



**UFSM**

**Trabalho de Graduação**

**QUESTIONAMENTOS PARA A ELABORAÇÃO DE  
UM PLANO DE NEGÓCIOS: UMA FERRAMENTA  
ÚTIL PARA PEQUENOS EMPREENDIMENTOS**

---

**Analiz Bordignon**

**Leonisa Assunção Guerra**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2004**

**QUESTIONAMENTOS PARA A ELABORAÇÃO DE  
UM PLANO DE NEGÓCIOS: UMA FERRAMENTA  
ÚTIL PARA PEQUENOS EMPREENDIMENTOS**

---

**por**

**Analiz Bordignon  
Leonisa Assunção Guerra**

Trabalho apresentado ao Curso de Ciências Contábeis do  
Departamento de Ciências Contábeis do Centro de Ciências  
Sociais e Humanas da Universidade Federal de Santa  
Maria (UFSM, RS), como requisito da disciplina **CTB516**  
**Trabalho de Graduação em Ciências Contábeis**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2004**

**Universidade Federal de Santa Maria**  
**Centro de Ciências Sociais e Humanas**  
**Curso de Ciências Contábeis**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o Trabalho de  
Graduação

**QUESTIONAMENTOS PARA A ELABORAÇÃO DE  
UM PLANO DE NEGÓCIOS: UMA FERRAMENTA  
ÚTIL PARA PEQUENOS EMPREENDIMENTOS**

elaborado por

**Analiz Bordignon**  
**Leonisa Assunção Guerra**

Como requisito da disciplina CTB516 - Trabalho de  
Graduação em Ciências Contábeis

---

**Selia Gräbner**

(Presidente/Orientadora)

Santa Maria, janeiro de 2004

## AGRADECIMENTOS

Agradecemos sobre tudo à Deus por ter nos proporcionado a oportunidade de ingresso no Curso de Ciências Contábeis e por ter nos transmitido força e confiança nas horas que mais precisávamos para findar mais esta tarefa.

Aos nossos pais pela educação e estrutura familiar que serviram de alicerce para o nosso desenvolvimento pessoal.

Ao Erico e ao Fabiano, pelo amor, carinho, tolerância e compreensão nos momentos de *stress* e ausências, e ainda pelo apoio e segurança que nos transmitiram para chegarmos até o fim.

Em especial a nossa querida orientadora Sélia Gräbner pela amizade, disposição e auxílio em nossas dúvidas, além das orientações que contribuíram para a elaboração deste trabalho.

Aos nossos amigos e colegas pela troca de experiências, pela convivência, pelos momentos felizes que passamos juntos e por estarem sempre dispostos a ouvir e criticar quando necessário.

Àqueles que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

Aos demais professores pela compreensão, amizade e por contribuírem para a nossa formação profissional.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>iv</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>v</b>
<b>LISTA DE SIGLAS.....</b>	<b>vi</b>
<b>LISTA DE ANEXOS.....</b>	<b>vii</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>4</b>
2.1 O Empreendedor.....	4
2.1.1 <i>Características do Empreendedor.....</i>	<i>6</i>
2.2 O Empreendimento.....	7
2.2.1 <i>Vantagens de um Empreendimento.....</i>	<i>8</i>
2.2.2 <i>Desvantagens de um Empreendimento.....</i>	<i>9</i>
2.3 A Empresa.....	10
2.4 A realidade da Micro e Pequena Empresa no Brasil.....	11
2.4.1 <i>Definição de Micro e Pequena Empresa.....</i>	<i>12</i>
2.5 O Planejamento.....	13
2.6 Definição de Negócios.....	15
2.7 Plano de Negócio.....	17
2.7.1 <i>Definição de um Plano de Negócios.....</i>	<i>17</i>
2.7.2 <i>A Importância de um Plano de Negócios.....</i>	<i>17</i>
2.7.3 <i>A Estrutura de um Plano de Negócios.....</i>	<i>20</i>
2.8 O Projeto.....	24

2.8.1	<i>Tipos de Projeto</i> .....	25
2.8.2	<i>As Etapas de um Projeto</i> .....	26
2.8.3	<i>A Viabilidade Econômica</i> .....	28
2.9	Aspectos de Mercado.....	29
2.9.1	<i>Fornecedor</i> .....	31
2.9.2	<i>Concorrência</i> .....	32
2.9.3	<i>Clientes</i> .....	33
2.10	Marketing .....	36
2.11	Aspectos Operacionais.....	37
2.11.1	<i>Localização</i> .....	38
2.11.2	<i>Estrutura Organizacional</i> .....	39
2.12	Aspectos Econômico-Financeiros .....	40
2.12.1	<i>Estimativa de Investimento de Capital</i> .....	40
2.12.2	<i>Capital de Giro</i> .....	41
2.12.3	<i>Investimento Fixo</i> .....	43
2.12.4	<i>Projeção dos Custos</i> .....	44
2.12.5	<i>Projeção das Despesas</i> .....	45
2.12.6	<i>Projeção de Vendas e de Resultados</i> .....	46
2.12.7	<i>Ponto de Equilíbrio</i> .....	47
2.12.8	<i>Orçamento de Caixa</i> .....	48
2.12.9	<i>Formação do Preço de Venda</i> .....	51
2.13	Aspectos Jurídicos .....	54
2.13.1	<i>Regime Jurídico da Empresa</i> .....	54
2.13.2	<i>Aspectos Burocráticos na Abertura de uma Empresa</i> .....	55
<b>3</b>	<b>DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO</b> .....	<b>57</b>

3.1	Questionário .....	58
<b>4</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>72</b>
<b>5</b>	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>74</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>78</b>

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 - Fatores associados ao sucesso e ao insucesso de PME's.....	12
QUADRO 2 - Classificação das Micro e Pequenas Empresas ...	13
QUADRO 3 - Possíveis público-alvo para o seu Plano de Negócios.....	19



## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 - Ambiente Empresarial.....	16
FIGURA 2 - Sumário esquemático do processo de determinação do preço de venda .....	53

## **LISTA DE SIGLAS**

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas  
Empresas

PME's – Pequenas e Micro Empresas

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 - Custos Estimados .....	79
ANEXO 2 - Planilha de Receitas Estimadas .....	80
ANEXO 3 - Planilha de Resultados Operacionais.....	81
ANEXO 4 - Ficha de análise do mercado fornecedor.....	82
ANEXO 5 - Ficha de análise de mercado concorrente .....	84
ANEXO 6 - Ficha de análise de mercado consumidor .....	86
ANEXO 7 - Documentação necessária para abertura de uma empresa nos órgãos competentes .....	88
ANEXO 8 - Estatuto da Micro Empresa e da Empresa de Pequeno Porte .....	96

## **1 INTRODUÇÃO**

A ânsia de se iniciar um negócio próprio e a falta de planejamento são alguns dos motivos de fracasso para a abertura de uma empresa.

O planejamento antecipado das atividades para qualquer negócio é muito importante, pois por meio dele, faz-se possível reduzir os riscos e os custos que estão envolvidos com a implantação da empresa, além de permitir um conhecimento maior do empreendimento como um todo.

Sabe-se que, o sucesso de qualquer empreendimento depende sobretudo de um bom planejamento. Este planejamento, denominado plano de negócios, deve ser elaborado para que o empreendedor possa conhecer os pontos fortes e fracos de seu futuro negócio.

O plano de negócios é um instrumento fundamental para as empresas e os empreendedores, principalmente para as micro e pequenas empresas conhecerem melhor o negócio. Mais do que isto, é o conhecimento estratégico que os empreendedores e as empresas agregam para as novas realidades de um mercado competitivo e em constantes mudanças.

A elaboração de um plano de negócios deve ser capaz de avaliar a viabilidade e assegurar o menor risco possível para que a empresa se estabeleça no mercado, a fim de alcançar seus objetivos.

O presente trabalho busca expor, em linhas gerais, a importância de um plano de negócios para a abertura de micro e pequenas empresas, sendo o público-alvo os novos empreendedores, que visam a criação de seu próprio empreendimento.

Para que o objetivo seja atingido, abordam-se os principais fatores relevantes na abertura de uma empresa como: aspectos mercadológicos, financeiros, jurídicos e organizacionais, a fim de trazer ao novo empreendedor maior confiabilidade na hora de decidir em investir ou não em um novo negócio, desenvolvendo questionamentos necessários para a elaboração de um plano de negócios como instrumento de informação na abertura de uma pequena empresa.

Diante deste contexto, surge a seguinte indagação:

Quais os principais questionamentos que um novo empreendedor deverá ter conhecimento ao elaborar um plano de negócio para uma empresa de pequeno porte?

O estudo realizado teve como objetivo a elaboração de um questionário com as principais variáveis que necessitam ser identificadas e avaliadas pelo empreendedor.

O trabalho será tipicamente exploratório e descritivo, com utilização de revisão bibliográfica por meio de livros, revistas, jornais e artigos da internet.

O desenvolvimento do trabalho, foi dividido da seguinte forma:

- Introdução, onde se destaca a importância do presente estudo, bem como os objetivos, problema e metodologia utilizada;
- Referencial teórico, com descrição dos principais conceitos que envolvem o tema proposto;
- Desenvolvimento do trabalho;
- Conclusão;
- Bibliografia.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 O Empreendedor**

Ao se ter uma idéia e a partir desta, decidir por implantar uma empresa, o empresário passa por vários questionamentos no que se refere a ser ou não o que ele realmente almeja em sua vida, tanto no momento que escolhe determinada atividade, quanto ao ter, ou não, a vocação necessária para ficar frente a um negócio, em que o sucesso dependerá das variantes básicas e práticas do mercado, quanto das decisões que o mesmo deverá tomar.

Não basta apenas sonhar com a realização profissional e pessoal, é preciso ser um empreendedor, ou seja, ter talento e determinação.

Entre tantos caminhos a serem seguidos pelas pessoas no campo ocupacional ou profissional não se é capaz de oferecer respostas imediatas a iniciativa, independência e criatividade de um verdadeiro espírito empreendedor, pois nenhum sentimento de trabalho realizado ou concluído é capaz de acomodar a vocação empresarial ao qual estará sempre em busca da informação, do novo conhecimento e das mudanças no ambiente em que se está inserido.

Estar preparado para novas decisões é tarefa fundamental para um empreendedor, visto que, o que se decidiu ontem jamais será extremamente certo e recomendado para hoje ou amanhã.

Segundo Megginson, Mosley & Pietri Jr. (1998, p. 14), “O empreendedor concebe empresas privadas, obtêm os recursos para elas, as organiza e as faz funcionar. Tende a assumir riscos, sendo bastante motivado a atingir seus objetivos, que incluem o lucro”.

Para o SEBRAE (2001), o empreendedorismo estará sempre enfrentando desafios e certamente o seu perfil é inato. Entretanto, a influência do nível de instrução, cultura e meio familiar tem contribuição significativa na formação de empreendedores. Porém, há possibilidades de desenvolvimento de características através de treinamentos, cursos, seminários, palestras, entre outros, para auxílio e formação de empreendedores, desde que haja interesse e dedicação.

Existem variados tipos de empreendimentos no mercado. O empreendedor, ao decidir por um determinado negócio deverá analisar cuidadosamente tanto os aspectos positivos, quanto os negativos, pois deles dependerá em grande parte o sucesso ou fracasso da empresa.

Para o empreendedor, a elaboração de um plano é de vital importância, pois trará ao mesmo o conhecimento de inúmeros detalhes ao longo do processo, diminuindo incertezas e conseqüentemente os riscos inerentes ao novo negócio.

Formatado



### 2.1.1 CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR

O empreendedor busca alcançar suas metas, exigindo de si mesmo o sucesso sem, muitas vezes, considerar seu potencial e suas características para alcançar seus objetivos.

Os aspectos da personalidade de um empreendedor podem influenciar o sucesso de um negócio. Conhecer as características do novo empreendedor é essencial, pois por meio delas é possível identificar os pontos que devem ser trabalhados e os que podem ser explorados.

Para Santos & Pereira (1995), algumas características são básicas para tornar um empreendedor bem sucedido como:

- Auto confiança;
- Iniciativa;
- Aceitação de risco;
- Não temer o fracasso e a rejeição;
- Controle;
- Decisão e responsabilidade;
- Persistência;
- Energia;
- Otimismo
- Liderança.

## 2.2 O Empreendimento

O empreendimento nada mais é que o cotidiano de qualquer empreendedor. Uma atividade simples ou complexa, é um empreendimento na visão do empreendedor, pois é algo que precisa ser conquistado, aquilo que o empreendedor ainda não possui ou ainda está fora do campo de visão.

No Brasil, o crescimento de novos empreendimentos deve-se a fatores como a globalização e as constantes mudanças na economia, que fez com que as empresas brasileiras se adaptassem e encontrassem meios para aumentar sua competitividade, reduzindo seus custos, para assim poderem continuar no mercado.

O avanço tecnológico também vem crescendo e exigindo das pessoas mais qualificação e os bons empregos e salários oferecidos pelos serviços públicos já não são mais tão vantajosos.

Estes fatores aliados a outros proporcionam o aumento do desemprego, fazendo com que muitas pessoas partam para o seu próprio negócio.

Ao iniciar seu próprio empreendimento, a maioria das pessoas encontram problemas como a falta de planejamento, falta de um bom conhecimento do ramo, aliado a falta de capital de giro, altos impostos, custo elevado dos financiamentos, entre outros, que causam a morte precoce de muitas empresas de pequeno porte.

De acordo com Zem (2001), em pesquisa realizada pelo SEBRAE em 11 estados brasileiros, a mortalidade das empresas no

primeiro ano de vida situa-se entre 30% e 61%. Nos dois anos seguintes os números sobem para 40% e 68%. No terceiro ano, a mortalidade chega a 73%.”

### 2.2.1 VANTAGENS DE UM EMPREENDIMENTO

Ao se vislumbrar um negócio próprio, as pessoas esperam recompensas e retornos por seus esforços e investimentos.

Segundo Longenecker, Moore & Petty (1997), algumas das mais atrativas recompensas almejadas por um novo empreendedor são o lucro, independência e um estilo de vida mais prazeroso.

#### **LUCRO**

Qualquer negócio visa obter retorno financeiro. Assim, os proprietários investem recursos próprios e tempo pessoal em um empreendimento antes mesmo que lucros sejam alcançados.

Para Longenecker, Moore & Petty (1997, p. 6), “Os empreendedores esperam um retorno que não só os compensará pelo tempo e dinheiro investidos, mas também os compensará bem pelos riscos e pela iniciativa que assumiram ao operar seus próprios negócios”.

#### **INDEPENDÊNCIA**

A liberdade em poder trabalhar independentemente é outra vantagem de um empreendimento. O desejo de poder tomar as

próprias decisões, assumir riscos e colher recompensas pelos esforços realizados, são alguns dos fatores atrativos. Porém, a independência não garante ao empreendedor uma vida fácil. A maioria deles trabalham horas, sentindo-se satisfeitos por tomarem suas próprias decisões dentro dos limites impostos pelos fatores econômicos, financeiros e ambientais.

### **PRAZER DE VIVER**

Ter prazer naquilo que se faz, ter independência para administrar o próprio negócio e ainda obter lucros é o sonho de muitos empreendedores.

#### **2.2.2 DESVANTAGENS DE UM EMPREENDIMENTO**

Embora as recompensas de um empreendimento sejam motivadoras, também há desvantagens e custos relacionados ao negócio que devem ser cuidadosamente analisados pelo novo empreendedor.

Iniciar um negócio próprio exige muito trabalho, dedicação e disposição. Mesmo assim, a possibilidade de fracasso é um fator constante para os empreendedores.

Os custos relacionados ao insucesso nos negócios envolvem a perda do capital investido pelos sócios, efeitos psicológicos danosos, além de perdas econômicas e sociais.

### 2.3 A Empresa

Segundo Troster & Machón (1994, p. 20), “A empresa é a unidade de produção básica: contrata trabalho e compra fatores com o fim de fazer e vender bens e serviços”.

A empresa deve ter bem claros seus objetivos, suas metas e sua missão e o que pretende atingir a curto, médio e longo prazo.

Os objetivos de uma empresa requerem atenção e podem ser alcançados por meio de um planejamento adequado, a fim de que se possa satisfazer e adaptar-se às mudanças que ocorrerão no ambiente ao longo do seu desenvolvimento.

Ter objetivos e ser objetivo é muito importante para o sucesso do empreendimento, pois uma empresa que acredita ter como único objetivo o lucro descobrirá, mais adiante, que também possui responsabilidade em relação aos sócios, à comunidade, aos funcionários, além do compromisso com o seu próprio desempenho. Portanto, a busca por um único objetivo pode ser frustrante para uma empresa.

Ser muito específico em relação aos passos que devem ser seguidos também podem trazer riscos para o negócio, é preciso definir objetivos gerais e a partir deles os específicos para que a organização não perca no caminho o seu foco de atenção, deixando de perceber as ameaças e os impedimentos que venham a se interpor ao longo de seu desenvolvimento, como também as oportunidades de lucro.

Para Longenecker, Moore & Petty (1997, p. 634), “Risco é uma condição em que existe a possibilidade de ocorrer um desvio adverso em relação a um resultado desejado que foi planejado ou que se espera que ocorra”.

Os objetivos necessitam de avaliação periódica e detalhamento a ponto de se tornarem operacionais.

#### **2.4 A realidade da Micro e Pequena Empresa no Brasil**

O incentivo à criação de micro e pequenas empresas, no Brasil, conduz ao surgimento de novos postos de trabalho, reduzindo o número de trabalhos informais. Este mesmo incentivo acarreta a geração de riquezas, com o conseqüente aumento de arrecadação de tributos que sustentam o desenvolvimento social do país.

As micro e pequenas empresas servem de caminho alternativo para amenizar a crise social, gerada por alguns fatores como a globalização e o avanço das tecnologias.

No Brasil, é cada vez mais freqüente a abertura de novos negócios, porém a falta de planejamento faz com que muitos desses empreendimentos não sobrevivam por muito tempo no mercado.

Segundo um estudo realizado pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas empresas (2001, p. 13), “De cada 100 empresas abertas no país, 35 não chegam ao final do primeiro ano de vida; 46 não sobrevivem ao segundo; e, 56 desaparecem no terceiro ano de vida”.

A pouca informação, juntamente com a falta de preparo, planejamento e conhecimento específico sobre o negócio são as principais causas apontadas para o fechamento das empresas.

Segundo Zem (2001), outros fatores que podem ser identificados são:

**QUADRO 1 - Fatores associados ao sucesso e ao insucesso de PME's**

<b>Riscos de Insucesso</b>	<b>Chances de sucesso</b>
Baixa escolaridade do proprietário	Maior escolaridade
Ausência de experiência prévia	Experiência prévia
Experiência como autônomo no ramo	Experiência em empresa de ramo similar
Falta de capital	Certa disponibilidade de capital
Falta de apoio profissional	Apoio/ajuda profissional
Pouca preocupação com o cliente/mercado	Foco no cliente/mercado
Concepção/formação errônea do negócio	Boa concepção do negócio
Resposta à pressão social e econômica	Vocação e/ou treino
Primeiro ano de atividade	Empreendimento mais maduro

Fonte: Zem, Carlos Alberto. Pequenas e Microempresas: uma alternativa estratégica para condução do Brasil rumo ao novo milênio. Revista Brasileira de Administração, 2001.

**2.4.1 DEFINIÇÃO DE MICRO E PEQUENA EMPRESA**

A lei 9.841, de 5 de outubro de 1999 define como microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que possui receita

bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00 e a empresa de pequeno porte como a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00.

O IBGE, classifica as empresas em micro ou pequenas empresas pelo número de funcionários que ela possui da seguinte forma:

#### **QUADRO 2 – Classificação das Micro e Pequenas Empresas**

<b>CLASSIFICAÇÃO (PORTE)</b>	<b>Nº DE EMPREGADOS INDÚSTRIA</b>	<b>Nº DE EMPREGADOS COMÉRCIO/SERVIÇOS</b>
Micro	até 19	até 9
Pequena	de 20 a 99	de 10 a 49
Média	de 100 a 499	de 50 a 90
Grande	acima de 500	acima de 400

Fonte: IBGE, 2001

A Lei n.º 9.841, de 5 de outubro de 1999, dispõe sobre o tratamento jurídico simplificado e favorecido nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista e de desenvolvimento empresarial, visando facilitar a sua constituição e o seu funcionamento, de modo a assegurar o fortalecimento de sua participação no processo de desenvolvimento econômico e social.

## **2.5 O Planejamento**

Com o planejamento define-se quais são e como atingir os objetivos da empresa.



De acordo com Megginson, Mosley & Pietry Jr. (1998, p.17), “Planejar é a função do administrador de escolher ou estabelecer, a missão da organização, seu propósito e objetivos, e determinar as diretrizes necessárias para atingi-los”.

O planejamento é a decisão antecipada do que fazer, de qual maneira, quando, e quem deve fazer, de forma flexível e fundamentada em conhecimentos, estimativas e finalidades.

Contudo, esse planejamento seleciona alternativas para a empresa, determina objetivos e a maneira de alcançá-los. Além disso, o planejamento desvenda possibilidades de desenvolvimento futuro, a partir de informações coletadas e projetadas no meio onde a empresa pretende estabelecer-se.

É planejando que o empreendedor consegue organizar o seu negócio, identificar e tirar o melhor proveito das oportunidades com que se depara constantemente. Por isso, todo planejamento torna-se imprescindível e deve ser feito sempre que possível.

É essencial a capacitação do empreendedor de apreender, permanentemente, mais e mais coisas relacionadas à organização, seus clientes, fornecedores, parceiros, concorrentes e funcionários.

Com base nas informações adquiridas, o empresário terá condições de adquirir competitividade e sobreviver no mercado. Entretanto, não basta somente quantidade de informações, e sim a qualidade das mesmas. Portanto, saber selecioná-las exigirá do empreendedor extrema atenção, pois auxiliará o empresário na hora de tomar as decisões mais acertadas para o seu negócio.

## 2.6 Definição de Negócios

Negócio é onde se descreve de forma consistente como funciona a atividade, a estrutura, produtos ou serviços e como se planeja levar o empreendimento a obter sucesso.

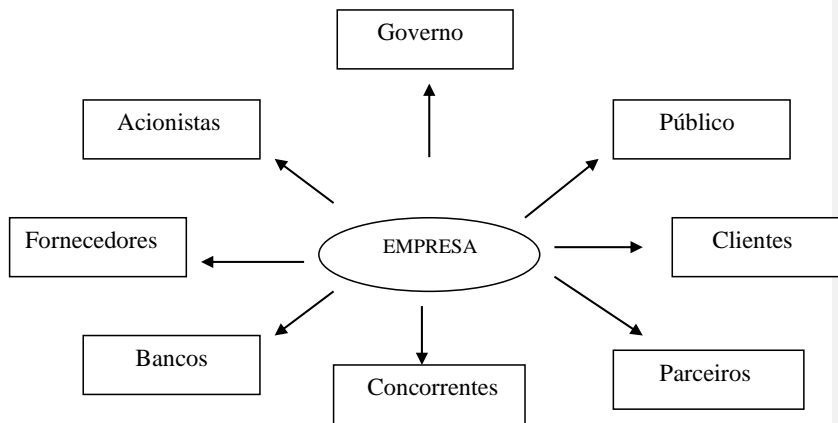
Para Pavani (1997, p. 3):

A idéia principal é adquirir através de sua elaboração o conhecimento suficiente do tipo de negócio ou serviço que está sendo ofertado, os objetivos perseguidos, os clientes atuais e potenciais, os mercados, os preços, a concorrência, os recursos financeiros disponíveis, as operações e o ambiente externo, de maneira a permitir um melhor gerenciamento das operações, o estabelecimento de estratégias que permitam a consecução de melhores resultados.

Ao se ter o negócio claramente definido, o empreendedor terá uma visão mais ampla da empresa que pretende criar, podendo continuar assim a elaboração do plano de negócios nas demais etapas.

O empreendedor ao definir o ramo de atividade que pretende atuar deverá obter informações para planejar sua empresa, observando o ambiente e os fatores que irão influenciar em seu negócio: os clientes, os fornecedores, os concorrentes, entre outros.

FIGURA 1 – Ambiente Empresarial



Fonte: Santos & Pereira. Criando seu próprio negócio, 1995.

Para Santos & Pereira (1995), ao se ter a idéia definida, o empreendedor será capaz de:

- identificar as necessidades da clientela-alvo a ser atendida;
- identificar os grupos de clientes que apresentam características comuns de necessidades de produtos ou serviços;
- criar opções de formas de atendimento daquelas necessidades dos clientes-alvo.

## **2.7 Plano de Negócio**

### **2.7.1 DEFINIÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS**

Conforme Santos & Pereira (1995, p. 31), “O plano de negócio é um documento escrito que tem o objetivo de estruturar as principais idéias e opções que o empreendedor deverá avaliar para decidir quanto à viabilidade da empresa a ser criada”.

O plano de negócio é uma descrição futura do empreendimento, um documento que descreve o que se planeja fazer, quais as suas estratégias e qual o caminho que deverá ser seguido. Enfim, é um estudo detalhado de tudo que diz respeito ao negócio em questão, suas relações, causas e efeitos.

### **2.7.2 A IMPORTÂNCIA DE UM PLANO DE NEGÓCIOS**

Para abrir uma empresa, deve-se levar em conta que o sucesso de qualquer negócio depende, principalmente, de um bom planejamento. Embora qualquer negócio ofereça riscos é possível por meio de um plano de negócios diminuí-lo.

Segundo Pavani (1997, p. 3): “A existência de um Plano de Negócios possibilita a diminuição da probabilidade de morte precoce das empresas, uma vez que uma parte dos riscos e as situações

operacionais adversas serão previstas no seu processo de elaboração, assim como a elaboração de planos de contingência.”

A elaboração de um plano de negócios é uma etapa fundamental para o empreendedor que deseja criar uma empresa, pois é útil na busca de recursos e serve como um instrumento para sistematizar as idéias e planejar de modo mais eficiente o negócio pretendido. Um plano de negócios bem feito aumentará muito as chances de sucesso do empreendimento.

De acordo com o SEBRAE (2001), o plano de negócio serve ainda para:

- Entender e dar diretrizes ao negócio;
- Ajudar a gerenciar;
- Monitorar o dia-a-dia;
- Conseguir financiamento;
- Identificar oportunidades;
- Comunicação com funcionários e parceiros;
- Convencimento de fornecedores e clientes.

O plano de negócios deve ser estruturado de acordo com o público-alvo, fornecendo informações relevantes e conteúdo claro, voltados aos objetivos que o empreendimento pretende atingir. Além disso, serve como instrumento de apresentação de um empreendimento, uma vez que é dirigido a públicos diferentes.

Segundo Pavani (1997, p. 3):

### QUADRO 3 - Possíveis público-alvo para o Plano de Negócios

Sócios potenciais	Para vender parte do negócio e estabelecer acordos e direção
Parceiros	para estabelecer estratégias conjuntas
Bancos	para conseguir financiamentos
Intermediários	Pessoas que ajudam a vender o seu negócio
Investidores	Empresas de capital de risco, pessoas jurídicas e outros interessados
Gerentes	para estabelecer canal de comunicação
Executivos de alto nível	para aprovar e alocar recursos
Fornecedores	para outorgar crédito para compra de mercadorias e matéria-prima
Gente talentosa	que você deseja contratar para fazer parte de sua empresa
A própria empresa	para comunicação interna com os empregados
Clientes potenciais	para vender o produto/serviço.

Fonte: Adaptado Pavani, Cláudia. Plano de Negócios, 1997

Um bom plano pode ajudar o empresário a desempenhar melhor as tarefas essenciais de sua empresa na hora de buscar um novo sócio, fazer um empréstimo, atrair investidores , como também ajudar na construção de uma boa imagem junto aos funcionários, fornecedores, clientes e comunidade.

Para Longenecker, Moore & Petty (1997, p. 163), “O plano de negócios é o “cartão de visitas” do empreendedor”.

Para a maioria dos empreendedores, a elaboração do plano tem como principal objetivo a apresentação do empreendimento a possíveis futuros parceiros comerciais como: sócios, investidores e financiadores.

### 2.7.3 A ESTRUTURA DE UM PLANO DE NEGÓCIOS

Ao se estruturar um plano de negócios, o empreendedor deve ter em mente que o plano deve apresentar a idéia básica do negócio, juntamente, com os aspectos mercadológicos, operacionais, jurídicos e financeiros, onde o empreendedor poderá traçar o curso para o seu novo empreendimento.

Segundo Longenecker, Moore & Petty (1997, p. 162), “O plano escrito é essencial para assegurar o tratamento sistemático de todos os aspectos importantes da nova empresa”.

É por meio do plano escrito, que a maioria dos empreendedores são levados a reflexão, como por exemplo: quem vai ser o cliente do produto, ou serviço? Se é possível produzi-lo a um custo comercialmente viável? Se o projeto é lucrativo? E além disso, muitas outras questões a serem analisadas, que são de fundamental importância para o sucesso de um novo negócio.

Pode-se ainda pensar no plano como uma série de questões que deverão ser respondidas pelo empreendedor como forma de prepará-lo para a montagem efetiva do negócio.

Conforme Longenecker, Moore & Petty (1997), o plano de negócios pode ser estruturado da seguinte forma:

- Resumo Executivo
- Descrição Geral da Empresa
- Plano de Serviços e Produtos
- Plano de Marketing
- Plano Gerencial
- Plano Operacional
- Plano Jurídico

### **RESUMO EXECUTIVO**

O Resumo Executivo deve descrever claramente o negócio que esta sendo proposto, despertando o interesse do leitor.

Deve apresentar uma visão geral do negócio, enfatizando pontos importantes e interessantes do plano, a fim de despertar o entusiasmo pelas perspectivas apresentadas.

Para Longenecker, Moore & Petty (1997, p. 170): “Resumo Executivo – uma visão geral de todo o plano de negócios”.

### **DESCRIÇÃO GERAL DA EMPRESA**

Uma breve descrição da empresa deve ser feita no corpo do plano de negócios, onde o leitor poderá identificar o ramo de atividade da empresa, sua localização e se ela já existe ou não.



É importante mencionar se há necessidade de parcerias estratégicas, admissão de mais um sócio, contratação de consultoria ou assessorias e esclarecimento do perfil necessário destes novos agentes.

As características do empreendimento podem ser demonstradas na forma de um sumário da empresa, descrevendo: o modelo de negócio, a natureza, estrutura legal, localização, objetivos, estratégias e missão.

### **PLANO DE PRODUTOS OU SERVIÇOS**

Nesta etapa devem ser informados os produtos ou serviços que serão oferecidos aos clientes.

### **PLANO DE MARKETING**

O plano de negócios deve identificar os benefícios que os produtos ou serviços trarão aos usuários, tais como: forma de conveniência, economia de tempo, maior saúde e o tipo de mercado que existe.

Segundo Pavani (1997, p. 3): “O plano de marketing é uma maneira estruturada da empresa ofertar os seus produtos no mercado.”

No plano de marketing deverá conter :

- A análise do produto ou serviço do ponto de vista dos benefícios percebidos pelo cliente e não pela tecnologia utilizada para produzi-lo.
- Uma abordagem da distribuição, ou seja, qual é o mercado? Qual o segmento de mercado que pretende-se

atuar? Qual o tamanho do mercado? O comportamento do consumidor? Onde o consumidor está? E, como os produtos irão chegar até ele.

- Também é importante elaborar um plano de promoção. Os objetivos deste plano são: informar, persuadir e lembrar. Outro fator essencial é como fazer com que o cliente saiba que o produto ou serviço existe e o que satisfaz as necessidades dele?
- O preço de um produto ou serviço é uma tarefa complexa, pois a decisão de compra consiste em fatores subjetivos.

Já para Longenecker, Moore & Petty (1997, p. 174): “Plano de Marketing - uma descrição dos clientes e concorrentes potenciais, e da estratégia de marketing a ser usada”.

O plano deve demonstrar que existe um mercado e que os clientes estão prontos e necessitam dos produtos ou serviços. Nesta etapa, deve-se fazer um estudo bem fundamentado sobre a demanda estimada, bem como fazer uma análise da concorrência.

#### ✓ **PLANO GERENCIAL**

Segundo Longenecker, Moore & Petty (1997, p. 17): “O Plano Gerencial deve detalhar os arranjos organizacionais e a experiência anterior daqueles que preencherão as posições-chaves na empresa proposta”.

## ✓ PLANO OPERACIONAL

Neste plano será demonstrado como será produzido o produto ou fornecido o serviço, bem como itens como localização e instalações.

O plano operacional é muito importante para as empresas prestadoras de serviços.

## PLANO FINANCEIRO

A análise financeira é um ponto imprescindível na elaboração de um plano de negócios. Nesta fase são apresentadas projeções das demonstrações financeiras, tais como: balanços, demonstrações da receita, demonstrações de fluxo de caixa e análise do ponto de equilíbrio.

O plano financeiro é resultado e reflexo do plano de negócios, ou seja, quanto de capital o empresário irá precisar para realizar o projeto e de onde virá este dinheiro.

## 2.8 O Projeto

Quando surge a idéia ou a oportunidade de abrir uma empresa é preciso antes analisar os fatores que mais influenciam, projetando metas e definindo conceitos, a fim de que se possa decidir em investir ou não em um negócio da forma mais segura possível.

A partir da idéia inicial de se investir em um negócio, deve-se elaborar projetos de viabilidade, a fim de que a empresa tenha

condições de avaliar o mercado que está disposta a inserir-se e os riscos a que ela estará exposta.

Ter o próprio negócio é o sonho de muitas pessoas que, na ânsia e empolgação deixam de levar em conta muitos fatores que devem ser estudados, cautelosamente, para que o investimento não se torne um fracasso.

Segundo Woiler & Mathias (1992, p. 27):

Entendemos por projeto o conjunto de informações internas e/ou externas da empresa, coletadas e processadas com o objetivo de analisar-se (e, eventualmente, implantar-se) uma decisão de investimento. Nestas condições, o projeto não se confunde com as informações, pois ele é entendido como sendo um modelo que, incorporando informações qualitativas e quantitativas, procura simular a decisão de investir e suas implicações.

### 2.8.1 TIPOS DE PROJETO

O projeto pode ser classificado em função do setor macroeconômico, microeconômico e uso que ele proporcionará à empresa, desde o início dos estudos, tomada de decisões, até a sua implantação.

Segundo Woiler & Mathias (1992), o projeto classifica-se em macroeconômico, onde encontram-se três grandes setores da atividade econômica: projeto agrícola, projeto industrial, projeto de serviços, e microeconômico onde se tem: projeto de implantação, projeto de

expansão ou de ampliação, projeto de modernização, projeto de realocação e projeto de diversificação.

Ainda segundo o autor, o projeto pode ser classificado da seguinte forma: projeto de viabilidade, projeto final e projeto de financiamento, de acordo com a utilidade que proporcionará à empresa.

### 2.8.2 AS ETAPAS DE UM PROJETO

A elaboração e análise de um projeto envolvem uma série de etapas que são organizadas para a abertura de uma empresa, de modo que se obtenha um equilíbrio entre os fatores considerados mais importantes.

O ponto inicial para a elaboração de um projeto é a oportunidade de investimento visualizada pelos empreendedores, que pode surgir por meio de um diagnóstico, oportunidades de mercado ou idéias dos investidores.

Segundo Longenecker, Moore & Petty (1997, p. 265), “Começar um empreendimento requer que encontremos os recursos necessários para as exigências de ativos da empresa, bem como para despesas pessoais incorridas até que o empreendimento esteja bem encaminhado e seja lucrativo”.

Após a idéia inicial, deve-se realizar um estudo de mercado, onde serão caracterizados os serviços, a quantidade de serviços a serem

prestados, conforme projetado para determinado período, o preço de venda, entre outros.

Para C. Grönroos, *apud* Teboul (1999, p. 20), “Um serviço é uma série de atividades que, normalmente, acontece durante as interações entre clientes e estruturas, recursos humanos, bens e sistemas do fornecedor, com fins de atender a uma necessidade do cliente”.

A seguir, determina-se a melhor localização geográfica para a empresa instalar-se.

Feita a seleção do projeto e a determinação dos investimentos mais significativos para determinada localização, será verificado se há necessidade de financiamentos, analisando as fontes de recursos disponíveis, bem como os riscos de endividamento e a composição do capital da empresa.

Segundo Gitman (1997, p. 17), “Risco é a possibilidade de que os resultados realizados possam diferir daqueles esperados”.

O próximo passo é verificar a necessidade de pessoal para a estrutura administrativa que será implantada. Nesta fase, também será possível elaborar as projeções de custos e receitas, utilizando os dados fornecidos pela contabilidade. As projeções, combinadas com os cronogramas propostos de implantação e de desembolso financeiro, permitirão uma análise quantitativa do projeto. Esta análise permitirá que seja determinado se o projeto é viável ou não.

Após uma série de estudos, e caso a opção de investimento se mostre viável é elaborado o projeto final. Os aspectos jurídicos mais relevantes também são tratados nesta fase.

### 2.8.3 A VIABILIDADE ECONÔMICA

Não é difícil encontrar empresas que iniciam seu empreendimento sem um estudo ou um conhecimento mais aprofundado da área que almejam investir, admitindo assim a viabilidade do negócio por antecipação, baseado apenas em experiências ou no seu próprio conhecimento. Não há a preocupação de se verificar a viabilidade de modo formal e explícito.

De acordo com Woiler & Mathias (1992, p. 27), “O projeto de viabilidade é um projeto de estudo e análise, ou seja, é um projeto que procura verificar a viabilidade a nível interno da própria empresa”.

A responsabilidade de escolher os objetivos da empresa é dada aos diretores ou administradores, que definem o propósito principal, fornecendo base para avaliar tudo o que a empresa faz.

Para Atkinson, Banker, Kaplan e Young (2000, p. 79), “Objetivos são os propósitos abrangentes da empresa que, por sua vez, refletem o que seus proprietários, ou conselho de acionistas, esperam que ela realize”.

O papel do projeto na decisão de investir é muito importante, pois faz parte do processo de decisão, desde a idéia inicial, até a sua execução.

Segundo Woiler & Mathias (1992, p. 34), “Um projeto pode ser entendido como um conjunto de informações, que são coletadas e processadas, de modo que simulem uma dada alternativa de investimento para testar sua viabilidade”.

Por isso, tem-se o processo de elaboração e análise de projetos como um instrumento de auxílio no planejamento empresarial. Antes que o planejamento resulte em uma decisão de investir e implantar um negócio, é necessário testar sua viabilidade e verificar se é compatível com os objetivos da empresa.

Caso a resposta seja positiva, deve-se elaborar as pesquisas de mercado, concorrência, fornecedores, clientes, localização e fazer uma análise financeira do negócio.

## **2.9 Aspectos de Mercado**

A análise de mercado é o primeiro passo, e um dos mais importantes para a elaboração de um projeto. Por meio do mercado pode-se confrontar a demanda e a oferta dos serviços, determinar a melhor posição geográfica para o negócio e o preço de venda, os custos de comercialização que são fatores essenciais para elaborar as projeções.



Conforme Woiler & Mathias (1992, p. 42), “A chamada lei da demanda é a seguinte: no mercado, a quantidade de um bem que os consumidores desejam e podem comprar, em dado intervalo de tempo, tende a variar inversamente com o preço do bem, quando tomadas as demais condições permanecem constantes”.

Primeiramente, consumidores, fornecedores e concorrentes somente irão existir quando houver oferta ou procura por um certo produto ou serviço. Essa relação de troca pode ser chamada de mercado e é definida por:

Troster & Machón (1994 p. 46), “Mercado é toda a instituição social na qual bens e serviços, assim como os fatores produtivos são trocados livremente”.

Para iniciar o estudo de mercado, deve-se definir, exatamente, o serviço cuja demanda vai ser projetada. Além disso, é necessário definir o objetivo do estudo, para a determinação da viabilidade de um projeto, e qual o grau de detalhe que se espera atingir.

Ainda de acordo com os mesmos autores (1994, p. 9), “Os serviços são aquelas atividades que sem criar objetos materiais, se destinam direta ou indiretamente a satisfazer necessidades humanas”.

Ao se estudar o mercado externo é necessário também conhecer a concorrência, os clientes que se almejam e atender, a localização mais adequada e os fornecedores.

### 2.9.1 FORNECEDOR

Conhecer e selecionar fornecedores é interessante, pois é preciso ficar atento as oportunidades, conhecer os valores e as necessidades do mercado consumidor, organizar-se para atender o mercado consumidor e identificar o mercado concorrente.

Desenvolver um relacionamento mais próximo ao fornecedor, poderá ser muito importante para atender a demanda, satisfazer o cliente e conquistar o espaço desejado no mercado.

O trabalho com fornecedores é um trabalho de parceria. Qualidade, preço e regularidade são fundamentais para garantir a vida da empresa, pois se o fornecedor entregar fora do prazo, ou não tiver capacidade de entrega a empresa poderá ter problemas na entrega de seus serviços. Se o preço for muito alto, o serviço poderá ficar muito caro e assim a empresa terá possibilidade de perder clientes. Além disso, se a qualidade da matéria prima cair, a da empresa também perderá sua qualidade.

Conforme Corrêa & Caon (2002, p. 96), “Preço é um aspecto do serviço que pode ser objetivamente avaliado, raqueado e comparado”.

Por isso, é muito importante conhecer o mercado fornecedor, ou seja, quem são os fornecedores, onde estão, qual a capacidade de fornecimento, quais as condições de venda, e que alternativas a empresa tem numa emergência (se um fornecedor falhar, por exemplo).

## 2.9.2 CONCORRÊNCIA

A empresa deve observar o mercado concorrente, por meio dos serviços que oferecem, experimentando o produto ou serviços, verificando o nível de satisfação dos clientes, quantas empresas prestam serviços semelhantes na cidade, o seu tamanho e o ponto em que pode ela diferenciar-se dos concorrentes.

O mercado concorrente, portanto, é formado por todas as empresas que atendem os mesmos clientes do futuro empreendimento, na área em que a empresa atuará. Por exemplo, se os consumidores deixarem de contratar os serviços da empresa em questão, para adquirir os serviços ou produtos de outra, este será um concorrente.

Estar atento ao que está acontecendo no mercado, não somente em relação ao que se está propondo é essencial para não se tornar desnecessário e obsoleto.

Segundo Longenecker, Moore & Petty (1997, p. 192), “Pesquisa de mercado pode ser definida como a compilação, o processamento, o relato e a interpretação das informações de mercado”.

Outro fator de extrema importância para a empresa é o atendimento ao consumidor, que deverá estar sempre a frente da concorrência.

Saber o que os concorrentes estão fazendo e a forma como estão trabalhando é essencial para definir a melhor atuação da empresa.

### 2.9.3 CLIENTES

Descobrir o perfil dos clientes da empresa é outro passo importante, porque precisa-se saber quem irá comprar os serviços ou produtos, quais as preferências, exigências, renda, idade e sexo, buscando informações sobre o mercado que a empresa irá inserir-se e os fatores que influenciarão a decisão de compra dos clientes, tais como: qualidade, preço, facilidade de acesso, utilidade, atendimento, moda, entre outros.

Os clientes são cada vez mais exigentes em relação aos produtos ou serviços, qualidade e custo, avaliando a empresa, não só venda, assim como antes e depois.

Para Atkinson, Banker, Kaplan e Young (2000, p. 83):

Fatores críticos de sucesso: elementos de desempenho exigidos para o sucesso de uma empresa, por exemplo, para os clientes, serviços, qualidade e custo; para os funcionários, satisfação no emprego e segurança; para os sócios e proprietários, um adequado retorno dos investimentos; e para a comunidade, obediência às leis.

Sem clientes não há negócio. Por isso, o mercado consumidor é o mais importante, por tratar-se da fonte de receita de qualquer empresa. Porém, com a concorrência de outras empresas torna-se difícil a conquista pelos clientes.

Segundo Megginson, Mosley & Pietry Jr. (1998, p. 80), “Os clientes também são uma parte crítica do ambiente de tarefas; sem eles nenhuma organização poderia sobreviver”.

Os clientes esperam que a empresa ofereça um serviço personalizado e de qualidade. Cada cliente é único, todo cliente tem suas próprias expectativas, suas idéias e sugestões e pode escolher em cooperar ou não com o prestador de serviços.

Os clientes exigem que o serviço seja impecável, esperando também organização, funcionários atenciosos e que tenham capacidade de resposta.

Entretanto, há várias formas de se atrair o cliente, sendo que é preciso defini-lo, conhecê-lo bem, e saber o que ele deseja. Dar a ele o produto ou serviço que ele espera ou até mais do que ele espera é uma forma bem convincente de conquistá-lo.

Conforme Longenecker, Moore & Petty (1997, p. 204), “Perfil do cliente é uma descrição de clientes potenciais”.

Para conhecer bem os consumidores e acertar na maneira de se comunicar com eles, é preciso tomar muito cuidado na hora de criar o marketing.

Esse marketing é formado pela análise do produto, do preço, do ponto de venda e da promoção. Isso é definido levando-se em consideração o tipo de cliente que a empresa irá atender. Por isso, é fundamental definir o público que se quer atingir antes mesmo de começar a análise.

Uma condição para o sucesso é melhorar o produto ou serviço de acordo com sugestões oferecidas, por meio das opiniões de clientes.

É preciso saber também, por que os clientes compram estes produtos ou serviços. Se for pelo preço, por exemplo, quem sabe

realizar algumas promoções fazendo parcerias com outras empresas relacionadas com o ramo de atividade que a empresa está inserida, ou oferecer ao cliente outras formas de pagamento, como cartões de crédito.

Para Longenecker, Moore & Petty (1997, p.192), “Mercado é um grupo de clientes ou clientes potenciais que tem poder de compra e necessidades não satisfeitas”.

Prestar um bom serviço significa atender as necessidades do cliente. Uma das formas de identificar o que o cliente espera do serviço é perguntando-lhe, por meio de questionários, conversas informais, observações. Assim, a empresa terá informações sobre mudanças e tendências nos gostos do cliente, ajudando a identificar o que a maioria dos clientes quer e evitando focar os serviços ou produtos em algo que os clientes não querem.

Conforme Atkinson, Banker, Kaplan e Young (2000, p. 83):

Serviço refere-se tanto ao aspecto tangível de um produto, tais como desempenho, gosto e funcionalidade, quanto a seus aspectos intangíveis, como os clientes foram tratados antes, durante e após a compra. Resumindo, serviço é tudo o que é prometido sobre o produto que o cliente recebe e valoriza.

A qualidade é um fator importante para os clientes, que criam expectativas e esperam bons produtos ou serviços, comparando-os com o real e o esperado.

Ainda conforme os mesmos autores (2000, p. 84), “Qualidade é diferença entre o nível de serviços prometido e o realizado, obediência às especificações”.

## 2.10 Marketing

Com a globalização e as constantes mudanças na economia, a empresa precisa estar mais atenta ao ambiente da organização, de modo que possa identificar riscos e oportunidades que venham a influenciar na capacidade da empresa, reagindo adequadamente e implementando estratégias de marketing para garantir o sucesso da organização.

As organizações estão inseridas em um ambiente formado por variáveis internas e externas que influenciam no seu funcionamento.

Estas variáveis afetam direta e indiretamente a empresa que precisa identificar o maior número possível de fatores que possam influenciá-la, de modo que, possa amenizá-los para que assim não interfiram no desempenho e no mercado em que a empresa atua.

Segundo Las Casas (1997, p. 26):

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes as relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem estar da sociedade.

O macroambiente é formado por variáveis externas que não podem ser alteradas, devendo portanto a empresa adaptar-se a elas.

Algumas das variáveis que não podem ser controladas: a economia, a demografia, a tecnologia, entre outras.

O microambiente está relacionado mais próximo da empresa, onde pode-se identificar o mercado na qual a empresa atua, procurando oportunidades e identificando ameaças para manter-se competitiva no mercado.

As principais variáveis do microambiente são: os fornecedores, concorrentes, clientes, entre outros.

Faz-se necessário selecionar os fatores ou variáveis que mais afetam o ramo de negócios e a empresa, avaliando as tendências mais prováveis do comportamento dessas variáveis a médio e longo prazo.

Segundo Santos & Pereira (1995, p. 123), “Marketing é uma função estratégica e sua mais importante “matéria-prima” é a informação, que age como um autêntico fluxo vital que alimenta a estrutura, transformando-se em estratégia, planos, objetivos, metas e ações.”

## **2.11 Aspectos Operacionais**

Os aspectos operacionais também são essenciais para identificar a viabilidade do empreendimento, por meio da escolha da melhor localização para o negócio pretendido, e de uma estrutura organizacional adequada.



### 2.11.1 LOCALIZAÇÃO

A escolha da localização depende de vários fatores, tais como: facilidade de acesso, estacionamento, potencial do mercado, facilidade para aquisição de matéria-prima, entre outros.

De acordo com Woiler & Mathias (1992, p. 128), para se encontrar a melhor localização é preciso considerar alguns fatores relevantes, como:

Fatores que tornam a localização dependente das entradas: isto ocorre nas empresas que exigem grande quantidade de matéria-prima. Neste caso a empresa deve-se localizar próximo aos fornecedores de matéria prima. Como exemplo podemos citar a produção de cimento.

Fatores que tornam a localização dependente das saídas: este fator é de grande importância nas empresas prestadoras de serviço, onde a tendência é localizar-se próximo ao mercado.

Fatores que tornam a localização dependente do processo: neste caso incluem-se processos que exigem de grande quantidade de água, energia elétrica, mão-de-obra abundante ou especializada, que causam poluição ou que dependem das condições atmosféricas, entre outros.

Fatores legais, impostos e incentivos: muitas vezes é conveniente optar por áreas que são beneficiadas por incentivos fiscais, como doação de terrenos, isenção de determinados impostos.

### 2.11.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Cada organização elabora sua estrutura formal, onde são definidos os setores e cargos, estabelecidas as regras burocráticas e as atribuições que serão distribuídas aos membros da empresa.

Dentro de uma organização os indivíduos devem entender os objetivos básicos, as responsabilidades de cada membro no cargo em que ocupa e os padrões de comportamento exigidos para ocupar o cargo.

Segundo Chiavenato (1991, p. 29), “As organizações possuem sistemas multivariados, nos quais interagem, no mínimo, quatro amplas variáveis: 1. as tarefas; 2. a estrutura; 3. a tecnologia e 4. os atores (pessoas)”.

Onde as tarefas significam aquilo que deve ser feito pela organização; os atores são as pessoas que participam da organização, ocupando cargos e posições na estrutura organizacional e executando tarefas. A tecnologia é demonstrada como forma que a organização realiza suas operações e executa suas tarefa, envolvendo máquinas, equipamentos e instalações, entre outras.

Ao se esquematizar a estrutura de uma empresa, é possível conhecer rapidamente os principais setores e funções que ela possui.

Uma das formas de representação é o organograma, conjunto de ligações hierárquicas entre os órgãos ou indivíduos que constituem a empresa e que permite a apresentação de maneira simplificada da organização.

## **2.12 Aspectos Econômico-Financeiros**

Segundo o Boletim IOB nº 19 (2003), o planejamento financeiro é utilizado para a verificação da viabilidade do negócio e a rentabilidade que o mesmo poderá alcançar em determinado espaço de tempo.

É de extrema utilidade, pois pode ser usado tanto para atrair investidores ou parcerias, quanto na busca de recursos na forma de crédito junto a financeiras, tendo por finalidade a implantação de um negócio, sua expansão ou com o propósito de reforçar operacionalmente a organização.

Iniciar um empreendimento requer que se comece o planejamento financeiro com todos os procedimentos envolvidos. Os procedimentos permitirão definir os investimentos físicos e financeiros indispensáveis a operacionalização do negócio.

Os procedimentos a serem desenvolvidos no empreendimento estão sintonizados e condicionados à demanda estabelecida pelo mercado, à disponibilidade e domínio da tecnologia empregada e a existência de recursos financeiros.

### **2.12.1 ESTIMATIVA DE INVESTIMENTO DE CAPITAL**

Ao abrir um negócio deve-se analisar o capital inicial que será empregado na empresa para começar as atividades.

Para Santos e Pereira (1995, p. 230), “Capital é o nome técnico que se dá ao montante (em dinheiro, bens ou serviços) com que cada sócio contribui para a constituição da empresa.

Existem duas fontes básicas para constituir o capital inicial de uma empresa: através de empréstimos (obrigações) e de capital próprio (patrimônio líquido).

Segundo Longenecker, Moore & Petty (1997, p. 243) , “O capital de empréstimo é dividido em circulante ou de curto prazo, pago em até 12 meses e de longo prazo, pago após 12 meses e o capital social dos proprietários é simplesmente o dinheiro que os proprietários investem nos negócios”.

Quando o empreendedor decidir por alternativas de empréstimo ou financiamentos deve procurar aqueles que apresentam maiores vantagens à empresa.

Os financiamentos podem ser destinados a financiar a atividade operacional da organização, conhecido como capital de giro e destinados à aquisição de ativo fixo (bens do ativo permanente).

### 2.12.2 CAPITAL DE GIRO

Pode-se entender como capital de giro o conjunto de recursos que a empresa possui e que é fundamental para que ela possa exercer suas atividades. O capital pode ser constituído por recursos próprios,

que provém do patrimônio líquido da empresa ou do capital que advém de outras fontes, como o capital de terceiros.

Segundo Assaf Neto & Silva (1997, p. 15):

O capital de giro ou capital circulante é representado pelo ativo circulante, isto é, pelas aplicações correntes, identificadas geralmente pelas disponibilidades, valores a receber e estoques. Num sentido mais amplo, o capital de giro representa os recursos demandados por uma empresa para financiar suas necessidades operacionais identificadas desde a aquisição de matérias-primas (ou mercadorias) até o recebimento pela venda do produto acabado.

Uma das características dos itens que compõem o capital de giro é a agilidade em que se transforma em outras formas de ativo ou receita. Os excedentes de caixa podem ser utilizados para compor estoques, financiar clientes, entre outros.

Uma administração inadequada do capital de giro pode resultar em sérios problemas financeiros que podem levar a empresa à falência.

O capital de giro é um dos elementos importantes, que geralmente é solicitado pelas instituições financeiras, para as empresas obterem crédito.

O conceito de capital de giro traduz a capacidade da empresa em determinado momento de saldar suas obrigações.

Para Gitman (1997, p. 109), “Capital de giro é uma medida de liquidez calculada subtraindo-se o passivo circulante do ativo circulante.”

Capital de giro são valores destinados à compra de mercadorias, reposição de estoques, despesas administrativas, entre outros.

Segundo o Boletim IOB nº 39 (2002, p. 1) “O capital de giro de uma empresa corresponde aos recursos financeiros aplicados em seu ativo.”

### 2.12.3 INVESTIMENTO FIXO

Segundo o SEBRAE (2001), o investimento fixo é o recurso utilizado pela empresa para adquirir bens móveis e imóveis, destinados a gerar o resultado operacional da empresa.

Nesta fase, a empresa deve verificar os recursos que serão necessários para a implantação de toda a infra-estrutura física do negócio, como aquisição de máquinas, equipamentos, instalações, móveis e utensílios, entre outros.

Outro fator relevante no aspecto financeiro, são as projeções a serem realizadas, quanto a receitas, custos e despesas.

#### 2.12.4 PROJEÇÃO DOS CUSTOS

Toda empresa gera custos em sua atividade operacional. É indispensável que esses custos sejam conhecidos e controlados para que haja uma boa gestão financeira.

Conforme Troster & Machón (1994, p. 46), “A oferta que determinada empresa está disposta a colocar no mercado reflete aspectos de custo desta empresa”.

Custos são gastos que a empresa realiza no seu processo de funcionamento, sejam eles relativos a produtos ou serviços.

Segundo o autor Martins (2000, p. 25), “Custo - gasto relativo à bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços”.

Já para Greco & Arend (1996, p. 150 ), “Entende-se por custo toda e qualquer aplicação de recursos, de diferentes formas expressas em seu valor monetário, para a produção e distribuição de mercadorias, ou prestação de serviços, até ao ponto em que se possa receber o preço convencionado”.

Os custos fixos são aqueles que permanecem constantes, sem variação, independente de volume de produção ou de vendas da empresa, num certo período de tempo. Em outras palavras, os custos fixos não se alteram esteja a empresa operando próxima do nível zero ou em plena carga, como é o caso do aluguel da sala comercial onde a empresa está instalada.

Já os custos variáveis variam de forma proporcional ao volume de atividade ou de vendas da empresa, ou seja, quanto mais a empresa vender mais os custos variáveis irão aumentar, e normalmente na mesma proporção que o aumento de vendas (e vice-versa).

Pode-se estimar os custos por meio de planilhas, conforme modelo da lista de anexos (Anexo 1).

#### 2.12.5 PROJEÇÃO DAS DESPESAS

Para Martins (2000, p. 26), “Despesa é um bem ou serviço consumidos direta ou indiretamente para a obtenção de uma receita”.

Como as despesas estão ligadas à venda do produto ou serviço e influenciam no faturamento, também é necessário seu levantamento, pois fazem parte na implantação de um negócio.

Segundo Zdanowicz (2000, p. 72), “O orçamento de despesas operacionais será constituído por todos os gastos necessários para administrar e vender os produtos e/ou serviços aos clientes”.

Ao projetar as despesas operacionais, a empresa tem como objetivo verificar antecipadamente o que poderá ocorrer no período orçado, efetuando alterações, se necessárias, tanto em função dos aspectos internos, quanto dos aspectos externos da empresa.

Existe a possibilidade da organização projetar e identificar as futuras entradas e saídas de caixa. Tomando ciência disso, a empresa



poderá fazer um controle das despesas reduzindo-as, eliminando-as, ou ainda aumentando-as, se for o caso.

#### 2.12.6 PROJEÇÃO DE VENDAS E DE RESULTADOS

Segundo o Zdanowicz (1991), definir o resultado em dinheiro é importante para poder planejar o lucro da empresa. É preciso calcular a quantidade de produtos vendidos para que se possa atingir o resultado desejado.

Para calcular um resultado é preciso somar o lucro que se pretende atingir, mais o custo fixo da empresa, para assim identificar quanto será preciso vender para chegar ao resultado. Para isso, é preciso calcular quanto de margem de contribuição é preciso para cobrir os custos fixos e ainda gerar lucro.

Após terem-se definido os investimentos, fechadas as projeções de receita e estrutura de custos deve-se realizar a apuração dos resultados do empreendimento. Para auxiliar na apuração dos resultados e estimar a receita pode-se utilizar os modelos de planilhas, conforme lista de anexos (Anexo 2 e 3).

Já o ponto de equilíbrio é uma ferramenta essencial para identificar a quantidade de unidades de um produto ou serviço que precisa ser vendido para cobrir os gastos da empresa.

### 2.12.7 PONTO DE EQUILÍBRIO

Indica o número de vendas em que os custos totais da empresa se igualam às suas receitas, ou seja, o ponto em que não há lucro nem prejuízo.

Ao conseguir absorver todos os seus custos fixos e variáveis, a empresa atinge o ponto de equilíbrio. A partir deste a empresa começa a gerar lucro.

Segundo Boletim IOB nº 26 (2002, p. 1), “Ponto de equilíbrio é aquele nível de operação da empresa no qual gastos (custos e despesas) e receitas se equivalem, o que resulta em lucro ou prejuízo zero”.

O ponto de equilíbrio é um instrumento importante para os administradores, pois por meio dele é possível avaliar o desempenho da empresa em relação ao nível de operação de lucro/prejuízo zero, sendo possível detectar antecipadamente problemas futuros e corrigi-los.

Identificado o ponto de equilíbrio a empresa buscará a superação desse ponto, pois quanto mais se afastar dele (lado positivo) maior será a margem de segurança de suas operações.

Outra ferramenta útil para análise da situação econômica e financeira de uma empresa é o orçamento de caixa que serve de planejamento e controle financeiro.

## 2.12.8 ORÇAMENTO DE CAIXA

De acordo com Boletim IOB nº 19 (2003), os orçamentos têm um papel importante no planejamento de uma empresa. Por meio deles é possível estimar as vendas, as compras, custos e despesas para um determinado período, e dessa forma, comparar os resultados efetivos do período com os resultados planejados. As diferenças encontradas são indicadores que as operações não ocorreram como planejado.

Por meio do orçamento financeiro os administradores e contadores poderão avaliar as conseqüências financeiras por demonstrativos. Por exemplo, pela demonstração do fluxo de caixa é planejado quanto será gerado de excesso de caixa, de forma que seja possível utilizá-lo em investimentos e organizá-lo para atender a qualquer escassez de caixa.

No setor de serviços, por exemplo, o orçamento está voltado para equilibrar a demanda e a habilidade da empresa em fornecer serviços que são determinados pelo número e combinação de suas habilidades. A maioria das operações realizadas nas empresas prestadores de serviços depende da mão-de-obra, o que torna o setor mais dependente de pessoas qualificadas.

O orçamento é um instrumento que descreve um plano geral de operações e investimentos, orientados pelos objetivos e pelas metas traçadas pela diretoria para um dado período de tempo.

Para Atkinson, Banker, Kaplan e Young (2000, p. 465), “Orçamento é uma expressão quantitativa das entradas de dinheiro

para determinar se um plano financeiro atingirá os objetivos organizacionais”.

Segundo Zdanowicz (2000), um dos objetivos do orçamento de caixa é dimensionar para um dado período, se haverá ou não, recursos disponíveis para suprir as necessidades de caixa da empresa. Por meio do nível projetado de caixa pode-se orçar a parte de recursos que deverão se buscados e onde poderão ser melhor aplicados os excedentes de caixa. Dessa forma, se o dinheiro não estiver corretamente aplicado, torna-se-á improdutivo para a empresa, na proporção do tempo em que estiver ocioso.

Desta maneira, o orçamento é o instrumento que permite ao administrador financeiro saber, antecipadamente, se haverá problemas de liquidez ou não na empresa.

Para Frezatti (2000), o orçamento de caixa possui diversas finalidades, dentre elas, a mais importante é indicar as necessidades de dinheiro para atendimento dos compromissos que a empresa costuma ter com prazos certos para serem saldados. Com isso, será possível estimar, antecipadamente, os problemas de caixa que poderão surgir devido às reduções das receitas ou aos aumentos do volume de desembolsos e, em decorrência, a necessidade de obter empréstimos de instituições financeiras.

A elaboração de um orçamento de caixa traz ao empreendedor diversas vantagens como: demonstrar o momento adequado para as retiradas de caixa, sem contudo acarretar problemas financeiros para empresa; possibilitar meios de pôr em funcionamento as

disponibilidades de caixa de maneira mais racional e lucrativa possível, sem comprometer a liquidez da empresa; permitir usar o caixa de forma mais lucrativa; auxiliar a verificar os períodos em que a empresa possui excedentes de caixa, além de estimar os valores dos saldos de caixa e os períodos em que eles irão ocorrer; destacar os pontos negativos e os pontos positivos, podendo o empreendedor tomar as medidas necessárias; estabelecer os objetivos e as metas que a empresa pretende atingir, permitindo encontrar alternativas mais eficazes para solucionar insuficiências de caixa.

Segundo o Boletim IOB nº 19 (2003), o orçamento de caixa é um instrumento importante de planejamento e de controle empresarial, que pode ser projetado de várias maneiras, de acordo com as necessidades ou conveniências de cada empresa, servindo de auxílio na tomada de decisões dos empresários.

Dessa forma, o sucesso de um empreendimento necessita de um controle do setor de finanças e de seu gerenciamento, onde o orçamento de caixa definirá os rumos, quanto a administração das entradas e saídas de recursos, realizando um planejamento e evitando gastos desnecessários.

Determinar o preço de venda é outro fator importante que deve ser analisado por qualquer empreendimento, seja qual for o porte ou o ramo de atividade da empresa.

## 2.12.9 FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

Ao longo dos anos o custo operacional teve que se adequar aos preços de venda previamente definidos pelo mercado, ou seja, em função da concorrência, e principalmente da disposição de compra pelo consumidor.

Segundo Longenecker, Moore & Petty (1997, p. 332),

“Preço é a medida feita por um vendedor daquilo que ele deseja receber em troca da transferência de propriedade de um produto ou serviço”.

De acordo com o Boletim da IOB nº 32 (2003, p. 2), “Os ingredientes básicos para a boa formulação de um preço de venda são: 1. o tamanho do mercado que se pretende atingir; 2. os preços de competição; 3. a elasticidade da procura do bem a ser apreçado; 4. os custos desse bem; 5. a margem do lucro pretendida pela empresa.”

Adotar critérios apropriados para definir o preço de venda é um fator essencial para assegurar ao empreendimento uma rentabilidade satisfatória, independente do porte ou ramo de atividade da empresa.

Para determinar o preço de venda de um produto ou serviço é necessário primeiramente identificar o nível de lucro que a empresa pretende atingir e o volume de vendas estimado.

Para a determinação do preço de venda de uma empresa prestadora de serviços, por exemplo, deve-se observar as seguintes etapas, segundo o Boletim IOB nº 32 (2003), 1. Com base nos custos empregados na prestação do serviço e na política de lucros da empresa é possível determinar o preço preliminar do serviço prestado.

Formatado

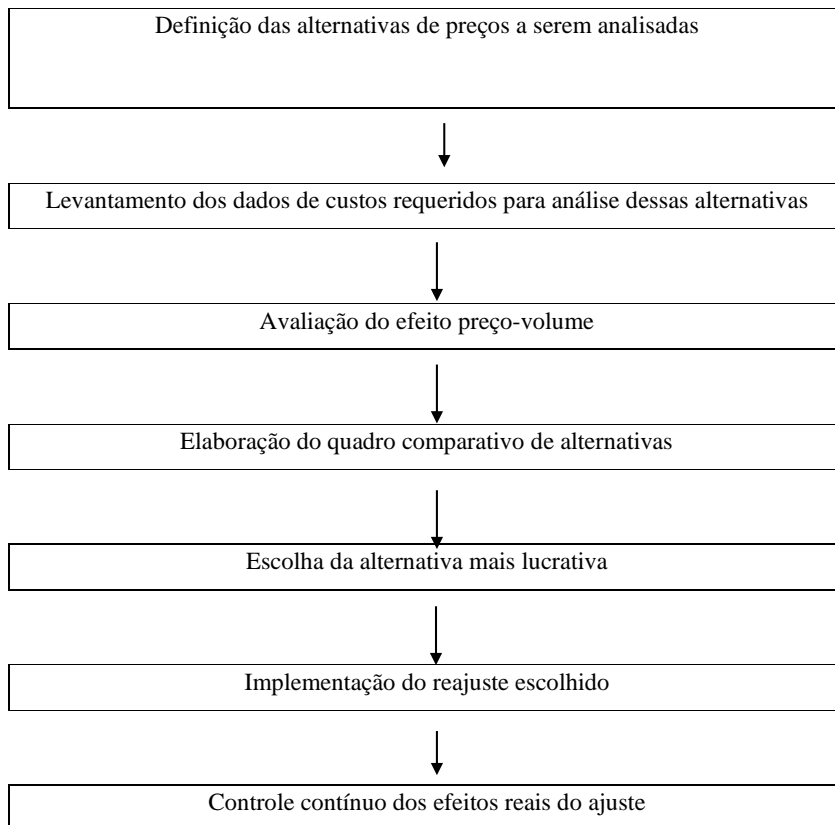
Formatado

Geralmente, o preço de venda é composto através de um percentual atribuído sobre os custos encontrados para a realização do serviço, mais tributos e despesas não ligadas diretamente ao serviço, como despesas de venda, administrativas e financeiras; 2. O preço preliminar precisa também ser analisado de acordo com as condições de mercado, como o preço dos concorrentes, poder de compra dos clientes, entre outros, que possam afetar as vendas; 3. O preço preliminar deve ser ajustado com o volume de vendas estimado; 4. Deve-se avaliar os reflexos do preço estabelecido sobre a lucratividade da empresa; 5. Deve-se estudar e analisar os diversos preços estimados, optando pelo de maior rentabilidade, combinado ao volume e preço.

Outro fator importante é acompanhar a política de preço das empresas constantemente. É preciso estar atento, pois a concorrência muda, os custos da matéria-prima variam, o poder de compra do cliente sofre alterações em prazos relativamente curtos e a empresa precisa estar preparada para adequar seu preço à realidade do mercado, com o menor prejuízo possível.

Segundo o Boletim IOB nº 35 (2002, p. 11), as diversas etapas de determinação de preços podem ser esquematizadas da seguinte forma:

Figura 2 – Sumário esquemático do processo de determinação do preço de venda



Fonte: IOB A THONSON COMPANY. A determinação do preço de venda. Boletim 35/2002.



## **2.13 Aspectos Jurídicos**

Ao elaborar o plano de negócios o empreendedor deve informar-se sobre os procedimentos que precisam ser seguidos para a abertura de uma empresa e, após definido o ramo de atividade, identificar a natureza jurídica mais adequada, assim como os tributos que incidirão sobre o negócio.

### **2.13.1 REGIME JURÍDICO DA EMPRESA**

Um negócio próprio envolve além de capital para investir, muita disposição para o trabalho, persistência e força para vencer os obstáculos. O empreendedor deve estar preparado para lidar com diversas siglas, taxas, impostos em repartições municipais e federais, até que o primeiro cliente da empresa seja atendido.

As atividades de muitos negócios ainda exigem licenças e registros especiais e específicos. Com o advento do Novo Código Civil instituído pela lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, não mais adota-se a divisão de sociedades pela tradicional distinção entre sociedades comerciais ou mercantis e sociedades civis. A nova legislação passou a adotar como critério de classificação o aspecto econômico da atividade desenvolvida e não mais a atividade em si.

Para registrar a empresa faz-se necessário identificar qual o tipo de forma jurídica é a mais adequada à atividade escolhida.

Segundo o SEBRAE (2003), os tipos mais comuns de forma jurídica são:

- Empresário: pessoa que explora atividades de comércio ou serviços não intelectuais.
- Sociedade Empresarial: empresa que explora atividades de comércio e serviços não intelectuais com dois ou mais sócios.
- Sociedade Simples: empresa que explora atividades intelectuais (de natureza científica, literária ou artística).

Depois de elaborado o plano de negócios e constatada a viabilidade econômico-financeira do empreendimento, o próximo passo é legalizar a empresa, por meio da constituição de um contrato social ou requerimento do empresário.

### 2.13.2 ASPECTOS BUROCRÁTICOS NA ABERTURA DE UMA EMPRESA

Uma vez constituída legalmente a empresa, esta tornar-se-á uma pessoa jurídica com direitos e obrigações estabelecidas e que deverão ser cumpridas.

Quando definido o tipo de forma jurídica da empresa, logo em seguida é necessário providenciar a consulta prévia à prefeitura do município onde pretende-se estabelecer a empresa, a fim de saber se a exploração do negócio é autorizada para o local escolhido.

Também é recomendada a consulta da situação fiscal dos sócios junto a Secretaria da Fazenda: federal, estadual e municipal para verificação da existência de pendências ou irregularidades que impeçam a obtenção da inscrição nos respectivos cadastros fiscais (federal, estadual e municipal). Da mesma forma, é necessário uma consulta a Junta Comercial e/ou Cartório de Registros Especiais (conforme a competência para o registro), para esclarecimento se não existe outra empresa com o mesmo nome (razão social), por que o nome escolhido não pode ser adotado por mais de um empreendimento no mesmo estado da federação.

Para auxiliar o novo empreendedor, encontra-se, no Anexo 4 os principais passos para a abertura de uma nova empresa.

### **3 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO**

Muitos empreendedores começam seus negócios a partir de um sonho e logo partem para a parte prática, expondo-se a riscos e a possibilidade de fracassos.

Os micro e pequenos empreendimentos contribuem para o desenvolvimento do país, servindo de caminho alternativo para amenizar a crise social, gerada por fatores como a globalização e o avanço das tecnologias.

No Brasil, a abertura de novos negócios, é cada vez mais freqüente, porém, a falta de planejamento, a pouca informação e o despreparo dos novos empreendedores, faz com que muitos negócios não sobrevivam por muito tempo no mercado.

Uma das formas de amenizar os riscos de fracasso e diminuir a mortalidade precoce das micro e pequenas empresas é a elaboração de um bom plano de negócio. Para isso, é necessário estudar os aspectos que mais influenciam no ambiente que a empresa pretende inserir-se.

Com o objetivo de levantar dados que auxiliem o empreendedor a conhecer melhor seu negócio, foi elaborado um questionário com as principais variáveis que interferem na abertura de um novo empreendimento.

### 3.1 Questionário

<b>1. CARACTERIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	<b>DESCREVA</b>
1.1 Implantação	X		
1.2 Expansão			
1.3 Outros			
<b>2. PÚBLICO-ALVO</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	<b>DESCREVA</b>
2.1 Novos empreendedores	X		
2.2 Bancos			
2.3 Investidores			
2.4 Outros			
<b>3. DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	<b>DESCREVA</b>
3.1 A empresa já tem definido o negócio? Qual é?			
3.2 Qual é o ramo de atividade que a empresa pretende atuar?			
3.3 Quais os objetivos da empresa?			
3.4 Qual a missão da empresa?			
3.5 A empresa tem uma visão de futuro definida?			
<b>4. ASPECTOS DE MERCADO</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	<b>DESCREVA</b>
4.1 A empresa elaborou pesquisa de mercado?			
4.2 Qual o tamanho de mercado que a empresa pretende atuar?			
4.3 A empresa pretende atuar em que segmento ?			
4.4 Qual é o público principal da empresa? (faixa etária, sexo, renda, escolaridade, estado civil)			
4.5 Quais são as necessidades dos clientes?			
4.6 Os produtos ou serviços a serem prestados apresentam sazonalidade no consumo durante o ano?			

4.7 A empresa conhece seus principais concorrentes, características e participação no mercado? Qual a participação prevista da empresa?			
4.8 Quem são os fornecedores e o que a empresa pretende priorizar? (prazo, preço, qualidade, localização)			
<b>5. ASPECTOS OPERACIONAIS</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	<b>DESCREVA</b>
5.1 A localização do negócio já está definido? Identifique os motivos da escolha?			
5.2 A empresa tem um organograma com as funções e cargos definidos na empresa? (nome, posição, experiências profissionais anteriores e principais habilidades)			
<b>6. MARKETING</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	<b>DESCREVA</b>
6.1 A empresa tem definido o produto ou serviço que pretende vender?			
6.2 Qual a estratégia competitiva a ser adotada pela empresa? (liderança no custo, qualidade)			
6.3 A empresa identificou os benefícios e características de seus produtos ou serviços?			
6.4 A empresa tem definido uma estratégia de comunicação para a venda de seus produtos ou serviços?			
6.5 Quais os canais de distribuição que a empresa pretende utilizar?			
6.6 A empresa consegue identificar os riscos do seu negócio?			
<b>7. ASPECTOS ECONÔMICO-FINANCEIROS</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	<b>DESCREVA</b>
7.1 A empresa tem definido o montante de investimento necessário para operacionalizar o negócio? Qual o valor?			

7.2 Qual a estimativa dos custos fixos iniciais para o negócio?			
7.3 Qual a projeção das despesas?			
7.4 A empresa tem uma projeção de vendas para os primeiros anos?			
7.5 Qual a margem de contribuição que a empresa pretende atingir?			
7.6 Qual a necessidade de capital de giro?			
7.7 A empresa tem uma estratégia de preço definida para os produtos ou serviços?			
7.8 A análise do ponto de equilíbrio			
7.9 O orçamento de caixa projetado			
<b>8. ASPECTOS JURÍDICOS</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	<b>DESCREVA</b>
8.1 Qual o tipo de sociedade que a empresa pretende formar?			
8.2 A empresa já sabe o que necessita para legalizar-se nos órgãos competentes? (Junta Comercial ou Cartório, Receita Federal, Secretaria da Fazenda Estadual, e Prefeitura)			

## CARACTERIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO

Um empreendimento pode iniciar, expandir-se, ou ainda mudar de endereço. Os questionamentos propostos serão utilizados para a abertura de um novo empreendimento.

## **PÚBLICO-ALVO**

O plano de negócios pode ser apresentado para diferentes públicos. Por exemplo: investidores, bancos e empreendedores, entre outros.

Neste trabalho, foram abordados questionamentos necessários para a elaboração de um plano de negócios direcionado para novos empreendedores.

## **DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO**

### **✓ Definição do negócio**

Segundo Santos & Pereira (1995), a definição do negócio de qualquer empreendimento, consiste em descrever três elementos fundamentais:

- As necessidades do cliente, ou seja, porque os clientes buscam os produtos ou serviços?
- Quais as necessidades ou desejos apresentados pelos clientes em relação ao ramo de atividade escolhido?
- Quem são os clientes, e de que forma a empresa pretende atingi-los?

### **✓ Ramo de atividade**

O ramo de atividade selecionado pela novo empreendedor é onde a empresa pretende atuar.



Dentre os ramos de atividade pode-se citar:

- Comercial. Por exemplo, loja de calçados.
- Industrial. Por exemplo, fábrica de móveis.
- Serviços. Por exemplo, empresa de ornamentação de festas.

✓ **Objetivos**

É o que a empresa se propõe a fazer.

✓ **Missão da empresa**

A missão deve refletir a razão de ser da empresa e o seu compromisso social.

Segundo Matos & Chiavenato (1999, p. 35): “A missão é a finalidade ou o motivo pela qual a organização foi criada e para que ela deve servir.”

Cada organização deve criar sua própria missão, servindo de lembrete aos seus funcionários e diretores.

✓ **Visão de futuro**

É onde a empresa quer chegar. Para Matos & Chiavenato (1999), por meio da visão do futuro, estabelece-se o que a empresa pensa de si mesma, o que os clientes pensam dela e o que pretende para o futuro.

## **ASPECTOS MERCADOLÓGICOS**

### **✓ Pesquisa de mercado**

Para abrir um negócio, o empreendedor deve conhecer o mercado que pretende atuar. Segundo Longenecker, Moore & Petty (1997), deve-se desenvolver uma análise mercadológica, onde a pesquisa de mercado é um recurso fundamental para conhecer o perfil do cliente, conhecer os concorrentes, analisar os fornecedores, determinar a amplitude do mercado, entre outros.

### **✓ Clientes**

A empresa deve escolher o segmento de mercado que pretende atuar, identificando o mercado potencial, isto é, o público principal, para quem a empresa pretende produzir, vender ou prestar serviços.

Deve-se definir e traçar nesta etapa, o perfil do cliente que a empresa pretende atender, pois dificilmente é possível satisfazer a todos em um mercado.

Para Santos & Pereira (1995), o segmento pode ser identificado seguindo algumas variáveis:

- Geográfica: estado, cidade, microregiões.
- Demográficas: idade, sexo, renda, escolaridade, entre outros.
- Classe Social: A, B,C e D.

#### ✓ **Concorrentes**

Para o SEBRAE (2001), a empresa deve observar o mercado concorrente por meio dos serviços que oferecem, experimentando o produto ou serviços, verificando o nível de satisfação dos clientes, quantas empresas prestam serviços semelhantes na cidade, o seu tamanho e o ponto em que pode ela diferenciar-se dos concorrentes.

#### ✓ **Fornecedores**

Segundo o SEBRAE (2001), a empresa deve escolher os fornecedores de serviço, matéria-prima ou de produtos, considerando: distância, referências, custo de frete, qualidade, capacidade de fornecimento, preço, prazo e forma de pagamento e de entrega.

É preciso também definir, sempre que possível, os melhores fornecedores para o tipo de negócio da empresa, relacionando-se com mais que um fornecedor.

### **ASPECTOS OPERACIONAIS**

#### ✓ **Localização**

Para Woiler & Mathias (1992), o local onde a empresa pretende instalar-se deve oferecer uma boa infra-estrutura ao negócio e ainda propiciar o seu crescimento, ter acesso facilitado aos clientes, fornecedores, e ainda permitir a venda de seus produtos ou serviços.

O estudo da localização, geralmente, é diferente quando se trata de comércio, serviços e indústria.

No caso do comércio e dos serviços, a escolha do local deve observar se o atendimento ao cliente será realizado no próprio estabelecimento ou fora dele, se o empreendimento precisa ficar localizado em local aberto para acesso direto ao público, entre outros.

Para a indústria, o empreendedor deve levar em conta os seguintes aspectos: o fornecedor deve estar localizado em um espaço de acesso fácil, disponibilidade de mão-de-obra, infra-estrutura adequada, entre outras.

#### ✓ **Estrutura Organizacional**

A estrutura organizacional de uma empresa define como são divididas, coordenadas e agrupadas as tarefas de cada cargo.

Segundo Chiavenato (1991), deve ser a mais simplificada possível, com poucos níveis hierárquicos, a fim de que a empresa possa desempenhar com mais agilidade suas atividades.

## **MARKETING**

Para Las Casas (1997), definir uma estratégia é fundamental para traçar um direcionamento da empresa. O marketing deve avaliar o ambiente de mercado onde a empresa está competindo, identificar seus concorrentes (ameaças e oportunidades), analisar o microambiente em que está inserida a empresa (forças e fraquezas) e identificar o seu mercado-alvo.

Ao descrever um produto ou serviço da empresa, deve-se identificar suas vantagens e benefícios. Por exemplo, os aspectos que levarão o consumidor a escolher o seu produto ou serviço, em vez de outros disponíveis no mercado. Ou ainda, quanto a empresa poderá cobrar, que tipo de propaganda a empresa usará (rádio, televisão, mala direta, internet e jornal).

## **ASPECTOS ECONÔMICO-FINANCEIROS**

### **✓ Investimento fixo**

De acordo com o SEBRAE (2001), o investimento fixo é o recurso necessário para a implantação da infra-estrutura física do negócio. Especifica-se neste item, o custo com instalações, suprimentos, equipamentos, móveis, entre outros.

Ao se optar por abrir um negócio, deve-se analisar o capital inicial que será empregado na empresa para o início das atividades, ou seja, analisar o valor necessário para que se possa implantar instalações físicas adequadas ao novo negócio e principalmente o capital de giro que a nova empresa precisa para poder entrar em funcionamento com uma certa folga.

### **✓ Capital de giro**

Segundo Assaf Neto & Silva (1997), um novo empreendimento pressupõe a mensuração antecipada do capital que será aplicado para desenvolver a atividade pretendida.

Por isso, a verificação dos recursos disponíveis é de grande relevância, pois o financiamento do ciclo operacional da empresa, ou seja, aquisição de mercadorias, matéria-prima, financiamento a clientes, entre outros é feita com as disponibilidades de dinheiro em caixa ou no banco integralizadas pelo empresário, e/ou por terceiros.

Quanto mais a empresa vender à vista, aumentar os prazos para pagamento aos fornecedores, reduzir os estoques, menor será a necessidade de capital de giro.

#### ✓ **Projeção de vendas**

De acordo com Longenecker, Moore & Petty (1997), para projetar o volume de vendas ou serviços a empresa deve considerar alguns fatores como a necessidade e procura do mercado, quais os tipos de mercadorias ou serviços a serem oferecidos no mercado, a disponibilidade de recursos financeiros, a disponibilidade de matéria-prima, mercadorias, entre outros.

Existe a possibilidade da organização projetar e identificar as futuras entradas e saídas de caixa. Tomando ciência disso, a mesma poderá fazer um controle das despesas reduzindo-as, eliminando-as, ou ainda aumentando-as, se for o caso, ao mesmo tempo comparando os resultados, ou seja, seu benefício/custo que proporcionará a empresa no período que são feitas as projeções.

### ✓ **Estimativa dos custos**

Toda a empresa gera custos em sua atividade operacional. É indispensável que esses custos sejam conhecidos e controlados para que haja uma boa gestão financeira.

Segundo Martins (2000), pode-se citar como custos fixos da estrutura de uma empresa: aluguel do imóvel, salários do setor administrativo, encargos, água, luz, telefone, entre outros. E como custos variáveis a matéria-prima, combustíveis, comissões, entre outros.

### ✓ **Margem de contribuição**

Segundo o SEBRAE (2001), conhecer a margem de contribuição de um produto é de extrema importância para verificar se o preço de venda do produto ou serviço cobre o custo variável do produto ou serviço, e se é suficiente para cobrir também o custo fixo da empresa e gerar lucro.

### **Ponto de equilíbrio**

O cálculo do ponto de equilíbrio ajuda o empreendedor a encontrar qual o nível de vendas em que a receita será igual a todas as saídas de caixa da empresa. De acordo com o SEBRAE (2001), é uma ferramenta importante porque indica qual o nível mínimo de vendas que a empresa deverá manter para que não opere com prejuízo.

### ✓ **Formação do preço de venda**

Segundo o Boletim IOB nº 32 (2003), alguns fatores são essenciais para formular o preço de venda como: o tamanho do mercado que se pretende atingir, os preços da concorrência, a procura pelo bem ou serviço a ser vendido, os custos do bem ou serviço e a margem do lucro que a empresa pretende atingir.

### ✓ **Orçamento de caixa**

Por meio do orçamento de caixa é possível estimar as vendas, as compras, custos e despesas para um determinado período, e dessa forma, comparar os resultados efetivos para o período com os resultados planejados. As diferenças encontradas são indicadores que as operações não ocorreram como planejado.

Para o SEBRAE (2001), um dos objetivos do orçamento de caixa é dimensionar para um dado período, se haverá ou não, recursos disponíveis para suprir as necessidades de caixa da empresa. Através do nível projetado de caixa pode-se orçar a parte de recursos que deverão ser buscados e onde poderão ser melhor aplicados os excedentes de caixa.

## **ASPECTOS JURÍDICOS**

### ✓ **Forma jurídica**

Com o Novo Código Civil, instituído pela Lei Federal nº 10.406 de 10 de janeiro de 2002, os tipos mais comuns de forma jurídica são:



- Empresário: pessoa que explora atividades de comércio ou serviços não intelectuais.
- Sociedade Empresarial: empresa que explora atividades de comércio e serviços não intelectuais com dois ou mais sócios.
- Sociedade Simples: empresa que exploram atividades intelectuais (de natureza científica, literária ou artística).

Os empreendedores devem avaliar a forma jurídica que melhor se adapte ao tipo de sociedade que almejam constituir.

#### ✓ **A legalização da empresa**

O empreendedor deve estar ciente das obrigações que irá absorver juntamente com a implantação da empresa. Esse fato é de extrema importância, pois se o empresário planejar a abertura do negócio em uma determinada época que lhe trará rendimentos promissores, é fundamental que ele faça um planejamento do tempo que irá gastar para conseguir estar com seu negócio formalizado no momento em que pretender efetuar sua abertura, sendo que, para que isso ocorra, o mesmo deverá ter conhecimento dos passos, documentação exigida ou quaisquer impedimentos que venham a atrapalhar a conclusão da legalização do negócio.

Quando o empresário não tem conhecimento desses passos legais acaba, muitas vezes, perdendo consideráveis oportunidades de mercado, dinheiro e o estímulo de ter um negócio próprio. No entanto, se o empresário optar por colocar em funcionamento o novo negócio sem estar em dia com as obrigações legais e fiscais poderá sofrer uma

abordagem da fiscalização e sofrer conseqüências, como multas e até mesmo ser obrigado a fechar o negócio acarretando dificuldades que podem se danosas e definitivas para empreendimento.

O processo de abertura da empresa envolve uma série de procedimentos burocráticos dentre eles a elaboração do contrato social e seu registro no cartório ou na Junta Comercial, logo em seguida, a inscrição na Receita Federal, Secretaria da Fazenda Estadual, INSS, Prefeitura Municipal, entre outros, dependendo do ramo de atividade escolhido pelo empreendedor.

Portanto, verificou-se ao findar o presente questionário a grande influência das variáveis estudadas para o sucesso de um empreendimento. Assim sendo, o empresário poderá valer-se deste questionário como ferramenta para guiá-lo na criação de seu plano de negócios.

## 4 CONCLUSÃO

Muitos empreendedores, entusiasmados com um novo empreendimento não dão a importância merecida ao planejamento empresarial. Ansiosos para começar nem sempre percebem como é importante elaborar um plano de negócios.

Nota-se que, as grandes empresas tendem a dar maior ênfase a elaboração de um plano de negócios, devido a preocupação com seus sócios ou acionistas, investidores e ao grande capital investido por eles, enquanto que a maior parte das pequenas empresas não realizam um bom planejamento, expondo-se a riscos e a possibilidades de fracassos.

O plano de negócios é um requisito fundamental para melhorar o desempenho das empresas e empreendedores, além de fornecer informações sobre o meio em que eles atuam.

Essas informações são importantes para o crescimento e a sobrevivência das empresas, nesses tempos de economia globalizada, na qual as mudanças ocorrem, constantemente, onde as empresas que não conhecerem bem a si mesmas e ao mercado em que atuam, não terão muitas chances de sobrevivência.

Não é difícil encontrar nos projetos mudanças profundas ou até mesmo o abandono da idéia inicial. Quando se começa a pesquisar e verificar as suposições iniciais para a montagem de um plano de

negócios constata-se, muitas vezes, a inviabilidade do mesmo. Por isso a importância de um bom plano, pois será muito mais fácil modificar negócios que estão apenas no papel do que os que já estejam em pleno funcionamento, comprometendo os recursos investidos.

O plano de negócios não representa apenas um instrumento de planejamento formalizado em um papel. Deve estar integrado a toda a empresa, difundido e atualizado, constantemente, com novas informações que possam contribuir para o sucesso organizacional.

Neste trabalho foi elaborado um questionário com os principais aspectos que influenciam na abertura de uma empresa, visando auxiliar o empreendedor na elaboração do plano de negócios e servindo como ferramenta para sistematizar suas idéias e planejar o seu negócio de forma mais eficiente, além de poder servir de guia para a própria empresa.

Diante da importância de conhecer as variáveis que influenciam a abertura de uma empresa, sugere-se a utilização do questionário demonstrado neste trabalho, para auxiliar os pequenos empreendedores na elaboração de seu plano de negócio.

## 5 BIBLIOGRAFIA

ARANTES, Nélio. **Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas.** 2ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ASSAF Neto, Alexandre; SILVA, Cesar Augusto Tibúrcio. **Administração de capital de giro.** 2ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert, S.; YOUNG, Mark. **Contabilidade gerencial.** 2ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira.** São Paulo:Atlas, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa.** São Paulo: Atlas, 1989.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e satisfação dos clientes.** São Paulo: Atlas, 2000.

FIESP/CIESP - Assessoria Jurídica. **Novo Código Civil.** Disponível em: <[http://www.sinpesp.org.br/código\\_indústria.doc](http://www.sinpesp.org.br/código_indústria.doc)>. Acesso em: 16.dez.2003.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial.** 2ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GITMAN, Lawrence J. **Princípio de administração financeira**. 7ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GOMES, de Matos Francisco; CHIAVENATO, Idalberto. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1999.

GRÄBNER, Selia. **Avaliação do desempenho das empresas financiadas pelo PROGER – na Região de Santa Maria, RS**. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2003.

GRECO, Aluísio; AREND, Lauro. **Contabilidade: teoria e práticas**. 6ed. Porto Alegre: Sacra-de Luzzanatto, 1996.

**Informações sobre abertura de empresa**. Disponível em <http://www.sebrae-rs.com.br>. Acesso em: 08.ago.2003.

IOB A THONSON COMPANY. **Ponto de equilíbrio**. Temática Contábil e Balanços, Boletim 26/2002.

IOB A THONSON COMPANY. **Preços e custos**. Temática Contábil e Balanços, Boletim 32/2003.

IOB A THONSON COMPANY. **A determinação do preço de venda**. Temática Contábil e Balanços, Boletim 35/2002.

IOB A THONSON COMPANY. **Capital de giro: natureza, financiamento e mensuração**. Temática Contábil e Balanços, Boletim 39/2002.

IOB A THONSON COMPANY. **A aplicação do planejamento financeiro a pequenas e médias empresas**. Temática Contábil e Balanços, Boletim 19/2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing:** conceitos, exercícios, casos. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LEI 9.841 de 5 de outubro de 1999. **Estatuto da microempresa e da empresa de pequeno porte.**

LIMA, Jerônimo; KAKUTA, Susana. **Monte seu negócio para o sucesso.** Zero Hora: Empregos & Oportunidades, Caderno Especial, 13 de julho de 2003.

LONGENECKER, Justing; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas:** ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos:** inclui o ABC. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRY JR., Paul H. **Administração:** conceitos e aplicações. 4 ed. São Paulo: Harbra, 1998.

PAVANI, Cláudia. **Plano de negócios.** Disponível em: <<http://www.inf.ufsc.br>>. Acesso em: 08.dez.2003.

SANTOS, Silvio Aparecido dos; PEREIRA, Heitor José . **Criando seu próprio negócio:** como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: ed. SEBRAE, 1995.

SEBRAE. **Programa Brasil Empreendedor,** 2001.

SEBRAE. **Aprender a empreender.** 3ed., 2001.

SEBRAE/RS – **Roteiro para abertura de empresas.** Disponível em: <<http://www.sebrae-rs.com.br>>. Acesso em: 08.ago.2003.

SIMONSEN, Mário Henrique; FLANZER, Henrique. **Elaboração e análise de projetos:** caracterização jurídica, engenharia, logística industrial, mercados, localização, financiamento, matemática financeira, investimento e organização, etc. 1ed. São Paulo: Sugestões Literárias, 1974.

TROSTER, Roberto Luis; MACHON, Francisco. **Introdução a economia.** 2ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

WOILER, Sansão; MATHIAS, Washington Franco; **Projetos:** planejamento, elaboração e análise. São Paulo: Atlas, 1992.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa.** 4ed. Porto Alegre: Sagra, 1991.

ZEM, Carlos Alberto. **Pequenas e micro empresas:** uma alternativa estratégica de condução do Brasil rumo ao novo milênio, Revista Brasileira de Administração. 2001.



**ANEXOS**

## ANEXO 1 – Custos Estimados

<b>Custos</b>	<b>Projetado</b>
Custos Fixos	
Aluguel	
Telefone	
Depreciação	
Pró-labore c/ encargos sociais	
Móveis para escritório	
Material de expediente	
Manutenção e conservação	
Água	
Energia elétrica	
Mão-de-obra c/ encargos sociais	
Subtotal	
<b>Custos variáveis</b>	<b>Projetado</b>
Encargos sociais	
Matéria-prima	
Frete	
Impostos e contribuições	
Matéria-prima	
Mão-de-obra	
Combustível	
Outros (3% sobre o somatório dos custos variáveis)	
Subtotal	
Custo Total .....	

Fonte: Adaptado SEBRAE, 2001

## ANEXO 2 – Planilha de Receitas Estimadas

<b>Serviço/Prod</b>	<b>Preço de venda</b>	<b>Quant. Atual</b>	<b>Valor Atual</b>	<b>Quant. Projetada</b>	<b>Valor Projetado</b>
<b>Total</b>					

Fonte: Adaptado SEBRAE, 2001

### ANEXO 3 - Planilha de Resultados Operacionais

<b>Discriminação</b>	<b>Valores Atuais</b>	<b>Valores Projetados</b>
1- Receita		
1.1 – Produtos		
1.2 – Serviços		
2. Custos Variáveis		
3. Margem de Contribuição		
4. Custos Fixos		
5. Lucro Operacional		
6. IR / Contribuição Social		
7 – Lucro Líquido Final		

Fonte: Adaptado SEBRAE, 2001

1. A situação atual deverá ser entendida, na utilização desta planilha, como uma média mensal das atividades operacionais do empreendimento.
2. A situação projetada deverá ser entendida, na utilização desta planilha, como o patamar desejado de atividades operacionais após o período de amadurecimento do negócio.

#### ANEXO 4 - Ficha de análise do mercado fornecedor

Quais são os três principais produtos/serviços que a empresa consome no comércio?

- a)
- b)
- c)

Abaixo, os principais fornecedores selecionados para compra de cada um dos produtos/serviços listados acima:

Produto "a"	Produto "b"	Produto "c"

Fonte: Adaptado Sebrae, 2001

Além desses, que outros fornecedores conhece-se para cada um desses produtos (e de quem ainda não comprou-se)?

Produto "a"	Produto "b"	Produto "c"

Fonte: Adaptado SEBRAE, 2001

Agora, compara-se as seguintes características do principal fornecedor atual com a principal empresa que ainda não fornece para a empresa interessada. Usa-se a escala abaixo:

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Muito Bom</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Ruim</b>	<b>Péssimo</b>

<b>Item</b>	<b>Fornecedor atual</b>	<b>A outra empresa</b>
Localização		
Facilidade de acesso		
Atendimento		
Qualidade do produto		
Pontualidade de entrega		
Capacidade de entrega		
Condições de pagamento		
Garantia nos produtos		
Relacionamento		

Fonte: Adaptado SEBRAE, 2001

Manter-se sempre atualizado em relação ao mercado fornecedor, fará com que a empresa descubra melhores alternativas para o negócio, ou ainda pode possibilitar a obtenção de elementos indispensáveis para se negociar com os fornecedores atuais.

## ANEXO 5 - Ficha de análise de mercado concorrente

Quais são os três principais concorrentes da empresa?

a)

b)

Abaixo os dois principais pontos fortes dos concorrentes em relação a empresa:

Concorrente "a"	Concorrente "b"	Concorrente "c"

Agora, os dois principais pontos fracos dos concorrentes em relação a empresa:

Concorrente "a"	Concorrente "b"	Concorrente "c"

Fonte: Adaptado SEBRAE, 2001

Comparando as seguintes características dos concorrentes atuais com a empresa. Usando a escala abaixo:

<b>5</b> <b>Muito Bom</b>	<b>4</b> <b>Bom</b>	<b>3</b> <b>Regular</b>	<b>2</b> <b>Ruim</b>	<b>1</b> <b>Péssimo</b>
Item	A empresa	Concorrente "a"	Concorrente "b"	Concorrente "c"
Localização				
Reputação				
Atendimento				
Qualidade dos produtos				
Preços				
Tempo de mercado				
Garantias oferecidas				
Atendimento pós- venda				

Fonte: Adaptado SEBRAE, 2001

Conhecer os concorrentes é muito importante, pois fica mais fácil saber o que a empresa precisa melhorar para conquistar ainda mais clientes. Além do mais, saber o que eles estão desenvolvendo impede que a empresa seja surpreendida com novos produtos ou serviços que os concorrentes possam lançar.



## ANEXO 6 - Ficha de análise de mercado consumidor

Qual é o principal serviço vendido pela empresa?

a)

Para conhecer melhor as características dos clientes deste serviço procura-se imaginar o comprador mais comum, e lista-se abaixo as seguintes informações sobre ele:

Item	Resposta
Sexo	
Idade	
Bairro onde mora	
Ele tem família?	
Qual a posição dele na família? (pai, mãe, filho, etc.)	
Ele trabalha?	
Renda média aproximada no mês	
Quantidade de pessoas na família	
Ele estuda?	
Bairro onde estuda	
Nível médio de escolaridade	
O que ele mais gosta de fazer?	
Ele possui televisão?	
Ele lê algum jornal? Qual?	
Ele assina alguma revista? Qual?	
O que ele faz nas horas vagas?	

Fonte: Adaptado SEBRAE, 2001

Por que esse cliente compra os serviços da empresa?

Onde mais os clientes costumam comprar este tipo de serviço?

Como o cliente avalia o preço e formas de pagamento da empresa?

Como ele avalia a qualidade dos serviços da empresa? E o prazo de entrega?

Como ele avalia a qualidade do atendimento e como ele gostaria que fosse?

Quais os pontos que o cliente acha que poderia melhorar na empresa:

a)

b)

c)

Ninguém poderá dizer melhor como atender bem o cliente do que ele mesmo. Basta saber como perguntar e como interpretar o que ele diz.

**ANEXO 7 - Documentação necessária para abertura de uma empresa nos órgãos competentes**

**EMPRESÁRIO**

➤ **Junta Comercial do RS**

- ✓ Formulário de requerimento de empresário em 4 vias;
- ✓ Declaração de microempresa, se for o caso;
- ✓ Capa de processo;
- ✓ Cópia da carteira de identidade e CPF do empresário;
- ✓ Comprovante de endereço da empresa; (IPVA, contrato de locação, água, luz);
- ✓ Comprovante de endereço do empresário (água, luz, telefone);
- ✓ Taxa de registro;
- ✓ Cartão protocolo.

➤ **Ministério da Fazenda - Receita Federal - CNPJ**

- ✓ Documentos necessários à obtenção do registro no CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica);
- ✓ Disquete com as informações do cadastro do CNPJ;

- ✓ Documento básico de entrada do CNPJ, fornecido pelo programa CNPJ, assinado e com firma reconhecida pelo empresário;
- ✓ Cópia autenticada do registro de empresário.

➤ **Inscrição Estadual**

- ✓ Documentos necessários para a obtenção da inscrição estadual (Cadastro de Contribuintes do ICMS da Secretaria da Fazenda Estadual),
- ✓ Cópia do requerimento de empresário;
- ✓ Cópia da Inscrição na receita federal- CNPJ;
- ✓ Cópia do comprovante de localização da empresa;
- ✓ Cópia do comprovante de endereço do titular;
- ✓ Cópia do RG/CPF do titular;
- ✓ Ficha de cadastro de atividade econômica- Ficha CNAE-2 vias;
- ✓ Ficha de cadastramento-2 vias;
- ✓ Enquadramento de microempresa.

No caso do empresário prestar serviços, deve ser feita também:

➤ **Inscrição Municipal:**

- ✓ Cópia do Requerimento de Empresário;
- ✓ Cópia da Inscrição na Receita Federal - CNPJ;
- ✓ Cópia do comprovante de localização da empresa;
- ✓ Cópia do comprovante de endereço do titular;
- ✓ Cópia do RG/CPF do titular;
- ✓ Ficha de Inscrição da Secretaria Municipal.

➤ **Alvará de Funcionamento - Prefeitura Municipal**

O último passo é a inscrição da empresa na Prefeitura do Município para fins de obtenção do alvará de funcionamento.

Os procedimentos para a inscrição variam de acordo com a legislação vigente no Município onde a empresa for estabelecida. Assim, é preciso buscar na prefeitura, levando toda a documentação da empresa.

## **SOCIEDADES EMPRESÁRIAS**

### **➤ Junta Comercial do RS**

- ✓ Contrato social, devidamente assinado pelos sócios, testemunhas e advogado (3 vias);
- ✓ Ficha de cadastro Nacional - FCN, folhas 1 e 2 (1 via de cada)
- ✓ Declaração de microempresa, se for o caso-3 vias (consultar Estatuto);
- ✓ Capa de processo;
- ✓ Cópia autenticada da carteira de identidade e CPF dos sócios ;
- ✓ Comprovante de Endereço da empresa (contrato de locação do imóvel, carnê do IPTU ou declaração do proprietário cedendo imóvel);
- ✓ Taxa de registro;
- ✓ Cartão protocolo.

### **➤ Ministério da Fazenda - Receita Federal - CNPJ**

- ✓ Disquete com as informações do cadastro do CNPJ

- ✓ Documento Básico de entrada assinado pelo responsável com firma reconhecida por este.
- ✓ Cópias autênticas do contrato social, e/ou estatuto, ata, convenção, e outros dependendo do tipo de sociedade.

➤ **Inscrição Estadual**

Documentos necessários para a obtenção da inscrição estadual (Cadastro de Contribuintes do ICMS da Secretaria da Fazenda Estadual):

- ✓ Cópia do contrato social;
- ✓ Cópia da Inscrição na receita federal- CNPJ;
- ✓ Cópia do comprovante de localização da empresa;
- ✓ Cópia do comprovante de endereço dos sócios;
- ✓ Cópia do RG/CPF dos sócios;
- ✓ Ficha de cadastro de atividade econômica- Ficha CNAE-2 vias;
- ✓ Ficha de cadastramento-2 vias;
- ✓ Enquadramento de microempresa.

Se a empresa vai prestar serviços também, é necessário a inscrição na **Secretaria da Fazenda Municipal** mediante a seguinte documentação:

- ✓ Cópia do contrato social;
- ✓ Cópia da Inscrição na Receita Federal- CNPJ;
- ✓ Cópia do comprovante de localização da empresa;
- ✓ Cópia do comprovante de endereço dos sócios;
- ✓ Cópia do RG/CPF dos sócios;
- ✓ Ficha de cadastramento- 1 e 2- duas vias de cada

➤ **Alvará de Funcionamento - Prefeitura Municipal**

O último passo é a inscrição da empresa na Prefeitura do Município para fins de obtenção do alvará de funcionamento.

Os procedimentos para a inscrição variam de acordo com a legislação vigente no Município onde a empresa for estabelecida. Assim, é preciso buscar a prefeitura, levando toda a documentação da empresa.

Em seguida consultar qual o sindicato a empresa deve associar-se, não esquecendo de fazer a inscrição no INSS.



## **SOCIEDADE SIMPLES**

### ➤ **Cartório de Registros Especiais:**

- ✓ Contrato social em 02 vias (este documento deverá ter todas as assinaturas reconhecidas neste Cartório)
- ✓ Requerimento para arquivamento de documento;
- ✓ Requerimento de microempresa.

### ➤ **Ministério da Fazenda - Receita Federal - CNPJ**

- ✓ Disquete com as informações do cadastro do CNPJ;
- ✓ Documento básico de entrada do CNPJ, fornecido pelo programa CNPJ, assinado e com firma reconhecida por um dos sócios;
- ✓ Cópia autenticada do contrato social.

No caso da **Sociedade Simples** deve ser feita a **Inscrição Municipal:**

- ✓ Cópia do contrato social;
- ✓ Cópia da Inscrição na Receita Federal- CNPJ;

- ✓ Cópia do comprovante de localização da empresa;
- ✓ Cópia do comprovante de endereço dos sócios;
- ✓ Cópia do RG/CPF dos sócios;
- ✓ Ficha de cadastramento- 1 e 2- duas vias de cada.

➤ **Alvará De Funcionamento - Prefeitura Municipal**

O último passo é a inscrição da empresa na Prefeitura do Município para fins de obtenção do alvará de funcionamento.

Os procedimentos para a inscrição variam de acordo com a legislação vigente no Município onde a empresa for estabelecida. Assim, é preciso buscar na prefeitura, levando toda a documentação da empresa.

## **ANEXO 8 - Estatuto da Micro Empresa e da Empresa de Pequeno Porte**

LEI Nº 9841, DE 5 DE OUTUBRO DE 1999

Institui o Estatuto da Micro Empresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

CAPÍTULO I

DO TRATAMENTO JURÍDICO DIFERENCIADO

Art. 1º Nos termos dos arts. 170 e 179 da Constituição Federal, é assegurado às microempresas e às empresas de pequeno porte tratamento jurídico diferenciado e simplificado nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial, em conformidade com o que dispõe esta Lei e a Lei nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e alterações posteriores.

Parágrafo único. O tratamento jurídico simplificado e favorecido, estabelecido nesta Lei, visa facilitar a constituição e o funcionamento da micro empresa e da empresa de pequeno porte, de modo a

assegurar o fortalecimento de sua participação no processo de desenvolvimento econômico e social.

## CAPÍTULO II

### DA DEFINIÇÃO DE MICRO EMPRESA E DE EMPRESA DE PEQUENO PORTE

Art. 2º Para efeitos desta Lei, ressalvado o disposto no art. 3º, considera-se:

I – micro empresa a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais);

II - empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como micro empresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

§ 1º No primeiro ano de atividade, os limites da receita bruta de que tratam os incisos I e II serão proporcionais ao número de meses em que a pessoa jurídica ou firma mercantil individual tiver exercido atividade, desconsideradas as frações de mês.

§ 2º O enquadramento de firma mercantil individual ou de pessoa jurídica em micro empresa ou empresa de pequeno porte, bem como o seu desenquadramento, não implicarão alteração, denúncia ou qualquer restrição em relação a contratos por elas anteriormente firmados.

§ 3º O Poder Executivo atualizará os valores constantes dos incisos I e II com base na variação acumulada pelo IGP-DI, ou por índice oficial que venha a substituí-lo.

Art. 3º Não se inclui no regime desta Lei a pessoa jurídica em que haja participação:

I - de pessoa física domiciliada no exterior ou de outra pessoa jurídica;

II - de pessoa física que seja titular de firma mercantil individual ou sócia de outra empresa que receba tratamento jurídico diferenciado na forma desta Lei, salvo se a participação não for superior a dez por cento do capital social de outra empresa desde que a receita bruta global anual ultrapasse os limites de que tratam os incisos I e II do art. 2º.

Parágrafo único. O disposto no inciso II deste artigo não se aplica à participação de micro empresa ou de empresas de pequeno porte em centrais de compras, bolsas de subcontratação, consórcios de exportação e outras formas de associação assemelhadas, inclusive as de que trata o art. 18 desta Lei.

### CAPÍTULO III

#### DO ENQUADRAMENTO

Art. 4º A pessoa jurídica ou firma mercantil individual que, ates da promulgação desta Lei, preencha os seus requisitos de enquadramento como micro empresa ou empresa de pequeno porte, excetuadas as já enquadradas no regime jurídico anterior, comunicará esta situação, conforme o caso, à Junta Comercial ou ao Registro Civil

das Pessoas Jurídicas, para fim de registro, mediante simples comunicação, da qual constarão:

I - a situação de micro empresa ou de empresa de pequeno porte;

II - o nome e demais dados de identificação da empresa;

III - a indicação do registro de firma mercantil individual ou do arquivamento dos atos constitutivos da sociedade;

IV - a declaração do titular ou de todos os sócios de que o valor da receita bruta anual da empresa não excedeu, no ano anterior, o limite fixado no inciso I ou II do art. 2º, conforme o caso, e de que a empresa não se enquadra em qualquer das hipóteses de exclusão relacionadas no art. 3º.

Art. 5º Tratando-se de empresa em constituição, deverá o titular ou sócios, conforme o caso, declarar a situação de micro empresa ou de empresa de pequeno porte, que a receita bruta anual não excederá, no ano da constituição, o limite fixado no inciso I ou II do art. 2º, conforme o caso, e que a empresa não se enquadra em qualquer das hipóteses de exclusão relacionadas no art. 3º desta Lei.

Art. 6º O arquivamento, nos órgãos de registro, dos atos constitutivos de firmas mercantis individuais e de sociedades que se enquadrarem como micro empresa ou empresa de pequeno porte, bem como o arquivamento de suas alterações, é dispensado das seguintes exigências:

I - certidão de inexistência de condenação criminal, exigida pelo inciso II do art. 37 da lei nº 8.934, de 18 de novembro de 1994, que será substituída por declaração do titular ou administrador, firmada

sob as penas da lei, de não estar impedido de exercer atividade mercantil ou a administração de sociedade mercantil, em virtude de condenação criminal;

II - prova de quitação, regularidade ou inexistência de débito referente a tributo ou contribuição de qualquer natureza, salvo no caso de extinção de firma mercantil individual ou de sociedade.

Parágrafo único. Não se aplica às micro empresa e às empresas de pequeno porte o disposto no § 2º do art. 1º da Lei nº 8.906, de 4 de julho de 1994.

Art. 7º Feita a comunicação, e independentemente de alteração do ato constitutivo, a micro empresa adotará, em seguida ao seu nome, a expressão "micro empresa" ou, abreviadamente, "ME", e a empresa de pequeno porte, a expressão "empresa de pequeno porte" ou "EPP".

Parágrafo único. É privativo de micro empresa e de empresa de pequeno porte o uso das expressões e que trata este artigo.

#### CAPÍTULO IV

#### DE DESENQUADRAMENTO E REENQUADRAMENTO

Art. 8º O desenquadramento da microempresa e da empresa de pequeno porte dar-se-á quando excedidos ou não alcançados os respectivos limites de receita bruta anual fixado no art. 2º.

§ 1º Desenquadrada a micro empresa, passa automaticamente à condição de empresa de pequeno porte, e esta passa à condição de empresa excluída do regime desta lei ou retorna à condição de micro empresa.

§ 2º A perda da condição de micro empresa ou de empresa de pequeno porte, em decorrência do excesso de receita bruta, somente ocorrerá se o fato se verificar durante dois anos consecutivos ou três anos alternados, em um período de cinco anos.

Art. 9º A empresa de pequeno porte reequadrada como empresa, a micro empresa reequadrada na condição de empresa de pequeno porte e a empresa de pequeno porte reequadrada como micro empresa comunicarão este fato ao órgão de registro, no prazo de trinta dias, a contar da data da ocorrência.

Parágrafo único. Os requerimentos e comunicações previstos neste Capítulo e no Capítulo III poderão ser feitos por via postal, com aviso de recebimento.

## CAPÍTULO V

### DO REGIME PREVIDENCIÁRIO E TRABALHISTA

Art. 10. O Poder Executivo estabelecerá procedimentos simplificados, além dos previstos neste Capítulo, para o cumprimento da legislação previdenciária e trabalhista por parte das micro empresas e das empresas de pequeno porte, bem como para eliminar exigências burocráticas e obrigações acessórias que sejam incompatíveis com o tratamento simplificado e favorecido previsto nesta Lei.

Art. 11. A micro empresa e a empresa de pequeno porte são dispensadas do cumprimento das obrigações acessórias a que se referem os arts. 74; 135, § 2º; 360; 429 e 628, § 1º, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT.



Parágrafo único. O disposto no caput deste artigo não dispensa a micro empresa e a empresa de pequeno porte dos seguintes procedimentos:

I - anotações na Carteira de Trabalho e Previdência Social - CTPS;

II - apresentação da Relação Anual de Informações Sociais - Rais e do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados - Caged;

III - arquivamento dos documentos comprobatórios de cumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias, enquanto não prescreverem essas obrigações;

IV - apresentação da Guia de Recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço e Informações à Previdência Social - Gfip.

Art. 12. Sem prejuízo de sua ação específica, as fiscalizações trabalhista e previdenciária prestarão, prioritariamente, orientação à micro empresa e à empresa de pequeno porte.

Parágrafo único. No que se refere à fiscalização trabalhista, será observado o critério da dupla visita para lavratura de autos de infração, salvo quando for constatada infração por falta de registro de empregado, ou anotação da Carteira de Trabalho e Previdência Social - CTPS, ou ainda na ocorrência de reincidência, fraude, resistência ou embaraço à fiscalização.

Art. 13. Na homologação de rescisão de contrato de trabalho, o extrato de conta vinculada ao trabalhador relativa ao Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS poderá ser substituído pela

Guia de Recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço e Informações à Previdência Social - Gfip pré-impressa no mês anterior, desde que sua quitação venha a ocorrer em data anterior ao dia dez do mês subsequente a sua emissão.

## CAPÍTULO VI

### DO APOIO CREDITÍCIO

Art. 14. O Poder Executivo estabelecerá mecanismos fiscais e financeiros de estímulo às instituições financeiras privadas no sentido de que mantenham linhas de crédito específicas para as microempresas e para as empresas de pequeno porte.

Art. 15. As instituições financeiras oficiais que operam com crédito para o setor privado manterão linhas de crédito específicas para as microempresas e para as empresas de pequeno porte, devendo o montante disponível e suas condições de acesso ser expressas, nos respectivos documentos de planejamento, e amplamente divulgados.

Parágrafo único. As instituições de que trata este artigo farão publicar, semestralmente, relatório detalhado dos recursos planejados e aqueles efetivamente utilizados na linha de crédito mencionada neste artigo, analisando as justificativas do desempenho alcançado.

Art. 16. As instituições de que trata o art. 15, nas suas operações com as microempresas e com as empresa de pequeno porte, atuarão, em articulação com as entidades de apoio e representação daquelas empresas, no sentido de propiciar mecanismos de treinamento, desenvolvimento gerencial e capacitação tecnológica articulados com as operações de financiamento.

Art. 17. Para fins de apoio creditício á exportação, serão utilizados os parâmetros de enquadramento de empresas, segundo o porte, aprovados pelo Mercado Comum do Sul - Mercosul para as microempresas e para as empresas de pequeno porte.

Art. 18. (VETADO)

## CAPÍTULO VII

### DO DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

Art. 19. O Poder Executivo estabelecerá mecanismos de incentivos fiscais e financeiros, de forma simplificada e descentralizada, às microempresas e às empresas de pequeno porte, levando em consideração a sua capacidade de geração e manutenção de ocupação e emprego, potencial de competitividade e de capacitação tecnológica, que lhes garantirão o crescimento e o desenvolvimento.

Art. 20. Dos recursos federais aplicados em pesquisa, desenvolvimento e capacitação tecnológica na área empresarial, no mínimo vinte por cento serão destinados, prioritariamente, para o segmento da micro empresa e da empresa de pequeno porte.

Parágrafo único. As organizações federais atuantes em pesquisa, desenvolvimento e capacitação tecnológica deverão destacar suas aplicações voltadas ao apoio às microempresas e às empresas de pequeno porte.

Art. 21. As microempresas e as empresas de pequeno porte terão tratamento diferenciado e favorecido no que diz respeito ao acesso a serviços de metrologia e certificação de conformidade prestados por entidades tecnológicas públicas.

Parágrafo único. As entidades de apoio e de representação das microempresas e das empresas de pequeno porte criarão condições que facilitem o acesso aos serviços de que trata o art. 20.

Art. 22. O Poder Executivo diligenciará para que se garantam às entidades de apoio e de representação das microempresas e das empresas de pequeno porte condições para capacitarem essas empresas para que atuem de forma competitiva no mercado interno e externo, inclusive mediante o associativismo de interesse econômico.

Art. 23. As microempresas e as empresas de pequeno porte terão tratamento diferenciado e favorecido quando atuarem no mercado internacional, seja importando ou exportando produtos e serviços, para o que o Poder Executivo estabelecerá mecanismos de facilitação, desburocratização e capacitação.

Parágrafo único. Os órgãos e entidades da Administração Federal Direta e Indireta, intervenientes nas atividades de controle da exportação e da importação, deverão adotar procedimentos que facilitem as operações que envolvam as microempresas e as empresas de pequeno porte, otimizando prazos e reduzindo custos.

Art. 24. A política de compras governamentais dará prioridade à microempresa e à empresa de pequeno porte, individualmente ou de forma associada, com processo especial e simplificado nos termos da regulamentação desta Lei.

## CAPÍTULO VIII

### DA SOCIEDADE DE GARANTIA SOLIDÁRIA

Art. 25. É autorizada a constituição de Sociedade de Garantia Solidária, constituída sob a forma de sociedade anônima, para a concessão de garantia a seus sócios participantes, mediante a celebração de contratos.

Parágrafo único. A sociedade de garantia solidária será constituída de sócios participantes e sócios investidores:

I - os sócios participantes serão, exclusivamente, microempresas e empresas de pequeno porte com, no mínimo, dez participantes e participação máxima individual de dez por cento do capital social;

II - os sócios investidores serão pessoas físicas ou jurídicas, que efetuarão aporte de capital na sociedade, com o objetivo exclusivo de auferir rendimentos, não podendo sua participação, em conjunto, exceder a quarenta e nove por cento do capital social.

Art. 26. O estatuto social da sociedade de garantia solidária deve estabelecer:

I - finalidade social, condições e critérios para admissão de novos sócios participantes e para sua saída e exclusão;

II - privilégio sobre as ações detidas pelo sócio excluído por inadimplência;

III - proibição de que as ações dos sócios participantes sejam oferecidas como garantia de qualquer espécie; e

VI - estrutura, compreendendo a Assembléia-Geral, órgão máximo da sociedade, que elegerá o Conselho Fiscal e o Conselho de Administração, que, por sua vez, indicará a Diretoria Executiva.

Art. 27. A sociedade de garantia solidária é sujeita ainda às seguintes condições:

I - proibição de concessão a um mesmo sócio participante de garantia superior a dez por cento do capital social ou do total garantido pela sociedade, o que for maior;

II - proibição de concessão de crédito a seus sócios ou a terceiros;  
e

III - dos resultados líquidos, alocação de cinco por cento, para reserva legal, até o limite de vinte por cento do capital social; e de cinqüenta por cento da parte correspondente aos sócios participantes para o fundo de risco, que será constituído também por aporte dos sócios investidores e de outras receitas provadas pela Assembléia-Geral da sociedade.

Art. 28. O contrato de garantia solidária tem por finalidade regular a concessão da garantia pela sociedade ao sócio participante, mediante o recebimento da taxa de remuneração pelo serviço prestado, devendo fixar as cláusulas necessárias ao cumprimento das obrigações do sócio beneficiário perante a sociedade.

Parágrafo único. Para a concessão da garantia, a sociedade de garantia solidária poderá exigir a contragarantia por parte do sócio participante beneficiário.

Art. 29. As microempresas e as empresas de pequeno porte podem oferecer as suas contas e valores a receber como lastro para a emissão de valores mobiliário a serem colocados junto aos investidores no mercado de capitais.

Art. 30. A sociedade de garantia solidária pode conceder garantia sobre o montante de recebíveis de seus sócios participantes, objeto de securitização, podendo também prestar o serviço de colocação de recebíveis junto a empresa de securitização especializada na emissão dos títulos e valores mobiliários transacionáveis no mercado de capitais.

Parágrafo único. O agente fiduciário de que trata o caput não tem direito de regresso contra as empresa titulares dos valores e contas a receber, objeto de securitização.

Art. 31. A função de registro, acompanhamento e fiscalização das sociedades de garantia solidária, sem prejuízo das autoridades governamentais competentes, poderá ser exercida pelas entidades vinculadas às microempresas e às empresas de pequeno porte, em especial o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae, mediante convênio a ser firmado com o Executivo.

## CAPÍTULO IX

### DAS PENALIDADES

Art. 32. A pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, sem observância dos requisitos desta lei, pleitear seu enquadramento ou se mantiver enquadrada como microempresa ou empresa de pequeno porte estará sujeita às seguintes conseqüências e penalidades:

I - cancelamento de ofício de seu registro como microempresa ou como empresa de pequeno porte;

II - aplicação automática, em favor da instituição financeira, de multa de vinte por cento sobre o valor monetariamente corrigido dos empréstimos obtidos com base nesta Lei, independentemente do cancelamento do incentivo de que tenha sido beneficiada.

Art. 33. A falsidade de declaração prestada objetivando os benefícios desta Lei caracteriza o crime de que trata o art. 299 do Código Penal, sem prejuízo de enquadramento em outras figuras penais.

## CAPÍTULO X

### DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 34. Os órgãos fiscalizadores de registro de produtos procederão a análise para inscrição e licenciamento a que estiverem sujeitas as microempresas e as empresas de pequeno porte, no prazo máximo de trinta dias, a contar da data de entrega da documentação ao órgão.

Art. 35. As firmas mercantis individuais e as sociedades mercantis e civis enquadráveis como microempresas ou empresa de pequeno porte que, durante cinco anos, não tenham exercido atividade econômica de qualquer espécie, poderão requerer e obter a baixa no registro competente, independentemente de prova de quitação de tributos e contribuições para com a Fazenda Nacional, bem como para com o Instituto Nacional do Seguro Social - INSS e para com o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS.



Art. 36. A inscrição e alterações da microempresa e da empresa de pequeno porte em órgãos da Administração Federal ocorrerá independentemente da situação fiscal do titular, sócios, administradores ou de empresas de que estes participem.

Art. 37. As microempresas e as empresas de pequeno porte são isentas de pagamento de preços, taxas e emolumentos remuneratórios de registro das declarações referidas nos arts. 4º, 5º e 9º desta Lei.

Art. 38. Aplica-se às microempresas o disposto no § 1º do art. 8º da Lei nº 9.099, de 26 de setembro de 1995, passando essas empresas, assim como as pessoas físicas capazes, a serem admitidas a proporem ação perante o Juizado Especial, excluídos os cessionários de direito de pessoas jurídicas.

Art. 39. O protesto de título, quando o devedor for microempresário ou empresa de pequeno porte, é sujeito às seguintes normas:

I - os emolumentos devidos ao tabelião de protesto não excederão um por cento do valor do título, observado o limite máximo de R\$ 20,00 (vinte reais), incluídos neste limite as despesas de apresentação, protesto, intimação, certidão e quaisquer outras relativas à execução dos serviços;

II - para o pagamento do título em cartório, não poderá ser exigido cheque de emissão de estabelecimento bancário, mas, feito o pagamento por meio de cheque, de emissão de estabelecimento bancário ou não, a quitação dada pelo tabelionato de protesto será condicionada à efetiva liquidação do cheque;

III - o cancelamento do registro de protesto, fundado no pagamento do título, será feito independentemente de declaração de anuência do credor, salvo no caso de impossibilidade de apresentação do original protestado;

IV - para os fins do disposto no caput e nos incisos I, II e III, caberá ao devedor provar sua qualidade de microempresa ou de empresa de pequeno porte perante o tabelionato de protesto de títulos, mediante documento expedido pela Junta Comercial ou pelo Registro Civil das Pessoas jurídicas, conforme o caso.

Art. 40. Os arts. 29 e 31 da Lei nº 9.492, de 10 de setembro de 1997, passam a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 29. Os cartórios fornecerão às entidades representativas da indústria e do comércio ou àquelas vinculadas à proteção do crédito, quando solicitada, certidão diária, em forma de relação, dos protestos tirados e dos cancelamentos efetuados, com a nota de se cuidar de informação reservada, da qual não se poderá dar publicidade pela imprensa, nem mesmo parcialmente." (NR)

"§ 1º O fornecimento da certidão será suspenso caso se desatenda ao disposto no caput ou se forneçam informações de protestos cancelados." (NR)

"§ 2º Dos cadastros ou bancos de dados das entidades referidas no caput somente serão prestadas informações restritivas de crédito oriundas de títulos ou documentos de dívidas regularmente protestados cujos registros não foram cancelados." (NR)

"§ 3º Revogado."

"Art. 31. Poderão ser fornecidas certidões de protestos, não cancelados, a quaisquer interessados, desde que requeridas por escrito." (NR)

Art. 41. Ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior compete acompanhar e avaliar a implantação efetiva das normas desta Lei, visando seu cumprimento e aperfeiçoamento.

Parágrafo único. Para o cumprimento do disposto neste artigo, o Poder Executivo é autorizado a criar o Fórum permanente da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, com participação dos órgãos federais competentes e das entidades vinculadas ao Setor.

Art. 42. O Poder Executivo regulamentará esta Lei no prazo de noventa dias, a contar da data de sua publicação.

Art. 43. Revogam-se as Leis nº 7.256, de 27 de novembro de 1984, e nº 8.864, de 28 de março de 1994.

Brasília, 5 de outubro de 1999;

178º da Independência e 111º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

