

PAPELARIA

19

Edição SEBRAE

Publicação com distribuição gratuita. Não pode ser comercializada.

COMECE CERTO

19 PAPELARIA

Edição SEBRAE

© 2004. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

Todos os direitos reservados.
A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610)

1ª edição
1ª impressão (2004): 5.000 exemplares

Distribuição e informações:
Sebrae Nacional
SEPN Quadra 515, Bloco C, loja 32 - CEP 70.770-900 Brasília, DF
Telefone: (xx) (61) 348 7100 - Fax: (xx) (61) 347 4120
Internet: http://www.Sebrae.com.br

Presidente do Conselho Deliberativo Nacional do Sebrae
Armando Monteiro Neto

Diretor-Presidente do Sebrae Nacional
Silvano Gianni

Diretor-Técnico do Sebrae Nacional
Luiz Carlos Barboza

Diretor-Financeiro do Sebrae Nacional
Paulo Tarciso Okamotto

Autores:
Antonio Carlos de Matos
Claudio Roberto Vallim
Paulo Melchor
Consultores da U. O. Orientação Empresarial

Editoração Eletrônica
Marcus Vinícius Mota de Araújo

M 435 Matos, Antonio Carlos de.
Papelaria / Antonio Carlos de Matos, Claudio Roberto Vallim, Paulo Melchor – Brasília : Sebrae, 2004.
36p. : il. (Comece certo, 19)

1. Papelaria. I. Vallim, Claudio Roberto. II. Melchor, Paulo. III. Título. IV. Série.

CDU 686.8

SUMÁRIO

PAPELARIA **5**

PARTE I - UM ALERTA AO EMPREENDEDOR **5**
Para não fracassar 5
Sobre oportunidade 6
Onde está a diferença? 6
Plano de Negócio. O que é? Como elaborar? 7
O que considerar num Plano de Negócio (PN)? 7
Gastos (investimento inicial, custos e despesas) 9
Investimento Inicial 10
Custos 11
Preço de Venda 14
Qual a diferença? 15
Lucro é o que sobra 15
Margem de Contribuição 15
Ponto de equilíbrio 16
Atração de clientes 18
Retorno do investimento 20
Fluxo de Caixa 22
Apuração de Resultados 23

PARTE II - AS FORMAS DE ATUAÇÃO NESTE RAMO DE ATIVIDADE **24**
Empresário e Sociedade Empresária 25
Idade mínima para ser empresário 26
Código de Defesa do Consumidor 26
A escolha do ponto para instalação da empresa 26
Corpo de Bombeiros - vistoria do imóvel 27
Contrato de locação comercial 27
Processo de abertura de empresa 28
Constituição de Sociedade Empresária 28
Registro de Empresário 30
Contratação de empregado 30
Terceirização de serviços 31
Tributação e Encargos Sociais 31
Outros encargos e taxas devidos pelas empresas em geral 33
Contribuição sindical patronal 33
Contribuição sindical dos empregados 34
Obrigações Acessórias 34
Encerramento da empresa 34
A importância do contabilista 35
Informações complementares 35
Endereços do Sebrae 36

PAPELARIA

PARTE I - UM ALERTA AO EMPREENDEDOR

A leitura deste Manual indica que você, muito provavelmente, está em via de abrir seu próprio negócio. Indica também que você ***começa certo***, pesquisando e obtendo conhecimentos que serão decisivos em todas as etapas daqui para a frente. Nós, do Sebrae, queremos ajudar você nesta empreitada.

Neste Manual apresentaremos um esboço do que você precisa saber e praticar para melhorar suas chances de sucesso. Portanto, não é possível, nem é o propósito desta publicação, apresentar uma receita completa para exploração de "Papelaria". Até porque esta receita não existe. Mas chamaremos sua atenção para os aspectos fundamentais que você precisa saber e para as habilidades que precisará desenvolver ao atuar com este tipo de empreendimento. Considere todas estas informações como sendo o ponto de partida, e busque, começando por este Manual, o conhecimento necessário para uma exploração competente desse negócio.

Não é exagero dizer que este Manual é diferente, pois seu objetivo é clarear as coisas que você precisa saber para ter chances reais de sucesso. Acreditamos que, se você souber **o que tem de fazer**, encontrará um meio de fazer o que precisa ser feito. Nosso objetivo é desafiar você para obter domínio sobre os aspectos importantes deste negócio. Portanto, neste Manual você encontrará desafios relacionados com os aspectos de gestão que precisa entender e aprender, já que resposta-padrão de **como** explorar o negócio "Papelaria" **e ter** sucesso simplesmente **não** existe.

Muitos são os caminhos que levam ao sucesso dessas empreitadas. Mas muitas, também, infelizmente, são as possibilidades de falhas. Por isto procure identificar o maior número possível de empresas que atuam neste ramo e descubra tudo sobre a forma de como operam. Veja a seguir quais aspectos são realmente relevantes para o seu projeto de uma "Papelaria".

Em pesquisa de 2002, o Sebrae-SP constatou que 31% das empresas paulistas fracassam no primeiro ano de operação, e 60% não conseguem chegar a 5 anos de vida.

Em comum, estas empresas apresentaram sinais de que foram deficientes principalmente em duas questões fundamentais: planejamento prévio, ou estruturação do negócio, e na sua gestão.

São aspectos para os quais você realmente precisa se desafiar. Todo esforço que fizer para aprender, tanto com as empresas que alcançaram sucesso como com as que fracassaram. Este será o seu mais importante investimento, o que realmente sustentará a viabilidade de seu negócio. Queremos dizer que é necessário que você conheça o melhor possível este ramo de atividade.

PARA NÃO FRACASSAR

Se você já atuou no ramo de "Papelaria", como empresário ou como empregado, não pense que sabe tudo. Visite o maior número possível de lojas, converse com os proprietários e empregados, faça amizade com o maior número possível de empresários, troque idéias, confira as diferentes percepções sobre o mercado, sobre as dificuldades, etc.

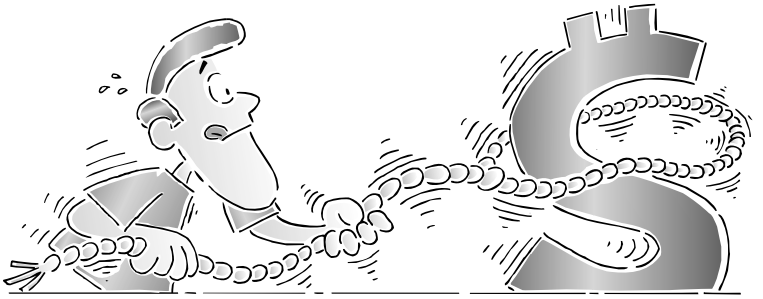
Se você não é do ramo, por um lado isto é bom porque não tem vícios e sabe que tem de aprender muito, o caminho é pesquisar, conversar com pessoas do ramo e questionar até entender o melhor possível como se ganha dinheiro com uma Papelaria. O objetivo é este mesmo, aprender como se ganha dinheiro com a exploração empresarial desse tipo de empreendimento.

É normal pensar que fazer amizades ou interagir com empresários do ramo é difícil, pois estes não darão informações sobre as características do negócio para um "futuro concorrente". Não é verdade! As pessoas gostam de trocar idéias e falar das dificuldades, basta ser franco na conversa, se apresentando e explicando sua situação. Para começar, busque empresas em bairros distantes ou até mesmo cidades vizinhas, pois assim ninguém se sentirá ameaçado.

O resultado desta fase de aprendizado e pesquisas é você formar idéias, e estar convicto sobre o projeto de seu novo negócio e como será sua "Papelaria". Ao contatar outras empresas, você deve buscar elementos para responder as seguintes questões:

- Onde será localizada sua Papelaria?
- Como será o processo de "Venda", isto é, como conseguir clientes na quantidade necessária?
- Como será o processo para ocupação do espaço no mercado, com clientes, concorrentes e fornecedores?
- Como será a operação da papelaria de forma a satisfazer e surpreender os clientes?
- Como será sua equipe de funcionários?
- Como será seu formato de gestão, que inclui fixar metas, elaborar planejamento para realizá-las, apurar resultados, corrigir rumo, obter a colaboração da equipe de funcionários e desenvolver capacidade para aproveitar as oportunidades do dia-a-dia?
- Quando sua papelaria estiver funcionando você pretende ter férias regulares? Quem cuidará do negócio neste período? Você ficará tranqüilo durante as férias?
- Você pretende montar outros negócios? Outras empresas?
- Este é realmente um bom negócio para o tipo de pessoa que você é?

Em resumo, responder a estas questões permitirá a você um mínimo de domínio sobre o negócio de papelaria e o ajudará a ter chances reais de viabilidade. Com pesquisas, estudo e identificação da prática do dia-a-dia, você construirá suas próprias respostas.



SOBRE OPORTUNIDADE

Este realmente é um bom negócio? O primeiro ponto sobre o qual você precisa ter certeza é quanto à oportunidade de negócio que identificou. Você realmente tem uma ***oportunidade de negócio*** nas mãos, ou apenas uma ***idéia na cabeça?***

ONDE ESTÁ A DIFERENÇA?

De maneira bem simples e direta, podemos dizer que, *se tem alguém querendo comprar os produtos de uma* Papelaria*, então existe uma oportunidade de negócio*.

Afinal de contas podemos resumir a atividade de "Papelaria" numa ação de **vender e lucrar**. Se for comprovada a possibilidade de ***vender*** os produtos da Papelaria que pretende montar e de ***lucrar***, então você encontrou uma oportunidade de negócio.

Note bem, vender **e** lucrar. Não basta somente vender. O que realmente é determinante de uma boa oportunidade é a quantidade de lucro. Não serve qualquer lucro. Mas somente um montante de lucro que compense toda a empreitada. Isto é, supere em ganhos o que poderia ser obtido em outros negócios e investimentos. Assim, uma questão puxa a outra.

- Para começar, você precisa confirmar a existência de interessados em comprar os produtos que pretende oferecer na sua papelaria.
- Por um preço que compense todos os seus custos e dê lucro.
- Em quantidade que acumule, no final de um período de tempo, um montante de lucro que compense a empreitada.
- E que estas condições durem por tempo que compense a montagem do negócio. Isto é, dê o retorno que você deseja.
- E ainda, que você realmente esteja disposto a enfrentar e comandar o dia-a-dia desta operação, significa que você e sua família adaptarão o estilo de vida às condições que este negócio necessitar, caso esteja no comando da operação da papelaria.

Identificar estas questões. Refletir sobre elas. Obter resposta para cada uma delas. Conseguir as condições necessárias para realizá-las, é o que chamamos de **planejamento prévio do negócio**.

Então, o próximo passo que recomendamos, após a leitura deste Manual, é que você inicie a preparação de um "Plano de Negócio".



PLANO DE NEGÓCIO. O QUE É? COMO ELABORAR?

O "Plano de Negócio" do seu empreendimento equivale a um projeto de sua empresa, no qual cada uma das questões anteriores será esmiuçada, estudada, compreendida e dominada para que você seja hábil o suficiente para tomar decisões acertadas como empresário do ramo de papelaria.

Um Plano de Negócio pode ser entendido, então, como um conjunto de respostas que definem os produtos e os serviços que serão oferecidos, o formato de "papelaria" mais adequado, o modelo de operação da "papelaria" que viabilize a disponibilização destes produtos e serviços, e o conhecimento, as habilidades e atitudes que os responsáveis pela "papelaria" deverão possuir e desenvolver.

O QUE CONSIDERAR NUM PLANO DE NEGÓCIO (PN)?

Perguntas que devem ser respondidas pelo PN	Definições
Quais produtos a "Papelaria" vai oferecer?	Esta é a primeira definição. Ela é a mais importante, pois condicionará todas as demais. O fundamento aqui é que os produtos devem atender necessidades de pessoas ou empresas. No caso da idéia de produtos que você pensa oferecer, como descobrir se existe interesse de pessoas ou de empresas? O estudo do mercado, ou seja, da concorrência, dos fornecedores e dos clientes em potencial será a parte principal do seu projeto de empresa, do seu Plano de Negócios.

Como serão obtidos os produtos que forem comercializados?	Como identificar os melhores fornecedores? Quais condições de aquisição serão mais adequadas? Como negociar e obter facilidades de pagamento condizentes com a estratégia de venda? Quais volumes devem ser adquiridos em função de previsão de venda e prazos de fornecimento? Quais níveis de estoque devem ser considerados, que atendam a operação da empresa sem comprometer a disponibilidade financeira?
O que de melhor será oferecido?	Os trunfos da concorrência devem ser identificados. O que deve ser oferecido aos clientes que seja um diferencial, que seja mais atrativo do que a concorrência já oferece? Qual vantagem será oferecida aos clientes que supere a concorrência? E quanto aos novos concorrentes, existe a possibilidade de surgirem novos e de maior capacidade? Observe que sempre é possível ser melhor ou se igualar aos melhores concorrentes. Se o nível tecnológico igualar as empresas, supere em serviços agregados, isto é, no atendimento ao cliente.
Quem é e cadê o cliente?	O mercado comprador deve ser estimado. Deve ser conhecido. Quem freqüentará sua papelaria? Por que freqüentará? Quantos serão estes clientes? Onde estão estes clientes? Como chegar até eles? Como influenciar na decisão de freqüentar sua papelaria? Como será sustentada a quantidade de clientes necessária para viabilizar a papelaria?
Onde será instalada a empresa?	Quais aspectos de localização devem ser considerados para facilitar a atração de clientes? Estacionamento para clientes é relevante? Existem restrições legais para instalação deste tipo de empresa na localidade escolhida?
Qual deve ser a competência dos dirigentes da empresa?	Que nível de conhecimento técnico é necessário para comandar uma "Papelaria" ? Quais são as habilidades que devem ser desenvolvidas? Como adquirir experiência neste ramo de negócio (se já não possuir)? Qual deve ser o perfil de empresário neste ramo de negócio? Como desenvolver este perfil?
Como será a empresa?	Para este tipo de negócio, que estrutura de operação adotar? Quais as responsabilidades de cada um? O que será exigido de cada funcionário?. Como estes serão treinados para cada função? Para a administração geral do negócio? Para a função comercial? Para prestação dos serviços? Para a gestão financeira? Como sistematizar estas funções para se integrarem num processo de gestão ágil e econômico de uma "Papelaria"?
Que preço será cobrado?	Qual a necessidade de faturamento que a empresa projetada terá ? Quais serão seus custos? Quais serão suas possibilidades de preço? Quais preços a concorrência cobra? Como superar os preços da concorrência? É importante superar os preços da concorrência? Qual lucro pode ser gerado?
Que resultado será obtido?	O formato de empresa projetado gerará lucro? Compensará o investimento? Que outras alternativas de formato de "Papelaria" podem ser adotadas?
Qual investimento será necessário? Quando virão os resultados? Por quanto tempo suportará movimento fraco?	Qual previsão de gasto inicial? E nos primeiros meses de funcionamento? Já tem disponibilidade financeira? Necessitará de crédito adicional? Sócio é a opção escolhida para aumentar o capital? Qual o perfil do sócio ideal? Qual o papel de cada sócio?

Veja quantas perguntas, quantas dúvidas aparecem no projeto de sua empresa. E isto é apenas uma amostra. Com certeza, ao se aprofundar no estudo das características do negócio "Papelaria", muitas outras questões surgirão. Elaborar um plano de negócio é o passo mais importante que você pode dar. Existem muitos cursos no mercado que ensinam como elaborar um plano de negócio. Tanto para definir as características certas do negócio escolhido, como para obter as respostas mais adequadas. Você também pode estudar as diversas publicações e livros facilmente encontrados em livrarias.

No Sebrae você encontrará cursos, informações e orientações de grande eficácia, sempre que necessitar. Mas, seja qual for o caminho que resolver trilhar para montar seu plano de negócio, o resultado precisa ser o mesmo, isto é, **você deverá ter respostas convincentes para as questões impostas pelo negócio de papelaria**.

Algumas das respostas serão em forma de estratégias, planos de ação, métodos de trabalho, outras serão conclusões numéricas que medirão o efeito de cada decisão que você tomar para a formatação de sua empresa. Entre todas as questões que você se dedicar a esclarecer, recomendamos atenção especial às seguintes:

- Gastos (investimento inicial, custos e despesas)
- Preço de venda
- Escala - Ponto de equilíbrio e Margem de Contribuição
- Retorno do investimento

Estas quatro questões são decisivamente importantes, pois elas refletirão as conseqüências do conjunto de respostas que obtiver para todas as questões que identificar. Pois todas as decisões que tomar na formação da empresa terão impacto direto no volume de vendas, ou no volume de gastos ou no preço, e principalmente na lucratividade da empresa e na rentabilidade do seu investimento. Isto é, quanto de lucro você obterá na realização de vendas e quanto, finalmente, você poderá obter de volta da empresa como pagamento do investimento que fará, ao montar sua **Papelaria**.

Compreenda, então, que a análise destes quatro pontos é a forma direta de avaliar todas as respostas de todas as demais questões, e de projetar a viabilidade da papelaria.



GASTOS (INVESTIMENTO INICIAL, CUSTOS E DESPESAS)

Esta é uma questão sobre a qual vale a pena empregar tempo em pesquisa e em estudo. Seja qual for a metodologia que utilizar para elaboração de seu plano de negócio, não abra mão de se convencer sobre a realidade de ***gastos*** que enfrentará no negócio.

Não faça suposições, não seja otimista demais, trate esta questão com seriedade e veracidade. Antes de seus sócios, antes das fontes de financiamento que por ventura vier a utilizar, é você que precisa ter certeza da composição de ***gastos*** que resultará na **Papelaria** que vai montar.

Inicialmente, separe os ***gastos*** conforme três conceitos: ***Investimento, Custos*** e ***Despesas.***

Todos os valores que for despender para a montagem da empresa, até que ela esteja em condições de funcionar, devem ser tratados como gastos de investimento inicial.

Daí para a frente, tudo que for necessário para o funcionamento da empresa, são ***custos de operação****;* para poder comercializar os produtos, são ***despesas comerciais***. ***Custos de operação*** e ***despesas comerciais*** se repetem diariamente, mensalmente e permanentemente.

A quantia que você aplicar como ***investimento inicial*** deverá, se a empresa der certo, ser recuperada após um período de tempo. Isto é, após alguns meses de funcionamento da empresa, ela devolverá para você em forma de ***lucro*** todo o valor que foi gasto para montá-la, e daí em diante deverá continuar a gerar lucro de forma adicional, enquanto durar.

Já a quantia que você aplicar para vender os produtos da papelaria e para mantê-la funcionando deverá ser recuperada em cada venda, correspondente a cada unidade de venda. Por isto é decisivo que você saiba com antecedência quanto vai gastar em ***custos*** e ***despesas*** em cada produto que vender e por período de tempo.

INVESTIMENTO INICIAL

No caso do investimento inicial, muitas são as situações a considerar. Mas, antes de desembolsar o primeiro R$ (real), pesquise, estude, e relacione todas as despesas que terá, por exemplo, com o imóvel, instalações, equipamentos, contratações de serviços, contratação de empregados, treinamento, documentação, legalização da empresa, etc.

Por mais minucioso que for na definição dos gastos que comporão seu investimento inicial, tenha certeza de que, quando iniciar a montagem da papelaria, surgirão situações de gastos que não foram imaginadas antes. Portanto, reserve uma boa quantia de dinheiro para estes imprevistos. Lembre-se também do "capital de giro", isto é, do dinheiro que precisará para pagar empregados, aluguel e despesas com o imóvel, luz, telefone, etc., nos primeiros meses de operação e também como reserva de capital para suportar períodos iniciais com baixo número de clientes.

É de fundamental importância ter certeza de ***quanto*** vai gastar para montar a **Papelaria** e ***quando*** terá de efetuar cada pagamento. Veja o exemplo do quadro abaixo:

Investimento Inicial – Antes da inauguração (os valores são simbólicos)				
Detalhamento	Desembolso no 1º mês.	Desembolso no 2º mês.	Desembolso no 3º mês.	Subtotal
Investimento em instalações	1.500,00	1.000,00	2.000,00	4.500,00
Investimento em equipamentos	2.500,00	2.000,00	2.000,00	6.500,00
Investimento em veículos	-	-	-	-
Serviços de terceiros	3.000,00	1.000,00	1.000,00	5.000,00
Mat. de consumo e utensílios			1.000,00	1.000,00
Gastos com a abertura da empresa e inauguração			2.000,00	2.000,00
Reserva para gastos não previstos	5.000,00			5.000,00
Estoques	2.000,00			2.000,00
Subtotal	14.000,00	4.000,00	8.000,00	26.000,00
Reserva para capital de giro			5.000,00	5.000,00
Total	14.000,00	4.000,00	13.000,00	31.000,00

Este quadro é um exemplo de como organizar os gastos com o investimento inicial. Ideal é que você forme um quadro como esse com o maior detalhamento possível, e vá complementando-o na medida que se for inteirando dos aspectos reais do empreendimento, nesta fase de estudo do negócio.

Pense nesse quadro como se fosse um grande mapa, quanto mais completo e detalhado for, mais acertado será seu planejamento e reduzirá chances de surpresas desagradáveis com falta de recursos. Tenha certeza de que erros no dimensionamento do investimento inicial, que provoquem falta de recursos, costumam ser a causa do fracasso de muitas empresas. Não caia nesta armadilha.

CUSTOS

Em sua **Papelaria**, quando começar a funcionar, você terá ainda três famílias de gastos: ***custo variável, despesas fixas*** e ***despesas comerciais***. Nas pesquisas e estudos que fará para entender completamente e dominar este assunto, você se deparará com outras expressões como "custo direto" ou "custo indireto", "custo fixo", etc. Mas para uma adequada avaliação e gestão do negócio, basta a estruturação em custos ***variáveis*** e ***despesas fixas***, além das ***despesas comerciais*** que veremos a seguir.

No entanto, como esta é a fase de elaboração do "Plano de Negócio", a hora de avaliar se o negócio que deseja montar será lucrativo ou não, se será viável ou não, é necessário realizar **estimativas** dos custos e despesas que ocorrerão com o funcionamento da papelaria. Quando ela estiver funcionando, será necessário desenvolver um processo seguro para **apurar** e **manter** estes gastos sob controle.

A razão de toda esta trabalheira é simples de entender: sua **Papelaria** será viável e compensadora ***se for capaz de gerar lucro***, lembra-se do que afirmamos no início? Seu negócio precisa gerar um montante de lucro que você possa considerar compensador.

- **Lucro = Receitas – custo variável + despesas fixas + despesas comerciais**

E o lucro acumulado num período de tempo é um resgate do investimento que você fez na montagem da papelaria. Denomina-se ***Retorno do Investimento***.

Os ***Custos Variáveis*** são gastos que ocorrerão em função da aquisição de algum produto para comercialização aos clientes, e você conseguirá (tem que conseguir) nesta fase de "Plano de Negócio", estimar o valor do ***custo variável*** de cada produto. E quando a empresa estiver funcionando, você conseguirá apurar estes custos também por produto. Ex.: custo dos produtos que comercializar.

Já as ***Despesas Fixas*** são todos os gastos que a papelaria terá em sua operação, não relacionados diretamente a nenhum produto ou serviço. Inclui aluguel, gastos com manutenção, custo da administração, como salários, materiais de consumo, luz, água, telefone, etc.

As ***Despesas Comerciais*** são os gastos que ocorrerão todas as vezes que sua papelaria obtiver mais clientes. Portanto, são despesas que variam conforme o volume de vendas, o número de clientes. Normalmente, são os impostos, as contribuições e comissões de vendedores. Mas podem ocorrer outras despesas, como taxa de administração de cartão de crédito (se receber pagamentos com cartão), a CPMF referente a valores recebidos em crédito na conta corrente, e outros.

Deve-se dar atenção especial aos impostos e contribuições. Mais adiante, na Parte II deste Manual, detalharemos este assunto. Recomendamos que, desde já, no Plano de Negócio e também no funcionamento da empresa, procure entender e praticar cálculos dos impostos e contribuições. Trate de entender perfeitamente a mecânica do cálculo, da apuração, e os efeitos sobre o preço de venda dos produtos e dos serviços.

- Quais são os impostos e contribuições que incidirão na operação da papelaria?
- Como são apurados?
- Em que momento?
- Quando devem ser pagos?
- Quais são as opções para pagar menos impostos?
- Quais os riscos de calcular erradamente os impostos?
- Como incluir os impostos e contribuições no preço de venda?

No entanto, tudo que sua empresa gastar em custos e despesas você recuperará por meio da receita obtida de vendas. Mas a receita de vendas é resultante da venda de cada produto a cada cliente. Significa que cada unidade vendida deve pagar parte dos custos e despesas, tal que, ao alcançar certo volume de venda, seja produzida receita suficiente para cobrir todos os custos, despesas, e ainda gerar lucro.

Assim, a pergunta é: quanto de custo variável, de despesas fixas, de despesas comerciais e de lucro deve ser "alocado" no preço de cada produto consumido pelos seus clientes? Ou seja, com quanto cada venda deve "contribuir" para pagar estes custos, despesas, e ajudar a formar o lucro?

Raciocine assim: suponha que em sua papelaria você tenha 4 "gavetas" com as seguintes identificações:

- **Gaveta nº 1 - identificada como "Fornecedores" (representando os Custos Variáveis).**
- **Gaveta nº 2 - identificada como "Impostos e Comissões" (representando as Despesas Comerciais).**
- **Gaveta nº 3 - identificada como "Estrutura da Empresa" (representando as Despesas Fixas).**
- **Gaveta nº 4 - identificada como "Lucro".**

Imagine que a cada real (R$) que receba de cliente você já faça a divisão.

Que parte deste real (R$) você deveria colocar em cada gaveta? (para, no final do mês, poder ter em cada uma o equivalente ao que deverá pagar aos fornecedores, ao governo, aos funcionários e todas despesas fixas, e acumular lucro).

- **De cada real recebido, quanto deveria depositar na gaveta nº 1?**
  Quanto na gaveta nº 2?
  Quanto na gaveta nº 3?
  E quanto na gaveta nº 4?

O valor que você colocar na *primeira gaveta* deverá ser exatamente o que sua empresa gastará diretamente com a aquisição do produto vendido. Desde já, em tempo de plano de negócio e no funcionamento normal da papelaria, você precisa ter destreza para apurar rapidamente este valor. Saber qual o custo variável de cada produto é uma obrigação do empresário. Esta obrigação começa agora, antes de abrir a empresa.

Percebe por que estamos insistindo tanto para que você estude muito e conheça bem este negócio de "Papelaria"?

O valor que você colocar na *segunda gaveta* deverá ser exatamente o que sua empresa gastará para vender. Como dissemos no caso da primeira gaveta, desde já, em tempo de plano de negócio e no funcionamento normal da empresa, você precisa ter destreza para apurar rapidamente o valor das despesas comerciais.

Saber quais os impostos, taxas e comissões que a empresa pagará é, também, uma obrigação do empresário. Então, vamos repetir: *Esta obrigação começa agora, antes de abrir a papelaria.*

O valor que você colocar na *terceira gaveta* deverá ser suficiente para cobrir todos os demais gastos, isto é as *despesas fixas*. Como as despesas fixas são apuradas para um período de tempo, mês ou ano (por exemplo, o valor do aluguel), e não em função de cada venda, mas em função de a empresa ter sido aberta, você precisará desenvolver uma sistemática de alocação destes custos em cada produto. Quanto de aluguel está no custo de cada serviço? Quanto de luz, de água, de telefone? É obvio que a venda de um único produto a um único cliente não será suficiente para pagar o aluguel do mês, mas deve ajudar em quanto?

Em resumo, o total das despesas fixas de um período precisa ser coberto pelas vendas realizadas no mesmo período, senão faltará dinheiro para pagar o aluguel, a luz, o telefone, etc.

Em especial, o "rateio" das despesas fixas para cada produto, ou a definição de com quanto cada qual contribuirá para pagar estas despesas exigirá um estudo à parte. Você, como empresário, precisará garantir dois objetivos nesta questão:

- Que as receitas de vendas darão cobertura plena ao pagamento das despesas fixas.
- Que o volume de despesas fixas de sua papelaria seja compatível com a natureza deste tipo de negócio, e que cada real (R$) gasto em despesas fixas contribua de fato para a papelaria ter movimento maior, vender mais produtos e ter mais clientes. Este é o fundamento da produtividade, de uma empresa produtiva, sem desperdícios.

Então, a obrigação de conhecer e de dominar as despesas fixas que sua papelaria terá começa agora, antes de abrir a empresa. Você somente saberá lidar com despesas fixas desde agora se, e somente se, estudar bem, conhecer bem os detalhes operacionais, os "macetes" deste negócio de **Papelaria**.

O valor que colocar na *quarta gaveta* será o que sobrar para a acumulação de lucro. Dizemos "sobrar" porque, se algo der errado, a primeira gaveta a ficar vazia será esta.

Assim, a pergunta anterior vale também para o caso do lucro:

- **Com quanto cada serviço prestado ou produto vendido deverá contribuir para a acumulação de lucro?**

Esta pergunta tem resposta fácil quando ela expressar apenas um desejo seu. Mas será difícil responder dentro da realidade de mercado. E você só conseguirá definir a resposta mais adequada para sua empresa se:

- conhecer e dominar todos os seus custos e despesas;
- dominar o ambiente em que você vai operar;
- desenvolver criatividade para atrair e manter clientes;
- tiver capacidade de manter sempre bom movimento na papelaria; e
- tiver habilidade para negociar com fornecedores e para manter seu processo de trabalho altamente produtivo, com elevado aproveitamento das despesas fixas.

O mais interessante nesta fase de elaboração do "Plano de Negócio" é que, para conseguir estimar os ***custos variáveis e as despesas comerciais de cada produto ou serviço,*** definir com quanto cada serviço ou produto contribuirá para pagar as **despesas fixas** da empresa e para acumular **lucro**, você ***precisará aprofundar-se no estudo das características do novo negócio***.

Observe que:

- Este negócio certamente não é padrão. Por isto não adianta listarmos aqui os custos deste tipo de comércio. Pois não seriam os custos de sua empresa, seriam apenas custos exemplificados neste Manual, o que poderia até condicionar você, perigosamente, a achar que são exatamente os custos que deve considerar em sua papelaria.
- Em cada papelaria que você visitar perceberá diferenças determinantes da oportunidade que o empresário decidiu explorar.
- Cada diferença introduzida, seja na forma de atender ao cliente, na disposição e combinação dos equipamentos, no ambiente, etc., terá conseqüência nos custos.
- E a sua papelaria também será diferente, pois seguirá seu estilo, será fruto de suas percepções e decisões, as quais influenciarão diretamente os custos e os resultados.

Portanto, nesta fase de elaboração do "Plano de Negócio" não utilize nenhuma lista-padrão de custos ou despesas que por ventura encontrar em livros ou cursos. É importante demais para seu empreendimento que ***você aprenda a identificar, reconhecer e calcular*** cada item de custo e despesa da papelaria que pensa montar. No início da elaboração do "Plano de Negócio" isto parecerá difícil, mas não é. Na medida em que você for esquematizando, for delineando o formato da papelaria que deseja montar e, na proporção que for estudando e compreendendo esta questão de gastos, identificar, estimar e apurar estes gastos será uma operação rotineira.

Seu maior inimigo agora é sua "ansiedade" em ver o negócio que está na sua mente começar a funcionar. Não caia nesta armadilha. Reserve um tempo para este **planejamento inicial**, estabeleça uma meta de quando seu projeto de empresa estará concluído. O tempo que você investir nesta fase de planejamento será seu melhor investimento. Três meses? Seis meses? Não importa. O que importa é você ter consciência de cada passo, ter uma direção certa a seguir, ter boa visão e compreensão do que virá a seguir, das eventuais condições adversas que terá de resolver.

Então, reforçando:

- Estude bem como funciona uma Papelaria e que oportunidade de inovação você poderá explorar na sua.
- Descreva como ela irá funcionar.
- Monte uma primeira lista dos *custos variáveis* e das *despesas fixas* que poderão ocorrer no formato de empresa que imaginou. Explore todas as possibilidades legais da composição das *despesas comerciais*.
- Melhore esta lista na medida em que progredir seus conhecimentos sobre o negócio e sobre o formato de papelaria que você vai montar.
- Faça cursos que abordem custos, não se contente apenas com um único curso. Lembre-se que seu objetivo é dominar os gastos de sua empresa, não apenas ter seus valores calculados uma única vez. Por isto mesmo fugimos à tentação de incluir aqui uma lista-padrão de gastos, por sabermos ser inadequada para sua empresa.
- Utilize-se dos vários programas do Sebrae, inclusive das orientações dos técnicos do Sebrae, específicas para seu caso, gratuitas, por tantas vezes quanto você desejar.

PREÇO DE VENDA

O estudo para a determinação do preço de venda visa responder a todas as perguntas anteriores, pois, se você começar a operar sem este conhecimento, pode ser que não consiga "depositar" em cada gaveta o suficiente, e começará a ter problemas financeiros imediatamente, o que inviabilizará a empresa.

Como dissemos antes, e vale a pena repetir, todo dinheiro que sua empresa precisará mensalmente e diariamente para pagar as contas (os custos variáveis, as despesas fixas, as despesas comerciais) ou, em outras palavras, pagar os fornecedores, suprir a estrutura da empresa com pagamento de funcionários, das concessionárias de luz e energia, água, telefone, etc., pagar ao governo, na forma de impostos, taxas e contribuições, e garantir a recompensa dos sócios, você obterá do faturamento da empresa. Significa que precisa garantir que o preço a ser adotado para os produtos que comercializar seja, no acumulado, suficiente para pagar estas contas. Surgem, então, mais duas novas perguntas que seu "Plano de Negócio" precisa responder:

- qual o preço que deve cobrar, ideal para cada produto?
- e qual deve ser o faturamento mínimo?

O preço de venda costuma ser a chave do sucesso de muitos negócios. Portanto, recomendamos que não use fórmulas improvisadas para fixar o preço de venda daquilo que sua empresa vender. É mais um item do Plano de Negócio sobre o qual você precisa ter domínio completo. A compreensão da oportunidade de negócio que encontrou e o domínio sobre a composição de custos de sua papelaria permitirão que desenvolva sensibilidade para a fixar o preço de venda. Você terá de decidir por um equilíbrio entre duas equações básicas:

- **Lucro (unitário) = Preço de venda que o mercado cobra – Custo Variável + Despesas Comerciais + Parcela de Despesa Fixa, ou seja: L = PVm – CV + DC + DF**

Dizendo de outra maneira:

- **Preço de venda desejado por você = Custo Variável + Parcela de Despesa Fixa + Despesas Comerciais + Lucro, ou seja: PVd = CV + DF + DC + L**

QUAL A DIFERENÇA?

O sentido da primeira equação é que o preço é fixado pelo mercado, e se você cobrar este preço, muito provavelmente terá dificuldades para cobrir, além dos custos variáveis e das despesas comerciais, as despesas fixas e ainda acumular lucro. Quer dizer, muito provavelmente seus custos variáveis e despesas comerciais serão semelhantes aos dos seus concorrentes, mas suas despesas fixas derivadas da estrutura adotada para sua empresa, e sua intenção de lucro, quase sempre estarão acima das praticadas pelos seus concorrentes ***mais experientes*** na exploração do mercado. Para acompanhar o preço imposto pelo mercado você precisará manter as despesas fixas reduzidas para então ter "lucro", pois, se o *Preço* for menor que os Gastos, não haverá "*Lucro*", e pior, dificilmente será possível aumentar o preço, pois o mercado não aceitará. A alternativa será baixar os custos e despesas.

Mentalize a fórmula *PV – CV – DF – DC = Lucro*

LUCRO É O QUE SOBRA

O sentido da segunda equação é que o preço poderá ser fixado por você como resultado da somatória de seus custos, das despesas e do lucro que deseja ter. Assim, você terá certeza de que, se vender, obterá lucro na venda. Mas a questão é que seu preço, que é bom para você, poderá não ser aceito por muitos clientes. E, para você conseguir pagar todas as despesas fixas e acumular o montante desejado de lucro, precisará vender determinado volume, conseguir certa quantidade de clientes. Este volume poderá ser tão grande que somente será alcançado se muitos clientes aceitarem seu preço.

Então, como resolver este dilema?

Certamente, quanto mais você dominar os aspectos do seu negócio, mais hábil será para encontrar soluções. Enquanto isto, e em tempo de elaboração do seu "Plano de Negócio", podemos sugerir o seguinte:

- Aprenda com precisão a calcular o preço de venda que "seria" conveniente para sua papelaria, que possa cobrir todos os gastos e gerar lucro. Estude bem este assunto, faça cursos, inclusive procure o Sebrae, onde encontrará orientação segura, detalhada e gratuita, tantas vezes quanto você necessitar.
- Descubra qual preço é cobrado pelo mercado, pela concorrência, para produtos similares aos seus.
- Se o preço calculado for maior que o preço de mercado, então você saberá que precisa encontrar opções de redução de gastos. Isto é difícil, mas não impossível.
- Se o preço calculado for menor que o preço de mercado, então sua empresa tem poder de competição com a concorrência. Isto é ótimo.

Estas questões nos levam a três outras: "Ponto de equilíbrio", "Margem de Contribuição" e "Atração de Clientes".

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

Vamos supor que certa empresa conseguiu para certo produto um preço de venda considerado bom para ela, e que os clientes aceitam pagar R$103,00. Este empresário definiu que o "lucro" é 10% (gaveta nº 4), o custo variável 64,5% (gaveta nº 1) e Despesas Comerciais totalizam 10,2% (gaveta nº 2) e este produto contribui com 15,3% do seu preço para pagar as Despesas Fixas (gaveta nº3). Isto é: R$103,00 = R$10,30 + R$66,44 + R$10,50 + R$15,76.

Pois bem. Se esta empresa vender apenas uma unidade deste produto, com os R$103,00 que receber conseguirá pagar os custos da matéria-prima, componentes, mão-de-obra, etc., referentes a esta unidade do produto, (isto é, o custo variável de R$66,44). Conseguirá também pagar os impostos e despesas de venda (ou seja, as Despesas Comerciais de R$10,50). Mas não conseguirá pagar as despesas fixas da empresa, que geralmente são mensais. Por exemplo: aluguel, luz, água, salários de funcionários, a retirada pró-labore, etc. Pois cada venda apenas "contribui" com sua parcela para cobrir estes gastos mensais, daí vem o conceito de "Margem de Contribuição".

- ***Margem de Contribuição*** **é o quanto cada serviço ou produto vendido contribui para pagar as despesas fixas mensais e com quanto contribui para formar o lucro.**

Veja, então, a composição do preço de venda do exemplo:

Composição do Preço de Venda	Valores	% de Participação	Margem de Contribuição
Custo Variável	66,44	64,5%	
Despesas Comerciais	10,50	10,2%	
Parcela da Despesa Fixa	15,76	15,3%	15,3%
Parcela para Lucro	10,30	10,0%	10,0%
Margem de Contribuição unitária			25,3%
Total = Preço de Venda	103,00		

Portanto,

$$\text{Margem de Contribuição} = \frac{\text{Preço de venda} - (\text{Custo variável} + \text{Despesas Comerciais})}{\text{Preço de venda}} \times 100$$

Neste exemplo, é 25,3% do preço.

Significa que, toda vez que vender este produto, o empresário deve guardar R$26,05, juntando até completar a quantia que precisa para pagar as Despesas Fixas da empresa. Então vem a pergunta: Quanto este empresário precisará vender para ter dinheiro suficiente para pagar os custos variáveis, as despesas comerciais e toda a despesa fixa da empresa no mês? Quantas vendas ele deverá realizar? Qual deve ser o faturamento mensal desta empresa para cobrir tudo o que precisa?

A questão é que o preço pode ser bom, mas o faturamento pode ser que não. O lucro que realmente importa não é de uma unidade de venda, mas aquele acumulado num período de vendas, após cobrir todos os custos e despesas. Qual o volume de faturamento ideal para o tamanho da empresa?

Esta análise utiliza a técnica de "ponto de equilíbrio".



PONTO DE EQUILÍBRIO

Ponto de equilíbrio representa a quantidade de venda que precisa ser realizada mensalmente para gerar receitas suficientes para pagar todo o custo variável gerado, todas as despesas

comerciais geradas e todos as despesas fixas que a empresa tiver no mês. Isto é, "empatar". Não ter lucro acumulado no mês, mas também não ter prejuízo.

- Significa que um volume de vendas inferior ao "ponto de equilíbrio" levará a empresa a ter prejuízo. Pois, no final do mês, não terá dinheiro suficiente para pagar as despesas fixas.
- Significa que um volume de vendas superior ao "ponto de equilíbrio" permitirá acumular lucro. É este lucro que realmente importa, o lucro acumulado num período, não somente o "lucro" proporcional de uma venda.

Note que, mesmo que tenha sido calculado "lucro" em cada venda, pode ser que o pagamento das despesas fixas do mês consuma todo este "lucro" e, no final do mês, o resultado da empresa seja nulo ou prejuízo. Muitas empresas entram nesta situação, pois realizam vendas com "lucro", mas nunca sobra dinheiro no final do mês. Por que? Porque as despesas fixas levam tudo. A quantidade vendida é inferior ao que necessitaria vender.

Para acumular lucro é necessário vender acima do ponto de equilíbrio.

Exercite da seguinte maneira:

$$\text{Volume de vendas} = \frac{\text{Despesas Fixas}}{1 - \frac{\%\ \text{Custo Variável} + \%\ \text{Desps. Comerciais} + \%\ \text{Lucro}}{100}}$$

Neste cálculo, se não considerar o % de lucro, então o volume de vendas resultante será suficiente apenas para o ponto de equilíbrio. Isto é, o valor mínimo que terá de vender para não ter prejuízo, mas também não ter lucro.

Mas se for considerado o % de lucro, então o resultado será o volume de vendas que precisa ser conseguido para obter o determinado montante de lucro.

Simbolicamente, somente para exemplificar, imagine uma empresa com Despesa Fixa mensal de R$4.725,00, o Custo Variável chegando a 64,5% do faturamento e as Despesas Comerciais alcançando 10,2% do faturamento. Qual deve ser o faturamento mensal desta empresa que seja suficiente para pagar R$4.725,00 de Despesas Fixas, além das Despesas Comerciais e do Custo Variável que forem gerados?

- **Se aplicarmos a fórmula, o Ponto de Equilíbrio = 4.725 / 1- (64,5% + 10,2%), Ponto de Equilíbrio = 4.725 / 1 - 74,7%, ou, fazendo a transformação dos valores percentuais, 4.725 / 1- 0,747. Então, 4.725 / 0,253 = 18.675,90**

O Ponto de Equilíbrio, isto é, o faturamento, deveria ser de R$18.675,90 mensais para pagar os R$4.725,00 de Despesas Fixas e o montante de Despesas Comerciais e do Custo Variável que for gerado para se obter este volume de faturamento. Note que, mesmo assim, não gerando lucro nenhum.

Se fosse desejado um lucro de 10,0%, então, o volume de vendas seria calculado assim:

- **Volume de vendas = 4.725 / 1 - (64,5% + 10,2% + 10,0%). Volume de vendas = 4.725 / 1 – 84,7%, ou, fazendo a transformação dos valores percentuais, 4.725 / 1- 0,847. Então, 4.725 / 0,153 = 30.882,40**

Para obter um lucro de 10,0% (R$3.088,24) deveria efetuar um volume de vendas, isto é, um faturamento, de R$30.882,40, cerca de R$12.206,50 acima do Ponto de Equilíbrio.

Então, de novo chamamos sua atenção:

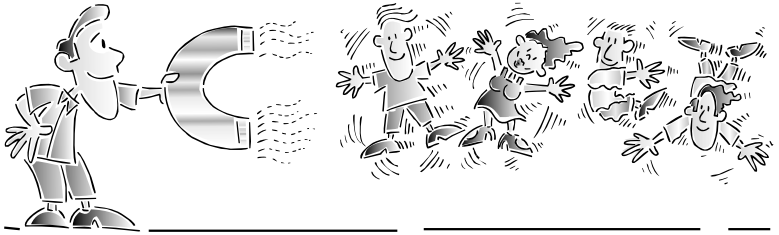
- Aprenda com precisão a calcular o Ponto de Equilíbrio de sua papelaria. Determinar o volume de faturamento mínimo para não ter prejuízo. Estude bem este assunto, faça cursos, inclusive

procure o Sebrae, onde encontrará orientação segura, detalhada e gratuita, tantas vezes quanto você necessitar.
- A fórmula de cálculo é simples, mas o que importa para a sua empresa é que você tenha domínio sobre todos os aspectos envolvidos nesta questão de volume de faturamento, não somente calcular um valor.

A primeira meta do desafio que fizemos a você foi elaborar um Plano de Negócio que desse total visibilidade à prática do negócio **de papelaria**, suficiente para perceber e tomar as decisões que precisam ser tomadas.

A segunda meta do nosso desafio foi a de estruturar o seu novo negócio, a papelaria, para faturar acima do Ponto de Equilíbrio.

Simplesmente, a obtenção destas metas será a diferença entre ter sucesso, se ultrapassar o Ponto de Equilíbrio, ou fracassar, se seu faturamento ficar abaixo do necessário. Vender, vender, vender, esta é a lei. Para isto você precisará aprender como atrair clientes para sua empresa.



ATRAÇÃO DE CLIENTES

Como dissemos no início, o essencial pode ser resumido em *vender e lucrar*. E isto depende da existência de interessados em comprar. Ou seja, clientes.

Você já tem um ponto importante a seu favor, que é a certeza de que pessoas freqüentam lojas de papelaria e, portanto, já compram estes produtos. Isto é, o negócio que deseja montar não é inédito. Não está sendo inventado por você justamente agora. Já existia antes. Existem pessoas interessadas em comprar estes produtos.

Mas onde estão estas pessoas?

Então você acaba de receber seu terceiro desafio: fazer com que as pessoas que já compram, que já freqüentam papelarias, passem a freqüentar a sua, e que outras pessoas que ainda não freqüentam nenhuma comecem a freqüentar a sua papelaria. Se você vai iniciar este negócio, antes de montá-lo precisa saber o que fazer para que as pessoas sejam atraídas para a sua papelaria.

- O que devo fazer para que comprem da minha empresa? Freqüentem minha papelaria?

A expressão que se usa para isto é *estratégia de mercado*. Você precisa ter a sua. Você não poderá escapar desta obrigação que tem para com sua empresa, ou seja, definir, aplicar, melhorar e evoluir uma estratégia de mercado.

- O que você fará para informar aos interessados em papelaria que a sua empresa existe?
- O que você fará para despertar a atenção e o interesse deles?
- O que você fará para que um número suficiente destes clientes venha para a sua papelaria, ou freqüente também a sua papelaria?
- O que você fará para que um número suficiente de clientes deixe de freqüentar concorrentes, ou deixe de freqüentar somente suas concorrentes, isto é, que usem também a sua papelaria?

Não será exagero dizer que nestas respostas está o **segredo do sucesso deste negócio**. Este segredo será desvendado aos poucos, na medida em que você obtiver conhecimentos e desenvoltura no manejo do novo negócio.

Podemos arriscar dizendo que seus futuros clientes querem ***vantagem***.

Freqüentarão sua papelaria se obtiverem maiores vantagens. Descobrir estas vantagens é fruto de percepção, de sensibilidade para com o mercado.

Mas o que são vantagens? Geralmente, são pequenos detalhes.

- Comodidade e beleza – quando dá prazer freqüentar o ambiente de sua papelaria.
- Bom atendimento – o cliente fica sempre satisfeito mesmo quando sua papelaria não dispõe do que ele deseja.
- Interesse em satisfazer, resolver – O cliente é sempre ouvido e suas opiniões consideradas.
- Diferenciação – o cliente percebe algo de especial na papelaria.
- Personalização – a idéia de que este cliente é especial.
- Confiança e credibilidade – Você passa a idéia de que a satisfação dele é mais importante para você do que a venda.
- Higiene – percebida em detalhes.
- Exposição – o cliente percebe que para se satisfazer não depende de ação sua, mas do que ele sente na sua papelaria, da forma como ela funciona.
- Crédito e facilidade de pagamento – sua empresa se adapta ao nível de renda do seu público.
- Serviços adicionais – na prática você entrega satisfação, não somente produtos ou serviços pelos quais o cliente já paga.
- Valorização do cliente, respeito e seriedade – os direitos do cliente você reconhece em todos os detalhes de sua operação.
- Flexibilidade e adaptabilidade – de algum jeito, sua papelaria deve satisfazer.
- Inovação – sua papelaria é atualizada, esta imagem tem de ser constante.
- Garantias – para o cliente ter certeza e confiar em que não terá prejuízos.

Há também aquelas "vantagens" tradicionais que muitos pensam que são decisivas, mas não são, depende de como você as utiliza:

- Preço – nem sempre menor preço significa capacidade de atração de clientes.
- Variedade – nem sempre investir em variedade de equipamentos, serviços e produtos é atrativo.
- Localização – o ponto por si só não é fator de sucesso, pois um bom ponto pode ser feito.

A questão decisiva é, portanto, em tempo de elaboração do seu plano de negócio:

- O que você fará para atrair clientes?
- O que você fará para tirar clientes de seus concorrentes?
- O que você fará para compartilhar clientes com seus concorrentes?

Você encontrará respostas para todas estas questões se observar empresas existentes, se aprender com quem já está fazendo, com quem está fracassando ou com quem está tendo sucesso. Não pode, de maneira nenhuma, imaginar que basta "abrir" que os clientes virão. Não virão! Você precisa ir buscá-los. Cada empresa descobre um jeito. Este é seu terceiro desafio. Sua terceira meta a ser alcançada.

Então, de novo chamamos sua atenção:

- Pesquisando e observando seus concorrentes, conhecendo bem o gosto de seus clientes você conseguirá desenvolver diferenciações em sua papelaria para maior atração de clientes.
- É necessário estudar bem o assunto estratégia de mercado para poder desenvolver sensibilidade e flexibilidade para rápida adaptação às necessidades e encantamento de clientes. Faça cursos,

inclusive procure o Sebrae, onde encontrará orientação segura, detalhada e gratuita, sempre que precisar.

Então, nossa conclusão é que o negócio **de papelaria** que deseja montar se resume, em natureza, na ação de *vender e lucrar*.

Mas a marca de sucesso deste negócio é o permanente *retorno do investimento*. O que é isto?

RETORNO DO INVESTIMENTO

Retornar o investimento significa que, mensalmente, sua empresa devolve parte do investimento que você fez, inicialmente ou durante a vida da empresa. Esta parte que retorna, que paga o investimento feito, é o *lucro acumulado no período*. Verdadeiramente, o negócio só é viável se for capaz de retornar (ou devolver) o investimento realizado.

Daí surge à expressão *taxa interna de retorno*. Significa o percentual, como se fosse uma prestação que sua empresa paga mensalmente, referente ao investimento feito. Como comparação mais imediata, o negócio é bom se gerar uma taxa de retorno superior ao que outro investimento proporcionaria a você. Na elaboração de seu Plano de Negócio, aprenda e utilize a compreensão sobre retorno de investimento para avaliar a viabilidade da empresa.

Como exemplo simbólico, imagine uma empresa que necessitou de um investimento inicial de R$31.000,00 e esteja proporcionando um lucro mensal de R$3.088,24 (veja na Parte II deste Manual as opções legais para apuração do lucro, impostos e contribuições incidentes). Ela está propiciando um retorno de 10% ao mês. Como chegar a esta conclusão? Faça a conta para entender melhor:

$$\text{Retorno sobre o investimento} = \frac{\text{Lucro x 100}}{\text{Investimento}} = \frac{3.088{,}24 \times 100}{31.000{,}00} = 10{,}0\%$$

Com uma taxa de retorno sobre o investimento de 10,0% ao mês, significa que os R$31.000,00 investidos serão totalmente recuperados em 10 meses.

$$\text{Prazo de Retorno} = \frac{\text{Investimento}}{\text{Lucro mensal}} = \frac{31.000{,}00}{3.088{,}24} = 10 \text{ meses}$$

Desconsiderando a comparação de riscos entre as possibilidades de investimento existentes no mercado, não é fácil encontrar um investimento com taxa de retorno superior ao nosso exemplo simbólico. O que nos leva a concluir que a empresa simbolicamente representada em nosso exemplo traduz um bom negócio. Mas isto nos abre outra questão importantíssima para suas considerações em tempo de elaboração do Plano de Negócio de sua papelaria, que é *a sua necessidade de renda*.

A necessidade de renda do empresário é outro fator que causa muito insucesso nas empresas.

- **A renda: entender o *"Dinheiro da Família"* de forma diferente do *"Dinheiro da Empresa"*.**

As micro e pequenas empresas geralmente são empresas familiares, isto é, são administradas e operadas pelos membros de uma mesma família. Sua operação costuma ocupar todo o tempo das pessoas, exigindo destas dedicação exclusiva. Também é normal que a renda destas pessoas venha exclusivamente dessa empresa familiar. E ai é que mora o perigo. É muito comum as pessoas confundirem a *necessidade* familiar de renda com a *possibilidade* de remuneração da empresa às pessoas que trabalham nela. São duas coisas completamente diferentes.

Então, cuidado. O fato de a família se dedicar à operação da empresa *não significa que a empresa conseguirá sustentar a família*.

A empresa poderá apenas gerar recursos compatíveis com a natureza do negócio, compatíveis com o investimento realizado.

Uma empresa gera dois tipos de recursos para os proprietários (sua papelaria também):

- Salários para os membros da família que forem empregados da empresa, e pró-labores para os sócios que trabalharem nela.
- Lucro que for distribuído aos sócios, após apuração do resultado.

Pois bem, os salários, necessariamente, nunca deverão ser superiores ao que se pagaria a empregados não familiares na mesma função. Além disso, a empresa não deve ser utilizada para empregar familiares cujo trabalho seja desnecessário.

Da mesma forma, o pró-labore é o pagamento que o dono ou sócio recebe por *trabalhar na empresa*. Se o sócio não trabalhar, não deve receber pró-labore. O valor do pró-labore não deve ser superior ao salário que seria pago a um funcionário que desempenhasse a mesma função.

Então, em nosso exemplo anterior, suponhamos que a empresa tenha dois sócios que trabalhem nela . Cada um retira mensalmente R$1.000,00 como pró-labore. Mensalmente, a empresa tem gerado lucro de R$3.088,24, que é distribuído aos sócios, imaginemos que em partes iguais de R$1.544,12 (*sobre apuração e distribuição de lucro, informe-se com contabilistas, no Sebrae ou nas publicações que o Sebrae disponibiliza*). Assim, cada sócio recebe um total de R$2.544,12, ou seja, R$1.000,00 de pró-labore, mais R$1.544,12 de lucro distribuído.

Mas estes sócios têm despesas familiares superiores a R$4.000,00 cada um. De onde eles completarão a necessidade pessoal de renda? Com certeza não será da empresa, pois se retirarem dela mais dinheiro, ela se tornará inviável.

Veja, no entanto, que a empresa de nosso exemplo é muito lucrativa. Ela consegue pagar 10% ao mês ao investimento realizado. O que dá para cada sócio R$1.544,12 mais o pró-labore. Os sócios não podem dizer que, pelo fato de se dedicarem todo o tempo à empresa, esta tem que suprir a renda desejada de cada um. Não é assim que funciona. Cada empresa, cada investimento tem um limite de geração de recursos para os sócios, independentemente de suas necessidades.

Consideramos que nesta nossa empresa fictícia:

A venda total deve chegar a R$30.882,40		
O Custo Variável alcança	R$	19.919,10
As Despesas Comerciais atingem	R$	3.150,00
O pagamento das Despesas Fixas se eleva a.....	R$	4.725,00
Portanto, o total de gastos desta empresa chega a	R$	27.794,10

Receita de vendas (-) total de gastos, isto é, 30.882,40 – 27.794,10, resulta num lucro bruto de R$3.088,30.

Este é o lucro que pode ser distribuído. E pior, parte deste lucro deveria ser reinvestida na empresa em modernização ou expansão. De onde os sócios retirarão mais dinheiro para completar a renda que desejam?

Perceba que, se os sócios retirarem mais dinheiro, certamente faltará verba para pagar alguma conta. Pode ser que no dia-a-dia isto não seja percebido, se for intenso o fluxo de entrar dinheiro com as vendas e sair dinheiro para o pagamento de contas. Mas é assim que surge o tal de "rombo" nas contas da empresa. Esta prática leva em poucos dias à geração de dívidas sem condição de serem saldadas.

Se ocorrer retirada acima do possível nesta empresa que utilizamos como exemplo, certamente acontecerá que:

- Não pagarão fornecedores, que é uma conta do custo variável, com R$19.919,10.
- Ou, não pagarão o aluguel, que é uma conta de despesa fixa, com R$4.725,00.
- Ou, não pagarão algum imposto, que é uma conta das despesas variáveis, com R$3.150,00.

Qualquer valor a mais que for retirado para pagar alguma conta da família criará um desfalque na empresa, que resultará em dívidas. Se as dívidas se acumularem, a empresa será inviável e terá que fechar as portas.

Resumindo: em tempo de elaboração do Plano de Negócio de sua papelaria, você precisa decidir sobre a origem da renda familiar de que você vai precisar. Pode ser que não consiga retirar o que precisa dos resultados de sua papelaria, mesmo que ela seja viável e lucrativa. Se retirar da empresa mais do que ela pode dar, você a quebrará em poucos meses.

Entre os vários instrumentos de gestão que precisará adotar na sua papelaria, desde o início, para ajudar você a tomar decisões corretas com o dinheiro da empresa, dois instrumentos são fundamentais: "Fluxo de Caixa" e "Apuração de Resultados".

FLUXO DE CAIXA

No início deste Manual, aconselhamos que você não fizesse suposições, não fosse otimista demais nas previsões do seu "Plano de Negócio". As estimativas deveriam representar, com a maior exatidão possível, a realidade do mercado. Todas as estimativas que fizer no seu "Plano de Negócio", de um jeito ou de outro resultarão em previsões financeiras. Portanto, desde a fase do projeto da sua empresa, e a todo momento, você precisará ordenar as previsões de *entrada de dinheiro* com as previsões *de saída* de dinheiro.

No "Plano de Negócio" você precisará simular o funcionamento de sua empresa com o maior realismo possível, num esforço para antecipar o que acontecerá de fato após a inauguração.

Pois tenha certeza: quando sua papelaria começar a funcionar, a disponibilidade diária de recursos e para o curto prazo será o que mais chamará sua atenção. Tomara que não seja uma das suas maiores preocupações!

Portanto, aprenda a montar o "Fluxo de Caixa", que será seu grande aliado na tomada de decisões diárias envolvendo o dinheiro da empresa. Sem ele, tudo será confuso; com ele, você terá uma espécie de "bússola" para guiar suas decisões.

Assim, nesta fase de elaboração do "Plano de Negócio" e também no funcionamento da empresa, você terá dois importantes processos. A *entrada de dinheiro* e a *saída de dinheiro.*

Estes dois processos podem também ser desdobrados em outros, que são a *previsão* de entrada e a *previsão de saída de dinheiro.* Você logo perceberá que o que realmente importa nesta questão são as *previsões*, sua capacidade de "enxergar" os acontecimentos futuros a tempo de tomar decisões. No caso de criar condições para *gerar entrada de dinheiro* em contrapartida às *saídas de dinheiro*, o instrumento "Fluxo de Caixa" surge como a ferramenta certa para equilibrar as ***saídas*** com as entradas. Muitas decisões você deverá tomar para equilibrar as saídas com as ***entradas*** de dinheiro.

Se sua papelaria for viável como empresa, nesta questão de dinheiro tudo se resumirá em ***datas***. Isto é, ***primeiro entra*** dinheiro para ***depois sair*** dinheiro. Primeiro você ***recebe*** de clientes, depois você ***paga*** a seus fornecedores. Esta deve ser a norma. Mas se o seu volume de negócios for muito grande, ou seja, muitas entradas com muitas saídas, muitas vendas a prazo, muitas compras a prazo, muitos compromissos futuros, então você somente conseguirá organizar as finanças da empresa se for muito hábil no uso do "Fluxo de Caixa".

Dois formatos você precisará adotar:

- A organização de recebimentos já comprometidos com pagamentos já compromissados. Isto é, compromissos que sua empresa *já assumiu* que levará a desembolsos futuros, bem como recebimentos futuros referentes a vendas *já realizadas*.
- E a organização de *metas* de recebimentos de vendas que sua empresa deve empenhar-se para realizar no futuro, bem como compromissos que sua papelaria deverá assumir e que levarão a desembolsos no futuro.

No primeiro caso, o formato de "Fluxo de Caixa" demonstra a situação financeira de sua empresa, como uma fotografia de fatos já ocorridos (por exemplo, vendas e compras realizadas). Você perceberá que este formato de "Fluxo de Caixa" exigirá uma atualização diária, ou pelo menos semanal.

No segundo caso, o formato de "Fluxo de Caixa" demonstrará a situação financeira projetada, com os compromissos que você sabe que poderão ocorrer no curto prazo, e que, bem organizados, favorecerão decisões acertadas. Este formato de "Fluxo de Caixa Projetado" pode ter uma atualização semanal ou até mesmo mensal.

Na elaboração do seu "Plano de Negócio" você terá de elaborar um fluxo de caixa projetado, simulando a operação da empresa, já que ela ainda não está em atividade. Mas servirá para você avaliar qual combinação de decisões financeiras, de receber e pagar, levará a uma rotina de saúde financeira da empresa.

Então, reforçando:

- Aprenda a montar "Fluxo de Caixa", por mais trabalhoso que pareça no início, entenda que é a mais importante ferramenta de decisão de todos os empresários. Desde já, na montagem da sua papelaria e também em todos os dias de sua operação.
- Adote também o formato de "Fluxo de Caixa Projetado", além de ser um importante instrumento de fixação de metas, permitirá antever desajustes financeiros futuros, a tempo de tomar decisões preventivas. Desenvolva o hábito de fazer previsões de receitas, de volume de vendas e também previsões de gastos.
- Faça cursos que abordem gestão financeira da empresa. Que abordem controle do fluxo de caixa. Não se contente com apenas um curso. Nem se contente em apenas dispor de "instrumentos computadorizados" que apenas ajudam a montar controles financeiros. Lembre-se que seu objetivo é dominar a situação financeira da empresa e garantir sua adequação. Portanto, desenvolver habilidade nesta questão e ser capaz de tomar decisões eficazes é uma prioridade. Comece a praticar já a partir de agora, em tempo de elaboração do seu "Plano de Negócios".
- Utilize-se dos vários programas do Sebrae, dos vários Manuais e Informativos Técnicos que o Sebrae publica sobre estas questões, inclusive das orientações dos nossos técnicos, específicas para você, gratuitas, por tantas vezes quanto você desejar.



APURAÇÃO DE RESULTADOS

Se o "Fluxo de Caixa" é a bússola dos empresários, o "Demonstrativo de Resultado", isto é, a apuração de resultados equivale aos momentos de parada para conferir e acertar o rumo, a direção. Já se dizia na fábula mais ou menos assim, "se você não sabe para onde vai, qualquer direção serve". Não é o seu caso. Na montagem do seu "Plano de Negócio", bem como no dia-a-dia da empresa, muitas estimativas você terá de fazer, e duas são poderosas:

- previsão de vendas, e
- previsão de lucro.

Praticar estas duas previsões é saber para onde ir.

Estas duas estimativas influenciarão todas as demais. Cumprir estas estimativas significa simplesmente viabilizar a empresa, viabilizar sua papelaria.

Por isto, agora no "Plano de Negócio" você deverá realizar uma apuração de resultados para cada alternativa que criar.

A prática da apuração de resultados obrigará sua empresa a manter toda a operação muito bem organizada, muito bem documentada. No final do mês, você confrontará as vendas realizadas com os custos variáveis, com as despesas comerciais, com as despesas fixas, e conferirá se obteve resultado positivo, *lucro*, ou negativo, *prejuízo*.

Juntos, o "Fluxo de Caixa" e o "Demonstrativo de Resultados" são os dois instrumentos mais importantes da gestão financeira da empresa. Por isto todo empresário deve dominar sua prática e interpretação para tomar uma decisão.

Então, reforçando:

- Aprenda a apurar o resultado da empresa, por mais trabalhoso que pareça no início. Entenda que, depois do fluxo de caixa, a apuração de resultado é a mais importante ferramenta de decisão para empresários. É importante desde agora na elaboração do Plano de Negócio e por toda a vida da empresa.
- Você só saberá se a papelaria é viável como empresa se conhecer o resultado de sua operação. Portanto, faça cursos que abordem gestão financeira da empresa. Recorde o que dissemos antes, não se contente com apenas um curso, nem com "instrumentos computadorizados" que apenas ajudam a montar controles financeiros. Em tempo de elaboração do Plano de Negócio e no dia-a-dia da empresa, a gestão financeira será sua maior ocupação. Ser habilidoso no trato destas questões é parte do "segredo" do empresário competente.
- Utilize-se dos vários programas do Sebrae, dos vários Manuais e Informativos Técnicos que o Sebrae publica sobre estas questões, inclusive das orientações dos nossos técnicos, específicas para você, gratuitas, por tantas vezes quanto você desejar.

A seguir, na segunda parte deste Manual, apresentamos um importante detalhamento sobre os procedimentos legais para abertura de sua empresa, inclusive todas as opções dentro do "Direito Empresarial" referente ao Novo Código Civil. Também detalhamos a importante questão de impostos e contribuições especificamente para uma P**apelaria**.

Mas vale, ainda, antes de terminarmos esta primeira parte, em que tratamos do conjunto dos principais alertas para começar certo, lembrar da importância da opção de ser empresário. Em ter seu próprio negócio, sua própria empresa. Basta notar que "emprego" como nós conhecemos hoje, tem cerca de dois séculos apenas. Portanto, é muito recente. Podemos dizer que o nosso natural não é depender de emprego para sobrevivência e acumulação de riquezas. O homem sempre foi empreendedor no sentido de aproveitar oportunidades para criar riquezas. Ademais, um excelente emprego é coisa sempre provisória. Imagine assim, alguém com um excelente emprego sofre um acidente e venha a falecer. O que deixou para a família? Uma poupança? Seguro de vida? Pode ser, mas não deixou o emprego. Pois este é pessoal e intransferível. É como se, com a morte da pessoa, sua família ficasse "desempregada".

Mas se essa pessoa tivesse um negócio, uma empresa, a família teria a opção de continuar com o empreendimento, somente dependendo dela própria, de seus membros, saber levar a empresa para a frente, manter sua viabilidade e usufruir de seus lucros, de sua rentabilidade, ter a continuidade da renda. Aliás, não depende só da família, mas também depende do empresário, que em vida deve sempre preparar a família para comandar a empresa em sua falta.

Pense nisto, desde já.

PARTE II - AS FORMAS DE ATUAÇÃO NESTE RAMO DE ATIVIDADE

Se você pretende abrir uma **Papelaria**, saiba que poderá atuar com um ou mais sócios, ou individualmente, sem sócio.

Se você preferir assumir os riscos do negócio sozinho, sem sócio, deverá registrar-se como EMPRESÁRIO. Porém se você optar por montar o empreendimento com outra pessoa, compartilhando os riscos do negócio, você deverá constituir uma SOCIEDADE EMPRESÁRIA.

O registro como EMPRESÁRIO, ou o registro da SOCIEDADE EMPRESÁRIA, deverão ser feitos na Junta Comercial do Estado.

A vantagem de atuar individualmente como Empresário é que você terá toda autonomia para tomar as decisões relacionadas ao funcionamento da sua empresa, sem ter, portanto, que submetê-las à apreciação do sócio. Ocorre, porém, que a responsabilidade pelas obrigações assumidas pelo Empresário é ILIMITADA. Isto quer dizer que, caso a empresa não tenha recursos suficientes para honrar seus compromissos com os credores (Fisco, empregados, fornecedores, bancos, etc.) o titular da empresa (no caso o Empresário) responde com seus bens particulares para suprir o valor restante da dívida, mesmo tendo agido com cautela e boa-fé na condução dos negócios de sua empresa.

Por outro lado, se você preferir atuar com um ou mais sócios para explorar a atividade, vocês (os sócios) deverão constituir uma sociedade onde todos deverão contribuir com recursos suficientes para poderem constituir a empresa e dar início às atividades. Neste caso, a Sociedade Empresária poderá ser LIMITADA. Aliás, este tipo de sociedade é a preferida pelas pequenas empresas, pois os sócios não respondem com seus bens pessoais caso a empresa não possua bens suficientes para honrar seus compromissos. Entretanto, se os sócios tomarem decisões contrárias ao interesse da sociedade, ou que manifestamente visem prejudicar interesse de terceiros, poderão responder com seus bens pessoais para cobrir os prejuízos causados. O novo Código Civil dispõe claramente que os sócios têm o dever de exercer suas funções com responsabilidade, assim como costumam agir na administração de seus próprios negócios.

EMPRESÁRIO E SOCIEDADE EMPRESÁRIA

Para melhor compreensão do que vem a ser Empresário e Sociedade Empresária, se faz necessário conferirmos os conceitos trazidos pelo novo Código Civil brasileiro que está em vigor desde janeiro de 2003.

Empresário

O conceito de empresário encontra-se previsto no art. 966 do novo Código Civil:

- **É empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou de serviços.**

Você se lembra da figura da "Firma Individual"? Pois bem, eram as pessoas que atuavam individualmente, sem sócio, somente para exercer atividades relacionadas à indústria ou comércio. Com o novo Código Civil, a Firma Individual deu lugar ao Empresário. A diferença é que este, agora, também poderá atuar como prestador de serviços, além de exercer atividades de indústria e comércio.

Sociedade Empresária

O conceito de **Sociedade Empresária** também é fornecido pelo novo Código Civil em seu art. 982:

- **A Sociedade Empresária tem por objeto o exercício de atividade própria de empresário sujeito a registro, inclusive a sociedade por ações, independentemente de seu objeto, devendo inscrever-se na Junta Comercial do respectivo Estado.**

Isto é, **sociedade empresária** é aquela em que duas ou mais pessoas (empresários) exercem profissionalmente atividade econômica, organizada em estabelecimento próprio e adequado para a *produção ou circulação de bens ou de serviços*, constituindo elemento de empresa.

IDADE MÍNIMA PARA SER EMPRESÁRIO

Com o advento do novo Código Civil brasileiro, a capacidade civil para ser empresário baixou de 21 anos para 18 anos. A idade para emancipação do menor também foi reduzida e agora poderá dar-se entre 16 e 18 anos. Lembramos que só podem exercer a atividade de empresário os que estiverem em pleno gozo da capacidade civil e não forem legalmente impedidos.

CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR

As empresas que fornecem serviços e produtos no mercado de consumo devem observar as normas de proteção ao consumidor estabelecidas pelo Código de Defesa do Consumidor (CDC). O CDC foi instituído pela Lei nº 8.078 em 11 de setembro de 1990, com o objetivo de regular a relação de consumo em todo o território brasileiro, em busca do reequilíbrio na relação entre consumidor e fornecedor, seja reforçando a posição do primeiro, seja limitando certas práticas abusivas impostas pelo segundo.

É importante que você saiba que o CDC somente se aplica às operações comerciais em que estiver presente a *relação de consumo*, isto é, nos casos em que uma pessoa (física ou jurídica) adquire produtos ou serviços como destinatário final. Melhor dizendo, é necessário que em uma negociação estejam presentes o *fornecedor* e o *consumidor*, e que o *produto* ou *serviço* adquirido satisfaça as necessidades próprias do consumidor, na condição de destinatário final. Portanto, operações não caracterizadas como *relação de consumo* não estão sob a proteção do CDC, como ocorre, por exemplo, nas compras de mercadorias para serem revendidas por sua empresa. Observe que, nestas operações, as mercadorias adquiridas se destinam à revenda, e não ao consumo de sua empresa. Tais negociações se regulam pelo Código Civil brasileiro e legislações comerciais específicas, e não pelo CDC.

A fim de cumprir as metas definidas pelo CDC, você deverá conhecer bem algumas normas que sua empresa deverá respeitar, tais como: forma adequada de oferta e exposição dos produtos destinados à venda, fornecimento de orçamento prévio dos serviços a serem prestados, evitar cláusulas contratuais consideradas abusivas, assumir a responsabilidade dos defeitos ou vícios dos produtos e serviços, cumprir os prazos mínimos de garantia, e adotar cautelas ao fazer cobranças de dívidas.

Portanto, fique atento ao CDC. Ele estabelece uma série de direitos e obrigações ao fornecedor e ao consumidor. O Sebrae dispõe de informativos que tratam do assunto, além de orientar você na adoção de práticas preventivas para que sua empresa evite problemas.

A ESCOLHA DO PONTO PARA INSTALAÇÃO DA EMPRESA

Antes de alugar um imóvel para montar sua **Papelaria**, você deverá observar os seguintes detalhes:

a) Certifique-se de que o imóvel em questão atende as suas necessidades operacionais quanto à localização, capacidade de instalar seu negócio, características da vizinhança, se é atendido por serviços de água, luz, força, esgoto, telefone, etc. Veja ainda se o local é de fácil acesso, se possui estacionamento para veículos, local para carga e descarga de mercadorias e se conta com serviços de transporte coletivo.
b) Cuidado com imóveis situados em locais sujeitos a inundações ou próximos a zonas de risco. Consulte a vizinhança a respeito.
c) Verifique se o imóvel está legalizado e regularizado junto aos órgãos públicos municipais que possam interferir ou impedir sua futura atividade.
d) Confira a planta do imóvel aprovada pela Prefeitura e veja se não houve nenhuma obra posterior, aumentando, modificando ou diminuindo a área primitiva, que deverá estar devidamente regularizada.
e) Verifique também na Prefeitura local.

→ se o imóvel está regularizado, ou seja, se possui HABITE-SE;
→ se as atividades a serem desenvolvidas no local respeitam a Lei de Zoneamento do Município, pois alguns tipos de negócios não são permitidos em todo e qualquer bairro;
→ se os pagamentos do IPTU referente ao imóvel encontram-se em dia; e
→ no caso de serem instaladas placas de identificação do estabelecimento, será necessário verificar o que determina a legislação local sobre o licenciamento delas.

CORPO DE BOMBEIROS - VISTORIA DO IMÓVEL

Atendendo aos convênios com os municípios, toda edificação só consegue o "Habite-se" da Prefeitura local se possuir a aprovação do Corpo de Bombeiros.

Esta aprovação é baseada na análise prévia do projeto do edifício, onde são exigidos níveis mínimos de segurança, previsão de proteção contra incêndio da estrutura do edifício, rotas de fuga, equipamentos de combate a princípio de incêndio, equipamentos de alarme e detecção de incêndio, sinalizações orientativas de equipamentos e rotas de fuga.

Na fase de vistoria, são verificadas no local as exigências dos projetos previamente aprovados durante a fase de análise no Corpo de Bombeiros.

CONTRATO DE LOCAÇÃO COMERCIAL

Neste item apontamos as principais providências que você deverá observar antes de alugar um imóvel para instalar sua empresa.

Contrato de Locação: é o instrumento jurídico celebrado entre locador e locatário que estabelece normas claras e objetivas no sentido de que o locatário receba e utilize o imóvel cedido pelo locador, mediante o pagamento de um aluguel.

Partes Contratantes: No contrato de locação temos, de um lado, o locador, e do outro lado, o locatário. **Locador** é o proprietário ou o representante do proprietário que dá o imóvel em locação; **Locatário ou Inquilino** é a pessoa que recebe o imóvel em locação.

Cláusulas do contrato: No contrato de locação deverá constar: a qualificação das partes, o objeto, o valor do aluguel, índice de reajuste, duração da locação, forma e local de pagamento do aluguel e outras que dizem respeito à garantia locatícia, benfeitorias no imóvel a serem realizadas pelo inquilino, multa e juros que incidirão em caso de atraso no pagamento do aluguel, obrigações do locador e do locatário, etc.

- **Lembre-se, estas cláusulas deverão ser previamente discutidas e avaliadas pelas partes. Leia o contrato atentamente.**

Documentação: Exija do locador ou de seu representante a documentação atualizada comprobatória de propriedade do imóvel, expedida pelo Cartório de Registro de Imóveis.

Prazo do Contrato: Muita atenção neste ponto. Você deverá negociar um prazo de locação do imóvel que seja compatível com o retorno do seu investimento. Saiba que, após o término do prazo de locação, o locador poderá pedir a restituição do imóvel. O locador não está obrigado a prorrogar o prazo da locação e, caso o imóvel não seja desocupado, ele poderá ingressar com ação de despejo.

Laudo de Vistoria: Verifique o estado de conservação do imóvel, tire fotos e faça um relatório de vistoria juntamente com o locador, e assinem. Não deixem de relacionar tudo que se encontra no imóvel: aparelho de telefone, torneiras, chaves, portas, janelas, luminárias, mesas, vasos, armários, etc

Caso seja necessário reformar o imóvel para adequá-lo às atividades de sua empresa, verifique se são obras que impliquem a segurança do imóvel e se são benfeitorias que requerem autorização expressa (por escrito) do proprietário.

PROCESSO DE ABERTURA DE EMPRESA

Bem, após você ter escolhido o imóvel mais adequado às suas necessidades e firmado o contrato de locação comercial com o locador, precisará constituir a sua empresa. Como vimos há pouco, você poderá atuar como "empresário" (sem sócio), ou como "sociedade empresária" (caso você prefira atuar com um ou mais sócios). O processo de abertura de empresa é um pouco complexo, pois exige analise e registro por parte de vários órgãos públicos. Para tanto, sugerimos que você busque o auxílio de um contabilista.

Vejamos, agora, os procedimentos necessários, começando pelo processo de abertura e legalização de uma "Sociedade Empresária" e, em seguida, sobre o registro de "Empresário".

CONSTITUIÇÃO DE SOCIEDADE EMPRESÁRIA

1º Passo – A escolha do tipo societário

A legislação brasileira estabelece 5 (cinco) tipos de sociedade entre os quais a "sociedade empresária" deverá optar:

1. Sociedade em nome coletivo;
2. Sociedade em Comandita Simples;
3. Sociedade em Comandita por Ações;
4. Sociedade Anônima; e
5. Sociedade Limitada.

As sociedades *Anônima* e *Limitada* são as mais comuns no Brasil em virtude de a responsabilidade dos sócios ser limitada em relação às obrigações assumidas pela empresa. Os demais tipos societários possuem sócios que respondem ilimitadamente pelas obrigações sociais, portanto não são aconselháveis. Para se ter uma idéia, segundo dados divulgados pelo Departamento Nacional de Registro do Comércio - DNRC, aproximadamente 99% das sociedades registradas entre 1985 e 2001 foram do tipo "Sociedades por Cotas de Responsabilidade Limitada".

A "Sociedade Anônima" é mais adequada aos grandes empreendimentos, ou seja, às grandes empresas, em virtude da rigidez das normas que a regulamentam, portanto não é uma boa opção para as pequenas empresas. A melhor opção para a pequena empresa, sem dúvida nenhuma, é o tipo **Sociedade Limitada**, vez que possui normas mais simples que as demais, além de preservar melhor a figura dos sócios.

2º Passo – O nome da empresa

O passo seguinte é a escolha do nome da empresa. Dependendo do tipo de sociedade escolhida, esse nome pode ser em forma de *denominação social* ou *firma*.

A **sociedade limitada** pode adotar tanto *firma* como *denominação social*, tanto faz, mas ao final do nome deve constar a palavra "limitada", ou sua abreviatura "Ltda.".

A **firma** será denominada com o nome de um ou mais sócios, desde que pessoas físicas, de modo indicativo da relação social. Ex.: José Terra e Luís Marte – Papelaria, Ltda.

A **denominação** deve designar o objeto da sociedade, sendo permitido nela figurar o nome de um ou mais sócios. Ex.: Papelaria São Geraldo, Ltda.

Cuidado, a omissão da palavra "Limitada", ou de sua abreviatura "Ltda.", determina a responsabilidade solidária e ilimitada dos administradores que assim empregarem a firma ou a denominação da sociedade.

A inscrição do nome da empresa (firma ou denominação social) no respectivo órgão de registro (Junta Comercial), assegura o seu uso exclusivo, no mesmo ramo de atividade, nos limites do respectivo Estado em que a empresa for registrada. Entretanto, caso você queira estender a proteção e o uso com exclusividade do nome (marca) de sua empresa para todo o território nacional, deverá requerer o registro no Instituto Nacional de Propriedade Industrial – INPI.

Escolhido o nome da empresa, é preciso fazer o pedido de busca na Junta Comercial para se verificar se não há outra sociedade registrada com o mesmo nome. Esta busca é realizada mediante o pagamento de uma taxa. É muito importante também que você faça uma pesquisa no INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial) para saber se existe alguma marca registrada, semelhante ao nome de sua empresa.

3º Passo – Providenciar os seguintes documentos

- Fotocópia do IPTU do imóvel onde será a sede da empresa;
- Contrato de locação registrado em cartório (se o imóvel for alugado), ou declaração do proprietário (quando o imóvel for cedido);
- Fotocópia autenticada do RG e CPF/MF dos sócios;
- Fotocópia autenticada do comprovante de endereço dos sócios; e
- Verificar as exigências do Conselho Regional quanto à elaboração do Contrato Social, especialmente sobre a formação societária e responsabilidades técnicas.

4º Passo – Contrato Social

Para o registro da sociedade, é preciso elaborar e apresentar o contrato social da empresa na Junta Comercial. Para se ter uma idéia da importância do contrato social, ele representa para a empresa (pessoa jurídica) o que a certidão de nascimento é para as pessoas físicas. Neste contrato constarão as cláusulas exigidas pela legislação em vigor, as normas a serem observadas pelos sócios, inclusive os direitos e deveres de cada um. Recomendamos que ele seja elaborado por um advogado; entretanto, muitos contabilistas possuem modelos para este fim. Ao final, o contrato deve ser assinado por um advogado, exceto quando se tratar de microempresa ou empresa de pequeno porte, nos termos da Lei nº 9.841/99.

- **Obs.: Você deverá providenciar a averbação do contrato social no Conselho Regional antes de registrá-lo na Junta Comercial do Estado.**

Cláusulas necessárias de um contrato social

a) tipo societário;
b) qualificação completa dos sócios;
c) endereço completo da empresa;
d) nome empresarial (firma ou denominação social);
e) objeto social (indicação da atividade da empresa);
f) capital social (é a quantia representada por bens ou dinheiro, necessária para que a empresa possa iniciar suas atividades);
g) a quota de cada sócio no capital social;
h) responsabilidade limitada dos sócios;
i) forma de convocação das reuniões ou assembléias;
j) nomeação do administrador e seus poderes (no próprio contrato social ou em documento separado);
k) a participação de cada sócio nos lucros e perdas;
l) exclusão ou falecimento de sócio;
m) regulamentar a cessão de cotas sociais;
n) foro de eleição (indicação do juízo em que deverá ser resolvida qualquer controvérsia referente ao contrato social); e
o) prazo de duração da empresa.

Para obter informações complementares, consulte os técnicos do Sebrae ou solicite publicações sobre este assunto. Acesse também o *site* do Departamento Nacional de Registro de Comércio – DNRC: *http://www.dnrc.gov.br/* - Clique em Serviços-Código Civil/2002.

5º Passo – Órgãos de Registro

5.1. Registro na Junta Comercial

O registro da Sociedade Empresária é feito na Junta Comercial e deverá seguir os seguintes passos:

Depois de escolher o nome da empresa, realizar a busca do nome, providenciado a documentação mencionada, você deverá confeccionar 4 (quatro) vias de igual teor do contrato social, com todas as folhas rubricadas e a última assinada pelos sócios, testemunhas e advogado (micro ou pequena empresa está dispensada da assinatura de advogado). Em seguida, o contrato social deverá ser entregue na Junta Comercial juntamente com os demais documentos exigidos pelo órgão.

5.2. Receita Federal (Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica – CNPJ)

Todas as pessoas jurídicas, inclusive as equiparadas (empresário e pessoa física equiparada a pessoa jurídica), estão obrigadas a se inscrever na Receita Federal. Todas as informações e documentação necessárias ao cadastro podem ser obtidas no seguinte endereço na *Internet*: *http://www.receita.fazenda.gov.br*. Procure no *site* → Cadastros da Receita Federal → Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica - CNPJ → Orientações ao Contribuinte.

Caso não seja possível acessar o *site*, vá pessoalmente ao posto da Secretaria da Receita Federal mais próximo.

5.3. Secretaria da Fazenda do Estado

Somente obterão registro na Secretaria da Fazenda do Estado, as pessoas jurídicas que realizarem a venda de mercadorias ou produtos, como é o caso da **Papelaria** por exemplo, pois são consideradas contribuintes à luz da legislação do ICMS. Para este registro será necessário indicar o número do CRC (registro no Conselho Regional de Contabilidade) do contabilista responsável.

5.4. Inscrição Municipal

Consulte a Prefeitura local para obter informações sobre a inscrição da nova papelaria.

REGISTRO DE EMPRESÁRIO

O interessado em obter personalidade jurídica como empresário deverá seguir os mesmos passos relacionados no processo de constituição de uma sociedade empresária. Entretanto, ao invés do contrato social o interessado deverá apresentar uma declaração própria exigida pela Junta Comercial.

CONTRATAÇÃO DE EMPREGADO

Pode ser que você necessite contratar pessoas para auxiliá-lo nos serviços diários e essenciais de sua empresa, tais como caixa, balconistas, vendedores externos, compradores, faxineiras, vigilantes, *office-boy*, etc. Para realizar estas e outras contratações, você deverá observar o que dispõe a legislação pertinente em vigor.

Dependendo do tipo e da forma que os serviços forem prestados, você terá que contratar estes auxiliares e colaboradores sob o regime da CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), isto é, com carteira de trabalho assinada. Neste caso, será preciso registrá-los com o salário mensal combinado – não podendo ser inferior ao piso salarial previsto pela Convenção Coletiva de Trabalho da respectiva categoria sindical, pagar o FGTS, férias, 13º salário, Descanso Semanal Remunerado - DSR, etc.

Trata-se de uma autêntica relação de emprego, com vínculo empregatício, em que figura, de um lado, o empregador e, do outro lado, o empregado.

Saiba que, segundo a CLT, o vínculo empregatício se caracteriza pela relação de trabalho sempre que estiverem presentes os seguintes elementos: subordinação, horário, habitualidade e pessoalidade, mediante pagamento denominado de salário.

- Subordinação: é a principal figura da relação de emprego. Na subordinação hierárquica, o empregador mantém o empregado sob suas ordens, determinando tarefas, modo de execução, etc.
- Horário Rígido: sempre que houver um controle no horário de trabalho do empregado no que diz respeito a entrada e saída, horário de almoço dentro do estabelecimento ou fora dele.
- Habitualidade: caracteriza-se pelo trabalho contínuo, realizado por um mesmo trabalhador, de forma habitual. É o trabalhador que se apresenta rotineiramente no local e horário estabelecidos, colocando-se à disposição do contratante.
- Pessoalidade: configura-se a pessoalidade com a impossibilidade de o empregado se fazer substituir por outra pessoa. Significa dizer que, se o empregado não puder comparecer ao trabalho, não poderá enviar outra pessoa para trabalhar em seu lugar.
- Salário: é a contraprestação devida pelo empregador ao empregado, pelos serviços prestados por este em determinado tempo. Ou ainda, é o pagamento diário, semanal, quinzenal ou mensal feito pelo empregador para remunerar serviços prestados pelo empregado.

TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS

Podemos conceituar a terceirização como sendo a contratação feita por uma empresa (contratante), de serviços prestados por outra pessoa (contratada), seja física (profissional autônomo) ou jurídica (empresa especializada), para que esta realize determinados serviços de apoio da contratante (atividade-meio), sem a existência dos elementos caracterizadores da relação de emprego: subordinação, habitualidade, horário, pessoalidade e salário, conforme visto anteriormente.

Atividades-meio são todas aquelas não essenciais da empresa, ou seja, se prestam a dar suporte às atividades principais constantes em seus objetivos sociais. As atividades principais estão descritas na cláusula objeto do contrato social das empresas e são chamadas de ***atividades-fim***.

Neste sentido, a Justiça trabalhista firmou entendimento de que a contratação de mão-de-obra terceirizada gera vínculo empregatício sempre que os serviços repassados envolverem ***atividade-fim*** da empresa contratante.

Lembramos que a contratação de empregado de forma irregular pode gerar grandes aborrecimentos à empresa em questão, tais como:

- reclamação trabalhista – onde o empregado poderá pedir todos os direitos trabalhistas previstos na CLT e outras leis pertinentes;
- autuação do Ministério do Trabalho (MTb); e
- ônus pela ausência do seguro previdenciário em casos de acidentes.

Assim, você poderá contratar uma organização especializada para prestar serviços de limpeza, e outra que preste serviços de vigilância a sua **Papelaria**. Veja que os exemplos aqui mencionados são atividades que servem de apoio aos objetivos sociais de sua empresa e não têm qualquer relação direta com o **comércio realizado** por sua **Papelaria**. Portanto, sua empresa **COMERCIALIZA ARTIGOS DE PAPELARIA** e esta é a ***atividade-fim*** dela, quer dizer, sua atividade essencial.

Desta forma, com a terceirização das ***atividades-meio*** de sua empresa você poderá dedicar-se com mais afinco às atividades essenciais típicas de sua **Papelaria** que, vale lembrar, é a **COMERCIALIZAÇÃO DE ARTIGOS DE PAPELARIA**. Mas lembre-se, naquelas relações não podem haver os elementos caracterizadores do vínculo empregatício. Este vínculo é próprio da relação patrão-empregado, conforme demonstramos anteriormente.

TRIBUTAÇÃO E ENCARGOS SOCIAIS

O sistema tributário brasileiro estabeleceu 4 (quatro) modalidades diferentes de apuração e recolhimento dos principais tributos federais aplicáveis às pessoas jurídicas em geral. Vejamos sucintamente estas modalidades.

a) Simples Federal: Trata-se de um sistema que confere tratamento tributário diferenciado, simplificado e favorecido, aplicável às microempresas e empresas de pequeno porte, assim definidas pela Lei nº 9.317/96 (Lei do Simples), relativo aos impostos e contribuições que menciona.
As alíquotas do Simples variam entre 3% a 8,6% e serão aplicadas sobre a receita bruta auferida mês a mês pela empresa (base de cálculo). A alíquota será acrescida de 50% caso a receita proveniente de prestação de serviços corresponda a mais de 30% do total da receita bruta da empresa.
Sem dúvida nenhuma, o sistema Simples de tributação federal tem-se apresentado como a melhor opção para as micro e pequenas empresas, tanto pela economia tributária que proporciona, como também pela simplificação do recolhimento dos tributos. Analise com seu contabilista e informe-se no Sebrae sobre a possibilidade de enquadramento de sua Papelaria no sistema Simples de Tributação Federal. A possibilidade de enquadramento da empresa no Simples dependerá de uma série de fatores estabelecidos na lei, especialmente quanto aos tipos de serviços prestados por ela, volume da receita bruta, condições dos sócios, etc.

b) Lucro Arbitrado: Em geral, o lucro arbitrado é um mecanismo adotado pela autoridade tributária que arbitra a base de cálculo do imposto das pessoas jurídicas, sempre que estas deixam de cumprir suas obrigações acessórias (escrituração, por exemplo). Desta forma, esta modalidade não se apresenta como opção comum a ser adotada por sua papelaria.
Há também outras duas opções para sua Papelaria apurar o imposto de renda devido, quais sejam, Lucro Real ou Lucro Presumido.

IRPJ - Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas

c) Lucro Real: Lucro Real é o lucro líquido do período de apuração ajustado pelas adições, exclusões ou compensações estabelecidas em nossa legislação. Este sistema é o mais complexo de todos, entretanto, dependendo de uma série de fatores que devem ser avaliados juntamente com seu contabilista, o lucro real pode ser a melhor opção para a sua empresa.
Para se chegar ao tributo devido, deve-se aplicar a alíquota de 15% sobre a base de cálculo (que é o lucro líquido). Haverá um adicional de 10% para a parcela do lucro que exceder o valor de R$20.000,00 multiplicado pelo número de meses do período. O imposto poderá ser determinado trimestralmente ou anualmente. Neste último caso, o imposto deverá ser recolhido mensalmente sobre a base de cálculo estimada.

d) Lucro Presumido: É o lucro que se presume através da receita bruta de vendas de mercadorias e/ou prestação de serviços. Trata-se de uma forma de tributação simplificada utilizada para determinar a base de cálculo do Imposto de Renda (IR) e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) das pessoas jurídicas que não estiverem obrigadas à apuração do lucro real. No regime do lucro presumido, a apuração do imposto será feita trimestralmente.
A base de cálculo corresponde a 1,6%, 8%, 16% ou 32% da receita bruta, conforme seja a atividade principal desenvolvida pela pessoa jurídica. A alíquota é determinada em 15%, a ser aplicada sobre a base de cálculo encontrada. Haverá um adicional de 10% para a parcela do lucro que exceder o valor de R$20.000,00, multiplicado pelo número de meses do período.

CSLL - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

• Para as empresas que optarem pelo sistema do Lucro Presumido (norma geral):
Base de Cálculo: 12% da receita bruta (indústria e comércio).
32% da receita bruta (serviços).
Alíquota: 9% - Apuração trimestral.

• Para as empresas que optarem pelo sistema do Lucro Real:
Base de Cálculo: Lucro líquido.
Alíquota: 9%, podendo a apuração ser trimestral ou anual. No caso de apuração anual, a empresa recolherá com base em estimativa.

PIS - Programa de Integração Social

Base de Cálculo: Faturamento Bruto.
Alíquota: 0,65% - Recolhimento Mensal – Formulário Darf, encontrado nas papelarias.
Empresas tributadas pelo Lucro Presumido: **Alíquota** de 1,65% - compensável.

COFINS - Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social

Base de Cálculo: Faturamento Bruto.
Alíquota: 3% - Recolhimento Mensal - Formulário Darf.
7,6% - para não cumulativa (optante pelo Lucro Real).

INSS - Previdência Social

- **Valor devido pela empresa**: 20% sobre a folha de pagamento de salários, pró-labores e autônomos;
- **Contribuição a terceiros (entidades):** variável, sendo o máximo 5,8%;
- **SAT – Seguro de Acidentes do Trabalho:** alíquotas variam de acordo com a atividade da empresa, de 1% a 3%.
- **Valor devido por Empresário e Autônomo** – A empresa também deverá descontar e reter na fonte 11% da remuneração paga, devida ou creditada, a qualquer título, no decorrer do mês, ao autônomo e empresário (sócio ou titular), observado o limite máximo do salário de contribuição.

O recolhimento ao INSS será feito por meio da Guia de Previdência Social - GPS, formulário vendido nas papelarias.

ICMS - Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação

Norma geral: 17%

ISS - Imposto sobre Serviços

Norma geral
Base de Cálculo: valor dos serviços.
Alíquota: 2% a 5% (recolhimento mensal).

OUTROS ENCARGOS E TAXAS DEVIDOS PELAS EMPRESAS EM GERAL

TFE - Taxa de Fiscalização de Estabelecimento

Recolhimento anual: Verificar junto à Prefeitura o valor da taxa, pois esta varia anualmente de acordo com a atividade.

FGTS - Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

Base de Cálculo: Total das remunerações devidas a cada trabalhador no mês anterior ao depósito.
Alíquota: 8% para optantes pelo Simples federal, e 8,5 % para demais empresas, sobre as remunerações mensais.

CONTRIBUIÇÃO SINDICAL PATRONAL

A contribuição sindical patronal é devida pelas empresas em geral, em favor do sindicato representativo da respectiva categoria. Se não houver sindicato da categoria, a contribuição deverá ser paga à Federação correspondente. O valor da contribuição sindical patronal corresponde a

importância proporcional ao capital social da firma ou empresa, registrado no Junta Comercial ou Cartório das Pessoas Jurídicas.

CONTRIBUIÇÃO SINDICAL DOS EMPREGADOS

Seu recolhimento é obrigatório e o valor corresponde a um dia de salário por ano, cabendo ao empregador realizar o desconto no mês de março e efetuar o recolhimento no mês de abril de cada ano, em favor do respectivo sindicato da categoria profissional do empregado. Inexistindo sindicato representativo, a contribuição será creditada à Federação correspondente à mesma categoria econômica ou profissional.

OBRIGAÇÕES ACESSÓRIAS

Saiba também que sua empresa deverá cumprir, ainda, uma série de obrigações acessórias impostas pelas legislações fiscais, trabalhistas, previdenciárias e empresariais, tais como:

a) Escrituração e registro dos Livros Fiscais e Contábeis;
b) Levantar Balanços Patrimonial e de Resultado Econômico;
c) Escriturar os Livros Empresariais;
d) Emissão de Notas Fiscais;
e) Emissão de Cupom Fiscal;
f) Entrega da Declaração do Imposto de Renda da Pessoa Jurídica;
g) Entrega da Rais (Relação Anual de Informações Sociais);
h) Entrega do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged);
i) Instituir o Programa de Prevenção a Acidentes (Cipa);
j) Realizar Exames Médicos nos empregados (PCMSO), analise do Meio Ambiente do Trabalho (PPRA), e elaborar relatório final (PPP);
k) Manter Livro de Inspeção do Trabalho; e
l) Adotar Livro de Ponto, Fichas ou Sistema Eletrônico, para controle da jornada de trabalho.

ENCERRAMENTO DA EMPRESA

Há vários motivos que podem levar uma empresa a encerrar suas atividades:

a) O final do prazo de duração estipulado em contrato social;
b) Por deliberação dos sócios;
c) Falta de pluralidade de sócios (a continuidade da *sociedade* pressupõe a existência de dois ou mais sócios), não reconstituída no prazo de 180 dias;
d) Extinção da autorização para funcionar;
e) Em virtude de requerimento judicial;
f) Pela declaração da falência (em caso de sociedade empresária); e
g) Outras causas, conforme previsão contratual.

Se a extinção da sociedade for de interesse dos sócios, estes deverão reunir-se para deliberar sobre tal assunto. A decisão dos sócios se dará em reunião ou em assembléia, conforme o caso, especialmente convocada para deliberar sobre este assunto, quando será lavrada uma ata de dissolução relatando a decisão final.

Conforme dispõe o novo Código Civil, o processo de encerramento da sociedade somente se concluirá após o cumprimento de três etapas distintas e sucessivas:

A primeira refere-se ao ato de decisão dos sócios (seja ela sociedade empresária ou sociedade simples) de encerrar as atividades, o qual a legislação denomina de DISSOLUÇÃO DA SOCIEDADE.

A segunda etapa refere-se a todo um procedimento preestabelecido a ser seguido pela sociedade, denominado LIQUIDAÇÃO DA SOCIEDADE.

A terceira e última etapa denomina-se EXTINÇÃO DA SOCIEDADE, que é o ato que finaliza todo o processo mencionado, possibilitando, conseqüentemente, efetivar a baixa da empresa nos órgãos de registro. De forma sucinta, relacionaremos as obrigações que a empresa terá que cumprir neste processo:

- Em primeiro lugar, a sociedade deverá nomear um liquidante, que, normalmente, será o próprio contabilista; este liquidante deverá arrolar os bens, livros e documentos pertinentes à sociedade, e elaborar inventário e balanço geral da empresa. Deve ainda ultimar os negócios da sociedade, realizar assembléia semestral e de encerramento e, finalmente, proceder à averbação da ata de reunião.

A IMPORTÂNCIA DO CONTABILISTA

Toda e qualquer empresa deverá contar com a assessoria de um escritório contábil. Como você pôde perceber, nossa legislação estabelece várias exigências que as empresas devem cumprir, tais como obrigações comerciais, tributárias, fiscais, trabalhistas, previdenciárias, etc. Portanto, é fundamental que você procure um contabilista que lhe possa auxiliar nesta importante e difícil tarefa.

Nunca contrate um profissional levando em conta somente o preço cobrado. A importância do contabilista para a empresa se equipara à do médico para as pessoas. Procure indicações com amigos ou parentes sobre um bom profissional que lhes presta ou já prestou serviços. Converse com o contabilista e veja os serviços que ele lhe pode oferecer. Uma vez escolhido o profissional, exija um contrato escrito que estabeleça todas as obrigações das partes, valor dos serviços, forma de pagamento, etc.

Saiba que, por qualquer problema que sua empresa venha a ter com o Fisco, ela será a responsável, mesmo que o erro seja causado por culpa do contabilista. Neste caso, primeiro você terá que se acertar com o Fisco para, somente depois, ingressar com ação judicial a fim de ser apurada eventual responsabilidade do profissional. Portanto, escolha bem o contabilista que irá cuidar da "saúde" de sua empresa. Afinal de contas, este é o procedimento que você deve adotar sempre que for contratar qualquer profissional para lhe prestar serviços, seja ele contabilista, médico, advogado, engenheiro, ou mesmo empresas de cobrança, informática, vigilância, limpeza, etc.

INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES

Você poderá obter informações mais detalhadas diretamente nos órgãos mencionados ao longo desta cartilha, ou no escritório do Sebrae mais próximo.

- **Atenção: Este Manual tem por objetivo alertar você sobre as principais obrigações a que sua empresa está sujeita; entretanto, existem outras exigências legais que você deverá atender. Portanto, fique alerta. Informe-se, consulte o Sebrae, seu contabilista e os órgãos envolvidos e, sempre que necessário, contrate um profissional qualificado que lhe possa assessorar nos casos mais difíceis. *Lembre-se de que o barato pode sair caro.***

ENDEREÇOS DO SEBRAE

SEBRAE NACIONAL
SEPN 515 – Bloco C – Lote 3
CEP: 70770-530 – Brasília – DF
Tel.: (61) 348-7100 – Fax: (61) 347-4120

SEBRAE ACRE
Rua Rio Grande do Sul, 109 – Centro
CEP: 69903-420 – Rio Branco – AC
Tel.: (68) 233-2100 – Fax: (68) 223-1926

SEBRAE ALAGOAS
Rua Dr. Marinho de Gusmão, 46 – Centro
CEP: 57020-560 – Maceió – AL
Tel.: (82) 326-1010 – Fax: (82) 326-5927

SEBRAE AMAPÁ
Av. Ernestino Borges, 740 – Bairro Laguinho
CEP: 68906-010 – Macapá – AP
Tel.: (96) 214-1400 – Fax: (96) 214-1428

SEBRAE AMAZONAS
Rua Leonardo Malcher, 924 – Centro
CEP: 69010-170 – Manaus – AM
Tel.: (92) 622-1918 – Fax: (92) 233-9569

SEBRAE BAHIA
Travessa Horácio César, 64
Largo dos Aflitos
CEP: 40060-350 – Salvador – BA
Tel.: (71) 320-4300 – Fax: (71) 321-5096

SEBRAE CEARÁ
Avenida Monsenhor Tabosa, 777
Praia de Iracemsa – CEP: 60165-011 – Fortaleza – CE
Tel.: (85) 225-6600 – Fax: (85) 255-6808

SEBRAE DISTRITO FEDERAL
SIA Trecho 3, Lote 1580
CEP: 71200-030 – Brasília – DF
Tel.: (61) 362-1600 – Fax: (61) 234-3631

SEBRAE ESPÍRITO SANTO
Rua Jerônimo Monteiro, 935 – Centro
CEP: 29010-003 – Vitória – ES
Tel.: (27) 331-5500 – Fax: (27) 331-5616

SEBRAE GOIÁS
Av. T-3, N.º 1000 – Setor Bueno
CEP: 74210-240 – Goiânia – GO
Tel.: (62) 250-2000 – Fax: (62) 250-2300

SEBRAE MARANHÃO
Av. Prof. Carlos Cunha, s/n – Bairro Jaracaty
CEP: 65076-820 – São Luís – MA
Tel.: (98) 216-6166 – Fax: (98) 216-6142

SEBRAE MATO GROSSO
Av. Rubens de Mendonça, 3999 – CPA
CEP: 78055-500 – Cuiabá – MT
Tel.: (65) 648-1222 – Fax: (65) 644-1057

SEBRAE MATO GROSSO DO SUL
Av. Mato Grosso, 1661 – Centro
CEP: 79002-950 – Campo Grande – MS
Tel.: (67) 721-6360 – Fax: (67) 789-5555

SEBRAE MINAS GERAIS
Av. Barão Homem de Melo, 329
Nova Suíça – CEP: 30460-090
Belo Horizonte – MG
Tel.: (31) 371-9060 – Fax: 371-9016

SEBRAE PARÁ
Rua Municipalidade, 1461 Umarizal
CEP: 66050-350 – Belém – PA
Tel.: (91) 241-7233 – Fax: (91) 225-4552

SEBRAE PARAÍBA
Av. Maranhão, 983 – Bairro dos Estados
CEP: 58030-261 – João Pessoa – PB
Tel.: (83) 244-1510 – Fax: (83) 244-1338

SEBRAE PARANÁ
Rua Caeté, 150 – Prado Velho
CEP: 80220-300 – Curitiba – PR
Tel.: (41) 332-1006 – Fax: (41) 332-1143

SEBRAE PERNAMBUCO
Rua Tabaiares, 360 – Ilha do Retiro
CEP: 50750-230 – Recife - PE
Tel.: (81) 227-8400 – Fax: (81) 227-8505

SEBRAE PIAUÍ
Av. Campos Salles, 1046 – Centro
CEP: 64000-300 – Teresina – PI
Tel.: (86) 221-4888 – Fax: (86) 221-5526

SEBRAE RIO DE JANEIRO
Rua Santa Luiza, 685 9º Andar – Centro
CEP: 20030-040 – Rio de Janeiro – RJ
Tel.: (21) 524-2163 – Fax: (21)262-1316

SEBRAE RIO GRANDE DO NORTE
Av. Lima e Silva, 76 – Lagoa Nova
CEP: 59075-970 – Natal – RN
Tel.: (84) 206-1111 – Fax: (84)206-0213

SEBRAE RIO GRANDE DO SUL
Rua Sete de Setembro, 555
CEP: 90010-190 – Porto Alegre – RS
Tel.: (51) 216-5000 – Fax: (51) 211-1959

SEBRAE RONDÔNIA
Av. Campos Sales, 3241 – Olaria
CEP: 78902-080 – Porto Velho – RO
Tel.: (69) 224-1388 – Fax: (69) 223-4422

SEBRAE RORAIMA
Av. Major Williams, 680 – São Pedro
CEP: 69301-110 – Boa Vista – RR
Tel.: (95) 623-1700 – Fax: (95) 623-4001

SEBRAE SANTA CATARINA
Av. Rio Branco, 611 – Centro
CEP: 88015-203 – Florianópolis – SC
Tel.: (48) 224-9022 – Fax: (48) 224-7419

SEBRAE SÃO PAULO
Rua Vergueiro, 1117 – Paraíso
CEP: 01504-001 – São Paulo – SP
Tel.: (11) 3177-4500 – Fax: (11) 3177-4600

SEBRAE SERGIPE
Rua Paulo Henrique M. Pimentel, nº 170
QD. C – Distrito Industrial
CEP: 49040-740 – Aracaju – SE
Tel.: (79) 249-2626 – Fax: (79) 249-1367

SEBRAE TOCANTINS
ACSU-NE-10 Conj. 2 – Lote 1 – Av. LO-04
CEP: 77054-970 – Centro – Palmas – TO
Tel.: (63) 215-1449 – Fax: (63) 215-1340


SEBRAE
Parceiro dos brasileiros