

Verificando a viabilidade do negócio

Manual Etapa 2/Parte 2

Bem-vindo!

Olá, caro empreendedor!

É um prazer ter você na Etapa 2 do Programa de Auto-Atendimento Negócio Certo Sebrae/SC. Na primeira parte deste manual, *Verificando a viabilidade do negócio*, publicada na edição anterior da Revista *Empreendedor*, você desenvolveu a primeira fase de elaboração de um Plano de Negócios: a coleta de dados.

Agora, de posse das informações necessárias para validar sua idéia de negócios, leia e siga as orientações da segunda parte deste manual. Você aprenderá passo a passo como organizar os dados coletados e ao final terá seu Plano de Negócios elaborado.

Para a elaboração do Plano de Negócios, você poderá contar com a ajuda da equipe de tutoria pelo 0800 643 0401 ou por e-mail: negociocerto@sc.sebrae.com.br

Portanto, mãos à obra!

Atenção!

Tenha, sempre que possível, mais de um fornecedor para não ficar em apuros, caso ele o "deixe na mão".

FASE II – ELABORAÇÃO DO SEU PLANO DE NEGÓCIO

Agora que você já tem vários dados sobre o seu negócio, siga o passo-a-passo descrito na seqüência e, no final, você terá um resultado referente à viabilidade do seu negócio. Acompanhe as orientações item por item, utilizando o esquema para organizar as informações pesquisadas na Fase I. Assim, você terá seu Plano de Negócios elaborado.

Passo 1: Ramo de atividade

Neste item, registre o ramo de atividade previsto para seu futuro empreendimento relativo ao setor industrial, comercial, agronegócios ou prestação de serviços.

Acrescente as razões que determinaram sua escolha. Como foi que você se identificou com este ramo?

Passo 2: Mercado consumidor

Registre aqui as informações obtidas sobre o mercado consumidor, isto é, sobre sua futura clientela.

Passo 3: Mercado concorrente

Aqui devem ser reunidas as informações sobre os concorrentes.

Passo 4: Mercado fornecedor

Neste passo, apresente as informações obtidas com relação aos fornecedores de equipamentos, matéria-prima, mercadorias e outros materiais de que vai precisar para colocar seu negócio em andamento.

Passo 5: Produtos a serem fabricados, mercadorias a serem vendidas ou serviços a serem prestados

- ▶ Anote os produtos, mercadorias ou serviços a serem colocados no mercado pelo seu empreendimento.
- ▶ Liste e descreva em detalhes esses produtos, mercadorias ou serviços que vai oferecer.
- ▶ Relacione as vantagens e desvantagens de seus produtos, mercadorias ou serviços em relação aos concorrentes.

Passo 6: Localização

Todos os aspectos de localização do negócio devem ser considerados.

É importante lembrar que o local tem importância estratégica maior para alguns empreendimentos do que para outros.

Devem ser observados e registra-



CONSELHO EMPREENDEDOR

Antes de começar qualquer negócio, você deve avaliar se ele está alinhado às suas metas pessoais. Avalie suas metas pessoais para o próximo ano, para os próximos três anos e para os próximos sete anos, e as compare com suas metas empresariais. Elas são conciliáveis?

Fonte: *Viagem ao mundo do empreendedorismo*, organizado pelo Instituto de Estudos Avançados (IEA)

PURESTOCK

dos neste passo:

- ▶ Facilidade de acesso, de comunicação e visibilidade.
- ▶ Volume de tráfego, local para estacionamento, nível de ruído.
- ▶ Condições de higiene e segurança.
- ▶ Proximidade de concorrentes e similares.
- ▶ Facilidade para aquisição de matéria-prima e recrutamento de mão-de-obra.
- ▶ Infra-estrutura de serviços – energia elétrica, telefone, gás, água encanada, etc.
- ▶ O atendimento das possíveis exigências e restrições impostas pela legislação sobre localização. Verifique se há legislação específica em seu município sobre localização de negócios da área que você pretende abrir.

Escolha a localização considerando o tipo de negócio que vai instalar. Identifique quais são os critérios prioritários para a avaliação dos locais que você encontrar. O que é mais importante para seu negócio: facilidade de acesso? Infra-estrutura? Tamanho? A vizinhança com negócios do mesmo ramo ou de ramos complementares?

Outros aspectos? Quais?

Todos nós sabemos, por exemplo, a importância do “ponto” para o comércio.

Você deve analisar, investigar e registrar neste item tudo o que considerou a respeito da localização de sua empresa.

Passo 7: Processo operacional

Aqui você vai registrar como sua empresa vai operar. Este item trata do “como fazer”. O detalhamento necessário e o tipo de informação deverão variar, conforme se referir à indústria, comércio, agronegócio ou prestação de serviços. E, ainda, conforme o ramo ao qual você pretende se dedicar dentro do setor.

Como fabricar? Como vender? Como fazer o serviço?

Você deve explicar, etapa por etapa, o processo a ser utilizado na fabricação e/ou na venda das mercadorias ou na prestação dos serviços.

Aborde:

- ▶ Que trabalho será feito?
- ▶ Quem fará?
- ▶ Com que material?
- ▶ Com que equipamento?

É preciso verificar quem tem conhecimento e experiência no ramo: Você? Um futuro sócio? Um profissional que será contratado? Quem tem experiência no ramo terá melhores condições de prever o processo operacional.

Examine alternativas em relação aos processos, ao jeito de fazer, aos equipamentos, às matérias-primas, visando sempre a qualidade e o preço de sua mercadoria ou serviço.

Observe o processo operacional dos concorrentes.

Dependendo do tipo de negócio, busque ajuda de centros de tecnologia, escolas técnicas, universidades, feiras, revistas especializadas, programas de rádio e televisão.

Passo 8: Projeção do volume de produção, de vendas ou de serviços

Para projetar o volume de produção, de vendas ou de serviços, você precisa considerar, dependendo do caso:

- ▶ a necessidade e a procura do mercado consumidor;
- ▶ os tipos de mercadorias ou serviços a serem colocados no mercado;
- ▶ a disponibilidade de pessoal;

- ▶ a capacidade dos recursos materiais – máquinas, instalações;
- ▶ a disponibilidade de recursos financeiros;
- ▶ a disponibilidade de matéria-prima, mercadorias, embalagens e outros materiais necessários.

Neste item você planejará o volume de trabalho de seu empreendimento. Preveja este volume para um período mínimo de um mês. O prazo adequado poderá variar conforme o tipo de negócio e o porte que terá sua empresa.

Passo 9: Projeção da necessidade de pessoal

É necessário que você faça uma projeção de todo pessoal que necessitará para “tocar” seu negócio. Este item inclui o(s) proprietário(s), seus familiares que estarão atuando na empresa, se for o caso, e as pessoas a serem contratadas.

Relacione o tipo de trabalho a ser realizado e a quem caberá fazê-lo. É

importante identificar, ainda, o número de pessoas necessárias para aquele tipo de trabalho e que qualificação deverão ter.

Não pense apenas no processo operacional – produção, vendas, prestação de serviço. Lembre-se que é preciso, também, alguém que cuide da área administrativa, isto é, do serviço de escritório.

Tente organizar os dados da seguinte forma:

- ▶ Tipo de trabalho
- ▶ Número de pessoas
- ▶ Qualificações desejáveis
- ▶ Quem? (Dependendo do porte da empresa, cite os nomes ou as funções das pessoas que realizarão o trabalho)

Passo 10: Análise financeira

A análise financeira é uma parte fundamental do seu Plano de Negócios. É necessário fazer uma estimativa do resultado da empresa a partir

de dados projetados, para que você possa ter uma base para sua decisão, afinal, seu objetivo é obter lucro!

Por outro lado, você também precisa ter uma projeção do capital necessário para começar o negócio, pois terá que fazer investimentos em local, equipamentos, materiais e despesas diversas, para instalação e funcionamento inicial da empresa.

Para fazer a análise financeira de seu futuro negócio, você deverá procurar informações sobre os itens e valores adequados ao seu caso; eles variam conforme o setor e o ramo de negócio e, ainda, conforme a localidade onde será instalada a empresa.

Pesquise no mercado local esses itens e valores. Dá trabalho? Sim, mas compensa! Você estará crescendo em conhecimento e experiência.

Converse com pessoas do ramo em que você pretende se estabelecer, vá a associações de empresários, recorra a uma agência Sebrae.

Atenção!

Não esqueça que seus produtos, mercadorias ou serviços devem ser projetados com base nas informações sobre o mercado.



ANÁLISE DO PLANO DE NEGÓCIOS

Agora que temos um Plano de Negócios esboçado, temos condições de analisar o projeto com muito mais objetividade e segurança. Então, convidamos você a refletir sobre o seu empreendimento:

- ▶ O negócio é viável?
- ▶ O negócio é compensador?
- ▶ Você dispõe das condições necessárias para abrir o negócio e concretizar o seu sonho empresarial?
- ▶ Você está mesmo disposto a investir recursos e esforços na realização desse sonho?
- ▶ Quem somará recursos e esforços com você?

Recomendamos: examine muito bem seu Plano de Negócios. Discuta com outras pessoas. Veja e reveja as alternativas quantas vezes forem necessárias.

INDICADORES DE DESEMPENHO

Após a elaboração do Plano de Negócios, algumas das principais questões que você deverá estar apto a responder são:

- ▶ Qual o montante de recursos que será necessário investir para a concretização do projeto?
- ▶ Que montante a empresa espera levantar agora? Quanto, mais adiante? Como?
- ▶ Quão rentável espera-se que seja o negócio?
- ▶ Quando a empresa espera tornar-se rentável?

Caro companheiro, precisamos agora discutir a respeito dos indicadores de desempenho de uma empresa, a etapa mais importante da análise financeira.

Para que servem:

- ▶ Indica a viabilidade financeira do seu negócio: a lucratividade, a rentabilidade, o prazo de retorno do investimento e o ponto de equilíbrio.



CONSELHO EMPREENDEDOR

É importante entrevistar o consumidor final, pois a venda do produto está ligada diretamente à sua satisfação, explica o consultor Fernando Dolabela. Elabore um questionário buscando informações sobre hábitos de consumo do produto, marcas preferidas e as razões de preferência, e o perfil do consumidor. E sempre peça sugestões ao entrevistado.

- ▶ São calculados a partir de combinações entre alguns dados que nós já conhecemos. Eles têm por finalidade indicar a saúde financeira do negócio, oferecendo uma resposta clara sobre as possibilidades de sucesso do novo empreendimento.

Vamos, então, aprender a calcular quatro indicadores de desempenho diferentes: a lucratividade, a rentabilidade, o prazo de retorno do investimento e o ponto de equilíbrio.

Estimativa do resultado mensal da empresa

Antes de fazer o cálculo dos quatro indicadores de desempenho, é fundamental que você levante os dados sobre:

- ▶ despesas mensais;
- ▶ preços de vendas ou serviços;
- ▶ projeção do capital necessário para começar o seu negócio.

E aí, preparado para continuar? Que bom! Então vamos?

Lucratividade

É um indicador que demonstra, em percentual, qual é o ganho que sua empresa consegue gerar sobre o trabalho que desenvolve.

Se uma empresa tem uma lucratividade de 7%, significa que para cada R\$ 1.000,00 vendidos "sobram" R\$ 70,00 sob a forma de lucro, depois de pagas todas as despesas e impostos.

Na prática, significa que a empresa ganha R\$ 70,00 a cada R\$ 1.000,00

recebidos pelo pagamento de um produto ou serviço. A Lucratividade é obtida com a aplicação da fórmula:

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Total}} \times 100$$

Rentabilidade

Apresenta a velocidade com que o capital por você investido retornará. É um dos indicadores de atratividade do negócio. É obtida sob a forma de valor percentual por unidade de tempo (por exemplo, mês ou ano).

Vamos exemplificar para que fique mais claro: se uma empresa tem uma rentabilidade de 12% a.m. (ao mês), isso significa que 12% de tudo o que o empreendedor investiu no negócio retorna em um mês sob a forma de lucro.

A Rentabilidade é obtida com a aplicação da fórmula:

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento Total}} \times 100$$

Agora já podemos aprender a fazer mais um cálculo: o do prazo de retorno do investimento. Vamos em frente!

Prazo de Retorno do Investimento (PRI)

Da mesma forma que a Rentabilidade, o Prazo de Retorno do Investimento (PRI) é um indicador de atratividade do negócio.

- ▶ Mostra o tempo necessário para que

você recupere tudo o que investiu no seu negócio.

▶ É calculado sob a forma de unidade de tempo (por exemplo, mês ou ano).

Quanto mais rapidamente o capital investido retornar ao bolso do empresário, mais atrativo é o negócio.

Vamos exemplificar para que fique mais claro: se uma empresa tem um prazo de retorno do investimento de três anos, isso significa que, após três anos do início das atividades, o empreendedor terá recuperado, sob a forma de lucro, tudo o que investiu.

A fórmula de cálculo para o PRI é a seguinte:

$$\text{PRI} = \frac{\text{Investimento Total}}{\text{Lucro Líquido}}$$

Ufa! Que viagem! Finalmente, agora vamos aprender a calcular o Ponto de Equilíbrio, outra ferramenta básica no gerenciamento da empresa e, em consequência, vital para o sucesso do empreendimento.

Ponto de Equilíbrio

Nós imaginamos que você gosta de desafios, não é mesmo?

Para que você entenda melhor o que representa o ponto de equilíbrio, feche os olhos e procure se imaginar em um circo repleto de gente, crianças e adultos, com direito a pipoca e algodão-doce. Chegou a hora do seu espetáculo, o locutor anuncia a sua entrada, todos aplaudem a sua chegada ao picadeiro. Você é o artista da corda bamba. Para que você possa se manter equilibrado, precisará do quê?

A mesma coisa acontece com uma empresa. Nesse caso, o ponto de equilíbrio representa o ponto em que ela não terá prejuízo, mas também não terá lucro – é o conhecido “zero a zero” de uma partida de futebol de domingo, com o estádio lotado. Ou seja, as entradas (receitas da empresa) cobrem todos os gastos, não havendo sobra de dinheiro, portanto não há lucro. Assim como o ponto de equilíbrio na corda bamba, se a empresa vender uma unidade de produto e/ou serviço a menos,

terá prejuízo. Porém, toda a unidade que for vendida, ou serviço que for prestado acima do ponto de equilíbrio, vai gerar lucro para a empresa.

Talvez você esteja se perguntando: por que é importante saber o ponto de equilíbrio da empresa? Ora, meu caro empreendedor, a análise do ponto de equilíbrio representa um dos instrumentos gerenciais mais importantes. A partir deste instrumento, são geradas informações para a definição das metas de receitas e despesas da empresa.

A análise do ponto de equilíbrio nos ajuda a tomar decisões importantes, como o volume a ser vendido e o nível adequado de despesas fixas.

Cálculo do Ponto de Equilíbrio

O cálculo do Ponto de Equilíbrio é muito importante principalmente em um negócio que está no início das atividades, no qual o empreendedor precisa saber qual o esforço de venda mínimo que precisa fazer para evitar



Atenção!

Podemos tranquilamente afirmar que para você não cair, necessitará encontrar o Ponto de Equilíbrio.

uma receita menor que as despesas.
Ficou mais claro agora?

Bem, e como é calculado o Ponto de Equilíbrio? Para calculá-lo é necessário identificar e classificar todas as receitas e custos do seu negócio.

Você poderá calcular o Ponto de Equilíbrio para sua empresa por meio da fórmula:

$$PE = \frac{\text{Custos Fixos}}{\text{MCU}}$$

MCU é a Margem de Contribuição Unitária. Ela é obtida da seguinte forma:

$$MCU = PVU - CVU$$

Onde:

PVU = Preço de Venda Unitário

CVU = Custo Variável Unitário

A MCU representa quanto cada produto contribui para cobrir os custos fixos da empresa. Desta maneira, a fórmula do Ponto de Equilíbrio também pode ser assim expressa:

$$PE = \frac{\text{Custos Fixos}}{(PVU - CVU)}$$

Vamos ver um exemplo de como fazer?

A empresa Tortas D'Mais apresenta os seguintes valores mensais, expressos em reais:

Custos Fixos: R\$ 400,00

PVU: R\$ 8,00

CVU: R\$ 3,00

Vamos calcular o Ponto de Equilíbrio. O que faremos primeiro?

Primeiro calcularemos a MCU, que é:

$$MCU = PVU - CVU$$

$$MCU = R\$ 8,00 - R\$ 3,00$$

$$MCU = R\$ 5,00$$

Agora sim é possível calcularmos o Ponto de Equilíbrio:

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

$$PE = 400/5$$

$$PE = 80 \text{ unidades}$$

Ok, muito bem! E agora, o que representa o valor de 80 unidades encontrado para o Ponto de Equilíbrio? Este valor representa o seguinte: para a empresa não ter lucro ou prejuízo, é necessário que a empresa Tortas D'Mais venda 80 unidades do seu produto por mês.

Bom, as 80 unidades são o "zero a zero". E para ter lucro, o que a Tortas D'Mais precisa? Ela precisa ter um volume de vendas superior a 80 unidades.

E qual o faturamento (receita) mensal que a Tortas D'Mais obterá com este volume de vendas? Veja o cálculo:

$$R = 80 \text{ unidades} \times R\$ 8,00$$

$$R = R\$ 640,00$$

Com um faturamento de R\$ 640,00, a empresa Tortas D'Mais não apresenta lucro ou prejuízo, é o "zero a zero". Para ela obter lucro é necessário que tenha um faturamento superior a R\$ 640,00.



CONSELHO EMPREENDEDOR

Ao fazer uma análise de seus concorrentes, verifique as características de cada um, pontos fortes e fracos, estratégias de marketing e o custo-benefício delas.

Ao pesquisar os fornecedores, verifique a qualidade do produto, preço, prazo de entrega, condições de pagamento e pontos positivos e negativos de cada um.

Fonte: *O segredo de Luisa*, de Fernando Dolabela



PRÓXIMOS PASSOS

Tendo conhecido melhor a ideia proposta, agora você terá por opção formalizar ou não seu negócio. Caso opte por formalizar sua empresa – o que esperamos que aconteça –, sugerimos a você prosseguir na viagem rumo ao sucesso empresarial, desenvolvendo as ações existentes na Etapa 3 – Formalizando o negócio, que orientará no registro de sua empresa.

Sucesso!!!

Para tirar suas dúvidas referentes a este Programa entre em contato conosco pelo telefone 0800 643 0401 ou pelo e-mail: negociocerto@sc.sebrae.com.br