

# SINCOFARMA

SINDICATO DO COMÉRCIO VAREJISTA DE PRODUTOS  
FARMACÊUTICOS DO ESTADO DO CEARÁ

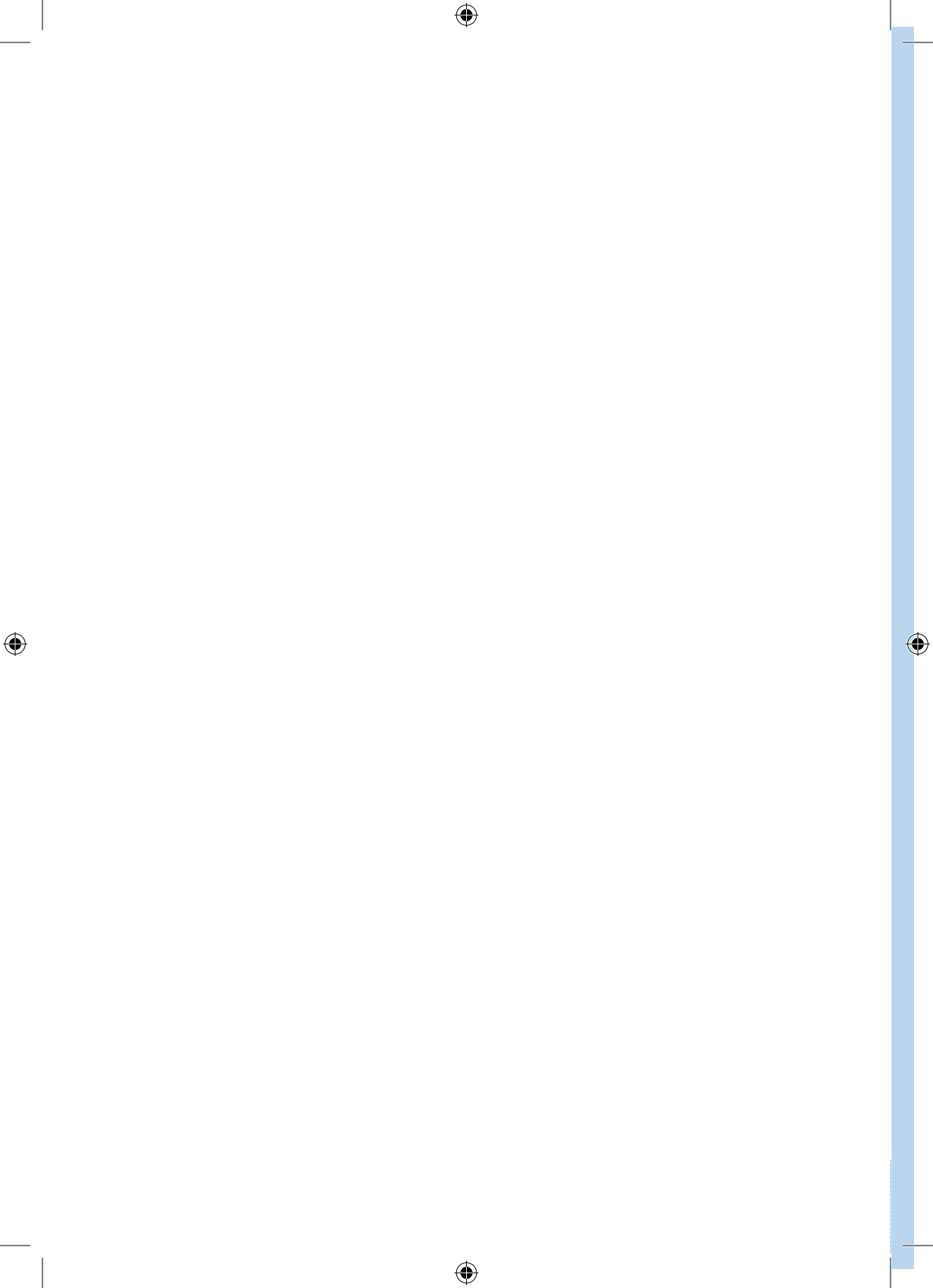


# guia

de orientação  
empresarial

**Fecomércio CE**  
Sesc | Senac  
IPDC

Entidade mantida pelos empresários do comércio de bens, serviços e turismo





# guia

de orientação  
empresarial



**Fecomércio CE**  
Sesc | Senac  
IPDC



**SEBRAE**



## SINCOFARMA

<b>Diretoria</b>	<b>Cargo</b>
Antonio Felix da Silva	Presidente (Delegado Representante)
Francisco Xavier R. Lima	Vice Presidente
José Ubirailson Alves	Secretário
Maurício Cavalcante Filizola	Tesoureiro (Delegado Representante)
Jefferson Yuji Takeda	Suplente Diretoria
Geraldo Mendonça Pedrosa	Suplente Diretoria
Laura Andrea Farias Paiva	Suplente Diretoria
José de Castro Pereira	Suplente Diretoria
Germano Viana Correia	Conselho Fiscal
Mauricio Possidonio Filho	Conselho Fiscal
Manoel Neto de Lima	Conselho Fiscal

Sindicato do Comércio Varejista de Produtos Farmacêuticos de Estado do Ceará - Av. Heráclito Graça, 750, Centro - Fortaleza-CE  
www.sincofarmace.com.br - e-mail: sincofarma.ce@gmail.com  
Fone (85) 3226.8875 - Cel: (85) 98893.9366

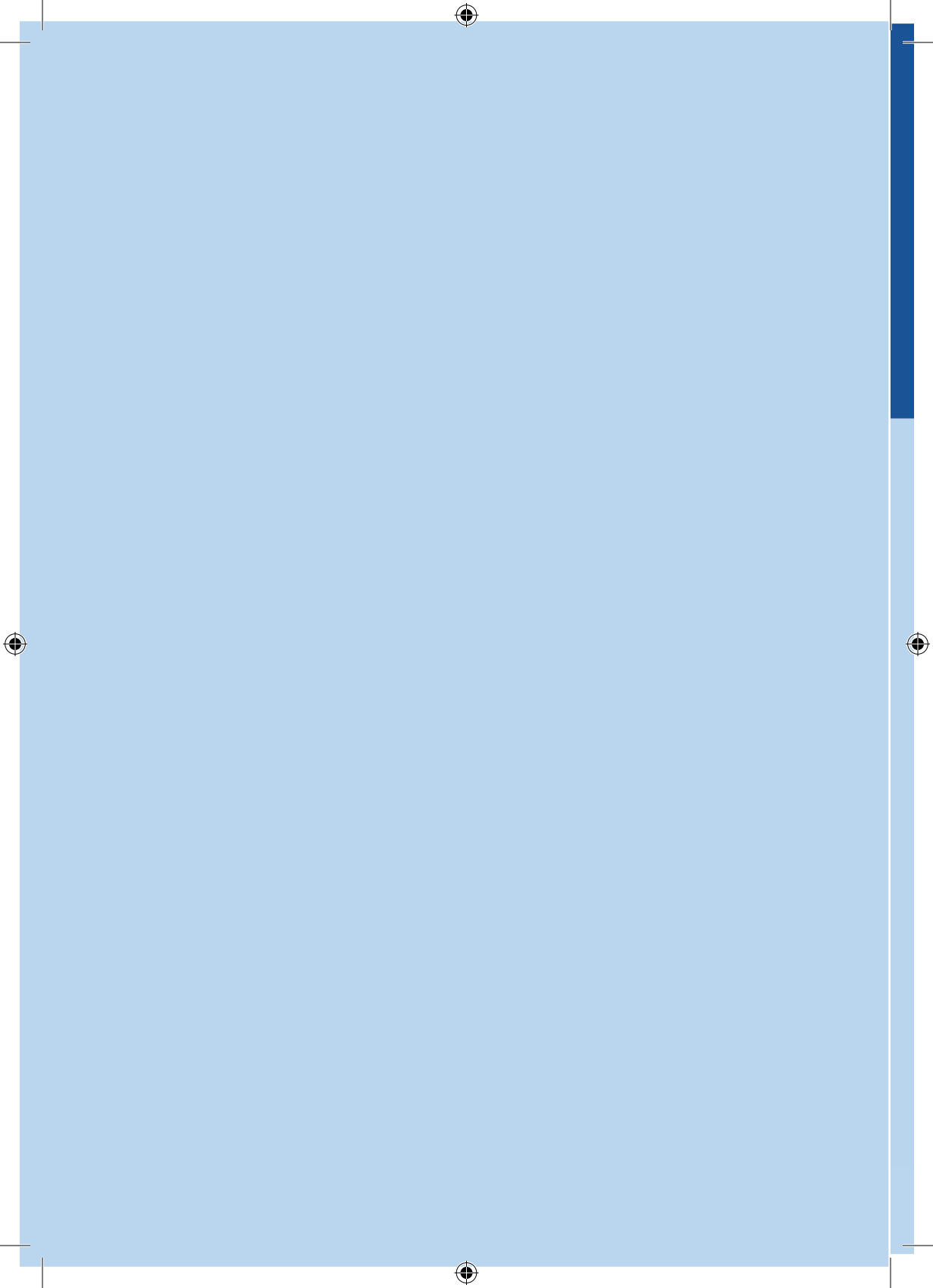
S623s Sistema Fecomércio Ceará.  
Sindicato do Comércio Varejista de Produtos Farmacêuticos do Estado do Ceará - SINCOFARMA.  
/ Sistema Fecomércio – Fortaleza: Norgráfica, 2016.  
(Série Guia de orientação empresarial)  
64 p. Il.

1. Segmento de farmácia - Orientação empresarial. 2. Comércio. 3. Serviços. 4. Sistema Fecomércio. I. Título.

CDD – 658.11

# Sumário

Palavra do Presidente da Fecomércio(CE)	07
Mensagem do Presidente do Sindicato	09
Compreendendo o segmento de Farmácia	11
Formalize sua empresa	22
Elaboração de um plano de negócios	31
Captação de Recursos	38
Buscar a excelência nos negócios	47
Acesso aos serviços do seu Sindicato	52





Luiz Gastão Bittencourt da Silva  
Presidente da Fecomércio



## Bem-vindos ao Guia de Orientação Empresarial

É com grande satisfação que a Fecomércio, em parceria com o Sebrae, disponibiliza este Guia de Orientação Empresarial, com o objetivo de reunir, em um único documento, aquilo que consideramos essencial para uma gestão eficaz.

Esta publicação integra um projeto mais amplo de fortalecimento setorial, que inclui o levantamento de dados sobre as empresas e o perfil do empresariado, ações para o fortalecimento institucional dos Sindicatos representativos dos diversos segmentos, além da elaboração de documentos de apoio ao empreendedor.

Esperamos reunir, aqui, os elementos necessários para a compreensão do segmento com mais profundidade, os passos para a formalização, assim como apresentamos um roteiro para a elaboração de planos de negócios e a captação de recursos. Tratamos, ainda, da excelência na gestão empresarial e, por fim, listamos os serviços disponíveis no Sindicato e no Sistema Fecomércio/SESC/SENAC/IPDC/CE.

Agradeço a todos que estiveram envolvidos neste esforço: o nosso parceiro SEBRAE/CE, a diretoria de cada um dos Sindicatos envolvidos na iniciativa, a equipe técnica do IPDC e todos os consultores e especialistas que trouxeram sua colaboração.

A FECOMÉRCIO/CE reitera sua missão institucional de “ajudar a desenvolver a sociedade e com isso gerar oportunidades para que as empresas do setor terciário obtenham melhores resultados”.

Sejam bem-vindos!

**Luiz Gastão Bittencourt da Silva**  
Presidente do Sistema FECOMÉRCIO/CE



## Mensagem do Presidente

O Sindicato do Comércio Varejista de Produtos Farmacêuticos do Estado do Ceará – SINCOFARMA(CE) representa a luta pelo crescimento, desenvolvimento e fortalecimento do setor Varejista Farmacêutico do Estado do Ceará. Atuando tanto na representatividade das empresas de sua competência quanto oferecendo benefícios com condições diferenciadas para seus proprietários de farmácias, colaboradores e seus dependentes. É uma entidade sindical filiada à Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Ceará – Fecomércio(CE), ligada à CNC – Confederação Nacional do Comércio, instituições que atuam na promoção e na defesa das principais causas do comércio da nossa região e do país.

Temos desenvolvido, em conjunto e sob a liderança da Fecomércio, ações sistemáticas que visam a promoção e o desenvolvimento das empresas que fazem o comércio no Estado do Ceará.

O Guia de Orientação Empresarial é fruto desse trabalho permanente no sentido de melhorar a cada dia os processos de gestão do sindicato e das empresas filiadas. É o resultado de um investimento sistemático em métodos e instrumentos voltados para a construção de uma maior qualidade dos processos e atividades no âmbito da gestão sindical.

Convido a você, empresário, que aproveite o rico conhecimento disponibilizado neste Guia, ao mesmo tempo em que o conclamo

a participar ativamente das atividades da nossa entidade e dos serviços disponibilizados com exclusividade para a sua empresa.

Nossa grande expectativa é poder realmente contar com os proprietários das farmácias e drogarias de uma forma mais efetiva e com maior participação presencial. Estamos efetivamente empenhados em trazer benefícios ao setor, porém, é de suma importância que o nosso seguimento seja sensível a todos os problemas inerentes ao mercado farmacista.

Com a participação de todos, conseguiremos manter os direitos e assegurar conquistas através de um Sindicato forte e em prol da coletividade conseguirmos os nossos objetivos, sempre pautados por uma sociedade mais justa e com igual oportunidade para todos.

**Antonio Felix da Silva**  
**Presidente Sindicato do Comércio Varejista de Produtos**  
**Farmacêuticos do Estado do Ceará**



## Compreendendo o segmento de farmácias

Os resultados apresentados a seguir fazem parte de uma ampla pesquisa de campo realizada em 2016, com o objetivo de levantar dados e sistematizar informações acerca das principais características das empresas, incluindo a avaliação do nível de informatização, acesso ao sistema financeiro, gestão empresarial, marketing e relacionamento com consumidores, formação de preço e relacionamento com a concorrência, relacionamento com fornecedores e recursos humanos.

O público pesquisado foi o de empreendedores ou de gestores dos negócios, através da aplicação de um questionário estruturado, distribuído desproporcionalmente e aplicado por pesquisa direta em estabelecimentos da área selecionada, com amostra mínima estatisticamente significativa. O resultado é um profundo diagnóstico da atividade empresarial, com informações essenciais para a busca da competitividade e o fortalecimento setorial.

## Principais resultados

---










O mercado brasileiro de medicamentos passou por expressivo crescimento nos últimos anos, acompanhando a evolução da renda do consumidor, as mudanças nos tratamentos e a expansão de usuários de planos de saúde. Conforme estudo realizado pelo Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT), o comércio varejista de medicamentos faturou R\$ 55 bilhões em 2015, através de 103 mil farmácias e drogarias, empregando 443 mil trabalhadores.

O crescimento do mercado veio acompanhado do aumento da concorrência, com claro domínio das grandes redes de farmácia, em detrimento dos varejistas independentes. Estudo da IMS Distribution Studies indica que o *market share* das grandes redes, que era de 50% em 2012, passará para 61% até 2020, trazendo enormes desafios para os pequenos varejistas.

O segmento de farmácias no Ceará possui estrutura formada predominantemente por microempresas e empresas de pequeno porte, com 68,3% dos negócios faturando até R\$ 1,8 milhão por ano. A maioria das empresas (97,2%) se concentra na atividade comercial e apenas 2,8% focam nos serviços, com os principais itens comercializados apresentados na Figura 1.

As empresas são, em sua maioria, jovens, sendo que 64,8% dos entrevistados declararam ter até quinze anos de atividade, o que sugere uma forte dinâmica competitiva, mesmo que grupos tradicionais possuam presença consolidada no mercado - 6,9% das entrevistadas possuem mais de 36 anos desde a sua criação.

Figura 1: Principais produtos oferecidos pelas empresas

	Medicamentos – 97,2%
	Produtos de perfumaria – 74,5%
	Produtos de conveniência – 24,8%
	Fraldas – 20,7%
	Produtos de higiene pessoal – 13,1%
	Suplementos alimentares – 4,1%
	Medicamentos manipulados – 4,1%
	Leite – 3,4%
	Serviços ambulatoriais – 3,4%

Apenas 20% das empresas se classificam como familiares e 53,1% delas se enquadram como microempresa, segundo o critério do número de funcionários. Apesar da presença predominante dos pequenos estabelecimentos, o setor é marcado por um elevado nível de profissionalização, com a 37,2% dos responsáveis pelas empresas possuindo pelo menos nível superior de escolaridade e 6,9% dos entrevistados com pós-graduação.

Figura 2: : Regime tributário das empresas

**40,0%** no regime simplificado (SIMPLES);  
**26,2%** no regime de Lucro Presumido;  
**13,8%** no regime de Lucro Real;  
**20,0%** não sabem ou não responderam.

Além disso, os empreendedores demonstraram elevado nível de conhecimento do segmento, com 49,7% deles tendo iniciado o investimento após ter acumulado experiência como empregado em outra empresa e 39,3% afirmaram participação em cursos técnicos, o que reforça a profissionalização e o conhecimento do setor.

A motivação para a entrada no negócio se dá, principalmente, pela identidade com o ramo, já que 42,8% dos entrevistados relataram gostar da atividade. A lucratividade foi o segundo motivo mais citado, com 40,7% das respostas, seguido de experiência anterior (26,9%).

## Mercado







A localização dos estabelecimentos é determinada, principalmente, pela proximidade com a clientela (77,9% das respostas) e da tradição da localização (27,6%). A importância do ponto determina uma dinâmica locacional própria, com 77,2% dos imóveis sendo alugados e 22,8% próprios. Dois terços das empresas (67,6%) possuem filiais e 56,8% dessas possuem mais de dez unidades, sugerindo a importância da formação de redes nas estratégias de distribuição e atendimento.

Considerada um importante fator competitivo, a localização de uma empresa está relacionada com o fluxo de potenciais

consumidores, facilidade de acesso a fornecedores, necessidades de expansão, redução de custos, conforto e segurança. Nesse sentido, a localização é citada como vantagem competitiva para 65,5% dos entrevistados e 53,1% das empresas consultadas possuem planos de expansão para outras regiões ou bairros da capital.

Com poucas barreiras à entrada de novos concorrentes, a competição se concentra na qualidade do atendimento (89,7%) e na política de preços (74,5%). Apesar disso, as maiores dificuldades identificadas pelos empresários dizem respeito aos serviços de entrega (28,2%), à qualidade das instalações (21,4%) e à capacidade de bancar promoções (13,7%).

*Figura 3: Pontos fracos identificados pelos empresários*

	Serviços de entrega – 28,2%
	Qualidade das instalações – 16,2%
	Capacidade de bancar promoções – 13,7%
	Política de preços – 11,1%
	Controle dos estoques – 10,3%
	Prazo para pagamento aos fornecedores – 10,3%

A formação dos preços de venda segue políticas definidas pela alta gerência para 93,1% das empresas, sendo mais usual a pesquisa de preço de mercado (34,8%), o *mark-up* simples (32,6%) e a indicação de preços pelo fabricante ou fornecedor (19,3%).




Apenas um quinto das empresas afirma possuir algum canal de relacionamento com seus concorrentes, principalmente para negociações coletivas com fornecedores (55,2%). A formação de redes de competidores pode trazer vantagens no tocante ao aumento do poder de barganha junto a fornecedores, na realização de campanhas publicitárias conjuntas e no esforço de redução de custos.

Além da negociação de preços com fornecedores e fabricantes (55,2%), a discussão sobre outras formas de pagamento (27,6%), a organização e realização de eventos setoriais (17,2%), compras conjuntas (17,2%) e programas de capacitação (17,2%) são os temas recorrentes de ação conjunta entre competidores.

As compras são claramente orientadas pelo controle de estoques (64,1%) e apenas 37,2% das empresas não utilizam mecanismo de cotação de preços. O principal canal de compra é o distribuidor regional (78,5%), seguido da compra direta à indústria (56,9%) e atacadistas locais (27,8%).

A maioria das empresas – 88,3% - possui relacionamento estabelecido com os seus fornecedores, o que permite acesso a serviços considerados como vantagens pelo público entrevistado, como pode ser visto na Figura 4, a seguir.

*Figura 4: Vantagens obtidas no relacionamento com fornecedores*

	Marketing promocional – 52,3%
	Fardamento – 46,9%
	Qualificação da gerência e empregados – 40,6%
	Consultorias técnicas – 38,3%



A parceria com fornecedores é bem avaliada: 72,4% das empresas relatam não terem qualquer tipo de dificuldades nessa relação. De outro lado, dentre aqueles que declararam problemas, a falta de cumprimento de prazo de entrega dos produtos e as negociações de preço e prazo de pagamento foram os motivos mais citados.

É nítido o esforço de fidelização dos clientes para 41,4% das empresas que utilizam mecanismos de atendimento pós-venda e para 53,4% das empresas que realizam pesquisas de opinião com a clientela. Em função das especificidades do setor, a fidelização não envolve a oferta de crediário (estratégia comum em outros segmentos do varejo), com predominância de promoções, realizadas em 75,2% das empresas.






A divulgação da empresa e dos produtos é prática usual para 93,8% dos entrevistados, sendo as mídias mais utilizadas os panfletos (89,7%), a internet (48,5%), televisão (30,1%) e rádio (22,8%).

## Gestão estratégica e operacional

A pesquisa revela uma grande disposição dos empreendedores em se atualizar, com 96,6% dos entrevistados afirmando buscar informações sobre o segmento de forma constante, principalmente através de sites eletrônicos na internet (82,5%), de revistas técnicas especializadas (74,5%), de boletins e comunicados das entidades de classe (58,4%) e de jornais (52,6%).






*Figura 5: Principais dificuldades enfrentadas pelas empresas*



	Falta de capital de giro – 31,0%
	Carência de mão de obra – 18,6%
	Disponibilidade de fornecedores locais – 5,5%
	Prazo de pagamento a fornecedores – 4,1%
	Inadimplência – 3,4%

As ferramentas tradicionais de gestão são amplamente utilizadas nas empresas, com 98,6% delas afirmando seu uso cotidiano para a tomada de decisão. A maioria das empresas – 86,2% – utiliza o planejamento estratégico e 88,2% possuem arquitetura organizacional definida. As principais dificuldades gerenciais dizem respeito à concorrência e à gestão financeira, como apresentado na Figura 6, a seguir.

Figura 6: Uso da informática nas empresas

	Empresas que utilizam computadores – 63,5%
	Uso de leitor de código de barras – 88,5%
	Controle informatizado de estoques – 98,6%
	Controle informatizado de custos – 96,5%
	Sistema de apuração de resultados – 94,9%

Há uso intensivo da informática e automação comercial, com 99,3% das empresas possuindo computadores, com conexão integral à internet. A maioria das empresas (72,4%) possuem página na rede mundial de computadores e aplicativos de gestão e controle, conforme descrito na Figura 6.

Pela natureza do segmento, submetido a intensa regulação e com portfólio de produtos diversificado, a automação comercial é essencial para a gestão dos estabelecimentos. Dois terços das empresas do setor (66,4%) utilizam softwares integrados de gestão de fornecedores nacionais e 30,8% usam sistemas desenvolvidos nas próprias empresas.

## Recursos humanos

---

Com parcela relevante da estratégia competitiva concentrada na qualidade do serviço de atendimento, a gestão dos recursos humanos possui importância crucial na condução dos negócios. A seleção de mão de obra é realizada prioritariamente (91,7%) através da estrutura da própria empresa e apenas 4,8% utilizam assessoria externa.

*Figura 7: Perfil das empresas por número de empregados*





**53,1%** com até 9 empregados;  
**46,2%** entre 10 e 49 empregados;  
**0,7%** com mais de 50 empregados;

A capacitação e o treinamento são oferecidos por 80,7% das empresas, em sua maioria, com regularidade. Parcela expressiva dos eventos é ofertada pelas próprias empresas (81,2%), sendo também relevante o treinamento oferecido pelos fornecedores

e distribuidores (54,7%) e pela indústria farmacêutica (30,8%). A participação do Sistema S na oferta concentra-se no SEBRAE (10,3%), SENAC (5,1%) e SENAI (3,4%).

Os pacotes de benefícios são ofertados por 65,5% das empresas, conforme descrito na Tabela 8, a seguir.

*Figura 8: Benefícios oferecidos pelas empresas aos funcionários*

	Plano de saúde – 60,0%
	Vale-refeição ou alimentação – 55,8%
	Vale-transporte – 47,4%
	Plano odontológico – 25,3%

Apesar dos esforços de retenção, os desligamentos de funcionários ocorrem, em sua maioria, por pedido dos próprios trabalhadores (47,9%), por ineficiência operacional ou baixa produtividade (45,7%) e por assédio dos concorrentes (11,2%).





## Gestão financeira

A dificuldade de acesso a capital de terceiros é fator determinante para que em 81,8% dos casos, os recursos para a fundação do negócio tenham sido próprios. Apenas 11,4% dos entrevistados relataram contar com capital bancário para a origem da empresa, dada a dimensão da dificuldade de financiamento.

Apenas 17,9% das empresas informaram têm acesso a alguma forma de empréstimo, sendo o sistema bancário o principal provedor

de capital (80,8%), seguido de outras formas de financiamento (11,5%), capital de amigos e familiares (3,8%) e financeiras (3,8%). Os instrumentos mais utilizados são os empréstimos pré-fixados (63,6%) e a antecipação de cartão de crédito (18,2%).

*Figura 9: Uso dos instrumentos de gestão financeira*

	Controle do fluxo de caixa – 99,3%
	Controle do “contas a pagar” – 98,6%
	Controle do “contas a receber” – 92,4%
	Controle dos custos – 99,3%

## Relacionamento institucional

A participação em entidades de classe foi citada por 60,0% dos entrevistados, com destaque para a filiação ao SINCOFARMA (71,3%), ao SINFARCE (29,9%) e CDL (5,7%). O relacionamento institucional fortalece as empresas, possibilitando a cooperação, a troca de experiências e o acúmulo de capital político necessário para a condução dos temas de interesse comum.

Além do suporte oferecido pelas entidades associativas, o SEBRAE possui papel relevante no fortalecimento da competitividade das empresas, sendo reconhecido por 69,7% das empresas do segmento. Nada obstante, a utilização dos serviços da instituição foi citada por apenas um terço (32,7%) dos entrevistados, principalmente treinamentos e consultoria.



# Formalize sua empresa

## Por que formalizar?

Alguns empreendedores desconhecem os benefícios da formalização, pensando somente nos custos. O registro formal da empresa e o pagamento de impostos possibilitam várias vantagens que colaboram para uma vida longa dos negócios.

## Comprar melhor

Uma empresa formalizada consegue comprar de um número maior de empresas, pois muitos fornecedores só vendem para outras empresas, é o caso das indústrias e dos grandes distribuidores, que possuem melhores preços e concedem prazos mais adequados para o pagamento. E, como se diz no ditado popular: o lucro do boi está na compra.

## **Sobrevivência da empresa**

Ao contrário do que se pensa, uma empresa legalmente registrada sobrevive mais. A lógica é simples: o empresário de uma empresa ilegal vive com medo, compra mal e vende mal, podendo ser enganado por muitos. A ilusão de que se tem um custo menor se dá à custa de não poder progredir.

## **Crescimento empresarial**

Só prospera quem consegue crescer da forma correta. Todas as grandes empresas são formais e a maior parte delas surgiu pequena, foi progredindo e se desenvolveu. Além disso, alguns clientes só fazem negócios com empresas formais, como os governos e grandes empresas.

## **Mais oportunidades**

Devidamente formalizada, uma empresa possui mais chances de acessar linhas de crédito com juros mais atraentes, exportar e receber subsídios do governo, participar de licitações e de vender ou prestar serviços para outras firmas que exigem nota fiscal.

## **Riscos menores**

As empresas informais geram um grande risco para o empreendedor. As mercadorias podem, por exemplo, ser apreendidas por uma fiscalização, além de estarem sujeitas a multas e penalidades impostas pelo poder público. Assim, ficam limitadas as possibilidades de crescimento e divulgação dos seus produtos e serviços.

## **Garantia do nome**

Uma empresa formalizada garante, com o registro, o direito sobre o nome da empresa. Já imaginou construir uma marca forte, ter a credibilidade dos clientes e, de uma hora para outra, alguém registrar o seu nome comercial primeiro, proibindo o uso da marca

que você construiu? O registro da empresa garante isso para o empreendedor, daí a grande importância de se formalizar. Veja, a seguir, um pouco mais sobre o registro de pessoas jurídicas:

	Pessoa física	Pessoa jurídica
<b>O que é</b>	É a pessoa natural, todo ser humano, tão logo nasça	É uma empresa, sociedade de pessoas criada com o objetivo de explorar uma atividade econômica legal
<b>Alguns direitos</b>	Pode votar e concorrer a cargos públicos eletivos, tem direito ao seu nome, privacidade e proteção	O nome e a logomarca, após serem registrados, bem como a propriedade intelectual e o sigilo industrial
<b>O que precisa</b>	É necessário nascer com vida, independentemente de ter um registro ou documento	É necessário ter viabilidade econômica (gerar mais recursos do que consome) para sobreviver e o devido registro, dando-lhe formalidade
<b>Principais registros</b>	Certidão de nascimento, carteira de identidade ou Registro Geral-RG e Cadastro de Pessoas Físicas-CPF	Registro na Junta Comercial, Inscrições Municipal e Estadual e o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica-CNPJ

## O registro empresarial

Uma empresa é denominada de Pessoa Jurídica, entidade sempre representada por uma pessoa física que, para exercer suas atividades, precisa de inscrição nos órgãos competentes. Esse cadastro é denominado de registro empresarial.

Antes do registro é necessário buscar um nome para a empresa, garantindo que não haja coincidência com nome de outra empresa existente. Como regra geral, sugere-se que o nome do negócio:

- Seja curto;
- Seja original;



- Seja sonoro e fácil de usar;
- Seja fácil de memorizar e de escrever;
- Que tenha um significado que indique a atividade;
- Que não seja semelhante a outras marcas.

O contabilista é o profissional mais indicado para orientar e assessorar o empreendedor para o registro empresarial. O roteiro a seguir dá uma referência do processo de registro, com o objetivo de facilitar a sua compreensão:



### **Registro na Junta Comercial ([www.jucec.ce.gov.br](http://www.jucec.ce.gov.br))**

O registro na Junta Comercial (ou Cartório de Registro de Pessoas Jurídicas) corresponde à certidão de nascimento de uma empresa e somente a partir desse cadastro é que a empresa passa a existir oficialmente. O processo é concluído com a apresentação do Número de Identificação do Registro de Empresa-NIRE, que é adicionado ao ato constitutivo.

#### **Empresa individual:**

- Quatro vias do requerimento do empresário;
- Capa do requerimento à Junta Comercial;
- Pagamento da taxa da Junta Comercial e do Documento de Arrecadação Federal-DARF;
- Cópias autenticadas do RG e CPF do empresário titular da empresa.

#### **Empresa com sócio ou Sociedade Empresarial:**

- Quatro vias do requerimento do Contrato Social;
- Capa do requerimento à Junta Comercial;
- Pagamento da taxa da Junta Comercial e do Documento de Arrecadação Federal-DARF;
- Cópias autenticadas do RG e CPF de todos os sócios.

PASSO  
**02**

## Inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica- CNPJ

Após o registro na Junta Comercial e com o NIRE em mãos, chega a hora de fazer a inscrição da empresa como contribuinte de impostos, ou seja, de obter o CNPJ. O registro é feito apenas pela Internet, no sítio da Receita Federal por meio de um programa específico, que também detalha os documentos necessários que serão remetidos por Sedex ou entregues em qualquer delegacia da Receita Federal. A resposta é dada pela Internet.

Ao fazer o cadastro no CNPJ é preciso escolher a atividade que a empresa irá exercer. Essa classificação será utilizada não apenas para fins de tributação, mas também na fiscalização das atividades da empresa. Também é preciso levar em conta os diferentes regimes tributários: o contabilista ajudará a escolher o mais adequado para a empresa, mas vamos falar um pouco sobre um deles, o Simples Nacional.

O Simples Nacional é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. A grande vantagem do Simples é a integração de 8 (oito) impostos federais, estaduais e municipais em um único mecanismo, com alíquota unificada, sendo uma grande vantagem para as micro e pequenas empresas.

Nem todas as empresas podem optar pelo Simples,

portanto, antes de fazer sua inscrição no CNPJ, consulte os tipos de empresa que se enquadram no Simples. Mais informações estão disponíveis no sítio da Receita Federal ([www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/](http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/)).

PASSO  
**03**

### **Obtenção do Alvará de Funcionamento**

Com o CNPJ cadastrado, é preciso ir à prefeitura para receber o alvará de funcionamento. O alvará é uma licença que permite o estabelecimento e o funcionamento de instituições comerciais, industriais, agrícolas e prestadoras de serviços, bem como de sociedades e associações de qualquer natureza, vinculadas a pessoas físicas ou jurídicas. Em Fortaleza, a Secretaria Municipal de Finanças-SEFIN é a responsável pela concessão do alvará de funcionamento.

Normalmente, a documentação necessária é:

- Formulário próprio da prefeitura;
- Consulta prévia de endereço aprovada;
- Cópia do CNPJ;
- Cópia do Contrato Social;
- Laudos dos órgãos de vistoria, quando necessário.

PASSO  
**04**

### **Inscrição Estadual, nas Secretarias da Fazenda**

A Inscrição Estadual é realizada nas Secretarias Estaduais da Fazenda-SEFAZ, sendo obrigatória para empresas dos setores do comércio, indústria e serviços de transporte intermunicipal e interestadual, bem como para os prestadores dos serviços de comunicação

e energia. É necessária para o recolhimento do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços-ICMS e, em alguns casos, pode ser solicitada antes do alvará de funcionamento.

Em geral a documentação pedida para o cadastro é:

- DUC (Documento Único de Cadastro), em três vias;
- DCC (Documento Complementar de Cadastro), em 1(uma) via;
- Comprovante de endereços dos sócios, cópia autenticada ou original;
- Cópia autenticada do documento que prove direito de uso do imóvel, como, por exemplo, o contrato de locação do imóvel ou escritura pública do imóvel;
- Número do cadastro fiscal do contador;
- Comprovante de contribuinte do ISS, para as prestadoras de serviços;
- Certidão simplificada da Junta (para empresas constituídas há mais de três meses);
- Cópia do ato constitutivo (Contrato Social);
- Cópia do CNPJ;
- Cópia do alvará de funcionamento;
- Cópias do RG e CPF dos sócios.



### **Cadastro na Previdência Social**

Após a concessão do alvará de funcionamento, a empresa já estará apta a entrar em operação. No entanto, ainda faltam duas etapas fundamentais para o seu funcionamento. A primeira é o cadastro na Previdência Social, independentemente da empresa possuir funcionários ou não.

Para contratar funcionários é preciso arcar com as obrigações trabalhistas sobre estes. Ainda que seja um único funcionário ou apenas os sócios, inicialmente a empresa precisa estar cadastrada na Previdência Social e pagar os respectivos tributos.

Assim, o representante deverá dirigir-se à Agência da Previdência de sua jurisdição para solicitar o cadastramento da empresa e seus responsáveis legais. O prazo para cadastramento é de 30 dias após o início das atividades.



### Emissão eletrônica dos documentos fiscais

Estamos na reta final. A partir de 2015, as empresas do Ceará só podem emitir notas pelo sistema eletrônico (Nota Fiscal Eletrônica, ou NF-e), conforme Decreto 31.534/2014. O contabilista irá orientar sobre as exceções, a forma de emissão e como se dá o recolhimento dos impostos.

Uma vez que essa etapa esteja concluída, a empresa pode começar a operar legalmente.

## Assessoria profissional

---

A complexidade da gestão empresarial faz com que, em alguns casos, o empresário tenha que contar com assessoria profissional especializada. Destacam-se três profissionais que trabalham mais diretamente no suporte ao empresário:

- **Administrador de empresas** é o tecnólogo ou graduado em Administração registrado nos Conselhos

Regionais de Administração que pode colaborar com consultoria empresarial, orientando a empresa na profissionalização da gestão. As atividades do administrador começam na fase de planejamento empresarial, com a construção do Plano de Negócios e na sua análise de viabilidade antes de a empresa começar. Na fase operacional pode colaborar com a implementação de controles gerenciais, gestão financeira, estratégia de vendas e suporte organizacional;



- **Advogado** é o profissional com bacharelado em Direito e o devido registro na Ordem dos Advogados do Brasil-OAB. Presta assessoria legal no que diz respeito às obrigações trabalhistas, tributárias e encargos em geral, tendo como principal função garantir a segurança jurídica que a empresa necessitar;
- **Contabilista** é o graduado em Contabilidade, registrado nos Conselhos Regionais de Contabilidade-CRC, anteriormente denominado de Contador. Suas principais atividades são elaborar os registros contábeis das empresas, cuidar da sua documentação, proceder a abertura e fechamento de empresas, fazer a prestação de contas ao Fisco, organizar as demonstrações contábeis, dentre outras atividades correlatas.



# Elaboração de um plano de negócios

O Plano de Negócios é um mecanismo que simplifica e objetiva o planejamento de novos negócios. A metodologia é de fácil entendimento, servindo como um roteiro que passa pelos principais temas da gestão empresarial, verificando e validando a sua consistência, estruturada sobre três pilares:

- O **plano de marketing** trata da análise dos mercados consumidor e fornecedor, da avaliação da concorrência e da identificação de possíveis oportunidades de negócios;
- O **plano operacional** que analisa o modo de produção, de prestação do serviço ou de comercialização de produtos, bem como dos recursos necessários para tal – principalmente dos recursos humanos;

- O **plano financeiro**, com a projeção e avaliação dos números do negócio.

Há vários modelos de plano de negócios na Internet. Recomendamos que você visite os sítios eletrônicos do SEBRAE, pois estes possuem versões de excelente qualidade. A seguir apresentamos um roteiro genérico de um plano que pode ajudar no entendimento do modelo. Um bom plano é o perfeito equilíbrio entre ser abrangente e ser sucinto, ou seja, dizer muito em poucas palavras.

## Roteiro do Plano de Negócios

---



### A capa

Não é item obrigatório, mas um elemento que mostra a qualidade da apresentação e a atenção aos detalhes, preservando o sigilo do conteúdo e mantendo o documento organizado.

#### *Como fazer*

Deve incluir o nome da empresa, uma logomarca, o nome do seu representante e de quem apresenta o Plano. Pode incluir fotos ou imagens que representem o negócio.



### O sumário executivo

É a apresentação do Plano e, normalmente, será a única



parte lida por grande parte dos potenciais interessados no negócio, daí a extrema importância que possui. Deve trazer os elementos centrais do negócio, ser persuasivo e explicar porque ele é viável.

O sumário executivo é a apresentação do Plano de Negócio. É aqui que você começa a VENDER a sua ideia. É fundamental ser persuasivo e conseguir convencer que seu projeto é viável. Enfim, apresente um resumo do seu negócio e explique por que ele vale a pena.

### ***Como fazer***

Embora o sumário executivo deva ser escrito por último, ele compõe o início do Plano, contendo os principais pontos do negócio que está sendo apresentado. Deve conter informações sobre os empreendedores, suas experiências e atribuições, com ênfase na diferenciação frente aos concorrentes, nas principais qualidades do projeto e nos indicadores de viabilidade.



### **O plano de marketing**

Deve apresentar a forma como o empreendedor pretende vender seus produtos ou serviços e conquistar seus clientes. Aborda as formas de comercialização, os diferenciais do produto ou serviço, a política de preços, as projeções de vendas e as estratégias de comunicação com o mercado.

### ***Como fazer***

Um produto pode ser bem elaborado, mas não ser de interesse dos potenciais clientes. O plano de marketing deve, portanto, identificar os benefícios percebidos pelos clientes. Esta seção apresenta os principais

enfoques relacionados ao mercado e as estratégias de marketing que serão adotadas, em torno dos seguintes tópicos:

a) Produtos ou serviços: descrição dos produtos ou serviços, com a explicação das suas características e benefícios. Se houver, também devem ser apresentados resultados de testes que demonstrem a sua funcionalidade, bem como destaque para suas características únicas, produtos ou serviços adicionais ou complementares, que proteções legais se aplicam e sobre a necessidade de aprovação regulamentar;



b) Público-alvo: o ideal é fugir do paradigma que se pode vender tudo para todo mundo, definindo um perfil de clientes em potencial e direcionando os trabalhos para o público que se deseja atingir. Esse tópico deve incluir o dimensionamento do mercado-alvo, a fatia de mercado pretendida, o perfil socioeconômico do consumidor e a forma de acesso a esse público;

c) Análise de mercado: inclui uma avaliação do tipo de negócio que a empresa pretende ter, o segmento que pretende cobrir e o tempo necessário para seu amadurecimento. Trata, basicamente, da segmentação do mercado em fatores que influenciam o comportamento do consumidor, critérios de

segmentação do mercado e escolha dos segmentos prioritários para a empresa;

d) Análise da concorrência: trata do posicionamento do negócio perante a concorrência. Inclui a avaliação dos concorrentes mais importantes do mercado, com a identificação dos seus pontos fortes e fragilidades e a definição dos diferenciais competitivos, a projeção das tendências do mercado e o posicionamento competitivo do negócio.

PASSO  
**04**

### **O plano operacional**

Mostra como serão produzidos os produtos ou prestados os serviços, explicando como a qualidade será assegurada, os estoques e insumos críticos serão controlados e o uso de serviços de terceiros.

#### ***Como fazer***

O plano operacional deve incluir a definição do processo de produção dos produtos ou serviços, a descrição das instalações e da capacidade de produção, dos mecanismos de controle da produção e da qualidade do produto ou serviço, a avaliação dos insumos e suas fontes de suprimento e a logística de compra e venda. Além disso, dois outros aspectos são fundamentais:

a) A localização do negócio: com a identificação da melhor localização para a instalação da empresa e justificar os motivos da escolha desse local. Deve incluir, ainda, a avaliação da decisão de comprar ou alugar as instalações, os investimentos em melhoria de estrutura (reforma, ampliação ou adequação), condições de segurança, análise dos impactos na vizinhança e a proximidade de fornecedores, competidores e clientes;

b) A equipe da empresa: inclui sócios e empregados, com a descrição dos perfis desejados e a capacidade da equipe existente. Em alguns setores, como o de salões de beleza, ainda existem os parceiros que utilizam a estrutura em um regime compartilhado. Os Sindicatos Patronais são excelentes fontes de informações sobre as particularidades de cada segmento. O plano deve quantificar as pessoas por área do negócio e as estratégias de atração e retenção desses profissionais.

PASSO  
**05**

### **O plano financeiro**

É uma síntese de todas as projeções financeiras para o negócio e a análise de sua viabilidade econômica e financeira. O principal exercício é a construção do fluxo de caixa projetado, o que inclui a simulação de diferentes cenários de vendas, a modelagem de custos, a avaliação dos investimentos e de suas fontes de financiamento. Normalmente são apresentados diversos indicadores financeiros que servem para balizar a análise de viabilidade do negócio.

#### ***Como fazer***

O plano financeiro sintetiza as hipóteses elaboradas nos planos de marketing e operacional, projetando números para os investimentos, custos e faturamento. A sua elaboração compreende, portanto, no exercício de estimação de receitas e despesas e a aplicação de técnicas de análise de investimentos. De forma geral, requer dois exercícios:

a) Elaboração do fluxo de caixa projetado: é a modelagem da projeção de resultados para o negócio,

partindo-se dos resultados dos planos de marketing e operacional, na perspectiva da geração e necessidades de caixa. O fluxo deve incluir os investimentos iniciais, a necessidade de capital de giro, a geração de caixa operacional, as hipóteses de financiamento e aportes e retiradas dos sócios. É projetado para um cenário temporal específico, normalmente entre cinco e dez anos.

b) Análise de viabilidade do investimento: é um conjunto de técnicas de avaliação econômica e financeira que indicam o nível de atratividade do negócio. A partir do fluxo de caixa projetado são calculados indicadores que permitem a análise da viabilidade do negócio e a sua comparação com investimentos alternativos. Normalmente são calculados o ponto de equilíbrio financeiro, o *payback*, a taxa interna de retorno e o mais importante dos indicadores, o valor presente líquido.



# Captação de recursos

## Requisitos preliminares

---

Todo empreendimento requer recursos, sendo que os recursos financeiros são essenciais em empreendimentos empresariais, pois tanto os investimentos fixos quanto as necessidades de capital de giro precisam de alguma forma de financiamento. Há basicamente duas formas de financiar uma empresa: através do autofinanciamento ou do financiamento de terceiros.

Em qualquer caso, é necessário que se tenha muita clareza sobre o uso dos recursos, o que significa necessidade de planejamento e preparação. Quando se recorre a uma instituição financeira, a empresa se submete a uma detalhada análise cadastral, incluindo o histórico de crédito, avaliação de sua imagem no mercado, seu

patrimônio e, mais importante, sua capacidade de pagamento.

O autofinanciamento é uma forma de tocar o negócio sem recorrer a empréstimos. Pode se dar através do aumento do capital em giro, através da negociação de prazos mais dilatados com os fornecedores, redução do volume de estoque ou do prazo dado a clientes, ou através do reinvestimento dos lucros no próprio negócio.

Captar recursos de um banco requer a construção de um relacionamento e ampla disposição para abrir informações sobre o negócio, o que significa detalhar estudos de viabilidade e dados essenciais para a gestão. Sugere-se, portanto, que antes de ir a uma instituição financeira, deve-se:

- Calcular necessidades de investimentos fixos e de capital de giro;
- Definir o montante de recursos de que a empresa necessita;
- Estimar a necessidade real de financiamento;
- Dimensionar corretamente o capital de giro. Dinheiro parado é prejuízo na certa!
- Identificar onde serão investidos os recursos do financiamento;
- Preparar dados e documentos para a atualização cadastral.



Os dados econômicos e financeiros normalmente são sistematizados no Plano de Negócio, facilitando a apresentação da demanda e análise pela instituição financeira.

Ademais, há que se levar em conta a diferença entre as condições apresentadas pelas diversas instituições financeiras. Recomenda-se procurar o seu banco de relacionamento e conhecer as possibilidades de financiamento, e pesquisar no mercado bancário as condições de oferta dos recursos.

## Dimensionando as necessidades de capital

---

As necessidades de capital de uma empresa se dão, basicamente, para dois propósitos:

- i. Para os investimentos;
- ii. Para o capital de giro.

Os investimentos se referem às aplicações em ativos – instalações, equipamentos, mobiliário, obras etc. – que são necessários para que a empresa opere. Isso normalmente se dá no início da operação do negócio ou em suas expansões e adequações. O setor industrial é muito mais intensivo de investimento, dada a necessidade de maquinaria e de outros ativos tangíveis, já o comércio e os serviços, os investimentos mais relevantes são intangíveis, tais como marca, capacitação da equipe e estratégia de marketing.

O capital de giro, também denominado de capital de trabalho, é o recurso necessário para manter a empresa funcionando. Como há uma defasagem entre o momento do pagamento pela compra de insumos e o recebimento das vendas, é necessário ter disponibilidade de caixa para que a empresa opere, honrando



seus compromissos com salários, impostos e outras despesas de funcionamento.

O capital de giro é crítico para as empresas do setor terciário (comércio e serviços), sendo recomendável que, no planejamento do negócio, já se dimensione a quantidade mínima de caixa necessário para o negócio funcionar.

O planejamento financeiro é uma das atividades mais importantes e vitais de um negócio. Muitas empresas entram em dificuldade financeira por não planejar seus recursos e não realizar a gestão de fluxo de caixa, que nada mais é do que uma projeção do que se tem a pagar e do que tem a receber num período de tempo. Por isso, vamos detalhar os dois conceitos - capital de giro e de fluxo de caixa - a seguir.



## Capital de giro

O capital de giro é um conceito financeiro que está diretamente relacionado ao ciclo de negócios da empresa, que leva em conta o prazo recebido dos fornecedores, o tempo médio de circulação dos produtos ou de prestação dos serviços e o prazo de recebimento dos clientes. O volume de compras e de faturamento da empresa determina o valor necessário de capital de giro e o ciclo de negócios, por quanto tempo for necessário.

Tradicionalmente, define-se Capital de Giro como sendo o valor dos estoques mais créditos a receber de clientes de uma empresa. Não se soma ao capital de giro outros valores existentes, como recursos financeiros de tesouraria, porque estes não estão relacionados à gestão de vendas em si, mas a outras gestões, como a financeira. As operações através de venda no cartão de crédito, comuns nas atividades comerciais e de serviços, devem ser somadas ao capital de giro total.

### **Alguns exemplos:**

- Os salões de beleza possuem uma parcela expressiva do seu faturamento através de cartões de crédito, com recebimento que varia entre 30 e 40 dias. Os profissionais parceiros querem receber por quinzena, deixando as empresas com uma pressão por caixa: isso é o capital de giro;
- As empresas de asseio e conservação que prestam seus serviços para o setor público levam entre 30 e 60 dias para receber suas faturas, mas o fluxo de pagamento de salários e impostos é mensal. O recurso necessário para que a empresa cumpra seus compromissos e continue operando até o recebimento das faturas é o capital de giro;
- Muitas empresas do comércio possuem vendas concentradas nas datas comemorativas (brinquedos, no Dia das Crianças e Natal; flores, nos dias dos Namorados e Dia das Mães, por exemplo). Como as vendas ocorrem nos dias que antecedem essas datas, é necessário formar estoques e fornecer crédito aos clientes, eventos que necessitam de capital de giro.

## Necessidade de Capital de Giro

---

Calculam-se os recursos que a empresa necessita financiar para manter seu capital de giro, quando se desconta do saldo de estoques e contas a receber, o valor de fornecedores, encontrando-se o capital necessário para o giro dos negócios.

Quanto maior a necessidade de capital de giro de uma empresa, maior a pressão para encontrar fontes adequadas para o seu financiamento, seja através dos próprios fornecedores (com a concessão de mais prazo para pagamento), pelos próprios sócios ou através de bancos. O capital de giro precisa de acompanhamento permanente, pois está continuamente sofrendo o impacto das diversas mudanças enfrentadas pela empresa.

Boa parte dos esforços do administrador financeiro típico é canalizada para resolução de problemas de capital de giro - formação e financiamento de estoques, gerenciamento das contas a receber e administração de déficits de caixa.

Nesta luta para sobreviver, a empresa acaba sendo arrastada pelos problemas de gestão do capital de giro e tende a sacrificar seus objetivos de longo prazo. Os empresários conhecem bem este fenômeno. Boa parte de seu tempo é consumido “apagando incêndios”, em que o foco mais perigoso reside no capital de giro.

## Dificuldades para financiar o capital de giro

---

É muito comum encontrar empresas com dificuldades para financiar o capital de giro, o que gera desconforto para a equipe,

tira o foco dos gestores de suas atividades principais na procura de soluções para o déficit financeiro.

Os sinais que podem sugerir dificuldades, normalmente são:

- Aumento do prazo de recebimento dos clientes;
- Aumento do atraso e inadimplência dos clientes;
- Súbita elevação das vendas a prazo;
- Diminuição dos prazos de pagamento pelos fornecedores;
- Aumento dos custos operacionais;
- Crescimento dos estoques.

## Gerenciamento do capital de giro

---

O planejamento financeiro e controle rigoroso do fluxo do caixa são as melhores formas de gerenciamento do capital de giro. Além disso, é necessário o controle constante dos fatores que podem contribuir para o seu aumento, com a adoção de medidas que possam minimizar a necessidade de financiamento oneroso:

- **Formação de reserva financeira** - uma das fontes possíveis para a formação de tal reserva seria a retenção de lucros ou a capitalização da empresa. Consegue-se através da redução do tempo para produzir e vender: no comércio, esta redução significa um giro mais rápido dos estoques; na atividade de serviços, a redução do ciclo econômico significa basicamente trabalhar com um cronograma mais curto para a execução dos serviços, sendo mais produtivo.

- **Controle da inadimplência** - quando a inadimplência é decorrente de práticas de crédito inadequadas, estabelecidas pela própria empresa, há uma solução viável para o problema. Neste caso, é preciso dar mais atenção à qualidade das vendas do que ao volume dessas vendas. No caso das vendas a crédito, também será

recomendável uma redução do prazo de pagamento concedido aos clientes. Deve-se trabalhar com um incentivo para pagamento à vista ou com menor prazo.

- **Não se endividar a qualquer custo** - na tentativa de suprir a insuficiência de capital de giro, muitas empresas utilizam empréstimos de custo elevado ou de prazo inadequado. Como regra, qualquer dinheiro captado a um custo maior do que a lucratividade média (lucro líquido sobre patrimônio líquido) da empresa é antieconômico.

- **Alongar o perfil do endividamento** - quando a empresa consegue negociar um prazo maior para o pagamento de suas dívidas, adia as saídas de caixa correspondentes e, portanto, melhora seu capital de giro. Embora essa melhora seja provisória, ajudará bastante até que a empresa se ajuste financeiramente.

- **Reduzir custos** - a implantação de um programa de redução de custos tem um efeito positivo sobre o capital de giro da empresa desde que não traga restrições às suas vendas ou à execução de suas operações.

- **Substituição de passivos** - a política de substituição de passivos consiste em trocar uma dívida por outra de menor custo financeiro. Por exemplo, as empresas de pequeno e médio porte podem tentar renegociar seus passivos por taxas de juros menores, com amortizações mais compatíveis ao seu fluxo de caixa.

A equalização para o problema do capital de giro consiste na recuperação da lucratividade da empresa e a consequente recomposição de seu fluxo de caixa. Esta solução exige repensar as medidas estratégicas, operações e práticas gerenciais, para que o capital de giro volte ao estado de normalidade.

## Fluxo de Caixa

---

Fluxo de Caixa é um Instrumento de gestão financeira que projeta para períodos futuros todas as entradas e as saídas de recursos financeiros da empresa, indicando como será o saldo de caixa para o período projetado.

De fácil elaboração para as empresas que possuem os controles financeiros bem organizados, deve ser utilizado para controle e, principalmente, como instrumento na tomada de decisões.

O fluxo de caixa é uma ferramenta básica e essencial de gestão, facilitando o acompanhamento da saúde financeira do negócio e possibilitando uma série de estudos, tais como a simulação de resultados futuros, a estimativa da necessidade de endividamento e a capacidade de pagamento, análise de sensibilidade a mudanças na política comercial e projeções de rentabilidade e lucratividade do negócio.

O gerenciamento eficaz do fluxo de caixa permite o acompanhamento da saúde financeira do negócio e facilita o entendimento das possibilidades de sucesso da empresa.

### Principais Instituições Financeiras

- Banco do Nordeste ([www.bnb.gov.br](http://www.bnb.gov.br))
- Banco do Brasil ([www.bb.com.br](http://www.bb.com.br))
- Caixa Econômica Federal ([www.caixa.gov.br](http://www.caixa.gov.br))
- Santander ([www.santander.com.br](http://www.santander.com.br))
- Bradesco ([www.bradesco.com.br](http://www.bradesco.com.br))
- Itaú ([www.italu.com.br](http://www.italu.com.br))
- BNDES ([www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br))



# Buscar a excelência nos negócios

## Gestão para a competitividade

---

A competitividade é a capacidade de qualquer organização em cumprir a sua missão e atingir os seus objetivos, com mais êxito que outras organizações competidoras. Baseia-se na capacidade de satisfazer as necessidades e expectativas dos seus clientes no seu mercado-alvo e de acordo com a missão específica para a qual foi criada.

A competitividade empresarial possui relação direta com a rentabilidade do negócio e com a longevidade da empresa. Michael

Porter, professor da universidade americana de Harvard, elaborou um marco teórico para o estudo da competitividade empresarial, apontando cinco forças competitivas que afetam uma empresa:

- **Rivalidade entre concorrentes** - Sua empresa não está isolada no mercado, há outras empresas que competem pelos mesmos clientes, os seus concorrentes. Você deve considerar a agressividade deles e compará-los com a sua empresa, ou futura empresa. Fazendo alusão a uma prova de corrida, ser competitivo é poder chegar em primeiro lugar e não simplesmente competir. A Fundação Nacional de Qualidade – FNQ, desenvolveu uma ferramenta que avalia a competitividade da sua empresa, servindo como ponto de partida para a análise da capacidade competitiva. Mais informações em [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br);

- **Barreiras à entrada de concorrente:** alguns mercados apresentam dificuldades legais ou de tamanho mínimo para se abrir uma nova empresa, é o caso de distribuidoras de energia, postos de gasolina ou fábricas de produtos químicos. De forma geral, nos segmentos de comércio e serviços há poucas restrições para a constituição de empresas, significando que boas ideias sempre podem ser rapidamente copiadas. Nesses casos, a competitividade exige diferenciais nos produtos ou atendimento para se manter no mercado;

- **Poder de barganha dos fornecedores:** está relacionado com a dependência que a empresa possui de um fornecedor ou de grupo de fornecedor específico, que determina as condições com que ela compra. Postos de gasolina com bandeira específica, por exemplo, dependem da distribuidora, que impõe metas de vendas e condições para a compra de insumos. A diversificação de fornecedores é, portanto, fator de competitividade, mas isso depende do segmento em que a empresa atua;

- **Existência de produtos ou bens substitutos:** os concorrentes diretos são aqueles que vendem os mesmos produtos ou serviços



que sua empresa e o concorrentes indiretos são aqueles produtos ou serviços que podem substituir os seus. Um concorrente direto de uma pastelaria é outra pastelaria, um concorrente indireto pode ser uma lanchonete, uma pizzaria ou até uma sorveteria. Aqueles ramos que possuem muitos produtos ou serviços substitutos exigem mais competitividade, daí a importância de se avaliar as possibilidades de ameaça dos concorrentes indiretos;

- **Poder de barganha dos compradores:** é a capacidade de impor as condições negociais que os clientes possuem. Se a empresa depende muito de um único cliente, por exemplo, este possui enorme poder de negociação e isso diminui a competitividade do negócio. O poder de decisão dos compradores sobre os atributos do produto, em particular quanto ao preço e qualidade define o seu poder de barganha e negociação.

## Marketing de relacionamento

Marketing é uma palavra que vem do inglês que, ao pé da letra, significa “mercado em movimento”. Em administração é o processo usado para determinar que produtos ou serviços poderão interessar aos consumidores, assim como a estratégia que será utilizada nas vendas, comunicações e no desenvolvimento do negócio.

Peter Drucker, o pai da administração moderna, diz que “marketing é tudo e tudo é marketing”, ou seja, em tudo há um pouco de marketing. Outro grande especialista, Theodore Levitt, afirma que marketing é conquistar e manter clientes.

Marketing de relacionamento, muito conhecido pelas ações de fidelização, é fundamentado na manutenção dos clientes. Estudos afirmam que é muito mais barato manter um cliente ativo, que conquistar um novo cliente. Para diversos segmentos dos serviços

essa relação é essencial, como em salões de beleza, restaurantes ou eventos, pois a confiança que o cliente possui no fornecedor significa um enorme potencial de relacionamento de médio e longo prazos.

As micro e pequenas empresas têm no relacionamento uma força que a grande empresa procura ter, seja pela personalização do atendimento (conhecer os clientes pelo nome, por exemplo), seja pelas vantagens de localização (uma padaria de vizinhança possui um público cativo). Para os pequenos negócios a diferenciação é essencial, uma vez que a grande empresa possui escala e o poder de liderança pelo custo.

O posicionamento de mercado é a melhor forma de diferenciação, pois caracteriza-se pela forma como os clientes percebem a empresa, qual a imagem que ela transmite, como ela é vista. Poucas micro e pequenas empresas sabem aproveitar bem essa vantagem de diferenciação e ficam insistindo em competir dando descontos, muitas vezes abaixo do preço de custo, incorrendo no erro de perda de rentabilidade que inviabiliza o negócio.

## Eficácia da gestão comercial

---

A gestão comercial deve ser profissionalizada e direcionada para resultados, sem “achismos”. Os objetivos e metas devem ser claros e quantificados e devidamente direcionados para o público-alvo do negócio. As empresas que têm resultados financeiros satisfatórios têm objetivos claros.

O posicionamento de mercado e os pontos fortes da empresa devem estar devidamente colocados no material de divulgação da empresa, colaborando para sua fixação na mente do consumidor. Um dos aspectos financeiros mais importantes para o negócio é

a forma como os preços são definidos, trabalhados junto com a gestão comercial. O sucesso comercial pode não ser consequência direta da forma de definição dos preços, mas o preço equivocado certamente provocará um fracasso comercial.

A boa gestão comercial deve ser direcionada para garantir:

1. A perpetuidade do negócio, proporcionando, a longo prazo, o maior lucro possível;
2. A lucratividade do negócio, permitindo a maximização dos resultados nas vendas;
3. A produtividade do negócio, otimizando a capacidade produtiva e evitando desperdícios;
4. A sustentabilidade do negócio, dando o melhor retorno possível ao capital empregado.

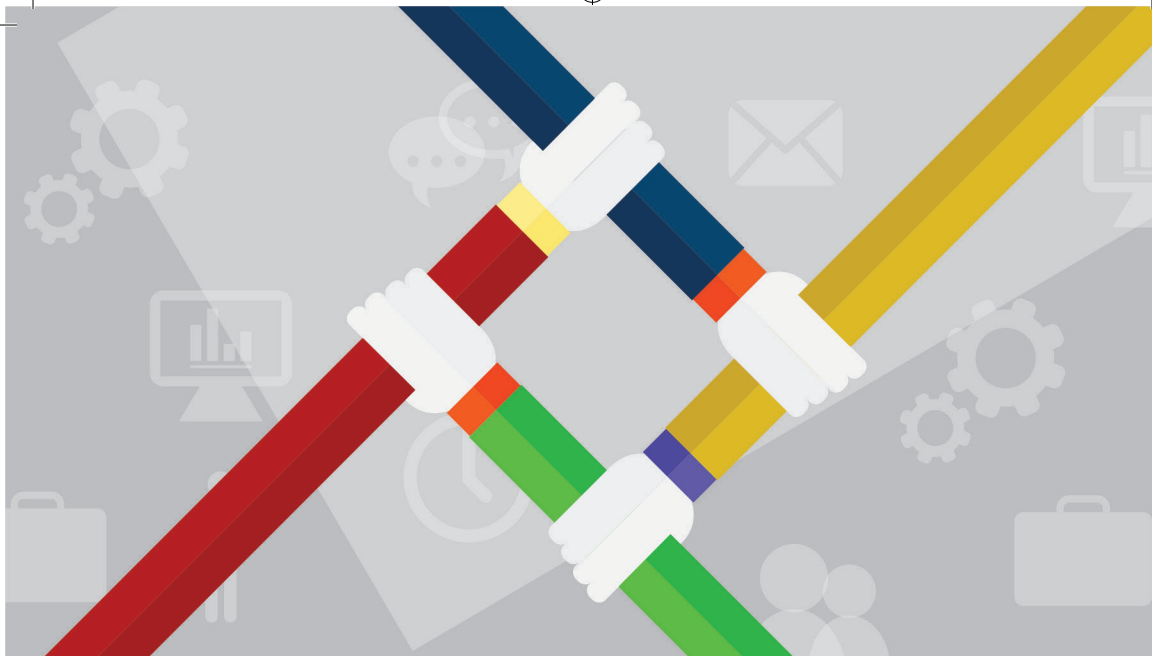
## Atendimento aos clientes

---

O atendimento aos clientes é primordial em todos os negócios, em especial para o comércio e os serviços. A empresa deve investir na capacitação de sua equipe de atendimento, garantindo que a satisfação do cliente seja uma prioridade.

Uma boa comunicação, a cortesia e a clareza nas informações são temas básicos nessa formação. Todos os profissionais devem manter o profissionalismo, evitando comentários sobre outros clientes ou sobre sua própria vida pessoal, pois os clientes não se interessam por fofocas ou lamúrias, passando uma ideia equivocada sobre o ambiente da empresa.

Muitas situações indesejadas podem aparecer. Esteja preparado para elas, reagindo positivamente aos desafios que serão impostos, solucionando problemas com uma visão positiva de futuro e otimizando a capacidade de trabalho com foco na excelência de toda a equipe de profissionais. Treine-a constantemente e, se possível, mantenha o acompanhamento de consultores empresariais.



# Acesso aos serviços do seu Sindicato

## Encadeamento Produtivo

---

A cadeia produtiva de um bem ou serviço é o conjunto de organizações que atuam na produção e distribuição desse determinado produto ou serviço. As empresas que participam de uma cadeia produtiva ganham com o seu crescimento e perdem com a sua atrofia e uma mesma organização pode participar de várias cadeias produtivas: as lavanderias, por exemplo, podem participar das cadeias produtivas de hospitalidade (ao fornecer serviços para hotéis) e têxtil (na lavagem industrial).

Uma cadeia produtiva típica compreende (i) a produção de

insumos, (ii) processos de manufatura, (iii) a distribuição e (iv) a venda no varejo. O conceito tem sido muito aplicado para a análise de competitividade sistêmica e na elaboração de políticas públicas e institucionais de fortalecimento da base econômica, com o estímulo a uma maior integração e cooperação de empresas de um mesmo segmento ou cadeia produtiva.

As alianças estratégicas que compreendem o encadeamento produtivo têm por objetivo o aumento da competitividade sistêmica através da criação de relacionamentos empresariais de longo prazo e melhores condições comerciais para as compras e vendas. A FECOMÉRCIO/CE tem estimulado a cooperação empresarial através do encadeamento produtivo – para conhecer essas ações, procure o seu Sindicato.

## O papel das entidades patronais

---

As entidades sindicais têm como função primordial a regulação das relações trabalhistas entre empregadores e empregados. Qualquer empresa ou empregado deve, por força de lei, ser representado pelo sindicato da sua categoria econômica ou profissional, respectivamente, conforme previsto no Art. 8º da Constituição Federal.

Além do papel legal, o sindicato é uma forma associativa que dá força e representatividade política, facilitando negociações, ofertando serviços e sistematizando conhecimento sobre o setor. No Ceará, os sindicatos de comércio de bens, serviços e turismo se congregam na Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Ceará – FECOMÉRCIO/CE, que atua na defesa dos legítimos interesses das empresas nas áreas tributária, jurídica, legislativa, econômica e comercial.

A sindicalização é, portanto, um dos instrumentos fundamentais

para fortalecimento das empresas de comércio e serviços. A filiação sindical dá-se por meio do enquadramento do código de Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE e pelo recolhimento anual da Contribuição Sindical Patronal. Para informações complementares sobre a sindicalização, entre em contato com o seu sindicato.

## Canal de acesso ao sindicato

É importante saber que, além da força da representatividade, o Sindicato é um grande aliado no crescimento de seus negócios, oferecendo diversos serviços com condições especiais para os filiados, tais como planos de saúde, pacotes de telefonia móvel, certificado digital, convênios com universidades, entre outros. Entre em contato com o seu Sindicato para saber mais detalhes sobre os serviços e produtos oferecidos que possam contribuir com a gestão da empresa.

Sindicato do Comércio Varejista de Produtos Farmacêuticos de Estado do Ceará - Av. Heráclito Graça, 750, Centro - Fortaleza-CE  
www.sincofarmace.com.br - e-mail: sincofarma.ce@gmail.com  
Fone (85) 3226.8875 - Cel: (85) 98893.9366

## A organização do sindicato

O organograma sindical é composto pelo Presidente, Vice-Presidente, Diretor Secretário, Diretor-Tesoureiro e seus respectivos suplentes. Faz parte também do organograma do sindicato, o Conselho Fiscal que é composto por 3 membros efetivos e 3 suplentes. A composição da estrutura de organização do sindicato também é baseada no estatuto, podendo a mesma sofrer alterações caso haja necessidade. Para que o mesmo seja alterado, é necessário que seja realizada uma assembleia para aprovação da proposta e, caso aprovada, o estatuto seja ajustado e a alteração realizada oficialmente, inclusive, com registro em cartório.

## FECOMÉRCIO

---

A Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Ceará (Fecomércio-CE) é uma entidade patronal, que integra o Sistema S junto ao Serviço Social do Comércio (Sesc), o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) e o Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento do Comércio (IPDC) que, juntos prestam, para seus associados, serviços de promoção social, educação profissional, associativismo e representatividade sindical.

A Fecomércio-CE é integrada à Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC) e ao Sistema Confederativo de Representação Sindical do Comércio (Sicomércio). A Fecomércio tem 36 sindicatos do comércio filiados, representando os direitos e interesses de mais de 150 mil empresas do setor de comércio, turismo e serviços em todo o estado do Ceará.

Enquanto instituição representativa, suas finalidades gerais são: orientar, coordenar, proteger e representar legalmente as categorias econômicas compreendidas no plano da Confederação Nacional do Comércio, bem como defender os princípios da liberdade do comércio, em harmonia com o bem-estar social. A preocupação principal é o incentivo à perfeita união entre as classes, contribuindo para uma maior aproximação entre empregados e empregadores.

Além de sua tradicional atividade como entidade representativa, a Federação exerce também um papel complementar, oferecendo produtos e serviços a todos os seus associados, a fim de melhorar o desempenho, desenvolver e garantir a sustentabilidade e a longevidade das empresas do comércio. Atualmente oferece aos empresários do ramo do comércio os melhores, mais rentáveis e modernos convênios nas áreas de:

- Telefonia móvel;
- Certificação digital;
- Saúde;
- Ensino;
- Cartões corporativos.

Além disso, conta com Assessoria de Gestão Institucional e das Representações (AGIR), Assessoria Jurídica e Assessoria Contábil, que auxiliam os sindicatos filiados, e desenvolve estudos e análises por meio do Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento do Comércio (IPDC).

## IPDC

---

O Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento do Comércio - IPDC, foi criado em 1998 para suprir a ausência, que havia no estado do Ceará, de informações práticas e de dados estatísticos confiáveis que auxiliassem as ações de planejamento e de desenvolvimento das empresas do segmento de comércio de bens, serviços e turismo.

O IPDC é especializado em pesquisas e estudos econômicos sobre a temática do setor terciário, tendo realizado, desde sua criação, diversos trabalhos que colaboram na compreensão do mercado, do comportamento do consumidor, do entendimento da situação econômica do setor terciário e as tendências de mercado e de consumo.

O Instituto realiza pesquisas sob encomenda, tais como o Censo do Comércio, realizado em parceria com o SEBRAE/CE, e estudos sistemáticos, cabendo listar:



- A pesquisa mensal do comércio varejista;
- A pesquisa mensal de perfil do endividamento do consumidor;
- A pesquisa mensal de confiança e intenção de compra do consumidor;
- A pesquisa mensal de emprego no comércio varejista;
- A pesquisa mensal de emprego no setor de serviços;
- O índice de preços do comércio;
- O índice de expectativas dos especialistas em economia;
- Pesquisas temáticas sobre o potencial de consumo de datas comemorativas.

## **SESC - Serviço Social do Comércio**

---

### **CONHEÇA MELHOR O SESC**

Mantido por empresários do comércio de bens, serviços e turismo, o Sesc atua em prol do bem-estar dos trabalhadores do comércio, de seus dependentes e da comunidade em geral. Nasceu durante a reconstrução social do Brasil após a Segunda Guerra Mundial, em 1946. Sua origem está ligada à cooperação estabelecida entre governo, empresários e trabalhadores. É uma instituição de natureza privada, com finalidades públicas, sem fins lucrativos. Vêm daí a excelência das ações, a continuidade dos programas e projetos e a agilidade na tomada e implementação de decisões estratégicas e operacionais.

### **DESCUBRA OS BENEFÍCIOS DO SESC**

O associado Sesc aproveita uma infraestrutura completa de piscinas, quadras poliesportivas, ginásios, bibliotecas e clínicas odontológicas nas nossas Unidades. Além disso, tem descontos especiais em todas as atividades e nos hotéis da rede distribuídos pelo Brasil. O Sesc conta ainda com uma programação repleta de cursos e atividades culturais, sociais, esportivas, de saúde e

educação. Para você fazer parte disso é fácil, basta ter sua Carteira Sesc.

## **COMO O SESC ATUA**

### **Educação permeando todas as ações**

Nas atividades oferecidas ao público pelo Sesc, o aprendizado é permanente. As pessoas aprendem a cuidar da própria saúde, a descobrir preferências culturais, a crescer individualmente através do lazer e a percorrer novos caminhos de conhecimento. Cada cliente torna-se um multiplicador ao adquirir confiança e habilidade necessárias para transmitir os novos aprendizados em comunidade.

## **NOSSOS DIFERENCIAIS**

### **Referência**

Pioneiro, o Sesc-CE cria verdadeiros modelos de ação social. Isso é possível graças ao contato permanente com as necessidades da sociedade. Em tópicos como a terceira idade, o turismo social e a pesquisa ambiental em esfera empresarial, o Sesc é hoje uma marca. E todas as questões sociais atendidas são assinaladas pela inclusão social. O Sesc estimula a formação de cidadãos ao divulgar alternativas de combate às mazelas da sociedade, como a violência, o analfabetismo e a fome.

## **O SESC ESTÁ PERTO DE VOCÊ**

### **Abrangência**

Através de unidades de atendimento fixas ou móveis, nas capitais ou em cidades pequenas, a instituição irradia suas ações. São 178 municípios atendidos, correspondente a 97% do Estado. São centros de atividades, unidades móveis, restaurantes, sedes educacionais e consultórios, são essenciais nos serviços prestados pelo Sesc-CE. Sobre rodas, em caminhões e carretas, a entidade

leva atendimento social a lugares onde a ação pública precisa de reforços.

### **Acolhimento**

O Sesc-CE também se adapta aos espaços públicos e atua no interior de outras instituições públicas ou privadas, em parceria com a sociedade. A articulação, somada às unidades fixas e móveis, é a base do grande alcance do Sesc. Em todos os espaços do Sesc-CE encontram-se tecnologia, eficiência, modernidade, versatilidade, acrescidos de hospitalidade, simpatia e disposição. Cada unidade da instituição é única e funciona como um centro social integrado – um verdadeiro ponto de encontro.

### **Mais Informações:**

**[www.sesc-ce.com.br](http://www.sesc-ce.com.br)**

# SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

---

O Senac é uma instituição de educação profissional, de caráter privado e sem fins lucrativos. Mantida por empresários do comércio de bens, serviços e turismo, está presente no Ceará desde 1948, é referência em educação profissional de qualidade, formando anualmente milhares de profissionais para o mercado de trabalho. Sua missão é educar para o trabalho em atividades do comércio de bens, serviços e turismo.

São mais de 800 cursos ofertados nos seguintes EIXOS TECNOLÓGICOS DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL:

Informação e Comunicação, Produção Cultural e Design, Gestão e Negócios, Ambiente e Saúde, Turismo, Hospitalidade e Lazer, Segurança, Recursos Naturais, Infraestrutura, Produção Alimentícia, Desenvolvimento Educacional e Social.

## **BENEFÍCIOS DO SENAC PARA SUA EMPRESA**

### **Programa de Aprendizagem Comercial**

O Senac oferece cursos de aprendizagem gratuitos para as empresas sindicalizadas do comércio.

### **Atendimento Corporativo**

Atendimento personalizado às empresas com o apoio necessário para o desenvolvimento dos seus negócios através de Cursos In Company e Consultorias.

### **Cursos in Company**

Os cursos podem ser presenciais ou a distância, realizados nas instalações do Senac, na própria empresa ou em outro ambiente pedagógico adequado.

## **Consultorias**

O programa de consultorias trabalha demandas pontuais, específicas e customizadas, desde a elaboração de documentos para adequação legal da empresa até a implantação de metodologias de trabalho e processos.

## **Banco de Oportunidades**

É um serviço gratuito voltado a atender, orientar e encaminhar ao mercado de trabalho egressos (ex-alunos) que concluíram com êxito os cursos da programação ofertada nos diversos eixos de atuação do Senac, garantindo mão de obra qualificada para atender as necessidades das empresas.

## **Contratos e Convênios**

Para **Sindicatos filiados** – Convênios com política de descontos diferenciada para funcionários das empresas filiadas.

Para **Empresas** – Contratos para realização de cursos In Company de acordo com a necessidade da empresa.

## **OFERTA DO PORTFÓLIO**

### **PROGRAMA SENAC DE GRATUIDADE (PSG)**

É uma ação de inclusão social através da oferta de cursos gratuitos para:

- Jovens de baixa renda que buscam o seu primeiro emprego.
- Trabalhadores que desejam se requalificar para crescer profissionalmente.
- Brasileiros que necessitam de capacitação para abrir o próprio negócio.

### **PROGRAMAÇÃO ABERTA**

Trimestralmente, o Senac lança um portfólio de cursos dirigido a toda a sociedade. São cursos técnicos, de capacitação, aperfeiçoamento, dentre outros.

## **ABRANGÊNCIA**

Em 2014, foram 160 municípios atendidos no Estado (87% do total dos 184 municípios). 16 unidades operativas no Estado. 4 Unidades móveis, 8 Bibliotecas, 8 Cozinhas Pedagógicas, 6 Salões de Beleza Pedagógicos, 41 Laboratórios, 67 Salas de Aula, 2 Ateliês de Artes, 2 Apartamentos-Modelo, Sala de Desenvolvimento Institucional. Rede de Educação a Distância ([www.ead.senac.br](http://www.ead.senac.br))

**Mais Informações:**  
**[www.ce.senac.br](http://www.ce.senac.br)**



Realização:



Apoio:

