



Como administrar um pequeno negócio?



Como administrar um pequeno negócio?

© 2018. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae
Todos os direitos reservados
A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte,
constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998).

Informações e contatos

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae
Unidade de Desenvolvimento de Produtos e Cultura Empreendedora
SGAS 605 – Conjunto A – CEP: 70200-904 – Brasília/DF
Telefone: 0800 570 0800 www.sebrae.com.br

Presidente do Conselho Deliberativo Nacional

Robson Braga de Andrade

Diretor-Presidente

Guilherme Afif Domingos

Diretora Técnica

Heloisa Regina Guimarães de Menezes

Diretor de Administração e Finanças

Vinicius Lages

Unidade de Desenvolvimento de Produtos e Cultura Empreendedora

Gerente

Mirela Malvestiti

Gerente Adjunta

Olívia Mara Ribeiro Castro

Equipe Técnica

Roseley Silva de Oliveira

Autora

Maria Consuelo Mello

Metodologia Educacional

Adrienne Marques Brito Rocha

Editoração

Lourdes Hungria

Luciana Rodrigues

Jéssica Martins

Revisão Ortográfica

Discovery – Formação Profissional Ltda. – ME

Projeto Gráfico

iComunicação

Adaptação de Projeto Gráfico e Diagramação

Editorar Multimídia

M527c

Mello, Maria Consuelo.

Como administrar um pequeno negócio? / Maria Consuelo Mello; Adrienne Marques Brito Rocha (colaboradora). – Brasília : Sebrae, 2018.
75 p. il., color.

Bibliografia.

ISBN

1. Pequeno negócio. 2. Empreendedorismo. 3. Gestão empreendedora. 4. Gestão estratégica. I. SEBRAE II. Rocha, Adrienne Marques Brito (col.) III. Título

CDU – 658

Sumário

1	Como administrar um pequeno negócio?	8
2	Saber Administrar	10
3	O administrador nos pequenos negócios	12
4	Comportamentos empreendedores	13
5	Refletindo sobre o seu negócio	15
6	Objetivos e metas	16
7	Cinemark – Parte 1: Iniciando um pequeno negócio.....	20
8	Conhecendo o mercado.....	24
9	Cinemark – Parte 2: Ouvindo os clientes	26
10	Entendendo a dinâmica do mercado.....	28
11	A base do mercado: os 4Ps do marketing.....	33

12	Monitoramento sistemático dos resultados	36
13	Cinemark – Parte 3: Avaliando o desempenho	38
14	Os resultados do negócio	40
15	Cinemark – Parte 4: Monitorando os resultados.....	43
16	Demonstrativo de Resultados do Exercício.....	45
17	Cinemark – Parte 5: Monitorando receitas e despesas.....	47
18	Cinemark – Parte 6: Monitorando os indicadores financeiros ...	56
19	Cinemark – Parte 7: Avaliando a viabilidade do negócio	59
20	Referências.....	73

O grande sábio e filósofo grego Sócrates, dizia “Só sei que nada sei”.

Essa é uma forma para lembrar que o saber não tem limites. Que sempre é possível aprender algo, saber um pouco mais.

Por isso, as informações que aqui trazemos vêm somar ao conhecimento que você já possui, ao saber que você vem assimilando ao longo da vida.

O empreendedorismo não é uma ciência exata, mas tem a sua ciência, a sua arte, o seu saber.

E não existe uma receita pronta para alcançar o sucesso, mas você pode aprimorar as suas habilidades, comportamentos e atitudes para chegar aos seus objetivos.

Assim, você poderá transformar o seu aprendizado na arte de empreender!

1

Como administrar um pequeno negócio?

Alcançar sucesso é o objetivo de todas as pessoas que empreendem. Mas transformar em realidade o sonho de ter um negócio próprio requer dedicação, informação, planejamento, organização, recursos e uma boa administração.

A série de **Cartilhas MEI** traz para o dia a dia do empreendedor conceitos gerenciais e informações sobre ferramentas de gestão, com o objetivo de orientar o empreendedor desde os primeiros passos.

Nesse sentido, a cartilha *Como administrar um pequeno negócio?* reúne informações sobre a condução empresarial de forma planejada e estratégica, apresentando orientações e instrumentos para uma gestão empreendedora.

Como o saber não tem limites, buscar formas de aprimorar os conhecimentos é sempre uma boa decisão. Isso possibilita ampliar a visão, alcançar novas percepções e impulsionar mudanças significativas na própria realidade.

Por isso, além desse tema sobre *como administrar*, conheça também as outras temáticas

1. *Como planejar o meu negócio?*
2. *Como aumentar suas vendas?*
3. *Como encontrar bons fornecedores?*
4. *Como controlar o fluxo de caixa?*

5. *Como expandir os seus negócios?*
6. *Como agir de maneira empreendedora?*
7. *Como definir preço de venda?*
8. *Como unir forças para crescer?*
9. *Como vender pela internet?*
10. *Como selecionar e contratar pessoas?*

A intenção é contribuir para que você aprimore as suas habilidades empreendedoras, faça uma boa administração e simplifique a gestão para fortalecer a sua atividade e crescer.

Aproveite bem as informações que estão agora ao seu alcance e conte sempre com o Sebrae para empreender confiante e bem informado.

Sucesso em seus negócios!

Saber administrar

Abrir um negócio é o desejo de milhares de pessoas. Mas não basta apenas encontrar um ponto comercial e registrar o negócio para obter lucro.

Para alcançar bons resultados, é preciso administrar bem!

Saber administrar significa saber tomar decisões, gerenciar, liderar pessoas.

Administrar consiste em conduzir os negócios em direção aos melhores resultados, com o bom uso dos recursos que se tem.

Para melhor gestão do seu negócio, o empreendedor deve ter clareza de quais são as suas motivações para empreender.

Analisando os motivos que o levam ou levaram a “ser o seu próprio patrão”, pense em porque esse negócio é importante e aonde você pretende chegar com o seu empreendimento.

Refleta e responda para você mesmo as seguintes perguntas:

- *O que leva você a abrir ou a manter esse negócio?*
- *Qual é a razão de esse negócio existir?*
- *Como você vai conduzir esse negócio?*
- *Como esse negócio estará dentro de cinco anos?*
- *E daqui a 10 anos, como estará a sua empresa?*

Pensar o negócio como um todo, analisando o presente e refletindo sobre o futuro, dará base para que você faça uma boa administração.

Assim, no futuro, quando você estiver colhendo lucros, crescendo e empreendendo cada vez mais, você vai pensar: “Valeu a pena investir tempo e recursos para fazer uma competente administração dos meus negócios!”



Fique atento!

Parece distante pensar no futuro de um pequeno negócio, principalmente em meio à instabilidade nos cenários político, econômico, social e tecnológico.

Contudo, para administrar bem é assim: é preciso conhecer o negócio hoje e visualizar como ele estará amanhã, agindo no dia a dia para que o sucesso seja alcançado!

3

O administrador nos pequenos negócios

O administrador é a pessoa que faz a gestão do negócio.

Em um empreendimento de micro ou pequeno porte, geralmente, o administrador é o próprio dono do negócio.

Para desempenhar bem esse papel, o administrador deve ser uma pessoa arrojada e visionária, apta a fazer a gestão dos recursos financeiros, materiais, tecnológicos e humanos, de forma harmoniosa, para entregar os melhores produtos e serviços aos seus clientes.

Nem todas as pessoas que iniciam um negócio próprio começam sabendo administrar, mas todos podem aprender.

Você gostaria de se capacitar mais nessa área?

Veja os cursos que o Sebrae disponibiliza gratuitamente, via internet (Educação a Distância) e comece hoje mesmo!



Dica

Oficina Sei administrar:

<http://url.sebrae.com.br/2l>

Como administrar bem meu negócio sendo MEI:

<http://url.sebrae.com.br/2m>

4

Comportamentos empreendedores

Na busca pelo sucesso do seu negócio, a pessoa que empreende vivencia as dez características do comportamento empreendedor, que são comuns a todos os empreendedores:

1. *Busca de oportunidade e iniciativa;*
2. *Persistência;*
3. *Correr riscos calculados;*
4. *Exigência de qualidade e eficiência;*
5. *Comprometimento;*
6. *Busca por informação;*
7. *Estabelecimento de metas;*
8. *Planejamento e monitoramento sistemático;*
9. *Persuasão e rede de contatos;*
10. *Independência e autoconfiança.*

Quer conhecer detalhes sobre as dez características empreendedoras?

Acesse <http://url.sebrae.com.br/2n>



Saibamais

Para saber como reconhecer características empreendedoras e obter mais informações para aprimorar os seus negócios, acesse: <http://url.sebrae.com.br/2o>

Refletindo sobre o seu negócio

Como bom empreendedor que você é, reflita um pouco mais sobre o seu negócio, avalie a situação atual e pense sobre aonde você quer chegar:

- **Sob o olhar do cliente:**
 - *Que produtos/serviços você oferece para o seu cliente?*
 - *Quais são os benefícios que o cliente recebe ao comprar os seus produtos ou serviços?*
 - *Os seus clientes estão satisfeitos com o que você oferece?*
 - *Os seus clientes estão satisfeitos com o seu atendimento?*
 - *Os seus clientes estão satisfeitos com o ambiente do seu negócio (limpeza, higiene, conforto etc)?*
- **Pela visão do empreendedor**
 - *Como você avalia os seus produtos e serviços?*
 - *Você compraria os produtos ou serviços que você oferece?*
 - *O que você precisa fazer para melhorar o seu negócio?*
 - *Como estão os seus resultados financeiros?*
 - *O que você pode fazer de imediato para melhorar os seus resultados?*
 - *O que você pode fazer para melhorar os seus resultados nos próximos seis meses? E no próximo ano?*

Objetivos e metas

O empreendedor que está à frente de um negócio, independentemente do porte do empreendimento, deve sempre pensar nas melhores formas de atuação para alcançar resultados satisfatórios em todas as áreas.

Isso inclui a administração de recursos financeiros e materiais, passa pela gestão de pessoal, pelo relacionamento com fornecedores e pelo atendimento ao cliente. Se o cliente estiver satisfeito, o negócio tem mais chances de prosperar.

Pensando na situação atual do negócio que está empreendendo ou planejando a sua melhoria, é recomendável que você registre o que pretende fazer para alcançar bons resultados.

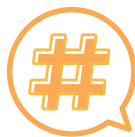
A melhor forma de registrar o que você quer alcançar é estabelecer objetivos e metas. Mas, afinal, qual é a diferença entre **objetivo** e **meta**?

- **Objetivos**

Objetivos são os resultados que você quer alcançar em seu negócio, seja quantitativo ou qualitativo.

Um objetivo pode ter finalidade financeira, pode estar associado ao desempenho no mercado de atuação, ou à melhoria de gestão, ou outro propósito de relevância para o negócio.

O objetivo é sempre estabelecido para ser alcançado em prazo determinado (curto, médio ou longo).



Sei defini objetivos

Exemplos de possíveis objetivos em uma empresa:

Objetivo 1:

- Aumentar o faturamento da lanchonete em 20% no segundo semestre em relação ao primeiro.

Objetivo 2:

- Ser a lanchonete mais conhecida do bairro até setembro de 2018.

Objetivo 3:

- Ser reconhecida pela qualidade superior do seu atendimento.

- **Metas**

A meta é o detalhamento de como o objetivo será alcançado, devendo ser desafiadora para o empreendedor e elaborada de forma específica, com indicadores que possam ser medidos e um prazo delimitado para ser alcançada.

Ao elaborar METAS, é preciso considerar que toda meta deve ser:

Mensurável: podendo ser medida e acompanhada

Específica: ter clareza em sua descrição

Temporal: ter um prazo delimitado para ser cumprida

Alcançável: ser realista / possível de ser alcançada

Significativa: ser desafiadora para o empreendedor, gerando motivação para a busca de sua realização.



Sei estabelecer metas

Exemplos de possíveis metas que podem contribuir para o alcance dos objetivos propostos:

OBJETIVO 1:

- Aumentar o faturamento da lanchonete em 20% até dezembro de 2018.

Meta 1:

- Diversificar 30% do cardápio com a inclusão de produtos novos até junho de 2018.

Possível estratégia:

- Estabelecer parceria com empresas do bairro para divulgar o cardápio de lanches e o telefone para encomendas de aniversários e datas comemorativas.

OBJETIVO 2:

- Ser a lanchonete mais conhecida do bairro até dezembro de 2018.

Meta 1:

- Aumentar em 10% o número de clientes novos a cada trimestre.

Possível estratégia:

- Distribuir panfletos no bairro e em bairros circunvizinhos, divulgando produtos e promoções.

OBJETIVO 3

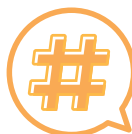
- Ser reconhecida pela qualidade superior do seu atendimento.

Meta 1:

- * Fazer curso online do Sebrae, em março de 2018, sobre como melhorar o atendimento ao cliente.

Meta 2:

- * Criar e implementar, até junho/2018, um cartão fidelidade para o cliente.



Fique atento

Faturamento significa a soma das vendas de produtos e/ou serviços em um determinado período (mês, ano etc).



Saiba mais

Para saber mais sobre como definir metas, leia também a cartilha Como Planejar o meu negócio?



Iniciando um pequeno negócio

Dona Cecy sempre gostou de ir para a cozinha e preparar comidas gostosas, principalmente salgados, tortas e quitandas.

Os seus familiares pediam um lanche especial nas festinhas da família e ela agradava sempre com as suas receitas, preparando tudo com carinho e zelo.

Por muito tempo, dona Cecy ouviu as pessoas dizerem que ela deveria “vender” aquelas delícias. Mas ainda não tinha despertado o seu perfil empreendedor e ela continuava trabalhando como balconista em uma loja de tecidos.

Um dia, foi surpreendida com a decisão do dono de vender a loja porque estava mudando de cidade. Em um discurso emocionado, ele agradeceu o empenho dos três empregados, todos com mais de 10 anos de trabalho e, no final, comunicou a demissão de todos.

Por alguns dias, dona Cecy ficou sem saber como seria o seu futuro, afinal foram tantos anos de dedicação como empregada numa mesma empresa que aquelas pessoas já eram consideradas “da família”.

Ela aceitou que não tinha como mudar o que aconteceu, mas tinha certeza de que dependia somente dela definir os próximos passos e refazer a direção da sua própria história.

Dona Cecy, depois de alguns dias de descanso, parou para pensar no que poderia trabalhar.

Como, ao longo dos últimos anos, ela passava o dia inteiro fora de casa, não havia se dado conta das mudanças ocorridas na sua vizinhança: empresas novas chegaram, escolas foram instaladas ali, o fluxo de pessoas aumentou no bairro.

Ela pensou em tudo o que aprendeu como balconista da loja de tecidos. E foi aí que descobriu que tinha muitas qualidades para atuar no comércio e muita habilidade para atender clientes.

De repente, veio na lembrança as falas dos familiares, que sempre a incentivavam a atender pedidos de tortas, salgadinhos, bolos e docinhos para festa. Foi como um raio de luz que clareou sua vida. Segundo ela, foi um “relâmpago de ideia!”.

Ela decidiu comunicar aos familiares que, a partir daquele dia, estava aceitando encomendas. Com tanto capricho na forma de fazer e com pontualidade nas entregas, a satisfação dos clientes estava garantida!

A divulgação para as pessoas mais próximas deu tão certo que logo ela pegou encomenda para uma festa e foi sucesso total. Para sua surpresa, uma das convidadas que gostou muito da qualidade era a dona de uma cantina de escola.

Não demorou e surgiu a primeira proposta de parceria: fazer lanche para vender na cantina da escola. Foi assim que começaram as vendas... e logo chegaram também as exigências: a cantina precisava de nota fiscal dos seus fornecedores.

E agora, o que fazer para continuar atendendo a cantina da escola? Dona Cecy procurou o Sebrae e foi orientada a se formalizar como Microempreendedora Individual (MEI).

Como ela morava em uma rua em que havia estabelecimentos comerciais, teve a ideia de reformar a casa e criar a sua pequena “cozinha industrial”. Com o apoio da família, fez a reforma do local, tudo conforme as exigências da Vigilância Sanitária.

As encomendas eram crescentes. De repente, uma empresa vizinha passou a encomendar lanche para os empregados. Logo, Dona Cecy achou melhor fazer uma sala comercial na frente da casa. Nascia, então, a **Lanchonete Mais Sabor**.

Sempre cautelosa, ela não fazia nada sem planejar. Afinal, queria que tudo desse certo e não podia desperdiçar tempo nem dinheiro. Ela ficou sabendo que o Sebrae oferece capacitação para preparar o empreendedor para **planejar o seu negócio** e que orienta também sobre **como comprar, como vender, como controlar o dinheiro da empresa**.

Era tudo o que ela precisava para dar os próximos passos. Foi assim que começou o seu empreendimento. Analisou a situação atual e refletiu bem sobre o que poderia acontecer, identificou os seus pontos fortes e fracos, procurou avaliar tudo que precisava para garantir o sucesso do seu negócio.

Nos primeiros meses de funcionamento, a lanchonete Mais Sabor atendia alunos a caminho da escola, trabalhadores das empresas

da vizinhança e fazia os já muito conhecidos quitutes e bolos para festas e para eventos empresariais.

Ela aprendeu que é preciso planejar para melhorar os resultados, e que, para isso, tem que conhecer a situação atual do negócio e ter clareza de onde quer chegar.

Dona Cecy queria aprender a **administrar** a sua lanchonete e se comprometeu a **buscar informações** para **planejar**, correndo **riscos calculados** em suas decisões. Aprendeu que precisava **estabelecer objetivos e metas** para a sua lanchonete e também para sua vida pessoal.

Com isso, seus resultados foram ficando cada vez mais doces!

O que mais dona Cecy precisa saber para administrar bem a sua lanchonete?

- Ela deve **conhecer o mercado** e os **recursos necessários** para o bom funcionamento da lanchonete, assim como conhecer e aplicar as **ferramentas de suporte gerencial**, que facilitam a condução do negócio nos aspectos financeiros e mercadológicos.
- É necessário **medir os resultados quantitativos** do negócio e conhecer **e avaliar os resultados qualitativos**.

Assim, poderá tomar decisões com base em informações e dados reais da sua lanchonete.

Conhecendo o mercado

Mercado é o ambiente onde acontecem a oferta e a procura de produtos e serviços.

É um ambiente que muda constantemente. Nele estão os fornecedores, os produtores, vendedores, consumidores, cada um interagindo, se relacionando, influenciando o outro em seus papéis.

Nesse universo dinâmico, o empreendedor deve ficar atento aos fatores que sempre estão mudando, gerando oportunidades e ameaças aos negócios. As oportunidades devem ser aproveitadas, enquanto as ameaças devem ser reconhecidas.

O bom administrador deve checar esse cenário para lidar com esses fatores no dia a dia, tomando decisões e traçando estratégias para a melhor gestão de seus negócios.

Quais são os fatores ambientais que influenciam o ambiente dos negócios?

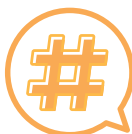
- **Fatores legais:** leis municipais, estaduais e federais, que impactam o funcionamento dos negócios;
- **Fatores tecnológicos:** uso de internet, máquinas e equipamentos inovadores e novas formas de produzir produtos e serviços;
- **Fatores econômicos:** impostos, taxas de juros, inflação;
- **Fatores sociais:** mudanças da sociedade, comportamentos dos consumidores;

- **Fatores políticos:** regime do país, políticas públicas;
- **Fatores demográficos:** população, faixa etária que compõe as cidades;
- **Fatores geográficos:** clima do local, predominância de calor ou frio.



Ficaadica!

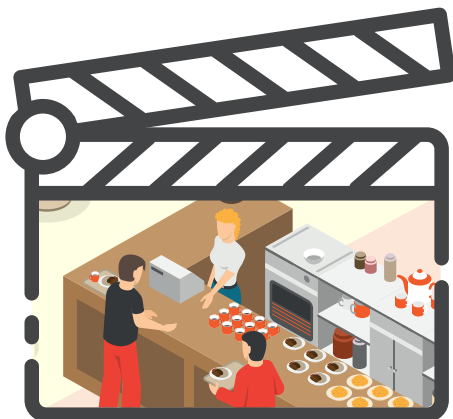
Para conhecer esses fatores no dia a dia do seu negócio, assista aos noticiários, pesquise na internet, leia revistas e jornais. Não fique parado, pois quem tem informação, tem poder!



Fiqueatento

Para administrar o seu negócio, você precisa analisar o ambiente externo, ou seja, tudo aquilo que está fora do seu poder de decisão, mas que influencia direta ou indiretamente o seu desempenho.

Conhece , também, profundamente, aquilo que está no seu ambiente interno, que diz respeito diretamente ao próprio negócio e aos seus pontos fortes e fracos.



Ouvindo os clientes

Dona Cecy sempre fez questão de perguntar aos seus clientes se eles estão gostando do cardápio, o que mais agrada ou desagradava e se gostariam de sugerir algo.

Busca saber a opinião também em relação ao ambiente e ao atendimento. Assim, vai anotando e melhorando os produtos e serviços que oferece.

Foi desta forma que ela descobriu que precisava incluir no cardápio sucos detox, porque alguns clientes manifestaram preocupação com a qualidade da alimentação e o consumo de produtos mais saudáveis.

Dona Cecy foi em algumas lanchonetes concorrentes e pediu suco *detox*. Experimentou, percebeu as características do produto, observou a limpeza do local, avaliou o ambiente e o atendimento.

Ao fazer isso, observar a concorrência com um olhar de cliente, ela teve a percepção de que os seus clientes também fazem esse mesmo tipo de avaliação sobre a sua lanchonete.

Percebeu, então, que poderia melhorar a sua lanchonete e o menu de sucos e salgadinhos.

Ela também pesquisou na internet e encontrou receitas adequadas ao perfil do seu público.

Para agilizar e garantir a qualidade, fez parceria com o mercadinho local, que fornece folhagens e frutas fresquinhas para compor as novas receitas.

Os clientes? Aprovaram plenamente a inovação da dona Cecy!

Entendendo a dinâmica do mercado

A melhor forma de conhecer o mercado é pesquisando, buscando informações sobre seus integrantes e como eles influenciam uns aos outros, gerando a dinâmica do mercado:

- **O cliente / Consumidores**
- **Os fornecedores**
- **Os concorrentes**

A dinâmica do mercado é gerada pelo movimento dos clientes, dos fornecedores e dos concorrentes.



• Os clientes/Consumidores

O empreendedor administrador procura se antecipar às necessidades dos clientes!

“As oportunidades estão onde estão as necessidades dos clientes.”

(Peter Drucker)

O cliente é a razão de existir de uma empresa. Seus produtos e serviços existem para satisfazer às necessidades e os desejos dos clientes. Assim, para conquistar a preferência do consumidor, a empresa precisa tratar os clientes com cordialidade e respeito, de forma que eles adquiram confiança na marca e no que você está oferecendo.



Ficaadica!

- Atenda bem o seu cliente:
- Procure dar solução ou encaminhamento para suas necessidades;
- Oriente o cliente na melhor forma de consumir seus produtos e serviços;
- Ouça as suas sugestões e reclamações;
- Comunique as novidades e tudo que for melhorar a relação no momento da venda;
- Estabeleça um bom relacionamento no pós-venda, pois o pós-venda é a base para a próxima venda, sendo, por isso mesmo, considerado uma estratégia de pré-venda.

• Os fornecedores

Refleta sobre perguntas a seguir e analise como você tem escolhido os seus fornecedores:

- Os seus fornecedores oferecem os melhores insumos / matérias-primas?
- Eles oferecem os melhores preços?
- Oferecem as melhores condições de negociação?
- Eles são pontuais na entrega?
- Os seus produtos têm boa procedência e qualidade?
- Os seus clientes ficariam satisfeitos se soubessem que os seus produtos são feitos com insumos ou matérias-primas fornecidos por essas marcas ou com essa qualidade?



Ficaadica!

- Procure identificar quais são os fornecedores possíveis para atender às suas demandas, considerando a qualidade que você deseja, o prazo que deve ser cumprido e a procedência dos produtos e serviços.
- Faça parcerias com os seus fornecedores.
- Busque maneiras de negociar, de forma que seja positivo para ambas as partes.
- Não fique na dependência de um único fornecedor.

• Os concorrentes

Os concorrentes podem ser diretos ou indiretos:

- Concorrente direto: aquele que vende a mesma coisa que você. Exemplo, dona Cecy vende salgadinhos e sucos naturais. As outras lanchonetes que vendem esses produtos são concorrentes diretos.
- Concorrente indireto: não atua exatamente no mesmo ramo, mas oferece produtos para o mesmo cliente que você. Exemplo: o mercadinho que oferece outros tipos de lanches é concorrente indireto da dona Cecy.

Conheça seus concorrentes e procure saber as suas melhores práticas, os seus diferenciais.

- Aprenda com seu concorrente e melhore a qualidade dos seus produtos e serviços:
 - * Quais os pontos positivos dos concorrentes?
 - * O que os clientes mais apreciam nos produtos e serviços da concorrência?
- Aprenda com os erros do seu concorrente e evite cometer os mesmos erros:
 - * Quais são os pontos negativos dos produtos e serviços concorrentes?
 - * O que os clientes não gostam na concorrência?
- Quais os diferenciais entre os seus concorrentes e o seu negócio?
 - * Em que os seus concorrentes são melhores que você?
 - * Em que você é melhor que a concorrência?



Ficaadica!

Estabeleça parceria com seus concorrentes. É possível?

Não descarte essa possibilidade, pois eles não são inimigos. São potenciais parceiros para rede de compras, por exemplo.

Um grupo de pequenos compradores tem mais poder de barganha junto a grandes fornecedores, com possibilidades de comprar com melhores condições de preço, volume e facilidade de entrega.

A base do mercado: os 4Ps do marketing

Você já compreendeu quem são os integrantes do mercado e quais as suas influências. Agora é hora de tratar de um tema fundamental: o seu negócio.

É o momento de pensar em **como ele se posiciona no mercado** e entender melhor seus produtos e serviços.

Para isso, é importante compreender a base do mercado, conhecida como *mix de marketing* ou simplesmente os 4 Ps do marketing:

Produto • Preço • Praça • Promoção

Você planejou como divulgar seus produtos e serviços no mercado? Como fazer com que o cliente conheça as suas qualidades? Como e onde ele poderá adquirir?

A correta análise dos 4 Ps é imprescindível para definir o posicionamento do seu negócio no mercado, junto ao seu público-alvo.



Saibamais!

Posicionamento é como a sua empresa/marca deseja ser reconhecida pelos clientes.

Marketing não tem uma tradução específica, mas deriva do termo inglês *market* (mercado). Assim, pode-se compreender marketing como mercado em movimento.

- **Produto**

É o que você oferece para o cliente e pode ser um produto tangível ou um serviço.

O “P” de produto abrange todas as características da oferta: aspectos físicos do produto, para que serve, como utilizar, especificações do serviço a ser prestado etc.

- **Preço**

É o volume de dinheiro estabelecido para a “troca” do produto ou do serviço. O cliente paga o preço definido e leva o produto ou serviço que você oferece.

O preço gera receita para a empresa, que é a entrada de dinheiro no caixa.

Para definir o preço, deve-se levar em consideração os custos de aquisição ou de produção do produto e serviço. Também é preciso prever a margem de lucro, ou seja, o preço de venda deve cobrir todos os gastos e assegurar um ganho adicional para o negócio.

O preço de venda tem que estar alinhado com a realidade do mercado, com o valor que o cliente está disposto a pagar. Ou seja, deve ser atrativo para o consumidor.

- **Praça**

É o ponto de venda dos produtos ou da prestação de serviços, onde será disponibilizado para o cliente comprar. Deve ser bem escolhido, observando a localização geográfica e a proximidade/ acesso do público que irá comprar.

O estoque deve ser bem administrado no ponto de venda, pois o cliente não pode “perder a viagem”. Ele deve encontrar o que procura e receber um bom atendimento.

O “P” de praça contempla aspectos de “logística” como um todo, pois o tempo de entrega e o custo de transporte impacta a competitividade do seu negócio. É preciso, portanto, analisar como o produto sai do ponto de fabricação até chegar ao consumidor, especialmente se o seu ramo de negócio exige assistência técnica ou garantia no pós-venda.

- **Promoção**

Refere-se à divulgação dos produtos e serviços e à forma de comunicar o que você oferece ao mercado, como oferece, quais os benefícios para o público-alvo.

A promoção pode ser considerada como uma parte do planejamento de vendas.

Em síntese:

Os 4 Ps do marketing – produto, preço, praça e promoção – são o mix de marketing que você deverá definir e conduzir de forma equilibrada, zelando pela manutenção do negócio e buscando os melhores resultados.



Saibamais!

Para mais informações sobre formação de preços, leia também a cartilha “Como definir preço de venda?”.

Monitoramento sistemático dos resultados

A administração de um negócio exige o monitoramento constante dos resultados para embasar as decisões que devem tomadas no dia a dia.

Embora não exista uma regra, percebe-se uma sequência lógica no processo de administração, independentemente do porte do negócio.

Tudo começa com a análise do cenário, quando se busca a oportunidade de implantar uma ideia empreendedora ou melhorar o modelo de negócio que já está em funcionamento.

Identificadas as oportunidades e as ameaças do ambiente e conhecendo também os pontos fortes e pontos fracos do negócio, definem-se os objetivos e as metas.

Em seguida, elabora-se o planejamento, agindo estrategicamente na oferta de produtos e serviços, relacionando-se com todos os integrantes do mercado: clientes, fornecedores e concorrentes.

Também é necessário medir os resultados, analisando se os objetivos e as metas foram alcançados, se o planejado levou os negócios aos melhores resultados.

A partir dos resultados alcançados, avalia-se novamente “o que fazer?” e “como fazer?” e novo ciclo é constantemente iniciado, repensando o modelo de negócio que está implantado, buscando inovar a cada ciclo para conquistar o mercado e fidelizar o cliente.

Monitoramento dos resultados financeiros

Como você faz o monitoramento dos resultados financeiros do seu negócio?

É importante conhecer os indicadores, as medidas e o termômetro que aponta se o negócio está rentável, se está dando lucro, proporcionando ganhos para a empresa e para o empreendedor.

O lucro é recompensa pelo investimento e esforço de empreendedor, ao empreender, correndo riscos calculados e oferecendo produtos e serviços ao mercado.



Avaliando o desempenho

A lanchonete da dona Cecy está um sucesso!

Suas receitas são sempre elogiadas e ela está feliz com os ganhos financeiros que tem alcançado. Inclusive contratou uma pessoa, com quem divide as tarefas.

Olhando para as instalações da lanchonete, observando seus clientes consumindo seus produtos, dona Cecy ficou pensativa começou a fazer importantes perguntas para si mesma:

- Que o negócio está funcionando bem, já dá para ver, mas será que está sobrando dinheiro mesmo?
- Qual tem sido o meu lucro?
- Tudo que foi investido está retornando?

Foi então que dona Cecy buscou a ajuda do Sebrae para encontrar respostas para os seus questionamentos.

Para conseguir fazer o monitoramento financeiro da sua lanchonete, ela foi orientada a utilizar algumas planilhas para controles financeiros, visando entender os indicadores financeiros do seu negócio.

Os resultados do negócio

Ao analisar os resultados do negócio, você saberá se está caminhando no rumo que você planejou .

O monitoramento sistemático serve para acompanhar os resultados de cada ação.

Fazendo o monitoramento constante, você saberá se os objetivos e as metas estão sendo alcançados.

Também terá informações para tomar decisões, seja para redirecionar os seus esforços, seja para estabelecer novos **objetivos estratégicos** ou **metas desafiadoras**.

Ao tomar a decisão de abrir um negócio, geralmente, a primeira pergunta que vem à cabeça do empreendedor é:

“De quanto vou precisar para abrir o meu negócio?”

Essa mesma pergunta, se fosse formulada na linguagem da área financeira, seria:

“Qual será o investimento inicial necessário para estruturar e abrir o meu negócio?”

• O que é investimento inicial?

É o valor financeiro necessário para iniciar um negócio.

É a soma de tudo que você irá “gastar” na montagem do negócio e início das atividades.

Como começar um negócio?

Depois da etapa de planejamento, um negócio é estruturado com a montagem de uma sala ou ambiente para oferecer os produtos e serviços. Envolve também a compra de estoque de mercadorias para revenda ou matéria-prima para produção.

O espaço de atendimento ao cliente pode não ser uma sala. Dependendo do modelo de negócio, o cliente pode ser atendido em um carrinho de lanche ou um veículo que vai transportar seu produto e serviço até o cliente; pode ser um quiosque, uma banca; ou outro tipo de instalação necessária para a execução das suas atividades.

Além de recursos financeiros (dinheiro) para a montagem do negócio, você precisará de uma reserva financeira para os primeiros dias de atividade.

Isso significa que até que o negócio comece a “dar dinheiro”, você precisará dispor de recursos para bancar os gastos com compra de estoque de produtos ou matéria-prima, pagar as contas de energia elétrica, água e telefone, entre outras despesas.

Esses valores devem ser bem planejados para que a empresa consiga se manter sem dificuldade.

Quando você vai montar o negócio, investe em instalações físicas: construção ou reforma de salas; instalações elétricas e hidráulicas, fachada; compra de equipamentos, móveis e utensílios necessários para o bom funcionamento. Esse é o investimento para início das atividades.

O valor de reserva de dinheiro para pagamento dos gastos iniciais, que acontecem muitas vezes antes de se ter clientes gerando receitas, é chamado de **capital de giro**.

Nas atividades de um negócio, às vezes as receitas demoram a entrar e as despesas fixas e variáveis devem ser pagas em períodos regulares. Utiliza-se, então, o capital de giro para bancar tais despesas.



Saibamais!

O montante de investimento inicial necessário corresponde à soma dos gastos com infraestrutura mais o valor previsto para o capital de giro!



Monitorando os resultados

Todo empreendedor quando investe em um negócio pretende alcançar bons resultados e ter satisfação por ter empreendido.

Empreender deve gerar autorrealização e manter acesa a sua motivação empreendedora. Mas além da realização inicial, o resultado esperado é que o empreendimento dê lucro. Ou seja, que todo valor que você investiu retorne para cobrir todos os gastos.

Espera-se também que esse retorno seja suficiente também para reinvestir uma parte no negócio e para que o empreendedor tenha um ganho como “recompensa” pela coragem e ousadia de empreender!

O quadro a seguir mostra um exemplo do investimento inicial da lanchonete Bom Sabor.

Tipo	Discriminação	Unidade	Quant.	Valor unitário	Valor total (R\$)
E	Reforma (sala e banheiro)	Metros quadrados	30,00	790,00	23.700,00
M	Chapa	Unidade	1,00	600,00	600,00
M	Geladeira 2 portas	Unidade	1,00	3.000,00	3.000,00
U	Panelas	Unidade	1,00	760,00	760,00
M	Batedeira	Unidade	1,00	640,00	640,00
M	Computador	Unidade	1,00	1.500,00	1.500,00
M	Fogão Industrial	Unidade	1,00	1.700,00	1.700,00
M	Freezer 2 portas	Unidade	1,00	1.400,00	1.400,00
M	Liquidificador	Unidade	1,00	640,00	640,00
U	Mesas e cadeiras	Unidade	8,00	156,00	1.248,00
U	Pratos	Unidade	60,00	5,99	359,40
U	Talheres	Unidade	4,00	180,00	720,00
U	Outros utensílios	Unidade	1,00	1.000,00	1.000,00
I	Instalações Elétricas	Unidade	1,00	4.000,00	4.000,00
I	Instalações Hidráulicas	Unidade	1,00	1.000,00	1.000,00
I	Letreiro	Unidade	1,00	1.000,00	1.000,00
I	Banner	Unidade	2,00	300,00	600,00
Total					43.867,40
Capital de giro					2.140,44
Total do investimento = (fixo + capital de giro)					46.007,84

Observação:

E = edificações

M = máquinas e equipamentos

U = móveis e utensílios

I = instalações

Demonstrativo de Resultado do Exercício

Para saber se a lanchonete Bom Sabor está dando certo, se está dando lucro, dona Cecy deve-se conhecer e monitorar o DRE.

O DRE é um documento que informa indicadores financeiros. Esse é um termo contábil que significa DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO e consiste na apresentação do resultado do negócio de forma sistemática em um determinado período de tempo (exercício). Indica todo o valor que entrou para a empresa, as receitas, abatendo os custos e as despesas. O DRE é um documento que informa indicadores financeiros.

Para compor o DRE do seu negócio, é importante você conhecer e controlar os seguintes indicadores:

- **Receita:** é o valor que você recebe ao vender seus produtos e serviços. Para saber qual é o valor da receita, utilize a seguinte fórmula:

$$R = PV \times Q$$

R = receita

PV = preço de venda

Q = quantidade

- **Despesas, gastos, custos:** recursos financeiros que saem do negócio.
- Os custos podem ser fixos ou variáveis:
 - * **Custos fixos:** são os recursos financeiros que saem para pagar despesas que não dependem das vendas de produtos ou serviços nem da produção. Aqueles custos de manter o negócio funcionando, independentemente se este está vendendo ou produzindo. Aluguel, Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU), água, luz e telefone são as obrigações que acontecem periodicamente, que não dependem das vendas ou das produções;
 - * **Custos variáveis:** são os custos que se tem para vender os produtos e serviços ou para produzir produtos.
- **Margem de contribuição:** é o valor financeiro do produto e serviço vendido, que irá contribuir com a manutenção do negócio, com pagamento do custo fixo. É a diferença entre o preço de venda e o custo variável de um produto e serviço. Também conhecida como lucro bruto. Veja a fórmula:

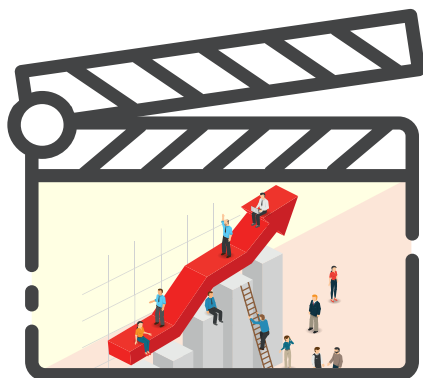
$$MC = PV - CV$$

MC = margem de contribuição

PV = preço de venda

CV = custo variável

Para que você perceba melhor, vamos ver os exemplos da lanchonete Bom Sabor.



Monitorando receitas e despesas

Planejamento financeiro é o planejamento específico para a área financeira que traça estratégias econômicas, ou seja, que foca os “valores” dos negócios.

O planejamento financeiro pode ser elaborado para o alcance dos objetivos de curto, médio e/ou longo prazos.

É muito importante que as estratégias sejam precisas, dando direcionamento ao bom desempenho do negócio.

O foco do planejamento financeiro é pensar e projetar as necessidades de aplicação do dinheiro em caixa e os resultados alcançados com as aplicações.

Ao planejar as finanças do negócio, monitorando sistematicamente os resultados, você poderá tomar decisões mais seguras.

Administrar um negócio é fazer a gestão dele, planejando e controlando os resultados.

Então, planejar e monitorar a área de finanças é fazer a gestão financeira do negócio, lembrando que isso vale para qualquer porte – Microempreendedor Individual, Micro, Média, Pequena ou Grande Empresa. A gestão financeira é imprescindível para a busca dos melhores resultados.

Exemplo de planilha de monitoramento de receitas – vendas por mês.

(1) RECEITAS TOTAIS

TABELA DE RECEITAS = PV X Q

Descrição dos produtos	Unid.	Quant.	Preço Unitário (R\$)	Receita (R\$)
Bolo de chocolate	kg	50	55,00	2.750,00
Hambúrguer de carne bovina	Unid.	40	5,00	200,00
Pizza de Mussarela	Unid.	100	6,00	600,00
Vitamina de Abacate	Copo	40	6,18	274,20
Torta Alemã	kg	10	40,00	400,00
Refrigerante	lata	100	3,00	300,00
Suco	Copo	100	4,50	450,00
				4.947,20

Exemplo de planilha de monitoramento de custos fixos:

(2) CUSTOS FIXOS

Discriminação	R\$	%
Salário do funcionário	880,00	31,36
Encargo social do empregado	26,40	0,94
Pró-Labore	880,00	31,36
Encargo social sobre Pró-Labore	96,80	3,45
Água	70,00	2,49
Energia	250,00	8,91
Telefone	250,00	8,91
Documento de Arrecadação Simplificada (DAS) – Microempendedor Individual (MEI)	46,00	1,64
Depreciação	217,44	7,75
Manutenção	53,36	1,90
Seguro	36,56	1,30
	2.806,56	100

Exemplo de planilha de monitoramento de custos variáveis, que decorrem de gastos necessários para produzir, vender e entregar os produtos. No caso de dona Cecy, os custos variáveis incluem a compra de ingredientes e embalagens, dentre outros.

(3) CUSTOS VARIÁVEIS

Descrição dos produtos	Valor das vendas (R\$)	Custo (%)	Custo dos produtos (R\$)
Bolo de chocolate nega maluca	2.750,00	13,30	365,75
Hambúrguer de carne bovina	200,00	16,35	32,70
Pizza de muçarela	600,00	47,92	287,52
Vitamina de abacate	247,20	30,81	76,16
Torta alemã	400,00	28,48	113,92
Refrigerantes	300,00	25,00	75,00
Sucos	450,00	25,00	112,50
Total	4.947,20		1.063,55

(4) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO TOTAL

$$MC = PV - CV$$

$$MC = 4.947,20 - 1.063,55$$

MC = 3.883,65 (do valor recebido, R\$ 3.883,65 contribuirá com o abatimento dos custos fixos).

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS DO EXERCÍCIO (DRE)

$$RT - CVT = MC$$

MC - CF = resultado (lucro ou prejuízo)

RT = receitas totais

CVT = custos variáveis totais

MC = margem de contribuição total

CFT = custos fixos totais

Resultado = lucro / prejuízo

Apurando o resultado:

(1) Receitas totais = 4.947,20

(2) Custo variável total = 1.063,55

(3) Custo fixo total = 2.806,56

(4) Margem de contribuição = 3.883,65

MC - CF = resultado (lucro ou prejuízo)

Resultado = 3.883,65 - 2.806,56 = 1.077,09 (lucro, valor positivo; se fosse valor negativo, seria prejuízo).

Agora dona Cecy já tem as respostas para as perguntas que fazia:

- “Esse negócio está dando dinheiro? Está dando lucro ou prejuízo?”
- Sim, a resposta é positiva para as duas perguntas.
- O lucro é o que sobra, é a compensação pelo esforço financeiro do investimento do empreendedor.

No caso da lanchonete Bom Sabor, o lucro é de R\$ 1.077,09.

Outros indicadores importantes também devem ser considerados. São os indicadores de desempenho do negócio.



Ficaadica!

Para o bom planejamento financeiro de um negócio, é importante identificar os indicadores de desempenho e monitorar sistematicamente os resultados.

Assim, deve-se criar um documento chamado fluxo de caixa, que apresenta o movimento de entradas e saídas de dinheiro diariamente, semanalmente ou mensalmente, conforme a política de controle que você queira adotar.

Lembre-se também que saber identificar a Necessidade de Capital de Giro (NCG) é muito importante para o planejamento financeiro.

- **Considerações importantes sobre a gestão financeira**

É fundamental separar as finanças pessoais das finanças do negócio!

A avaliação do desempenho do negócio deve ser feita por dois critérios simultâneos: regime de caixa e regime de competência. Veja as diferenças entre eles:

- No **regime de caixa**, o fluxo de caixa é avaliado no período em que realmente acontece. As entradas e saídas de dinheiro e os saldos são considerados no momento em que são movimentados no caixa, creditados (entradas) e debitados (saídas);
- No **regime de competência**, a receita ou a despesa é considerada no momento do registro, da anotação, independentemente se foi creditada ou debitada no caixa. É considerado o momento da negociação.

Portanto, é necessário ficar atento aos seus controles e à efetividade das entradas e saídas do caixa ou da conta corrente, porque no documento estarão registrados valores e saldos previstos e negociados, que deverão ser monitorados.

O valor constante no caixa e na conta corrente é que mostrará a efetivação dos recursos disponíveis para utilização no negócio.

Avalie os dois regimes para a tomada de decisões realistas.

• Fluxo de caixa

Você pode elaborar o fluxo de caixa do seu negócio para controlar a entrada e a saída de dinheiro do caixa em planilhas eletrônicas no computador, no celular, e até de forma manual, em caderno, agenda.

Há inúmeros modelos disponíveis para você baixar pela internet ou comprar um caderno específico em papelaria, ou, ainda, criar o seu próprio modelo.

Para facilitar seu trabalho, sugerimos um modelo simples e que lhe ajudará a monitorar o fluxo financeiro de entradas e saídas.

O modelo a seguir é sugerido na oficina Controlar Meu Dinheiro. Siga as dicas para preenchimento:

- Na coluna “dia”, coloque o dia em que ocorreu a movimentação;
- Na coluna “descrição”, coloque a descrição da movimentação. Por exemplo: pagamento de empregado ou recebimento do cliente – citar o nome;
- Na coluna “entrada”, registrar o valor (R\$) do movimento que entrou no caixa – recebimento/receita;
- Na coluna “saída”, registrar o valor (R\$) do movimento que saiu do caixa;
- Na coluna “saldo”, registrar o resultado (R\$) do valor que ficou em caixa e na conta-corrente, considerando o saldo inicial + o valor de entrada e o valor de saída do dia;

- Na coluna “tipo de conta”, assinalar o tipo de conta de entrada ou de saída que você registrou. Por exemplo: pagamento a fornecedores; pagamento ao(à) empregado(a); recebimento de cliente;
- Na linha “totais”, registrar a soma das entradas, das saídas e o saldo final. O saldo final do mês em exercício irá para o saldo inicial do próximo mês.

Modelo de fluxo de caixa

Mês: _____/ano

Dia	Descrição	Entradas (R\$)	Saídas (R\$)	Saldo (R\$)	Tipo de conta
01	Saldo inicial				Saldo inicial
Totais:					Saldo final

Em resumo:

O fluxo de caixa irá auxiliar nos levantamentos de necessidades de capital de giro; recursos financeiros; mudanças de rotas dos planos traçados para atender a alguma contingência; e analisar a viabilidade econômica dos negócios.

Calculando o capital de giro

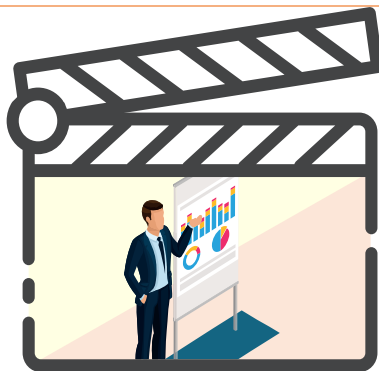
$$AC - PC = \text{capital de giro}$$

AC = ativo circulante; PC = passivo circulante; CG = capital de giro.



Saibamais!

Para saber mais sobre as ferramentas de controle financeiro participe da oficina **Controlar Meu Dinheiro**.



Monitorando os indicadores financeiros

Quanto dona Cecy precisa reservar para capital de giro?

Vamos considerar que dona Cecy teve condições de iniciar sua lanchonete com estoque de ingredientes para vender seus produtos em um mês.

Conforme os valores informados anteriormente, segue o exemplo para cálculo de capital de giro:

$$CG = AC - PC$$

AC = estoque inicial do negócio + contas a receber

PC = gastos ou contas a pagar (custos fixos e variáveis)

$$CG = (1.063,55) + (4.947,20) - (2.806,56 + 1.063,55)$$

$$CG = 6.010,75 - 3.870,11$$

$$CG = 2.140,64$$

Quando você começou a pensar em criar um negócio, certamente fez a seguinte pergunta: Será que essa ideia vai dar certo?

Você e quase todas as pessoas que desejam abrir um negócio (e até muitas que já abriram) querem saber, se o negócio será viável, se vai dar retorno.

Ou seja, querem ter alguma maneira de saber se ao fazerem o investimento financeiro em um empreendimento:

- Haverá retorno positivo?
- Em quanto tempo você vai receber de volta o dinheiro investido?
- Qual será o lucro?
- Qual é o risco de o negócio não dar certo?
- Vale a pena investir dinheiro no negócio ou é melhor aplicar esse valor em uma aplicação financeira?

Essas perguntas são respondidas com a análise dos indicadores de desempenho financeiro do negócio.

Eles mostram se o negócio tem saúde financeira.

Os indicadores de desempenho financeiro são Lucratividade, Retabilidade, Prazo de retorno do Investimento e Ponto de equilíbrio.

- **Lucratividade:** mostra, para cada real vendido, quanto será o lucro.

Fórmula: $L\% = (\text{lucro líquido} / \text{receitas}) \times 100$

- **Rentabilidade:** mostra, para cada real investido em seu negócio, quanto vai gerar de renda, lucro, e aí você vai comparar se vale a pena investir no negócio, no trabalho ou em aplicação financeira, e tomar a decisão de abrir, manter ou não o negócio.

$$\text{Fórmula: } R\% = (\text{lucro líquido} / \text{investimento}) \times 100$$

- **Prazo de retorno do investimento:** indica em quanto tempo (meses ou anos) o negócio começará a dar o retorno do investimento, ou seja, começará a lhe devolver o que valor que você investiu?

$$\text{Fórmula: } PRI = (\text{investimento} / \text{lucro líquido})$$

- **Ponto de equilíbrio** – esse indicador mostra o momento em que tudo o que você vende (receitas) equilibra com as despesas (paga os custos fixos e variáveis), não ficando com lucro nem prejuízo. O negócio fica estagnado, em um exato valor ou quantidade de produtos e serviços vendidos.

$$\text{Fórmula: } PE = (\text{custo fixo} / (\text{receitas} - \text{custos variáveis})) \times 100$$



Avaliando a viabilidade do negócio

Finalmente dona Cecy terá as respostas para suas perguntas:

- Esse negócio vai dar certo?
- É viável manter seu funcionamento?

Analisando a viabilidade econômica desse negócio por meio dos indicadores de desempenho financeiro, é possível saber:

- a. **Lucratividade:** mostra quanto será o lucro para cada real vendido.

Fórmula: $L\% = (\text{lucro líquido} / \text{receitas}) \times 100$

$L\% = (1.077,09 / 4.947,20) \times 100.$

$L\% = 21,77$ (lucratividade interessante).

- b. **Rentabilidade:** mostra, para cada real investido em seu negócio, quanto vai gerar de renda, lucro!

Fórmula: $R\% = (\text{lucro líquido} / \text{investimento}) \times 100$

$$R\% = (1.077,09 / 46.007,84) \times 100$$

$$R\% = 2,34$$

Considera-se viável o índice de rentabilidade acima de 1%. Ou seja, esse negócio é viável, realizável economicamente.

Nesse caso, para cada R\$ 1,00 investido, dona Cecy receberá R\$ 2,34 de retorno.

- c. **Prazo de retorno do investimento:** em quanto tempo (meses ou anos) o negócio começará a dar o retorno do investimento.

Fórmula: $PRI = (\text{investimento} / \text{lucro líquido})$

$$PRI = (46.007,84 / 1.077,09)$$

$$PRI = 42 \text{ meses ou } 3,5 \text{ anos}$$

É um tempo de longo prazo, contudo, para o porte desse negócio, está dentro do padrão normal.

d. **Ponto de equilíbrio**

Fórmula: $PE = (\text{custo fixo} / (\text{receitas} - \text{custos variáveis})) \times 100$

PE: $(2.806,56 / (4.947,20 - 1.063,55)) \times 100.$

PE = 72,26% do valor de venda, ou seja, R\$ 3.574,84 de venda cobre os custos.

O negócio não tem lucro nem prejuízo!

Dona Cecy, a partir da iniciativa de aproveitar a oportunidade de colocar seus talentos culinários para abrir o seu negócio, buscou informações, calculou os riscos, estabeleceu metas, comprometeu-se a planejar e a monitorar seus resultados, fez seus produtos com qualidade e eficiência, teceu sua rede de contatos e exercitou a persuasão para atingir seus objetivos.

Ela sabia que sua ideia poderia dar certo e, com independência e confiança, iniciou sua atividade como Microempreendedora Individual, está mantendo sua lanchonete e já sabe que valeu a pena o esforço.

Agora, com esses indicadores de desempenho, dona Cecy vai planejar o seu próximo ano de funcionamento, inovando e buscando resultados ainda melhores!



Fique atento

Mantenha o monitoramento sistemático do seu negócio, analise os indicadores de desempenho financeiro, ouça os clientes, observe os concorrentes, negocie com os fornecedores, planeje, seja criativo e inovador sempre!

Lembre-se de que todo ano você deve enviar a Declaração Anual Simplificada do Microempreendedor Individual (DASN-SIMEI) para informar seu faturamento anual, entre 1º de janeiro e 31 de maio de cada ano.

Você tem que ficar atento também sobre a relação com o(a) empregado(a). Contrate certo, desenvolva sua mão de obra, qualifique seu trabalho com treinamento e faça a diferença no atendimento ao cliente!

Não esqueça de que todo ano você deve enviar a Relação Anual de Informações Sociais (Rais) para o Ministério do Trabalho e Previdência Social (MTPS). Se você não contratou empregado durante o ano, não é obrigado a enviar a Rais.

Em caso de dúvida, procure o escritório do Sebrae mais próximo ou acesse a central de relacionamento pelo 0800 570 0800.



Saibamais!

Saiba como contratar e manter uma relação trabalhista saudável lendo também a cartilha Como selecionar e contratar pessoas?



Não esqueça!

Com base nas dicas e informações disponibilizadas nesta cartilha, procure responder às perguntas a seguir, considerando agora a sua realidade e as informações sobre o seu negócio.

1 – Você está pronto para a administração do seu negócio?

2 – Já analisou o cenário atual e elaborou seus objetivos e metas?

3 – O que diferencia os seus produtos e serviços dos de seus concorrentes?

4 – Por que o cliente deve comprar os seus produtos e serviços?
Quais benefícios ele receberá ao comprar de você?

5 – Como andam os indicadores de desempenho financeiros dos seus negócios? Esse negócio está dando certo?

Refleta, planeje-se, organize-se, administre seu negócio e o resultado virá em forma de lucro!

Bom trabalho e sucesso!



Horadojogo!

Teste aqui seus conhecimentos e divirta!

Após a leitura da cartilha **Como administrar um pequeno negócio**, você poderá aprender ainda mais de forma divertida!

Caça-palavra

Procure e marque, no diagrama de letras, as palavras em destaque no texto.

1. Administrar é **gerenciar** recursos.
2. A base do mercado está nos 4 “Ps” do marketing – **produto, preço, promoção e praça**.
3. Os passos da administração de um negócio: verificação da situação atual + **planejamento** + execução + monitoramento sistemático dos resultados.
4. Demonstrativo de **Resultados** do Exercício (DRE) – é a apresentação do resultado do negócio de forma sistemática em um determinado período de tempo (exercício).
5. São indicadores de desempenho financeiro: lucratividade, **rentabilidade**, prazo de retorno de investimento e ponto de equilíbrio.

METAYGHJKLRESULTADOSOARETEN
ORGANIZAÇÃ OEMÉTODOSRFGARRAI
NLERMUITOFAZBEMPARAVOCESIME
ITRKLUCROÉMELHORQORQUEJUÍZO
OJEINVESTINFOPRODUTOFIXOIAN
RENTABILIDADEINEITRIAMÓVELE
ADCUSTOINVESTIMENTOICIALTYO
MUIOGESTÃOINOPREENDEDEDORISMO
EMADIOBTQÇÃORXUJCASADOSABOR
NÚRERODECAIXAEAGENDARSOPARI
TOTALDELUCRATIVIDADERIORÃOO
OÇERPROPAGANDAEMARKETINAADI
MOBJETIVOOTNEMAJENALPINÇICE
ECEDERINOVAÇÃOR IARITLESAAER
GOÃÇOMORPDODOALANCHELEGAAOI
VIABILIDADECONÔMICANEGÓCIOR



Avalie!

Após a leitura desta cartilha, você considera que recebeu informações relevantes sobre o que é administrar um negócio de forma planejada e estratégica, por meio de conceitos e instrumentos para uma gestão empreendedora?

() Sim () Não



Saibamais!

Conheça outros temas importantes para o Microempreendedor Individual.

Objetivo: capacitar os Microempreendedores Individuais por meio de um conjunto de produtos e serviços específicos para melhorar a gestão de seus negócios e promover sua consolidação no mercado.

Produto/serviço	Objetivo	Modalidade/formato
Comprar	Para quem quer comprar bem, adquirir o que necessita com qualidade, preços e prazos de pagamento favoráveis às necessidades de seus clientes e aumentar a lucratividade. Tudo isso mantendo uma boa relação com seus fornecedores.	<ul style="list-style-type: none">• Oficina presencial: 4 horas;• Capacitação a distância via internet: 15 dias;• Capacitação via celular (SMS): 30 dias;• Audiolivro;• Cartilha impressa.
Controlar Meu Dinheiro	Aprenda sobre finanças e como controlar o dinheiro da empresa e o fluxo de caixa. Entenda a diferença entre o seu dinheiro e o da empresa e saiba elaborar o controle diário de entradas e saídas do seu negócio.	<ul style="list-style-type: none">• Oficina presencial: 6 horas: 1º encontro – 4 horas; 2º encontro – 2 horas.• Capacitação a distância via internet: 15 dias;• Capacitação via celular (SMS): 30 dias;• Audiolivro;• Cartilha impressa.
Empreender	Descubra mais sobre o seu potencial empreendedor e aprenda a agir de forma consciente e responsável na tomada de decisões do seu próprio negócio.	<ul style="list-style-type: none">• Oficina presencial: 4 horas;• Capacitação a distância via internet: 15 dias;• Capacitação via celular (SMS): 30 dias;• Audiolivro;• Cartilha impressa.

Produto/serviço	Objetivo	Modalidade/formato
Planejar	Aprenda a planejar o seu negócio. Saiba quando fazer mudanças para se adaptar às necessidades do mercado, dispor de produtos e serviços com qualidade e ampliar as possibilidades de crescimento sustentável.	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina presencial: 4 horas; • Capacitação a distância via internet: 15 dias; • Capacitação via celular (SMS): 30 dias; • Audiolivro; • Cartilha impressa.
Unir Forças para Competir	Quando você trabalha com outras pessoas que exercem as mesmas atividades que a sua, fica mais fácil superar problemas, desafios e necessidades comuns. Descubra as vantagens de empreender coletivamente no seu setor.	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina presencial: 4 horas; • Capacitação a distância via internet: 15 dias; • Capacitação via celular (SMS): 30 dias; • Audiolivro; • Cartilha impressa.
Vender	Para você pensar o seu negócio, entender o mercado, se adequar às necessidades de seus clientes e, com isso, ampliar as possibilidades de crescimento.	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina presencial: 4 horas; • Capacitação a distância via internet: 15 dias; • Capacitação via celular (SMS): 30 dias; • Audiolivro; • Cartilha impressa; • Kit educativo (telessala): 24 horas; • Boas Vendas! Como Vender Mais e Melhor no Varejo.
Administrar	Aprenda a gerir o seu negócio, ter total controle e visão para alcançar bons resultados. Trabalhar de forma integrada a gestão, as finanças, o mercado e tudo o que envolve a sua empresa. Saiba como traçar o caminho em direção ao sucesso.	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina presencial: 8 horas; • Kit educativo (telessala): 24 horas; • Aprender a Empreender; • Aprender a Empreender – Serviços.
Crescer	Auxilia o Microempreendedor Individual em tomadas de decisões acerca de permanecer no patamar do negócio em que está ou passar para um patamar de Microempresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Oficina presencial: 4 horas.

Produto/serviço	Objetivo	Modalidade/formato
Formar Preço	Possibilita uma visão clara dos efeitos de uma correta formulação do preço de venda, bem como sua influência direta na obtenção do equilíbrio do negócio e, posteriormente, na geração do lucro.	• Oficina presencial: 4 horas.
Clicar	Capaz de subsidiar o Microempreendedor Individual que tem necessidade de utilizar informações em gestão de negócios constantes na web.	• Oficina presencial: 4 horas.

Acesse o Portal Sebrae, disponível em www.sebrae.com.br ou entre em contato por meio do telefone 0800 570 0800.

Gabarito do caça-palavra

M E T A Y G H J K L R E S U L T A D O S O A R E T E N
O R G A N I Z A Ç Ã O E M É T O D O S R F G A R R A I
N L E R M U I T O F A Z B E M P A R A V O C E S I M E
I T R K L U C R O É M E L H O R Q O R Q U E J U Í Z O
O J E I N V E S T I N F O P R O D U T O F I X O I A N
R E N T A B I L I D A D E I N E I T R I A M Ó V E L E
A D C U S T O I N V E S T I M E N T O I C I A L T Y O
M U I O G E S T Ã O I N O P R E E N D E D O R I S M O
E M A D I O B T Q Ç Ã O R X U J C A S A D O S A B O R
N Ú R E R O D E C A I X A E A G E N D A R S O P A R I
T O T A L D E L U C R A T I V I D A D E R I O R Ã O O
O Ç E R P R O P A G A N D A E M A R K E T I N A A D I
M O B J E T I V O O T N E M A J E N A L P I N Ç I C E
E C E D E R I N O V A Ç Ã O R I A R I T L E S A A E R
G O Ã Ç O M O R P D O D O A L A N C H E L E G A A O I
V I A B I L I D A D E C O N Ô M I C A N E G Ó C I O R

Referências

LIMA, Flávio Luís de Souza. Ideias de negócio: como montar uma lanchonete. Brasília: Sebrae, [s.d.].

STEPANSKI, Isabel. Oficina SEI Administrar: Guia do Educador. Brasília: Sebrae, 2015a.

_____. Oficina SEI Administrar: Manual do Participante. Brasília: Sebrae, 2015b.

<<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/formulacao-de-objetivos-e-metas/57039/>>

<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-uma-lanchonete>>



0800 570 0800 / sebrae.com.br