregada apenas na produção, seja ela paga por hora, ou unidade produzida.

Nas empresas de comércio podemos considerar custos variáveis à aquisição de mercadorias junto a fornecedores, que neste caso também pode aumentar ou diminuir o volume de compras conforme aumenta ou diminui o volume de vendas em um determinado período de tempo.

As empresas prestadoras de serviço também pode ter custo variável, como não entrega um produto palpável nas mãos do cliente e o que oferece em geral é o tempo e as habilidades de pessoas, o custo variável deste tipo de empresa costuma ser o custo das horas de trabalho do prestador do serviço, somado ao custo de materiais que vão ser utilizados para execução do serviço.

QUADRO 3 - CUSTOS VARIÁVEIS

DISCRIMINAÇÃO	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V
Custos Variáveis:					
Embalagem					
Insumos Requeridos (- embalagem)					
Mão-de-obra variável					
Encargos sociais					
Frete Mat.Primas					
Frete Distribuição					
Comissões sobre vendas (cfe política empresa)					
Publicidade (cfe política da empresa)					
Despesas Tributárias					
CPMF					
Diversos (até 5%, cfe o caso)					
CUSTOS VARIÁVEIS					

Obs: essa planilha pode ser preenchida mensalmente

5.2.2 Custos Fixos

Os custos fixos ou indiretos são aqueles que permanecem constantes independente de aumentos ou diminuições no volume de produção, prestação de serviços ou vendas, em um período de tempo. Estão na estrutura permanente de gastos da empresa.

QUADRO 4 - CUSTOS FIXOS

DISCRIMINAÇÃO	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V
Custos Fixos					
Mão-de-Obra Fixa					
Encargos Trabalhista					
Honorário da Diretoria/Pró Labore					
Encargos s/pró-labore – exceto optante Simples					
Vale-transporte					
Vale refeição					
Telefone, água, energia elétrica					
Honorários do contador					
Manutenção					
Seguro					
Aluguéis/leasing					
Diversos (até 5% sobre total dos custos fixos)					
CUSTOS FIXOS MONETÁRIOS					
Depreciação/Exaustão					
CUSTOS FIXOS NÃO MONETÁRIOS					
CUSTOS FIXOS TOTAIS					

Obs: este quadro pode ser preenchido mensalmente.

Analisando esses custos podemos perceber que os valores são independentes do volume de produção, da prestação de serviços ou vendas, na semana, mês ou ano. Podemos tomar como exemplo o valor do aluguel, que mesmo a empresa produzindo pouco ou as vendas terem diminuído ou aumentado em um determinado mês, ele continuará o mesmo. No caso de mercadorias compradas de fornecedor ou matéria-prima, caso não seja toda utilizada, no mês seguinte elas estarão no estoque e serão capital da empresa, diferentemente dos custos fixos.

Um dos custos fixos apresentados na tabela acima como custo de depreciação, significa a quantia em dinheiro que corresponde à perda de valor sofrida por máquinas e equipamentos utilizados pela empresa em função do desgaste devido ao uso ou a passagem do tempo ou em função de tornarem-se obsoletos.

As máquinas e equipamentos investidas na empresa vão gerar faturamento, mas não irão durar para sempre, um dia o empreendedor deverá trocá-las, então é justo que a depreciação destes objetos sejam incluídos no preço de venda ao consumidor. O ideal seria que essa quantia cobrada pela depreciação, na venda de cada produto,

mercadoria ou serviço fosse sendo depositada em um fundo bancário. Assim, o empreendedor estaria garantindo uma reserva para reposição das máquinas e equipamentos quando fosse necessário.

Existem várias taxas de depreciação fixadas pela Receita Federal, é importante conferir sempre, as mais comuns são:

- para bens imóveis (construções que acomodam as instalações da empresa, exceto o terreno, 4% ao ano);
- para máquinas e instalações industriais (para um turno de 8 horas diárias 10% ao ano, dois turnos 15% ao ano e para 3 turnos, até 20% ao ano);
- para ferramentas e utensílios de utilização industrial, 20% ao ano;
- para veículos em geral de uso normal, 20% ao ano;
- para mobiliário e equipamentos de escritório, 10% ao ano, equipamentos de informática podem ser depreciados até 20% ao ano.

No levantamento dos custos fixos o empreendedor não pode esquecer de incluir as despesas com pessoal. A valorização da equipe de trabalho é condição indispensável ao crescimento da empresa. Formar e administrar pessoas exige um constante esforço de aperfeiçoamento por parte do empreendedor.

Para se obter o custo com pessoal, é necessário:

- Quantificar o número de pessoas por função;
- Estimar os salários necessários;
- Calcular os encargos sociais que incidem sobre os salários.

QUADRO 5 - MÃO-DE-OBRA

DISCRIMINAÇÃO	Salário médio Mensal (R\$)	Período I		Período II		Período III		Período IV		Período V	
		Quant	Custo Anual	Quant	Custo Anual	Quant	Custo Anual	Quant.	Custo Anual	Quant	Custo Anual
Mão-de-obra fixa											
- Diretoria											
- Gerência											
- Especializada											
- Semi especializada											
- Não especializada											
Total Mão-de-obra fixa											
Mão-de-obra variável											
- Especializada											
- Semi especializada											
- Não especializada											
Total Mão-de-obra variável											
Encargos Sociais											
Sobre honorários											
Sobre mão-de-obra fixa											
Sobre mão-de-obra variável											
Total dos encargos											
TOTAL GERAL											

5.3 FORMAÇÃO DE PREÇOS

Pode-se definir como preço a quantidade de dinheiro que o consumidor desembolsa para adquirir um produto, mercadoria ou prestação de serviço, em contrapartida a empresa cede seu produto com o objetivo de assegurar certo lucro ou retorno do investimento que realizou para oferecer esse produto, mercadoria ou serviço.

Para que o empreendedor consiga formar seu preço coerente com o mercado ele vai precisar conhecer seu Custo Total Unitário, que é a soma do custo variável unitário mais o custo fixo unitário.

$$\text{Custo fixo unitário} = \frac{\text{custo fixo total}}{\text{nº de produtos produzidos ou vendidos}}$$

5.3.1 Custo Variável Unitário

Para obter o custo variável unitário é preciso somar todos os valores das quantidades de matéria-prima, materiais de embalagem, mão-de-obra de produção (quando for o caso), enfim todos os materiais que entram na composição da fabricação do produto, na venda da mercadoria, ou na prestação do serviço.

Em alguns casos é preciso acrescentar aos custos variáveis de um produto aquela quantidade de material que é desperdiçada na produção ou de prováveis erros. Em empresas bem administradas as margens de desperdício são mínimas e o empreendedor deve se perceber desses detalhes.

No caso do comércio, o custo variável unitário é o valor que o empreendedor pagará ao seu fornecedor para adquirir uma unidade de mercadoria, se for o caso, ele deve acrescentar o valor gasto com o transporte da mercadoria até sua loja e outras despesas referentes a esta compra.

No caso das prestadoras de serviço, o custo variável unitário será o custo do serviço, de acordo com o tipo de medida adotada para a empresa em questão. Geralmente a unidade de medida usada para apurar o custo variável na prestação de serviço é o valor da hora do profissional que presta o serviço somada a alguns gastos com materiais.

5.3.2 Custo Fixo Unitário

Como o empreendedor já conhece seu custo fixo total fica mais fácil apurar o custo fixo unitário. Todo mês a empresa precisa garantir a cobertura dos custos fixos através do faturamento com as vendas dos produtos, o faturamento é o resultado do que será cobrado pelos produtos ou serviços. Então, o empreendedor terá que embutir o valor dos custos fixos nos seus preços de venda. Para isto deverá fazer um rateio do total dos custos fixos da empresa entre seus produtos ou serviços, ou seja, dividir o valor dos custos fixos pela quantidade de produtos produzidos e vendidos.

Existe uma relação direta entre o valor do custo fixo unitário de um produto e a quantidade de produtos, serviços ou mercadorias vendidos em um período de tempo. Então quanto maior a produção e venda, menor será o custo fixo de uma unidade de produto.

Se o número de produtos ou serviços produzidos e comercializados for pequeno os custos fixos ficarão altos demais e o empreendedor terá que cobrar mais caro por cada produto para cobri-los. Custos fixos numerosos e altos obrigam a empresa a produzir e vender grandes quantidades para não ter que cobrar caro por cada produto.

Um dos desafios do empreendedor será racionalizar ao máximo o custo fixo da empresa, o que diminuirá o custo fixo unitário de seus produtos, assim, diminuindo o custo total unitário, o que lhe dará condições de vender mais barato ou obter lucros maiores.

Esta forma de rateio apresentado neste trabalho é a mais simples e não pode ser utilizada para qualquer situação. Na verdade, esta forma é boa apenas quando a empresa produz um só tipo de produto ou realiza um só tipo de processo ou produtos e processos bastante similares.

Conforme a variedade de produtos os serviços que a empresa trabalhar, será preciso aplicar outras formas de rateio, como:

- fazer o rateio proporcionalmente ao tempo gasto para produzir cada tipo de produto ou prestar cada tipo de serviço atribuindo um custo fixo unitário maior para aqueles que consomem um tempo maior;
- ratear proporcionalmente pelo percentual de produção de cada produto ou serviço, atribuindo um custo fixo unitário maior para aqueles de maior produção.

5.3.3 Preço de Venda

Como já foi definido o custo total de uma unidade de produto, serviço ou mercadoria, agora basta acrescentar a margem de lucro que o empreendedor quer ganhar, conhecer mais um gasto, que é a despesa de comercialização, e assim, definir o preço de venda.

Despesa de comercialização são pagamentos que a empresa faz em relação ao valor das vendas realizadas. São os impostos sobre as vendas, comissões pagas sobre o valor das vendas e despesas com frete quando calculados sobre o valor das vendas.

A empresa tem despesas de comercialização ao pagar impostos municipais, estaduais ou federais (como PIS, ICMS, COFINS) sobre as notas fiscais, ou seja, sobre o faturamento do mês, e quando paga comissões a vendedores, calculadas em percentagem sobre o que eles venderam.

Como essas despesas incidem sobre os preços, o empreendedor não tem como calculá-las antes de ter definido esses preços. Por isso é preciso usar uma fórmula matemática que torne possível embutir essas despesas no preço de venda, antes mesmo de ter obtido esse preço.

$$\text{Preço de Venda} = \text{CT unitário do produto} / (1 - (\% \text{ despesas de comerc.} + \% \text{ marg em delucro})) / 100$$

É importante que o empreendedor apure seus custos e calcule o seu preço de venda a partir do custo total apurado. Mas há ainda um outro aspecto na definição de venda que é fundamental.

As empresas sempre estão em um mercado onde haverá concorrentes e atendem clientes de um determinado poder aquisitivo e com determinadas exigências. Então, é preciso que o empreendedor conheça o mercado, sabendo quantos clientes estão dispostos a pagar os preços praticados e quais são os preços da concorrência.

Para diminuir preços altos, em relação à concorrência ou ao valor que o cliente dá ao produto, serviço ou mercadoria o empreendedor pode:

- diminuir os custos fixos totais;
- considerar um volume maior de produção e vendas para diminuir o custo fixo unitário;
- diminuir o custo variável, buscando fornecedores com melhores preços, evitando desperdícios de matéria-prima, aumentando a produtividade da mão-de-obra direta;
- diminuir a margem de lucro.

Ao calcular os preços de venda e chegar a preços maiores que os da concorrência o empreendedor deverá se questionar o motivo e procurar por uma resposta nos seus custos. Pode ocorrer que os custos são altos mas, por um lado, a qualidade do produto, serviço será melhor que o da concorrência. Também a localização do empreendimento permita cobrar mais caro.

As decisões relativas à definição de preços estão ligadas às decisões de marketing da empresa. O empreendedor deverá tomar decisões financeiras sempre atento nas características de seu segmento de mercado.

5.4 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

O empreendedor deve entender a margem de contribuição, que é a quantia em dinheiro que sobra do preço de venda de um produto, mercadoria ou serviço após a retirada do valor do custo variável unitário. Essa quantia é que irá garantir a cobertura dos custos fixos e do lucro. Para uma empresa que trabalha com diferentes produtos a margem de contribuição significa o quanto cada um desses produtos contribui para a cobertura dos custos fixos da empresa. Porém um produto com preço alto não têm necessariamente uma maior margem de contribuição que um produto de preço baixo. Isto porque, um produto pode ter um preço alto mas contribuir pouco para a empresa em função de ter um custo variável igualmente alto.

QUADRO 6 - MARGENS DE CONTRIBUIÇÃO DO MIX DE PRODUTOS,
MERCADORIAS OU SERVIÇOS (R\$)

Produto Mercadoria Serviço	Preço de Venda (1)	Custo Variável Unitário (2)	Margem Bruta (3) = (2-1)	Despesas de Comercialização sobre o preço de venda (4)	Margem Líquida (5) = (3-4)

Margem de contribuição líquida é a quantia de dinheiro que sobra do preço de venda, para a cobertura dos custos fixos totais e para o lucro, após a subtração do custo variável unitário e das despesas de comercialização.

Para este quadro apresentado acima devem ser discriminados todos ou, pelo menos, os principais produtos e serviços que a empresa produz ou se propõe a produzir. As quantidades e os preços unitários dos produtos, mercadorias ou serviços devem estar embasados no estudo de mercado apurado anteriormente, atentando-se para o nível de utilização da capacidade instalada que a empresa irá operar.

5.6 FLUXO DE CAIXA

O empreendedor estará lidando constantemente com movimentações de dinheiro ao comprar matéria-prima, pagar mão-de-obra, energia elétrica e materiais, vender produtos, mercadorias ou serviços, receber pelas vendas a vista ou pelas vendas a prazo, fazer transações bancárias, fazer investimentos, obter financiamentos, entre outros. Isso irá gerar um fluxo de entradas ou saídas permanente de recursos financeiros que é chamado de fluxo de caixa.

Fluxo de caixa pode ser considerado como a previsão, o registro e o controle das entradas (que são os recebimentos) e saídas (que são os gastos) de recursos financeiros durante um determinado período de tempo da empresa como um todo.

As instituições financeiras utilizam este recurso tanto para estimar as necessidades financeiras de seus clientes, como para evidenciar conclusões sobre a viabilidade do empreendimento e a capacidade de pagamento da empresa.

QUADRO 9 - FLUXO DE CAIXA

Discriminação	Período I	Período II	Período III	Período IV	Período V
Receitas de Vendas					
(=) Receita Operacional Bruta					
(-) Impostos					
(-) Comissões sobre a venda					
(=) Receita Operacional Líquida					
(-) Custos Variáveis					
(=) Lucro Bruto					
(-) Custos Fixos/Operacionais					
(-) Salários+Encargos					
(=) Lucro Operacional					
(-) Imposto de renda					
(=) Lucro Líquido					

Se o empreendedor realizar um fluxo de caixa consistente, poderá acompanhar o desempenho da empresa, identificar problemas de gestão e tomar medidas para corrigi-los e preveni-los.

Os problemas de caixa apontados pelo fluxo de caixa podem estar sendo ocasionados por:

- Realização de compras sem critério;
- Excesso de venda a prazo ou com prazos muito longos;
- Atrasos de pagamentos dos clientes;
- Defasagem entre os preços de vendas dos produtos, mercadorias ou serviços e os custos da empresa;
- Baixo volume de vendas;
- Descontrole das retiradas do empresário.

5.7 CAPITAL DE GIRO

Considera-se capital de giro todos os recursos, excluídos os aplicados ou imobilizados (investimento fixo), utilizados pela empresa para manter sua atividade operacional.

5.7.1 Necessidades de Capital de Giro:

- **Disponibilidade**

Refere-se a quantidade de recursos necessários para a manutenção dos custos iniciais do negócio, durante determinado período.

$(\text{Custo total} \times \text{n}^\circ \text{ de dias necessários})/30$

- **Financiamento dos Estoques**

É a quantidade de recursos necessários para aquisição de materiais capazes de suprir a produção por um determinado período.

$(\text{Consumo mensal de materiais} \times \text{N}^\circ \text{ dias para estoque})/30$

- **Contas a receber**

São os recursos necessários ao financiamento das vendas a prazo. O período é determinado pela política de vendas da empresa.

$(\text{Valor mensal das vendas a prazo} \times \text{Prazo médio de vendas})/30$

5.7.2 Coberturas de Capital de Giro:

- **Créditos de Fornecedores**

Obtém-se das contas a pagar, aproveitando-se os prazos de pagamentos concedidos pelos fornecedores.

$(\text{Valor mensal das compras a prazo} \times \text{Prazo médio de compras})/30$

Empréstimos

São os recursos obtidos de instituições financeiras ou de outras fontes alternativas.

Impostos e Comissões

Obtém-se com base nos custos variáveis de venda.

$(\text{Valor mensal dos custos de venda} \times \text{prazo médio de pagamento})/30$

QUADRO 10 - ESTIMATIVA DAS NECESSIDADES DE CAPITAL DE GIRO

DISCRIMINACAO	Ano I	Ano II	Ano III
NECESSIDADES			
1 - Disponibilidade			
2 - Financiamento estoque			
3 - Contas a receber			
4 - Outros			
SUB TOTAL			
FONTES			
5 - Crédito de fornecedores			
6 - Impostos e comissões			
7 - Empréstimos			
8 - Recursos próprios			
9 - Outros			
SUB TOTAL			
TOTAL			

6 ANÁLISE ECONÔMICA E FINANCEIRA

6.1 ANÁLISE ECONÔMICA

Para esta análise o ponto de partida será a existência ou não de Patrimônio Líquido da empresa, a forma como se processa o crescimento deste Patrimônio.

Constitui Patrimônio de uma empresa o conjunto de bens, direitos e obrigações. Os bens e direitos constituem o ativo e as obrigações perante terceiros compõem o passivo exigível. A parcela de patrimônio que pertence aos proprietários representa “obrigação” da empresa para com seus titulares, e é denominada Patrimônio Líquido ou Capital Próprio. O valor do Patrimônio Líquido pode ser apurado pela seguinte equação:

$$\text{Patrimônio Líquido} = \text{Bens} + \text{Direitos} - \text{Obrigações}$$

O Patrimônio Líquido cresce com a incorporação dos lucros ou integralização do capital em dinheiro ou outros bens. A entrada desses recursos efetivamente eleva o nível operacional, aumentando a capacidade produtiva da empresa. Quanto maior for a participação do Patrimônio Líquido nas fontes de recursos da empresa, menor será a dependência de capitais de terceiros, quando os lucros são reinvestidos, aumenta o Patrimônio Líquido e diminui a necessidade de recursos de terceiros. Por outro lado, os prejuízos produzem reflexos negativos na situação econômica, uma vez que corroem o Patrimônio Líquido, aumentando a necessidade de mais recursos de terceiros.

Podemos considerar como uma boa análise econômica de uma empresa quando esta apresentar:

- Patrimônio Líquido positivo e crescente;
- Quando a empresa possui mais de capitais próprios (Patrimônio Líquido) do que recursos de terceiros;
- Lucratividade, fato positivo para o aumento do Patrimônio Líquido e conseqüente redução de capitais de terceiros.

Como **lucratividade** o empreendedor pode entender como sendo um percentual que representa o lucro líquido mensal:

$$L (\%) = (\text{Lucro Líquido} / \text{Receita Total}) \times 100$$

E a **rentabilidade** da empresa, o empreendedor pode considerar como o percentual que representa o quanto rende mensalmente o investimento total:

$$R (\%) = (\text{Lucro Operacional} / \text{Investimento Fixo} + \text{Capital de Giro}) \times 100$$

A rentabilidade no longo prazo ajuda a melhorar a situação econômica da empresa pela acumulação de capital próprio nos negócios, através do reinvestimento dos lucros.

6.2 ANÁLISE FINANCEIRA

Por análise financeira podemos entender que é o estudo das disponibilidades como forma de saldar as dívidas da empresa. É uma análise da capacidade de pagamento da empresa.

Para auxiliar a análise financeira podemos contar com alguns coeficientes de avaliação como:

- Taxa Interna de Retorno (TIR);
- Ponto de Equilíbrio;
- Valor Presente Líquido (VPL);
- Prazo de Retorno do Investimento (Pay back);
- Capacidade de pagamento.

6.2.1 Taxa interna de retorno – TIR

Esse coeficiente representa a taxa de juros resultante do empreendimento analisado, ou seja, a rentabilidade que a empresa pode gerar, esse coeficiente é calculado através do fluxo de caixa. Para que um empreendimento seja aceitável, a TIR deve ser superior à taxa mínima de atratividade.

Para saber numericamente a TIR de um projeto podemos dividir o lucro operacional pelo investimento total.

$$TIR = LO/IT$$

A taxa mínima de atratividade é uma taxa a partir da qual o empreendedor considera estar obtendo ganhos financeiros, ou, a remuneração oferecida pelas aplicações financeiras.

6.2.2 Ponto de equilíbrio

Indica o ponto no qual as receitas totais igualam-se aos custos totais. Para o cálculo do ponto de equilíbrio podemos utilizar a seguinte fórmula:

$$PE = CF/(RT-CV)$$

Se o índice obtido pela fórmula acima for multiplicado por 100, obtém-se o percentual mínimo de utilização da capacidade instalada a partir da qual a empresa deixa de apresentar prejuízo operacional.

6.2.3 Valor Presente Líquido – VPL

É a representação hipotética dos valores envolvidos no empreendimento (fluxo de caixa), convertidos para o instante inicial, aos quais se aplica a taxa mínima de atratividade, durante um prazo igual à vida útil do empreendimento. Quando o VPL é positivo, indica que o rendimento propiciado pelo empreendimento é superior ao gerado pelas aplicações financeiras, sinalizando sua viabilidade. Quando negativo indica o contrário.

6.2.4 Prazo de retorno do investimento – Pay Back

O prazo de retorno indica o tempo necessário para a recuperação do capital investido na empresa. Pode ser obtido através da seguinte fórmula:

$$PR I = \frac{\text{investimento fixo} + \text{capital de giro}}{\text{Lucro Operacional}}$$

6.2.5 Capacidade de pagamento

A capacidade de pagamento de um projeto pode ser analisada pelo nível de endividamento da empresa. É o lucro que pode ser negociado ou utilizado para endividamento.

7 ASPECTOS TRIBUTÁRIOS

Os impostos, por serem relevantes e se constituírem num pesado encargo para a empresa e para o mercado, devem ser cuidadosamente avaliados e considerados corretamente nos preços.

Os impostos podem ser divididos nas esferas:

7.1 ESFERA FEDERAL

O SIMPLES é um sistema integrado de pagamento de impostos e contribuições das microempresas e das empresas de pequeno porte instituído através da Lei nº 9317, de 05/12/1993 e alterada pela Lei 9732, de 11/12/1998 que diz respeito ao aumento na faixa de enquadramento da pequena empresa. O SIMPLES é um sistema de tributação que substitui os impostos e contribuições federais por um único imposto.

Poderão optar pelo regime as empresas que estão iniciando as suas atividades e aquelas já ativas que no exercício anterior não ultrapassaram o limite máximo de receita bruta estabelecido de R\$ 1.500.000,00 (Hum milhão e quinhentos mil reais).

A pessoa jurídica enquadrada na condição de microempresa e empresa de pequeno porte poderá optar pela inscrição no SIMPLES, implicando assim no pagamento mensal unificado dos seguintes impostos e contribuições:

- Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas: IRPJ
- Contribuição para os Programas de Integração Social – PIS e de formação do Patrimônio do Servidor Público – PASEP
- Contribuição Social sobre o Lucro Líquido: CSLL
- Contribuição para Financiamento da Seguridade Social: COFINS
- Imposto sobre produtos industrializados: IPI
- Contribuições para a Seguridade Social (INSS), a cargo da pessoa jurídica (tais como pró-labore, e INSS sobre a folha dos empregados)

Para efeitos de enquadramento considera-se receita bruta o valor total das saídas de mercadorias e das prestações de serviços, promovidas em conjunto por todos os

estabelecimentos da empresa, excluídos os valores correspondentes a prestações de serviços compreendidos na competência tributária dos Municípios, saídas canceladas, descontos incondicionais concedidos, devoluções de mercadorias adquiridas, transferências em operações internas e operações internas decorrentes de remessas para depósito, armazenagem, demonstração, feira ou exposição, industrialização ou conserto.

7.2 ESFERA ESTADUAL

A empresa que optar pelo regime do SIMPLES ficará sujeita ao recolhimento mensal de ICMS de valor equivalente ao somatório do resultado da aplicação dos seguintes percentuais sobre a receita bruta mensal do conjunto de seus estabelecimentos:

- a) 2% (dois pontos percentuais), sobre a parcela de receita bruta que exceda R\$ 15.000,00 (quinze mil reais) e seja igual ou inferior a R\$ 40.000,00 (quarenta mil reais);
- b) 3% (três pontos percentuais), sobre a parcela de receita bruta que exceda R\$ 40.000,00 (quarenta mil reais) e seja igual ou inferior a R\$ 100.000,00 (cem mil reais);
- c) 4% (quatro pontos percentuais), sobre a parcela de receita bruta que exceda R\$ 100.000,00 (cem mil reais).

Para efeitos de recolhimento do valor mensal do ICMS, considera-se receita bruta o valor total das saídas de mercadorias e das prestações de serviços, promovidas pelo conjunto de estabelecimentos da empresa, excluídos os valores correspondentes a: prestações de serviços compreendidos na competência tributária dos municípios;

- saídas canceladas;
- descontos incondicionais concedidos;
- devoluções de mercadorias adquiridas;
- transferências em operações internas;
- operações internas decorrentes de remessas para depósito, armazenagem, demonstração, feira ou exposição, industrialização ou conserto;

- saídas com isenção, imunidade, suspensão do pagamento do imposto, sujeitas ao regime de substituição tributária e para venda ambulante não realizadas.

A empresa optante também será responsável pelo pagamento do imposto referente:

- a) às hipóteses de responsabilidade previstas na legislação do ICMS;
- b) à entrada decorrente de importação de bens e de mercadorias e à arrematação em leilão;
- c) às aquisições de mercadorias sujeitas ao regime de substituição tributária em que não tenha ocorrido a retenção do ICMS e o remetente não tenha sido ou tenha deixado de ser eleito substituto tributário;
- d) às hipóteses de recolhimento antecipado.

A empresa optante deverá, também, cumprir as seguintes obrigações acessórias:

- 1 - inscrever-se no CAD/ICMS;
- 2 - emitir documentos fiscais para documentar as entradas e as saídas que promover;
- 3 - escriturar os livros Registro de Entradas e Registro de Saídas, os quais se prestarão aos demais registros que a legislação determinar;
- 4 - apresentar, mensalmente, GIA/ICMS, cuja forma e prazo observará o disposto em Norma de Procedimento Fiscal;
- 5 - preencher e entregar, anualmente, a Declaração Fisco-Contábil – DFC, e a Guia de Informação das Operações e Prestações Interestaduais - GI/ICMS;
- 6 - manter toda a documentação relativa aos atos negociais que praticar ou em que intervier, até que ocorra a prescrição dos créditos tributários decorrentes das operações ou prestações a que se refiram;
- 7 - proceder ao levantamento dos estoques em 31 de dezembro de cada ano, escriturando a quantidade, descrição e valor dos produtos no livro Registro de Entradas ou no livro Registro de Inventário;
- 8 - manter em seus estabelecimentos, em local visível ao público, placa indicativa que informe tratar-se de empresa enquadrada no Regime Fiscal das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte com o respectivo número da inscrição no CAD/ICMS;

9 – entregar arquivo magnético, na hipótese de emitir documentos fiscais ou escriturar livros fiscais por sistema eletrônico de processamento de dados.

Para os fins do disposto no item 2, os documentos fiscais emitidos:

a) não deverão conter o destaque do ICMS;

b) deverão conter impressa, ainda que por meio de carimbo, a expressão: “Documento emitido por empresa enquadrada no Regime Fiscal das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte – Não gera direito a crédito de ICMS”.

Enquadramento

O enquadramento no Regime Fiscal das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte será realizado mediante opção expressa do contribuinte, ou seja, através do Documento Único de Cadastro – DUC, o qual deverá ser entregue na Agência de Rendas do domicílio tributário do contribuinte, em duas vias, preenchido conforme orientações contidas em Norma de Procedimento Fiscal.

O enquadramento dos contribuintes atualmente optantes pelo SIMPLES/PR será de ofício, sendo que:

- As empresas enquadradas de ofício no Regime Fiscal das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte que deixarem de apresentar a Declaração Fisco Contábil – ano base 2002, nos prazos estabelecidos na legislação serão automaticamente desenquadradas e inseridas no regime normal de tributação, podendo ser reenquadradas, a pedido, desde que cumpram os requisitos para enquadramento.
- No enquadramento de ofício será considerada como estabelecimento centralizador a matriz, com base no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ, ou, na inexistência desta no CAD/ICMS, o estabelecimento da empresa com inscrição mais antiga.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho originou-se da identificação da necessidade de contar com um roteiro que fosse ao mesmo tempo didático e detalhado, dadas as carências que existem no Brasil com relação à formação e treinamento dos pequenos empreendedores.

Esse trabalho procurou contribuir para o esclarecimento das diversas questões que envolvem a implantação ou a modernização de um projeto empresarial de pequeno porte.

Procurou-se mostrar de maneira sucinta quais as informações relevantes para a realização de um projeto para micro e pequena empresa.

O roteiro sugerido pode ser utilizado como base para a implantação ou expansão e modernização de qualquer projeto e para qualquer atividade econômica, mas, existem questões particulares a cada empreendimento que devem ser consideradas na elaboração do projeto.

Assim, foram considerados, ao longo do trabalho, os diferentes aspectos envolvidos para a viabilidade de um negócio: análise de mercado, planejamento de marketing, competitividade no mercado, aspectos econômico e financeiros, aspectos tributários.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSEF, Roberto. Guia prático de formação de preços: aspectos mercadológicos, tributários, e financeiros para pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: Ed. Campos, 1997.

BADE, Nicholas E. Como Fazer Marketing sem Dinheiro (ou quase...). Rio de Janeiro: Infobook, 1997.

CLEMENTE, A. et. al. Projetos Empresariais e Públicos. 2ª ed. Curitiba: Ed. Atlas, 2002.

COBRA, Marcos. Administração de Marketing. 2ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1992.

COBRA, Marcos. Plano Estratégico de Marketing. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

CUNHA, Rodrigo Vieira. As pequenas empresas. Revista Você S.A, São Paulo, ano 5, edição 46, p. 22 – 43, abr. 2002.

GITMAN, Lawrence J. Princípios de Administração Financeira. 3ª ed. São Paulo: Ed. Harbra, 1987.

HALLORAN, James W. Porque os empreendedores falham. São Paulo: Makron Books, 1994.

HOLANDA, Nilson. Planejamento e Projetos. 13ª ed. Rio de Janeiro: Ed. Estrela, 1987.

KOTLER, Phillip. Administração de Marketing. 4ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

KRUGER, Ademar. Técnicas para elaboração de projetos empresariais. In: PROGRAMA DE APOIO A MICROEMPRESA, 2001, Curitiba: UFPR, SERT.

PEREIRA, Wladimir. et. al. Manual de Introdução à Economia. 1ª ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 1981.

RESNIK, P. A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua empresa e ser muito bem sucedido. São Paulo: McGraw-Hill: Makron Books, 1990.

Revista Você S.A, Pequena Empresa, Abril 2002.

SARDINHA, José Carlos. Formação de preço: a arte do negócio. São Paulo: Makron Books, 1995.