

EDIFICAÇÕES - PARTE I

EMPREENDEDORISMO



EDIFICAÇÕES - PARTE I

EMPREENDEDORISMO



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	04
BOAS VINDAS	05
INFORMAÇÕES INTRODUTÓRIAS	06
Organização curricular	06
Sistema de tutoria	06
Sistema de avaliação	06
VOCÊ E OS ESTUDOS À DISTÂNCIA	07
Organizando os estudos	07
Conhecendo o ambiente virtual de aprendizagem	08
PLANEJAMENTO	09
ESCREVENDO UM PLANO DE NEGÓCIO	12

APRESENTAÇÃO

A **Escola Técnica Nossa Senhora Aparecida** com o intuito de se tornar referência em ensino técnico no Brasil, lança cursos técnicos em diversos eixos, de forma a atender uma demanda regional e estadual.

Por meio de um trabalho diferenciado o estudante é instigado ao seu autodesenvolvimento, aliando a pesquisa e a prática.

Essa competência e boa formação são os requisitos necessários para quem deseja estar preparado para enfrentar os desafios do mercado profissional. A escolha de um curso que aproxime teoria e prática e permita a realização de experiências contribui de maneira decisiva para a formação de um profissional comprometido com a qualidade e a inovação.

Ciente dessa importância a escola técnica Nossa Senhora Aparecida reuniu profissionais especialistas das áreas fins dos cursos propostos para fornecer cursos técnicos de qualidade para a comunidade da região.

Como escola de desenvolvimento tecnológico, na área de educação, através de um trabalho sério, realizado nos últimos anos no campo da educação básica, fortalece e amplia o seu programa de cursos, instituindo, em Goiás cursos técnicos de educação profissional.

Os cursos da Escola Técnica Nossa Senhora Aparecida são oferecidos na modalidade semipresencial, utilizando-se da plataforma Moodle ou Material Apostilado, mediado por professores formadores/tutores renomados. Além dos momentos presenciais, serão oferecidos no ambiente virtual: fórum de apresentação, fórum de notícias, slide com conteúdos pertinentes ao curso em questão, links de reportagens direcionadas, sistematização da aprendizagem.

BOAS VINDAS

Bem vindo à Escola Técnica Nossa Senhora Aparecida!

Prezado (a) Cursista,

Que bom tê-lo (a) conosco!

Ao ter escolhido estudar na modalidade à distância, por meio de um ambiente virtual de aprendizagem, você optou por uma forma de aprender que requer habilidades e competências específicas por parte dos professores e estudantes. Em nossos cursos à distância, é você quem organiza a forma e o tempo de seus estudos, ou seja, é você o agente da sua aprendizagem. Estudar e aprender a distância exigirá disciplina.

Recomendamos que antes de acessar o espaço virtual de aprendizagem, faça uma leitura cuidadosa de todas as orientações para realização das atividades.

É importante que, ao iniciar o curso, você tenha uma compreensão clara de como será estruturada sua aprendizagem.

Uma orientação importante é que você crie uma conta de e-mail específica para receber informações do curso, seus exercícios corrigidos, comunicados e avisos. É de responsabilidade do estudante verificar também sua caixa de spam-lixo para ter acesso a todas as informações enviadas.

Desejamos um ótimo curso.

INFORMAÇÕES INTRODUTÓRIAS

ORGANIZAÇÃO CURRICULAR

Cada curso possui matriz curricular própria dividida em módulos de ensino semanais. O cronograma e planejamento de cada curso são modulados conforme as disposições dos professores e as atualizações dos conteúdos.

Os cursos têm apostilas de conteúdo para cada componente curricular, elaboradas por profissionais de referência em Goiás.

Os certificados serão emitidos pela Escola Nossa Senhora Aparecida até 90 dias após o término do curso, tendo em vista o trabalho de fechamento das notas e avaliação do curso.

SISTEMA DE TUTORIA

O tutor será o profissional que estará mais próximo de você durante o período do curso, passando todos os comunicados e avisos, cobrando a entrega das atividades.

Conte com o tutor da sua turma para tirar suas dúvidas sejam elas do ambiente virtual, conteúdo do curso ou dúvida e questionamentos sobre os exercícios.

SISTEMA DE AVALIAÇÃO

A avaliação será obtida através da participação e da avaliação do nível de conhecimento que o estudante demonstrar em chats, fóruns e exercícios.

Ao término do curso será informado para os estudantes de forma individualizada sobre sua aprovação e desempenho no curso.

VOCÊ E OS ESTUDOS À DISTÂNCIA

ORGANIZANDO OS ESTUDOS

O estudo por meio de um ambiente virtual de aprendizagem não é mais difícil e nem mais fácil do que num ambiente presencial. É apenas diferente. O estudo à distância exige muita disciplina. As orientações a seguir irão auxiliá-lo a criar hábitos de estudo.

- Elabore um horário semanal, considerando a carga horária do curso. Nesse plano, você deve prever o tempo a ser dedicado:
 - à leitura do conteúdo das aulas, incluindo seus links para leituras complementares, sites externos, glossário e referências bibliográficas;
 - à realização das atividades ao final de cada semana;
 - à participação nos chats;
 - à participação nos fóruns de discussão;
 - ao processo de interação com o professor e/ou com o tutor;
 - ao processo de interação com seus colegas de curso, por mensagem ou por chat.

Uma vez iniciados os seus estudos, faça o possível para manter um ritmo constante, procurando seguir o plano previamente elaborado. Na educação à distância, é você, que deve gerenciar o seu processo de aprendizagem.

Procure manter uma comunicação constante com seu tutor, com o intuito de tirar dúvidas sobre o conteúdo e/ou curso e trocar informações, experiências e outras questões pertinentes.

Explore ao máximo as ferramentas de comunicação disponíveis (mensageiro, fórum de discussão, chat).

É imprescindível sua participação nas atividades presenciais obrigatórias (aulas), elas são parte obrigatória para finalização do curso.

CONHECENDO O AMBIENTE VIRTUAL DE APRENDIZAGEM

No ambiente virtual de aprendizagem também necessitamos de uma organização para que ocorram os processos de ensino, de aprendizagem e principalmente a interação entre professor/tutor e estudantes.

O ambiente virtual de aprendizagem da Escola Nossa Senhora Aparecida é o Moodle.

Em sua sala de aula, você encontrará espaços de comunicação e interação: quadro de notícias, atividades recentes, informações sobre o professor e sobre seus colegas de turma, calendário, recurso para o envio da sistematização ao seu tutor e ferramentas de comunicação.

Sucesso no seu Curso!

PLANEJAMENTO

ONDE ESTÁ O “PLANEJAMENTO” DENTRO DA ADMINISTRAÇÃO

As quatro funções básicas desempenhadas pelo grupo administrador de um Empreendimento são:

- Planejar onde se deseja chegar e decidir o que será feito para se chegar ao lugar desejado;
- Organizar os recursos (humanos, financeiros, matérias-primas) e começar a caminhada;
- Dirigir a Organização, colocando em prática tudo o que foi planejado;
- Controlar o que está acontecendo dentro e fora do Empreendimento, acompanhando as atividades e resolvendo os problemas que vão aparecendo ao longo do tempo.

PORQUE PLANEJAR É IMPORTANTE

O primeiro item, referente ao Planejamento, é importante para que se estabeleça, desde o início do Empreendimento:

- o motivo pelo qual ele existe;
- onde ele quer chegar; e
- como ele vai chegar.

Ainda que ninguém desenvolva uma atividade sem ter um objetivo em mente, deixar claro esses objetivos através da condução de um processo de Planejamento coerente, bem feito, passo a passo e por

escrito tem como vantagens:

- Deixar claro a todos os envolvidos o que se pensa para o futuro;
- Buscar um consenso entre os participantes do grupo (o quê, sem dúvida, reduzirá conflitos e frustrações no futuro);
- Estimular a reflexão e o debate a respeito do propósito e dos objetivos do Empreendimento;
- Ter um registro do que se pensa hoje, criando uma base para a tomada de decisões no futuro;
- e, PRINCIPALMENTE, fazer com que o grupo tenha uma POSTURA ATIVA em relação ao seu negócio. A idéia não é que o grupo se prenda ao seu Planejamento, mas sim que defina o que deve ser feito PRIORITARIAMENTE.

DO “PLANEJAMENTO” PARA O “PLANO DE NEGÓCIOS”

Um “Plano de Negócios” nada mais é do que o produto deste processo formal de Planejamento, isto é, um documento onde constam:

- a descrição do Empreendimento;
- a forma como ele trabalha (como gera renda e quais os gastos envolvidos nesse processo);
- e o que ele pretende para o seu futuro.

Existem alguns passos mais comuns para a construção destes Planos de Negócios. Tais passos facilitam a condução do processo de Planejamento, pelo lado dos empreendedores, e o seu entendimento, por parte dos outros interessados. Explicaremos esses passos na seção 2.

OS INTERESSADOS NO PLANO DE NEGÓCIOS

O Plano de Negócios também é utilizado para apresentar o Empreendimento para outros grupos interessados em conhecê-lo, seja para fazerem empréstimos e financiamentos, seja para firmarem parcerias. Exemplos desses grupos são:

- Bancos e outras instituições financeiras, que querem saber o quão sério é o Empreendimento para o qual eles estão emprestando dinheiro, avaliando, assim, a probabilidade de que esses “dêem um calote” ou “quebrem”;
- Patrocinadores, que querem saber se os recursos doados para o grupo vão ser bem utilizados;
- Parceiros, que, além de seriedade, buscam elementos em comum entre eles mesmos e o Empreendimento.

Poderiam ser dados muitos outros exemplos, mas o importante aqui é mostrar outra utilidade bastante evidente do Plano de Negócios: transmitir credibilidade e construir uma imagem de seriedade e solidez perante o resto da sociedade.

Essas características são realmente reforçadas quando se tem um Planejamento realista e bem feito para sustentar as decisões do Empreendimento.

ESCREVENDO UM PLANO DE NEGÓCIOS

Apresentamos a seguir, de forma resumida, os pontos que geralmente compõem o Plano de Negócios, bem como a definição dos termos básicos mais utilizados em Administração. Lembre-se de que a ordem dos pontos aqui apresentada é apenas uma sugestão que os integrantes do Empreendimento podem seguir para fins de análise e reflexão.

DIAGNÓSTICO DO EMPREENDIMENTO

Inicialmente, convém descrever a situação atual do Empreendimento, ou seja, descrever tudo o que já existe nele. A idéia é estabelecer uma base para as reflexões dos próximos pontos.

Logo, devem ser identificados:

- Nome e localização atuais;
- Vendas atuais: quem são os principais clientes; quais os principais produtos vendidos; qual a quantidade de vendas por produto; qual a forma de divulgação; qual o local onde os produtos são vendidos;
- Forma de organização atual: como as tarefas são divididas; qual a hierarquia existente entre os trabalhadores; qual a forma de comunicação entre os mesmos;
- Remuneração atual dos trabalhadores e as suas atuais habilidades e capacidades;
- Situação atual do dinheiro do grupo;
- Principais parcerias atuais: quais são seus principais

financiadores e colaboradores.

MISSÃO

É a definição, em termos bem amplos e gerais, da razão de ser do Empreendimento. A Missão deve ser vaga o bastante para não restringir as possibilidades de atuação e específica o bastante para dar um foco para o trabalho do grupo. A restrição deve ser o suficiente para possibilitar a Análise de Mercado, a ser feita no item 2.3.

Leia o seguinte exemplo de Missão, de uma empresa de alimentação:

“Atender as necessidades de alimentação do ser humano, com produtos saborosos e saudáveis. Gerar renda para os proprietários, contribuindo para o crescimento dos membros do grupo.”

Observe que a missão deve conter QUATRO PONTOS básicos:

- **BENEFÍCIO EXTERNO:** é a contribuição que o grupo espera dar para a sociedade. Qual necessidade das pessoas o grupo vai atender? No exemplo acima, “atender as necessidades de alimentação do ser humano” é o Benefício Externo do grupo.
- **BENEFÍCIO PRÓPRIO:** é o que os integrantes do grupo esperam ganhar com o Empreendimento. Ao proporcionar um benefício externo para a sociedade, o que o grupo irá ganhar em troca? Encontramos o benefício interno no exemplo no trecho “gerar renda para os proprietários”.
- **CAMINHO:** é o que exatamente o grupo irá fazer para gerar o benefício externo e interno, que tipo de produto ou serviço ele irá oferecer. “Produtos saborosos e saudáveis” é o Caminho da empresa no exemplo.
- **VALORES:** quais os princípios e valores que embasam

as atividades do grupo. No exemplo, “contribuindo para o crescimento dos membros” é um valor defendido pela empresa.

A MISSÃO também dá base para as decisões do grupo. Logo, no exemplo, a empresa de alimentação NÃO escolheria por vender um produto muito gorduroso (não saudável) ou que não gerasse renda para seus proprietários.

ANÁLISE DE MERCADO

A definição do mercado em que o Empreendimento atuará e como ele se vê dentro de tal mercado são pontos já abordados, em termos gerais, dentro da Missão. Na ANÁLISE DE MERCADO vamos tratar deste assunto de forma mais específica, buscando conhecer todos aqueles que participam do mercado em questão.

Segmentação de Mercado

O primeiro passo da ANÁLISE DE MERCADO é conhecer quem são os clientes que o grupo pretende conquistar.

- **MERCADO:** são todas as pessoas que estariam dispostas a comprar os produtos do Empreendimento. Definido com base na Missão descrita anteriormente.
- **SEGMENTAÇÃO DE MERCADO:** divisão do Mercado em grupos de clientes com necessidades e vontades semelhantes.

O Empreendimento deve fazer a Segmentação para entender melhor seus clientes (quais suas vontades, preferências, hábitos de consumo, critérios de decisão de compra), e assim oferecer um produto mais adequado para cada grupo de clientes.

- **HÁBITOS DE CONSUMO:** como os clientes costumam

consumir determinados produtos (qual tipo de produto consomem, quantas vezes por semana, onde costumam comprar). Lembre-se de que esses costumes podem mudar (as pessoas não irão consumir sempre da mesma forma).

- **CRITÉRIOS DE DECISÃO DE COMPRA:** com o que o cliente se importa na hora de comprar um produto ou serviço. Preço e Qualidade são exemplos de Critérios de Decisão de Compra.

Análise da Concorrência

É preciso conhecer todos aqueles que oferecem o mesmo tipo de produto que o Empreendimento, fazendo-se uma pesquisa sobre os produtos, preços, pontos-de-venda e divulgação do concorrente.

Busca-se com isso comparar a forma pela qual cada um dos concorrentes atende às vontades e necessidades de cada um dos Segmentos de Mercado identificados na seção anterior. Assim, saberemos se os concorrentes estão melhores ou piores do que o Empreendimento.

Análise SWOT

Chegou o momento de conhecer melhor o próprio Empreendimento e o ambiente que o cerca. Fazemos isso através da ANÁLISE SWOT. O termo está em inglês e se refere à análise do ambiente interno (Pontos Fortes e Fracos) e externo (Oportunidades e Ameaças) do Empreendimento, explicados abaixo.

Análise de Ambiente Interno

O ambiente interno é composto pelos pontos internos do grupo, ou seja, que estão sob seu controle, e que podem favorecer ou prejudicar o seu desempenho.

- **PONTOS FORTES:** aspectos que favorecem o bom funcionamento do grupo. O grupo é bom em fazer o quê?

Um exemplo de Ponto Forte seria o bom conhecimento das necessidades e vontades dos Segmentos de Mercado;

- **PONTOS FRACOS:** aspectos que prejudicam o andamento do grupo. Quais são as falhas do grupo? Um exemplo de Ponto Fraco seria a falta de comprometimento dos membros.

Análise de Ambiente Externo

O ambiente externo é composto por todas as instituições e aspectos da sociedade que de alguma forma se relacionam com o Empreendimento, mas que ele não pode controlar (a Legislação Sanitária, por exemplo).

- **OPORTUNIDADES** são os aspectos do Ambiente Externo que podem contribuir para o alcance da Missão;
- **AMEAÇAS** são os aspectos externos que podem prejudicar o desempenho do Empreendimento. Exemplos de Ameaças são as Barreiras de Entrada.
- **BARREIRAS DE ENTRADA:** são obstáculos que impossibilitam o funcionamento do Empreendimento. A exigência de notas fiscais pelos clientes é um exemplo de Barreira de Entrada. Nesse caso, se o grupo não tiver as notas fiscais, não conseguirá vender nenhum produto, não podendo funcionar.

OBJETIVOS

São orientações gerais para atuação do Empreendimento a curto prazo (um ano, por exemplo) que conduzem o grupo em direção à Missão. Considera o curto prazo, por isso é diferente da Missão, a qual considera o longo prazo.

Algumas perguntas podem orientar a definição dos Objetivos, como por exemplo:

- Como o grupo deseja se enxergar ao final do ano?
- Queremos cobrir todos os nossos custos até o final do ano, não precisando mais de financiamento externo?
- Queremos aumentar nosso rendimento individual até o final do ano?
- Pretendemos manter o mesmo grupo até o final do ano? Iremos chamar mais pessoas, aumentando o grupo?
- Queremos aumentar o número de vendas para nossos atuais segmentos?
- Queremos ENTRAR em novos Segmentos de Mercado? (ou seja, queremos começar a vender produtos para novos segmentos de mercado?)
- Queremos ter mais conhecimento sobre o Mercado?
- Pretendemos melhorar as condições de nossas Instalações?

Metas

São os Objetivos colocados em números que possam ser medidos e alcançados. Com os números, consegue-se definir claramente quais os rumos do Empreendimento para o curto prazo.

Eles possibilitam também o Controle do funcionamento do grupo, permitindo-se observar se o grupo atingiu ou não os Objetivos pretendidos. “Vender 800 salgados até o final do ano” é um exemplo de Meta.

As Metas referentes à Operação, Marketing, RH e Finanças são definidas no decorrer dos próximos pontos.

ESTRATÉGIA DE MERCADO

É a forma pela qual o grupo irá atuar em seu ramo de negócio, tendo como base a Análise de Mercado e os Objetivos definidos anteriormente. A Estratégia de Mercado depende da definição dos seguintes pontos:

Público-Alvo

São os grupos de clientes (Segmentos de Mercado) que o Empreendimento quer conquistar no curto prazo. Para cada segmento escolhido deve ser utilizada uma Estratégia de Mercado diferente.

Posicionamento e Proposta de Valor

POSICIONAR um produto significa estabelecer uma imagem para seu produto que o diferencie da concorrência.

O Empreendimento deve estabelecer que imagem ele deseja que o cliente tenha de seu produto, levando em consideração os hábitos de consumo, as preferências, os critérios de decisão de compra e outras características do cliente.

A PROPOSTA DE VALOR é uma frase que resume essa imagem desejada. “Produto barato, rápido e higiênico” é um exemplo de Proposta de Valor.

Composto (mix) de Marketing - OS 4 P's

São os pontos que irão transmitir, para o cliente, a imagem definida na Proposta de Valor. Lembre-se de que as vendas dependem dessa imagem. Caso o cliente tenha uma má imagem do grupo, não irá comprar seus produtos.

O grupo deve então definir seus quatro P's para cada segmento. Os 4 P's são os seguintes:

Produto

Definir qual ou quais produtos serão oferecidos para o Segmento. Assim, devem ser estabelecidas principalmente:

- as características físicas do produto, sua finalidade e seu desempenho (embalagem, conteúdo e para que serve o produto);
- as principais qualidades com relação aos produtos concorrentes;
- as Metas de Vendas: quantas unidades desse produto pretende-se vender para cada Segmento em um determinado período (um mês, por exemplo).

Preço

É o valor a ser pago pelo produto ou serviço. Deve-se escolher se esse valor inclui outros gastos como frete de entrega, por exemplo. Também é preciso decidir qual a base para o preço do produto (por unidade, por kg, por horas de trabalho no caso de serviços etc).

Não se esqueça de que o grupo NÃO é o único a vender esse produto. Logo, deve considerar os preços dos concorrentes na hora de estabelecer o seu preço. Lembre-se também de que o Preço tem forte ligação com as Metas de Vendas.

Preços e Metas de Venda serão melhor definidos na parte de Planejamento Financeiro (item 2.10).

Ponto de Venda

Onde o grupo irá vender seus produtos ou serviços. Para escolher seu Ponto-de-Venda, o grupo precisa considerar onde seus clientes costumam comprar. Lembre-se de que o Ponto-de-Venda transmite fortemente a imagem do grupo, assim como o Produto e o Preço.

O Ponto-de-Venda não precisa necessariamente ser um lugar. O grupo pode pensar em algum sistema de entrega de produtos.

Promoção

Todos os meios que divulgam os produtos, serviços e o próprio Empreendimento. Panfletos, Cartões, Faixas e Contatos por telefone são exemplos de meios de Promoção.

Lembre-se de que a Promoção deve divulgar a imagem definida na Proposta de Valor.

Controle

É preciso saber se as Metas definidas para as vendas foram atingidas.

Caso não tenham sido, algum erro pode estar acontecendo com o Produto, com o Preço, com o Ponto-de-Venda, com a Promoção ou com a própria Meta de Venda definida. Conseguimos saber se atingimos as Metas de Vendas ou não fazendo o Controle de Vendas.

- **CONTROLE DE VENDAS:** registro de quantas vendas de cada produto foram feitas no período estabelecido para as Metas de Vendas.

É interessante também saber se os meios de Promoção estão trazendo clientes para o grupo. Lembre-se de que a Promoção custa dinheiro.

Logo, deve-se saber quais os melhores meios de Promoção, para investir no meio de Promoção mais adequado. Para isso, devemos fazer o Controle de Divulgação.

- **CONTROLE DE DIVULGAÇÃO:** registrar quantos clientes souberam do Empreendimento e compraram seus produtos devido a determinado meio de Promoção.

PLANO OPERACIONAL

Nesta seção o grupo define questões relacionadas ao processo de produção e de distribuição dos produtos e serviços definidos na Estratégia de Mercado. Decide também aspectos ligados aos processos gerenciais do Empreendimento.

Isso é feito através das etapas seguintes.

Produção e Processos

Aqui se descreve, passo a passo, todas as atividades necessárias para que se obtenha o produto final, desde a compra da matéria prima até a entrega do produto final. Considera-se aqui também as Funções Gerenciais.

- **FUNÇÕES GERENCIAIS:** composto pelas atividades que planejam, organizam, dirigem e controlam o trabalho do grupo.

É importante entender qual a ligação entre as atividades, além de saber também onde pode haver problemas no processo produtivo. Conseguimos isso desenhando o Fluxograma das atividades do grupo.

- **FLUXOGRAMA:** desenho que apresenta o fluxo do trabalho do grupo, representando todas as suas atividades. Mostra também a ligação e a dependência entre essas atividades, bem como os responsáveis por cada uma delas.

Para montar seu Fluxograma, o grupo precisa responder às seguintes perguntas:

Quais são suas Metas de Produção?

- **METAS DE PRODUÇÃO:** quantidade a ser produzida em determinado período de tempo (um mês, por exemplo).

Quais são as atividades envolvidas na Produção? Lembre-se de considerar também os Controles, principalmente o Controle de Estoque e o Controle de Qualidade.

- **ESTOQUE:** local onde os materiais (matérias-prima ou produtos acabados) e os equipamentos (tesouras, pás, uniformes etc) ficam armazenados.
- **PRODUTO ACABADO:** produto que está pronto, podendo ser entregue ao cliente.
- **CONTROLE DE ESTOQUE:** verificação da entrada/saída de materiais e manutenção dos materiais armazenados
- **CONTROLE DE QUALIDADE:** verificação da qualidade do produto que está sendo produzido, decidindo-se se ele pode ou não ser entregue ao cliente.

Quantas pessoas são necessárias em cada atividade?

Quando se inicia o Processo de Produção?

Quais são as atividades envolvidas com as Funções Gerenciais?

Dentre as atividades envolvidas com as Funções Gerenciais, algumas se destacam:

Quais as atividades ligadas à entrada e saída do dinheiro?

Quais as atividades envolvidas com a Divulgação e Venda dos produtos e serviços? Lembre-se de considerar as atividades ligadas ao Controle de Vendas e Controle de Divulgação. O Cadastro de Clientes também pode aqui ser considerado.

- **CADASTRO DE CLIENTES:** registro das informações importantes das pessoas que compraram produtos do grupo.

Quais as atividades ligadas à Representação do grupo?

Matéria-Prima e Fornecedores

Nesta seção, o grupo deve responder às seguintes questões:

Quais as matérias-primas que utilizamos em nossas atividades?

Quanto e Quando devemos comprar de cada matéria-prima? Haverá estoque de Matéria-Prima?

Quais serão nossos Fornecedores? Lembre-se de que é interessante conhecer melhor os Fornecedores, para se encontrar aquele que venda um produto de qualidade a um preço mais baixo.

- **FORNECEDORES:** pessoas ou grupos que fornecem os produtos necessários para as atividades do Empreendimento

Infraestrutura, Máquinas e Equipamentos

Nesta etapa é necessário apresentar com maiores detalhes as máquinas, os equipamentos e o espaço físico necessários para se desempenhar as atividades descritas acima. As seguintes perguntas podem ser feitas:

Quais as características que nosso local de produção precisa ter?

Quais os equipamentos e máquinas necessários às nossas atividades?

Quais desses equipamentos e máquinas ainda não possuímos?

Devemos fazer Manutenção Preventiva em nossos equipamentos e máquinas? De quanto em quanto tempo?

- **MANUTENÇÃO PREVENTIVA:** verificação e os equipamentos

e máquinas estão em bom funcionamento.

PLANO DE RH

Aqui são discutidos os PLANOS DE DESENVOLVIMENTO E TREINAMENTO de pessoal, com base nos Objetivos definidos anteriormente. O grupo deve se perguntar se há algum conhecimento ou habilidade que seus integrantes devam adquirir.

Aqui também serão definidos os Critérios de Remuneração dos trabalhadores do Empreendimento.

- **CRITÉRIOS DE REMUNERAÇÃO:** qual a base para se definir o valor a ser pago para cada trabalhador. Número de horas trabalhadas no mês é um exemplo de Critério de Remuneração.

Deve ser decidido também se haverá algum tipo de Controle do Trabalho.

- **CONTROLE DO TRABALHO:** forma de acompanhar se o trabalhador está cumprindo o critério definido para a Remuneração.

O último tópico tratado nessa seção se refere aos critérios para recrutamento e seleção de novos trabalhadores.

- **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO:** processo pelo qual se define quem será convidado para participar do Empreendimento e como isso será feito.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Trata da organização interna do Empreendimento. É uma síntese dos dois últimos pontos abordados (Plano Operacional e Plano de

RH), sendo que o grupo deve escolher a forma de organização mais adequada para sua realidade.

Sendo assim, ele deve definir:

- qual a divisão de tarefas;
- qual a forma de comunicação entre os trabalhadores (reuniões, assembléias etc);
- e qual o grau de hierarquia existente, podendo esse ser igual a zero (quando não existe nenhum tipo de hierarquia).

Com relação à divisão de tarefas, as seguintes questões devem ser respondidas:

Quem serão os Responsáveis por cada uma das atividades?

- **RESPONSÁVEIS:** aqueles que devem garantir que a atividade seja feita. As pessoas que irão fazer a atividade não precisam ser necessariamente os Responsáveis.

Haverá alguma Rotatividade de Funções? De quanto em quanto tempo?

- **ROTATIVIDADE DE FUNÇÕES:** troca de funções e responsabilidades entre os membros do grupo

CRONOGRAMA

Consiste em um Planejamento detalhado da implementação dos pontos decididos no Plano de Negócios. Devem ser definidas:

- as atividades necessárias para tal implementação;
- seus responsáveis;

- seus prazos.

O importante é que esta ferramenta seja construída de modo que:

- permita uma melhor visualização dos próximos passos do Empreendimento, encontrando-se lacunas e erros;
- sirva como ferramenta de controle, para que o grupo possa avaliar o seu andamento.

PLANEJAMENTO FINANCEIRO

É o planejamento da movimentação do DINHEIRO no Empreendimento. Esse Planejamento pode ser feito através de diversas maneiras, sendo a mais simples a Demonstração de Fluxo de Caixa.

- **DEMONSTRAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA:** espécie de tabela que apresenta todo o dinheiro que entrou e que saiu em determinado período (passado ou futuro).

Em primeiro lugar, vamos definir alguns termos utilizados no Fluxo de Caixa:

- **SALDO INICIAL DE CAIXA:** é o dinheiro em caixa com que o Empreendimento começa o período (o mês ou o ano, por exemplo).
- **ENTRADAS DE CAIXA:** é todo o dinheiro que entra no Empreendimento, seja através de vendas de produtos ou serviços, seja através de empréstimos e financiamentos.
- **SAÍDAS DE CAIXA:** é todo o dinheiro que sai do Empreendimento, utilizado para pagar matéria-prima, contas de água, luz, telefone, impostos e também os trabalhadores do grupo.

- **RECEITAS:** também chamadas de **FATURAMENTO**, são todo o dinheiro que entra no grupo **ATRAVÉS DE VENDAS** de produtos ou serviços. Logo, empréstimos ou financiamentos **NÃO** são considerados Receitas.
- **GASTOS:** todo o tipo de saída de caixa do Empreendimento.
- **CUSTOS:** saídas de caixa necessárias para se produzir. Compra de matéria-prima e aluguel de galpão para a produção são exemplos de custos. Compra de material de escritório, apesar de ser necessário para o Empreendimento, **NÃO** é necessário para se produzir, logo, **NÃO** é um custo.

Existem duas formas de se classificar os custos. A primeira os divide em dois grupos:

- **CUSTOS VARIÁVEIS:** custos que mudam quando a quantidade produzida muda. Por exemplo, a matéria-prima gasta para se produzir 10 colares certamente é menor do que a matéria-prima gasta para se produzir 200 colares. Logo, matéria-prima é um exemplo de Custo Variável.
- **CUSTOS FIXOS:** custos que não mudam com a quantidade produzida. O valor do aluguel de um galpão, por exemplo, será o mesmo se o grupo produzir 10 produtos ou 10.000 produtos no mês. Lembre-se de que mesmo que a conta do aluguel possa aumentar ou diminuir no decorrer dos meses, essa mudança não acontece devido à variação na quantidade produzida. Portanto, o Aluguel é um Custo Fixo.

A outra forma de classificar os custos também os divide em dois grupos:

- **CUSTOS DIRETOS:** custos diretamente aplicados a um produto. Por exemplo, é possível se saber exatamente quanto de matéria-prima (farinha, ovos, leite) foi utilizada para se fazer 1 bolo. Logo,

matéria-prima é um Custo Direto.

- **CUSTOS INDIRETOS:** custos que não podem ser diretamente aplicados a um produto. Por exemplo, em uma confeitaria, não se é possível saber exatamente quanto de aluguel foi gasto para se produzir 1 bolo. Logo, aluguel de galpão de produção é um Custo Indireto.
- **CUSTO DO PRODUTO VENDIDO (CPV):** é a soma de todos os custos necessários para se fabricar o produto. É a soma de todos os Custos Fixos e Variáveis, ou Diretos e Indiretos.
- **DESPESAS OPERACIONAIS:** saídas de caixa não necessárias para produzir, mas necessárias para o funcionamento do negócio. São divididas em:
 - **DESPESAS DE VENDAS:** todas as Despesas necessárias para se vender o produto ou serviço. Material de divulgação, frete de entrega, amostras grátis são exemplos de Despesas de Vendas.
 - **DESPESAS ADMINISTRATIVAS:** Despesas necessárias para o funcionamento da Administração do grupo. Material de escritório e conta de telefone são exemplos de Despesas Administrativas.
 - **DESPESAS FINANCEIRAS:** basicamente, Despesas referentes ao pagamento de juros de dinheiro emprestado.
- **IRRF, PIS, COFINS, INSS:** tipos de Impostos, os quais devem ser pagos caso o Empreendimento queira se regularizar junto ao Governo.
- **FUNDOS:** quantias de dinheiro guardadas pelo grupo com algum objetivo relacionado à manutenção ou crescimento

das atividades do Empreendimento. Há alguns tipos de fundos, dentre eles:

- **FUNDO DE CAPITAL DE GIRO:** dinheiro guardado para se comprar a matéria-prima a ser utilizada na produção.
- **FUNDO GERAL:** dinheiro guardado para ser utilizado em situações inesperadas (acidentes, perda de produtos) ou para ser investido na compra de novas máquinas e equipamentos.
- **SALDO FINAL DE CAIXA:** dinheiro que sobra depois de todas as Entradas e Saídas de caixa do período. Nas Cooperativas, o Saldo Final de Caixa leva o nome de SOBRAS. Nas empresas, ele é chamado de LUCRO ou PREJUÍZO. É desse dinheiro que serão separados os Fundos. Quando há dinheiro em caixa ao final do período, temos um Saldo de Caixa POSITIVO (o que é chamado de LUCRO nas empresas). Quando o Empreendimento termina o período devendo dinheiro, temos um Saldo de Caixa NEGATIVO (o que, nas empresas, é chamado de PREJUÍZO). Quando o Saldo de Caixa é NULO, isso significa que o Empreendimento não ganhou nem perdeu dinheiro.

OBSERVAÇÃO: no caso do Saldo de Caixa ser Nulo, devemos atentar para o fato de não haver dinheiro para ser colocado no Fundo de Capital de Giro. Isso pode comprometer as compras de matérias-primas para o próximo período.

- **RETIRADA:** é o que sobra depois de ser separado o dinheiro para os Fundos. Esse valor será dividido entre os donos do Empreendimento.

A parte financeira deve traduzir em números tudo o que foi planejado até aqui. Nesse momento se analisa o futuro financeiro do negócio, através da projeção das entradas e saídas de caixa

do Empreendimento, bem como da análise de outros aspectos financeiros.

Vale lembrar que o propósito de se fazer o Planejamento Financeiro é o de se antecipar à futura situação de caixa do grupo, estabelecendo metas financeiras (de entradas e saídas de caixa) que possibilitem uma retirada satisfatória para os membros e, ao mesmo tempo, a sobrevivência do empreendimento. Aqui se definem melhor o Preço e as Metas de Vendas.

A partir das projeções acima podemos calcular diversos outros indicadores financeiros que servem como ferramentas de análise importantes. Por exemplo:

Análise de Ponto de Equilíbrio

Cálculo da quantidade a ser vendida para se cobrir todos os gastos, sendo que o Empreendimento tenha Saldo Final de Caixa Nulo. Considera-se também nesse cálculo o valor a ser guardado para o Fundo de Capital de Giro. Acima deste ponto é que se começa realmente a ganhar dinheiro.

Prazo de Payback

Prazo para que o dinheiro investido seja recuperado a partir dos Saldos Finais de Caixa positivos gerados pelo Empreendimento.

CONTROLE

Indicadores

São instrumentos que avaliam se o Empreendimento está caminhando em direção às Metas às quais se propôs, e como está trilhando tal percurso. Permitem que erros sejam corrigidos e prevenidos de modo que a Meta seja alcançada no prazo previsto. O Controle de Vendas, por exemplo, é feito através do Indicador “Número de vendas feitas

no mês”.



Rua Leonice, Qd. 160, Lt. 12, Parque Estrela Dalva II, Luziânia-GO.