



 ***E-BOOK***  
Viabilidade de negócios

Olá,

**Você sabe que para gerir com sucesso** uma empresa e enfrentar o mercado e os desafios do dia a dia empresarial é preciso se preparar e, para isso, o Sebrae disponibiliza diversos produtos, canais e serviços para auxiliá-lo nessa jornada.

Em sua estratégia de **Atendimento Remoto** e com o objetivo de ampliar suas alternativas de acesso a conteúdos e soluções educacionais, o Sebrae produziu e disponibiliza este *e-book*, mais um produto no formato de Educação a Distância (EAD).

A proposta de nossos *e-books* é apresentar os principais conteúdos sobre **gestão de pequenas empresas** como cursos em formato de **livros digitais**, isto é, materiais educacionais organizados para capacitar quem quer empreender e quem já possui empresa e deseja ampliar seus conhecimentos e melhorar sua prática à frente de seus negócios.

Com as soluções de Educação a Distância do Sebrae você tem a oportunidade de **estudar off-line** ou em um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), disponível **24 horas por dia**, que pode ser acessado a qualquer momento e de qualquer lugar que tenha conexão com a internet, sem necessidade de deslocamento.

Aproveite esta oportunidade de ampliar seus conhecimentos e bons negócios!

Equipe de EAD do Sebrae-SP

## Sumário

<b>Carta do Sebrae .....</b>	<b>2</b>
<b>Apresentação .....</b>	<b>4</b>
<b>Investimentos e gastos .....</b>	<b>5</b>
Etapa 1 – Investimentos fixos.....	8
Etapa 2 – Gastos fixos mensais .....	11
<b>Capital de giro e investimento .....</b>	<b>16</b>
Etapa 3 – Capital de giro inicial.....	16
Etapa 4 – Investimento inicial total.....	22
<b>Metas de venda e gastos variáveis.....</b>	<b>26</b>
Etapa 5 – Metas de venda.....	26
Etapa 6 – Gastos variáveis.....	28
<b>Ponto de equilíbrio e resultado.....</b>	<b>32</b>
Etapa 7 – Ponto de equilíbrio.....	32
Etapa 8 – Demonstrativo de resultados.....	34
<b>Retorno do investimento .....</b>	<b>38</b>
Etapa 9 – Retorno do investimento .....	38
<b>Conclusão.....</b>	<b>43</b>

## Apresentação

Você teve uma ideia, apareceu uma oportunidade, mas você ainda precisa verificar se o negócio é viável financeiramente. Afinal, ninguém quer entrar em uma empreitada para perder, não é mesmo?

Neste *e-book*, você vai seguir uma série de passos para verificar se pode arcar com os custos de seu negócio até que tenha de volta o dinheiro investido. Com isso em mente, vai definir o valor que precisa investir, os gastos fixos e variáveis que vai ter, vai recordar o que é capital de giro e definir suas metas de venda, entre outras coisas.

Definir a viabilidade do negócio é uma maneira de tomar decisões com mais facilidade, uma vez que terá a chance de fazer uma previsão do que vem pela frente. Vamos continuar?

**Ao longo deste *e-book*, você vai ver:** investimentos fixos, gastos fixos mensais, capital de giro inicial, investimento inicial total, metas de venda, gastos variáveis, ponto de equilíbrio, demonstrativo de resultado e retorno do investimento.



## Investimentos e gastos

Está precisando analisar a viabilidade do seu negócio? Então, você está lendo o material certo! **Ao longo deste capítulo, você vai conhecer quais são os investimentos fixos e os gastos fixos mensais de seu negócio.**

Sabia que a maioria dos empresários abre uma empresa sem conseguir prever os riscos ou qual retorno o negócio dará, nem em quanto tempo terá de volta o investimento?

É comum as empresas correrem certos riscos, como os exemplos citados a seguir:

- Endividamento.
- Vendas insuficientes.
- Perda do capital investido.
- Estimativa incorreta de investimento.
- Falta de capital e faturamento insuficiente.
- Quebrar (27% das empresas entram em falência no primeiro ano).



É muito importante analisar a viabilidade econômica de um negócio. Assim, você terá uma ideia antecipada dos problemas que poderão surgir em sua empresa, podendo realizar mudanças para minimizar possíveis riscos.

Fique atento a algumas reflexões que serão propostas a seguir. Durante a leitura, elas serão de extrema importância para que você possa tomar decisões a fim de diminuir os riscos de seu negócio.

### Atenção

- Quanto você gastará para abrir, ampliar ou estruturar sua empresa?
- Você vai ganhar dinheiro com ela?
- Quanto dinheiro você pretende ganhar com sua empresa?
- Quais são os investimentos necessários para abrir ou ampliar o negócio?
- Em quanto tempo você terá esse dinheiro de volta?
- Seu preço está compatível com o do mercado?
- Você conseguirá pagar todos os gastos?
- Qual é sua retirada mensal?
- Sua empresa pode pagar esse valor?

Todas essas perguntas estão relacionadas à análise que você fará sobre a viabilidade do seu negócio. E, se conseguir responder a todas elas, já é um bom sinal de que você conhece bem sua empresa.

Você pode estar se perguntando qual é a importância da viabilidade econômica para seu negócio. Neste *e-book*, você aprenderá a:

- estimar quais são os investimentos necessários para abrir ou ampliar o negócio.
- levantar todos os gastos necessários para manter seu negócio funcionando bem, como os gastos com ampliação ou melhoria de sua empresa.
- descobrir em quanto tempo seu negócio terá o retorno equivalente ao valor do investimento inicial total.

- definir se o capital disponível é suficiente.
- definir se é mais viável investir o dinheiro na empresa ou em uma aplicação financeira.

### Atenção

É ou não é viável abrir essa empresa na qual você vem pensando? É viável ampliar sua empresa? Você deve manter sua empresa funcionando?

Analisando a viabilidade de um negócio, o empreendedor tem uma visão antecipada dos riscos que a empresa poderá apresentar.

Agora você vai conhecer, de forma organizada e sistemática, todos os dados e informações necessários para avaliar a viabilidade de sua empresa. Terá contato com informações de um setor econômico de comércio e, em seguida, fará a análise com os dados do seu próprio negócio.

Acompanhe a seguir a história da empresária Zilda. Saiba como ela fez para conseguir viabilizar seu negócio.

Zilda tinha um grande sonho: ela queria muito abrir um negócio: uma loja de roupas. Um dia, começou a pensar se esse negócio poderia dar certo e teve uma ideia. Acessou o portal do Sebrae e verificou que ele oferecia um curso chamado “Viabilidade de negócios”. Zilda resolveu fazê-lo! Assim, aprendeu todas as etapas de análise da viabilidade econômica. Fez simulações com os dados da sua empresa e chegou à conclusão de que o negócio daria certo. Após seis meses de uso de sua reserva para cobrir os gastos do novo negócio, comprovou: a empresa passou a ter o retorno do investimento feito e já está gerando lucro.

Quer alcançar o sucesso como ela? Então, siga estes passos!



Zilda será uma referência para auxiliá-lo na análise da viabilidade de sua empresa. Com ela, você vai aprender e praticar o conteúdo deste *e-book*. No decorrer da leitura, você vai conhecer os dados utilizados por Zilda.

### Dica

Faça o *download* da planilha com os dados utilizados por Zilda na Biblioteca Virtual, disponível no ambiente de Educação a Distância do Sebrae, para que você possa aplicá-los à sua empresa.

- Gastos fixos da empresa da Zilda (anexos 048 \_modulo1\_gastos\_fixos\_caso\_zilda.pdf).

## Etapa 1 – Investimentos fixos

Antes de qualquer coisa, Zilda precisou investir em bens para o funcionamento da empresa. Este é o primeiro passo da análise de viabilidade. Confira!

Você sabe exatamente o que quer dizer **investimento fixo necessário**? Os investimentos fixos necessários são os bens essenciais para o funcionamento de uma empresa, por exemplo:

- Reformas.
- Vitrines.
- Balcões.
- Móveis.
- Computadores.

### Dica

O investimento fixo deve ser previamente calculado e analisado, pois ele compõe os gastos iniciais do seu negócio. Suponhamos que você não tenha considerado uma reforma em seus cálculos. Isso significa que terá um retorno financeiro menor que o previsto ou não terá retorno algum.





Confira o caso de uma escola cujos donos não fizeram a estimativa adequada do investimento fixo.

Os donos da escola Criança Feliz, Isabel e Joaquim, ao decidirem investir na ampliação do negócio, não fizeram a estimativa adequada do retorno do investimento fixo. Sendo assim, acabaram não percebendo o quanto essa ampliação influenciaria no volume desse investimento. Isabel e Joaquim não calcularam se o aumento no número de alunos traria o retorno do investimento a ser realizado em reformas.

Fazendo o cálculo e a análise de maneira adequada, eles compreenderam que, embora tivessem a oportunidade de ampliar o negócio, não poderiam aproveitar o investimento como haviam pensado, porque isso implicaria um aumento significativo no investimento fixo.

Depois dessa análise, puderam tomar a decisão estratégica de, em vez de ampliar as instalações, criar um turno de aulas a mais. A coleta, a análise e a comparação entre os dados favorecem a tomada de decisão!

Desse modo, é possível perceber como coletar, calcular e analisar dados é um processo necessário para minimizar o risco de se investir mais do que o retorno previsto. Por isso, é bom que você faça uma análise minuciosa de todos os dados de sua empresa.

Ainda bem que Zilda não correu riscos. Verifique como ficou a planilha de investimentos fixos de sua loja de roupas, a Cantinho da Moda.

Investimentos fixos da loja Cantinho da Moda	Valores
Reformas	R\$ 5.000,00
Balcões e vitrines	R\$ 8.500,00
Computadores	R\$ 2.500,00
Programas de computador	R\$ 950,00
Móveis e utensílios	R\$ 4.500,00
Total de investimentos fixos	R\$ 21.450,00

Como você pode verificar, Zilda gastou R\$ 21.450,00. E você, quanto acha que vai precisar investir para iniciar suas atividades?

#### Dica

Faça o *download* do arquivo para montar uma planilha com os dados de sua empresa na Biblioteca Virtual, disponível no ambiente de Educação a Distância do Sebrae.

- Modelo de planilha de investimentos fixos (anexos 048\_modulo1\_investimentos\_fixos.docx).

Pesquise seus futuros concorrentes para conhecer quais investimentos eles realizam, assim você definirá com mais facilidade quais serão necessários para seu negócio. Pesquise também os fornecedores de equipamentos, dando preferência aos com custo-benefício favorável para esse investimento fixo necessário, seja na abertura da empresa, seja no decorrer de seu funcionamento.

Adquira bens para a empresa de acordo com o tamanho do negócio, considerando sempre o volume de venda. Procure não exagerar na quantidade de equipamentos.

#### Dica

A viabilidade de seu negócio é baseada em suas metas de venda.



## Etapa 2 – Gastos fixos mensais

Definido o valor do investimento, Zilda começou a analisar os gastos fixos mensais. Preste atenção no que ela tem para mostrar a você! Zilda pensou: “Vou dar uma conferida nos meus gastos fixos mensais. É sempre bom verificá-los para a manutenção do negócio”.

### Atenção

Gastos fixos mensais são aqueles que não variam de acordo com o volume de vendas.

Mesmo que Zilda não venda nenhum produto, ela terá que pagar, por exemplo, os salários fixos de seus colaboradores. A definição desses gastos é um passo importante para a avaliação da viabilidade de seu negócio, pois eles podem ter impacto direto no resultado de lucro ou prejuízo, já que independem do volume de vendas. Caso seja estimado um volume de vendas insuficiente para cobrir os gastos fixos mensais, certamente seu negócio não será viável. Por isso, fique atento às metas de venda e aos gastos!



Mas o que compõe os gastos fixos mensais? Veja a seguir!

## Pessoal e encargos

O gasto com pessoal e encargos é composto por: salários, pró-labore, encargos trabalhistas e benefícios. Verifique o conceito dos itens referentes a pessoal e encargos para auxiliá-lo quando for montar sua planilha.

**Salário** – remuneração básica do colaborador pela prestação dos seus serviços. É necessário que você defina a quantidade a ser gasta com a remuneração de seus futuros colaboradores.

**Pró-labore** – remuneração do proprietário ou sócios que vão trabalhar na empresa. Por isso, é importante definir um valor fixo a ser pago aos proprietários, para que as retiradas financeiras sejam mais organizadas.

**Encargos trabalhistas** – são compostos por:

- FGTS (Fundo de Garantia de Tempo de Serviço), que equivale a 8% do valor dos salários.
- 13º salário e férias, que são valores pagos uma vez por ano aos colaboradores. Mesmo assim, é necessário que você trate esses gastos como mensais, calculando o valor proporcional do 13º e das férias todos os meses.

### Atenção

No caso de empresas não optantes pelo Simples Nacional, há cobrança de outros encargos trabalhistas. Consulte seu contador.

Os benefícios também são gastos fixos mensais que você precisa calcular e considerar ao realizar a análise da viabilidade de sua empresa. Verifique alguns exemplos:

- Vale-transporte.
- Vale-refeição.
- Cesta básica.
- Assistência médica.

## Outros exemplos de gastos

1. Ocupação: gastos com o local onde ficará seu imóvel. Por exemplo: aluguel, IPTU (Imposto Predial e Territorial Urbano), energia elétrica e água.
2. Comunicação: gastos que você terá para entrar em contato com seus clientes, fornecedores e outros, por exemplo: telefones fixo e móvel, internet e correios.
3. Serviços de terceiros: gastos relacionados a seu contador, manutenção de programas de computador de sua empresa, vigilância, manutenção do estabelecimento e limpeza.
4. *Marketing* e divulgação: gastos fundamentais para a apresentação de sua empresa e seus produtos. Neles estão inclusos hospedagem e manutenção de *site* da empresa, impressos e propagandas.
5. Despesas gerais: nelas estão inclusos material de escritório, material de limpeza, taxas de cartório e mantimentos.

### Atenção

Todos esses gastos são fixos, por isso devem ser pagos mensalmente, mesmo que não seja vendida nenhuma mercadoria, pois independem do volume de vendas.

### Dica

Faça o *download* do arquivo com o demonstrativo do caso de Zilda na Biblioteca Virtual, disponível no ambiente de Educação a Distância do Sebrae.

- Modelo de planilha de gastos fixos (anexos 048\_modulo1\_gastos\_fixos\_caso\_zilda.docx).

Os gastos fixos mensais da empresa de Zilda totalizam R\$ 6.270,00. Ela nunca deixa de analisá-los, pois quer sempre minimizar os riscos. Faça como Zilda: analise sempre os gastos de sua empresa!

Para definir seus gastos fixos mensais, você deve:

- analisar a estrutura dos concorrentes.
- verificar o piso salarial e os benefícios referentes à categoria de seus futuros colaboradores.

- pensar nas taxas de sindicatos patronais, prefeitura, vigilância sanitária, que possivelmente deverão ser pagas.
- pesquisar fornecedores.

A respeito de gastos fixos mensais, conheça o caso desta lavanderia.

Beatriz é dona da lavanderia Clean. Durante sua análise de viabilidade para a empresa, ela se esqueceu de fazer a provisão correta do 13º e das férias de seus colaboradores. Sua sócia, ao verificar que ela tinha se esquecido de inserir tais dados, informou que isso poderia acarretar prejuízo para a empresa, pois, apesar de serem pagos uma vez por ano aos colaboradores, tais gastos deviam ser tratados como mensais.

Para que esse problema de Beatriz não ocorra com você, é fundamental fazer uma análise criteriosa sobre todos os itens que vão compor os gastos fixos mensais de sua empresa.

Zilda controla muito bem os gastos fixos mensais dela. E você também pode fazer isso.

### Dica

Faça o *download* da planilha de gastos fixos mensais na Biblioteca Virtual, disponível no ambiente de Educação a Distância do Sebrae.

- Modelo de planilha de gastos fixos (anexos 048\_modulo1\_gastos\_fixos\_modelo.docx).

Utilize os campos em branco da planilha para inserir os dados de sua empresa com relação aos gastos fixos mensais. Se algum dos itens não se enquadrar ao seu negócio, você poderá utilizar as linhas em branco para inserir outros.

### Atenção

Saiba da relevância em levantar todos esses gastos, pois, ao fazê-lo, você conseguirá administrar melhor sua empresa e tomar decisões para aumentar ou diminuir gastos, levando em consideração o resultado esperado e as necessidades do dia a dia de seu negócio. Lembre-se: os gastos fixos mensais são administráveis!

Realize a seguir uma atividade para ajudar a fixar o conteúdo apresentado.

### Atividade 1.1

Preencha as lacunas referentes aos gastos com pessoal e encargos.

O \_\_\_\_\_ é a remuneração básica do colaborador pela prestação dos seus serviços. É necessário que você defina a quantidade a ser gasta com a remuneração de seus futuros colaboradores.

O \_\_\_\_\_ é a remuneração do proprietário ou sócios que vão trabalhar na empresa. Por isso, é importante definir um valor fixo a ser pago aos proprietários, para que as retiradas financeiras sejam mais organizadas.

Os \_\_\_\_\_ são compostos por: FGTS, que equivale a 8% do valor dos salários; 13º salário e férias, que são valores pagos uma vez por ano aos colaboradores.

#### RESPOSTAS:

O **salário** é a remuneração básica do colaborador pela prestação dos seus serviços. É necessário que você defina a quantidade a ser gasta com a remuneração de seus futuros colaboradores.

O **pró-labore** é a remuneração do proprietário ou sócios que vão trabalhar na empresa. Por isso, é importante definir um valor fixo a ser pago aos proprietários, para que as retiradas financeiras sejam mais organizadas.

Os **encargos trabalhistas** são compostos por: FGTS, que equivale a 8% do valor dos salários; 13º salário e férias, que são valores pagos uma vez por ano aos colaboradores.

## Capital de giro e investimento

Ao longo deste capítulo, você vai conhecer como identificar o capital de giro inicial e o investimento inicial total de seu negócio.



### Etapa 3 – Capital de giro inicial

Zilda mostrou a você o modelo de planilha para seus gastos fixos mensais. Agora, você está pronto para calcular as necessidades financeiras da próxima etapa: o capital de giro inicial.

Para fazer a análise da viabilidade de sua empresa, é necessário que estime outros valores que também vão compor seu investimento inicial. Além do investimento fixo (máquinas, equipamentos, entre outros), que é mais visível, você também vai precisar de recursos financeiros para cobrir o “giro”, ou seja, o funcionamento da empresa nos primeiros meses de atividade – isso é o que denominamos capital de giro inicial.

O capital de giro inicial deve ser muito bem dimensionado, já que durante os primeiros meses sua empresa poderá apresentar prejuízo, pois normalmente o volume de vendas será menor do que o previsto em relação a quando a empresa estiver em pleno funcionamento. Por isso, é fundamental que você preveja um valor para cobrir a necessidade de capital de giro no início de suas operações.



## Atenção

Capital de giro inicial é o valor necessário para que sua empresa possa sustentar as operações do dia a dia e funcionar nos primeiros meses sem depender das vendas para sobreviver.

Zilda pensou: “Vou consultar na minha planilha os itens que compõem o capital de giro inicial da minha loja. Quero verificar se está tudo em ordem”. Antes de checar os cálculos de capital de giro inicial da loja Cantinho da Moda, o que você acha de conhecer os itens que o compõem?

O capital de giro inicial da loja Cantinho da Moda é composto por:

- reserva para cobertura de gastos fixos mensais nos primeiros meses de funcionamento.
- constituição da empresa.
- *marketing*.
- treinamentos e certificações.
- estoque inicial.



### **Reserva para cobertura de gastos fixos mensais nos primeiros meses de funcionamento**

Ao determinar o valor para cobertura de seus gastos fixos mensais nos primeiros meses, você deve primeiro definir a quantidade de meses que a empresa funcionará sem depender das vendas do seu empreendimento, ou seja, o período em que a empresa provavelmente apresentará prejuízo.

## Atenção

Ao simular a viabilidade da empresa, o valor da reserva poderá variar de acordo com a expectativa de evolução das vendas nos primeiros meses.

## Constituição da empresa

Trata-se do valor necessário para arcar com os gastos de constituição da empresa em sua abertura. Por exemplo: gastos com honorários de contabilistas e pagamento de taxas junto aos órgãos competentes. Por isso, neste momento, é necessário que você apure quanto acha que terá de gasto para abrir sua empresa.

## Dica

Esses gastos costumam variar de acordo com o ramo de atividade da empresa. Para indústria e comércio, é feito o registro na Fazenda Estadual. No caso de empresa de serviço, o registro é na prefeitura, para recolhimento de impostos.

## Marketing

Trata-se dos primeiros gastos para sua empresa avaliar o mercado e, em seguida, tornar-se conhecida. Você vai precisar arcar com gastos de pesquisa de mercado, criação da marca, logotipo, página na internet e divulgação inicial. Esta será sua primeira ação de *marketing* planejada.

Agora, reflita sobre esta questão: Quanto você pretende investir em sua primeira ação de *marketing*?



## Treinamentos e certificações

Trata-se dos gastos iniciais que você terá com cursos, capacitações e certificações necessários para sua preparação e de seus colaboradores a fim de iniciar suas atividades.

Você já parou para pensar se será necessário procurar alguma capacitação para você e seus colaboradores? Reflita sobre isso!



## Estoque inicial

Trata-se de gastos com mercadoria, matérias-primas, embalagens e outros materiais diretos que sejam necessários em seu estoque no início das atividades, valorizados a custo de aquisição. Você não pode considerar o preço final do estoque, porque nesse valor final estão incluídos outros itens como impostos, lucro, entre outros.

### Dica

Ao dimensionar seu estoque inicial, procure garantir que ele terá condições de atender bem os clientes, mas sem exagerar, pois um estoque parado pode gerar perdas financeiras para sua empresa.



### Atenção

Verifique se no seu negócio há outros itens além desses que foram apresentados aqui, pois eles podem variar de negócio para negócio.

Zilda, no início de sua análise, definiu que precisaria manter em caixa o valor equivalente a seis meses de gastos fixos mensais, período suficiente para assegurar as despesas fixas em caixa.

A partir desse ponto estipulado, ela criou sua planilha de capital de giro inicial. Verifique a seguir!

Esta é a planilha de capital de giro da loja Cantinho da Moda.

<b>Meses de reserva para cobertura de gastos fixos mensais</b>	
Reserva para cobertura de gastos fixos mensais*	R\$ 37.620,00
Constituição da empresa	R\$ 1.000,00
Marketing e divulgação	R\$ 495,00
Treinamentos e certificações	R\$ 800,00
Estoque inicial**	R\$ 25.000,00
<b>Capital de giro necessário no início das atividades</b>	<b>R\$ 64.915,00</b>

\* Para calcular a reserva para cobertura de suas despesas fixas, Zilda pegou a quantidade de meses que gostaria de ter como garantia para cobertura de seus gastos fixos mensais e multiplicou pelo valor dos gastos fixos mensais de sua loja. Verifique o cálculo: Reserva para cobertura = meses para cobertura × gastos fixos mensais  
Reserva para cobertura = 6 × R\$ 6.270,00 = **R\$ 37.620,00**

\*\* Zilda definiu um valor para seu estoque inicial. Geralmente, no início das atividades, as empresas têm mais dificuldade para comprar a prazo. Por isso, fique atento! É importante que você preveja um valor para compras a vista em seu estoque inicial.

Agora, verifique o valor previsto por Zilda para seu estoque inicial.

Nos cálculos de Zilda, foram precisos R\$ 64.915,00 para que a loja exercesse suas atividades nos primeiros meses, sem depender das vendas para sobreviver.

O capital de giro inicial é muito importante para você chegar a um resultado que lhe dê a oportunidade de analisar a viabilidade econômica de seu negócio.

Não deixe de destinar um valor para cobrir os gastos do dia a dia no início das atividades, pois, nos primeiros meses, provavelmente o valor de suas vendas será insuficiente para cobrir todos os gastos.

#### Dica

No futuro, o item “Marketing e divulgação”, que está no capital de giro inicial, fará parte dos gastos fixos mensais de sua empresa.

Pronto! Você já levantou os dados de investimentos fixos e do capital de giro inicial. Agora, com eles, definirá a seguir seu investimento inicial total para criação, aumento ou melhoria de sua empresa e para o funcionamento dela nos primeiros meses, até que seja capaz de se sustentar e gerar lucro.



## Etapa 4 – Investimento inicial total

Conheça a seguir algumas informações sobre o investimento inicial total.

Definir o investimento inicial total é necessário porque, ao dimensionar seu valor, você deve levar em consideração todo tipo de gasto da empresa.

### Atenção

Serão considerados todos os seus investimentos no cálculo do prazo de retorno financeiro.

Alguns empreendedores costumam considerar apenas os gastos que são visíveis na empresa, por exemplo, a compra de um equipamento, e acabam se esquecendo de considerar o dinheiro que vão desembolsar nos primeiros meses de atividade para garantir o funcionamento da empresa. Esse é um risco muito grande para o negócio, pois, se o empreendedor considerar apenas o valor percebível, terá um prazo ilusório de retorno do capital.

Verifique agora o caso de uma empresa que não estimou corretamente o investimento inicial total.

Virgínia, dona da loja de bijuterias Madame Bijou, não considerou os desembolsos que precisou fazer durante os primeiros meses para garantir o funcionamento da empresa. Por isso, seu investimento total não foi estimado do modo correto. Ela acabou utilizando todo o dinheiro que tinha reservado, ficando descapitalizada para manter a empresa nos primeiros meses, justamente no período em que a loja ainda não conseguia se sustentar.

Virgínia teve que fazer um empréstimo para cobrir os gastos do funcionamento da empresa. Com isso, os juros consumiram todo o resultado gerado pela empresa, e o prazo para retorno do capital inicial investido teve de ser ampliado.

Calcular e analisar os valores necessários para início ou ampliação do negócio é uma decisão estratégica fundamental para minimizar os riscos. Pense sobre isso!

Zilda tem algo para lhe mostrar! Verifique o cálculo de investimento inicial total de sua loja. Preste atenção neste cálculo, para que depois você possa fazer o seu.

Definição de investimento inicial total da loja Cantinho da Moda	
Capital de giro necessário para o início das atividades – valor necessário para cobrir os gastos do dia a dia no início das atividades	R\$ 64.915,00
Investimento fixo – formado pelo conjunto de bens necessários à manutenção das atividades da empresa	R\$ 21.450,00
Valor total de investimento inicial – capital de giro inicial + investimento fixo	R\$ 86.365,00

Zilda precisou investir o total de R\$ 86.365,00 para iniciar suas atividades no novo negócio.

Você deve estar curioso para conhecer os valores de sua empresa.

#### Dica

Faça o *download* do modelo de planilha de investimento inicial total na Biblioteca Virtual, disponível no ambiente de Educação a Distância do Sebrae.

- Modelo de planilha de investimento inicial total (anexos 048\_modulo1\_gastos\_fixos\_modelo.docx).

Ao prever esses gastos, você vai conseguir, em uma simulação, saber quando a empresa dará o retorno do seu investimento, bem como prever isso antes de a empresa iniciar suas atividades.

Agindo assim, é possível calcular e saber de quanto será o retorno e, além disso, minimizar os riscos.

E então? O que achou do valor referente ao seu investimento inicial total? Zilda investiu somente o necessário para sua loja.

Agora que você definiu seu investimento inicial total, já pode pensar em suas metas de venda. Esta é a próxima etapa a ser analisada.

Faça a atividade a seguir para conferir o que aprendeu até aqui.

## Atividade 2.1

O capital de giro inicial é composto por algumas fases importantes. Preencha as lacunas com essas fases.

Reserva para cobertura de \_\_\_\_\_ nos primeiros meses de funcionamento é o valor para cobertura de seus gastos fixos mensais nos primeiros meses. Você deve primeiro definir a quantidade de meses durante os quais sua empresa funcionará sem depender das vendas do empreendimento, ou seja, o período em que ela provavelmente apresentará prejuízo.

A \_\_\_\_\_ vai tratar do valor necessário para arcar com os gastos de constituição da empresa em sua abertura.

Os primeiros gastos com \_\_\_\_\_ envolvem a avaliação de mercado para, em seguida, sua empresa tornar-se conhecida. Você vai precisar arcar com gastos de pesquisa de mercado, criação da marca, logotipo, página na internet e divulgação inicial. Essa será sua primeira ação de *marketing* planejada.

Os \_\_\_\_\_ envolvem os gastos iniciais que você terá com cursos, capacitações e certificações necessários para sua preparação e de seus colaboradores para o início das atividades.

O \_\_\_\_\_ prevê gastos com mercadoria, matérias-primas, embalagens e outros materiais diretos que sejam necessários em seu estoque no início das atividades, valorizados a custo de aquisição. Você não pode considerar o preço final do estoque, porque nesse valor final estão incluídos outros itens como impostos, lucro, entre outros.

### RESPOSTAS:

Reserva para cobertura de **gastos fixos mensais** nos primeiros meses de funcionamento é o valor para cobertura de seus gastos fixos mensais nos primeiros meses. Você deve primeiro definir a quantidade de meses durante os quais sua empresa funcionará sem depender das vendas do empreendimento, ou seja, o período em que ela provavelmente apresentará prejuízo.

A **constituição da empresa** vai tratar do valor necessário para arcar com os gastos de constituição da empresa em sua abertura.

Os primeiros gastos com **marketing** envolvem a avaliação de mercado para, em seguida, sua empresa tornar-se conhecida. Você vai precisar arcar com gastos de pesquisa de mercado, criação da marca, logotipo, página na internet e divulgação inicial. Essa será sua primeira ação de *marketing* planejada.



Os **treinamentos e certificações** envolvem os gastos iniciais que você terá com cursos, capacitações e certificações necessários para sua preparação e de seus colaboradores para o início das atividades.

O **estoque inicial** prevê gastos com mercadoria, matérias-primas, embalagens e outros materiais diretos que sejam necessários em seu estoque no início das atividades, valorizados a custo de aquisição. Você não pode considerar o preço final do estoque, porque nesse valor final estão incluídos outros itens como impostos, lucro, entre outros.

## Metas de venda e gastos variáveis

Ao longo deste capítulo, você vai aprender a identificar quais as metas de venda e os gastos variáveis de seu negócio.



### Etapa 5 – Metas de venda

As metas de venda são fundamentais na análise da viabilidade. Com base nelas, você vai ter um valor estimado de faturamento que permitirá calcular o retorno do seu investimento.

Zilda estipulou uma meta bem ousada, porém alcançável! Que tal fazer como ela?

É importante que você faça uma previsão de vendas para sua empresa. As metas de venda são justamente o quanto você deseja faturar com suas vendas, ou seja, são o valor de faturamento mensal desejado. Você deve definir quantos produtos quer vender no mês e o preço de cada um deles. A multiplicação dessa quantidade de produtos pelos seus preços é a previsão de vendas.

Para definir metas de venda, você precisa considerar:

- clientes.
- concorrentes.

- expectativa de retorno do capital investido.
- estrutura de vendas.
- tamanho do mercado em que sua empresa estará inserida.
- volumes menores de venda nos primeiros meses, com aumento gradativo.
- capacidade de atendimento.
- posicionamento no mercado.

Na definição das metas, você sabe quais itens deve dimensionar? Confira a seguir!

### Faturamento mensal esperado

A meta de faturamento é o quanto você deseja faturar mensalmente com as vendas, quando sua empresa conseguir manter uma regularidade no volume delas. Você deve definir quantos produtos pretende vender por mês e o preço de venda de cada um deles.

O faturamento mensal nos primeiros meses é mais baixo e, por isso, é importante ter inicialmente uma reserva de segurança para “cobrir” esse provável prejuízo.

### Custo das mercadorias

É o custo de aquisição das mercadorias necessárias para fazer frente ao volume de vendas. Você vai conhecer detalhes sobre esse custo mais à frente, quando for falado sobre os gastos variáveis.

Zilda tinha uma meta de faturamento para sua loja. Para tanto, ela precisou definir quantos produtos pretendia vender por mês e o preço de venda de cada um deles. Assim, ela chegou a um valor mensal para quando sua loja conseguisse manter certa regularidade no volume de vendas. Verifique o valor das metas de faturamento mensal da loja dela:

Metas de vendas mensal da loja Cantinho da Moda	
Faturamento mensal esperado	R\$ 35.000,00

A definição das metas de venda mensal é importante em sua análise de viabilidade, pois vai ajudá-lo nas tomadas de decisão, permitindo que você reveja os itens a seguir:

- Melhor dimensionamento dos gastos mensais.
- Capital de giro inicial.
- Maior chance de atingir o resultado esperado, comparando se conseguiu vender mais que a meta.

Essas são as decisões que você poderá tomar com as metas de venda, além de visualizar o quanto sua empresa vai faturar.

Suas metas de venda já estão definidas! Você está quase chegando lá. Em breve, terá a resposta de se sua ideia de negócio será viável ou não. Continue com Zilda nessa análise. Ela ainda tem muitas novidades para você!



## Etapa 6 – Gastos variáveis

Também devem ser calculados na análise de viabilidade os gastos variáveis. Esses gastos são gerados em função do volume de vendas e influenciam o lucro e o retorno do investimento.

**Dica**

Quanto maior a venda, maiores serão seus gastos variáveis, ou seja, a variação deles é diretamente proporcional ao volume de vendas. Sua previsão deve considerar todos esses gastos!

Zilda precisou definir em sua análise seus gastos variáveis, que são compostos por comissões de seus colaboradores, impostos e custo das mercadorias. Conheça mais detalhes sobre cada um deles.

Zilda decidiu pagar comissão de 5% para sua colaboradora Rosane. Para calcular essa comissão, ela multiplicou 5% sobre o valor do faturamento esperado.

Verifique o cálculo:

$$\text{Valor da comissão} = \text{R\$ } 35.000,00 \times 5\% = \text{R\$ } 1.750,00$$

A loja de Zilda é optante pelo Simples Nacional. Pelo faturamento esperado, sua alíquota do Simples é de 7,54%. Para calcular esse imposto, ela multiplicou 7,54% sobre o valor do faturamento esperado.

Verifique o cálculo:

$$\text{Valor do imposto} = \text{R\$ } 35.000,00 \times 7,54\% = \text{R\$ } 2.639,00$$

Antes de abrir sua loja, Zilda trabalhou há muitos anos em uma loja de vestuário e, por isso, já tinha experiência em calcular o custo das mercadorias necessárias para fazer frente ao seu volume de vendas. Verifique a seguir mais detalhes sobre esse custo.

O custo da mercadoria é o custo de aquisição das mercadorias necessárias para efetuar as vendas de acordo com a previsão do empresário. Quanto maior a previsão de vendas, maior a quantidade de mercadorias ou insumos adquiridos. O valor que Zilda definiu para esse custo foi de **R\$ 21 mil**.

Agora que você verificou como são calculados os gastos variáveis da loja Cantinho da Moda, o que acha de conhecer a tabela desses gastos?

### Planilha de gastos variáveis da loja Cantinho da Moda

Gasto	Percentual	Cálculo	Valor
Comissão	5%	Faturamento × 5% de comissão	R\$ 1.750,00
Impostos	7,54%	Faturamento × 7,5% de imposto	R\$ 2.639,00
Custo das mercadorias		Este valor foi definido pela empresária Zilda de acordo com sua previsão de vendas	R\$ 21.000,00
<b>Total de gastos variáveis</b>			<b>R\$ 25.389,00</b>

Os gastos variáveis da loja de Zilda totalizam R\$ 25.389,00. Ela nunca deixa de analisá-los, porque quer minimizar os riscos. Você deve monitorar sempre a alíquota de impostos, pois ela pode variar de acordo com o faturamento de sua empresa. No caso do optante pelo Simples, o percentual muda.



Verifique, agora, o caso de uma empresa que não considerou os impostos em sua análise.

Jerônimo é dono da fábrica de enlatados In Lata e, ao realizar a análise da viabilidade da empresa, não considerou os impostos gerados sobre o volume de produtos vendidos. Após o sexto mês de abertura da empresa, percebeu que teria de rever o preço de seus produtos para conseguir arcar com o custo.

É importante estar atento ao valor dos impostos para não ter prejuízo.

Que tal, agora, fazer mais uma atividade?

### Atividade 3.1

A definição das metas de venda mensal é importante em sua análise de viabilidade, pois vai ajudá-lo nas tomadas de decisão. Assinale quais dos itens a seguir podem auxiliá-lo nessa análise.

- a) Dimensionar melhor os gastos mensais.
- b) Conferir o uso do estoque.
- c) Rever algum item do capital de giro inicial.
- d) Comparar se conseguiu vender mais que a meta.
- e) Realizar treinamentos com funcionários só depois de atingir o retorno das metas.

RESPOSTA:

Os itens **a**, **c** e **d** podem auxiliá-lo nessa análise.

## Ponto de equilíbrio e resultado

Ao longo deste capítulo, você vai conhecer sobre o ponto de equilíbrio e demonstrativo de resultado.



### Etapa 7 – Ponto de equilíbrio

Zilda definiu quanto pretendia vender e estimou seu faturamento mensal. Depois de definido esse valor, ela teve que calcular o ponto de equilíbrio de sua loja.

Ponto de equilíbrio é o valor que sua empresa precisa vender para cobrir todos os seus gastos fixos mensais e variáveis, sem ter lucro nem prejuízo. Se sua empresa conseguir atingir ou superar o ponto de equilíbrio em determinado mês, significa que você teve lucro.

Verifique um exemplo de ponto de equilíbrio:

- Faturamento = R\$ 10.000,00.
- Gasto total = R\$ 10.000,00.

Ambos são idênticos! Isso significa que, quando há empate, você não terá lucro nem prejuízo. A previsão de venda que vai gerar o faturamento do seu negócio nunca pode ser menor que o ponto de equilíbrio.



É muito importante que você faça essa análise de ponto de equilíbrio previamente, pois, dessa forma, poderá conduzir melhor seus esforços de vendas e definir as metas de modo adequado.

Verifique como ficou o cálculo da loja Cantinho da Moda.

Gasto percentual Cálculo Valor	
Margem de contribuição em %	27,46
Para calcular o valor em reais da margem de contribuição, Zilda utilizou a seguinte fórmula: Margem de contribuição = Faturamento da empresa – Gastos variáveis da empresa Margem de contribuição = R\$ 35.000,00 – R\$ 25.389,00 = R\$ 9.611,00	

Cálculo utilizado para encontrar o percentual da margem de contribuição:

$$\frac{\text{Margem de contribuição em reais}}{\text{Faturamento mensal}} \times 100$$

Para calcular o ponto de equilíbrio, Zilda utilizou a seguinte fórmula:

$$\text{Ponto de equilíbrio} = \frac{\text{Valor dos gastos fixos mensais}}{\text{Margem de contribuição (\%)}} = \frac{\text{R\$ 6.270,00}}{27,46\%} = \text{R\$ 22.883,21}$$

O valor do ponto de equilíbrio da loja Cantinho da Moda é de **R\$ 22.833,21**. Se a loja conseguir atingir esse valor no mês, ela não terá prejuízo.

Calcule o ponto de equilíbrio do seu negócio.

### Dica

Faça o *download* do modelo de planilha para o cálculo do ponto de equilíbrio na Biblioteca Virtual, disponível no ambiente de Educação a Distância do Sebrae, para que você possa aplicá-los à sua empresa.

- Modelo de planilha para o cálculo do ponto de equilíbrio (anexos 048 \_modulo4\_ponto\_equilibrio\_modelo.pdf).

Ao efetuar a simulação da viabilidade de seu negócio, pode ser que você chegue à conclusão de que os valores definidos não são suficientes para garantir a lucratividade de sua empresa. Daí a importância do ponto de equilíbrio: ele lhe permitirá visualizar o mínimo que você deve vender para que a empresa cubra os gastos.

## Etapa 8 – Demonstrativo de resultados

Pronto! Seu ponto de equilíbrio está definido. Agora você já pode montar um demonstrativo de resultados para sua empresa.

Zilda já tem esse demonstrativo e vai mostrá-lo a você em breve. Primeiro, conheça um pouco sobre esse relatório.

Demonstrativo de resultados é um relatório que permite saber se a empresa apresentou lucro ou prejuízo.

Nesse relatório, você encontra todas as informações sobre receitas e gastos da empresa no mês, trimestre, semestre ou ano. É recomendável elaborar seu demonstrativo todo mês, pois é por meio dele que você identifica se seu negócio é viável, se está dando lucro ou se está tendo sucesso.

Zilda está sempre analisando seu demonstrativo de resultados.



Com a análise mensal feita por ela, é possível avaliar se o resultado financeiro de sua loja melhorou em relação aos meses anteriores ou se houve uma queda nos lucros da empresa. Agindo assim, Zilda tem mais controle e visão analítica para solucionar algum risco que possa aparecer. Ela projetou a partir de qual mês sua loja começaria a apresentar lucro, assim, acreditou que passaria a ter esse ganho a partir do sétimo mês de funcionamento da empresa, já que definiu que, durante seis meses, sua reserva cobriria todos os gastos fixos mensais.

E isso aconteceu mesmo! Exatamente no sétimo mês, a loja de Zilda começou a ter lucro com suas vendas! Então, ela pensou: “Hoje é dia de analisar o demonstrativo de resultados da minha loja. Preciso comparar minhas receitas e despesas com as do mês anterior para verificar se continuo tendo lucro”.

Agora, chegou o momento de conhecer o demonstrativo de resultados para determinado mês em que as contas se equilibram na loja Cantinho da Moda.

#### Dica

Faça o *download* do demonstrativo de resultados da loja de Zilda na Biblioteca Virtual, disponível no ambiente de Educação a Distância do Sebrae.

- Demonstrativo de resultados da loja de Zilda (anexos 048 \_modulo4\_demonstrativo\_resultado\_case\_zilda.pdf).

É importante que você calcule quanto cada item de gasto representará em relação ao valor do faturamento mensal, para que possa saber quais gastos exercem impacto maior nos resultados da empresa.

Esse percentual é calculado da seguinte forma:

$$\frac{\text{Valor do gasto}}{\text{Valor do faturamento}} \times 100$$

Exemplo de cálculo com gastos variáveis:

$$\frac{25.389,00}{35.000,00} \times 100 \rightarrow 0,7254 \times 100 \rightarrow 72,54\%$$

Quer dizer que os gastos variáveis representam 72,54% do faturamento mensal da loja de Zilda.

Verifique também um exemplo de cálculo com gastos fixos mensais:

$$\frac{6.270,00}{35.000,00} \times 100 \rightarrow 0,1791 \times 100 \rightarrow 17,91\%$$

Quer dizer que os gastos fixos mensais representam 17,91% do faturamento mensal da loja de Zilda.

Nos cálculos dela, seu lucro operacional seria de R\$ 3.341,00 e representaria 9,55% do faturamento mensal. O que acha de verificar seu lucro operacional?

#### Dica

Faça o *download* na Biblioteca Virtual, disponível no ambiente de Educação a Distância do Sebrae, do modelo de demonstrativo de resultados para você utilizá-lo em sua empresa.

- Modelo de demonstrativo de resultados (anexos 048 \_modulo4\_demonstrativo\_resultado\_modelo.pdf).



Com o relatório, você identifica onde será necessário intervir para aumentar o lucro do seu negócio, por exemplo, reduzindo determinado gasto ou aumentando as vendas. Ele é um importante instrumento de tomada de decisão que permitirá um acompanhamento constante da viabilidade de sua empresa. Utilize e analise sempre esse relatório em seus negócios! Com ele, será possível identificar onde é necessário criar estratégias de tomada de decisão para aumentar o lucro de sua futura empresa.

Verifique, agora, o caso de uma empresa que não formou o preço corretamente.

Alberto, dono da loja de calçados A Cada Passo, ao formar seu preço de venda, acrescentou um percentual de 30% em cima do custo da mercadoria, acreditando estar definindo 30% de lucro. Ao fazer o demonstrativo de resultados, contudo, percebeu que, na verdade, os 30% lançados em cima da mercadoria não cobriram os custos e, por isso, a empresa fechou o mês no prejuízo. Assim, ele observou que o preço não estava sendo formado corretamente. Então, para resolver o problema da empresa, consertou esse erro.

Pronto! Seu demonstrativo de resultados já está definido! Faça como Zilda... Elabore esse relatório todo mês para conhecer os resultados do seu negócio.

Realize a atividade a seguir, para checar se apreendeu o que foi apresentado neste capítulo.

#### Atividade 4.1

Marque **V** (verdadeiro) ou **F** (falso) para as afirmações a seguir.

( ) Para calcular em reais a margem da contribuição, você deverá subtrair o faturamento da empresa dos gastos variáveis.

( ) O ponto de equilíbrio é calculado pela divisão do valor dos gastos fixos mensais pelo valor da margem de contribuição (%).

**RESPOSTA:**

As duas afirmações são **verdadeiras**.

## Retorno do investimento

Ao longo deste capítulo, você vai ver o tema retorno do investimento.



### Etapa 9 – Retorno do investimento

Você chegou à etapa de análise da viabilidade de sua empresa! Agora, é preciso analisar o prazo de retorno do seu investimento.

Com a análise de viabilidade, você descobrirá em quanto tempo seu negócio terá o retorno equivalente ao valor do investimento inicial total. Esse retorno não é uma transferência do dinheiro investido para sua conta pessoal, e sim uma afirmação de que sua empresa gerou lucro suficiente para recuperar tudo o que você investiu nela.

Você deve ter em mente o tempo mínimo de retorno do investimento desejado. Para realizar a análise de viabilidade de sua empresa, você precisa definir em quanto tempo terá seu investimento de volta.

#### Dica

O retorno do investimento não vem do dia para a noite! Em geral, ele acontece pelo menos em médio prazo, no caso de Pequenas Empresas.



Em sua análise, Zilda não criou expectativas irreais sobre o tempo de retorno do seu capital. Além disso, ela pôde comparar, com o tempo, o valor do retorno de outros tipos de investimento, como aplicações, por exemplo, para saber qual investimento era o mais vantajoso: a loja ou a aplicação.

Durante a simulação do retorno de seu investimento, caso seja necessário, você poderá tomar decisões como:

- reduzir o tempo de retorno do capital investido.
- ampliar ou reduzir o investimento inicial.
- mudar as características que havia definido para seu negócio.
- comparar com outras possibilidades de empreendimento ou de investimento.

A principal decisão a ser tomada é se você deve mesmo fazer esse investimento, seja na abertura ou na ampliação do seu negócio.

Zilda pensou: “Pela minha análise do tempo de retorno, vou ter meu investimento de volta em 32 meses”. Você sabe como ela fez para chegar a esse número? Verifique a seguir!

## Planilha de análise de retorno do investimento da loja Cantinho da Moda

<b>Análise de retorno do investimento</b>	
O investimento inicial previsto por Zilda é	R\$ 86.365,00
O lucro mensal estimado é	R\$ 3.341,00
Tempo estimado de retorno do investimento	32 meses

Você se lembra de onde surgiu o valor do investimento inicial total?

Verifique a tabela a seguir para lembrar:

<b>Definição de investimento inicial total da loja Cantinho da Moda</b>	
Capital de giro necessário no início das atividades – valor necessário para cobrir os gastos do dia a dia no início das atividades	R\$ 64.915,00
Investimento fixo – formado pelo conjunto de bens necessários à manutenção das atividades da empresa	R\$ 21.450,00
Valor total do investimento inicial = capital de giro inicial + investimento fixo	R\$ 86.365,00

O lucro mensal estimado se refere ao lucro que foi encontrado no demonstrativo de resultados. Verifique um resumo desse demonstrativo:

Faturamento mensal	R\$ 35.000,00
Gastos totais (fixos e variáveis)	R\$ 31.659,00
Lucro mensal estimado	R\$ 3.341,00

O valor de R\$ 3.341,00 de lucro corresponde a uma taxa de 9,55% ao mês sobre o faturamento mensal. Para calcular o tempo de retorno do investimento, Zilda utilizou a fórmula a seguir:



$$\frac{\text{Valor do investimento} + \text{Quantidade de meses que a empresa terá prejuízo}}{\text{Lucro mensal esperado}}$$

$$\frac{\text{R\$ } 86.365,00 + 6 = 32 \text{ meses}}{\text{R\$ } 3.341,00}$$

Ela estimou uma reserva para cobrir os prejuízos cuja possibilidade previu para os seis primeiros meses. Logo, o lucro esperado citado antes refere-se ao resultado que provavelmente será obtido a partir do sétimo mês; sendo assim, no cálculo do tempo de retorno do investimento, foi necessário somar o período em que a loja ficaria no vermelho (os seis primeiros meses).

O tempo estimado para que a loja de Zilda tenha o retorno do investimento é de 32 meses.

Quando será seu retorno? Você deve estar curioso para descobrir, não é mesmo?

#### Dica

Faça o *download* da planilha para fazer a análise de retorno de investimento de sua empresa na Biblioteca Virtual, disponível no ambiente de Educação a Distância do Sebrae.

- Planilha de análise de retorno de investimento (anexos 048 \_modulo5\_retorno\_investimento\_modelo.pdf).

Você encontrou o tempo estimado de retorno do seu investimento bem como o valor do lucro, além de já ter identificado seu investimento total! Agora, responda: Seu negócio é viável? Reflita sobre essa questão e, se necessário, analise os riscos da decisão de ir adiante com o investimento.

Você terá um prazo para recuperar todo o capital investido. Sabendo qual é ele, poderá avaliar se seu negócio será viável e, depois dessa avaliação, tomar algumas decisões como:

- Se eu investir esse dinheiro em uma aplicação financeira, terei o retorno do valor investido em menos tempo?
- Seria melhor aguardar um prazo maior de retorno para ter de volta o capital que investi?
- Seria melhor fazer mudanças no modelo de negócio para garantir que o retorno aconteça antes?

Zilda mostrou a você todos os passos e dados necessários para o cálculo e a análise da viabilidade de sua empresa.

Agora é com você! Com as planilhas disponíveis, pratique todas as etapas apresentadas aqui e torne seu negócio viável. Mas, antes disso, faça a última atividade deste *e-book*.



### Atividade 5.1

Preencha as lacunas a seguir.

Com a análise de \_\_\_\_\_, você descobrirá em quanto tempo seu negócio terá o retorno equivalente ao valor do \_\_\_\_\_ inicial total.

Esse retorno não é uma \_\_\_\_\_ do dinheiro investido para sua conta pessoal, e sim uma afirmação de que sua empresa gerou lucro suficiente para recuperar tudo o que você investiu nela.

#### RESPOSTAS:

Com a análise de **viabilidade**, você descobrirá em quanto tempo seu negócio terá o retorno equivalente ao valor do **investimento** inicial total.

Esse retorno não é uma **transferência** do dinheiro investido para sua conta pessoal, e sim uma afirmação de que sua empresa gerou lucro suficiente para recuperar tudo o que você investiu nela.

## Conclusão

Ao longo deste *e-book*, você viu:

- investimento e gastos para viabilizar seu negócio.
- o que é capital de giro e os investimentos necessários.
- meta de venda e gastos variáveis.
- ponto de equilíbrio e resultado que se deseja atingir.
- retorno do investimento esperado com a viabilização de seu negócio.



Aproveite todo o conhecimento obtido e não deixe de praticá-lo em seus negócios! A análise da viabilidade colabora para tomadas de decisões estratégicas a fim de minimizar alguns riscos na empresa. Boa sorte!

2017 © Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo – SEBRAE-SP

**Conselho Deliberativo**

**Presidente**

Paulo Skaf (FIESP)  
 ACSP – Associação Comercial de São Paulo  
 ANPEI – Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras  
 BB – Superintendência Estadual do Banco do Brasil  
 CEF – Superintendência Estadual da Caixa Econômica Federal  
 DESENVOLVE-SP – Agência de Desenvolvimento Paulista  
 FAESP – Federação da Agricultura do Estado de São Paulo  
 FECOMERCIO – Federação do Comércio do Estado de São Paulo

FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo  
 IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas  
 ParqTec – Fundação Parque Alta Tecnologia de São Carlos  
 SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
 SDECTI – Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado de São Paulo  
 SINDIBANCOS – Sindicato dos Bancos do Estado de São Paulo  
**Diretor – Superintendente**  
 Bruno Caetano  
**Diretor Técnico**  
 Ivan Hussni  
**Diretor Administrativo e Financeiro**  
 Pedro Rubez Jehá

**Unidade Atendimento Remoto**

**Gerente:** Ivan Teodoro

**Equipe Técnica**

Adriano Augusto Campos  
 Carolina Germano Nascimento  
 Claudia Aparecida Gonçalves Brum

**Unidade Gestão de Produtos**

**Gerente:** Clarissa Battistella Guerra

**Equipe Técnica**

Breno Melo Paes  
 Eric Perri Oliveira

**Consultoria Especializada**

Jean Fernando Pinheiro Miranda  
 Reinaldo Miguel Messias

**Coordenadoras Pedagógicas**

Claudia Aparecida Gonçalves Brum  
 Rita Vucinic Teles

**Produção Técnica e Operacional Fundação Carlos Alberto Vanzolini**

**Presidente da Diretoria Executiva**

João Amato Neto

**Diretor Administrativo e Financeiro**

Luís Fernando Pinto de Abreu

**Diretor de Operações**

Roberto Marx

**Diretor da Área de Gestão de Tecnologias em Educação**

Guilherme Ary Plonski

**Coordenadoras Executivas**

Angela Sprenger e Beatriz Scavazza

**Gerente da Unidade de Gestão de Projetos**

Luis Marcio Barbosa

**Gestoras do Projeto**

Sônia Akimoto e Denise Blanes

**Assistentes de Gestão**

Valéria Aranha e Vanessa Leite Rios

**Designer Instrucional Master**

Heloisa Collins

**Designers Instrucionais**

David Melo da Luz

Natália de Mesquita Matheus

Tauana Grasso Chixaro

Thais Cattucci Dantas

**Consultora Pedagógica**

Mainã Greeb Vicente

**Revisão de Texto**

Priscila Risso

Tatiana F. Souza

**Iconografia e Audiodescrição**

Priscila Garofalo

Rita De Luca

**Consultora de Acessibilidade**

Karina Zonzini

**Consultor de Tecnologia**

Wilder Oliveira

**Programador de Front-end**

Edson Ramos

**Web Designers**

Bruno Gomes de Souza

Fernando Oliveira Martins

**Consultora de Comunicação**

Sonia Scapucin

**Editora**

Elisabete Portugal

**Diretora de Vídeo**

Ane do Valle

**Roteirista**

Patricia Roman

**Repórter**

Viviane Thomaz

**Narradores**

Michelle Dufour

Nelson Gomes

**Diretor de Arte**

Michelangelo Russo

**Designer Gráfico**

Eduardo de Camargo Neto

**Diagramação**

Jairo Souza Design Gráfico

**Imagens**

Cedidas pelo Sebrae-SP, pela GTE/FCAV ou usadas sob licença da Shutterstock.com