ABRI MINHA EMPRESA!

E AGORA?

JUCEMG
Junta Comercial do Estado de Minas Gerais
Contribuindo para geração de riqueza e trabalho

SEBRAE
MG

SEBRAE MINAS

Diretoria Executiva

Presidente do Conselho Deliberativo - Roberto Simões
Diretor Superintendente - Afonso Maria Rocha
Diretor Técnico - Luiz Márcio Haddad Pereira Santos
Diretor de Operações - Matheus Cotta de Carvalho

Unidade de Atendimento ao Empreendedor

Gerente – Mara Regina Veit
Analista de Atendimento – Renata Duarte Foscarini

SEBRAE SÃO PAULO

Unidade de Orientação Empresarial

Gerente – Antônio Carlos De Matos

Autores – Consultores da Unidade de Orientação Empresarial

Antônio Carlos De Matos
Alecsandro Araújo de Souza
Geraldo Célio Alves
Guilherme Santos e Campos
Roberto Bellucci

Editoração Eletrônica - Autêntica Editora - MG
Ilustração – Mirella Spinelli - MG
Portal Sebrae Minas – www.sebraemg.com.br

Nota de Conteúdo – Elaboração: Unidade de Orientação Empresarial, SEBRAE/SP. 2005
Adaptação: Unidade de Atendimento ao Empreendedor, SEBRAE/MG. 2007

Abri minha empresa, e agora?

JUCEMG
Junta Comercial do Estado de Minas Gerais
Contribuindo para geração de riqueza e trabalho

SEBRAE MG

Apresentação

O Sebrae-MG e a Junta Comercial de Minas Gerais - Jucemg, por meio do Programa Minas Fácil, firmaram uma parceria para orientar os empresários e empreendedores sobre registro, formalização e gestão de negócios. O objetivo dessa parceria é fortalecer e estimular o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas (MPEs) de Minas Gerais.

Hoje as MPEs compõem 99% do universo das empresas brasileiras. Juntas, elas respondem por cerca de 60% da mão de obra empregada e por 20% do PIB Nacional. Os números demonstram a força do segmento para a geração de emprego, renda e para o desenvolvimento econômico.

Para potencializar as ações em prol da geração de riqueza e trabalho em Minas Gerais, Sebrae-MG e Jucemg lançam o Programa dos Arranjos Produtivos de Capacitação, composto de uma série de cartilhas, manuais e palestras que vão fornecer orientações úteis para quem está abrindo um estabelecimento e quem pretende melhorar a gestão de sua empresa, evitando a mortandade do negócio nos primeiros anos de sua existência. São informações que estimulam o desenvolvimento dos empreendimentos, pois oferecem aos empresários a possibilidade de aumentar os níveis de organização, qualidade, produtividade, competitividade, lucratividade e gestão de seus negócios. Todas as orientações estarão disponíveis no portal do Sebrae-MG (www.sebraemg.com.br), da Jucemg (www.jucemg.mg.gov.br), nos Pontos de Atendimento do Sebrae-MG e nas Unidades da Jucemg em todo o Estado.

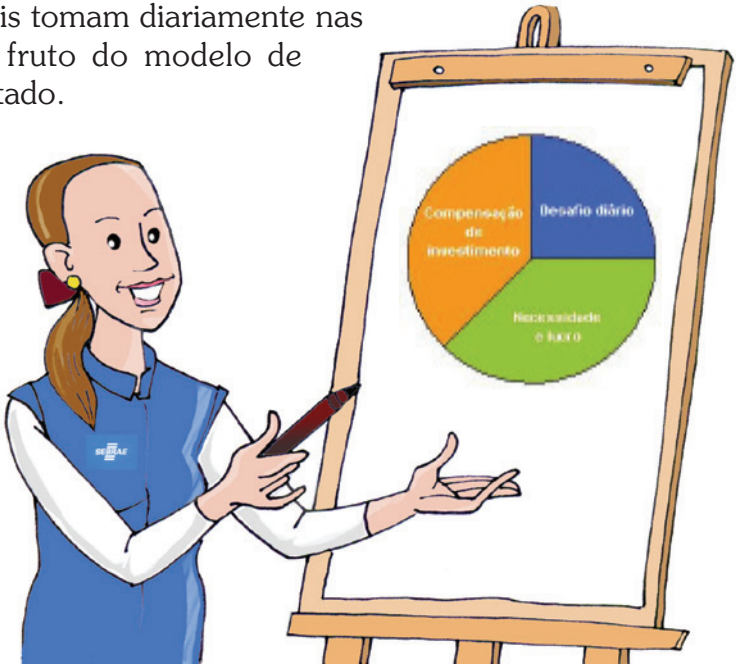
Lázaro Luiz Gonzaga
Presidente do Conselho Deliberativo do Sebrae-MG

Angela Maria Prata Pace Silva de Assis
Presidente da Junta Comercial do Estado de Minas Gerais

Abri minha empresa, e agora?

Agora ela tem de dar **lucro**, que **compense** o **investimento** que você fez e que justifique mantê-la aberta.

Mas o lucro não vem por acaso, consegui-lo é seu desafio diário. Infelizmente muitas empresas não conseguem. Acredite, cerca de 60% das empresas morrem antes de completar o quinto ano de vida. Muitas são as causas, mas as mais incidentes estão relacionadas com as decisões que os responsáveis tomam diariamente nas empresas, fruto do modelo de gestão adotado.



Sabemos que o **processo de tomada de decisões** depende muito da personalidade de quem dirige a empresa, mas também depende do **suporte** que essas pessoas recebem e das **técnicas de gestão** que adotam para manter o negócio sob domínio. É sobre o aprimoramento de técnicas de gestão que queremos começar a fornecer para você nosso apoio.

Mas, para estarmos juntos neste desafio de administrar bem a empresa, precisamos alinhar com você a importância de algumas ferramentas de gestão que **empresas bem-sucedidas** não abrem mão de adotar, e as empresas que fracassaram não adotaram convenientemente.

Primeiramente, queremos chamar sua Atenção para o Planejamento Empresarial

Planejar é o exercício de se **antecipar** ao futuro da empresa, de traçar o caminho a seguir, de definir rumo, de preparar a empresa para **vencer** as condições adversas, de combinar adequadamente os recursos para produzir a **competitividade** necessária.

A providência de planejar a empresa é tomada antes de abrir. Se você não cuidou disso, a sorte está lançada, mas ainda dá tempo. Até porque será ação contínua daqui para a frente. Os próximos passos de sua empresa precisam ser imaginados e definidos, e as condições e recursos necessários para dar esses passos precisam ser conseguidos. Se você não sabe para onde quer ir, qualquer direção serve; se não sabe a empresa que deseja ter, qualquer uma serve; se não sabe o lucro que deseja ou que precisa ter, qualquer lucro servirá, até lucro zero. **A falta de planejamento tem sido apontada como a principal causa dos fracassos empresariais.**

Se você iniciou a empresa a partir de um **plano** que apontou a **viabilidade** do negócio, parabéns, começou certo, mas já está na hora de refazê-lo, de atualizá-lo considerando o fato novo: a empresa está aberta e funcionando, não é mais um sonho. Novas condições estão surgindo, novas providências deverão ser tomadas.

Reflita um pouco mais sobre os desafios que tem de vencer nesta fase de viabilização do negócio.

As Vendas

- Como estão suas vendas?
- Já ultrapassou o "Ponto de Equilíbrio"?
- Qual é a meta de vendas que precisa ser alcançada para acumular o lucro necessário?
- Você já sabe onde precisa chegar?
- Já tem uma estratégia de como atingir o volume de vendas ideal?

Ponto de Equilíbrio: é uma ferramenta utilizada pelos empreendedores, baseada nas relações entre vendas (receitas) e custos, cuja finalidade é determinar o ponto em que as vendas cobrem exatamente os **custos totais da empresa**.

Imagine o seu mês. A análise do Ponto de Equilíbrio indicará quantos dias você terá que **trabalhar** para cobrir todos os seus custos mensais e começar a ter lucro.

É bom que você saiba qual é o seu Ponto de Equilíbrio, pois sem essa informação fica muito difícil saber se o seu esforço de vendas no mês está sendo satisfatório ou mesmo se a sua estratégia de vendas está dando resultados.

A meta de venda do Ponto de Equilíbrio e a meta de venda para gerar o lucro desejado são a sua principal **força de planejamento.**

Os Concorrentes

- Como os seus concorrentes reagiram à chegada da sua empresa no mercado?
- Você já sabe se houve alguma movimentação dos seus concorrentes na política de preços, nas condições de pagamentos ou na qualidade dos produtos/serviços oferecidos como forma de barrar ou criar dificuldades para a sua entrada?
- Você, no contato com os seus clientes, tem percebido a movimentação dos seus concorrentes?
- Qual é a sua estratégia para monitorar a ação dos concorrentes?

Concorrente: você tem, basicamente, dois tipos de concorrentes: o **direto** e o **indireto**. O **concorrente direto** é aquele que fornece um **produto igual** ao seu ou com poucas diferenças. O **concorrente indireto** é aquele que compete com você na conquista do cliente, ou seja, ele disputa com você o "bolso do cliente" (renda disponível do cliente) **com outros produtos ou até mesmo com produtos substitutos aos que você oferece**.

Essa distinção é importante, pois permite a você duas coisas: primeiro, saber quem realmente está disputando o cliente com você e as suas estratégias; segundo, obriga a conhecer melhor o seu cliente para saber quais são os interesses deles e no que eles pretendem gastar os seus recursos, para que você possa fazer uma **oferta adequada** às necessidades deles.

Os Fornecedores

- Como está o seu relacionamento com os fornecedores?
- Você já conseguiu abrir uma política de crédito com eles ou ainda tem que comprar à vista?
- Aqueles fornecedores previstos inicialmente têm atendido a sua necessidade e em condições favoráveis de preço, qualidade e de entrega?
- É você quem tem comprado pessoalmente?
- Como você está controlando a chegada e a saída desse material na sua empresa?
- Qual a sua estratégia para conseguir novos fornecedores e manter uma boa relação com os atuais para ter melhores preços, prazos e condições de pagamento?

Política de Crédito: as empresas, normalmente, elaboram um cadastro de seus clientes, com dados tais como **porte da empresa, faturamento médio, últimas compras, pontualidade nos pagamentos, referências comerciais e bancárias**, entre outros, para definir o risco de crédito de seus clientes, ou seja, o quanto elas podem **confiar** nos seus clientes. É através dela que as empresas concedem descontos, prazos maiores para pagamento ou mesmo definem ofertas específicas aos seus grupos de clientes.

Os Custos da Empresa

- Você já sabe com maior clareza quais são os custos que precisa pagar independente de você vender ou não?
- Eles estão sendo registrados para que você possa controlá-los melhor?
- Você já consegue dimensionar se os custos fixos irão se repetir para os próximos meses?
- É possível reduzi-los sem que isso afete o funcionamento da empresa?

Classificação de Custos: quando nos referimos a custo estamos sempre falando do sacrifício que as empresas fazem para **pagarem as suas contas**. Para facilitar, podemos dividir os custos em dois tipos: os **custos fixos** e os **custos variáveis**.

Custos Fixos: são aqueles que não se alteram, com o aumento ou a redução do nível de produção ou de vendas.

Por exemplo: se a empresa paga mensalmente o valor de R$ 1.000,00 a título de aluguel do imóvel onde está instalada, havendo um aumento ou uma queda de 15% na produção ou na

venda mensal, o aluguel permanece inalterado. É exatamente esse fato que caracteriza o custo fixo.

Custos Variáveis: são aqueles que variam em função do nível de produção e vendas.

Por exemplo: suponhamos que uma empresa venda R$ 10.000,00 em um determinado mês e pague, a título de comissões, 5% das vendas. Naquele mês, ela terá que desembolsar R$ 500,00. Caso aumente suas vendas para R$ 15.000,00, terá que pagar não R$ 500,00, e sim R$ 750,00 (5% do novo volume de vendas).

Margem de Contribuição: é um dos **conceitos mais importantes dentro da análise financeira de uma empresa**. É o que sobra para a empresa da receita de vendas **após pagar os custos variáveis**. É através da análise da margem de contribuição de cada produto que você poderá **avaliar a viabilidade de manter ou não um produto, de saber se ele lhe traz lucro ou prejuízo**.

No atual ambiente de negócios em que vivemos, ter esses **custos definidos e bem organizados** é **condição crucial** para o **sucesso** de uma empresa. Se você sabe exatamente quanto custa o seu produto ou serviço, e o seu cliente lhe pede um desconto, ficará muito mais fácil concedê-lo ou não e fechar uma grande venda. **E se você não está obtendo os lucros desejados e precisa reduzir custos**, saberá com mais facilidade onde deverá cortar as suas despesas.

Situação Financeira

- Como está o seu resultado financeiro?
- Você já sabe se tem lucro ou prejuízo com sua empresa nesse período?
- Você saberia dizer isso precisamente hoje?

Lucro: por definição, é uma função entre receitas e custos.

Portanto: **lucro = receitas – custos**.

As receitas são determinadas pelo preço unitário e o número de unidades vendidas.

Portanto: **receita = preço x quantidade vendida.**

Os custos podem ser divididos em custos fixos e custos variáveis, lembrando que os custos variáveis totais dependem das unidades vendidas.

Portanto: **custos totais = custos fixos totais + custos variáveis totais**, sendo que os **custos variáveis totais = custo variável unitário x quantidade vendida**.

Assim, pode-se tirar algumas conclusões:

1. O lucro poderá ser maior se o custo fixo total for menor;
2. Se você não alterar o seu custo fixo total, para aumentar o seu lucro é preciso aumentar a quantidade vendida ou reduzir o custo variável unitário de seus produtos;
3. O preço exerce um papel fundamental no lucro; no entanto, a sua elevação depende muito do quanto o seu cliente está disposto a pagar.

Dessa forma, quando se fala em **aumentar o seu lucro**, é preciso estar atento a esses fatores que o condicionam. É preciso **definir as suas metas para volume de vendas, lucro e custos, visando obter melhores resultados**.

Preço de Venda

- Como os clientes reagiram aos seus preços de venda e às condições de pagamento oferecidas?
- Agora que você está com a empresa aberta, o cálculo para formar o preço de venda do produto já está mais fácil ou você ainda tem dúvidas sobre como deveria calcular esses preços?
- Você já tem a lista de materiais que tem que comprar em função do volume de vendas do seu produto/serviço?
- Você já se perguntou se os clientes pagariam mais pelos seus produtos ou serviços?
- Comparado aos seus concorrentes, seus preços estão acima ou abaixo dos preços praticados?
- Os clientes reconhecem a qualidade de sua empresa e estão dispostos a pagar por isso?
- Qual a sua estratégia para se diferenciar dos demais?

Nessa questão existem pelo menos **três métodos** que o ajudarão a calcular o preço de venda do seu produto: preço a partir do custo; preço a partir da concorrência e preço a partir do consumidor.

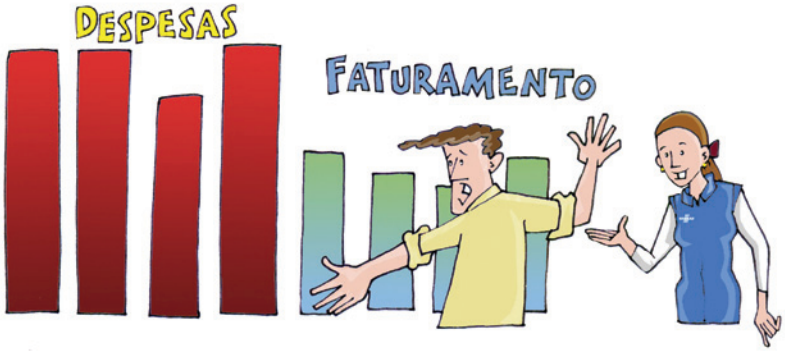
Preço a partir do custo: é uma maneira da empresa calcular o seu preço de venda de dentro para fora, ou seja, o preço ideal é calculado para cobrir todos os custos e despesas da empresa, obtendo, portanto, o lucro desejado.

Preço a partir da concorrência: parte-se do preço praticado no mercado pela concorrência, ou seja, de fora para dentro, e calcula-se internamente para verificar se esse preço cobrirá todos os custos e despesas da empresa, obtendo, portanto, o lucro desejado.

Preço a partir do consumidor: parte-se de uma pesquisa junto ao público-alvo para determinar o quanto ele estaria disposto a pagar pelos produtos e serviços ofertados para, então, verificar se esse preço cobrirá todos os custos e despesas, permitindo, assim, chegar ao lucro desejado.

Assim, qualquer que seja o método que venha a aplicar, você precisará ter a certeza de que o preço que praticar será compensador para a sua empresa, isto é, ele deverá cobrir os seus custos gerando, ainda, margem de lucro. Se o preço que o mercado se dispõe a pagar for menor que o preço calculado por você e tido como razoável para a sua empresa, é sinal de que você provavelmente precisa rever o seu modelo de negócio para obter substancial redução dos seus custos.

Os Controles



- Você tem utilizado a ferramenta "Fluxo de Caixa" para gerenciar a entrada e a saída de recursos financeiros na sua empresa?
- Você faz o controle das contas a pagar e a receber?
- As emissões de cheques têm sido controladas?
- Cartão de crédito e descontos de duplicatas são monitorados e controlados?
- Você possui indicadores financeiros, tais como lucratividade, rentabilidade, margem de contribuição, entre outros?
- Qual a sua estratégia financeira de curto, médio e longo prazo?

Fluxo de Caixa: é uma ferramenta utilizada para medir as necessidades futuras de recursos, a capacidade de pagamento pontual dos compromissos assumidos, bem como a disponibilidade para investimentos. É composto basicamente pela combinação de **contas a pagar** e **contas a receber**.

Contas a pagar: são todas as obrigações assumidas pela empresa, como de compras de mercadorias para revenda ou industrialização, impostos e outros custos variáveis, despesas fixas, investimentos, etc.

Contas a receber: são direitos que a empresa possui, correspondentes à venda de mercadorias, prestação de serviços ou vendas de bens do imobilizado (imóveis, veículos, equipamentos, etc.). É importante, para melhor retratar as expectativas de entrada de caixa, considerar as vendas estimadas, ainda não realizadas.

Algumas questões importantes podem ser verificadas a partir dessa ferramenta:

- Se houver atraso no recebimento das vendas, como devo proceder para ajustar as contas a pagar?
- Qual o valor das vendas projetadas e em que data devo considerá-las?
- Quando o fluxo acumulado for negativo, ou seja, quando o volume previsto para entrar for menor do que o de sair, quais os compromissos a serem postergados para equilibrar o fluxo?
- De quanto dinheiro preciso para manter o funcionamento da empresa?

Para Pensar

As três coisas mais importantes a serem medidas num negócio são: ***a satisfação dos clientes***, ***a satisfação dos empregados*** *e* ***o fluxo de caixa***.

Contador

- Como está o seu controle fiscal?
- Você possui um contador?
- Você sabe de todos os encargos, contribuições e impostos que paga?
- Você tem plano de contas para registrar a movimentação de materiais, pagamentos diversos, patrimônio, entre outras, a fim de controlar todas as operações da empresa?

E os Funcionários?

- Como está a sua relação com os funcionários?
- Quais os critérios que você utilizou para a contratação?
- Você tem conseguido passar a eles a sua visão do negócio e as metas que a empresa está perseguindo (metas de vendas, de produção, de custos, de lucro, etc.)?
- As funções que inicialmente você desenhou estão claras, e todos sabem o que devem fazer, como fazer e a quem se reportar?
- Como você tem controlado os registros de funcionário?
- Você já possui uma pasta de cada funcionário de acordo com as normas da legislação trabalhista?
- Os salários que você está oferecendo serviram para atrair funcionários talentosos para a sua equipe?
- Você tem uma estratégia para ter pessoas competentes trabalhando para você?

Equipe: a contratação exige alguns cuidados na seleção de pessoal. Você deve ter muito claro que essa seleção, se não for feita de forma cuidadosa e sistemática, poderá pôr todo o seu trabalho a perder.

Uma vez montada a equipe, é importante a **avaliação de desempenho** desse pessoal; se forem metas quantitativas, a definição de avaliação de desempenho é um processo simples. Sempre que possível, a atuação poderá ser medida em termos específicos, como o cumprimento das metas estabelecidas.

Então, como você cobra resultados de sua equipe?

Sua vida Pessoal

- Por fim, como você está após esse período?
- Você tem conversado com amigos ou outros colegas empresários sobre esses desafios e sobre como eles superaram essa fase inicial?
- Você tem conseguido um momento para relaxar e recuperar as energias?
- Você já domina a sua empresa ou a empresa ainda controla você?

Estresse: o estresse é o resultado de uma reação que o nosso organismo tem quando estimulado por fatores externos e emocionais. A primeira coisa que acontece é uma descarga de adrenalina no nosso organismo, e os órgãos que mais sentem são os do aparelho circulatório e do respiratório, causando a aceleração dos batimentos cardíacos e da respiração, podendo levar a uma hipertensão arterial.

Quando o fator de estresse se torna crônico, pode levar à alteração do humor e instalar outros estados, tais como depressão, ansiedade excessiva e agressividade.

Portanto, para você que acaba de abrir a sua empresa e enfrentou nesse período os mais diversos desafios, é importante parar e cuidar um pouco de sua saúde mental e corporal. Lembre-se de que você hoje é o oxigênio de sua empresa. Sem você a empresa não existe nesse momento tão delicado das etapas iniciais. Portanto, cuide-se para não somar mais um número negativo nas estatísticas sobre mortalidade de empresas no Brasil.

Seguem algumas dicas para combater o estresse:

Faça exercícios físicos ou pratique esportes regularmente. Isso baixa a pressão arterial e alivia as tensões causadas pelo estresse.
Arrume um hobby ou um passatempo. Isso ajuda a desviar a atenção e aliviar o estresse.
Controle a sua dieta, melhorando os seus hábitos alimentares, evitando o consumo de álcool e o fumo. Ao contrário do que muita gente pensa, essas atitudes não são estressantes, e sim ajudam a combater o estresse.
Procure conversar mais com outras pessoas, melhore o seu relacionamento. Isso não vai curar, mas vai aliviar as tensões.
Procure sair para se divertir e deixe de se preocupar tanto. Isso irá ajudá-lo a encontrar melhores soluções para o seu dia a dia.

O sucesso da empresa depende das decisões do dono. O dono precisa estar permanentemente em ótimas condições pessoais para tomar decisões.

Neste momento, após ter contato com todos esses aspectos importantes na existência da sua empresa, nos quais uma atuação adequada é condição determinante para o seu sucesso, acreditamos ser imprescindível que você faça uma reflexão profunda e sincera sobre cada um desses aspectos. Algumas questões foram novidades para você, outras nem tanto, mas é importante que você não se descuide de nenhuma delas. Procure melhorar sempre os resultados de sua empresa.

Avalie honestamente o que você conseguiu fazer no período em que sua empresa está atuando. Faça uma lista de tudo que deu certo e errado. Olhe para essa lista de pontos positivos e negativos e se pergunte: O que eu posso melhorar? Como posso corrigir os meus pontos fracos? Quem eu tenho de contatar para ampliar as minhas vendas? Como está o meu resultado financeiro nesse período? Tenho caixa suficiente para enfrentar os próximos três meses? O que tem dado certo e merece ser ampliado e reforçado? O que posso descartar? Como posso me capacitar para melhor conduzir a minha empresa? Enfim, é importante fazer um balanço das atividades como forma de correção de rumo para alcançar os seus objetivos.

Agora, saiba que o Sebrae-MG é o seu parceiro nessa empreitada e que você não está sozinho nesse desafio. Nós do Sebrae-MG, estamos trabalhando arduamente para oferecer a você as melhores práticas de gestão de empresas e ferramentas que possibilitem responder a essas perguntas e a outras que ainda não se fizerem presentes no dia a dia de sua empresa.

Não perca o seu tempo.
Procure o Sebrae-MG mais perto de você!

Produtos e Serviços de Atendimento do Sebrae-MG

Atendimento Presencial:

Pontos de Atendimento

Consultoria de Gestão Individual

- Atendimento pré-agendado, realizado por técnicos especialistas em gestão de pequenos negócios.

Orientação de negócio

- Atendimento pré agendado sobre os projetos, produtos e serviços oferecidos pelo Sebrae, realizado pela equipe de atendentes.

Atendimento a Distância:
Central de Relacionamento e Portal Sebrae-MG

Central de Relacionamento

- Atendimento telefônico, sobre todos os projetos, produtos e serviços do Sebrae e parceiros, realizado pela equipe de atendentes da Central de Relacionamento.

Consultoria de Gestão Online-chat

- Salas de interação técnica sobre temas de gestão de micro e pequenos negócios, realizada por técnicos de atendimento.

Consultoria de Gestão Telefone

- Atendimento a distância, pelo telefone, com duração de até 20 minutos, pré-agendado pela Central de Relacionamento e realizado pelos técnicos de atendimento.

Atendimento Online

- Atendimento virtual realizado pelos atendentes da Central de Relacionamento.

Software de Plano de Negócio

- Software para elaboração de Plano de Negócio com assessoria dos técnicos de atendimento.

Fale com o Sebrae

- Atendimento de todas as demandas recebidas pelo portal do Sebrae-MG, realizado pelos atendentes da Central de Relacionamento.

Manuais de Gestão Empresarial

- Como Elaborar um Plano de Negócio
- Como Elaborar Controles Financeiros
- Como Elaborar um Plano de Marketing
- Como Elaborar uma Pesquisa de Mercado
- Como Elaborar um Plano de Cadastro, Crédito e Cobrança
- Como Elaborar um Plano de Vendas
- Como Elaborar Estratégia de Comercialização
- Como Elaborar Campanhas Promocionais
- Como Elaborar um Planejamento de Recursos Humanos
- Como Elaborar o Preço de Venda

Manuais vendidos nos Pontos de Atendimento do Sebrae-MG. Download gratuito no Portal.

Central de Relacionamento: 0800 570 0800
Portal Sebrae-MG: www.sebraemg.com.br

twitter.com/sebrae_mg **www.facebook.com/sebraemg**

sebraemgcomvoce.wordpress.com

www.sebraemg.com.br
0800 570 0800