

# 10 PASSOS

## PARA EMPREENDEDOR MELHOR



1



# COMO ELABORAR UM PLANO DE NEGÓCIOS “NOTA 10”



---

**PLANO DE NEGÓCIO (PN) É UM GUIA DE PLANEJAMENTO BEM ESTRUTURADO PARA CARACTERIZAR UMA NOVA EMPRESA OU REORGANIZAR UMA JÁ EXISTENTE. ELE É FUNDAMENTAL PARA MAPEAR INFORMAÇÕES QUE SERVIRÃO DE NORTE TANTO PARA EMPREENDEDORES COMO PARA POSSÍVEIS INVESTIDORES.**



COMECE PELO

# CONCEITO

O ponto de partida para estruturar um bom PN, segundo **Fernando Pedro de Moraes**, professor de Empreendedorismo da Universidade Presbiteriana Mackenzie de Campinas, é definir o conceito do negócio.



“NESTE ITEM, FAÇA UM RESUMO COM A NECESSIDADE DE SEUS CLIENTES, COMO ELA SERÁ ATENDIDA E QUAIS SERÃO AS ESTRATÉGIAS PARA ATRAIR COMPRADORES E MANTÊ-LOS SATISFEITOS E FIÉIS À SUA EMPRESA.”

# APRESENTAÇÃO<sup>N</sup>

O SEGUNDO PASSO



## TIPO DE NEGÓCIO

Defina o tipo de negócio e como ele será oferecido aos clientes, bem como os atributos de valor da oferta e essa relação com as oferecidas pelos seus concorrentes.

## RISCOS

Informe os riscos inicialmente reconhecidos e como eles serão gerenciados, além dos potenciais de lucro e de crescimento do negócio.

## IMPACTOS

Coloque os possíveis impactos causados pelo seu negócio (como os ambientais e sociais) e sua contribuição para um desenvolvimento sustentável.



## DIRETRIZES

# PRINCIPAIS

Nos setes tópicos seguintes, o PN estabelece todo o escopo da empresa.



---

### INTEGRANTES

Apresente áreas de *expertises*, conhecimentos e experiências dos envolvidos no negócio.

---

### MERCADO

Além de traçar os perfis de mercado, clientes e concorrentes, defina tendências do setor no qual está inserido e exponha a estratégia competitiva para superar adversários.

---

### PROCESSO

Descreva produto ou serviço. Demonstre custo e formação de preços, estruturas de distribuição, logística, marketing e comunicação.

---

### ORGANIZAÇÃO

Informe princípios, valores e missão da empresa; tipo de licença para operar; estruturas legal e organizacional; e distribuição dos cargos e das atividades.

---

### PLANOS DE MARKETING E DE VENDAS

Explique como serão vendidos os produtos ou serviços e a projeção de crescimento.

---

### FINANÇAS

Descreva projeções de fluxos de caixa, tempo e taxa de retorno do investimento, definindo um modelo de ponto de equilíbrio do negócio e fontes de recursos financeiros (próprio, de investidores, de terceiros etc.).



---

### EXPANSÃO

Projete prazo em que o negócio atingirá um crescimento real.



# FAÇA O PLANO ESTRATÉGICO DE VENDAS E ACOMPANHE SUA EXECUÇÃO



---

**ESTE PLANEJAMENTO É FUNDAMENTAL PARA GARANTIR A SOBREVIVÊNCIA DA EMPRESA E ORGANIZAR OS RECURSOS, TENDO COMO FOCO A MAXIMIZAÇÃO DAS VENDAS E A REDUÇÃO DOS CUSTOS. DEVE SER COMPARTILHADO COM OS COLABORADORES DELEGANDO AS METAS E AS RESPONSABILIDADES DE CADA UM.**



SIGA ESTE

# ROTEIRO

## QUANDO FAZER

O plano estratégico de vendas deve ser anual. O ideal é começar a elaborar o plano do ano seguinte em setembro ou outubro para que fique pronto em dezembro.



Fonte: Alan Jezovsek Kuhar, professor do curso de Administração da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)

## COMO FAZER

**DICA 1** - Leve em conta as questões que podem interferir nos resultados, tanto as de macro (econômica, político-legal, tecnológica, natural, cultural e demográfica) como as de microambiente (instituições que impactam e são impactadas por sua atividade, como clientes, fornecedores e concorrentes).

**DICA 2** - Estabeleça as metas, que devem ter três qualidades: quantitativa (na forma de um número, como venda, preço, margem, custo, perdas, ganhos etc.); mensurável (ter uma mecânica simples para verificar sua ordem de grandeza, como produtos vendidos, receita do mês e pedidos feitos); e atingível (sem exageros, use o bom senso).



## COMO ACOMPANHAR

Valide as metas estipuladas mês a mês. É preciso manter o ciclo contínuo: planejar o futuro e realizar no presente, verificar o que funcionou (ou não) e corrigir os desvios.



# MANTENHA O ESTOQUE SOB CONTROLE



**A GESTÃO ADEQUADA DO ESTOQUE É FUNDAMENTAL PARA A SAÚDE DO NEGÓCIO. ELA AJUDA O EMPRESÁRIO A TOMAR DECISÕES PARA EVITAR PREJUÍZOS, REDUZIR CUSTOS E, AO MESMO TEMPO, MELHORAR OS GANHOS DAS VENDAS, EXPLICA A PROFESSORA E COORDENADORA DO CENTRO DE EXCELÊNCIA EM LOGÍSTICA E *SUPPLY CHAIN* (GVCELOG) DA FGV/EAESP, PRISCILA DE SOUZA MIGUEL.**

“A FUNÇÃO DO GESTOR É EQUILIBRAR: O ESTOQUE NÃO DEVE SER GRANDE DEMAIS, PARA MINIMIZAR PERDAS E CUSTOS, NEM MUITO PEQUENO, PARA ATENDER BEM À DEMANDA.”





## MEDIDAS IMPORTANTES

para  
um

# ESTOQUE

S A U D Á V E L

Saiba exatamente os tipos de produtos estocados, a quantidade de cada um e o prazo de validade. Liste também os itens danificados ou fora dos padrões de qualidade.

Verifique quais são os artigos mais importantes para seu negócio e tenha maior controle sobre eles.

### CRIE E ACOMPANHE INDICADORES

Defina o giro de estoque (quantas vezes a mercadoria será renovada no prazo de um ano) e a média de dias que consegue atender com o estoque disponível.

Analise a demanda de consumo de cada produto para traçar o planejamento de compra e armazenamento das mercadorias.

Faça um calendário para definir os períodos de renovação do material e para manter um volume adequado durante todo o ano.

### IDENTIFIQUE OPORTUNIDADES

Produtos com bom giro podem ser comercializados com melhor margem de lucro. Para isso, negocie lotes maiores com os fornecedores, diminuindo custos com a compra e o transporte.

Detectou material sem ou com pouco giro? Isso significa custos altos. Como solução possível, pense em ações promocionais ou devolução ao fornecedor.



## CAPRICHE NA ADMINISTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA



---

**RESUMIDAMENTE, FLUXO DE CAIXA É A COMPOSIÇÃO** DE ENTRADAS E SAÍDAS DE RECURSOS DE UMA EMPRESA AO LONGO DO TEMPO. “A GESTÃO DESSES PROCESSOS É DECISIVA PARA EVITAR A QUEBRA DO NEGÓCIO”, DESTACA O PROFESSOR DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM), BRUNO ARAUJO.



## PROCEDIMENTOS

# CHAVE



## CONTROLE TOTAL

- ▶ Faça o acompanhamento DIÁRIO das entradas e saídas de recursos. Evite os controles mensais.
- ▶ Use planilhas para visualizar melhor as entradas e saídas.
- ▶ Na planilha de contas a pagar, liste todas as despesas assumidas pela empresa, como compra de mercadorias, salários, impostos, aluguel, empréstimos, contribuições, entre outros, apontando as respectivas datas em que deverão ser salgadas.

- ▶ Na planilha de entradas, inclua as previsões de recebimentos no caso de vendas a prazo, apontando as datas em que entrarão no caixa.

**VALE LEMBRAR:** em caso de vendas parceladas, o valor total da venda não deve ser lançado de uma vez, somente o montante de cada parcela, na respectiva data de vencimento.

## ESTABELEÇA METAS

- ▶ Trabalhe com previsões e objetivos, respondendo às perguntas: aonde eu quero chegar? Qual volume de vendas espero ter?
- ▶ Acompanhe esses dois elementos. Uma boa planilha em Excel permite esse controle.
- ▶ Eleja alguns tópicos para facilitar esse planejamento, como valor médio de vendas; tempo médio para recebimento das vendas; valor médio de compras; tempo médio de compra; e tempo de estoque.

## GERENCIE AS VENDAS A PRAZO

- ▶ Avalie a gestão do estoque. Se o prazo for menor, existe a possibilidade de ampliá-lo para o cliente.
- ▶ Esteja atento à margem de lucro de cada produto. Se ela for alta, é possível conceder maior prazo de pagamento. Lembre-se: quanto menor for essa margem, maior será a necessidade de recursos para suprir o caixa.
- ▶ Se não for possível reduzir o prazo de recebimento, avalie a possibilidade de repasse do custo do financiamento ao cliente, sem se prejudicar em relação à concorrência.



## COMO MANTER EQUIPES MOTIVADAS

---

**UMA EQUIPE MOTIVADA PRODUZ MELHOR,** BUSCA SOLUÇÕES, TRANSMITE MAIS CONFIANÇA AOS CLIENTES E, CONSEQUENTEMENTE, CONTRIBUI PARA O SUCESSO DOS NEGÓCIOS. POR ISSO, ESSE É UM PONTO QUE MERECE TOTAL ATENÇÃO DO EMPRESÁRIO. HÁ MUITA COISA QUE PODE SER FEITA PARA ATINGIR ESSE OBJETIVO.



# TERMÔMETRO

“APATIA, DIMINUIÇÃO DE PRODUTIVIDADE, FALTAS RECORRENTES AO TRABALHO E DISTRAÇÕES SÃO SINAIS FACILMENTE PERCEPTÍVEIS AO EMPREENDEDOR DE QUE O FUNCIONÁRIO ESTÁ **DESMOTIVADO.**”

É o que alerta a coordenadora do Centro de Empreendedorismo da Fundação Armando Alvares Penteado (Faap), **Alessandra Andrade.**





# 6

## AS REGRAS DE OURO PARA UM ATENDIMENTO “NOTA 10”



---

**O ATENDIMENTO NÃO GARANTE POR SI SÓ A FIDELIZAÇÃO** DO CLIENTE, MAS SE FOR DE MÁ QUALIDADE, CERTAMENTE PODERÁ AFASTÁ-LO, AVALIA O PROFESSOR DE MARKETING DE SERVIÇO DA UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE, ROBERTO GONDO. PORTANTO, É UM PONTO A SER LEVADO EM CONTA – ESPECIALMENTE NOS DIAS HOJE, COM ACESSO À TECNOLOGIA, O QUE TORNA O CONSUMIDOR BEM MAIS EXIGENTE, E A TAREFA DE CONQUISTÁ-LO, MUITO MAIS DESAFIADORA.



“EMPRESAS DE TODOS OS PORTES PODEM FAZER UM ATENDIMENTO DE QUALIDADE, BASTA TER CAPACIDADE DE OBSERVAÇÃO APURADA PARA IDENTIFICAR O CONJUNTO DE INFORMAÇÕES QUE O CLIENTE DESEJA EM TODAS AS FASES DO PROCESSO DE COMPRA”, DESTACA ROBERTO GONDO.



## TRÊS PRÁTICAS

# FUNDAMENTAIS

---

**PERSONALIZAÇÃO** As pessoas gostam de ser tratadas de forma mais individualizada e valorizam serviços customizados. Procure entender como o seu cliente espera ser atendido e conheça seus hábitos de compra.

---

**FORMAÇÃO DOS COLABORADORES** A capacitação deve ser encarada pelo empresário como um fator estratégico para a melhoria da qualidade do atendimento. Mais do que prestar uma recepção cordial, o vendedor tem que demonstrar conhecer bem o produto, o estilo e a marca que está vendendo. Dessa forma, passará segurança e conquistará a confiança do cliente.

---

**COMPROMETIMENTO** O bom atendimento não se restringe apenas ao momento de receber e fechar a venda na loja. O cliente quer ser bem assistido em todas as etapas, inclusive no pós-venda. Vale lembrar que, muitas vezes, o processo de compra se inicia bem antes de ele entrar na loja física (ela pode começar em pesquisas na internet, por exemplo). Portanto, um site bem estruturado, com informações claras e precisas, também conta pontos.



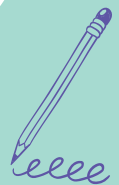


# A HORA CERTA DE FAZER PROMOÇÕES E LIQUIDAÇÕES



**PROMOÇÕES E LIQUIDAÇÕES** SÃO INSTRUMENTOS IMPORTANTES PARA AUMENTAR O FLUXO DA LOJA E VENDER MAIS, DESTACA O PROFESSOR DA FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, ECONOMIA E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (FEA-USP), NUNO FOUTO. MAS, ATENÇÃO: ESSAS AÇÕES PRECISAM SEGUIR UM BOM PLANEJAMENTO, INCLUINDO PREVISÃO ORÇAMENTÁRIA E ESTRATÉGIAS DE DIVULGAÇÃO E ATENDIMENTO AO CLIENTE.

“NÃO BASTA BAIXAR OS PREÇOS. O SUCESSO DEPENDE DE INVESTIMENTOS EM DECORAÇÃO, DIVULGAÇÃO E TREINAMENTO. TODOS ESSES CUSTOS DEVEM ESTAR NA PONTA DO LÁPIS.”



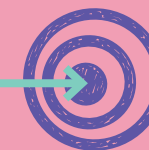
## ENTENDA OS CONCEITOS

**PROMOÇÕES** são ações realizadas para chamar a atenção do consumidor.

**LIQUIDAÇÕES** têm objetivo de limpar o estoque.



## SETE DICAS PARA ACERTAR NO ALVO



**1 FAÇA UM CALENDÁRIO** – Ações promocionais devem seguir uma programação estratégica, levando em conta períodos sazonais, datas comemorativas e grandes eventos. Exemplo: Dia dos Namorados, Dia das Mães, Dia dos Pais etc.

**2 DETECTE O MOMENTO CERTO** – Às vezes, o comerciante tem uma expectativa de vendas em determinado período que não se realiza. Para regular o estoque e atingir a meta de venda, uma saída é lançar mão da liquidação.

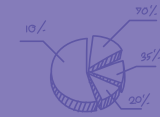
**3 INVISTA NA DIVULGAÇÃO** – É possível, por exemplo, instalar banners, distribuir panfletos, usar as redes sociais ou anunciar na mídia convencional.

**4 RECEBA BEM O CONSUMIDOR** – Os funcionários devem estar bem treinados e inteirados de toda a estratégia da promoção ou liquidação para passar segurança ao cliente de que ele está diante de um bom negócio.

**5 SEJA VERDADEIRO** – Vale ressaltar: os descontos anunciados precisam ser reais. O consumidor não pode ter a impressão de que a ação é falsa.

**6 CRIE OPORTUNIDADES** – Bole estratégias para potencializar os ganhos. Uma boa ideia é a criação dos combos de mercadorias, como um kit com camiseta e boné, ou o clássico “leve três, pague dois”.

**7 APRENDA COM OS ERROS** – É importante avaliar os resultados a cada promoção. Assim, poderá deixar de lado o que não deu certo e reproduzir as estratégias positivas da próxima vez.



# A IMPORTÂNCIA DE MANTER UM FUNDO DE RESERVA



MUITO ASSOCIADO A QUESTÕES TRABALHISTAS, COMO PAGAMENTO DE 13º SALÁRIO DE FUNCIONÁRIOS, UM FUNDO DE RESERVA PODE AUXILIAR A MICRO E PEQUENA EMPRESA EM OUTRAS SITUAÇÕES TAMBÉM. EM CASOS DE PEQUENOS IMPREVISTOS, POR EXEMPLO, PODE EVITAR EMPRÉSTIMOS BANCÁRIOS DE ALTO CUSTO QUE COMPROMETAM A SAÚDE FINANCEIRA DO NEGÓCIO. “POR ISSO, ESSE É UM DOS ITENS QUE NÃO DEVE FALTAR EM UMA BOA GESTÃO FINANCEIRA”, AVALIA O PROFESSOR DE ECONOMIA DA UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE, AGOSTINHO PASCALICCHIO.

## “SEGURO” CONTRA RISCOS

O fundo de reserva nasce da avaliação dos riscos, uma prática da boa gestão financeira. “Por melhor que seja a administração, eventuais perdas financeiras nunca deixam de existir. Ainda mais num país como o Brasil”, explica Pascalicchio. Esses riscos de perda podem estar ligados a impostos, concorrência predatória, questões trabalhistas e inflação mal avaliada.

# RESERVAS

BEM ADMINISTRADAS



## QUANDO COMEÇAR A POUPAR?

- ▶ O ideal é iniciar o negócio já com um fundo de reserva.
- ▶ O capital deve ser próprio para garantir maior flexibilidade gerencial, com mais agilidade na tomada de decisões e adaptações a novos cenários do mercado.
- ▶ Evite empréstimos para fugir do custo elevado dos juros e não comprometer a receita futura.

## QUANTO POUPAR POR MÊS?

- ▶ Num cenário ruim, especialistas indicam que o ideal é ter no fundo de reserva o valor equivalente a, no mínimo, a três meses dos custos operacionais mais encargos.
- ▶ Mensalmente, a recomendação básica é que seja provisionado um valor de até 10% da receita operacional líquida – há quem sugira até 30%.
- ▶ Vale lembrar que cada negócio tem seu risco próprio. Então, cabe dimensionar o valor ideal para a sua empresa.



## COMO ADMINISTRAR OS RECURSOS?

- ▶ O ideal é manter o fundo de reserva em aplicações conservadoras, mas que tenham alta liquidez.
- ▶ Agostinho Pascalichio, do Mackenzie, sugere opções como CDB, CDI e Tesouro Nacional.



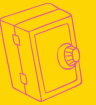
## FINANÇAS DO NEGÓCIO VERSUS FINANÇAS PESSOAIS



**EMBORA COMUM, MISTURAR AS FINANÇAS PESSOAIS COM AS EMPRESARIAIS É UM COMPORTAMENTO POUCO SAUDÁVEL PARA A GESTÃO DO NEGÓCIO, ALERTA RICARDO ROCHA, PROFESSOR DO ADVANCE PROGRAM IN FINANCE, DO INSPER. POR ISSO, RECORRER AO CAIXA DA EMPRESA PARA PAGAR CONTAS DOMÉSTICAS, COMO SUPERMERCADO, ABASTECIMENTO DO CARRO OU ESCOLA DAS CRIANÇAS, NÃO PODE SER UMA PRÁTICA HABITUAL.**



“ESSE TIPO DE USO DOS RECURSOS DA EMPRESA PODE **COMPROMETER O CRESCIMENTO DO EMPREENDIMENTO OU ATÉ QUEBRÁ-LO.**”



TUDO

BEM



## TENHA CONTAS SEPARADAS

- ▶ O ideal é ter contas correntes separadas: a da pessoa física, para abrigar recursos pessoais, bem como os pagamentos domésticos; e da pessoa jurídica, com toda a movimentação do negócio.
- ▶ Para ajudar a criar essa disciplina, vale separar essas contas em bancos diferentes.

## ORÇAMENTOS DISTINTOS

- ▶ Faça orçamentos diferentes para controlar as finanças pessoais e as finanças da empresa.
- ▶ Uma planilha de finanças pessoais, com despesas e recursos disponíveis, ajuda até quem não tem muita disciplina com esse assunto.
- ▶ Do lado da empresa, manter o orçamento organizado ajuda a visualizar onde os recursos estão sendo empregados, além de que permite apontar oportunidades de enxugar custos e fortalecer a saúde financeira do empreendimento.

TUDO



BEM



## DEFINA SUAS RETIRADAS

- ▶ O grande desafio do dono de uma micro ou pequena empresa é saber quanto retirar do negócio por mês de uma forma justa e sustentável.
- ▶ Especialistas apontam que a remuneração dos sócios pelas atividades administrativas (pró-labore) deve ser definida conforme o valor de mercado para a função exercida.
- ▶ Ricardo Rocha, do Insper, pondera que se as finanças pessoais estiverem equilibradas, o empreendedor pode optar por um pró-labore menor até que as finanças da empresa estejam saudáveis.
- ▶ Em relação ao valor referente à distribuição de lucros, o montante e a periodicidade de resgate dependerão do regime tributário em que se encaixa a empresa.
- ▶ Planeje o valor dessa retirada levando em conta a saúde financeira da empresa e a necessidade de investimento, afinal, parte do lucro pode ser reinvestida no negócio.

# 10

## COMO CAPTAR FINANCIAMENTO PARA CAPITAL DE GIRO



---

COMO JÁ VISTO, O IDEAL É QUE O EMPREENDEDOR MANTENHA, EM MÉDIA, 30% DAS RECEITAS DA EMPRESA EM APLICAÇÕES DE CURTO PRAZO PARA NÃO CORRER O RISCO DE INVIABILIZAR O NEGÓCIO POR CAUSA DE IMPREVISTOS FINANCEIROS. QUANDO O EMPRESÁRIO NÃO POSSUI ESSE CAPITAL DE GIRO, UMA DAS SAÍDAS MAIS COMUNS É RECORRER A UM FINANCIAMENTO. “UMA LINHA DE FINANCIAMENTO PODE SER UMA OPÇÃO MAIS VIÁVEL DO QUE O CHEQUE ESPECIAL E O CARTÃO DE CRÉDITO, QUE POSSUEM TAXAS DE JUROS MUITO ALTAS”, AFIRMA ELTON CASAGRANDE, PROFESSOR DO DEPARTAMENTO DE ECONOMIA DA UNESP DE ARARAQUARA. “MAS ESSA ALTERNATIVA DEVE SER AVALIADA COM CAUTELA”, ALERTA.





# O I T O CUIDADOS

## AO CONTRATAR CRÉDITO



Defina com clareza o valor financeiro que precisa financiar e no que será empregado.



Reúna informações (custos, prazos, limites etc.) sobre as linhas de crédito disponíveis no mercado. Não se restrinja ao banco com o qual já trabalha. As condições podem variar muito de uma instituição para outra.



Verifique se as linhas de microcrédito, que geralmente oferecem taxas de juros mais baixas e condições de pagamento mais flexíveis, atendem às suas necessidades.



Certifique-se de que os fatores de restrição de sua empresa (situação legal, garantias, capital próprio etc.) estejam adequados às exigências do banco para a concessão do crédito.



Normalmente, o banco exige comprovações da viabilidade do negócio e de sua capacidade de pagamento para correr o mínimo de risco possível. Tenha um plano de negócios bem estruturado para apresentar.



Fuja de empréstimos com taxa de juros maior do que a rentabilidade do seu negócio.



Lembre-se de calcular os custos do empréstimo, as tarifas e os tributos que incidem sobre o crédito que está tomando, como o Imposto sobre Operações de Crédito e Câmbio e Seguros (IOF).



Acrescente o empréstimo no planejamento financeiro da empresa, garantindo que as parcelas sejam pagas até o fim.



Cartilha desenvolvida com carinho pela Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (FecomercioSP) em janeiro de 2017.

