

Essa publicação faz parte do AMIGO DA PEQUENA EMPRESA, um projeto do SEBRAE-SP em parceria com a CASA DO CONTABILISTA DE RIBEIRÃO PRETO

AMIGO DA PEQUENA EMPRESA



SAIBA MAIS...

**SEBRAE**  
**SP**

## Conselho Deliberativo

Presidente: Fábio Meirelles (FAESP)

ACSP – Associação Comercial de São Paulo  
ANPEI – Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras  
Banco Nossa Caixa S. A.  
FAESP – Federação da Agricultura do Estado de São Paulo  
FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo  
FECOMERCIO – Federação do Comércio do Estado de São Paulo  
ParqTec – Fundação Parque Alta Tecnologia de São Carlos  
IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas  
Secretaria de Estado de Desenvolvimento  
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
SINDIBANCOS – Sindicato dos Bancos do Estado de São Paulo  
CEF – Superintendência Estadual da Caixa Econômica Federal  
BB – Superintendência Estadual do Banco do Brasil

## Diretor - Superintendente

Ricardo Luiz Tortorella

## Diretores Operacionais

José Milton Dallari Soares  
Paulo Eduardo Stabile de Arruda

## Gerentes Executivos

Alessandro Paes dos Reis  
Regina Maria Borges Bartolomei  
Waldir Catanzaro

## Escritório Regional do Sebrae-SP em Ribeirão Preto

Gerente  
Rodrigo Matos do Carmo

## U.O. Orientação Empresarial

Gerente  
Antonio Carlos de Matos

## Desenvolvimento do conteúdo – consultores da Unidade de Orientação Empresarial do Sebrae-SP

Arivaldo Hallgren  
Gustavo Carrer I. Azevedo  
Jorge Luiz da Rocha Pereira  
Renato Fonseca de Andrade

## Colaboradores – escritório regional do Sebrae-SP em Ribeirão Preto

Rodrigo Matos do Carmo  
João Batista Pereira da Costa

## Assessoria de Marketing

Gerente  
Mary Rose Takahashi Ikeda

## Equipe técnica

Francisco Ferreira Filho  
Patrícia de Mattos Marcelino

## AESCON-RP – Associação das Empresas de Serviços Contábeis de Ribeirão Preto e Região

Presidente: José Augusto Picão

## SESCON-SP – Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas no Estado de São Paulo – Regional Ribeirão Preto

Diretor Regional: Cesar Augusto Campez Neto

## SICORP Sindicato dos Contabilistas de Ribeirão Preto

Presidente: José Pires Roberto

Revisão de texto e diagramação: Kamaleão Digital

# Gestão da Micro e Pequena Empresa

## AMIGO DA PEQUENA EMPRESA



SAIBA MAIS...



Fevereiro de 2008

# Informação é a Chave do Sucesso

Os contabilistas do Estado de São Paulo são um de nossos parceiros mais importantes na missão de aumentar consideravelmente o índice de sobrevivência dos pequenos negócios e, conseqüentemente, a competitividade destes empreendimentos, fundamentais no desenvolvimento socioeconômico.

Em 2007, uma ampla mobilização entre Sebrae-SP e entidades ligadas ao setor possibilitaram a multiplicação de informações sobre a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, especialmente no capítulo tributário que criou o Simples Nacional, bem como o aprimoramento de alguns pontos da nova legislação.

O Projeto Amigo da Pequena Empresa surgiu a partir de uma parceria entre o Sebrae-SP em Ribeirão Preto e a Casa do Contabilista de Ribeirão Preto e região, com o objetivo de capacitar e sensibilizar os contabilistas sobre técnicas de gestão empresarial e comportamento empreendedor, formando multiplicadores desse conhecimento.

Entre as ações do Projeto Amigo da Pequena Empresa, podemos destacar a participação dos contabilistas em palestras e cursos gerenciais que enfocam as principais dificuldades dos proprietários de pequenos negócios, bem como a distribuição de cartilhas Saiba Mais e Comece Certo pelos contabilistas aos seus clientes, utilizando displays e banners padronizados.

A presente publicação traz um exemplo de como a atuação em parceria pode, de forma criativa, apoiar os empreendedores a nascer e crescer fortes.

Esta cartilha foi elaborada por consultores da área de Orientação Empresarial do Sebrae-SP, a partir de uma pesquisa realizada junto aos participantes do projeto sobre as principais dúvidas dos empresários apresentadas aos contabilistas.

Numa primeira etapa foi enviada uma lista de 80 perguntas ao grupo de contabilistas, que por sua vez também acrescentaram outras perguntas à listagem. Em seguida, os participantes do projeto identificaram as 40 perguntas com maior incidência no dia-a-dia lidando com os empresários.

Surgiu assim o embrião da cartilha "As 40 Perguntas Mais Freqüentes dos Empresários". As respostas foram validadas pela equipe de consultores e organizadas nesta publicação.

Temos a firme convicção que este é um dos primeiros passos deste movimento de disseminação do conhecimento de forma conjunta e integrada e que, dia-a-dia, ganhará mais robustez e provocará a transformação social e econômica tão necessária ao nosso País.

Boa leitura!

Os organizadores

# Índice

<b>Visão de Negócio.....</b>	<b>7</b>
1. Qual é a importância da elaboração de um planejamento estratégico de negócios?.....	7
2. Como desenvolver um cronograma de atividades para implantar o planejamento estratégico de negócios?.....	9
3. Onde buscar informações sobre o negócio que pretendo abrir?.....	11
4. Quais são as formas de avaliar a aceitação de um produto ou serviço por parte do mercado consumidor?.....	12
5. Como identificar meus concorrentes?.....	12
6. Como reconhecer os pontos fracos e fortes da concorrência?.....	13
7. O que é o diferencial competitivo?.....	13
8. Como calcular o prazo de retorno do investimento?.....	14
9. Qual o prazo ideal para o retorno do investimento?.....	16
10. O que significa uma oportunidade de negócio?.....	16
<b>Administração Geral.....</b>	<b>18</b>
11. Qual é o procedimento para se alugar um imóvel para a empresa?.....	18
12. Qual é o procedimento para registrar a marca da empresa?.....	20
13. Quais são os procedimentos para se contratar um empregado?.....	21
14. Como controlar o meu estoque?.....	25
15. Como utilizar a mão-de-obra terceirizada?.....	26
16. Como incentivar a minha equipe de funcionários?.....	28
17. Qual é o procedimento correto para a aquisição de um programa (software) de gestão?.....	30
18. Como estabelecer as rotinas e os processos da minha empresa?.....	32
19. Quais são os controles básicos de gestão?.....	33
20. Como envolver os empregados na participação dos resultados da empresa?.....	34
21. Quais são os prós e os contras de se possuir um sócio?.....	36
22. Quais são os procedimentos para que a minha empresa tenha um site na Internet?.....	37
23. Como estabelecer a capacidade produtiva da minha empresa?.....	39
<b>Marketing.....</b>	<b>41</b>
24. Como divulgar a minha empresa?.....	41
25. Como prospectar clientes?.....	44
26. Como montar uma equipe de vendas?.....	45
27. Como definir as metas de vendas?.....	47
28. Como elaborar um cadastro de clientes?.....	48
29. Como fazer uma pesquisa de mercado?.....	49
30. Como escolher o melhor ponto comercial?.....	54
31. Como atender bem o cliente?.....	55
<b>Finanças.....</b>	<b>57</b>
32. Qual é a diferença entre os custos fixos e os variáveis?.....	58
33. Como elaborar o custo das mercadorias vendidas?.....	58
34. O que é o fluxo de caixa e qual é a sua importância?.....	58
35. O que é, e como calcular o ponto de equilíbrio da minha empresa?.....	60
36. Como posso saber se a empresa está obtendo lucro?.....	61
37. O que é capital de giro e como calculá-lo?.....	62
38. Como calcular o custo da mão-de-obra direta - MOD?.....	64
39. Como formar o preço de venda adequado ao mercado?.....	64
40. Como reconhecer se o custo dos produtos ou dos serviços é competitivo no mercado?.....	66

## VISÃO DE NEGÓCIOS

### 1. Qual é a importância da elaboração de um planejamento estratégico de negócios?

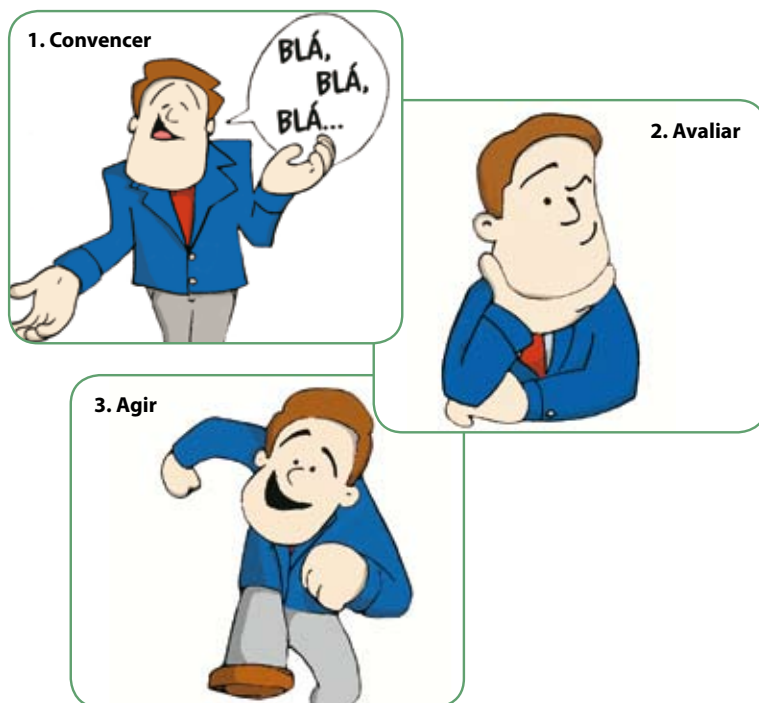
Mensalmente, milhares de pessoas em todo o país, fazem esta pergunta para atingir um objetivo comum: transformar a sua idéia em um negócio e ainda, fazer deste futuro empreendimento um meio para atender os seus desejos pessoais, profissionais e financeiros, no menor espaço de tempo possível.

Para compreender a resposta a esta indagação, o empreendedor precisa perceber que o planejamento estratégico de negócios é mais que um local destinado à inserção de dados. Ele pode ser uma ferramenta para lhe oferecer a confiabilidade necessária nas informações colhidas, para assim realizar as interpretações corretas das análises financeiras e do mercado.

O planejamento de negócios contém um cronograma lógico e prático que possibilita ao empreendedor a inserção dos mais diversos dados sobre o futuro negócio.

Trata-se, portanto, do primeiro contato do empreendedor com o universo empresarial e de suas relações com uma empresa, proporcionando-lhe a oportunidade de conhecer o próprio empreendimento, como também os mercados (fornecedores, consumidores e concorrentes) com os quais irá se relacionar.

*A importância do planejamento estratégico de negócio está na captação, elaboração e no bom senso em avaliar o conjunto de fatores de viabilidade financeira e mercadológica.*



O planejamento estratégico de negócios pode ser dividido em três fases:

1. *Convencer*: fase em que o empreendedor precisa se convencer de que a sua idéia pode se transformar em um negócio promissor; Para ultrapassar esta fase, o conhecimento sobre a atividade empresarial escolhida é vital. Sem esta base, é muito arriscado seguir adiante.
2. *Avaliar*: fase da inserção da idéia no mercado, avaliando financeira e mercadologicamente o empreendimento e preparando a relação da futura empresa com o ambiente de negócios;
3. *Agir*: fase em que a idéia está se transformando em empreendimento.

Neste momento, o planejamento assume também a função de orientar e coordenar a futura empresa, tanto para que o empreendedor siga a cronologia correta das ações, como também para que não ultrapasse os seus limites financeiros e operacionais.

Portanto, a importância do planejamento estratégico de negócio está na captação, elaboração e, principalmente, no bom senso em avaliar o conjunto de fatores de viabilidade financeira e mercadológica, que possibilitarão ao empreendedor coordenar um plano de ação, através do caminho mais adequado para a abertura da sua empresa.

## 2. Como desenvolver um cronograma de atividades para implantar o planejamento estratégico de negócios?

A pessoa que pretende assumir a roupagem de empreendedor deve, antes de qualquer coisa, acreditar 100% na sua idéia, que será transformada em negócio, pois existirão tentações ao longo do percurso que colocarão à prova suas verdadeiras virtudes e fraquezas.

Utilizando uma analogia com o mundo do teatro, o empreendedor passa por alguns estágios, quando se dirige ao mundo empresarial: o primeiro é a façanha do empreendedor em montar, a partir de um enorme palco, ainda totalmente vazio e sem platéia, a sua empresa, que estará sujeita aos mais diversos cenários. O segundo está na capacidade criativa de adequar estruturas que sustentarão o espaço da montagem teatral à peça idealizada, e ainda, fascinar o público.

Algumas vezes as apresentações são compostas por ideais ou sonhos fabulosos, que com o passar do tempo, serão ajustados à realidade da disponibilidade financeira e operacional do empreendimento.

No terceiro estágio, com o palco montado, os cenários elaborados, as peças teatrais definidas, o elenco e o figurino compostos, é chegada a hora da realização dos ensaios, para o treinamento dos profissionais, como também, se necessário, a adequação de toda a estrutura.

*Os cenários são montados sobre palcos estruturados pelo ambiente de mercado, pelas políticas de apoio às empresas, pelo poder aquisitivo do público-alvo escolhido, e, também, pelo nível de empreendedorismo local. Qualquer uma destas variáveis pode facilitar ou dificultar a implantação da sua empresa.*

No intervalo de tempo entre os ensaios finais e a abertura do negócio, deve ser resguardada toda a energia dos atores, auxiliares de palco, contra-regras e outros coadjuvantes, para o passo seguinte.

No quarto estágio, acontece a grande estréia, determinante, também, para o sucesso do negócio.

De acordo com a analogia apresentada, o empreendedor na verdade é ao mesmo tempo o diretor geral e o principal ator do espetáculo, não teatral, mas sim empresarial.

Afinal, um grande artista além de saber o script da peça, também precisa ser criativo e inovador. Somente assim, será reconhecido e admirado pela crítica, e principalmente, pelo público.

Para compor o roteiro, seguem abaixo os passos para ajudarem o empreendedor na implantação de um Planejamento Estratégico de Negócios:

1. Definir o objetivo e o foco da empresa.
2. Descrever a idéia, através dos produtos e serviços a serem oferecidos ao mercado.
3. Apresentar o diferencial competitivo.
4. Descrever os pontos fracos e fortes, seus e dos concorrentes.
5. Apresentar o segmento de mercado pretendido.
6. Descrever as informações gerais sobre os fornecedores e concorrentes.
7. Descrever a cadeia de suprimentos da futura empresa.
8. Apresentar os requisitos técnicos para os gestores e empregados.
9. Apresentar a análise de viabilidade financeira.
10. Descrever a origem (fontes) e destino (usos) dos recursos financeiros do empreendimento.

11. Apresentar o demonstrativo de resultados contendo a lucratividade e a rentabilidade do negócio, e ainda, o prazo de retorno esperado.

12. Apresentar o fluxo de caixa do empreendimento para no mínimo 3 anos.

### 3. Onde buscar informações sobre o negócio que pretendo abrir?

Este é o fator de maior importância para o sucesso de qualquer empreendimento: o amplo conhecimento sobre a atividade escolhida, obtida através do contato direto com os mercados (fornecedores, concorrentes e consumidores), como também sobre as características específicas, operacionais e funcionais do negócio.

As informações podem ser colhidas pessoalmente com fornecedores, futuros concorrentes, ou ainda, pesquisando-se na Internet (em sites empresariais), na literatura, nos Escritórios Regionais, nos Postos de Atendimento ao Empreendedor do SEBRAE-SP, ou no site: [www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br) e na Casa do Contabilista de Ribeirão Preto.

O importante é que esta procura não envolva apenas uma fonte, mas sempre um conjunto delas.

*Lembre-se:  
Sempre existem  
pessoas que  
sabem mais que  
você sobre o seu  
futuro negócio.*



#### 4. Quais são as formas de avaliar a aceitação de um produto ou serviço por parte do mercado consumidor?

Para avaliar a aceitação de um produto no mercado, é necessária a realização de uma pesquisa junto ao seu público-alvo que deve incluir perguntas sobre os principais aspectos de qualidade (design, embalagem, durabilidade, etc.) e desempenho do produto (aplicação, rendimento, etc.), além de uma percepção de valor, para direcionar o preço futuro.

#### 5. Como identificar meus concorrentes?

A concorrência pode ser definida de forma ampla como todas as empresas formais e informais que atendem às mesmas necessidades do mesmo público-alvo do seu empreendimento. Portanto, para ser considerada concorrente, uma empresa precisa cumprir as duas condições: possuir produtos e serviços que atendam necessidades iguais àquelas para as quais os seus produtos e serviços são orientados e ter como foco o mesmo perfil de clientela.

Uma empresa pode fabricar ou vender produtos muito parecidos com os seus e não ser um concorrente direto. Basta que ela posicione seus produtos para um público-alvo de outra faixa etária ou renda, por exemplo. Por outro lado, mesmo produtos e serviços muito distintos podem ser concorrentes, desde que atendam a mesma necessidade, por exemplo: restaurantes, lanchonetes e padarias, que em muitas situações oferecem opções diferentes de refeições para um mesmo tipo de clientes.

Para identificar os concorrentes, é necessário realizar uma pesquisa de mercado que pode iniciar com o uso de uma lista telefônica da cidade. Em cidades ou bairros onde existam associações comerciais e industriais atuantes, também é possível adquirir uma lista de empresas associadas, facilitando a busca pelos concorrentes. Porém, a forma mais segura de identificar a concorrência é uma detalhada visita ao local do empreendimento. Deve-se percorrer rua por rua da região, marcando a localização dos potenciais concorrentes. em um mapa que poderá ser usado depois para a escolha do ponto comercial, por exemplo, ou mesmo para a forma de atuação.

#### 6. Como reconhecer os pontos fracos e fortes da concorrência?

Para analisar os concorrentes, o empresário deve avaliar os pontos fortes e fracos dos seguintes parâmetros:

- Produto: qualidade, desempenho, embalagem, etc.
- Ponto comercial: localização, estacionamento, facilidade de acesso, vitrines, etc.
- Preço: valor, formas de pagamento, prazos, financiamento, etc.
- Divulgação: intensidade, meios utilizados, frequência, etc.
- Força de vendas: quantidade e qualidade dos vendedores e pessoal de atendimento.
- Logística: capacidade de armazenamento, distribuição, frota, etc.
- Credibilidade: a imagem do concorrente junto ao mercado.

*“Ainda bem que existem os concorrentes, assim eu posso ser muito melhor amanhã.”*  
Comadante Rolim  
TAM

#### 7. O que é o diferencial competitivo?

Diferenciais competitivos são os atributos que tornam a empresa única e superior aos seus principais concorrentes. Tratam-se das vantagens e benefícios exclusivos que a empresa proporciona à sua clientela, que a concorrência ainda não conseguiu oferecer.

Diferenciais competitivos somente têm valor, quando o mercado consumidor percebe estas vantagens. Por isso, além de possuir estes diferenciais, a empresa também precisa divulgá-los de forma adequada. Diferenciais desconhecidos, não aumentam as vendas.



## 8. Como calcular o prazo de retorno do investimento?

Para calcular o prazo de retorno, o empreendedor deve inicialmente reconhecer o total do capital a ser investido. Assim, para obter o Capital Inicial, some o total de investimento realizado com o imobilizado (móveis, equipamentos, imóvel, etc.), capital de giro próprio ou de terceiros, os custos fixos e o estoque necessário para iniciar o negócio.

Após isto, realiza-se a elaboração dos seguintes demonstrativos:

1. O Demonstrativo de Resultados, para se conhecer o Lucro Líquido do futuro empreendimento.
2. Fluxo de Caixa mensal, para no mínimo três anos (36 meses).

Após obter as informações, é possível realizar os cálculos para a obtenção do retorno do investimento.

Cálculo: dividir o investimento total, inclusive o capital de giro e o valor do estoque inicial, pelo lucro líquido mensal. O resultado desta divisão indica o retorno do investimento, porém, não considera a evolução do negócio ao longo do tempo.

Existe uma máxima conhecida no mundo dos empreendimentos: "Um negócio lucrativo nem sempre é rentável". Mas, o que isto quer dizer na verdade?

*Não basta que o negócio seja lucrativo; ele precisa também ser rentável.*



### • Lucratividade

Quando o empreendedor, com dados financeiros de um determinado mês, divide o lucro líquido pelo faturamento, ele obtém a lucratividade do empreendimento.

Exemplo – utilizando o DRE (demonstrativo de resultados do exercício).

Para um negócio, na fase de planejamento, os valores serão assim estimados:

Faturamento bruto mensal = R\$ 25.000,00

Lucro Líquido = R\$ 1.250,00

Cálculo:  $(\text{Lucro Líquido} / \text{Faturamento bruto mensal}) \Rightarrow (1.250,00 / 25.000,00) = 0,05 \Rightarrow 5,0\%$

Portanto, o Lucro Líquido equivale a 5% do faturamento, ou a lucratividade mensal deste negócio é de 5%.

### • Rentabilidade

Quando o empreendedor conhece as informações sobre o investimento inicial total e divide este valor pelo resultado estimado do fluxo de caixa anual, obtém a taxa de retorno do investimento anual, ou a rentabilidade anual.

Exemplo – utilizando o resultado final do fluxo de caixa de um ano.

Investimento inicial total = R\$ 80.000,00

Resultado final do fluxo de caixa anual = R\$ 3.200,00 (resultado médio de 12 meses)

Cálculo:  $(\text{resultado do fluxo de caixa anual} / \text{investimento inicial total}) \Rightarrow (3.200,00 / 80.000,00) = 0,04 \Rightarrow 4,0\%$

Portanto, a rentabilidade anual deste empreendimento é de 4,0% a.a. (ao ano)

Ainda poderíamos informar que o prazo de retorno seria de 25 meses, dividindo o valor do investimento inicial total, pelo resultado médio mensal do fluxo de caixa.

Cálculo:  $(\text{investimento inicial total} / \text{resultado médio do fluxo de caixa}) \Rightarrow (80.000,00 / 3.200,00) = 25 \Rightarrow 25 \text{ meses.}$

Neste caso exemplificado acima, o empreendimento é lucrativo e rentável.



Porém, se o investimento inicial total de uma Loja de Roupas fosse de R\$ 800.000,00 e o resultado mensal do fluxo de caixa mantivesse o mesmo valor de R\$ 3.200,00, teríamos a taxa de retorno de 0,4% a.a. e o prazo de retorno do investimento em 250 meses ou mais de 20 anos. Portanto, este negócio não apresenta uma rentabilidade atraente do ponto de vista de um investidor.

## 9. Qual o prazo ideal para o retorno do investimento?

A resposta esperada, para esta pergunta, poderia ser:

- O quanto antes melhor!

Porém, na verdade, não existe um prazo de retorno ideal para um empreendimento. Existe sim um limite de aporte de capital por parte do empreendedor, que dependerá exclusivamente das suas possibilidades financeiras, ou de um investidor, que poderá ser um sócio, ou outra pessoa ou instituição que acredite no potencial da futura empresa.

Enquanto a empresa não conseguir obter um saldo suficiente para cobrir as despesas, ou se este valor for muito pequeno, o empreendedor terá que realizar constantes subsídios financeiros, o que poderá esgotar as suas reservas financeiras ao longo do tempo, afetando não somente o negócio, como também a sua vida pessoal.

Portanto, mantenha total controle sobre o fluxo de caixa, pois este instrumento poderá avisar, com a antecedência necessária, as oscilações financeiras.

## 10. O que significa uma oportunidade de negócio?

Uma oportunidade de negócio existe quando a oferta de um produto ou serviço encontra-se com a necessidade ou desejo de alguém disposto a pagar por eles. Portanto, antes de tudo, o empreendedor deve estar convencido da

existência de uma oportunidade de negócio. Para este convencimento, é importante caracterizar a oportunidade através de uma imersão no mercado e nas características do tipo de negócio que ele pretende desenvolver.

Vamos exemplificar: um empreendedor teve a idéia de montar uma sorveteria em uma cidade do interior de São Paulo, principalmente porque percebeu que os dias de calor estão cada vez mais constantes, e que ele próprio gostava de um bom sorvete.

Todavia, sabendo que seu sentimento pessoal não era suficiente para caracterizar a oportunidade, procurou, primeiramente, identificar na cidade os locais nos quais estavam localizadas as principais sorveterias. Para conseguir essas informações procurou diversas fontes e descobriu que em um bairro de grande densidade populacional e poder aquisitivo médio, não havia nenhuma sorveteria. Imaginou então que talvez fosse menos arriscado iniciar um novo negócio distante de concorrentes. Decidiu, então, concentrar sua ação de levantamento de informações do bairro. Todos os dias, ele se dirigia para lá e conversando com algum morador... Em uma dessas conversas, conheceu um líder de uma associação de moradores, que facilitou o acesso do empreendedor a uma reunião, na qual ele pôde até distribuir um questionário de perguntas sobre a opinião das pessoas em relação ao negócio.

O resultado: ele se convenceu de que sua idéia inicial significava um negócio em potencial. Podia então abrir a empresa? Não, ele sabia também que deveria verificar a viabilidade do negócio e que mesmo uma boa oportunidade, pode não ser viável. O plano de negócios é uma ferramenta interessante para esta análise.

## ADMINISTRAÇÃO GERAL

### 11. Qual é o procedimento para se alugar um imóvel para a empresa?

A escolha de um bom ponto comercial é fundamental para o sucesso do seu negócio, sejam indústria, comércio ou serviço.

Inicialmente, faça um bom planejamento do seu futuro negócio para saber que tipo de imóvel será necessário para a sua atividade. Negocie o valor do aluguel, data de pagamento, prazo de locação e demais cláusulas com o locador, na forma e condições compatíveis com o empreendimento, considerando o tempo de retorno do investimento.



Para a escolha do imóvel, verifique se o local do ponto comercial atinge o público desejado - em caso de comércio ou serviços - ou se favorece o escoamento das mercadorias para os locais de destino, caso seja indústria.

Veja se há serviços de transporte público para clientes e empregados, facilidade de acesso para carros, estacionamento de veículos, local para carga e descarga de mercadorias. Se o imóvel possui força elétrica que atenda às necessidades da atividade, se há incidência de enchentes no local e na região.

Enfim, examine as condições do imóvel a fim de adaptá-lo ao exercício da atividade pretendida. Mas, lembre-se de que qualquer reforma a ser feita no imóvel dependerá de autorização expressa do proprietário e, normalmente, da aprovação do projeto pela Prefeitura Municipal.

Você também deverá verificar na Prefeitura:

- se o imóvel está regularizado - se possui o HABITE-SE;
- se as atividades a serem desenvolvidas no local respeitam a lei de zoneamento do município;
- se os impostos que recaem sobre o imóvel estão em dia - IPTU, ITR;
- a legislação municipal que trata da instalação de anúncios.

É preciso verificar também, junto aos órgãos Estadual e Municipal do Meio Ambiente e de Controle de Atividades Poluentes, a possibilidade de se estabelecer na localidade. É importante ressaltar que as atividades relacionadas à saúde, tais como: bares, restaurantes, farmácias, etc., dependem de alvará da Vigilância Sanitária Estadual e Municipal. Verifique, ainda, as exigências do Corpo de Bombeiros.

***Não tenha pressa em escolher o local para sua empresa. Considere todos os aspectos, financeiros, ambientais, legais e principalmente, mercadológicos.***

É importante lembrar-se do **Alvará de Funcionamento**, documento que autoriza o exercício de uma atividade, levando-se em conta o local, o tipo de atividade, o meio ambiente, a segurança, a moralidade, o sossego público, etc.

Nenhum imóvel poderá ser ocupado ou utilizado para instalação e funcionamento de usos não-residenciais sem prévia emissão, pela Prefeitura, da licença correspondente, sem a qual será considerado em situação irregular. A licença de funcionamento deverá estar afixada em local visível ao público.

Portanto, fique atento a todas essas questões, antes de escolher seu ponto comercial, para que depois não tenha que fechá-lo devido a alguma irregularidade.

## 12. Qual é o procedimento para registrar a marca da empresa?

O empresário deve seguir os seguintes procedimentos, conforme instruções do INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial – [www.inpi.gov.br](http://www.inpi.gov.br):

- Realizar o depósito da marca junto ao INPI, preenchendo os formulários oficiais, seguindo as normas e as regras da instituição, quanto aos valores das taxas, datas e outras obrigações.
- Aguardar o exame formal da marca.
- Solicitar a publicação do pedido para manifestação.
- Aguardar a publicação do deferimento do prazo para o pagamento da taxa.
- Aguardar a concessão do registro pela entidade.

## 13. Quais são os procedimentos para se contratar um empregado?

Ao admitir um empregado, o empregador deverá solicitar a entrega dos seguintes documentos:

- Carteira de Trabalho e Previdência Social - CTPS: deverá ser solicitada ao empregado para realização das anotações devidas e devolvida no prazo de 48 horas, contra-recibo; recomenda-se a emissão de protocolo de entrega, quando o funcionário fornece a CTPS ao empregador, assim como na ocasião em que o empregador devolve o documento ao trabalhador;
- Certificado Militar: prova de quitação com o serviço militar (para os maiores de 18 anos);
- Certidão de Casamento e de Nascimento: objetivam a verificação de dados, concessão do salário-família e abatimento dos dependentes para efeito do Imposto de Renda;
- Declaração de dependentes para fins de Imposto de Renda na fonte;
- Atestado Médico Admissional: é obrigatório, devendo ser pago pelo empregador, que ficará responsável pela guarda do comprovante do custeio de todos os exames ou consultas realizadas com o empregado (Art.168 da CLT);
- Declaração de rejeição ou de requisição do vale transporte;
- Outros documentos/informações: Cédula de Identidade, CPF, cartão PIS (Programa de Integração Social), comprovante de endereço e de escolaridade e fotografias para prontuário.

Após recebida a documentação, o empregador deverá:

- Anotar na CTPS a data de admissão, a remuneração e as condições especiais, se houver;

- Preencher a ficha de salário-família;
- Incluir a admissão no CAGED - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados. Até o dia 15 de cada mês, a empresa deverá postar o impresso no correio adquirido lá mesmo, no qual há a informação sobre o movimento de pessoal ocorrido do mês anterior;
- Efetuar o cadastro no PIS, caso o empregado não possua a sua matrícula;
- Devolver ao empregado a sua CTPS em 48 horas.

O registro do empregado deverá ser providenciado imediatamente após a sua admissão, podendo ser adotados livros, fichas ou sistema eletrônico, conforme instruções a serem expedidas pelo Ministério do Trabalho.

Destacamos abaixo, capítulo I da Portaria nº 3.626, de 13/11/91, com as devidas alterações, em que é tratado o Registro de Empregados. Recomendamos a leitura na íntegra do documento legal que se encontra disponibilizado no site do Ministério do Trabalho e Emprego – MTE.

### **“Capítulo I - Do Registro de empregados**

*Art. 1º O registro de empregados, de que trata o art. 41 da CLT conterá obrigatoriamente as seguintes informações:*

*I - identificação do empregado, com número e série da Carteira de Trabalho e Previdência Social ou número de Identificação do Trabalhador; II - data de admissão e demissão; III - cargo ou função; IV - remuneração e forma de pagamento; V - local e horário de trabalho; VI - concessão de férias; VII - identificação da conta vinculada do FGTS e da conta do PIS/PASEP; VIII - acidente do trabalho e doença profissional, quando tiverem ocorrido.*

*Art. 2º O registro de empregados deverá estar sempre atualizado e numerado seqüencialmente por estabelecimento, cabendo ao empregador ou seu representante legal a responsabilidade pela autenticidade das informações nele contidas.*

*Art. 3º O empregador poderá utilizar controle único e centralizado dos documentos sujeitos à Inspeção do Trabalho, à exceção do registro de empregados, do registro de horário de trabalho e do Livro de Inspeção do Trabalho, que deverão permanecer em cada estabelecimento.*

*§ 1º A exibição dos documentos passíveis de centralização deverá ser feita no prazo de 2 (dois) a 8 (oito) dias, segundo determinação do Agente da Inspeção do Trabalho.*

*§ 2º O controle único e centralizado dos documentos, referido no caput deste artigo, no que concerne ao registro de empregados, refere-se apenas ao termo inicial do registro necessário à configuração do vínculo de emprego, aplicando-se às suas continuações o disposto no parágrafo anterior.*

*§ 3º O registro de empregados de prestadores de serviços poderá permanecer na sede da contratada, desde que esta se localize no município da contratante e desde que os empregados portem cartão de identificação do tipo “crachá”, contendo nome completo do empregado, data de admissão, número do PIS/PASEP, horário de trabalho e respectiva função. “(Redação dada pela Portaria nº 1048, de 18 de novembro de 1997) (DOU 19.11.97).”*

### **Conceitos Básicos**

- Contrato de Trabalho: É o acordo tácito ou expresso, correspondente à relação de emprego (art.442 da CLT).

Embora o contrato individual de trabalho possa ser acordado tácita ou expressamente, verbalmente ou por escrito e por prazo determinado ou indeterminado, sugerimos que ao efetuar a admissão de um empregado, o micro e pequeno empresário, o faça sempre por escrito, qualquer que seja a forma de admissão.

Considera-se como prazo determinado o contrato de trabalho, cuja vigência dependa de termo prefixado, da execução de serviços especificados ou ainda da realização de certo acontecimento suscetível de previsão aproximada.

- Empregador: é toda entidade que se utiliza de trabalhadores subordinados;
- Empregado: considera-se empregado toda pessoa que prestar serviços de natureza não-eventual ao empregador, sob a dependência deste e mediante salário.

É vedado por lei o trabalho em que o empregado não tenha a sua CTPS assinada, estando o empregador sujeito à multa pelo não cumprimento da obrigação.

### Legislação Específica

A legislação que trata do assunto é a própria CLT - Consolidação das Leis do Trabalho, que tem por objetivo regular as relações individuais e coletivas de trabalho (já amparadas pela Constituição Federal de 1988), bem como os dissídios, convenções e acordos coletivos, que devidamente homologados perante à Justiça do Trabalho, possuem força de Lei, devendo ser sempre observados pelo Empregador.

Para mais informações procure:

- O SEBRAE-SP;
- O contador da sua escolha;
- Ministério do Trabalho e do Emprego: [www.mte.gov.br](http://www.mte.gov.br).

Fonte: SEBRAE Nacional

## 14. Como controlar o meu estoque?

A empresa que tem necessidade de fazer estoque para poder realizar melhor as suas vendas deve ter a atenção redobrada, no mínimo em relação a dois fatores:

- Não podem faltar produtos.
- Não podem sobrar produtos em demasia.

Essa é a essência dos estoques nas empresas: o suprimento da quantidade de produtos que o mercado, entenda-se cliente, deseja adquirir de imediato.

Portanto, é mais eficiente, ter a quantidade ideal da demanda, quando se tem planejamento, ou seja, quando o empresário estabelece as seguintes metas:

- Previsão de vendas para os vários períodos do ano.
- Previsão de compras necessárias para atender as expectativas de vendas.
- Previsão do estoque mínimo - que estará representando o estoque de segurança - e que leva em consideração, entre outras questões, o tempo que a empresa tem que esperar para receber as compras realizadas e quando é o caso, também o tempo de produção.

O planejamento de vendas e de compras, também deve indicar as ações de venda que devem ser implementadas para garantirem que o que foi previsto de fato aconteça. Não dá para planejar e apenas ficar esperando acontecer.

Faça acontecer o que foi planejado. Tenha o que foi planejado como um desafio de vendas a ser conquistado por todos na empresa, inclusive se

*O planejamento adequado do estoque pode significar mais recursos financeiros para a empresa, ou seja, o capital de giro pode ser utilizado para outras ações empresariais, como incrementar a propaganda e a publicidade da sua empresa.*

lembrar de pensar nas ações que contribuam ainda mais para a venda de tudo o que é adquirido, como promoções de vendas, por exemplo.

Antes mesmo de terminar o período correspondente ao planejamento, seja, um mês, um trimestre, etc., acompanhe como as vendas estão se comportando e que outros fatores podem estar influenciando. Não deixe para pensar no problema somente após a sua ocorrência, e se está se percebendo o risco de sobrar em estoque mais do que o previsto, é preciso agir com antecedência e promover estratégias que ao menos minimizem o problema, ou seja, diminuam as sobras excessivas de estoque.

Entende-se por excessiva toda a quantidade que ultrapassar o volume mínimo de estoque.

Vale o esforço para efetivar os controles de estoque, pois isto estará contribuindo para que os lucros gerados nas vendas não fiquem por muito tempo retidos e desvalorizados nos estoques.

## 15. Como utilizar a mão-de-obra terceirizada?

A forma de contratação de empregados no Brasil está, a cada dia, mais diversificada. Uma das formas de contratação com a qual nos deparamos frequentemente, principalmente nos grandes centros urbanos, é aquela conhecida como “terceirização de mão-de-obra” ou “contratação de serviços terceirizados”.

Essa forma de contratação contribui com o decréscimo do índice de desemprego, proporcionando um maior número de vagas no mercado de trabalho, sendo, por conseguinte, benéfica para os trabalhadores. Ela possibilita, ainda, a redução nos custos provenientes dos encargos previdenciários e trabalhistas.

A terceirização da mão-de-obra exige, porém, certos cuidados, que deverão ser tomados pela empresa tomadora dos serviços, no ato da contratação da empresa fornecedora da mão-de-obra.

Inicialmente, a empresa tomadora nunca poderá terceirizar a atividade diretamente ligada à sua atividade-fim (objeto social da empresa), ou seja, se a empresa interessada for uma empresa de telemarketing, não poderá terceirizar o serviço de atendente de telemarketing, porém, poderá terceirizar o serviço de segurança ou limpeza, por exemplo. A terceirização dos serviços diretamente ligados à atividade-fim da empresa tomadora dos serviços faz com que a mesma seja considerada pela justiça trabalhista como a real empregadora dos trabalhadores terceirizados, sob a égide do princípio da primazia da realidade, tornando tal contrato nulo, nos termos do art. 9º da CLT.

Tanto os doutrinadores quanto a jurisprudência firmam entendimento de que a terceirização somente é lícita quando é associada à atividade-meio da empresa e desde que inexistam elementos capazes de caracterizarem a relação de emprego, tais como a subordinação e a pessoalidade na prestação dos serviços. Assim, o tomador dos serviços não poderá dar ordens diretas aos funcionários da empresa contratada, nem tampouco atribuir tarefas ou exigir o cumprimento do horário de trabalho, como se fossem seus empregados, sob pena de ser considerado o real empregador, sendo decretada, neste caso, a fraude na terceirização da atividade.

A empresa interessada em terceirizar qualquer atividade-meio deve, ainda, informar-se à cerca da idoneidade da empresa fornecedora da mão-de-obra, bem como, fiscalizar o fiel cumprimento do contrato celebrado, como, por exemplo, saber se os empregados estão recebendo seus salários de forma correta, ou ainda, se as verbas fundiárias estão sendo depositadas em dia, etc..

A relação existente entre a empresa tomadora e a empresa fornecedora de mão-de-obra é de natureza civil, não sendo regulada, portanto, pela CLT e sim pelo Código Civil. No entanto, a inobservância dos requisitos legais para a licitude da terceirização poderá caracterizar o vínculo empregatício entre o tomador da mão-de-obra e as pessoas que lhe prestam serviços, transferindo essa relação da esfera cível para a esfera trabalhista, sujeitando-a às normas contidas na CLT.

## 16. Como incentivar a minha equipe de funcionários?

Quando um cliente chega a uma empresa, a diferença proporcionada pela atuação em equipe é sentida já no próprio ambiente, caracterizado por profissionais entusiasmados, otimistas e dinâmicos e reflete-se em todos os processos, desde a anotação clara de um simples recado, até a busca de auxílio junto a um colega de trabalho, quando não se tem certeza de uma informação a ser passada para o cliente. E essa diferença contribui, e muito, para a realização de negócios. Essa atmosfera de equipe, de confiança e de compartilhamento, é conseguida por um árduo trabalho de liderança, capaz de conciliar os aspectos individuais dos profissionais com as expectativas da empresa e dos clientes. E cada empresa tem o seu estilo, as suas peculiaridades. Assim, não existe uma receita pronta.

Entretanto, algumas práticas podem ser inspiradoras para o desenvolvimento de equipes vencedoras:

- Definição de metas: saber aonde se quer chegar.
- Praticar constantemente o “feedback”: uma palavra colocada de forma correta faz toda a diferença; comunicação é tudo.
- Reconhecimento: satisfação pessoal e profissional.
- Liberdade para pedir ajuda: a importância da confiança.
- Delegar responsabilidades e apoiar realizações: autonomia e tomada de decisão.

Essas práticas de equipes vencedoras deixam claros os benefícios para a organização, principalmente no que diz respeito à melhoria das condições para realização de negócios, ao aumento da sinergia entre os funcionários, à melhoria no ambiente de trabalho e ao aumento da satisfação dos clientes.

Por outro lado, as empresas que não atuam com o sentido de equipe têm

maior propensão para desenvolverem aspectos como burocracia interna e confusão, em uma atmosfera de desconfiança e individualismo, o que pode influenciar negativamente em seu relacionamento com os clientes, diminuindo as suas condições de competitividade.

É por isso que desenvolver as equipes nas organizações é tão importante no acirrado mercado contemporâneo.

Formando uma equipe de alta performance.

- Trabalhar efetivamente em Equipe.
- Compartilhar as visões de futuro com os colaboradores, parceiros e fornecedores.
- Dialogar aberta e francamente com todas as pessoas envolvidas.
- Aceitar, implementar e valorizar as boas idéias que freqüentemente acontecem nas empresas.
- Delegar autoridade e responsabilidades para que a equipe consiga trabalhar unida e coesa.
- Alternar a chefia dos trabalhos conforme as competências exigidas em cada caso e ocasião.
- Capacitar e valorizar o conhecimento de todos.
- Estimular o trabalho em equipe e buscar o comprometimento de todas as pessoas na empresa e outras mais.



## 17. Qual é o procedimento correto para a aquisição de um programa (software) de gestão?

As empresas têm o seu primeiro contato com a informática geralmente quando estão utilizando um editor de texto ou uma planilha eletrônica, porém, quando estes aplicativos deixam de atender a empresa ao longo do tempo, devido ao crescimento exponencial nas quantidades de informações ou dos fluxos de transações comerciais, é chegado o momento de procurar um software aplicativo.

A busca já começa em uma encruzilhada, pois o empresário precisa definir se desenvolve um sistema ou adquire um aplicativo pronto, conhecido como “pacote”.

A tarefa de escolher o caminho certo é mais um desafio para o empresário, que muitas vezes precisa procurar no mercado um profissional para ajudá-lo na decisão da aquisição do software ideal para o seu negócio.

Após a escolha do aplicativo, o próximo passo é a compra de computadores e demais periféricos necessários à plena utilização do software a ser incorporado ao mundo empresarial da empresa.



Infelizmente, muitas vezes os equipamentos precedem a aquisição dos softwares e aplicativos empresariais, o que pode ocasionar investimentos desnecessários ou inferiores à plena utilização do sistema adquirido.

Para evitar transtornos futuros, o empreendedor deve inicialmente conhecer os procedimentos operacionais e funcionais do negócio, como também os usos e os costumes da região onde irá abrir a sua empresa, pois além da informatização atender as suas necessidades de gestão, também deve proporcionar comodidade aos seus clientes.

O aplicativo a ser escolhido deve atender os seguintes pré-requisitos empresariais:

- Controlar o estoque.
- Efetivar o cadastro de clientes, fornecedores e produtos.
- Alimentar adequadamente a área financeira – faturamento, fluxo de caixa e demonstrativo de resultados.

Fases da aquisição e implantação de aplicativos:

1. Reconhecimento das necessidades da Gestão Empresarial.
2. Escolha e aquisição do software aplicativo.
3. Escolha e aquisição dos computadores e da infra-estrutura necessária.
4. Adequação da organização à informatização.
5. Adequação dos equipamentos e do aplicativo à evolução do negócio e dos recursos de informática.

*A informatização para ser bem sucedida depende da inserção de dados com qualidade e rapidez, por parte de todos. Atender bem o consumidor não significa enganar o sistema, mas sim conhecer melhor as necessidades do seu cliente.*

## 18. Como estabelecer as rotinas e os processos da minha empresa?

Para inserir corretamente os processos na empresa, considerando os dois lados de um negócio, o do cliente e o da gestão empresarial, o empresário precisa reconhecer quais são as premissas relativas aos controles administrativos e financeiros para o seu modo de administrar, como também as metodologias, para atender com qualidade e eficiência as necessidades dos clientes.

Assim, os processos podem ser divididos em:

- **Operacional:** reconhecer todos os processos inerentes às diversas atividades empresariais específicas realizadas na empresa.

A informatização deverá dinamizar as relações dos processos com as necessidades de gestão da empresa, além de proporcionar uma maior dinâmica ao atendimento dos clientes e dos fornecedores. (Ex.: processo de vendas com as atividades de atendimento, cadastro, estoque, contas a receber etc., funcionando de forma integrada).

O ideal é a elaboração de um fluxograma dos processos e das atividades relacionadas de modo simples e funcional.

- **Funcional:** reconhecer as atividades realizadas por funcionários, no relacionamento com clientes, fornecedores e ainda proporcionar recursos à gestão empresarial, em que a informatização irá oferecer à empresa e também aos clientes, uma maior versatilidade e rapidez em todo o processo de atendimento (Ex.: confirmação do valor de venda de determinado produto e a totalização de um orçamento).
- **Mercado:** reconhecer os padrões do segmento de mercado, em função da necessidade de competição, obrigando a empresa a seguir um determinado padrão estabelecido no mercado. (Ex.: um supermercado com seus check-out – PDV).

## 19. Quais são os controles básicos de gestão?

Para conseguir cumprir as necessidades dos controles empresariais, o empreendedor deve visualizar e analisar os processos de relação da empresa com os seus clientes e fornecedores.

Portanto, os controles empresariais devem contemplar desde o atendimento (cadastro dos clientes), as análises internas (custos, formação dos preços de venda, fluxo de caixa e demonstrativos de resultados), o estoque (controles de entrada, saída e giro), seguindo posteriormente, para a expedição e a entrega do produto e serviço, até o pós-venda.

Todas estas atividades precisam ser monitoradas por controles diários, se possível, informatizados e integrados, para oferecerem os recursos necessários à gestão empresarial e às suas decisões estratégicas.

São poucos os empresários que utilizam as informações coletadas na sua empresa para as tomadas estratégicas de decisões.

Infelizmente, quase sempre, são utilizadas as informações genéricas, obtidas na visualização simplificada do mercado, ou pela experiência adquirida, ou ainda, da visão dos concorrentes e de suas atividades, que também são muito importantes para a sobrevivência do negócio, mas não retratam a sua realidade.

Quando o conhecimento gerado na empresa é deixado de lado, e somente é considerada a visão empírica da organização, com certeza, o empresário colocará em risco o futuro do negócio.

O empreendedor necessita ter o controle sobre todos os aspectos inerentes ao negócio, mas existem alguns que são primordiais para a gestão da empresa, como seguem:

- Cadastro de clientes, fornecedores e produtos.
- Controle do estoque e as informações inerentes a ele.
- Analisar o Demonstrativo de Resultados do Exercício, através da margem de contribuição, do lucro líquido da empresa e também do ponto de equilíbrio.
- Analisar diariamente o Fluxo de Caixa, que proporciona as condições adequadas à orientação financeira da empresa, ao longo do tempo.

## 20. Como envolver os empregados na participação dos resultados da empresa?

O conceito de motivação é muito extenso e complexo, pois não existe uma regra geral, como uma receita de doce, na qual os ingredientes são misturados na medida certa e com o tempo de preparo definido. São ações diversas, que contemplam um universo de inúmeros fatores, que têm que ser dirigidos especificamente para cada caso, conforme a atividade empresarial, o perfil dos colaboradores, as ações tomadas anteriormente neste sentido, o perfil do empresário (se exerce administração autocrática ou participativa). Enfim, depende da aceitação do empresário em implantar ações que motivam; avaliar o resultado destas ações e constantemente promover a manutenção e/ou o aperfeiçoamento das mesmas.

*Manter o time unido e comprometido é fundamental para o sucesso da empresa.*

Conceitualmente, a motivação é formada por uma tríade composta de: benefícios/incentivos/treinamento e tem que ser harmonizada por estes três elementos. De nada adiantará o empresário oferecer treinamento e especialização, se não oferecer também atrelados a estes, benefícios e incentivos. Caso contrário, só estará proporcionando a concorrência entre profissionais mais qualificados, nos quais investiu em capacitação.

Porém, não conseguirá conservá-los por falta de alguns acessórios complementares que os mantenham constantemente motivados. Então, enumeramos algumas formas de motivação, envolvendo individualmente os elementos motivadores, não se esquecendo, porém, de que são integrantes de uma tríade que tem que ser harmonizada entre si:

### Benefícios

Consiste basicamente numa complementação salarial; é conhecida, no campo empresarial, como salário indireto e pode ser representado por inclusões de produtos e/ou serviços que o funcionário deveria pagar em caso de uso. Como exemplo, podemos citar: convênio de assistência médico-hospitalar/odontológica; ticket-refeição; vale-transporte; vales-compra; parcerias com clubes e entidades; convênios de descontos para medicamentos; cesta básica; creche; uniforme e material escolar para os dependentes.

### Incentivos

São ações que dependem da criatividade do empresário, pois é necessário o conhecimento do perfil dos seus colaboradores, suas necessidades, ambições, carências e o seu grau de profissionalismo.

Como exemplo, podemos citar: premiações por metas alcançadas (bônus sobre produtos, comissão sobre totalidade de vendas, viagens com a família,



jantares, churrasco de confraternização, etc.); diálogo constante com a equipe de colaboradores (de preferência reuniões com o grupo, ouvindo e avaliando sugestões); dimensão da estrutura para que nenhum componente do grupo possa se sentir prejudicado ou com carga excessiva de serviço; elogios (carta pessoal; referendos para o grupo; cartaz afixado com foto, nome e motivo da ação; etc.); manutenção do corpo-a-corpo diário com os colaboradores, transmitindo segurança e energia positiva.

### Treinamento

Significa capacitar, proporcionar maior conhecimento específico da atividade, para se obter um maior grau de profissionalismo da equipe, e com isso, transmitir ao cliente maior segurança no atendimento. Todo e qualquer meio, adotados como forma de aprendizado, podem e devem ser estimulados e motivados, desde: cursos; palestras; feiras; seminários; exposições; workshops; leituras; visitas a concorrentes, etc.

Concluindo, investir em treinamento dos funcionários com a finalidade de capacitá-los, significa promover uma mudança de comportamento e de qualificação, visando a um melhor atendimento ao cliente com padrões diferenciados dos concorrentes. Portanto, o processo de motivação deverá ser sempre acompanhado e avaliado, para que o mesmo seja contínuo, modificado, aperfeiçoado e possa gerar resultados positivos, sem acomodação e principalmente sem criar vícios, ou permitir interferências que possam prejudicá-lo.

## 21. Quais são os prós e os contras de se possuir um sócio?

“Duas cabeças pensam melhor que uma”, diz o ditado, mas podem também reduzir a agilidade do negócio, se não estiverem em sintonia e com o mesmo grau de comprometimento empresarial.

### Os argumentos a favor de se ter um sócio:

- Maior capacidade de investimento, proporcionando condições de crescimento para a empresa.

- Decisões compartilhadas e discutidas, reduzindo os riscos de erros de análise.
- Interesses comuns e distribuição de responsabilidades, fortalecendo o negócio.
- Divergências devem ser discutidas e acordadas: somatória de esforços para o bem da empresa.
- Necessidade de controles financeiros para demonstrar com exatidão os resultados da empresa.

### Os argumentos contra ter um sócio:

- Trabalho com afinco de um dos sócios. Pode ocorrer que um pense ou sinta que está fazendo mais que o outro.
- Retiradas dobradas de lucros parciais, sem se ter a certeza de que a empresa suporta essa retirada dos lucros finais.
- Decisões demoradas, em razão de divergências de pensamentos sobre o negócio.
- Divisão de resultados financeiros, que podem ser pequenos no início.

## 22. Quais são os procedimentos para que a minha empresa tenha um site na Internet?

Atualmente, o site empresarial é mais do que um encantamento pela tecnologia e se tornou parte integrante na divulgação dos produtos e serviços para qualquer empresa.

Sua aproximação com os mercados, que no início estava dirigida somente aos seus clientes e aos possíveis consumidores, passou também a ter como alvo de relacionamento os fornecedores, parceiros diretos e indiretos e os próprios empregados em suas relações comerciais, sociais e pessoais.

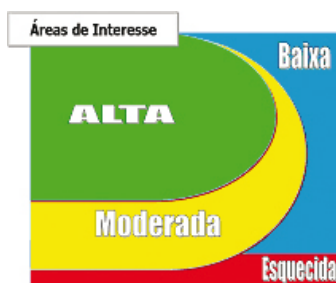
O site empresarial expõe a imagem que seus gestores pretendem informar ao universo empresarial, dos objetivos e da missão do negócio, como também dos produtos e dos serviços comercializados, das formas oferecidas de contato, das metodologias de logística, porém, algumas vezes, esta informação chega de forma distorcida aos seus consumidores e fornecedores.

Assim, para a criação do site empresarial, é fundamental que seja escolhida uma empresa, ou uma pessoa especializada em Web Site e Web Design, para o desenvolvimento adequado das páginas que irão compor o site para o seu negócio.

A preferência por um provedor de acesso e equipamentos que atenda as necessidades geradas pela administração e manutenção de conteúdo do site também é importante para a qualidade no relacionamento com o mundo da Internet.

Para que o site empresarial consiga oferecer bons serviços de recepção e envio de informações, a empresa precisa ter já instalado e em operação um aplicativo compatível com a atividade empresarial exercida, que possibilite a troca de informações entre o sistema na empresa e o site.

No momento da criação do site, a estrutura de páginas deve atender as áreas de interesse visual dos internautas, conforme o gráfico apresentado, pois como está demonstrado, a área que desperta uma maior atração no visitante do site está localizada entre o alto à esquerda e o centro da tela, na visão do internauta. As outras áreas, situadas à direita e no canto inferior da tela, são de menor interesse para o campo de visão do internauta.



Portanto, inventar quaisquer outros procedimentos de acesso e leitura significa colocar em risco a qualidade de acesso e utilização, como também de visualização dos produtos e serviços a serem demonstrados e oferecidos no site.

### 23. Como estabelecer a capacidade produtiva da minha empresa?

A Capacidade Produtiva é o valor máximo que define as saídas do processo produtivo por unidade de tempo. Para as pequenas empresas, esse tempo geralmente é o dia. Logo, a capacidade de produção de uma empresa seria as peças que ela consegue produzir por dia, utilizando os recursos disponíveis (máquinas, homens, terceiros, etc.).

A Capacidade Produtiva de uma empresa pode variar significativamente, dependendo da forma como ela trabalha.

Se trabalhar, contra o estoque, consegue um maior aproveitamento dessa capacidade, pois ajusta seus postos de trabalho a uma determinada programação de produção e nesse período, normalmente não a altera e desta forma, consegue uma produtividade maior.

Neste caso, tem condições de estimar uma previsão de vendas por tipo de produtos, modelos, etc. e alocar seus recursos produtivos baseados nessa previsão, conseguindo estabelecer, de forma mais exata, as necessidades de matéria-prima, mão-de-obra e equipamentos para um determinado período.

Se trabalhar contra os pedidos, há um aproveitamento menor de sua capacidade, pois freqüentemente está ajustando a mesma aos pedidos recebidos.

O mais comum nas pequenas empresas é que elas trabalhem contra os pedidos, pois a maior parte delas, não possui recursos para manter um estoque regulador de produtos acabados e também de matéria-prima e insumos.

Em ambos os casos, a Capacidade Produtiva pode ainda estar limitada pelos gargalos que são postos de serviços que já trabalham em sua capacidade máxima, sendo ela menor que a dos demais postos de trabalho.

Quando a empresa possui recursos para aumentar muito bem a capacidade deste posto de trabalho, ele deixa de ser o gargalo, mas geralmente, a pequena empresa não possui recursos para tal. Neste caso, temos sugerido um recurso,

que não onera a empresa e ainda pode conseguir um aumento de até 15% da capacidade produtiva. É o que chamamos de “revezamento de pessoas”.

A máquina ou o equipamento que é o gargalo para a empresa pode trabalhar as 8,75h diárias, sem interrupção. Basta para tanto, treinar mais um operador para trabalhar nesse “gargalo”. Esse outro operador pode e deve trabalhar, preferencialmente, em outro posto de trabalho, que tenha uma certa “folga em sua capacidade produtiva”, e no horário do almoço, faz-se o “revezamento”, pois cada operador almoça em horários diferentes. Desta forma, consegue-se, sem custo adicional, um acréscimo na capacidade produtiva.

Quando a empresa já trabalha 24h ininterruptas, podem-se efetuar os “revezamentos” nos finais de semanas.

O planejamento da capacidade produtiva deve ser feito, observando-se as previsões de demanda. Isto se faz necessário, pois o nível de utilização da capacidade efetiva de produção irá refletir nos custos unitários e, portanto, nos níveis de produtividade do sistema.

O número de unidades produzidas pelo número de recursos utilizados representa também uma forma importante de se medir a performance do sistema produtivo.



## MARKETING

### 24. Como divulgo a minha empresa?

Existem muitas opções de divulgação da empresa. Elas se dividem em:

**Mídia eletrônica:** rádio, Internet, tv e cinema. Estes meios são usados para construir a imagem da sua empresa e atingirem uma grande área geográfica.

- **Rádio**

*Vantagens:* custo por contato baixo. Prazos curtos de produção. Permite uma rápida concretização do planejamento. Meio flexível, que permite segmentar o público-alvo, “regionalizar”, estar presente em várias durações e períodos de horários específicos. Possibilita a obtenção de elevados índices de repetição. Elevada capacidade de exploração musical. Excelente meio no que diz respeito ao contato direto com o público.

*Desvantagens:* fraca demonstração e identificação com produto. Proporciona níveis de cobertura baixos, sendo que os elevados níveis de repetição provocam o rápido esgotamento da comunicação utilizada.

- **Internet**

*Vantagens:* possibilidade de segmentação em nível comportamental e comunicação interativa. Rápida evolução em nível de penetração. No futuro, haverá a possibilidade de se identificar em pormenor cada contato.

*Desvantagens:* ausência de dados rigorosos de audiência e ainda baixo nível de penetração, principalmente nas famílias de baixa renda.



- **TV**

*Vantagens:* meio audiovisual de grande impacto. Elevada eficácia, com custo de contato relativamente baixo. Excelente veículo para a demonstração do produto. Possibilita a cobertura em nível nacional, elevados níveis de qualidade e de penetração em todos os segmentos da população. Grande flexibilidade, pois permite a seleção de vários períodos e horários em programas distintos, com diferentes durações e sob a forma de patrocínio. Resultados rápidos em termos de cobertura e impacto.

*Desvantagens:* o tempo de vida de um spot televisivo é curto. Elevados custos de produção, com necessidade de orçamento elevado para um impacto mínimo. Obriga um planejamento a longo prazo, devido à saturação publicitária do meio. Dificuldade em alcançar um alvo muito específico.

- **Cinema**

*Vantagens:* meio de grande impacto, com proximidade da possibilidade do consumo.

*Desvantagens:* fraco nível de penetração. Níveis de repetição muito baixos.

**Mídia Impressa:** jornais, revistas e demais publicações periódicas.

*Vantagens:* cobertura em nível nacional. Maior tempo de exposição da comunicação ao alvo, com contato direto do público. Grande flexibilidade, em termos de regionalização, possibilidade de segmentação e variedade de formatos e localizações. Não exige um orçamento elevado para um mínimo de impacto.

*Desvantagens:* a elevada repetição implica custos elevados. A fidelidade da audiência obriga a uma maior diversificação de suportes selecionados, para se garantir um mínimo de cobertura. Elevado custo por contato. Obriga um planejamento a longo prazo, devido à saturação publicitária e condicionamentos de ordem técnica, como, por exemplo, baixos índices de cobertura em alguns segmentos da população.

**Mídia Exterior:** outdoor, placas, sinalização, pintura de muros.

*Vantagens:* obtém elevados níveis de repetição. Não requer uma atitude de recepção do consumidor para se entrar em contato com ele. Excelente meio de lembrança da comunicação utilizada em outros meios, o que reforça os níveis de conhecimento. Grande flexibilidade em termos de regionalização, dimensão e forma, como cartazes, painéis rotativos, zepelins, etc.

*Desvantagens:* elevados custos de produção. Exige um planejamento a longo prazo, devido às necessidades técnicas de produção. Meio fraco para a veiculação de mensagens publicitárias sofisticadas.

**Marketing Direto:** mala direta (catálogos, folhetos, folder, cartas, etc.), canais de TV por assinatura, jornais e revistas dirigidos, telemarketing.

*Vantagens:* possibilidade de contato direto, e personalizado, com o público-alvo. Elevada possibilidade de segmentação do alvo a ser atingido. A eficácia nos resultados obtidos é conseguida através da utilização de técnicas específicas de comunicação.

*Desvantagens:* escolha limitada dos alvos a serem atingidos. Grandes lacunas de listagens em alguns segmentos populacionais.

**Assessoria de Imprensa:** desperta o interesse dos veículos de comunicação sobre os produtos e serviços de sua empresa. Entretanto, é preciso alcançar um maior grau de maturidade e segurança de marketing. Portanto, geralmente não é um meio prioritário para as empresas iniciantes.

**Relações Públicas:** o contato estreito com a comunidade local desperta a boa vontade com a sua empresa, através de iniciativas como patrocínios de times de futebol, quermesses, etc.

**Promoção de Vendas:** degustação, amostras, estandes em feiras, concursos, sorteios, brindes, faixas, adesivos, ímãs de geladeira, encartes, displays. As promoções são ações de curto prazo, por isso precisam ser feitas constantemente para ter a imagem de sua empresa reconhecida no mercado.



**Mídias Alternativas:** são veículos de comunicação que não seguem o padrão usual da relação audiência - impacto. Lembre-se de que essas iniciativas não substituem as ferramentas habituais de divulgação. Alguns exemplos:

- carro de som;
- panfletos;
- balões e dirigíveis;
- banco da praça;
- lixeiras;
- abrigos de ônibus;
- calendários;
- risque-rabisque.

## 25. Como prospectar clientes?

A prospecção de clientes é a iniciativa que o empresário deve ter para:

- aumentar as vendas;
- repor os clientes que serão perdidos naturalmente com o passar do tempo.

### Principais Métodos de Prospecção:

- *Listas de clientes potenciais:* podem ser obtidas em diversas fontes como associações, sindicatos, conselhos regionais, etc. O empreendedor também pode comprar listas qualificadas, e neste caso, recomenda-se buscar por empresas filiadas a ABEMD - Associação Brasileira das Empresas de Marketing Direto ([www.abemd.org.br](http://www.abemd.org.br)).

- *Indicações qualificadas:* são listas de clientes em potencial, selecionadas por profissionais ou por outras empresas (não concorrentes), que atuam diretamente com o mesmo público-alvo da sua empresa. O compartilhamento de listas de clientes entre empresários não-competidores é uma prática que traz ótimos resultados, pois exige pouco ou nenhum investimento e permite o relacionamento direto com o público certo.
- *Indicações de clientes:* são indicações de clientes potenciais, feitas pelos próprios clientes da empresa. Elas podem ocorrer de forma espontânea ou estimulada, quando a empresa oferece algum tipo de incentivo, que pode ser desde um simples brinde, até um bom desconto para novas compras.
- *Prospecção na Internet:* quando os clientes da empresa são pessoas jurídicas, a Internet pode ser um excelente local para a prospecção, pois atualmente a maioria das empresas possui web sites.
- *Visitas pessoais:* a prospecção através de visitas aos clientes potenciais pode trazer bons resultados, porém, o seu alto custo deve ser considerado. Para melhorar a relação custo x benefício das visitas, é recomendado o agendamento prévio por telefone, assim é possível evitar o desperdício de tempo e recursos.
- *Ciclo de prospecção:* Lista → Mala Direta → Telemarketing → Visita: trata-se de sistematizar a utilização da comunicação dirigida combinada com as visitas pessoais. Este método de prospecção parte da aquisição de uma boa listagem de potenciais clientes, que em seguida, são estimulados por uma mala direta, e depois, recebem uma ligação do telemarketing para o agendamento de uma visita pessoal.

## 26. Como montar uma equipe de vendas?

A estrutura da área de vendas de uma pequena empresa depende dos seguintes fatores: dimensão da empresa; produto, ou serviço a ser comercializado; especificidades do produto, ou serviço; grau tecnológico do produto, ou serviço; dispersão geográfica dos atuais clientes; modelos de organização da equipe de vendas.

Ao montar uma equipe de vendas, é preciso levar-se em conta os seguintes fatores:

- **Geográficos:** distribua os elementos da sua equipe pelas regiões mais relevantes. Cada vendedor tem uma região, podendo vender todos os produtos da empresa. Os vendedores passam a conhecer melhor os clientes, criam uma relação mais próxima e conseguem gerir melhor os deslocamentos.
- **Produtos:** cada vendedor é responsável por um produto ou por um conjunto de produtos da empresa. No caso da comercialização de produtos que exigem conhecimentos técnicos específicos, os clientes têm que ser bem informados e o vendedor não pode demonstrar ignorância sobre o que está vendendo.
- **Tipo de cliente:** se a empresa tem clientes diferenciados, que obrigue a diferentes abordagens por parte do departamento, os vendedores devem se especializar nos ramos de cada um deles. Por exemplo; a empresa pode ter pessoas que se dediquem apenas aos atacadistas e outras só ao varejo. Esta é uma boa opção para se prestar uma maior atenção às necessidades de cada tipo de cliente. Mas, se os clientes com características semelhantes estiverem muito dispersos no país, o trabalho pode tornar-se mais complicado.
- **Sistema misto:** se a sua empresa já atingiu uma dimensão considerável, o empresário pode optar pela distribuição complexa por região/produto, região/cliente ou região/produto/cliente.

A organização não é tudo. É importante também ter flexibilidade para manter os funcionários motivados. O roteiro de visita deve ser rigoroso e é indispensável analisar cuidadosamente cada cliente, verificando as compras médias e a última compra de cada um deles. A motivação da equipe de vendas também, não pode ser deixada de lado.

*Para organizar um time de vendas altamente comprometido, é necessário que o gestor disponibilize para todos as ferramentas e os recursos adequados.*

## 27. Como definir as metas de vendas?

A definição das metas de venda parte do faturamento necessário para alcançar os resultados financeiros desejados, traduzido-se em volumes unitários de vendas dos diversos tipos de produtos. Deve-se, sempre, seguir uma série histórica, no caso de uma empresa já existente, ou em estimativas, no caso de uma empresa nascente.

A definição de metas orienta a tomada de decisões da empresa, mantendo-se o foco no negócio e evitando-se desperdícios.

As metas de vendas devem sempre ser factíveis, ou seja, devem ser alcançáveis em condições normais de mercado. A equipe de vendas deve participar o máximo possível do processo de definição das mesmas, pois, desta forma, estará mais comprometida com os resultados.

O método utilizado para se definirem as metas individuais deve ser justo e transparente, evitando-se qualquer tipo de privilégio, ou discriminação entre os vendedores.

A empresa deve buscar a manutenção de um equilíbrio entre as oportunidades oferecidas e as metas de vendas de cada vendedor. Em outras palavras, as metas devem ser coerentes com a carteira, região e com o segmento de mercado do vendedor.

Além das metas quantitativas em volumes de vendas, faturamento, descontos e despesas de vendas, outros parâmetros qualitativos podem, e devem ser considerados, como a participação em treinamentos, número e natureza de elogios e reclamações, pedidos cancelados, entre outros.

Estes volumes de vendas são divididos entre os vendedores de acordo com o potencial das carteiras de clientes, ou das regiões de atuação. No caso de vendas internas, as oportunidades tendem a ser mais equilibradas e, da mesma forma, as metas individuais dos vendedores tendem a ser muito parecidas.

## 28. Como elaborar um cadastro de clientes?

Idealmente, podemos montar um cadastro de clientes utilizando-se das ferramentas de informática, ou então, podemos iniciar, de forma bem simples, a montagem de um banco de dados utilizando fichas de clientes, por exemplo. O cadastro de clientes deve conter um conjunto de informações que permita o aperfeiçoamento do relacionamento da empresa.

As informações do cadastro de cliente se dividem em três grandes grupos:

- Identificação: são as informações básicas para o relacionamento com o cliente, como nome completo, endereço, telefone, e-mail, número de documentos, data de nascimento, estado civil, profissão, etc.
- Perfil de preferências do cliente: são informações sobre produtos, tamanhos, cores, modelos, marcas, etc. que o cliente costuma comprar.
- Histórico de compras e contatos: são os registros relativos a todas as compras realizadas pelo cliente e também a todos os contatos telefônicos e malas diretas enviadas.



As informações do cadastro precisam ser constantemente atualizadas, pois com o tempo, os clientes mudam de endereço, trocam seus telefones até mesmo as preferências.

O cadastro de clientes é uma das mais importantes ferramentas de marketing da pequena empresa; por isso, mantê-lo organizado e sempre disponível permite aproveitar grandes oportunidades.

**Lembre-se!**  
*O cliente que compra à vista também precisa ser cadastrado; afinal, ele também é ou poderá ser um cliente preferencial.*

## 29. Como fazer uma pesquisa de mercado?

As pesquisas de mercado visam basicamente:

- dar subsídios para as decisões da empresa, reduzindo riscos.
- detectar ou dimensionar oportunidades ou problemas para o negócio.

A pesquisa de mercado pode ser dividida nas seguintes etapas:

### Elaboração do Problema de Pesquisa

Definir o problema de estudo consiste em identificar o público-alvo a ser estudado, e que tipo de informações deverá ser coletado sobre ele. Em regra, as principais informações sobre os consumidores dividem-se em quatro grandes categorias:

- *Características demográficas:* esta categoria inclui as informações de caráter genérico sobre o cliente como o sexo, a idade, o rendimento, a nacionalidade, a localização geográfica, o nível de instrução, a atividade profissional, o número de pessoas do seu agregado familiar etc.
- *Comportamentos de consumo:* são os dados relativos à forma como os consumidores interagem com os produtos ou serviços. Pode-se perguntar, por exemplo, o que, quanto, quando, onde e para que eles consomem. Ou seja, pretende-se saber quais são os seus hábitos e procedi-

mentos efetivos, quer de compra, quer de utilização, de um determinado produto ou serviço.

- *Atitudes dos consumidores:* estas informações pretendem definir não só o que os clientes fazem, mas, sobretudo, o que pensam sobre a marca. Nesta categoria, é comum fazer-se uma distinção entre as atitudes de carácter cognitivo (a imagem percebida da marca) e as de carácter afetivo (os juízos de valor sobre a marca).
- *Processo de decisão de compra:* pretende-se descobrir quais são as verdadeiras motivações por trás do comportamento dos clientes. Quais são os critérios de escolha que mais valorizam, qual o grau de envolvimento afetivo e de lealdade que têm com a marca e, por fim, a que fontes de informação e de conselho recorrem.

### Estudo Preparatório

Ao iniciar o seu estudo de mercado, você deverá preparar um plano de pesquisa, que deixará bem claros os objetivos do estudo, os recursos disponíveis, as pessoas responsáveis, os prazos e os custos. Mas, antes de avançar para estudos mais complexos e caros, você deve começar sempre pela pesquisa básica, que consiste na procura e seleção de informações de carácter público que podem ser de grande utilidade, tais como:

- IBGE;
- Sebrae-SP (pesquisa de potencial de consumo dos municípios);
- Ministérios e Secretarias;
- Imprensa especializada;
- Imprensa generalista;
- Associações setoriais e classistas;
- Sua própria empresa;
- Relatórios de estudos de mercado já efetuados;
- Internet.

### Tipos de Pesquisa

- *Pesquisas de hábitos e atitudes:* estes tipos de pesquisas fornecem informações sobre os hábitos de consumo e compra de produtos, o grau de envolvimento dos consumidores com os produtos, o conhecimento e a imagem das marcas e os critérios de escolha dos clientes.
- *Pesquisas/Painéis repetitivos:* consistem em colocar periodicamente as mesmas questões junto de uma população determinada, de modo a seguir a evolução das suas respostas ao longo do tempo. É o caso dos barômetros (cujas amostras sucessivas são compostas por indivíduos diferentes) e dos painéis (cuja amostra é constante).
- *Pesquisas qualitativas:* os estudos qualitativos visam compreender as necessidades, motivações e comportamentos dos consumidores. Distingue-se das pesquisas por questionário, pela maior complexidade e profundidade dos seus métodos de análise. São exemplos deste tipo de estudos: entrevistas livres (em que se deixa o entrevistado falar livremente sobre um dado tema), ou discussões em grupo (em que um moderador lidera o grupo e apresenta os tópicos a serem discutidos, observando as reações dos participantes). Este último tipo de estudo pode ser muito útil antes do lançamento de um novo produto.

### Definição do Tamanho da Amostra

Esta decisão dependerá do nível de profundidade do estudo que se pretende efetuar, e dos recursos disponíveis. Há, no entanto, dois conselhos básicos que deverão ser respeitados:

- Quanto maior for a quantidade absoluta da amostra, maior a exatidão do resultado;
- Não se esqueça, porém, de que a partir de uma determinada quantidade, as vantagens com o aumento da amostra são cada vez mais diminutas, não compensando os respectivos custos.

## Elaboração do Questionário

Tendo a amostra definida, deve-se passar à elaboração do questionário propriamente dito. Trata-se de um passo fundamental para assegurar que os resultados serão representativos da população a estudar. É importante limitar ao máximo a extensão do questionário, não apenas ao número de questões e ao tempo de duração do mesmo, mas também à ordem das questões e ao grau de esforço que exigirão por parte do entrevistado.

Algumas dicas úteis sobre a elaboração de questionário:

1. Escreva uma introdução que permita ao entrevistado perceber a razão do estudo de mercado;
2. Comece por questões fáceis para minorar a eventual resistência do entrevistado;
3. Divida o questionário por tópicos, tendo o cuidado para que obedçam a uma estrutura lógica;
4. Elabore questões claras e específicas;
5. Use uma linguagem facilmente compreensível por todos os entrevistados.
6. Varie o tipo de questões, evitando assim, a confusão e a irritação do entrevistado.

## Definição da Forma de Aplicação do Questionário

Existem cinco métodos principais para se realizar uma pesquisa:

- Pesquisas por carta/mala direta: consiste no envio de um questionário pelo correio às pessoas que fazem parte da amostra, adicionando um envelope fechado para a resposta. É um método econômico e cômodo, mas que, raramente, obtém taxas elevadas de respostas;
- Pesquisas por telefone: são igualmente econômicas, pois se pressupõe que sejam de curta duração e de resposta imediata. Têm a vantagem de

possuírem taxas mais altas de resposta, mas não possibilitam a apresentação de quaisquer elementos de caráter visual;

- Pesquisas via e-mail ou Internet: são cada vez mais populares, devido ao seu baixo custo, comodidade e rapidez de utilização. Antes de iniciar uma pesquisa via correio eletrônico, procure obter a permissão do potencial entrevistado;
- Pesquisas face a face/campo: as entrevistas pessoais, na rua ou em domicílio, são os métodos mais seguros (mas também os mais caros) para se obter uma maior quantidade e credibilidade de respostas;
- Pesquisas por observação: são as que pressupõem a coleta de informação, através da observação direta por parte do entrevistador.

## Aplicação da Pesquisa no Campo

Após todos os preparativos, está na hora de implementar o seu estudo de mercado no campo. Para esta fase, é necessário contar com uma equipe de bons profissionais, capazes de realizarem as pesquisas, com um elevado nível de qualidade, e respeitando os custos e os prazos acordados.

O entrevistador deve possuir as seguintes características:

- uma boa apresentação;
- uma capacidade eficaz de comunicação;
- uma boa preparação para ultrapassar possíveis objeções do entrevistado.

## Análise dos Resultados

Após a coleta, a tabulação e a geração dos relatórios da pesquisa, é recomendada a busca de apoio especializado de consultores, para se realizar uma análise criteriosa dos resultados. Este apoio pode ser obtido junto ao Escritório Regional do Sebrae-SP mais próximo. Consulte a lista dos escritórios do Sebrae-SP na Internet [www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br).

### 30. Como escolher o melhor ponto comercial?

Uma boa localização pode representar uma grande variação no volume de negócios e ser determinante para o sucesso ou o fracasso de um empreendimento.

Estar próximo de onde o público-alvo reside, trabalha, ou no fluxo de um local para o outro é favorável ao desenvolvimento de praticamente todos os tipos de empresa.

Os fatores básicos que devem ser analisados para escolha do ponto são:

- **Acesso:** Facilidade de acesso por meio de transportes coletivos; rua conhecida; corrente de tráfego; a não obrigação do cliente de cruzar a pista contrária; estacionamento no local do imóvel, ou bem próximo; facilidade de visibilidade da loja; etc.
- **População:** Verificação da renda; quem são os clientes e os consumidores em potencial; quais são os hábitos e o comportamento de compra (locais onde realizam suas compras); grau de fidelidade com estes locais; frequência de compras; motivos que os levam até os locais; etc.
- **Imóvel:** Defina a área ideal para sua loja em m<sup>2</sup>; avalie, dentre as opções de imóveis disponíveis, a que mais se aproxima em m<sup>2</sup> (tanto maior como menor); térreo é melhor que sobrado, ou prédio; com bom fluxo de pessoas em frente da loja; verifique as leis municipais de zoneamento para o seu tipo de atividade empresarial, etc.
- **Concorrência:** Identifique quem são, quantos são e onde estão os concorrentes; a concorrência, neste momento, deve ser avaliada em razão das suas estratégias de localização, isto é, deve ser entendida assim: onde tem geograficamente ocorrido a expansão, ou mesmo o fechamento, das lojas dos seus principais concorrentes. Cabe destacar, também, que aquilo que às vezes parece ser não o é de fato. A proximidade de lojas com produtos semelhantes (concorrentes diretos) pode ser benéfica para vários segmentos do varejo.

### 31. Como atender bem o cliente?

Atender com qualidade o cliente ou satisfazê-lo, é uma filosofia empresarial baseada na parceria. É fundamental compreender que, atender com qualidade o cliente não se resume em tratá-lo bem, com cortesia. Mais do que isso, hoje significa acrescentar benefícios a produtos e serviços, objetivando superar as expectativas dele. É necessário se estabelecer um canal direto de comunicação entre o cliente e a empresa, através do qual o primeiro é regularmente ouvido, com muita atenção, e suas críticas e sugestões são transformadas em especificações de melhores produtos e serviços.

Esta filosofia, que prioriza as necessidades e interesses do cliente, e não os da própria empresa, leva a um aumento do volume de negócios, em função da fidelidade do cliente. Além disso, estudos demonstram que, para a maioria das pessoas, a qualidade do serviço é mais importante do que o seu preço, concluindo-se que os consumidores estão dispostos a pagar mais por serviços de qualidade.





A implantação de um serviço orientado ao cliente necessita de um absoluto comprometimento da empresa inteira, a começar por aqueles que determinam os rumos e as estratégias maiores, ou seja, seus diretores e proprietários. Outro ponto a ser considerado, é a concessão de maior autonomia e apoio ao pessoal de linha de frente, assegurando a perfeita coordenação e interação entre todos os departamentos, desde os recursos humanos até o pessoal da linha de frente, passando pelas áreas de finanças, marketing e todas as demais.

O aperfeiçoamento do relacionamento da empresa com seus clientes só ocorre se houver um amplo diálogo com o mercado. Para isso, é necessária a implantação de canais de comunicação com os consumidores através dos quais o cliente possa fazer as suas sugestões e reclamações e obter prontamente uma resposta. Além disso, a empresa deve realizar ações pró-ativas de avaliação da satisfação, também chamadas de pós-vendas. O objetivo do pós-venda é identificar tanto as deficiências no atendimento ou produtos como as novas oportunidades de vendas.

Uma questão também importante para a qualidade do atendimento é o treinamento de todos aqueles que têm um contato com os clientes, para que seja entregue aos mesmos o produto/serviço que lhe foi prometido. Em outras palavras, tem que se estabelecer uma parceria não só com o cliente, mas também com o seu funcionário, já que sem a sua cooperação, qualquer plano está fadado ao insucesso.

O bom atendimento levará à satisfação e à fidelidade do consumidor, traduzindo-se em mais negócios para a empresa.

## FINANÇAS

### 32. Qual é a diferença entre os custos fixos e os variáveis?

Os custos fixos, como: pró-labore, aluguel, salários e encargos, energia elétrica, telefone, etc., não variam em decorrência das vendas. Já os custos variáveis, os de compra dos produtos, os impostos, e as comissões, por exemplo, são diretamente ligados às vendas, oscilando conforme o aumento ou a redução das receitas.

Esta é a primeira etapa para se penetrar diretamente no mundo financeiro da empresa, realizando os controles dos custos fixos, conhecidos também por indiretos, e os custos variáveis, os que estão diretamente ligados à comercialização dos produtos e serviços.

***Não se esqueça!***  
***O pró-labore é um custo; não retire os proventos dos sócios do lucro da empresa.***

Nos custos fixos, existe um parâmetro que normalmente é deixado de lado pelos empreendedores, o pró-labore, seja para melhorar os resultados financeiros, enganando a si mesmo, ou simplesmente porque o valor retirado é totalmente variável e de data incerta, o que acaba causando um transtorno para o controle do fluxo de caixa.

Portanto, o valor de retirada dos sócios ou proprietários deve ser fixado, como também as datas.



### 33. Como elaborar o custo das mercadorias vendidas?

Este parâmetro, apesar de ter uma grande importância na análise de resultados da empresa, é muitas vezes deixado de lado pela extrema dificuldade em obtê-lo.

Efetuar este controle manualmente é muito trabalhoso, pois cria um número enorme de papéis e informações, que para serem devidamente analisados, demandam muito tempo de empregados ou do próprio empresário, não justificando, para muitos, a contratação de uma pessoa para realizar o controle específico deste item.

#### Mas o que é o CMV – custo da mercadoria vendida?

São os custos das mercadorias e/ou serviços que originam o faturamento mensal da empresa, não importando o dia em que aconteceu o pagamento ao fornecedor, mas sim a data em que foi comercializado o produto e/ou serviço.

Sem esta informação, é impossível conhecer o resultado do demonstrativo mensal de resultados e nem tão pouco definir o ponto de equilíbrio do negócio.

Assim, mãos à obra, levantar o CMV é preciso, inventar um valor não.

### 34. O que é o fluxo de caixa e qual é a sua importância?

A função desta ferramenta é a de informar o empresário sobre a situação da movimentação diária dos recursos financeiros, disponibilizando as informações pertinentes aos pagamentos, recebimentos e ao saldo, realizados e a se realizarem, de forma diária e acumulada.

A composição do Fluxo de Caixa pode variar muito, porém as informações devem estar estruturadas diariamente e de forma acumulada, informando os pagamentos, recebimentos e o saldo, ao longo do tempo.

O resultado acumulado do fluxo de caixa, quando negativo, pode significar o óbvio: a empresa está gastando mais que a sua receita permite.

As causas podem ser:

- Os prazos para pagamentos, oferecidos aos consumidores são maiores que os prazos que os fornecedores oferecem à sua empresa;
- O valor das parcelas das compras realizadas em datas sazonais, como por exemplo, Natal e Dia das Mães, são mais altos que o saldo de caixa;
- As compras para a composição de estoque estão muito elevadas, em relação ao giro de estoque efetivo da empresa;
- As retiradas de pró-labore estão além das possibilidades da empresa;
- Os juros bancários estão crescendo, em virtude da constante operação de descontos de cheques pré-datados, duplicatas, e ainda, adiantamento dos cartões de crédito.

*Se existe uma empresa, precisa também existir o fluxo de caixa para controlar os saldos ao longo da sua existência.*

*Sem esta ferramenta, seria como o empresário administrar a empresa com os olhos vendados.*

Mas existe a situação ideal: o saldo do Fluxo de Caixa está positivo, portanto, a empresa está conseguindo cumprir as suas obrigações, realizando o oposto dos itens citados acima.

Através do Fluxo de Caixa, o empresário pode manter suas contas em equilíbrio, postergando ou adiantando receitas ou débitos ao longo de um período.

### 35. O que é, e como calcular o ponto de equilíbrio da minha empresa?

O Ponto de Equilíbrio (PE) informa ao empresário o faturamento mensal mínimo necessário para cobrir os custos (fixos e variáveis), informação esta que muitas vezes é vital para a análise de viabilidade de um empreendimento ou da adequação da empresa em relação ao mercado.

Para calcular o Ponto de Equilíbrio (PE) em reais (faturamento), faça o seguinte:

Fórmula:

$PE = \text{Custo Fixo} / \text{IMC}$  (índice da margem de contribuição).

Portanto, inicialmente calcule:

- O valor total do custo fixo mensal.
- O índice da margem de contribuição.



Para calcular o índice da margem de contribuição utilize o DRE.

#### Modelo de Demonstrativo de Resultados do Exercício – DRE

- Informações mensais.

Itens	Valor	%
1. Vendas	30.000,00	100%
2. Impostos	(3.000,00)	10%
3. Comissões	(1.500,00)	5%
4. Custos das Mercadorias Vendidas	(15.000,00)	50%
5. Margem de Contribuição (1-2-3-4)	10.500,00	35%*
6. Custos Fixos	(7.500,00)	25%
7. Lucro Líquido (5-6)	3.000,00	10%

% = relação percentual do item com o valor das Vendas

#### \* Índice da Margem de Contribuição - IMC

$IMC = \text{Margem de Contribuição} / \text{Vendas}$

$IMC = 10.500,00 / 30.000,00 = 0,35$  ou 35%

Assim, após ter em mãos as duas informações, custos fixos e o IMC, você poderá calcular o Ponto de Equilíbrio - PE.

Para calcular o PE:

$PE = \text{Custos Fixos} / \text{IMC}$

$PE = 7.500,00 / 0,35 = 21.428,57$

$PE = R\$ 21.428,57$

### 36. Como posso saber se a empresa está obtendo lucro?

Utilizando o demonstrativo de resultados do exercício – DRE.

A função desta ferramenta é a de informar se a empresa está obtendo lucro ou não nas operações pertinentes a um determinado período, geralmente de um mês.

Os valores que compõem o DRE devem corresponder ao mês que está sendo analisado, portanto, não necessariamente, se houve a efetivação dos pagamentos dos custos e dos recebimentos das vendas, naquele determinado mês.

O DRE possibilita diversas análises, como a do Lucro Líquido ou Prejuízo. Se a empresa tiver com valor negativo pode significar:

- Faturamento abaixo do ponto de equilíbrio, faturamento necessário para pagar os custos e despesas.
- Custos Fixos elevados em relação ao faturamento.
- Formação dos preços de venda com margens muito baixas de lucro ou até mesmo zeradas ou negativas, possivelmente os preços estão sendo calculados sem a inserção dos custos fixos.
- Despesas financeiras muito elevadas, devido, provavelmente, ao desconto de cheques ou duplicatas.

### 37. O que é capital de giro e como calculá-lo?

Quando uma empresa inicia as suas atividades, recebe dois tipos de investimentos. Um, considerado como investimento fixo, que servirá para a aquisição das máquinas, móveis, prédio, ferramentas, enfim, para investir em itens do ativo imobilizado.

A outra parte dos investimentos vai compor uma reserva de recursos para ser utilizada conforme as necessidades financeiras da empresa ao longo do tempo. É o chamado capital de giro. Esses recursos ficam alocados nos estoques, nas contas a receber, no caixa ou na conta corrente bancária.

O estoque de uma empresa é formado e mantido em função das necessidades do mercado consumidor, portanto,

***Fique atento!***  
***Reconhecer e também administrar, de forma correta, o valor correto do capital de giro significa ficar longe de descontos de cheques pré-datados e duplicatas, todos os dias.***

este está sempre sofrendo mudanças de investimentos, seja em tipos de itens ou em quantidades.

Quanto maior a necessidade de investimento nos estoques, mais recursos financeiros a empresa deverá ter.

As contas a receber são resultados das vendas realizadas a prazo, ou seja, o seu cliente leva o seu produto e lhe devolve o recurso financeiro depois. Portanto, quanto mais prazo você oferece ao cliente ou quanto maior for a parcela de vendas a prazo no seu faturamento, mais recursos financeiros a empresa deverá ter.

É nas contas correntes bancárias e no caixa que fica concentrada a parcela dos recursos financeiros disponíveis da empresa, ou seja, aquela que a empresa pode utilizar a qualquer tempo para honrar os seus compromissos diversos. Dependendo do saldo inicial, das entradas e das saídas, pode ocorrer uma falta ou uma sobra desses recursos em um momento específico, dia ou semana.

Neste sentido, as decisões de compras e vendas não podem ser tomadas sem nenhum critério. Sempre que uma decisão de compra ou de venda for tomada, é necessário que sejam feitas uma análise e uma avaliação sobre a disposição dos recursos financeiros da empresa para isso. Se for tomada uma decisão de compra em excesso, a empresa deverá ter uma quantidade maior de recursos financeiros. Se for tomada uma decisão de dar mais tempo para os clientes nas vendas a prazo, a empresa também precisará de mais recursos financeiros. Se esse recurso não existe, a empresa acabará tendo de utilizar recursos emprestados de bancos, de fornecedores ou de outras fontes, o que irá gerar uma necessidade de pagamentos de juros, diminuindo a margem de lucro do negócio.

Portanto, administrar o capital de giro da empresa significa avaliar o momento atual, as faltas e as sobras de recursos financeiros e os reflexos gerados por decisões tomadas em relação a compras, vendas e à administração do caixa.

### 38. Como calcular o custo da mão-de-obra direta - MOD?

A Mão-de-Obra Direta (MOD) deve ser considerada como aquela que está diretamente ligada ao produto ou serviço.

De modo geral, pode ser calculada da seguinte forma:

- Calcular o salário do empregado com encargos.
- Dividir o valor calculado acima por 176 horas, que equivale a 22 dias (quantidade de dias úteis médios mensais por ano) vezes 8 horas.
- O empresário, se quiser, pode também utilizar as h-H reais (hora-homem), ou seja, calculando um índice de ociosidade da MOD (mão-de-obra direta).

#### Exemplo:

Ociosidade = 5 % -> cálculo das h-H reais =  $176 \times 0,95 = 167,2$  h-H.

### 39. Como formar o preço de venda adequado ao mercado?

Existem diversas formas para o cálculo do preço de venda. Abaixo, segue uma das utilizadas no universo empresarial.

- Preço de Venda = Custo do produto ou serviço X Índice de comercialização.
- O índice é o resultado da soma dos percentuais dos impostos de comercialização, como o SIMPLES, ICMS, ISS, etc., mais o percentual do custo fixo (custo fixo dividido pelo faturamento mensal médio anual), mais o percentual das comissões e frete, e também o percentual referente à margem de lucro desejada, ou possível do produto ou serviço.
- Para determinar o índice, é necessário subtrair de 100% o resultado do item 2 e depois dividir por 100, para que o número fique de forma centesimal.

- Para encontrar o índice, divida 1 pelo número encontrado no cálculo do item 3.

A fórmula:

$$\frac{(100\% - (\% \text{ Impostos} + \% \text{ Custo Fixo} + \% \text{ Comissão} + \% \text{ Frete} + \% \text{ Margem de Lucro}))}{100}$$

100

Depois de encontrar o resultado desta fórmula, divida 1 pelo resultado obtido.

Exemplo do cálculo do preço de venda:

1. Custo do produto = R\$ 9,00
2. Imposto = 4,0%
3. Comissão = 3,0%
4. Custo Fixo = 25,0%
5. Frete = 6,0%
6. Margem de Lucro = 15,0%
7. Cálculo do índice =  $(100 - (4 + 3 + 25 + 6 + 15)) = 47 / 100 = 0,47 = 1 / 0,47 = 2,1277$   
 $PV = 9,00 \times 2,1277 = 19,15$

#### Atenção!

*Fazer o cálculo matemático dos preços de venda dos produtos e serviços é relativamente fácil; difícil é adequá-los constantemente ao mercado, sem prejudicar o lucro líquido da empresa.*

*Portanto, fique sempre atento às oscilações dos custos fixos e variáveis. Negocie com os fornecedores, antes de reduzir as margens de lucro.*

#### 40. Como reconhecer se o custo dos produtos ou dos serviços é competitivo no mercado?

Conseguir identificar a competitividade de venda de um produto ou serviço, antes mesmo de disponibilizá-lo ao mercado, é uma informação que não pode ser desprezada.

Para isto, é preciso conhecer a metodologia de cálculo do custo-alvo, ou do custo de compra que atenda as expectativas de margem de lucro do empresário.

O custo-alvo informa, portanto, o custo que você deveria conseguir de um determinado produto ou serviço, para oferecer um preço de venda compatível com o praticado no mercado.

A fórmula do custo-alvo é a seguinte:

Custo-Alvo = Preço de Venda do concorrente / Índice de venda utilizado pela sua empresa.

Exemplo de cálculo do custo-alvo (CA)

1. Preço de Venda do concorrente = R\$ 18,00.
2. Índice praticado na sua empresa = 2,1277

$CA = 18,00 / 2,1277 = 8,46$  -> este é o custo-alvo, que a sua empresa deve procurar ter junto aos seus fornecedores.

##### Maiores Informações:

###### Casa do Contabilista

Av. Capitão Salomão, 280 - Campos Elíseos  
Ribeirão Preto / SP - CEP 14080-210  
Fones: (16) 3625-7159 / 3632-0356  
Site: [www.casadocontabilista.org.br](http://www.casadocontabilista.org.br)  
e-mail: [aescon.rp@acirpnet.com.br](mailto:aescon.rp@acirpnet.com.br)

###### SEBRAE-SP - ER Ribeirão Preto

Rua Inácio Luiz Pinto, 280 - Alto da Boa Vista  
Ribeirão Preto / SP - CEP 14025-680  
Fones: (16) 3621-4050 / 3620-8241  
Site: [www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br)  
e-mail: [ribeiraopreto@sebraesp.com.br](mailto:ribeiraopreto@sebraesp.com.br)

###### Central de Relacionamento

**0800 728 02 02**

De segunda a sexta, das 8h às 20h - ligação gratuita.  
[ouvidoria@sebraesp.com.br](mailto:ouvidoria@sebraesp.com.br)

[www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br)

