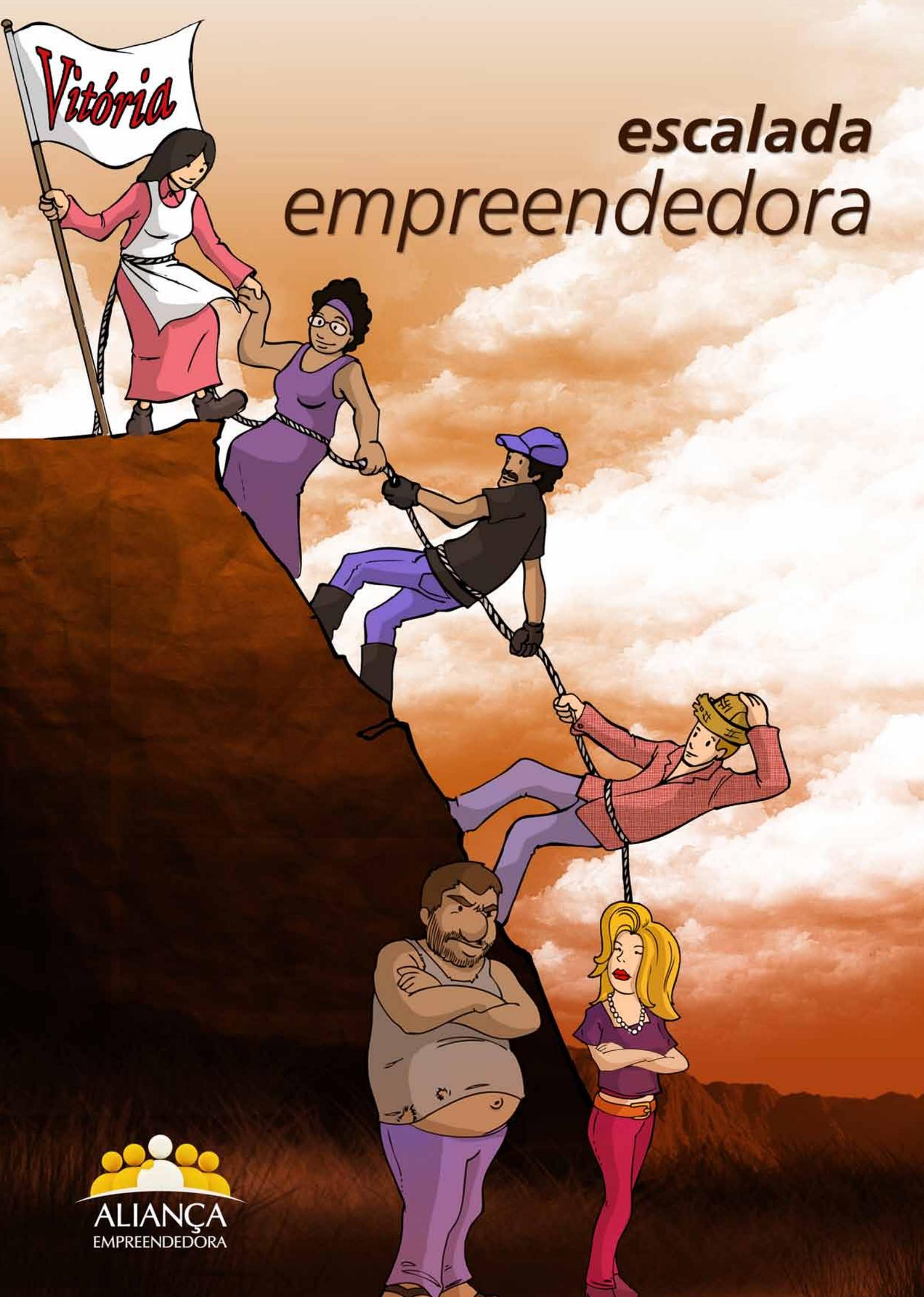


# escalada empreendedora





## **ESCALADA EMPREENDEDORA**

Associação Aliança Empreendedora

Todos os direitos reservados

### ***Informações e contatos***

Associação Aliança Empreendedora

Telefone: (41) 3013-2409

Site: [www.aliancaempreendedora.org.br](http://www.aliancaempreendedora.org.br)

### ***Equipe Técnica:***

Caroline Maria Appel

Georgia Caroline Carbonar

Helena Casanovas Vieira

Lina Maria Useche Jaramillo

Marina Paula Egg Batista

Sandra Gonçalves Alves

### ***Ilustrações***

Luendey Maciel de Aguiar

Rafael da Rocha Borba

### ***Projeto Gráfico e Diagramação***

Júnior Migliorini

# Sumário

- 08** Capítulo 1 - Rumo ao topo da Montanha
- 
- 18** Capítulo 2 - Realize seu sonho
- 
- 32** Capítulo 3 - É hora de organizar a escalada
- 
- 44** Capítulo 4 - Conhecendo bem a Montanha. Análise de Oportunidade
- 
- 58** Capítulo 5- Iniciando minha escalada! Produtos, Serviços e Fornecedores
- 
- 70** Capítulo 6- O Topo ao seu Alcance. Clientes
- 
- 80** Capítulo 7- Prepare-se para os obstáculos. Concorrentes
- 
- 92** Capítulo 8- O preparo que ainda faltava. Fechamento das pesquisas
- 
- 103** Capítulo 9- O Topo diante de você. Estrutura de custos
- 
- 117** Capítulo 10- Seu último passo. Projeção de Vendas e formação de preço
- 
- 131** Encerramento: O Topo
- 
- 132** Anexos



## Apresentação

# Olá empreendedor!

A Aliança Empreendedora trabalha desde 2002 com o apoio a microempreendedores, como você, com o objetivo de fortalecê-los e permitir que seus empreendimentos cresçam e tenham sucesso.

Ao longo de anos de experiência, a Aliança Empreendedora foi desenvolvendo e aprimorando uma metodologia de ensino de empreendedorismo e de gestão para grupos produtivos comunitários, que possuem características muito particulares e diferentes de outros empreendimentos.

O material que você está recebendo é fruto desta experiência. Ao longo de 13 semanas, você e os demais integrantes do seu grupo de geração de renda terão a oportunidade de pensar e planejar o seu negócio.

Sabemos que um grupo de geração de renda funciona como qualquer outro empreendimento. Está inserido em um mercado cada vez mais competitivo e, por esta razão, todos os seus integrantes devem estar capacitados para administrá-lo da melhor maneira possível.

O Programa Escalada Empreendedora tem o objetivo de colocar todos os integrantes dos grupos de geração de renda em contato com conceitos e informações sobre associativismo, empreendedorismo, gestão e organização.

Ao passar pela Escalada Empreendedora, esperamos que você e todos os demais integrantes do grupo desenvolvam as seguintes competências:

- Conhecer profundamente todos os aspectos relacionados ao seu empreendimento, como produtos/serviços, clientes, concorrentes, estrutura de custos, etc.
- Definir o foco de produtos ou serviços que seu grupo irá desenvolver.
- Organizar o seu grupo, de forma que todas as pessoas trabalhem em funções diferentes, mas em torno de um objetivo comum.
- Aprender o que é o empreendedorismo e quais as características de um empreendedor.
- Levantar dados necessários para conhecer melhor o negócio e o ambiente no qual ele está inserido
- Tornar o grupo mais competitivo e aumentar suas chances de sucesso

A partir de agora, convidamos você e o seu grupo a iniciar a escalada de uma montanha alta, mas muito importante para o sucesso do seu negócio: o Plano de Negócios.

Coloque sua mochila nas costas e vamos lá!



# Conheça os passos da **Escalada** **Empreendedora**

**1** Rumo ao topo da montanha... acredite que você pode chegar lá!

**2** Realize o seu sonho!

**3** É hora de organizar a escalada

**4** Conhecendo bem a montanha: Análise da Oportunidade

**5** Iniciando minha escalada: Plano de Negócios, Produtos/Serviços e Fornecedores

**6** O topo ao seu alcance: Clientes

**7** Prepare-se para os obstáculos: Concorrentes

**8** O preparo que ainda faltava: Fechamento das pesquisas

**9** O topo diante de você: Estrutura de Custos

**10** Seu último passo: Fluxo de Caixa



# Capítulo 1

# Rumo ao Topo da Montanha

Acredite que  
você pode  
chegar lá!

Aqui começa a nossa escalada! Para subir uma montanha é preciso que seja dado o primeiro passo e que nunca se perca o principal objetivo: o topo! Também é necessário dar atenção a cada etapa, para depois de já no alto, poder observar e aproveitar toda a beleza da paisagem.

Todo o planejamento e a preparação fazem com que o resultado seja melhor aproveitado e que traga mais valor a toda essa caminhada. Como primeiro passo da nossa jornada, vamos aprender o que é empreendedorismo e como os seus sonhos podem ajudar em todo esse processo!

Então, coloquem a mochila nas costas e juntem-se a nós!

# O que é empreendedorismo?

Empreender é tentar, experimentar. É decidir-se a fazer alguma coisa e resolvê-la. Colocar em prática, em execução.

O termo empreendedor significa: aquele que se compromete com um trabalho ou uma atividade específica e significativa, assume riscos e começa algo novo. Aquele que gera valor!

Existem dois tipos de empreendedorismo:

- *Empresarial*: motivado pela liberdade financeira e o acúmulo material.
- *Social*: motivado pelo desejo de fazer o bem ao próximo, com inovação e estruturação.



Continua...



## Tudo começa com um sonho...

Tudo o que construímos em nossas vidas inicia-se com um sonho. Por isso, é tão importante sonhar sempre e ter vários sonhos ao longo da nossa vida. Os sonhos não conhecem limites. Podemos sonhar o que queremos. E o sonho é o impulso inicial para alcançar os objetivos que temos na vida.

É importante também compartilhar o sonho com as demais pessoas, pois muitas vezes essas pessoas podem nos ajudar na sua realização.



## ... Mas isso não é tudo!

Não basta somente sonhar. É preciso planejar de que maneira alcançaremos os nossos sonhos, pensar quais são as melhores maneiras para chegarmos onde pretendemos.

Um bom começo para tirar nossos sonhos da cabeça é imaginar e determinar um passo a passo do que devemos fazer, a partir de hoje, para alcançar o sonho.



## Agora, mãos à obra!!

Também não adianta parar no planejamento. É preciso colocá-lo em ação, para que o sonho seja efetivamente realizado. É preciso seguir aquele passo a passo que definimos, agindo, sem esquecer o nosso objetivo final.

Muitas vezes durante esse processo vamos descobrir que muitas das idéias que tivemos não vão surtir o efeito esperado. Por isso é preciso novamente começar o planejamento. Pensar em novas maneiras e ir atrás de realizá-las.

Se não tirarmos nossas idéias do papel, nunca vamos saber se elas iriam dar certo ou não. E também fica mais difícil do sonho acontecer.



# Juntando peças

1- Em quanto tempo quero concretizar meu sonho?

---

---

2- O que eu vou fazer pelo meu sonho

- Durante a próxima semana?

---

---

- Até o final deste ano?

---

---

- Nos próximos 2 anos?

---

---

- Nos próximos 5 anos?

---

---

3- Que pessoas podem me ajudar a concretizar meu sonho?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Algumas coisas podem atrapalhar...

Muitas vezes vai ser difícil continuar a ir atrás dos nossos sonhos. Obstáculos vão aparecer e até nossas próprias atitudes vão nos fazer frear e querer desistir. Por isso é preciso ficar atento ao que nos atrapalha, para lutarmos sempre contra isso, fazer as mudanças necessárias e continuar a buscar o que sonhamos.

É, nossos sonhos têm vários inimigos: o medo, a insegurança, algumas críticas que recebemos, a preguiça e a acomodação que tomam conta da gente, aquela mania de deixar tudo pra amanhã, as dificuldades e os obstáculos que vão surgindo no meio do caminho, ter a cabeça fechada, ser teimoso. E também atingir os objetivos e parar...



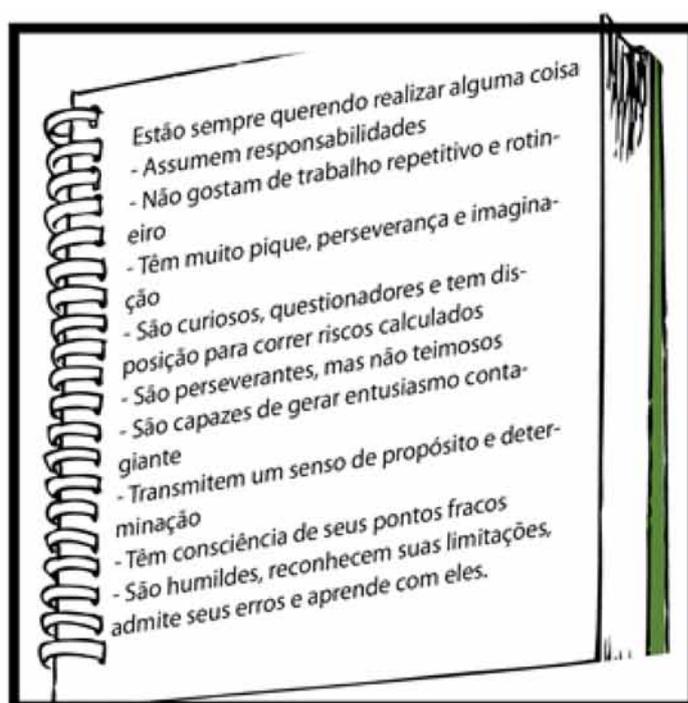
Um exemplo disso é o Nelsinho, ele trabalha comigo na coleta e é muito difícil trabalhar com ele. Nunca concorda com as decisões, também não apóia nenhuma causa, porque sempre acha que vai dar tudo errado. Seu pessimismo está estampado no rosto dele, no estilo de vida que ele escolheu...



## ... Outras ajudam muito!

Por outro lado, existem comportamentos e atitudes que são bons e ajudam na hora de corrermos atrás dos nossos sonhos. Devemos estar sempre incentivando e aumentando essas qualidades em nós.

Os empreendedores, que falamos no começo deste capítulo, têm essas características bem acentuadas e por isso conseguem realizar tantas coisas em suas vidas e seus negócios.



A Regina, minha vizinha é assim. Ela é nova, tem 25 anos e tem dois filhos pequenos. Ela trabalha lá na cozinha comunitária e está sempre buscando aprender. Ela sempre faz docinhos e salgadinhos para festas e aproveita os eventos para divulgar seu trabalho e fazer contatos. Dá até gosto de ver! Ela nunca está parada e deixa todo mundo a sua volta animado também. Como ela gosta bastante de aprender, procurou ajuda para a Cozinha Comunitária com um pessoal da Aliança Empreendedora. Ainda não sei bem direito o que eles fazem, mas elas recebem várias assessorias e dizem que ajuda bastante.





## Capítulo 2

# Realize o seu Sonho

Não basta acreditar que é possível chegar ao topo da montanha. É preciso começar a subir para perceber que a ação é que transforma seu sonho em realidade.

Cada passo dado, cada pequeno gesto feito com o pensamento no topo, acaba nos levando mais perto dele.

As pequenas vitórias fazem com que todos acreditem que é possível chegar lá!

# Regras do empreendedorismo

Existem algumas regrinhas do Empreendedorismo. A primeira delas é o funil, que nos mostra como acontece o empreendedorismo na nossa sociedade.

## *Funil do empreendedorismo*



A segunda é uma regra que fala de sorte. Essa fica visível quando uma pessoa alcança o sucesso, muitos dizem: Ela teve sorte na vida!

Mas o que significa ter sorte? Ter sorte é identificar a oportunidade na hora certa, e estar preparado para aproveitá-la.

# Sorte = oportunidade + preparação



Podemos chamá-la de Regra de Ouro do Empreendedorismo, que diz que o sucesso de um negócio está baseado 5% na idéia e 95% na preparação e suor. Exemplo disso é que 48 das 100 maiores fortunas do mundo construíram sua própria riqueza do nada. E lembre-se: “você não É empreendedor, você ESTÁ empreendedor.”





## Transforme seu sonho em realidade em 10 passos



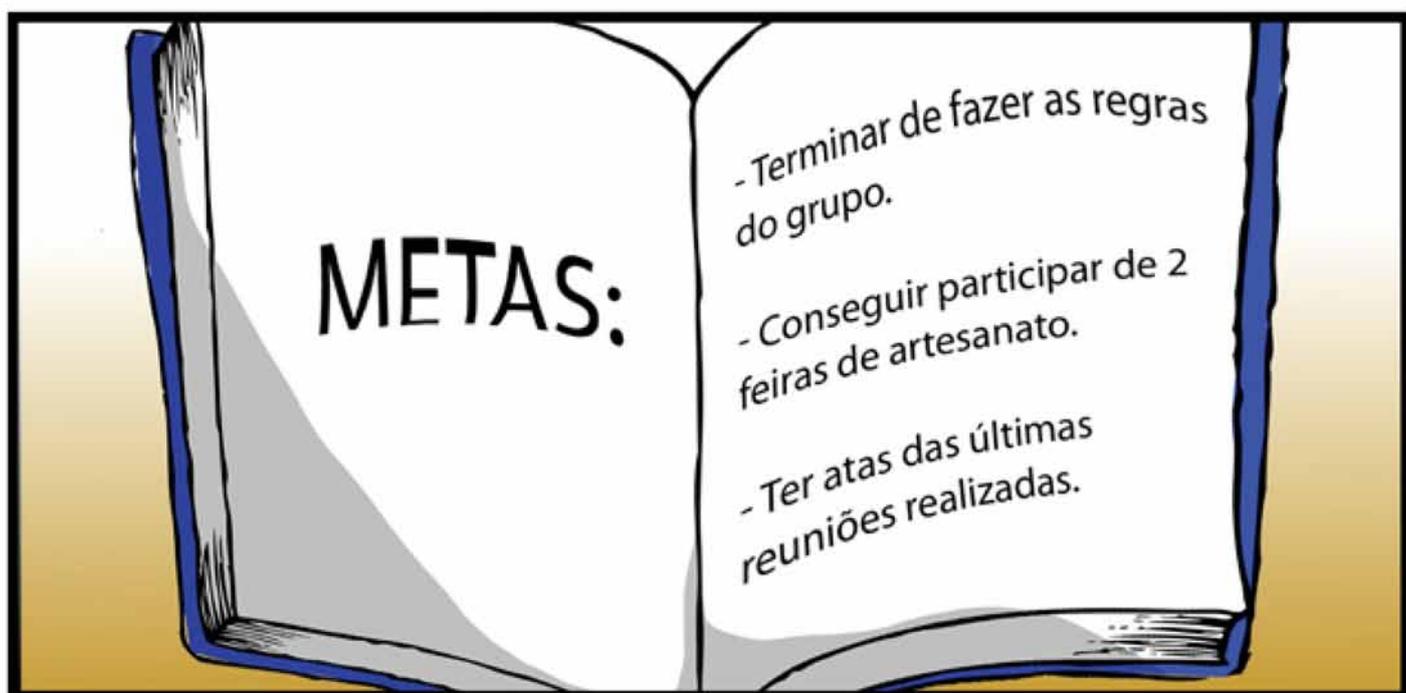
Algumas coisas são muito importantes para que você possa chegar à realização dos seus sonhos, e é preciso conhecer e estar atento a esses “detalhes”, para que em nenhum momento você perca sua motivação e vontade de realização.

Abaixo vamos ver dez passos que podem ser seguidos para transformar seus sonhos em realidade, algumas dicas para você chegar mais fácil ao topo da montanha.

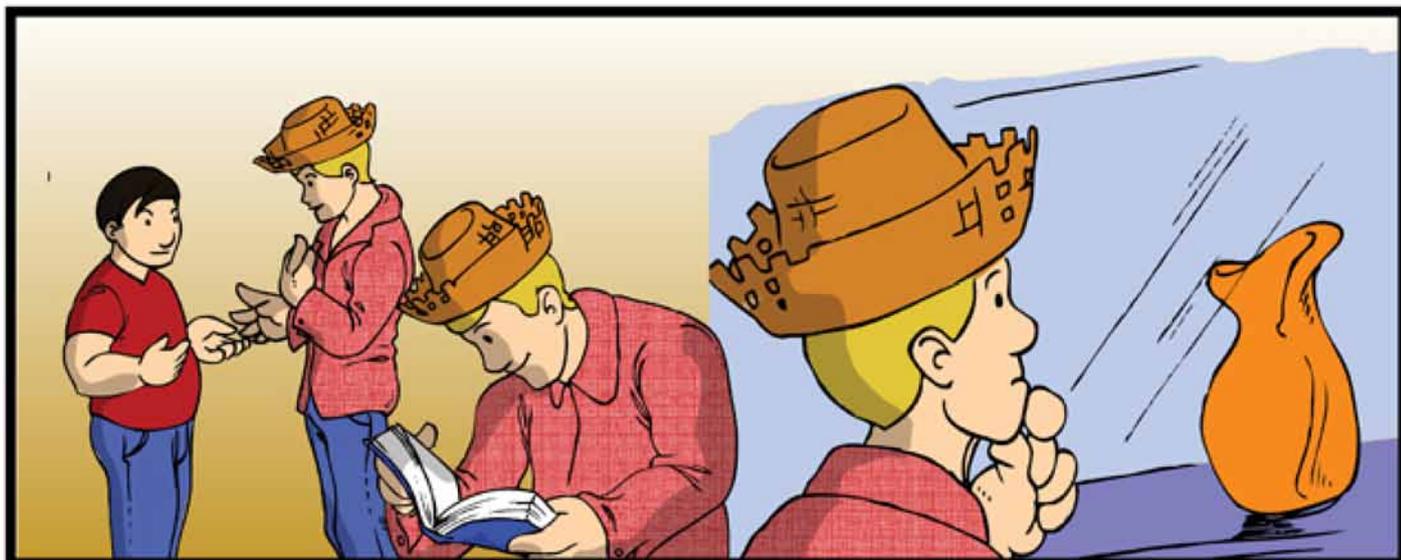
## 1 **Busca de oportunidades e iniciativa:** o empreendedor identifica uma boa oportunidade e faz acontecer



**2** **Estabelecer metas:** para ter uma meta, é preciso saber aonde quer chegar e definir como e quando chegar. Para se estabelecer metas, é indispensável ver claramente o que se deseja. Podem ser imediatas, de médio e longo prazo.



**3** **Busca de informações:** o empreendedor está sempre somando novas informações. São as informações que se consegue junto ao mercado que definem o futuro de seu negócio.



**4** **Criação de qualidade, eficiência e “vantagens competitivas”:** qualidade não é mais diferencial de mercado, é condição básica! É preciso diferenciar seu negócio – “fazer o que ou como ninguém mais faz”.



**5** **Planejamento e monitoramento sistemático:** criar seu Plano de Ação para tirar as idéias da cabeça e transformá-las em realidade. Além de se planejar, é preciso acompanhar os resultados e fazer monitoramento (dividir tarefas, definir prazos, verificar resultados).

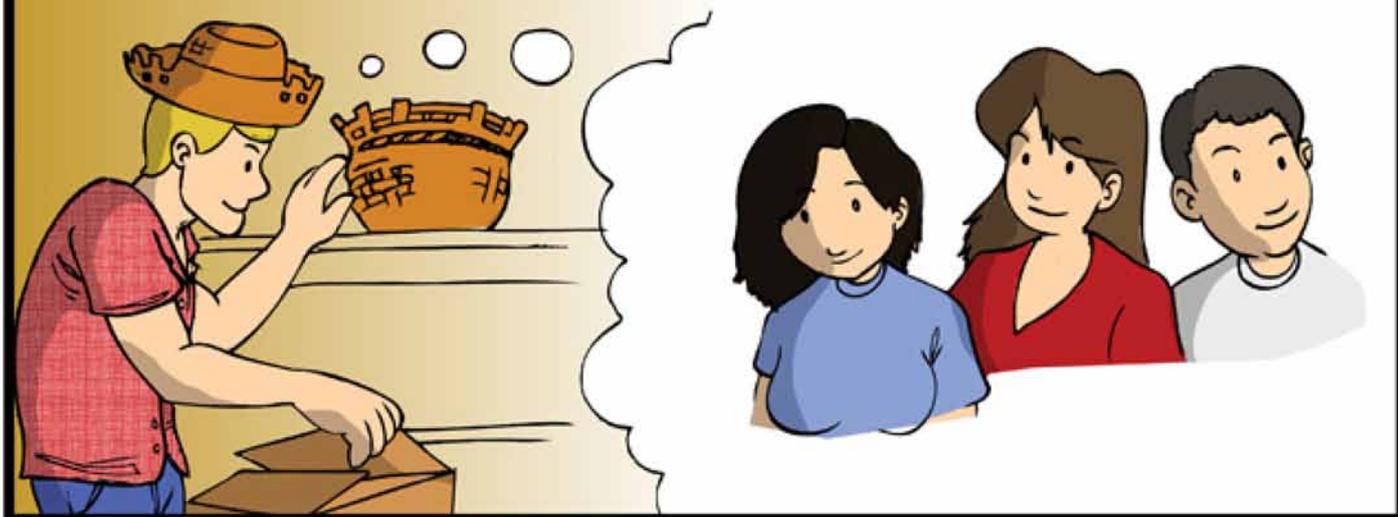


**6** **Persistência:** prever as dificuldades e antecipar as soluções. Todo negócio tem seus momentos difíceis. Ser persistente é enfrentar as dificuldades.



**7** **Comprometimento:** estar comprometido é estar envolvido. É se entregar de corpo e alma ao que deseja. Exige capacidade de fazer sacrifícios pessoais para garantir o crescimento.

*“Zé está sempre fazendo muitas coisas ao mesmo tempo. Mas nunca deixa de pensar no grupo.”*



**8** **Correr riscos calculados:** ser ousado é importante, mas é fundamental calcular os riscos. Aprender a correr riscos calculados significa avaliar as alternativas, reduzir os riscos e controlar os resultados.



**9** **Persuasão e rede de contatos:** manter contato com as pessoas que podem se tornar fonte de informações e/ou soluções. Compartilhar seu sonho com pessoas que possam ajudar a realizá-lo.



**10** **Independência e auto-confiança:** o empreendedor é sempre auto-determinado e "senhor do seu destino". Sabe tomar decisões com segurança. Acredita em si e na capacidade de realizar sonhos e projetos.



## Aprendizado constante

Ninguém nasceu sabendo falar, costurar, andar de bicicleta ou jogar futebol. Essas habilidades adquirimos ao longo de nossas vidas. Da mesma forma, tudo o que precisamos para colocar nosso sonho na prática pode ser aprendido. Só é necessário esforço.





## Juntando peças

O que é preciso para se ter uma empresa ou negócio? Algumas coisas são fundamentais. Marque na lista abaixo quais desses itens você já tem identificados para iniciar seu próprio negócio:

1. Oportunidade
2. Necessidade de Mercado
3. Clientes
4. Fornecedores
5. Matérias-primas
6. Pessoas
7. Espaço
8. Qualificação e Conhecimento
9. Máquinas e Equipamento
10. Qualidade
11. Preço
12. Produtividade
13. Divulgação

Agora você já pode perceber quais os pontos é preciso desenvolver para ter seu próprio negócio, e sobre quais é preciso aprender mais e melhorar. Durante todos os nossos encontros estaremos desenvolvendo todos essas questões, por isso fique atento a cada uma delas, e lembre-se que são fundamentais para o desenvolvimento do seu negócio e para o sucesso dele!

## 7 Pecados capitais do empreendedor

Existem alguns erros que normalmente são cometidos por empreendedores quando vão iniciar o desenvolvimento de seus negócios. Abaixo estão listados alguns deles. Então, fique esperto para não cometê-los também.

1-Não fazer um plano de negócios. É o principal e mais importante ponto de partida.

2 – Dar o passo maior que a perna e montar o negócio sem qualquer experiência. Estude, conheça, prepare-se.

3 – Descuidar da gestão financeira.

4- Perder o foco do negócio. Mantenha claro quem são seus clientes e produtos.

5- Começar apenas a ganhar dinheiro, sem gostar do que faz.

6- Não saber a hora de desistir e procurar caminhos alternativos. Muitos só aceitam a mudança na segunda ou terceira vez em que tem um resultado negativo. Aprenda com os erros.

7- Escolher mal seus sócios.

Lembre-se também que, para qualquer negócio, é importante fazer parcerias! Elas são feitas para que se consiga fazer juntamente com outros, aquilo que não seria possível fazer sozinho. Ajudam na combinação de talentos, recursos e saberes e também estão ligadas a uma oportunidade e a redução de custos.





## Capítulo 3

# É hora de organizar a escalada

Subir uma montanha não é um trabalho fácil. Realizar isto sozinho e sem o devido preparo pode se tornar arriscado e perigoso. A melhor maneira de diminuir esses riscos é se preparar e se organizar para que as coisas saiam conforme seus planos.

Formar uma equipe de pessoas que subam a montanha juntas é uma boa maneira de tornar essa escalada mais leve. As barreiras e os obstáculos podem ficar menores se as responsabilidades forem divididas e se uns ajudarem os outros neste processo. A habilidade de cada um pode ser aproveitada e juntos vocês poderão criar uma organização.

Neste capítulo você entenderá melhor o que é uma organização e em que partes/funções ela se divide. Aprenderá a diferença entre uma associação e uma cooperativa. E também verá quais são as funções que você, como um administrador, deverá cumprir.

# O que é uma organização?

Em Administração de Empresas, organização é uma companhia, corporação, firma, empreendimento ou instituição, ou parte ou combinação de uma dessas, seja pública ou privada, que têm suas próprias funções ou administração, e que tem um ou mais objetivos finais em comum. É fruto da soma de pessoas, máquinas, equipamentos, recursos financeiros e outros.

Resumindo, organização é qualquer grupo estruturado de pessoas reunido para atingir um conjunto de objetivos, que um indivíduo sozinho não seria capaz de atingir.



Historicamente, a administração foi estudada em todos os tempos, embora com percepções, intensidade e métodos variados. A administração está por toda parte... até na preparação de uma festinha de aniversário.

## E por que trabalhar junto?

Quando você vê várias pessoas reunidas em um único lugar você pode chegar a 2 conclusões: elas são um grupo, ou elas são apenas um bando de pessoas reunidas. Mas você sabe qual a diferença entre um grupo e um bando? Vamos ver...

Imagine a seguinte situação: você está na fila do banco, ao meio-dia, esperando para conseguir descontar um cheque. Uma fila imensa está a sua frente e apenas 2 caixas estão abertos. Você percebe que as pessoas estão bastante irritadas com a situação, mas ninguém se manifesta.

Depois de uns 5 minutos, um dos caixas fecha, pois o funcionário vai almoçar. De repente, um homem que aguardava na fila fica extremamente irritado e começa a gritar: "Isso é um absurdo! O que esse povo pensa que nós somos? Eles não podem fazer isso! Estamos na fila há horas e nada! Eu quero falar com o gerente!". Nisso, um senhor que estava logo atrás dele diz: "Eu conheço o gerente! Vamos lá falar com ele!". O outro homem responde: "Isso mesmo. Vamos lá. Precisamos de mais 5 pessoas pra ir com a gente e fazer volume na sala! E as pessoas que ficarem aqui precisam fazer muito barulho... gritem, façam um protesto!". E assim a coisa se desenrola. As 7 pessoas sobem para falar com o gerente e os outros ficam na fila guardando o lugar destes e fazendo barulho.

Cerca de 20 minutos depois a situação está normalizada. O gerente coloca mais 2 pessoas nos caixas, atendendo. Todos voltam para a fila e esperam pelo atendimento.

Esta história nos mostra como várias pessoas reunidas podem ser um bando ou um grupo. Você conseguiu perceber? Vamos lá... pense um pouco! Quando essas pessoas foram apenas um bando e quando elas se tornaram um grupo?

## Vamos ver se você acertou...

Quando as pessoas estavam na fila, aguardando o atendimento, elas eram apenas um bando. Apesar de todas estarem lá para serem atendidas, cada uma tinha uma razão diferente para estar naquele local. Algumas queriam pagar contas, outras sacar dinheiro e outras ainda resolver algum problema na conta corrente. Além disso, nenhuma percebia ou dava importância à existência das outras pessoas que estavam na fila. Estavam todos preocupados com os seus problemas e com as coisas que precisavam resolver.

Entretanto, quando elas identificam um problema em comum, e descobrem que somente em conjunto conseguirão resolvê-lo, elas começam a se tornar um grupo. Cada um possui um papel naquele momento: o homem que gritou primeiro é o líder, o outro senhor tem o papel de conduzi-los ao gerente, as outras 5 pessoas fazem volume na sala do gerente e os demais fazem barulho. Assim, elas começam a perceber e a dar importância para a existência umas das outras e definem, mesmo que em um rápido momento, um objetivo comum a ser alcançado.

Quando tudo se resolve e o objetivo comum é alcançado, elas voltam aos seus lugares e se tornam novamente um simples bando de pessoas.

Você consegue perceber isso? Vamos ver algumas questões mais a fundo.





Conforme já falado anteriormente, para a existência de um grupo de geração de renda (ou qualquer outro tipo de organização) é necessário que haja um objetivo em comum. Mas além disso, é fundamental que todos os envolvidos conheçam as vantagens e as desvantagens de se trabalhar em conjunto.

O trabalho em conjunto, dentro de um grupo de geração de renda, pode trazer muitos benefícios:

- Aumento nas vendas.
- Melhoria nos produtos e serviços, graças à soma de talentos e de equipamentos.
- Aumento na capacidade de produção. Quanto mais gente, mais produtos podem ser feitos.
- Divisão de tarefas, de acordo com o talento de cada um.
- Diminuição de custos.
- Aumento da inovação – mais cabeças pensando junto.

Mas há também alguns pontos, que se não são bem trabalhados, podem trazer desvantagens:

- A decisão é democrática, ou seja, a minoria deve acatar a decisão da maioria.
- As decisões levam mais tempo para serem tomadas.
- Os equipamentos devem ser compartilhados. Ninguém é dono de nada!
- A possibilidade de ocorrerem atritos é maior. É preciso lidar com diferentes personalidades e diferentes maneiras de fazer uma mesma coisa.
- O lucro é dividido entre todos.

Para garantir o sucesso do seu grupo de geração de renda, a primeira coisa que você deve se perguntar é: Temos um objetivo em comum, para trabalhar juntos? Qual é esse objetivo?

Depois, pergunte a si mesmo e aos outros integrantes do grupo quais as vantagens e desvantagens que eles vêem em trabalhar em grupo.

Levem em consideração o que pode ajudar e o que pode atrapalhar o grupo:

O QUE AJUDA	O QUE ATRAPALHA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solidariedade</li> <li>• Igualdade</li> <li>• Visão geral (sentido de conjunto)</li> <li>• Boa convivência</li> <li>• Complementaridades</li> <li>• Respeito</li> <li>• Autonomia</li> <li>• Confiança mútua</li> <li>• Visão comum</li> <li>• Participação</li> <li>• Aprendizagem</li> <li>• Informalidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de confiança</li> <li>• Falta de lealdade</li> <li>• Mentalidade competitiva</li> <li>• Individualismo e egoísmo</li> <li>• Paternalismo</li> <li>• Passividade</li> <li>• Imediatismo</li> <li>• Incredulidade</li> <li>• Ausência de líderes</li> </ul>

Fonte: Juntos Somos Fortes - SEBRAE

Depois de identificados estes pontos, é fundamental que todos, em conjunto, definam algumas regras que deverão ser seguidas, para garantir o bom funcionamento do grupo e para evitar brigas entre os seus integrantes. Estas regras devem ser escritas e reunidas em um documento chamado Regimento Interno. Questões como dias e horários de produção, divisão dos lucros, entrada de novos membros etc., devem estar bem claras para todos e deverão ser aceitas por qualquer pessoa que já esteja ou que venha a entrar no grupo. No final da sua apostila (ANEXO 1), você encontrará um modelo de Regimento Interno.

Faça uma reunião com a presença de todos os integrantes e, em conjunto, definam estas regras e escrevam o regimento interno do seu grupo! Tenham a certeza de que todos entenderam, aceitaram e estão dispostos a seguir essas regras.

# Juntando peças

Quais são os objetivos da nossa organização?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Quais as vantagens que vemos em trabalhar junto?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

E quais as desvantagens?

---

---

---

---

---

---

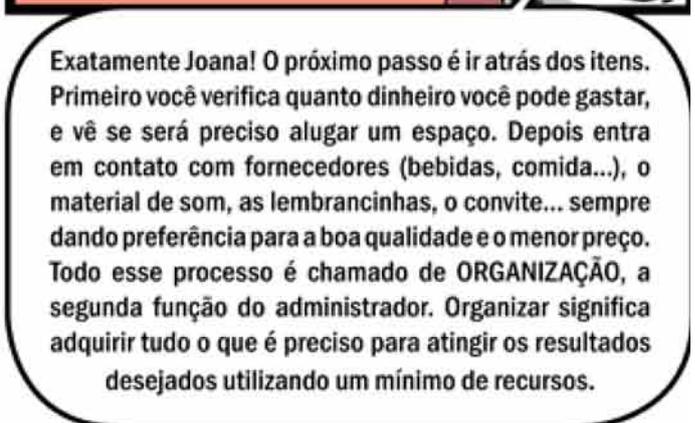
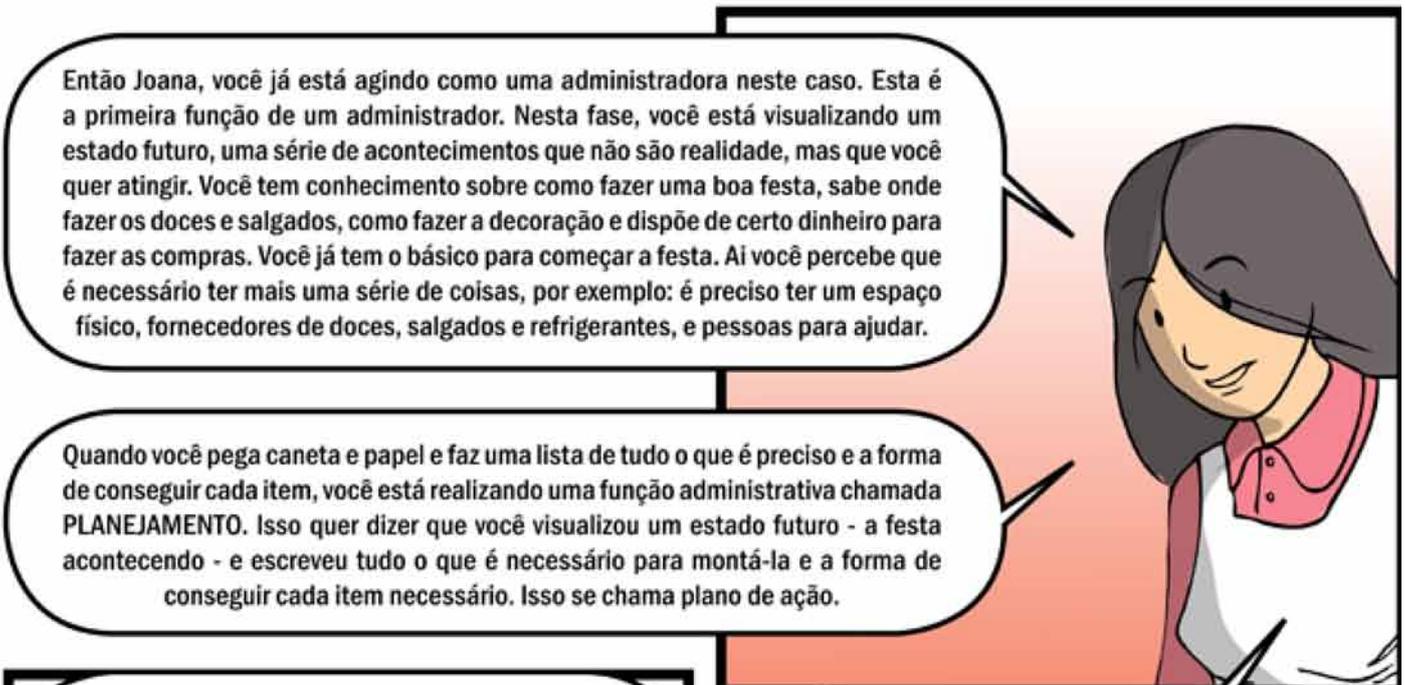
---

---

---

---

# Quais as funções de um administrador?



Mas eu tenho que fazer isso tudo sozinha? Não posso chamar outras pessoas pra me ajudar?



Mas se eu tiver pessoas fazendo as coisas para mim, o que eu vou fazer durante a festa?



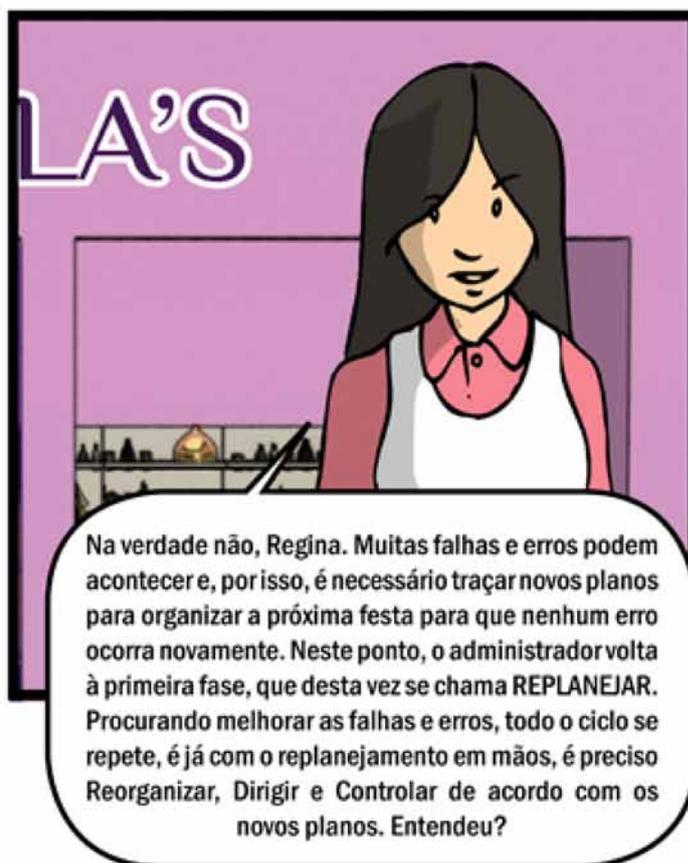
Mas é claro que você pode chamar outras pessoas! Até mesmo porque é difícil conseguir fazer tudo sozinha. Mas você tem que ter cuidado! É exatamente nesta terceira função do administrador que você, a administradora da festa, precisará por em prática a **Habilidade Humana**, pois você deverá distribuir as tarefas entre as pessoas. Por exemplo, alguém fica responsável por entregar os convites, outro é responsável por encher as bexigas... Esse é o processo de **DIREÇÃO**. Dirigir é buscar a realização do que foi planejado através das pessoas.



E claro, cada tarefa deve ser "delegada" e não "ordenada". Dar ordens significa comandar com arrogância. Delegar significa comunicar o que se deseja. É muito importante manter um clima de amizade! Você nessa ocasião é o chefe e deve ser a figura de amigo e não de pressionador. Portanto, dirigir implica em um cuidado verdadeiro com as relações pessoais, para "a realização dos planos através das pessoas". É preciso ter grande **Habilidade Humana** para saber delegar tarefas e obter bons resultados.

Após todo o processo de **Direção**, em que todas as tarefas foram distribuídas e o trabalho iniciou-se, você, a administradora da festa, começa a acompanhar tudo o que acontece no grande dia. Verifica se está tudo de acordo com o que você imaginou. Observa as falhas e acertos, e o que pode ser melhorado. Neste momento você está na última função administrativa que se chama **CONTROLE**, que é "assegurar se tudo ocorre de acordo com o planejado". O controle é praticamente uma fiscalização que busca observar se todos os objetivos estão sendo atingidos.





## Então, resumindo, administrar é isso:

### Planejar:

visualizar um estado futuro e traçar um plano de ação.

### Organizar:

arrumar os fluxos de pessoas e materiais de trabalho, para obter o máximo resultado com um mínimo de cada recurso utilizado (meio de estruturar a execução do plano).

### Dirigir:

realizar dos planos através das pessoas.

### Controlar:

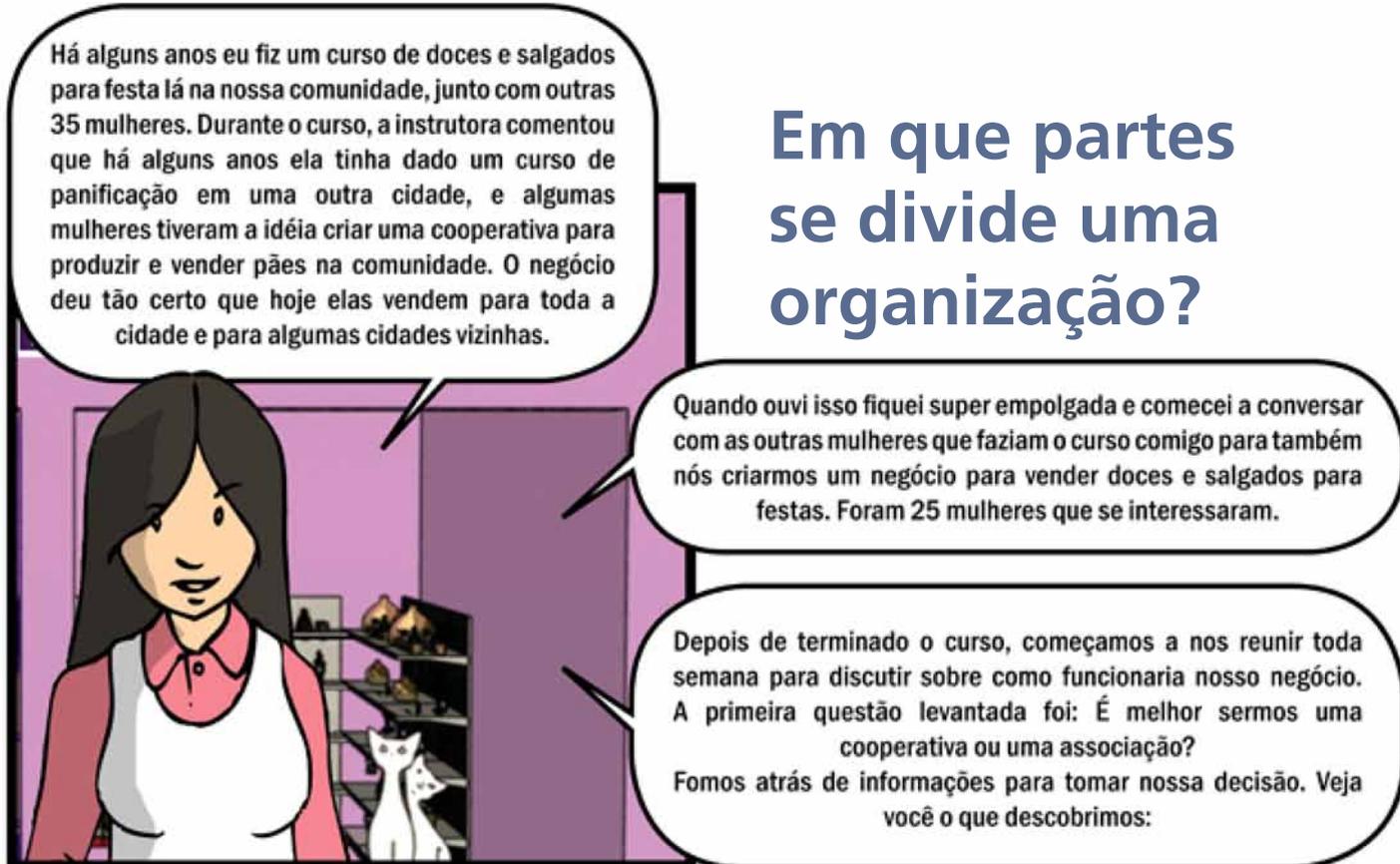
assegurar que tudo ocorra de acordo com o planejado, com as ordens dadas e com os princípios adotados.

# Grupos de geração de renda: Associação X Cooperativa

Existem algumas diferenças básicas entre uma associação e uma cooperativa. Veja um resumo delas no quadro abaixo:

QUADRO COMPARATIVO - ASSOCIAÇÃO X COOPERATIVA				
CARACTERÍSTICAS	ASSOCIAÇÃO	COOPERATIVA	EMPRESA	EMPREDEDOR INDIVIDUAL
<i>Objetivos</i>	Prestar serviços de interesse econômico, técnico, legal, cultural e político de seus associados.	Prestar serviços de interesse econômico e social aos cooperados, viabilizando e desenvolvendo sua atividade produtiva.	Presta serviço de interesse econômico visando maximização dos lucros para seus sócios.	Inclusão social: proporcionar ao empresário o reconhecimento de sua cidadania e dar-lhe cobertura previdenciária. Paralelamente, busca-se também a redução informalidade e, com isso, melhorar o ambiente de negócios em nosso país.
<i>Mínimo de pessoas para constituição</i>	02 (duas) pessoas físicas.	No mínimo 20 (vinte) pessoas.	Indeterminado.	Só pode ser aberto no nome de 1 pessoa (individual), podendo contratar 1 funcionário recebendo até um salário mínimo.
<i>Comercialização</i>	Pode ou não comercializar.	Pratica qualquer ato comercial.	Pratica qualquer ato comercial.	Praticar qualquer ato comercial, até R\$ 36.000,00 em um ano. Para se inscrever: <a href="http://empreendedor.gov.br/modulos/inicio">http://empreendedor.gov.br/modulos/inicio</a>
<i>Remuneração dos dirigentes</i>	Podem ser remunerados, mas a associação perde isenção de impostos se fizer isso. Mas podem receber reembolso das despesas realizadas para desempenho de suas funções.	São remunerados, através de salário mensal, chamado "pró labore", definido pela Assembléia. Não possuem vínculo empregatício.	A remuneração é permitida e sem limitações.	É feita para remunerar o único empresário.
<i>Divisão dos lucros</i>	Não pode dividir as sobras ou lucro entre os sócios. Este dinheiro deve ser reinvestido na associação.	Pode dividir os lucros ou sobras entre os cooperados, mas antes deve separar uma parte para o Fundo de Reserva e para o Fundo de Amparo ao Trabalhador da Cooperativa.	O lucro pode ser dividido proporcionalmente pelos sócios (de acordo com sua participação em ações) ou reinvestido na organização.	Pode redistribuir o lucro para o empresário individual.
<i>Impostos, encargos e contador</i>	Deve pagar um contador Associados não precisam pagar INSS (somente os funcionários) Isento de imposto de renda, quando a diretoria não é remunerada Paga ICMS sobre os produtos vendidos	Deve pagar um contador Cooperados devem recolher INSS Ao vender ou prestar serviços a clientes pagam todos os impostos sem exceção	Deve pagar um contador e na forma simplificada e unificada de recolhimento de tributos e contribuições (RPI, PIS/PASEP, CSLL, COFINS, IPI, INSS devido pela empresa, ICMS e ISS) por meio da aplicação de percentuais favorecidos e progressivos, incidentes sobre uma única base de cálculo, a receita bruta. (Opção pelo Simples Nacional). Não há incentivo nem imunidade fiscal, apenas tratamento tributário diferenciado, simplificado e favorecido.	Os contadores são obrigados a dar assessoria gratuita, não há custo com contador. - Prestação de serviço: pagará R\$51,15 + 5,00 de ISS = R\$56,15 - Circulação de mercadoria: pagará R\$ 51,15 + 1,00 de ICMS = R\$ 52,15 - Se ISS + ICMS: 57,15 Você passa a ter direito a: aposentadoria por idade, invalidez, salário maternidade, auxílio doença e acidente, pensão por morte.

## Em que partes se divide uma organização?



A organização tem quatro funções principais: o marketing, a produção, as finanças e os recursos humanos.

O **Marketing** é responsável por comunicar os produtos ou serviços da organização para seu mercado, de modo a atrair atenção. Isso também inclui vendas.

A **Produção** é responsável por satisfazer às solicitações de consumidores por meio da produção e entrega de produtos e serviços. É ela que cria novos produtos ou serviços ou os modifica, para agradar o público.

A função **Contábil Financeira** lança todos os dados financeiros da organização e fornece a informação para ajudar o grupo a tomar decisões econômicas.

O **Recursos Humanos** recruta e desenvolve os membros da organização, e se encarrega também do seu bem-estar. É responsável pela divisão de tarefas e avaliação do pessoal.

Nem todas as organizações usam esses nomes, ou tem todas essas áreas como departamentos separados. Mas em todas elas estas necessidades estão presentes.

## Juntando peças

Quais as pessoas responsáveis pelas áreas dentro na nossa organização?

Dica: Antes de definir os responsáveis por cada área, faça o teste vocacional no Anexo 2, e leve em consideração o seu resultado e o resultado dos demais integrantes do grupo antes de fazer a divisão.

Área	Nome do Responsável
Contábil Financeira	
Recursos Humanos	
Produção	
Marketing	



## Capítulo 4

# Conhecendo bem a montanha Análise da oportunidade

Este é o momento de estudar a montanha...

É preciso observar o terreno que será escalado, perceber qual lado é mais fácil e seguro de subir, ou qual vocês estão mais aptos a escalar! É preciso definir o que é preciso levar, quais os equipamentos que já se têm e quais ainda é preciso adquirir.

Separe todo o seu material de segurança... Pegue suas cordas e seu capacete, e esteja preparado, pois durante o percurso você deverá encontrar diferentes soluções para ultrapassar os obstáculos que aparecerem, não importando o tipo de montanha em que você está ou se o lado da montanha que escolheu para escalar é o mais difícil.

É nessa fase também que você percebe quais são seus pontos fortes, lista quem pode ajudar nessa caminhada, sem esquecer que é preciso sempre ter o seu foco em mente.

Essa etapa tem como objetivo preparar os empreendedores para visualizar melhor suas oportunidades, listar as características do grupo, como aproveitar melhor o espaço, o maquinário e as doações, explorar e aproveitar ao máximo os pontos positivos, definir um foco e contribuir para o desenvolvimento de produtos.



O requisito básico para se chegar ao sucesso é a oportunidade. De que adianta uma pessoa saber tudo sobre um assunto se não tiver ninguém interessado nisso? Se não houver quem se interesse pelo seu talento, por sua técnica ou por sua criatividade, vão faltar oportunidades para você colocar esse talento em prática. Você até poderá praticar o seu talento para satisfação pessoal, mas ainda assim será bem mais difícil ganhar dinheiro com ele.

No entanto existem muitas oportunidades esperando alguém para agarrá-las. Se você conseguir juntar o seu talento a uma dessas oportunidades, com garra, as chances de sucesso serão muito grandes.



### Oportunidade + Talento + Garra = SUCESSO!

Leia e assista a jornais, revistas de moda, comportamento, preste atenção no que as pessoas estão comprando e usando, fique atento! As oportunidades estão em todos os lugares, mas é preciso prestar atenção para não deixar passar. Depois de identificada uma oportunidade, as pesquisas de clientes e de concorrentes, bem feitas, vão ajudar muito a garantir o sucesso na oportunidade escolhida (ver capítulos 6 e 7).

Uma boa oportunidade só existe quando:

- estão claras as demandas e desejos dos consumidores
- estão claras as vantagens sobre os produtos dos concorrentes
- é possível produzir a quantidade necessária para atender a este mercado

# Passo a passo da Oportunidade

## 1) Análise dos Recursos disponíveis

O levantamento dos recursos disponíveis ajuda a perceber quais oportunidades podem ser aproveitada,s sem haver a necessidade de grandes investimentos de tempo e dinheiro, ou ainda quais investimentos seriam necessários para aproveitar uma outra oportunidade.

Entre os recursos a serem levantados estão:

### **Recursos físico-financeiros:**

- local de produção
- máquinas e equipamentos
- matéria-prima
- etc.

### **Recursos humanos:**

- número de pessoas
- conhecimento e experiência de cada um
- talentos
- etc.

### **Recursos físico-financeiros**

O grupo tem um local onde possa: (faça um "x" nas alternativas que estejam de acordo com o local do grupo)

- ( ) *produzir em conjunto*
- ( ) *guardar materiais e produtos com segurança*
- ( ) *deixar máquinas e equipamentos com segurança*
- ( ) *ter uma sede administrativa, onde faz e guarda controles e documentos do grupo*
- ( ) *atender ao público e vender os produtos*

Caso o grupo não tenha um local próprio, onde são ou poderiam ser feitas as reuniões e a produção do grupo?

---



---

O grupo possui uma mesa, bancada ou alguma outra estrutura necessária para o trabalho no local de produção? Se não, cite o que falta e para qual atividade:

---



---

Preencha o quadro abaixo com as máquinas e equipamentos disponíveis para o grupo, o estado de conservação (se está funcionando bem ou não), a quantidade, quem é o dono (se o grupo todo ou uma pessoa só) e onde está (na sede do grupo ou na casa de alguém):

<i>Nome/descrição das máquinas e equipamentos</i>	<i>Estado de conservação</i>	<i>Quantidade</i>	<i>Dono</i>	<i>Onde está?</i>

O grupo tem algum tipo de material com grande quantidade em estoque e que ainda não tem finalidade? Qual?

---



---



---

O grupo recebe com frequência doação de materiais de alguma empresa? Que tipo de material e de qual empresa?

---



---



---

Existe alguma matéria -prima natural em abundância na região? (Exemplo: taboa, bambu, sementes) Qual? O grupo sabe retirar, tratar e utilizar este material?

---

---

---

---

---

---

---

---

## *Recursos humanos*

Na primeira coluna da tabela a seguir escreva o nome de todos os participantes do grupo.

Depois escreva o nome de todas as técnicas dominadas pelos participantes do grupo nos locais marcados com \*.

Na linha do nome de cada um, marque um "x" nas técnicas que essa pessoa domina.

Ao final, some o número de pessoas que conhece cada técnica e escreva na última linha.







## 2) Descobrimo Oportunidades

Boas oportunidades podem ser percebidas observando-se o que as pessoas estão querendo comprar, fazer e usar, percebendo onde estão os principais focos de preocupação das pessoas e no que elas estão dispostas a gastar.

### **Tempestade de idéias!**

Durante 10 a 15 minutos todos devem sugerir o maior número de idéias de oportunidades que podem ser exploradas. O ideal é que a idéia de um inspire outra, até que as idéias de todos se esgotem. Tudo o que for dito deve ser anotado. Tudo!

Para isto, o grupo deve:

- pegar um papel grande ou cartolina
- prender em uma parede ou local onde todos possam ver
- escolher uma pessoa para anotar as idéias de todos

### *REGRAS DA ATIVIDADE!*



### 3) Seleção da Oportunidade

Durante a seleção da oportunidade, existem duas “síndromes” que devem ser evitadas:

#### a. Síndrome do primeiro amor

Muitas vezes as pessoas se apaixonam por uma oportunidade descoberta. Quando uma pessoa dá uma idéia ela pode parecer perfeita, sedutora e quem teve a idéia fica “cego” diante dela e defende com unhas e dentes. Nesse caso, o dono da idéia considera as críticas à oportunidade como crítica pessoais, e isto prejudica a harmonia do grupo e a análise das oportunidades.

*Advogado das idéias: para combater o primeiro amor pode ser utilizada a técnica do “Advogado das idéias”, em que o “descobridor da oportunidade” explica a idéia a outro que deve defendê-la diante do grupo. Assim a idéia é defendida mais imparcialmente e analisada mais racionalmente.*



### **b. Síndrome da grama verde**

A grama do vizinho sempre pode parecer mais verde e bonita. Uma empresa que está dentro de um mercado e que já conhece muito bem o cliente, as técnicas de produção, os canais de distribuição, etc., pode achar outras oportunidades muito atraentes. Sem conhecer estas oportunidades tão bem, a empresa pode querer mudar de ramo várias vezes, no entanto entrar em um novo mercado exige esforço, tempo e dedicação.

Cuidado, não deixe o negócio mudar de direção junto com a mudança do vento! Insista nas idéias e analise novas oportunidades com cuidado.

**Depois de algumas outras conversas com Regina, Joana começou a seguir seus passos e adaptar as dicas que ela recebe da Aliança para o seu negócio. Começou a revisar seu produto, seu modo de negociar, de se organizar, de expor, de vender. Enfim, começou a abrir mais os olhos e a cabeça para novas idéias e sugestões. O grupo que Joana formou passou por uma transição difícil, mas logo começou a se recuperar e desenvolver. Joana sempre conversa com Regina para tirar suas dúvidas e o grupo não para de crescer.**

A seleção da oportunidade a ser explorada deve ser feita com critérios bem definidos, através de uma análise fria entre todas as oportunidades citadas, procurando sempre dar preferência por aquela que apresenta maiores vantagens e menores riscos.

Assinale quais devem ser os critérios considerados mais importantes para o grupo na escolha da oportunidade:

- ( ) grande demanda pelo produto
- ( ) diferenciação do produto
- ( ) inovação
- ( ) possibilidade de produção/conhecimento da técnica produtiva
- ( ) produtividade (quanto o grupo produz durante um determinado tempo. Ex.: 100 peças/dia)
- ( ) baixo custo de matéria-prima
- ( ) alto valor de mercado
- ( ) baixo preço
- ( ) outros – Quais:

---



---

Com base no levantamento dos recursos do grupo, talentos, conhecimentos, tendências de mercado e oportunidades citadas, selecione as 3 melhores oportunidades para o grupo e coloque no quadro a seguir. Complete o quadro descrevendo os pontos positivos e negativos de cada oportunidade.

	<i>Oportunidade 1</i>	<i>Oportunidade 2</i>	<i>Oportunidade 3</i>
<i>Pontos positivos</i>			
<i>Pontos negativos</i>			

Observe qual a oportunidade que teve o maior número de aspectos positivos e o menor número de aspectos negativos. Escolha com o grupo UMA oportunidade. Este será o seu principal foco de negócio:

---



---

## 4) Detalhamento da Oportunidade

### **Para quem?** (ver Capítulo 6 - Clientes)

Descreva resumidamente o perfil do seu cliente, suas principais características e preferências

(ver folha-tarefa de clientes)

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Onde e como?** (ver Capítulo 6 - Plano de vendas)

Em que tipo de ponto de venda os produtos de venda serão vendidos?

Lojas, empresas, feiras, porta-a-porta, etc.?

---

---

---

---

### **- Estratégia de preço** (ver Capítulo 7 - Concorrentes)

Discuta com o grupo, qual será a estratégia de preços escolhida e escreva abaixo.

---

---

---

---

Qual a principal vantagem competitiva dos produtos do grupo?

---

---

---

---

Quais as vantagens complementares dos produtos do grupo?

Principal vantagem:

---

---

---

---



# Capítulo 5

## Iniciando minha escalada! Produtos e serviços / fornecedores

Aqui começa a escalada em si!

Até agora vocês estavam planejando e organizando a sua viagem, a sua aventura. Mas chegou o momento de começar a subir, pois vocês, finalmente, estão diante da montanha a ser escalada: seu Plano de Negócios.

É preciso conhecer bem o terreno. As suas idéias e sonhos realmente podem dar certo? A subida da montanha é da maneira como vocês esperam ou é preciso realizar algumas mudanças? Vocês tem certeza do seu objetivo? Chegar ao topo da montanha é o que vocês realmente querem? O que vocês planejaram realmente vai dar para fazer? Vocês vão encontrar empresas que vendam os equipamentos que vocês precisam para a escalada? Todas as pessoas que o acompanham acreditam na possibilidade de escalar a montanha?

Neste capítulo, vocês entenderão melhor o que é um Plano de Negócios e para que ele serve. Vocês também iniciarão o desenvolvimento do seu Plano de Negócios, pensando nos primeiros itens que devem ser considerados: a definição do produto ou serviço e a escolha dos fornecedores.





Vamos ver melhor como funciona?

# O que é e para que serve um plano de negócios?

O plano de negócios é fundamental na hora de começar um empreendimento ou de planejar e organizar um grupo. Ele deve ser utilizado por todo empreendedor que queira transformar seu sonho em realidade.

Ele é o cartão de visitas do empreendedor, e deve descrever seu negócio de maneira clara e objetiva. O plano de negócios diz o que é o negócio, como ele funciona, porque ele funciona e qual o seu futuro.

O Plano de Negócios serve para conhecer o mercado; ajudar na captação de recursos financeiros, humanos e materiais; levantar as potencialidades e os riscos do empreendimento. Ele chega a aumentar em 60% a probabilidade de sucesso do negócio. Além disso, ele ajuda o empreendedor a:

- conseguir clientes;
- atrair pessoas;
- conseguir financiamentos;
- tomar decisões acertadas.

*IMPORTANTE: O Plano de Negócios deve ser atualizado SEMPRE, pois as informações mudam constantemente, e o empreendedor precisa estar por dentro dessas mudanças.*

# As etapas de um Plano de Negócios:

*Veremos as seguintes etapas do Plano de Negócios:*

*- Definição dos produtos e serviços*

*- Definição de Fornecedores*

*- Definição dos clientes*

*- Estudo dos Concorrentes*

*- Estrutura de custos da empresa/grupo*

*- Projeção de vendas e formação de preço*

## Definição do Produto / Serviço

### ***Estratégias de diferenciação do Produto***

Muitas vezes, o empreendedor sonha em descobrir um produto que será capaz de agradar a todos. No entanto, a experiência mostra que definir uma estratégia de diferenciação pode significar uma grande oportunidade de entrar no mercado, atendendo a um grupo específico de pessoas. Quem quer agradar a todos, não agrada a ninguém.

Diferenciação é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas no produto, para distingui-lo do produto da concorrência. O principal objetivo da diferenciação é dar motivos aos clientes para que prefiram comprar os produtos do seu grupo, e não os produtos dos seus concorrentes.



## Os produtos podem se diferenciar:

### *Na sua forma:*

Através de mudanças no tamanho, formato ou estrutura física do produto. Exemplo: Qual destes celulares você compraria hoje?



### *Características:*

muitos produtos podem ser oferecidos com características variáveis, que complementam sua função básica e atendam as necessidades e os desejos do cliente. Uma forma muito eficiente de competir no mercado é introduzir novas características no produto, que antes não existiam. Exemplo: Antigamente, os celulares só faziam e recebiam ligações. Hoje você pode usá-los para tirar fotos, ouvir músicas, acessar a internet,...

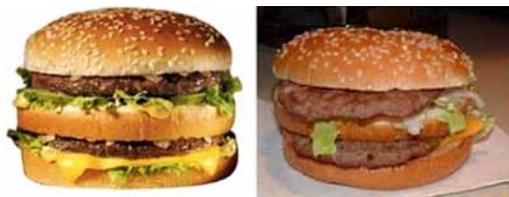
### *Desempenho:*

refere-se à qualidade do produto, que pode ser baixa, média, alta ou superior. Ex: O OMO é tido como o sabão em pó de melhor desempenho.



**Conformidade:**

todas as unidades produzidas são idênticas e atendem às especificações prometidas. Ex: propaganda X realidade



McDonald's Big Mac

**Durabilidade:**

É o "tempo de vida" do produto. Os compradores geralmente pagam mais por produtos que possuam uma reputação de alta durabilidade. Ex: Os produtos da Brastemp (geladeiras, fogões, lavadoras e outros eletrodomésticos) são considerados duráveis pelos consumidores, e por isso, a empresa se tornou uma das líderes do mercado.

**Confiabilidade:**

É a probabilidade de um produto não quebrar ou apresentar mau funcionamento em um determinado período. O consumidor paga mais por produtos que sejam mais confiáveis. Ex: Os produtos vindos do Paraguai, especialmente os eletrônicos, possuem uma péssima imagem, pois muitas vezes funcionam mal, ou param de funcionar depois de pouco tempo de uso.

**Facilidade de reparo:**

Os compradores preferem produtos fáceis de serem consertados. Ex: Se você tem um carro popular nacional e ele apresentar algum problema mecânico, é muito mais fácil e mais barato consertá-lo. Se você tem um carro importado, isso fica mais complicado, pois nem todo mecânico tem conhecimento sobre como consertar um carro destes, além de ficar bem mais caro o conserto.

**Design:** são as características que afetam a aparência e o funcionamento de um determinado produto. Para o consumidor, um produto com bom design é aquele agradável de se olhar, fácil de abrir, instalar, utilizar, consertar e descartar. Ex: Cadeira comum X Cadeira com Design



A Aliança Empreendedora tem algumas dicas para você elaborar uma boa estratégia de diferenciação:



- Inicie a diferenciação pelo produto/serviço que deverá ser o carro-chefe do seu negócio (seu produto principal ou de maior aceitação);
- Identifique, com base na pesquisa que será feita junto aos seus clientes, no capítulo 6, as características mais importantes para os nichos de mercado (mercados específicos) que você decidirá atender. Inicie pelo nicho mais promissor;
- Identifique seus principais concorrentes e descreva em detalhes como eles ofertam produtos e serviços com características diferenciadas aos clientes;
- Selecione as melhores idéias e inicie o projeto do seu futuro produto/serviço. Leve em conta que este deverá ser superior ao oferecido pela concorrência, a fim de garantir o diferencial competitivo e possibilitar sua entrada no mercado.

- Faça uma observação (benchmarking) no mercado, para coletar sugestões de melhoria que sejam de valor para os clientes, queimando etapas no processo de criação. Lembre-se: não é necessário reinventar a roda; muita coisa boa já foi desenvolvida por outros e você também poderá usá-las;

## Necessidades atendidas

Os produtos ou serviços, para serem viáveis/vendáveis precisam, acima de tudo, atender a alguma necessidade de um ou mais grupos de pessoas. É de extrema importância conhecer que tipo de necessidades seu produto atende, para focar melhor seu público-alvo (grupos de pessoas que seu produto vai atender).

Um psicólogo americano, chamado Maslow, estudou a hierarquia das necessidades, ou seja, quais necessidades as pessoas atendem primeiro e quais atendem depois. Esta teoria ficou conhecida como "Pirâmide de Maslow". Dê uma olhada:



As pessoas satisfazem primeiro as necessidades que estão nos níveis mais baixos da pirâmide, para então atender as necessidades nos níveis mais altos, a fim de alcançar a sua auto-realização.



Qual a necessidade do consumidor que seu produto quer atender?

---

---

---

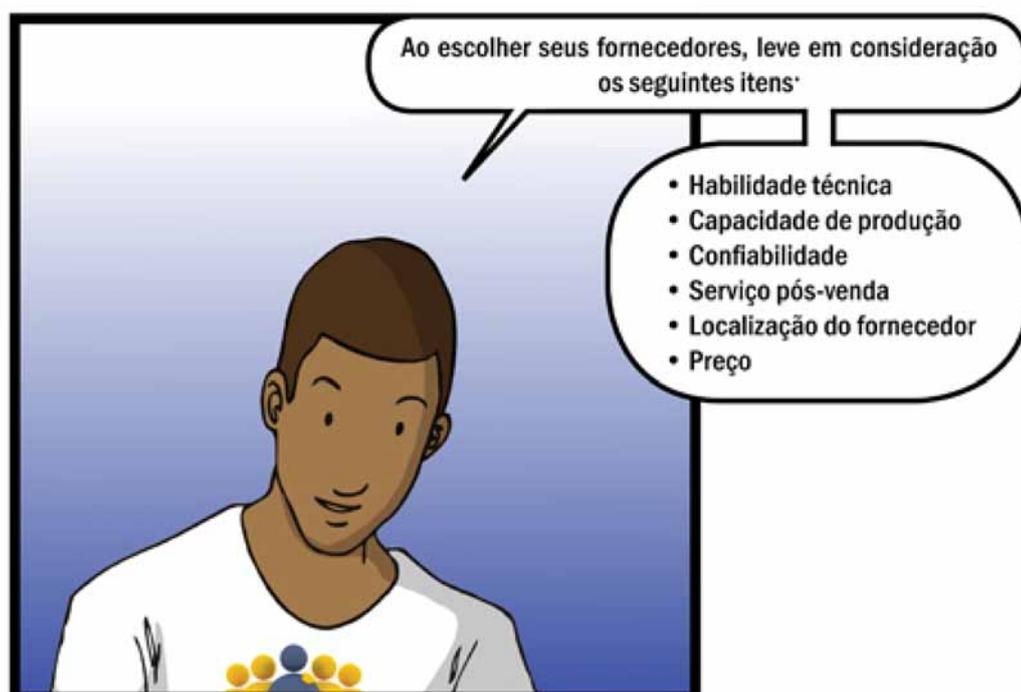
## Fornecedores

Para a produção dos seus produtos e serviços, é fundamental você pensar também em quem serão seus fornecedores. Você deve ter facilidade para conseguir comprar a matéria-prima de que precisa. Caso contrário, você não conseguirá oferecer o produto que deseja.

Para organizar o seu negócio, você deve levantar quem serão os seus fornecedores de equipamentos, ferramentas, móveis, utensílios, matéria-prima, embalagens, mercadorias e serviços.

Relações de fornecedores geralmente podem ser encontradas em catálogos telefônicos e de feiras, nos sindicatos e no SEBRAE, que disponibiliza esse tipo de informação. Outra fonte rica em informações é a internet.

Mantenha um cadastro atualizado desses fornecedores, com nome, endereço, telefone e contato (pessoa com quem negociar). Pesquise, pessoalmente ou por telefone, questões como: preço, qualidade, condições de pagamento e o prazo médio de entrega.







# Capítulo 6

## O topo ao seu alcance Clientes

Essa é uma das principais etapas da sua escalada! É nesse ponto que vocês mais aprendem e entendem que, todos os passos dados precisam ser em direção à satisfação das necessidades dos seus clientes. São eles quem darão a vocês o impulso para conseguir alcançar o alto da montanha e conquistar o sucesso no mundo dos negócios.

Parem e pensem no que o cliente espera de vocês ao longo da escalada. Os clientes não compram apenas produtos/serviços, mas soluções para algo que precisam ou desejam. Fica mais fácil quando vocês conhecem bem os seus clientes... Isso é fundamental e não há nada melhor do que perguntar diretamente a eles.

Esta é uma das etapas mais importantes da elaboração de seu plano. Afinal, sem clientes não há negócios. Os clientes não compram apenas produtos/serviços, mas soluções para algo que precisam ou desejam. Você pode identificar essas soluções se procurar conhecê-los melhor.



## Identificando as características gerais dos clientes



### Critérios de Segmentação

As variáveis das características dos consumidores geralmente são as três que seguem:

**A. Geográfica:** propõe dividir o mercado em unidades geográficas diferentes, como países, estados, regiões, cidades ou bairros;

**B. Demográfica:** ocorre quando o mercado é dividido em grupos baseados em variáveis demográficas, como idade, tamanho da família, ciclo de vida da família, sexo, renda, ocupação, formação educacional, religião, raça, faixa etária, nacionalidade ou classe social;

Idade	Abaixo de 6, de 6 a 11, de 12 a 19, de 20 a 34, de 35 a 49, de 50 a 64 e acima de 65
Tamanho da família	1 a 2, 3 a 4, mais de 5
ciclo de vida familiar	jovem e solteiro; jovem, casado e sem filhos; jovem, casado e com filhos
Sexo	feminino ou masculino
rendimento/classe social	classe A, B, C, D e E
Ocupação	profissionais e técnicos, gerente, funcionários públicos, empresários, vendedores, etc
nível de instrução	ensino fundamental, ensino médio, ensino superior incompleto, etc
religião	católica, evangélica, protestante, judaica, espírita
Raça	branca, negra, amarela (orientais), vermelha (índios)
nacionalidade	

**C. Psicográfica:** ocorre quando os compradores são divididos em grupos diferentes, baseados em estilo de vida e/ou personalidade.

<i>Estilo de vida</i>	<i>reservados, sociáveis, intelectuais, "nerds", etc</i>
<i>personalidade</i>	<i>compulsiva, autoritária, ambiciosa, etc</i>

As variáveis do comportamento dos consumidores geralmente são as seguintes:

**A. Ocasões:** os consumidores podem ser diferenciados de acordo com as ocasiões em que sentem uma necessidade, compram ou usam um produto (por exemplo, quando viajam em férias, a necessidade de comprar um artigo de bebe para uma amiga que está grávida, comprar um vestido para uma formatura);

**B. Benefícios:** os compradores podem ser classificados segundo os diferentes benefícios que buscam em um produto, geralmente se consumidor procura qualidade e durabilidade no produto com certeza ele não vai ir comprar em lojas conhecidas pela baixa qualidade, já se o consumidor busca preço a possibilidade de ele ir até alguma loja dessas é maior. Ex. as vezes as pessoas compram móveis de cozinha sem imaginar que vão ter que contratar alguém para instalar, esses clientes preferem lojas que possuem esse benefício incluso no preço dos móveis.

**C. Status de usuário:** os usuários podem ser segmentados em grupos de não-usuários, ex-usuários, usuários potenciais, novos usuários e usuários regulares de um bem (por exemplo, doadores de sangue, pessoas que tomam coca-cola);

**D. Taxa de uso:** podem ser segmentados em pequenos, médios ou grandes usuários de um bem (Ex.: Os brasileiros costumam tomar banho todos os dias, considerando que todos utilizam sabonete no banho, para um fabricante de sabonete a sua taxa de uso é grande.)

**E. Status de lealdade:** pode-se segmentar o mercado por padrões de lealdade do consumidores (como aqueles leais à marca Coca-Cola, McDonald's).

## Comportamental

<i>ocasiões</i>	<i>ocasião comum, ocasião especial (casamento, aniversário)</i>
<i>benefícios</i>	<i>qualidade, serviço, economia, velocidade</i>
<i>status do usuário</i>	<i>não usuário, ex-usuário, usuário potencial, usuário iniciante e usuário regular</i>
<i>índice de utilização</i>	<i>usa muito, usa regularmente, usa pouco</i>
<i>status de fidelidade</i>	<i>nenhuma, média, forte</i>
<i>estágio de prontidão</i>	<i>desconhece, consciente, informado, interessado, desejoso e pretende comprar</i>

Para se segmentar corretamente é necessário, pelo menos, 8 critérios de classificação.



# Juntando peças

Você já sabe onde encontrar seus clientes?

A. Como são as pessoas que compram o seu produto/serviço?

- Onde moram? Qual a quantidade de pessoas que moram nesses locais?

---

- Qual a idade?

---

- Têm família grande ou pequena?

---

- Em que estágio de vida estão (solteiros, casados, etc)?

---

- Na maioria são homens ou mulheres?

---

- Qual sua classe social?

---

- Qual é o seu trabalho?

---

- Qual é a sua escolaridade?

---

- Qual é a raça (brancos, negros, índios)?

---

- Como é o estilo de vida dessas pessoas ("nerds", reservados, sociáveis, etc)?

---

- Qual a personalidade delas? (compulsivas, autoritárias, perfeccionistas, etc)

---

---

## B. Identificando os interesses e comportamentos dos clientes.

Com que frequência compram esse tipo de produto ou serviço?

---

Onde costumam comprar?

---

São fiéis a marcas?

---

## C. Identificando o que leva essas pessoas a comprar. O que eles esperam de seu produto?

- O preço?

---

- A qualidade dos produtos e/ou serviços?

---

- A marca?

---

- O prazo de entrega?

---

- O prazo de pagamento?

---

- O atendimento ao cliente?

---

## D. Identificando onde estão os seus clientes.

- Onde pretende vender? Lojas de bairro, centro, porta a porta?

---

---

E. Por que você acha que o público escolhido é o melhor para seu produto/serviço? Explique.

---



---



---



---



---



---





## Plano de Ação

Formule uma pesquisa de mercado contendo as informações que são necessárias para o negócio funcionar.

Liste aqui as informações que deseja saber de seu cliente.

---



---



---



---

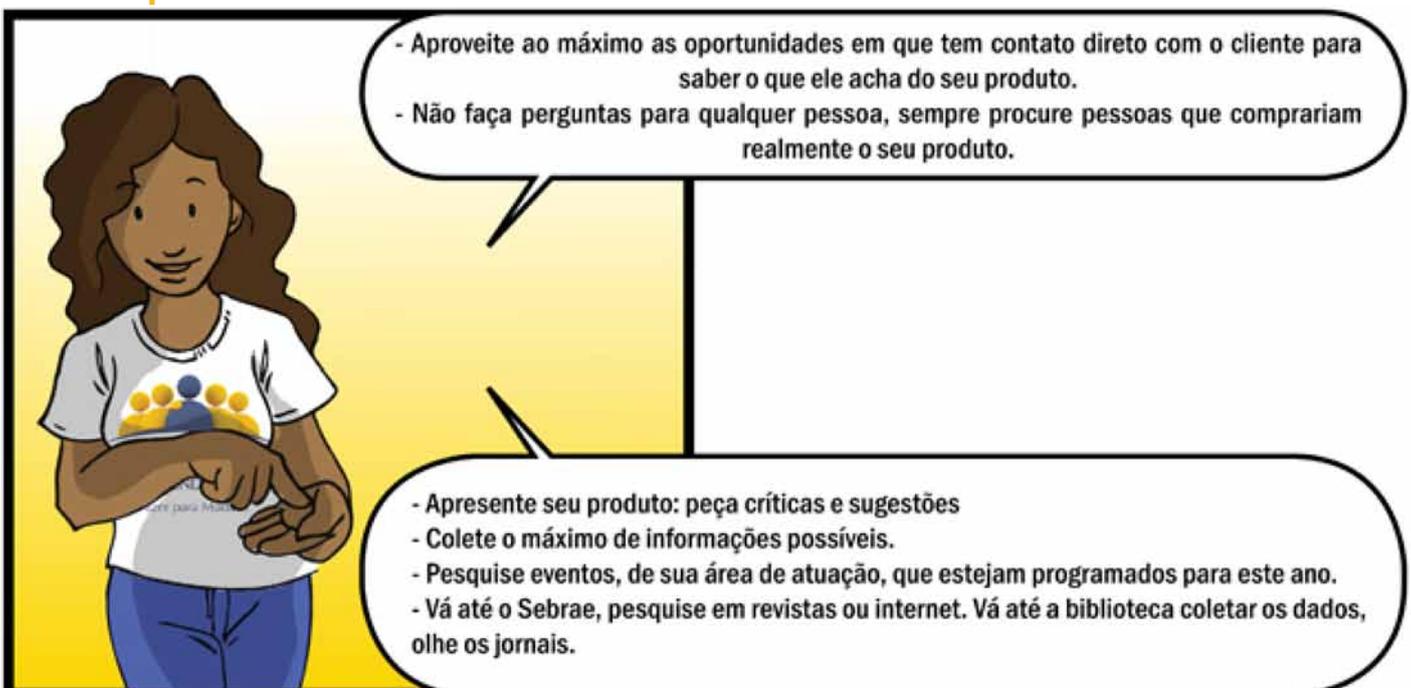


---



---

## Confecção do questionário







# Capítulo 7

## Prepare-se para os obstáculos Concorrentes

A montanha não é exclusividade de vocês! Várias pessoas estão escalando e tentando o sucesso! Vocês sabem quem mais está subindo a montanha ao mesmo tempo em que vocês? Estas pessoas estão preparadas? Quais são os pontos fortes e fracos deles? Eles estão à sua frente, ou atrás de você? Por que você está mais capacitado que eles para chegar ao topo da montanha?

Além disso, qual a possibilidade de vocês, ao invés de competirem, trabalharem em conjunto e escalarem juntos a montanha, um auxiliando um ao outro? Qual a possibilidade de criar ações de cooperação e formar parcerias?

Vocês já perceberam o quanto é importante estar bem preparado para a escalada, e isso ajuda na hora de vocês chegarem até o topo. A pessoa que estudou mais e conhece melhor o terreno no qual está se aventurando aumenta as possibilidades de ser bem sucedido na sua jornada.

Neste encontro você terá mais informações sobre o que é concorrência e como ela pode beneficiar o seu negócio. Poderá avaliar quem são os seus concorrentes, conhecer os pontos fortes e fracos deles, além de fazer uma análise do seu negócio, produtos e serviços, e seus diferenciais competitivos em relação aos concorrentes.

A concorrência é a força com a qual a maioria das economias conta para se assegurar de que as empresas satisfaçam os desejos e necessidades dos clientes. Tudo o que a palavra concorrência significa, na verdade, é que os compradores têm opções.

## Como a concorrência funciona?

Na verdade, a idéia é muito simples. As empresas querem ganhar dinheiro. Os consumidores têm dinheiro e querem gastá-lo para satisfazer seus desejos e necessidades. Em seguida observamos a concorrência no mercado funcionar. Na maioria das vezes, isso é praticamente tudo o que é necessário para garantir que os compradores sejam bem servidos.



Não acredito! Mas o que vocês fizeram?

No começo da Cozinha Comunitária aconteceu a mesma coisa, Joana. O pessoal viu que estava dando certo, e resolveu, ao invés de vir se juntar a gente, fazer igual. E começaram a pressionar por causa do preço.



Você precisava ver, parecia uma guerra! Cada dia um colocava um preço mais barato na fachada, e o consumidor ficava bem louco tentando decidir de quem comprar. A gente já estava ficando meio desesperado com essa situação, mas como a Aliança Empreendedora começou a nos apoiar, eles mostraram que a concorrência pode ser positiva! E que a gente tinha que tomar cuidado, pra não ir abaixando muito o preço e acabar tendo prejuízo. Já que tinha todas as compras de comida para pagar, além do trabalho que a gente tinha para fazer todos os salgados e doces.

Mas se existe uma pessoa fazendo a mesma coisa que eu, como posso fazer para que o cliente compre o meu produto, sem precisar entrar nessa guerra de preço com o concorrente, como você falou?

Bom, existem várias maneiras de nos tornarmos competitivos, Joana! Vamos conhecer algumas estratégias juntos?

## Padrões de concorrência

Dentro do mercado algumas empresas adotam diferentes estratégias para concorrer. Para isso, a empresa deve ter uma boa noção de qual é o seu posicionamento dentro do mercado, e também ter um bom conhecimento a respeito do seu próprio negócio.

Aqui apresentaremos brevemente três delas:

**1. Excelência Operacional** - A empresa oferece valor inferior, liderando o setor através de preço e na conveniência. Ex.: A indústria de confecção chinesa, onde tem excelente produção e preços baixos.

**2. Intimidade com o Consumidor** - A empresa oferece valor superior segmentando com precisão seus mercados e modelando produtos e serviços que se ajustam exatamente às necessidades do seu mercado-alvo. Assim fazem com que seus consumidores não troquem de empresa.

**3. Liderança em Produto** - A empresa oferece valor superior disponibilizando continuamente inovações de produtos e serviços, que tornam obsoletos seus próprios produtos e o dos concorrentes. São aquelas empresas que sempre se superam (Ex. Microsoft, indústria de celulares..).

## Identificando seus concorrentes



Você pode aprender lições importantes observando a atuação da concorrência. Procure identificar quem são seus principais concorrentes. A partir daí, visite-os e examine seus pontos fortes e fracos.

Lembre-se que concorrentes são aquelas empresas que atuam no mesmo ramo de atividade que você e que atendem o mesmo tipo de cliente. São também aquelas que desenvolvem alguns novos produtos e que estes podem deixar o seu produto sem utilização alguma, como é o caso das máquinas de escrever quando foi lançado o computador.

Para melhor identificar um concorrente é interessante nos perguntarmos qual é a necessidade do nosso cliente, do que ele precisa? Para que fique mais fácil visualizarmos como isto funciona, vamos usar como exemplo uma empresa fabricante de bicicletas. Uma das necessidades do cliente que compra uma bicicleta poderia ser melhorar a forma. Para isso, ele pode fazer vários exercícios físicos, como academia, caminhadas, natação, ciclismo, etc. Caso ele opte por ciclismo, ele tem várias opções de compra de uma bicicleta, desde uma com 3 velocidades até uma com 20 velocidades. Além disso, existe a concorrência sobre as marcas: Sundow, Caloi, etc. Mesmo ele sabendo o que precisa, ainda continua com várias opções de compra.

Conversando sobre identificação de concorrentes com um empresário que produz motores para geladeiras ele disse que um dos seus concorrentes é a indústria de embalagens. E logo explicou que a indústria de embalagens estava tão desenvolvida que no futuro poderá tornar a geladeira um item dispensável.

## Avaliação da concorrência

Para analisar os concorrentes, existem vários métodos a serem utilizados como: pesquisa, entrevista e outros. Cabe a você decidir qual a melhor forma de descobrir informações confiáveis do seu concorrente. Abaixo falaremos sobre o método da observação.

A observação bem estruturada de seus concorrentes permitirá o levantamento de informações relevantes sobre suas estratégias, seus métodos, seu volume de vendas; e de importantes informações sobre o padrão de trabalho no seu mercado (número médio de funcionários, procedimentos de operação para atendimento, vantagens e desvantagens para o consumidor).

Esse trabalho de observar as empresas que atuam no mercado e copiar suas melhores práticas chama-se benchmarking. Utilizando seus concorrentes como fonte de aprendizagem, você evitará perder tempo e dinheiro com erros que provavelmente cometeria se trabalhasse sozinho. Utilize-os como fonte de informação!

É também importante que você quantifique os concorrentes situados na sua cidade ou região de atuação. Essa informação é muito importante para que você determine a clientela potencial do seu negócio.

Ao dividir a quantidade de consumidores da sua região de atuação (calculado no capítulo 6) pelo número total de concorrentes situados nesta mesma região, você terá uma idéia aproximada do tamanho da sua clientela potencial. Esse dado será muito importante na análise financeira do seu negócio – quando você projetar o seu volume total de receitas.



## Aprendendo com os concorrentes

São muitas as informações que você pode obter observando seus concorrentes. Antes de abrir seu novo negócio, é interessante que você levante dados sobre o posicionamento de seus concorrentes no mercado: como eles trabalham, quais seus pontos fortes e fracos. O ideal é que você elabore um roteiro padronizado para análise de todos os concorrentes. Assim, em suas visitas você poderá anotar as informações mais importantes.

Por exemplo, se você pretende montar uma papelaria, poderia escolher alguns concorrentes que tenham negócios de tamanho e linhas de produtos parecidos com os que você imaginou, e anotar características do negócio:

- Se a localização é visível?
- Se a vitrine é grande?
- Quais são os principais produtos oferecidos?
- Se o movimento é grande?
- Que tipo de consumidor a empresa mais atende?
- Que produtos são mais vendidos?
- Quantos funcionários atendem no balcão?
- Se os expositores são transparentes?
- Se há algo que diferencia a empresa das outras?

Vale analisar quais são os pontos fortes e fracos dos seguintes itens:

- Qualidade dos materiais empregados - cores, tamanhos, embalagem, variedade, etc;
- Preço cobrado;
- Localização;
- Condições de pagamento - prazos concedidos, descontos praticados, etc;
- Atendimento prestado;
- Serviços disponibilizados - horário de funcionamento, entrega em domicílio, tele-atendimento, etc;
- Garantias oferecidas.

Partimos então para a identificação clara dos principais pontos fortes e fracos dos concorrentes.

Pois assim iremos conhecer informações que irão nos auxiliar a formular nossas vantagens competitivas, ou seja: aqueles fatores nos quais nossa empresa/grupo será excelente e, por isso, levará vantagem sobre os concorrentes.

O que importa é determinar alguma vantagem exclusiva para a nossa empresa/grupo. E isso nós podemos aprender a partir da observação das outras.



## Diferenciação dos produtos frente aos concorrentes

O seu produto precisa se destacar perante os outros semelhantes que estão no mercado, vendidos pelos seus concorrentes. O cliente precisa querer comprar o SEU produto, porque ele tem alguma coisa que os outros não têm.

Para isso, vamos lembrar rapidamente o que é preciso observar para que você possa escolher algumas estratégias de diferenciação. Primeiro você precisa pensar no seu produto principal, que tem maior aceitação no mercado, qual será o carro-chefe do seu futuro negócio. O próximo passo é identificar, com base na pesquisa de clientes, quais características são mais importantes para o mercado que você decidiu atender, e escolher o mais promissor deles. Depois você precisa identificar seus principais concorrentes e descrever quais os produtos e serviços deles com as características diferenciadas. Observe o mercado (benchmarking) e colete sugestões de melhoria dos clientes, facilitando seu trabalho de criação, depois selecione as melhores idéias e inicie o projeto do seu futuro produto/serviço.

Você não pode esquecer nesse ponto que seu produto/serviço deve ser superior ao da concorrência, para garantir o diferencial competitivo e viabilizar sua entrada no mercado. Liste todas as informações que precisam ser incluídas, garantindo que a produção/prestação de serviços ocorra de forma a satisfazer as necessidades dos clientes e gerar vantagem competitiva.



# Juntando peças

## 1. Planejamento da Pesquisa

<i>Qual concorrente irei?</i>	<i>Como?</i>	<i>Quem vai?</i>	<i>Quando?</i>

## 2. Concorrência

Abaixo existem algumas variáveis que podem influenciar seu negócio. Complete o quadro com as informações de seus concorrentes. Caso existam outras variáveis, inclua novos quadros.

	<i>Sua Empresa</i>	<i>Concorrente 1</i>	<i>Concorrente 2</i>	<i>Concorrente 3</i>
<i>Nome</i>				
<i>Qualidade</i>				
<i>Disposição dos produtos / vitrine</i>				
<i>Principais Produtos oferecidos</i>				
<i>Preço</i>				
<i>Condições de Pagamento</i>				
<i>Garantias oferecidas</i>				
<i>Serviços aos clientes</i>				
<i>Atendimento</i>				

Analise seu mercado concorrente e liste os pontos fortes e fracos da concorrência.

Como cada negócio tem suas próprias características e particularidades, provavelmente você precisará adaptar esse roteiro às suas necessidades.

<i>Empresas Concorrentes</i>	<i>Pontos Fortes</i>	<i>Pontos Fracos</i>

No quadro abaixo quais são os pontos fortes e fracos da sua empresa:

<i>Pontos Fortes</i>	<i>Pontos Fracos</i>



# Capítulo 8

## O preparo que ainda faltava Fechamento das pesquisas

Neste ponto você dará um grande salto rumo ao topo da montanha, pois já terá conhecimento suficiente sobre o terreno, as condições climáticas, entre outros. Mas não basta você sentir o vento, e saber para onde ele vai, se você não usá-lo a seu favor durante a escalada.

Agora que vocês já conhecem seus clientes e seus concorrentes podem continuar a sua escalada! Neste encontro, irão analisar melhor o resultado das pesquisas que foram feitas e poderão entender como pode usá-las a favor do seu negócio!





# Juntando peças

## *Avaliação Pesquisa de Clientes*

Quais informações importantes conseguiu coletar?

---

---

---

---

Houve diferença entre aquilo que você pensava a respeito de seus clientes e aquilo que a pesquisa mostrou? O que foi?

---

---

---

---

Quais foram as principais críticas e sugestões? Você concorda com elas? Explique

---

---

---

---

O seu cliente está disposto a comprar o seu produto? Explique.

---

---

---

---

---

Quais as primeiras ações que você irá tomar com base nestas informações?

Ações	Como vão fazer?	Quem vai?	Até quando?

## Definindo estratégias para o relacionamento com o cliente

Agora que você conhece seu cliente...





# Juntando peças

Que ações você pode tomar para atrair mais clientes?



Local de divulgação ou visita	Quem vai?	O que vai levar?	Quanto custa?	Quando vai?	Abordagem

Caso vocês queiram trabalhar com Representante Comercial planejem da seguinte forma:

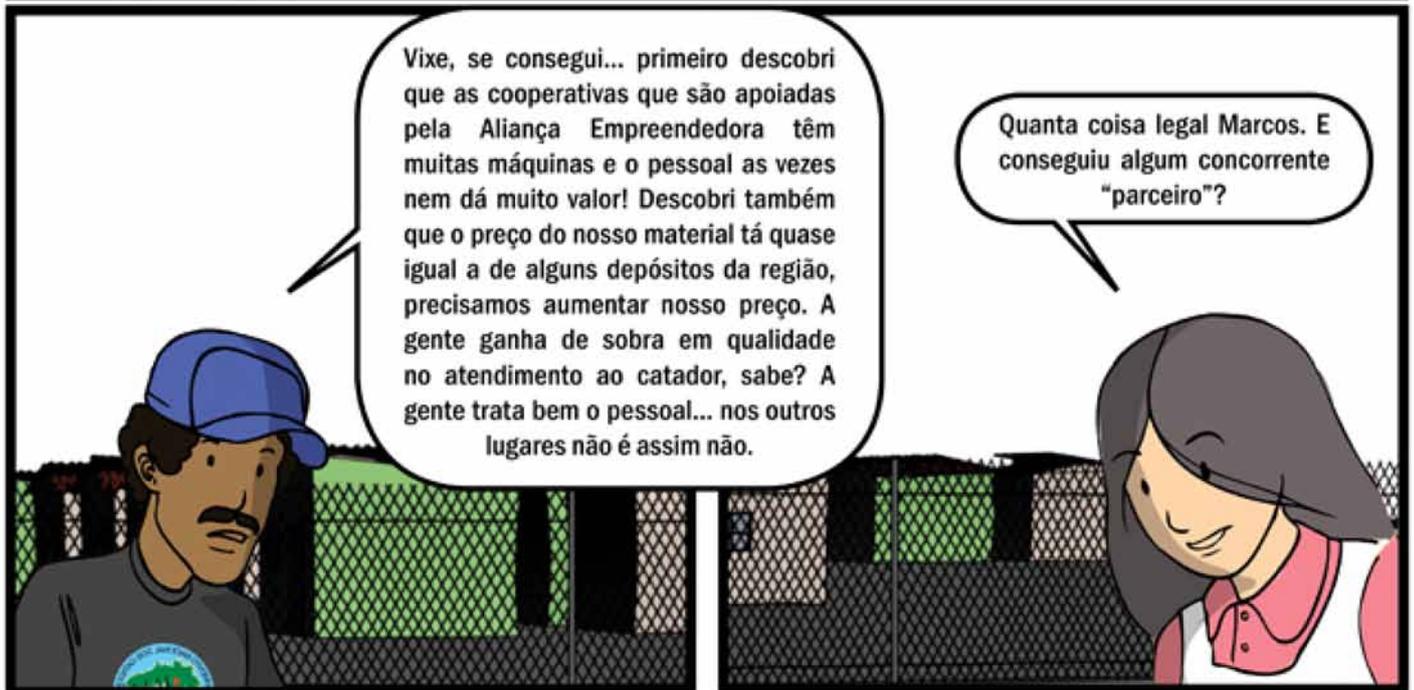
1. Meta de vendas mensal: \_\_\_\_\_
2. Vendas mensais atuais: \_\_\_\_\_
3. Número de clientes fixos que atendem hoje: \_\_\_\_\_
4. Número de clientes fixos que precisam para cumprir a meta:  
\_\_\_\_\_
5. Quantas ligações são necessárias em uma semana para agendar um dia de visita? \_\_\_\_\_
6. Quantas visitas são necessárias para conquistar um cliente fixo? \_\_\_\_\_

<i>Número de ligações para clientes</i>	<i>Número de visitas para levar mostruário</i>	<i>Quem fará?</i>	<i>Quando?</i>	<i>Como?</i>

Que ações você pode tomar para manter os clientes que já possui?



# Avaliação Pesquisa com Concorrentes



# Juntando peças

Quais as similaridades e diferenças dos produtos / serviços da sua empresa em relação aos produtos da concorrência?

---

---

---

---

Você percebeu alguma possibilidade de parceria? Com quem?

---

---

---

---

Como você conquista ou conquistará os consumidores que você quer?

---

---

---

Como a sua empresa acompanhará o surgimento de novos concorrentes?

---

---

---

Quais são as possíveis reações de meus concorrentes à minha entrada? Como podem afetar meu negócio e como me preparo para isso?

---

---

---

Qual sua estratégia de concorrência? Explique

- Excelência Operacional*  
 *Intimidade com o Consumidor*  
 *Liderança em Produto*

---



---



---

Você conseguiu identificar uma vantagem competitiva?

---



---



---

Quais as primeiras ações que você irá tomar com base nestas informações?

Ações	Como vão fazer?	Quem vai?	Até quando?



# Capítulo 9

## O topo diante de você Estrutura de custos

Você está quase no topo da montanha! Seu Plano de Negócios está praticamente pronto, e você a um passo de ter o seu próprio negócio! Mas ainda existem alguns metros a serem escalados, e eles merecem bastante atenção.

Quando se inicia um negócio existem algumas informações que são fundamentais para o empreendedor. Você precisa pensar na estrutura financeira do seu negócio, pois ela é capaz de garantir uma vida mais saudável para o seu empreendimento.

Neste capítulo você aprenderá a levantar a capacidade produtiva da sua organização, projetar suas vendas, mapear todos os custos (fixos e variáveis) do seu negócio e a formar corretamente seu preço. Esta etapa é muito importante pois, com um preço bem formado, seu negócio terá mais chance de ser um sucesso.

## Capacidade Produtiva

É a capacidade de produção de um certo produto em um determinado período de tempo, por um empreendimento.

Por exemplo: se em um empreendimento há apenas 1 membro que sabe produzir bolsas, e ele produz 2 bolsas por dia e trabalha 15 dias por mês, a capacidade produtiva mensal deste empreendimento será de 30 bolsas/mês.

Calcular a capacidade produtiva do empreendimento por mês é importante para planejar e organizar o negócio como um todo. Ele facilita:

- o planejamento da compra de matérias-primas,
- a capacidade de atender encomendas,
- ver a necessidade de investimento,
- além de ser **NECESSÁRIO** para o cálculo de preço dos produtos.

## Juntando peças

Nas tabelas a seguir, calcule a capacidade produtiva dos 3 principais produtos/serviços oferecidos pelo seu grupo. Leve em consideração o número de pessoas aptas a produzir, o tempo necessário para a produção de 1 unidade e a quantidade de dias no mês em que esse produto é produzido.

### **Produto/Serviço 1**

*Pessoas aptas a produzir:*

*Tempo de produção por produto:*

*Capacidade produtiva diária:*

*Quantidade mensal de dias trabalhados, produzindo este produto:*

*Capacidade produtiva mensal do empreendimento:*

### **Produto/Serviço 2**

*Pessoas aptas a produzir:*

*Tempo de produção por produto:*

*Capacidade produtiva diária:*

*Quantidade mensal de dias trabalhados, produzindo este produto:*

*Capacidade produtiva mensal do empreendimento:*

## Produto/Serviço 3

Pessoas aptas a produzir:

Tempo de produção por produto:

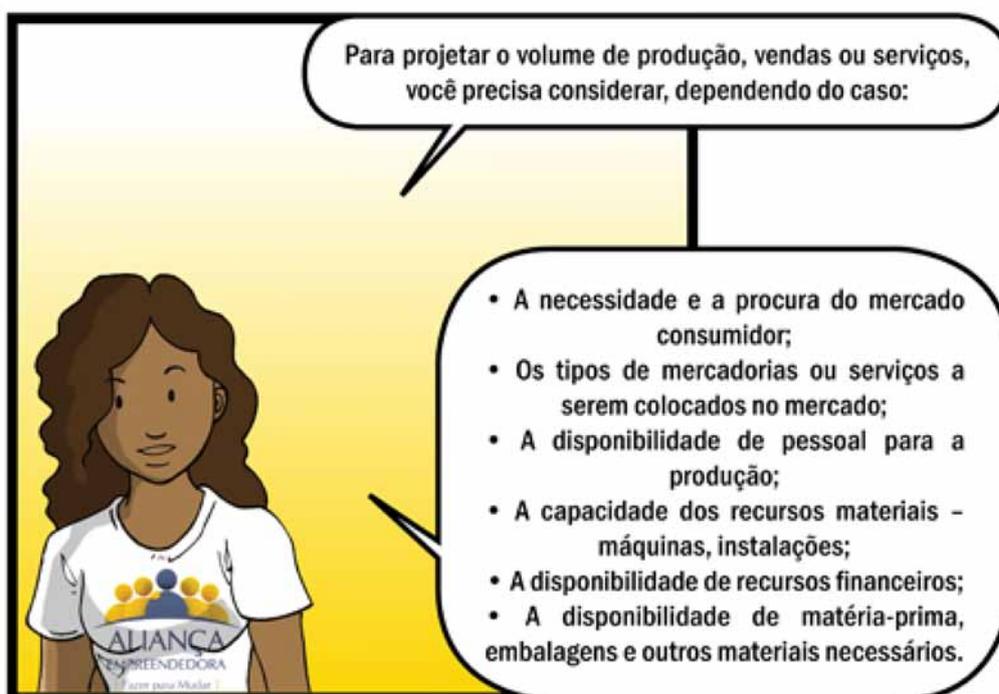
Capacidade produtiva diária:

Quantidade mensal de dias trabalhados, produzindo este produto:

Capacidade produtiva mensal do empreendimento:

## Projeção de Vendas

Quando um grupo está iniciando suas atividades, uma das primeiras preocupações relaciona-se com a quantidade de produtos ou serviços que serão comercializados, em termos unitários ou em valor monetário.



# Juntando peças

Com base nas informações vistas anteriormente, principalmente na pesquisa de clientes, faça a projeção de vendas mensal de sua empresa:

<i>Produto/Serviço</i>	<i>Capacidade Produtiva</i>	<i>Projeção de Vendas</i>
1		
2		
3		

## Estrutura de Custos



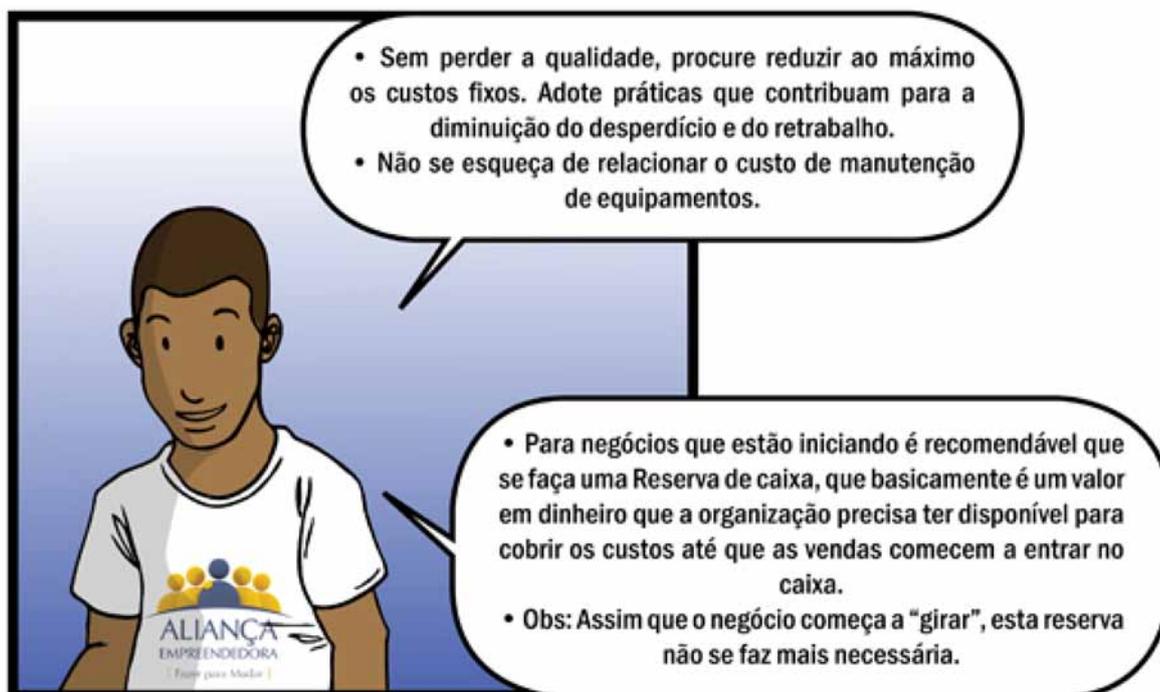


A estrutura de custos de um empreendimento é composta pelos custos fixos e variáveis. A seguir, vamos conhecer cada um deles. Mas antes, vamos entender um pouco mais porque é tão importante conhecê-los a fundo.









## b) Custos variáveis

São todos os custos que variam diretamente com quantidade de vendas (matéria-prima, embalagem, comissão do vendedor, transporte, mão-de-obra).

Para cada segmento devem-se verificar os impostos que incidem diretamente sobre o preço de venda a ser praticado na comercialização do produto ou prestação de serviços.

Observação: Use o quadro da página 108, no qual você listou as necessidades de capital de giro. Confira se você listou todos os custos variáveis que fazem parte da operação do seu grupo.

Leve sempre em consideração:

*Custos com materiais e/ou insumos*

Aqui, será calculado o custo com materiais (matéria-prima + embalagem) para cada unidade produzida. Os gastos com matéria-prima e embalagem são classificados como custos variáveis num grupo que fabrica seus produtos, assim como as mercadorias, nas atividades comerciais. Como o próprio nome diz, variam (aumentam ou diminuem) de acordo com o volume produzido ou vendido.

*Custos de comercialização*

Aqui, serão registrados os gastos com impostos e comissões a vendedores ou representantes e também custos de transporte das mercadorias para a venda. Esse tipo de despesa incide diretamente sobre as vendas e, assim como o custo dos materiais ou mercadorias vendidos, é considerado como um custo variável. Para calcular o valor de comissões e impostos, basta aplicar, sobre o total das vendas previstas, a porcentagem dos impostos e das comissões a serem pagas.

# Juntando peças

## Formação de Preço

Para formar o preço dos produtos e serviços é preciso conhecer:

### 1 - CUSTOS VARIÁVEIS

São todos os custos que variam diretamente em relação à quantidade de vendas (matéria-prima, embalagem, transporte). Para cada segmento devem-se verificar os impostos que incidem diretamente sobre o preço de venda a ser praticado na comercialização do produto ou prestação de serviços.

Nome do Produto/Serviço 1:

Custo Variável	Quantidade comprada	Valor (\$)	Rendimento	Custo por Unidade / Produto (\$)
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				

Total por Unidade Produto

R\$

## 2 - MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

É a quantia com a qual cada produto vai contribuir para pagar os custos fixos. Para calcular a Margem de Contribuição é preciso somar todos os custos fixos em valores mensais e dividir pela quantidade de produtos ou serviços previstos por mês.

Caso seu grupo tenha apenas um produto, ou os produtos tenham valores muito próximos, utilize a tabela abaixo:

<i>Custo Fixo Total</i>	<i>÷ Previsão de Vendas Total (soma da quantidade de produtos/serviços que serão vendidos em um mês)</i>	<i>= Margem de Contribuição</i>

Caso seu grupo tenha mais que um produto, com valores diferentes, utilize as tabelas abaixo:

Liste abaixo os seus 3 principais produtos/serviços, o preço de mercado e a projeção de vendas (em número de produtos) de cada um deles. Depois, multiplique o preço pela projeção de vendas para obter o faturamento por produto. Ao finalizar, some os resultados para obter o faturamento total. Por fim, calcule a porcentagem que cada produto/serviço representa em relação ao faturamento total.

<i>Produto</i>	<i>Preço de Mercado</i>	<i>X Previsão de Vendas (em quantidade)</i>	<i>= Faturamento</i>	<i>Porcentagem de participação no faturamento</i>
1				
2				
3				
<i>TOTAL</i>				

Agora, coloque na segunda coluna o valor dos custos fixos totais do seu grupo (calculado no capítulo anterior) e na terceira coluna, a porcentagem encontrada na tabela acima. Depois, multiplique uma coluna pela outra para obter o valor de quanto cada tipo de produto precisa contribuir para pagar os seus custos fixos.

<i>Produto</i>	<i>Custos Fixos Totais</i>	<i>X Porcentagem de participação no faturamento</i>	<i>= Contribuição de cada tipo de produto/serviço para pagar o custo fixo</i>
1			
2			
3			



#### 4 - MARGEM DE LUCRO DESEJADA

É o valor que tem o objetivo de ser reinvestido na organização, para compra de melhores equipamentos, ampliação do espaço de produção, melhoria de processos, etc. Para calcular esta margem é preciso levar em consideração algumas informações:

- Quanto os clientes estão dispostos a pagar pelo produto / serviço (volte para a pesquisa de Clientes)
- O diferencial se seu produto
- O preço adotado pelos seus concorrentes (volte na pesquisa com Concorrentes)

Lembre-se: o mercado normalmente determina o preço, a menos que seu produto seja exclusivo ou que tenha um diferencial que faça o preço ser mais alto pelo benefício que oferece.

*Valor do lucro desejado para o produto/serviço (em R\$):*

#### 5 - IMPOSTOS, COMISSÕES E PREÇO FINAL

Sobre o preço de todos os seus produtos, ainda podem incidir impostos (quando o grupo é formalizado) e comissões (quando o grupo paga uma porcentagem do valor do produto para quem o vendeu).

Muitos empreendedores simplesmente jogam as porcentagens sobre o preço do produto. No entanto, essa não é a maneira correta!

A seguir, você vai aprender a fazer este cálculo. Mas antes, consolide as informações que você obteve até agora sobre o Produto 1 do seu grupo.

<i>Preço de Venda Parcial - Produto 1</i>	
<i>Custo Variável (1)</i>	
<i>Margem de Contribuição (2)</i>	
<i>Mão-de-Obra (3)</i>	
<i>Margem de Lucro desejada (4)</i>	
<i>Preço de Venda Parcial (1+2+3+4)</i>	

Agora, chegou a hora de descobrir o preço de venda final do seu produto/serviço 1.

Liste na tabela abaixo, todos os impostos e comissões que incidem sobre suas vendas (ISS, ICMS, comissões,...).

<i>Imposto / Comissão</i>	<i>Valor do Imposto/ Comissão (em %)</i>		<i>= Valor do Imposto/ Comissão</i>
		$\div 100$	
		TOTAL	

Por fim, preencha a tabela abaixo, utilizando o preço de venda parcial e o valor obtido na tabela anterior, para chegar ao seu preço de venda final.

<i>Preço de Venda Parcial</i>		<i>1 - (Total de impostos e Comissões)</i>	<i>= Preço de Venda Final</i>
	$\div$	$1 - ( \quad ) =$	

PREÇO DE VENDA DO PRODUTO/SERVIÇO 1

A seguir, calcule o preço dos seus outros 2 principais produtos/serviços, utilizando o mesmo passo-a-passo

Nome do Produto/Serviço 2:

**1 - CUSTOS VARIÁVEIS**

<i>Custo Variável</i>	<i>Quantidade comprada</i>	<i>Valor (\$)</i>	<i>Rendimento</i>	<i>Custo por Unidade / Produto (\$)</i>
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
<i>Total por Unidade Produto</i>				<i>R\$</i>

**2 - MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO**

Margem de Contribuição do Produto 2:

**3 - MÃO DE OBRA**

<i>Etapa</i>	<i>Tempo necessário</i>	<i>X Valor da hora/ minuto</i>	<i>X Número de pessoas envolvidas no processo</i>	<i>= Valor da mão-de-obra para 1 unidade</i>
<i>TOTAL</i>				

#### 4 - MARGEM DE LUCRO DESEJADA

Valor do lucro desejado para o produto/serviço (em R\$):

#### 5 - IMPOSTOS, COMISSÕES E PREÇO FINAL

Preço de Venda Parcial - Produto 2	
Custo Variável (1)	
Margem de Contribuição (2)	
Mão-de-Obra (3)	
Margem de Lucro desejada (4)	
Preço de Venda Parcial (1+2+3+4)	

Imposto / Comissão	Valor do Imposto/ Comissão (em %)		= Valor do Imposto/ Comissão
		÷ 100	
		÷ 100	
		÷ 100	
		÷ 100	
		÷ 100	
		÷ 100	
		TOTAL	

Preço de Venda Parcial		1 - Total de impostos e Comissões	= Preço de Venda Final
	÷	1 - ( ) =	

PREÇO DE VENDA DO PRODUTO/SERVIÇO 2

Nome do Produto/Serviço 3:

**1 - CUSTOS VARIÁVEIS**

Matéria-Prima	Quantidade comprada	Valor (\$)	Rendimento	Custo por Unidade / Produto (\$)
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
Total por Unidade Produto				R\$

**2 - MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO**

Margem de Contribuição do Produto/Serviço 3:

**3 - MÃO DE OBRA**

Etapa	Tempo necessário	X Valor da hora/ minuto	X Número de pessoas envolvidas no processo	= Valor da mão-de-obra para 1 unidade
TOTAL				

#### 4 - MARGEM DE LUCRO DESEJADA

Valor do lucro desejado para o produto (em R\$):

#### 5 - IMPOSTOS, COMISSÕES E PREÇO FINAL

Preço de Venda Parcial - Produto 3	
Custo Variável (1)	
Margem de Contribuição (2)	
Mão-de-Obra (3)	
Margem de Lucro desejada (4)	
Preço de Venda Parcial (1+2+3+4)	

Imposto / Comissão	Valor do Imposto/ Comissão (em %)		= Valor do Imposto/ Comissão
		÷ 100	
		÷ 100	
		÷ 100	
		÷ 100	
		÷ 100	
		÷ 100	
TOTAL			

Preço de Venda Parcial		1 - Total de impostos e Comissões	= Preço de Venda Final
	÷	1 - ( ) =	

PREÇO DE VENDA DO PRODUTO/SERVIÇO 3	
-------------------------------------	--



# Capítulo 10

## Seu último passo Fluxo de Caixa

Parabéns empreendedor! Seu último passo antes de chegar ao topo da montanha está começando.

Agora que você já conhece um pouco a sua Estrutura de Custos, chegou a hora de levantar quais serão os investimentos necessários para o seu negócio acontecer e prever como será o faturamento dele.

Neste capítulo, você saberá mais sobre investimentos (fixos e financeiros), aprenderá a fazer uma previsão de faturamento e também um fluxo de caixa, através do qual poderá chegar à conclusão de quanto capital será necessário para fazer seu negócio girar e também quando ele vai finalmente começar a ser lucrativo.

Agora você está a um passo do topo. Organizando todas as informações levantadas durante a Escalada Empreendedora, facilmente você chega lá! Continue assim, empreendedor!

## Investimentos

### *Investimentos*

Para poder dar início à produção são necessários alguns equipamentos, móveis e ferramentas de trabalho. Este tipo de Investimento é chamado de Investimento Fixo. Também é preciso ter uma reserva em dinheiro para colocar o negócio para funcionar. Esse investimento é chamado de Capital de Giro Inicial, o qual precisa ser levado em conta durante toda a operação do grupo.

#### *a) Investimentos Fixos*

É a quantidade de recursos necessários para a implantação de toda a infraestrutura física do negócio (aquisição do ponto, máquinas, equipamentos e instalações, móveis e ferramentas de trabalho, etc.). Basicamente, o investimento fixo corresponde a todos os bens que você deve comprar para que seu grupo possa funcionar de maneira apropriada.

## Juntando peças

Nos quadros a seguir, relacione todos os equipamentos, máquinas, móveis, utensílios, ferramentas e veículos a serem adquiridos, a quantidade necessária, o valor de cada um e o total a ser desembolsado.

### *A – Máquinas e equipamentos*

<i>Descrição do equipamento</i>	<i>Quantidade x Valor Unitário</i>	<i>= Total</i>
1	x	
2	x	
3	x	
4	x	
5	x	
6	x	
<i>SUB-TOTAL(A)</i>		<i>\$</i>

**B – Móveis e utensílios**

Descrição do item	Quantidade x Valor Unitário	= Total
1	X	
2	X	
3	X	
4	X	
5	X	
6	X	
<i>SUB-TOTAL(B)</i>		\$

**C – Veículos**

Descrição do veículo	Quantidade x Valor Unitário	= Total
1	X	
2	X	
3	X	
<i>SUB-TOTAL(C)</i>		\$

**D - Reforma e Aquisição de ponto**

Descrição do item	Quantidade x Valor Unitário	= Total
1	X	
2	X	
3	X	
4	X	
5	X	
6	X	
<i>SUB-TOTAL(D)</i>		\$

**TOTAL DO INVESTIMENTO FIXO (A+B+C+D)**

<i>SUB-TOTAL(A)</i>	<i>SUB-TOTAL(B)</i>	<i>SUB-TOTAL(C)</i>	<i>SUB-TOTAL(D)</i>	<i>TOTAL</i>
R\$	R\$	R\$	R\$	R\$

**b) Investimentos financeiros**

Os investimentos financeiros são aqueles destinados à formação de capital inicial para que o empreendimento comece a funcionar, compreendendo a compra de matéria-prima e pagamento dos custos fixos.

# Juntando peças

Com base nas informações coletadas no capítulo anterior (custos fixos e custos variáveis), calcule, nos quadros a seguir, a necessidade de investimentos financeiros do seu grupo.

<i>Produto/Serviço</i>	<i>Custo Variável + Mão-de-obra por Produto</i>	<i>X Projeção de Vendas</i>	<i>= Custo Variável Total</i>
1			
2			
3			
<i>TOTAL</i>			<i>R\$</i>

<i>Investimentos Financeiros Totais</i>	
<i>Custo Variável Total (A)</i>	<i>R\$</i>
<i>Custos Fixos Mensais (B)</i>	<i>R\$</i>
<i>Total de Investimento Financeiro (A+B)</i>	<i>R\$</i>

## Previsão de Faturamento

Uma das principais dúvidas que os empreendedores tem ao iniciar seu negócio é qual será o lucro mensal da empresa.

Agora que você já tem sua projeção de vendas e já calculou corretamente o preço dos seus 3 principais produtos/serviços, está na hora de descobrir qual será o faturamento mensal do seu grupo. Este é o último passo que você precisa dar para construir seu fluxo de caixa e descobrir qual será o lucro mensal do seu empreendimento.

## Juntando peças

Na tabela a seguir, você irá calcular a previsão de faturamento mensal do seu grupo. Liste os seus 3 principais produtos/serviços e qual a projeção de vendas e o preço de cada um deles. Depois, multiplique a projeção de vendas pelo preço. Ao somar os resultados obtidos você terá o faturamento mensal do empreendimento.

<i>Produto/Serviço</i>	<i>Quantidade (estimativa de vendas)</i>	<i>x Preço de Venda Unitário \$</i>	<i>= Faturamento Total (\$)</i>
1			
2			
3			
TOTAL			\$

Agora, preencha a tabela a seguir, para descobrir o valor total de impostos e comissões que deverão ser pagos, encima do faturamento.

<i>Item</i>	<i>Porcentagem</i>	<i>X Faturamento</i>	<i>= Valor Total</i>
<i>Impostos</i>			
<i>Comissões</i>			

## Projeção de Fluxo de Caixa

O Fluxo de Caixa é uma ferramenta muito importante para qualquer grupo. Ele é considerado como um “mapa” que mostra todas as movimentações financeiras (entradas e saídas de dinheiro) em um determinado período, que pode ser diário, semanal, mensal, etc.

Para um grupo que está iniciando, é fundamental fazer uma projeção de fluxo de caixa, que irá mostrar os pagamentos e recebimentos esperados para o período. O ideal é que essa projeção seja feita para no mínimo 1 ano, com previsões mensais.

Com o fluxo de caixa em mãos, o empreendedor tem informações preciosas para tomar decisões sobre o negócio e também para realizar o seu planejamento financeiro, identificando necessidades de capital de giro, lucro que será obtido no período, entre muitas outras coisas.

## Juntando peças

Com base nas informações coletadas neste capítulo e no capítulo anterior, monte o fluxo de caixa do seu grupo.

Para isso, siga os seguintes passos:

- 1 – Informe o saldo inicial do grupo (quanto dinheiro ele tem em caixa no mês 1).
- 2 – Preencha a sazonalidade e a previsão de crescimento do seu negócio. Ao longo de 1 ano, você terá meses em que vai vender mais ou vender menos do que aquilo que você previu até agora. E nos primeiros meses, também é difícil alcançar 100% de vendas. Pense nisso!
- 3 – Preencha as entradas, levando em consideração, primeiramente as vendas. Quanto da sua previsão de vendas será vendida à vista e à prazo? Pense também nos recursos que vão entrar na empresa, e que correspondem a recursos próprios de membros do grupo e empréstimos realizados. Não esqueça que a porcentagem que você definiu no Passo 2, vai incidir sobre as vendas.
- 4 – Preencha as saídas do grupo, já calculadas anteriormente. Lembre-se que a porcentagem definida no passo 2 vai incidir sobre os custos variáveis, impostos e comissões. Neste momento, você também terá que relacionar os investimentos fixos que serão realizados em cada mês, e o pagamento de empréstimos realizados.
- 5 – Calcular o saldo do período e o saldo final, utilizando os cálculos indicados na tabela.

	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
<b>SALDO INICIAL</b> (= Saldo Final do mês anterior)												
<i>Sazonalidade e Crescimento Progressivo</i>												
<b>ENTRADAS</b>												
Vendas à vista												
Vendas à prazo												
Empréstimos												
Recursos Próprios												
<b>SAÍDAS</b>												
Custos Fixos												
Custos Variáveis												
Impostos												
Comissões												
Investimento Fixo												
Financiamento												
<b>SALDO DO MÊS</b> (Entradas - Saídas)												
<b>SALDO FINAL</b> (Saldo inicial + Saldo do período)												

## Análises Financeiras

As análises mais importantes que podem ser feitas a partir do fluxo de caixa são:

### NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO

Com o saldo do mês, é possível avaliar a necessidade de capital de giro, para cobrir as saídas de um mês para o outro. Quando fica negativo você tem tempo de prever alternativas para deixar o saldo positivo ou para zerar esse saldo naquele mês.

	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4
SALDO INICIAL	-	(460,00)	(906,75)	(1.333,00)
ENTRADAS	40,00	75,00	107,50	127,50
SAÍDAS	500,00	521,75	533,75	544,00
SALDO DO MÊS	(460,00)	(446,75)	(426,25)	(416,50)
SALDO FINAL	(460,00)	(906,75)	(1.333,00)	(1.749,50)

### PONTO DE EQUILÍBRIO

O ponto de equilíbrio é a quantidade de vendas mínima para cobrir os custos fixos do grupo, ou seja, para não ter prejuízo nem lucro no período. É ficar no “zero a zero”. Para identificar o ponto de equilíbrio no seu fluxo de caixa, procure o mês em que o saldo do mês deixou de ser negativo e passou a ser positivo.

	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4
SALDO INICIAL	-	(460,00)	(906,75)	(740,50)
ENTRADAS	40,00	75,00	700,00	1.200,00
SAÍDAS	500,00	521,75	533,75	544,00
SALDO DO MÊS	(460,00)	(446,75)	166,25	656,00
SALDO FINAL	(460,00)	(906,75)	(740,50)	(84,50)

# Encerramento

## O topo

Parabéns! Vocês chegaram ao topo da montanha e fincaram a bandeira do seu grupo lá! Um lugar ao qual muitos empreendedores não puderam chegar por falta de planejamento.

Esperamos que o seu Plano de Negócios, agora completo, tenha sido apenas o primeiro passo para vocês se tornarem grandes escaladores. Agora é responsabilidade de vocês fazer com que o seu empreendimento saia do papel e se transforme na realidade que vocês esperam.

Muitas outras montanhas surgirão à sua frente, e esperamos que todos vocês tenham vontade de conquistá-las e de colocarem a sua bandeira no topo delas, afinal de contas, agora é a hora de vocês quererem ir mais longe, escalar montanhas mais altas... subir sempre mais!

Para isso acontecer, é preciso estar preparado. A escalada não pára por aqui! Busquem sempre mais e mais conhecimento. Quanto mais vocês souberem, mais fácil os obstáculos serão ultrapassados.

Desejamos a todos vocês muito sucesso e esperamos que a partir de agora, nenhuma montanha, por mais alta que seja, possa impedi-los de chegar ao topo: o lugar onde o sucesso se encontra!



## Anexo 1

# Modelo de regimento interno

REGIMENTO INTERNO  
GRUPO \_\_\_\_\_

1. O Grupo (Nome do grupo) é uma organização não governamental, informal e matricial. Todos os participantes são donos, são chefes e têm tarefas a serem cumpridas para que, unidos, alcancem os objetivos do grupo.

2. O Grupo (Nome do grupo) tem como objetivo (descrever os objetivos do grupo)

3. Todas as regras que regem o Grupo (Nome do grupo) estão contidas neste Regimento Interno, ao que se obrigam todos os seus participantes.

4. As decisões são tomadas em grupo nas reuniões gerais, que acontecem (dia da semana), (horário), (frequência), (local), (endereço, cidade, estado). As reuniões de produção acontecem (dias da semana), (horário), (local), (endereço, cidade, estado).

5. Nas reuniões gerais, são priorizados os seguintes temas:

- organização e planejamento
- tomada de decisões

6. O grupo (está ou não está) aberto a novos integrantes que compartilhem dos mesmos objetivos e participem das atividades coletivas.

7. A adesão de novos integrantes obedece regras e procedimentos que devem ser rigorosamente seguidos, mesmo que a pessoa interessada seja conhecida, parente, ou antiga participante do grupo que em período significativo de tempo tenha se ausentado sem justificativas ou se desligado do grupo.

8. A pessoa interessada em aderir ao grupo será acolhida individualmente e cadastrada pelo responsável pelo Recursos Humanos do grupo. No acolhimento, o artesão interessado será informado sobre o funcionamento e regras de participação do grupo.

9. Após o acolhimento, se mantido o interesse, será feito o convite para o artesão interessado comparecer na próxima reunião geral do grupo, onde o mesmo será apresentado e acolhido pelo grupo e, se declarar estar de acordo com o regimento interno do grupo, poderá assinar o Termo de Adesão na Condição de Iniciante.

10. A condição de iniciante perdura por (número de meses), período em que o artesão está em experiência, sob avaliação, e não tem direito a votar ou ser votado.

11. Os iniciantes serão avaliados nos seguintes critérios:

- Pontualidade e Frequência
- Interesse pelo trabalho
- Participação e cumprimento de compromissos
- Potencialidade da capacidade produtiva (habilidades, quantidade, qualidade)
- Compromisso com o grupo e seus objetivos

12. Terminado o Tempo de Experiência, o artesão aprovado poderá assinar o Termo de Adesão de Membro de Grupo, a partir do que terá direito a voto e a ser votado.

13. São deveres de todos os participantes:

- Participar das reuniões gerais e outras necessárias realizadas pelo grupo, com pelo menos 80% de frequência mensal (quando houver mais faltas do que as permitidas, sem justificativa, será descontado da renda);
- Participar das oficinas de produção com pelo menos 80% de frequência mensal;
- Cumprir os compromissos assumidos com o grupo;
- Ser responsável com o material de trabalho, a saber:
  - devolver as sobras,
  - entregar os produtos prontos para a equipe de controle de qualidade de produção,
  - cumprir o prazo de produção,
  - não desperdiçar material,

- usar e guardar adequadamente as ferramentas de trabalho.
- Prestar contas de cada operação financeira com recursos do grupo:
  - Entregar para a equipe financeira os comprovantes de compras e outras despesas aprovadas pelo grupo,
  - Comprar com economia e qualidade.
- Submeter os artesanatos de produção própria à aprovação da Equipe de Marketing para usufruir dos espaços coletivos de comercialização do grupo.
- Providenciar, com antecedência, a sua substituição em caso de impossibilidade de comparecer a compromissos assumidos.
- Participar das reuniões externas do grupo, mas que são de interesse deste;

#### 14. São direitos dos participantes:

- Os membros efetivos do grupo têm direito a votar e a serem votados se estiverem em dia com os deveres e obrigações do regimento Interno.
- Justificar até duas faltas no prazo de um mês por motivos de força maior:

- Calamidade
- Acidente
- Morte
- Doenças
- Trabalho
- Consulta médica
- Cursos e reuniões importantes

- Utilizar a marca e dispor das conquistas do grupo, dos materiais e espaços para produção e comercialização de artesanato, conforme planejamento e organização das atividades pelo grupo.

- Participar do resultado financeiro do grupo, conforme disposto neste regimento

15. Para usufruir dos direitos de membro do grupo, o participante deverá estar em dia com suas obrigações.

16. Todas as decisões que sejam diferentes ao previamente combinado com o grupo, devem ser discutidas em reunião. Nenhuma decisão deve ser tomada sem que todos os membros sejam consultados.

17. As oficinas de produção são responsabilidade da Equipe de Produção e terá um participante do grupo responsável pela coordenação e

instrução aos demais. O coordenador de oficinas de produção, em conjunto com seus auxiliares cuida de: organizar a produção com o grupo, ensinar as técnicas e confecção de novos produtos, controlar o estoque de materiais da oficina, distribuir o material de produção entre os participantes, registrar a participação, registrar a entrega de produtos de cada artesão, controlar a qualidade dos produtos, atender os pedidos, etiquetar, listar e destinar o escoamento dos produtos conforme combinado com a equipe de marketing, repassar ao financeiro os recursos necessários para as atividades.

18. A produção é organizada nos dias de funcionamento da oficina. Os membros efetivos do grupo que forem freqüentes nas oficinas poderão levar material para produção em casa, sendo que a distribuição de material e a entrega de produtos para venda será realizado exclusivamente durante as oficinas, pelo coordenador. Os iniciantes poderão levar material para produção em casa somente após um mês de participação freqüente nas oficinas, se dominar as técnicas de produção.

19. A equipe de Marketing é responsável pelo contato com clientes e pelas técnicas de venda. A esta equipe cabe realizar: pesquisas de mercado (levantamentos de preços, produtos, concorrentes, etc) e repassar as tendências de mercado para o grupo; definir os produtos que podem levar a etiqueta do grupo; organizar os produtos para comercialização e distribuir os produtos entre os locais de venda; recolher os produtos que não têm aceitação de mercado; definir os locais onde serão comercializados os produtos; cuidar da divulgação do grupo, receber e repassar encomendas para a equipe de produção, entregar as encomendas, repassar os controles de venda e os produtos recolhidos dos locais de venda para controle de estoque pelo financeiro, manter as listas de produtos e preços atualizadas bem como os controles de venda, repassar os valores recebidos e os controles das vendas para o financeiro.

20. A equipe de RH cuida do bem estar das pessoas do grupo e atividades a serem realizadas, divide as tarefas e organiza as escalas, cuida do cumprimento das normas e do funcionamento, realiza o acolhimento de novas pessoas no grupo, seleciona quem entra para as equipes, avalia as pessoas das equipes, e coloca em discussão nas reuniões do grupo as questões que escapam ao Regimento Interno para decisão e deliberação do procedimento a ser tomado, cuida da documentação do grupo e Termos de compromissos, cuida da organização e participação coletiva.

21. A equipe do Financeiro cuida dos recursos financeiros, controla o estoque de materiais e produtos, faz pagamentos, minimiza custos, cuida

do faturamento e lucro, mantém em dia o livro caixa e organiza os comprovantes da movimentação financeira, faz os relatórios e prestação de contas para informação de todo o grupo.

22. Todo recurso que entra e sai deve ter registro e cada lançamento do caixa deve ter comprovante.

23. O fundo coletivo do grupo é utilizado para dois fins:

a) apoio aos membros do grupo que realizam os plantões de vendas, compras e participam das reuniões e cursos em benefício do grupo (VT's, alimentação e outros).

b) apoio à produção e atividades coletivas do grupo: atendimento de encomendas, complementação de material para as oficinas, compras de embalagens, material para as oficinas, material de identificação e divulgação do grupo, festividades e confraternizações do grupo.

24. A renda é dividida entre o coletivo e os artesãos, sendo: (porcentagem) da venda de cada produto destinada ao fundo coletivo do grupo, (porcentagem) para os artesãos que realizam as vendas e os outros (porcentagem) que será dividido por igual por todos os membros do grupo.

25. O artesão que produzir com seu próprio material poderá expor seus produtos particulares nos espaços de venda do grupo se for aprovado pela equipe de marketing, dividindo as despesas com a mesma proporção dos demais e deixando 10% de sua venda para o fundo coletivo.

26. Os artesãos do grupo podem participar das vendas do produto através de escalas, venda em lojas, atendimento a encomendas, venda porta a porta ou outras, e terão direito a (porcentagem) do valor da venda daqueles produtos se realizada individualmente ou a participar do rateio dos (porcentagem) sobre as vendas do dia, se houver mais de uma pessoa na escala de venda naquele dia e local.

27. A prestação de contas do grupo será feita mensalmente, constando a distribuição do resultado entre os membros dos grupos, pagamento de todos os compromissos e despesas e fundo coletivo do grupo.

28. Qualquer proposta de alteração de regras e ou funcionamento deverão ser tratadas nas reuniões gerais do grupo e submetidas à aprovação pela maioria dos presentes.

29. As decisões tomadas nas reuniões gerais do grupo deverão ser docu-

mentadas em ata, constando as assinaturas dos presentes e vincularão a todos os participantes e membros do grupo, presentes ou não, ainda que discordantes.

30. Este regimento entrará em vigor a partir da data de sua aprovação em reunião geral.

Local, (dia, mês e ano)

Assinam os seguintes membros do grupo, presentes à reunião de aprovação ocorrida em (dia, mês e ano).

---

---

---

---

---

## Anexo 2

# Teste Vocacional

1 – No grupo, o que eu mais gosto de fazer é...

- A. Inventar novos produtos e aprender novas técnicas de produção
- B. Controlar o dinheiro que sai e entra e comprar matéria-prima e outras coisas que o grupo esteja precisando
- C. Cuidar para que todos os integrantes do grupo estejam satisfeitos e que todas as regras sejam cumpridas
- D. Ver o que está vendendo por aí e criar produtos parecidos e vender os produtos do grupo

2 - O que eu sei fazer...

- A. Produzir
- B. Controlar o dinheiro
- C. Cuidar que as regras sejam cumpridas
- D. Vender

3 – O que eu mais gosto de fazer em casa é...

- A. Cozinhar, lavar, passar etc.
- B. Fazer compras e cuidar das finanças da casa
- C. Cuidar do marido/esposa e dos filhos
- D. Conversar com vizinhas e parentes

4 – O controle que mais me interessa no grupo é...

- A. Controle de produção
- B. Livro Caixa (entradas e saídas de dinheiro)
- C. Regimento Interno (regras do grupo)
- D. Controle de vendas

5 - A pior coisa para mim é ter que...

- A. Controlar se todos estão produzindo direito e com qualidade
- B. Fazer contas
- C. Chamar a atenção de alguém que está fazendo algo errado
- D. Vender algo pra alguém

## RESULTADO

Nas perguntas 1, 2, 3 e 4, quantas vezes você marcou as letras:

A \_\_\_\_\_ B \_\_\_\_\_ C \_\_\_\_\_ D \_\_\_\_\_

Se você marcou mais a letra A, pense seriamente em fazer parte da área de PRODUÇÃO. Se você marcou mais a B, participe da área de FINANÇAS. Se você marcou mais a C, trabalhe na área de RECURSOS HUMANOS. E se você marcou mais a D, pense em trabalhar com MARKETING.

Qual letra você marcou na pergunta 5?

( ) A      ( ) B      ( ) C      ( ) D

Se você marcou a A, não trabalhe de jeito nenhum com PRODUÇÃO. Se você marcou a B, não trabalhe com FINANÇAS. Se você marcou a C, fique longe da área de RECURSOS HUMANOS. E se você marcou a D, não pense em trabalhar na área de MARKETING.







# *escalada empreendedora*



**"empreendedorismo é o motor que  
movimenta a economia."**

