

Capítulo 8

O plano de negócios

Este material é parte integrante do livro Criação de Novos Negócios e pode ser distribuído livremente desde que citada a fonte: www.elsevier.com.br/josedornelas ou www.josedornelas.com.br.

Exercício 1

O guia do plano de negócios

Um exercício e estrutura

Este “Guia do Plano de Negócios” segue a ordem de apresentação descrita no Quadro 8.2. Com base em um guia desenvolvido originalmente na Venture Founders Corporation por Leonard E. Smollen e o falecido Brian Haslett, e em mais de 30 anos de observação e trabalho com empreendedores e realmente preparando e avaliando centenas de planos, este guia pretende facilitar essa tarefa desafiadora.

Não há uma única maneira melhor de se redigir um plano de negócios; a tarefa vai evoluir de uma forma adequada para você e sua situação. Embora existam muitas maneiras de se abordar a preparação e a elaboração de um plano de negócios, é recomendado que você comece com as seções de pesquisa de mercado e análise. Ao redigir seu plano, você deve se lembrar de que, embora uma das funções importantes de um plano de negócios seja influenciar investidores, em vez de preparar uma apresentação extravagante, você e sua equipe precisam provar para si e outras pessoas que sua oportunidade vale a pena e construir os meios pelos quais vai buscá-la. A coleta de informações, a tomada de decisões difíceis e os planos de desenvolvimento vêm em primeiro lugar.

O “Guia do Plano de Negócios” mostra como apresentar a informação de forma sucinta e em um formato aceitável para os investidores. Embora seja útil manter em mente quem é seu público e que as informações que não estão claramente apresentadas provavelmente não devem ser utilizadas, também é importante não se preocupar apenas com o formato. O “Guia do Plano de Negócios” indica questões específicas e mostra a você o que precisa ser incluído em um plano de negócios e por quê.

Você pode achar que já viu muito disso antes. Você deveria. O guia se baseia na estrutura analítica descri-

ta no livro e se apoia nos “Exercícios de filtragem de oportunidades de negócios” do Capítulo 6. Se você ainda não realizou os exercícios de “Filtragem de oportunidades”, é importante fazê-lo antes de continuar. O “Guia do Plano de Negócios” vai permitir que você extraia dados e análises desenvolvidas nos “Exercícios de filtragem de oportunidades de negócios” enquanto você prepara seu plano de negócios.

Conforme você progride no “Guia do Plano de Negócios”, lembre-se de que as declarações devem ser apoiadas em dados sempre que possível. Note, também, que às vezes é mais fácil apresentar os dados em uma forma gráfica, visual. Inclua a fonte de todos os dados, os métodos e/ou suposições utilizados e as credenciais das pessoas que fizeram a pesquisa. Se os dados em que uma afirmação se baseia estiverem disponíveis em outras partes do plano, não se esqueça de fazer referências.

Lembre-se de que o “Guia do Plano de Negócios” é apenas isto: um guia. Destina-se a ser aplicável a uma ampla gama de empresas de produtos e serviços. Algumas questões críticas são exclusivas para algumas indústrias ou mercados. Na indústria química, por exemplo, algumas questões especiais significativas atualmente existentes, como os regulamentos cada vez mais rigorosos em todos os níveis de governo em relação à utilização de produtos químicos e a operação de processos, diminuindo a viabilidade de instalações de processamento químico para objetivos específicos de alto custo de capital e que atendem a um mercado pequeno, e os longos prazos de entrega de equipamentos de processamento. Na indústria de eletrônicos, as questões especiais podem ser a futura disponibilidade e preço de novos tipos de circuitos integrados de larga escala. O senso comum deve governar a aplicação do guia a seu empreendimento específico.

O guia

Nome:

Empreendimento:

Data:

PASSO 1

Segmente as informações em seções principais

Estabeleça prioridades para cada seção, incluindo as responsabilidades individuais e os prazos dos rascunhos e da versão final. Ao segmentar sua informação, é vital manter em mente que o plano precisa ser integrado logicamente e que a informação deve ser coerente. Como a seção de oportunidade de mercado é o coração e a alma do plano, ela pode ser a parte mais difícil de redigir; mas é melhor atribuir uma prioridade alta e começar a trabalhar primeiro nessa seção. Lembre-se de incluir na lista tarefas como a impressão.

Seção ou tarefa	Prioridade	Pessoa(s) responsável(is)	Data de início	Prazo para o primeiro rascunho	Prazo para versão final ou conclusão

PASSO 2

Liste as tarefas que precisam ser realizadas

Elabore um cronograma geral para a elaboração do plano atribuindo prioridades, pessoas responsáveis e prazos para cada tarefa necessária para concluir o plano. É importante dividir os itens maiores (trabalho de campo para coletar informações dos clientes e dos concorrentes, visitas a feiras comerciais etc.) em pequenos componentes mais administráveis (como telefonemas necessários antes da realização de uma viagem) e incluir os componentes como uma tarefa. Seja o mais específico possível.

PASSO 4

Uma estrutura para desenvolver e redigir um plano de negócios

Como foi discutido, a estrutura aqui segue a ordem da apresentação do sumário mostrado no Quadro 8.2. Ao preparar seu próprio plano, você muito provavelmente vai querer colocar as seções em uma ordem diferente da exibida nesse quadro. (Além disso, quando você integra suas seções no plano final, você pode optar por apresentar um material um pouco diferente.)

Capa

A capa inclui o nome da empresa, seu endereço, seu número de telefone, a data e as garantias oferecidas. Normalmente, o nome, o endereço, o número de telefone e a data são centrados na parte superior da página e as garantias oferecidas são listadas na parte inferior. Também sugerimos que a parte inferior da capa contenha o seguinte texto:

Este plano de negócios é confidencial e foi apresentado a investidores selecionados e altamente qualificados em conjunto com as garantias acima e não deve ser usado por quaisquer outras pessoas. Também não poderá ser reproduzido, armazenado ou copiado de forma nenhuma. Ao aceitar a entrega deste plano, o receptor se compromete a devolver este exemplar à empresa no endereço listado acima se o receptor decidir não concordar com a oferta. Não copie, envie por fax, reproduza ou distribua sem permissão.

Sumário

O sumário inclui uma lista das seções, subseções e quaisquer apêndices, e as páginas em que eles podem ser encontrados. (Veja o Quadro 8.2.)

I. Sumário Executivo (SE)

A primeira seção do corpo do plano de negócios geralmente é um sumário executivo. O sumário executivo geralmente é curto e conciso (uma ou duas páginas). O sumário executivo articula quais são as condições da oportunidade e por que elas existem, quem

vai executar a oportunidade e por que são capazes de fazê-lo, e como a empresa vai conseguir entrada e penetração no mercado — isso responde às perguntas que fizemos no Capítulo 5: “Por qual motivo esse empreendimento existe e para quem?”.

Em essência, o SE para seu empreendimento precisa espelhar os critérios mostrados no Quadro 5.3 e nos “Exercícios de filtragem de oportunidades de negócios” no Capítulo 6. Esta é sua chance de articular claramente como seu negócio é durável e oportuno, e como ele vai criar ou agregar valor para o comprador ou usuário final.

O SE deve ser preparado depois que as outras seções do plano de negócios estão prontas. À medida que as outras seções são elaboradas, é importante anotar uma ou duas frases importantes e alguns fatos e números de cada uma.

O SE é importante para os empreendimentos que tentam conseguir investimentos junto a fundos ou buscam empréstimos. Muitos investidores, banqueiros, administradores e outros leitores usam o SE para determinar rapidamente se consideram o empreendimento interessante. Portanto, a menos que o resumo seja atraente e convincente, ele pode ser a única seção lida, e você pode nunca ter a chance de fazer uma apresentação ou discutir seus negócios ao vivo.

Reserve muito tempo para preparar o SE. (Oradores públicos bem-sucedidos costumam gastar uma hora de preparação para cada minuto de seu discurso.)

O sumário executivo normalmente contém um ou dois parágrafos sobre cada um dos seguintes itens:

- A. Descrição do negócio e do conceito do negócio. Descreva o conceito do negócio para o negócio em que está ou pretende estar. Certifique-se de que a descrição de seu conceito explica como seu produto ou serviço vai mudar fundamentalmente a forma como os clientes atualmente fazem certas coisas. Por exemplo, Arthur Rock, o maior investidor na Apple Computer e na Intel, afirmou que ele se concentra em conceitos que vão mudar a maneira como as pessoas vivem e/ou trabalham. Você precisa identificar quando a empresa foi formada, o que ela vai fazer, o que há de especial ou proprietário em seu produto, serviço ou tecnologia, e assim por diante. Inclua um resumo das informações sobre qualquer tecnologia proprietária, segredos comerciais ou

capacidades exclusivas que dão a você uma vantagem no mercado. Se a empresa já existe há alguns anos, deve aparecer um breve resumo de seu tamanho e progresso. Tente fazer sua descrição em 25 palavras ou menos, e descreva rapidamente o produto ou serviço específico.

- B. A oportunidade e a estratégia. Resuma qual é a oportunidade, por que ela é atraente, e a estratégia de entrada prevista para explorá-la. Declare com clareza o principal ponto ou benefício que você vai abordar. Essa informação pode ser apresentada como uma síntese dos principais fatos, condições, vulnerabilidades dos concorrentes (“sonolência”, lentidão, serviço de má qualidade etc.), tendências da indústria (é fragmentada ou emergente?), e outras provas e lógicas que definem a oportunidade. Apresente planos de crescimento e expansão além da entrada de produtos ou serviços em outros segmentos de mercado (como os mercados internacionais), conforme o caso.
- C. O mercado alvo e projeções. Identifique e explique brevemente a indústria e o mercado, quem são os principais grupos de clientes, como o(s) produto(s) ou serviço(s) será(ão) posicionado(s), e como você pretende alcançar e atender a esses grupos. Inclua informações sobre a estrutura do mercado, o tamanho e a taxa de crescimento dos segmentos de mercado ou nichos que você está buscando, suas estimativas de vendas em unidades e em reais, sua previsão de participação de mercado, o período de retorno para seus clientes, e sua estratégia de preços (incluindo considerações de preço versus desempenho/valor/benefícios).
- D. As vantagens competitivas. Indique as vantagens competitivas significativas que você desfruta ou pode criar como resultado de seu produto, serviço e estratégia inovadores; vantagens no prazo de entrega ou nas barreiras à entrada; pontos fracos e vulnerabilidades dos concorrentes; e outras condições da indústria.
- E. A equipe. Resuma o conhecimento, a experiência, o know-how e as habilidades relevantes do empreendedor líder e de todos os membros da equipe, observando as realizações anteriores, especialmente aquelas que envolvem responsa-

bilidade por receitas e despesas e administração geral e experiência em gestão de pessoas. Inclua informações importantes, como o tamanho de uma divisão, projeto ou negócio anterior do qual o empreendedor líder ou um membro da equipe foi a força propulsora.

- F. A oferta. Indique rapidamente a quantidade necessária de financiamento de risco ou de dívida, quanto da empresa você está preparado para oferecer por esse financiamento, qual será o uso principal do capital, e como o investidor, credor ou parceiro estratégico conseguirá sua taxa de retorno desejada. Lembre-se de que seu provedor de recursos almejado tem um apetite bem definido, e você deve entender o “Círculo de êxtase do capital de risco” (Figura 5.1).

II. O setor industrial e a empresa e seu(s) produto(s) ou serviço(s)

Uma importante área de consideração é a empresa, seu conceito de produto(s) e serviço(s), e sua interface com o setor industrial em que vai competir. Este é o contexto no qual se encaixam, por exemplo, as informações de marketing. As informações precisam incluir uma descrição do setor industrial, uma descrição do conceito, uma descrição de sua empresa, e uma descrição do(s) produto(s) ou serviço(s) que você vai oferecer, a posição proprietária desse(s) produto(s) ou serviço(s), sua vantagem potencial, e as estratégias de entrada e crescimento para o(s) produto(s) ou serviço(s).

A. A indústria.

- Apresente o estado atual e as perspectivas para o setor industrial em que o negócio proposto vai operar. Certifique-se de considerar a estrutura da indústria.
- Discuta rapidamente o tamanho do mercado, as tendências de crescimento e os concorrentes.
- Discuta quaisquer novos produtos ou desenvolvimentos, novos mercados e clientes, novas exigências, novos entrantes e saídas e todas as outras tendências e fatores nacionais ou econômicos que poderiam afetar positiva ou negativamente o negócio do empreendimento.
- Discuta o perfil ambiental do setor industrial. Considere os requisitos de energia, os fatores da

cadeia de suprimentos, a geração de resíduos e as capacidades de reciclagem. Delineie quaisquer novas tecnologias ou tendências verdes que podem ter um impacto sobre essa oportunidade.

B. A empresa e o conceito.

- Descreva brevemente o conceito da empresa, em que negócio sua empresa está ou pretende entrar, que produto(s) ou serviço(s) ela vai oferecer, e quem são ou serão seus principais clientes.
- A título de histórico, forneça a data em que seu empreendimento foi incorporado e descreva a identificação e o desenvolvimento de seus produtos e o envolvimento dos diretores da empresa nesse desenvolvimento.
- Se sua empresa está no negócio há vários anos e está buscando financiamento de expansão, reveja sua história e cite suas vendas e desempenho de lucro anteriores. Se sua empresa tem sofrido retrocessos e perdas em anos anteriores, discuta essas questões e enfatize os esforços atuais e futuros para evitar a repetição dessas dificuldades e melhorar o desempenho de sua empresa.

C. O(s) produto(s) ou serviço(s).

- Descreva com alguns detalhes cada produto ou serviço a ser vendido.
- Discuta a aplicação do produto ou serviço e descreva o principal uso final, bem como quaisquer aplicações secundárias significativas. Articule como você vai resolver um problema, aliviar o sofrimento ou oferecer um benefício ou serviço necessário.
- Descreva o sistema de entrega do serviço ou produto.
- Enfatize todas as características originais do produto ou serviço e como eles vão criar ou agregar um valor significativo; além disso, destaque as eventuais diferenças entre o que está atualmente no mercado e o que você vai oferecer para facilitar sua penetração no mercado. Certifique-se de descrever como o valor será agregado e o período de retorno para o cliente — isto é, discuta quantos meses levará para o cliente para cobrir o preço inicial de compra do produto ou serviço como resultado de sua melhoria em termos de tempo, custo ou produtividade.
- Inclua uma descrição de todos os inconvenientes possíveis (incluindo problemas com a obsolescência) do produto ou serviço.

- Defina o estado atual de desenvolvimento do produto ou serviço e quanto tempo e dinheiro serão necessários para desenvolver plenamente, testar e introduzir o produto ou serviço. Forneça um resumo das especificações funcionais e, se houver, fotografias do produto.
- Discuta qualquer vantagem inicial que você possa ter e que permitiria que você alcançasse uma posição privilegiada ou entrincheirada na indústria.
- Descreva todas as características do produto ou serviço que dão a você uma vantagem “injusta” em relação à concorrência. Descreva todas as patentes, segredos comerciais ou outras características proprietárias do produto ou serviço.
- Discuta todas as oportunidades para a expansão da linha de produtos ou o desenvolvimento de produtos ou serviços relacionados. (Enfatize as oportunidades e explique como você vai aproveitá-las.)

D. Estratégia de entrada e de crescimento.

- Indique as principais variáveis de sucesso em seu plano de marketing (por exemplo, um produto inovador, vantagem em termos de tempo ou abordagem de marketing) e seus planos de precificação, o(s) canal(is) de distribuição, publicidade e promoção.
- Resuma com que rapidez você pretende crescer, e até que tamanho, nos primeiros cinco anos, e seus planos de crescimento, além de seu produto ou serviço inicial.
- Mostre como a estratégia de entrada e de crescimento deriva da oportunidade e do valor agregado ou de outras vantagens competitivas, como os pontos fracos dos concorrentes.
- Discuta a sustentabilidade ambiental e social global do seu plano de crescimento. Considere o efeito sobre a comunidade, se a estratégia de crescimento envolve a produção no exterior ou mão de obra terceirizada.

III. Pesquisa e análise de mercado

As informações nesta seção precisam apoiar a afirmativa de que a empresa pode capturar um mercado substancial em um setor industrial crescente e enfrentar a concorrência. Devido à importância da análise

do mercado e da dependência crítica de outras partes do plano sobre essas informações, aconselhamos que esta seção do plano de negócios seja preparada antes de qualquer outra. Tenha tempo suficiente para redigir esta seção muito bem e para verificar fontes alternativas de dados de mercado.

Esta seção do plano de negócios é uma das mais difíceis de preparar, mas é uma das mais importantes. Outras seções do plano de negócios dependem da pesquisa e análise de mercado aqui apresentada. Por exemplo, a previsão dos níveis de venda direta influencia fatores como o tamanho da operação de fabricação, o plano de marketing e o montante de capital de dívida e de investidores de que você vai precisar. A maioria dos empreendedores parece ter grande dificuldade na elaboração e apresentação de pesquisas e análises de mercado que mostram que as estimativas de vendas de suas empresas são sólidas e viáveis.

A. Clientes.

- Discuta quem são ou serão os clientes para o(s) produto(s) ou serviço(s). Observe que os clientes potenciais devem ser classificados por grupos relativamente homogêneos com características de identificação comuns (por exemplo, por principal segmento de mercado). Por exemplo, uma peça automotiva pode ser vendida para fabricantes e distribuidores de peças para abastecer o mercado de reposição, de modo que o debate deve refletir os dois segmentos de mercado.
- Mostre quem são e onde estão os principais compradores do(s) produto(s) ou serviço(s) em cada segmento de mercado. Inclua regiões nacionais e países estrangeiros, se for o caso.
- Indique se os clientes são facilmente acessíveis e receptivos, como os clientes compram (venda por atacado, através de representantes dos fabricantes etc.), onde são feitas as decisões de compra em suas organizações, e quanto tempo é necessário para tomar uma decisão. Descreva os processos de compra dos clientes, incluindo as bases em que se tomam decisões de compra (por exemplo, preço, qualidade, sincronismo, prazos de entrega, treinamento, serviços, contatos pessoais ou pressões políticas) e por que eles podem mudar as decisões de compra atuais.

- Liste todos os pedidos, contratos ou cartas de compromisso que você tem em mãos. Esses são os dados mais poderosos que você pode oferecer. Liste, também, todos os clientes potenciais que manifestaram interesse no(s) produto(s) ou serviço(s) e indique o motivo. Liste, também, quaisquer clientes potenciais que não demonstraram interesse no produto ou serviço proposto, e explique por que eles não se interessaram e o que você vai fazer para superar a reação negativa dos clientes. Indique a velocidade com que você acredita que o produto ou serviço será aceito no mercado.
- Se você tem um negócio já existente, liste seus principais clientes atuais e discuta as tendências em suas vendas para eles.

B. Dimensão do mercado e tendências.

- Mostre, para cinco anos, o tamanho do atual mercado total e a participação que você terá, por segmento de mercado e/ou região e/ou país, para o produto ou serviço que você vai oferecer, em unidades, reais e lucratividade potencial.
- Descreva, também, o potencial de crescimento anual durante pelo menos três anos do mercado total para seu(s) produto(s) ou serviço(s) para cada principal grupo de clientes, região ou país, se for o caso.
- Discuta os principais fatores que afetam o crescimento do mercado (por exemplo, as tendências da indústria, as tendências socioeconômicas, a política do governo, os impactos ambientais e as mudanças da população) e analise as tendências anteriores no mercado. Todas as diferenças entre o passado e a projeção da taxa de crescimento anual precisam ser explicadas.

C. Concorrência e vantagens competitivas.

- Faça uma avaliação realista dos pontos fortes e fracos dos concorrentes. Avalie os produtos e serviços substitutos e/ou alternativos e liste as empresas que os fornecem, tanto nacionais quanto estrangeiras, conforme apropriado.
- Compare produtos ou serviços concorrentes e substitutos com base na participação de mercado, na qualidade, no preço, no desempenho, na entrega, no sincronismo, no serviço, nas garantias e em outros aspectos relevantes.

- Compare o valor fundamental que será agregado ou criado por seu produto ou serviço, em termos de benefícios econômicos para o cliente e para seus concorrentes.
 - Discuta as vantagens e as desvantagens atuais desses produtos e serviços e diga por que eles não estão atendendo às necessidades dos clientes.
 - Indique qualquer conhecimento de ações dos concorrentes que poderiam levar você a lançar produtos novos ou melhorados e a uma posição vantajosa. Por exemplo, discuta se os concorrentes são simplesmente lentos ou sem resposta, ou se estão dormindo no ponto.
 - Identifique os pontos fortes e fracos das empresas concorrentes e verifique e discuta a participação de mercado, as vendas, os métodos de distribuição e as capacidades de produção de cada concorrente.
 - Analise a posição financeira, os recursos, os custos e a lucratividade dos concorrentes e suas tendências de lucro. Observe que você pode utilizar os dados da Robert Morris Associates para fazer essa comparação.
 - Indique quem são os líderes em termos de serviços, preços, desempenho, custos e qualidade. Discuta por que as empresas entraram ou saíram do mercado nos últimos anos.
 - Discuta os três ou quatro principais concorrentes e por que os clientes compram com eles, e determine e discuta por que os clientes os abandonam. Relacione isso à base para a decisão de compra analisada no item IIIA.
 - Pelo que você sabe das operações dos concorrentes, explique por que você acha que eles são vulneráveis e por que você pode capturar uma parte do negócio. Discuta por que você pensa que será fácil ou difícil competir com eles. Discuta, em especial, suas vantagens competitivas obtidas através de patentes, por exemplo.
- D. Estimativa de participação de mercado e vendas.
- Resuma o que existe no(s) produto(s) ou serviço(s) para torná-lo(s) vendável(is) em face da concorrência atual e potencial. Mencione, em especial, o valor fundamental agregado ou criado pelo(s) produto(s) ou serviço(s).
 - Identifique todos os clientes principais (incluindo os clientes internacionais) que estão dispostos a fazer, ou que já fizeram, compromissos de compra. Indique a extensão desses compromissos, e por que eles foram feitos. Discuta quais clientes poderiam ser grandes compradores no futuro e por quê.
 - Com base em sua avaliação sobre as vantagens de seu produto ou serviço, tamanho do mercado e tendências, clientes, concorrência e seus produtos, e tendências de vendas em anos anteriores, faça a estimativa da participação de mercado e das vendas em unidades e em reais que você vai adquirir em cada um dos próximos três anos. Lembre-se de mostrar as suposições utilizadas.
 - Mostre como o crescimento das vendas da empresa em unidades e sua participação de mercado estimada estão relacionadas ao crescimento da indústria, aos clientes e aos pontos fortes e fracos dos concorrentes. Lembre-se de que as suposições utilizadas para estimar a participação de mercado e as vendas devem ser claramente indicadas.
 - Se seu caso é um negócio já existente, indique também o mercado total, sua participação de mercado e as vendas nos dois anos anteriores.
- E. Avaliação contínua do mercado.
- Explique como você vai continuar a avaliar seu mercado alvo; avalie as necessidades do cliente e o serviço; oriente programas de melhoria no produto, precificação e novos produtos; planeje a expansão de suas instalações de produção; e oriente a precificação do produto/serviço.

IV. Análise econômica da empresa

As características econômicas e financeiras, incluindo a aparente magnitude e durabilidade das margens e lucros gerados, precisam apoiar a atratividade fundamental da oportunidade. A operação básica e o ciclo de conversão de caixa do negócio, a cadeia de valor, e assim por diante, precisam fazer sentido em termos das oportunidades e estratégias planejadas.

A. Margens bruta e operacional.

- Descreva a magnitude da margem bruta (isto é, preço de venda menos custos variáveis) e as mar-

gens operacionais para cada um do(s) produto(s) e/ou serviço(s) que você está vendendo no(s) nicho(s) de mercado que você pretende atacar. Inclua os resultados de sua análise de contribuição.

B. Potencial de lucro e durabilidade.

- Descreva a magnitude e a durabilidade esperada do fluxo de lucro que a empresa vai gerar — antes e depois dos impostos — e faça referências adequadas a exemplos de excelência da indústria, outras inteligências competitivas ou sua própria experiência relevante.
- Aborde a questão de quão precíval ou duradouro o fluxo de lucro parece ser. Forneça razões pelas quais seu fluxo de lucro é precíval ou durável, como barreiras à entrada que você pode criar, seu tempo de atendimento tecnológico e de mercado e sua sustentabilidade ambiental, que, em alguns casos, pode impulsionar a redução de custos.

C. Custos fixos, variáveis e semivariáveis.

- Forneça um resumo detalhado dos custos fixos, variáveis e semivariáveis, em reais e como percentuais dos custos totais conforme o caso, para o produto ou serviço que você oferece e o volume de compras e vendas sobre os quais eles se baseiam.
- Mostre referenciais de excelência relevantes da indústria.

D. Meses para atingir o ponto de equilíbrio.

- Dada sua estratégia de entrada, seu plano de marketing e seu financiamento proposto, mostre quanto tempo vai demorar para chegar a um nível de vendas de ponto de equilíbrio.
- Anote quaisquer alterações significativas em seu ponto de equilíbrio que vão ocorrer à medida que você cresce e aumenta a capacidade substancial.

E. Meses para atingir o fluxo de caixa positivo.

- Tendo em conta a estratégia e as suposições mencionadas, mostre quando a empresa vai atingir um fluxo de caixa positivo.
- Mostre se e quando você vai ficar sem dinheiro. Anote onde podem ser encontradas as suposições detalhadas.

- Anote quaisquer alterações significativas no fluxo de caixa que vão ocorrer à medida que você cresce e aumenta a capacidade.

V. Plano de marketing

O plano de marketing descreve como as projeções de vendas serão alcançadas. O plano de marketing precisa detalhar a estratégia de marketing global que vai explorar a oportunidade e suas vantagens competitivas. Inclua uma discussão de políticas de vendas e serviços; estratégias de preço, distribuição, promoção e publicidade; e projeções de vendas. O plano de marketing precisa descrever o que será feito, como será feito, quando será feito e quem vai fazê-lo.

A. Estratégia global de marketing.

- Descreva a filosofia e a estratégia de marketing da empresa, tendo em conta a cadeia de valor e os canais de distribuição no(s) nicho(s) de mercado que você está perseguindo. Inclua, por exemplo, uma discussão dos tipos de grupos de clientes dos quais você já tem pedidos que serão almeçados por um esforço de vendas intensivo inicial e aqueles que receberão esforços de venda posteriores; como os clientes potenciais específicos nesses grupos serão identificados e como serão contatados; que funções do produto ou serviço, como serviço, qualidade, preço, entrega, garantia ou treinamento, serão enfatizadas para gerar vendas; se algum conceito de marketing inovador ou incomum aumentará a aceitação do cliente, como aluguel onde antes só havia vendas; e assim por diante.
- Indique se o(s) produto(s) ou serviço(s) serão inicialmente introduzidos no âmbito internacional, nacional ou regional; explique por quê; e, se for o caso, indique quaisquer planos para ampliar as vendas posteriormente.
- Discuta todas as tendências sazonais que formam a base do ciclo de conversão de caixa na indústria e o que pode ser feito para promover as vendas fora da estação.
- Descreva os planos para obter contratos governamentais como meio de apoio aos custos e despesas gerais do desenvolvimento do produto.

b. Precificação.

- Discuta a estratégia de precificação, incluindo os preços a serem cobrados pelo seu produto e serviço, e compare sua política de precificação com as de seus principais concorrentes, incluindo uma breve discussão sobre o retorno (medido em meses) para o cliente.
- Discuta a margem de lucro bruto entre os custos de fabricação e os custos finais de venda, e indique se essa margem é grande o suficiente para permitir a distribuição e a venda, a garantia, o treinamento, o serviço, a amortização de custos de desenvolvimento e equipamentos, a concorrência de preços, e assim por diante, e ainda permitir um lucro.
- Explique como o preço que você definir vai permitir que (1) faça com que o produto ou serviço seja aceito, (2) mantenha e aumente sua participação de mercado frente à concorrência, e (3) produza lucros.
- Justifique sua estratégia de precificação e as diferenças entre seus preços e os preços dos produtos ou serviços concorrentes ou substitutos em termos de retorno econômico para o cliente e valor agregado através da inovação, qualidade, garantia, sincronismo, desempenho, serviço, redução de custos, eficiência, e assim por diante.
- Se o produto terá preços mais baixos que os da concorrência, explique como você vai fazer isso e manter a rentabilidade (por exemplo, através de um maior valor agregado por conta de eficácia na produção e distribuição, custos de mão de obra mais baixos, custos de material mais baixos, despesas menores, ou outros componentes de custo).
- Discuta sua política de precificação, incluindo uma discussão sobre a relação entre preço, participação de mercado e lucros.

C. Táticas de vendas.

- Descreva os métodos (por exemplo, força de vendas própria, representantes de vendas, parcerias com fabricantes de pronta entrega, mala direta ou distribuidores) que serão utilizados para realizar vendas e distribuir o produto ou serviço e os planos iniciais e os planos de longo prazo para uma força de vendas. Inclua uma discussão

sobre quaisquer requisitos especiais (por exemplo, refrigeração dos produtos/armazenagem).

- Discuta a cadeia de valor e as margens resultantes a serem oferecidas a varejistas, distribuidores, atacadistas e vendedores e quaisquer políticas especiais em matéria de descontos, direitos de distribuição exclusiva, e assim por diante oferecidas a distribuidores ou representantes de vendas, e compare com os oferecidos por seus concorrentes. (Veja os exercícios “Guia de filtragem de oportunidades de negócios”.)
- Descreva como os distribuidores ou representantes de vendas, se forem utilizados, serão selecionados, quando vão começar a representá-lo, as áreas que vão cobrir e a quantidade de revendedores e representantes por mês, e as vendas que se espera de cada um.
- Se for usada uma força de vendas diretas, indique como ela será estruturada e em que taxa (quantidade) será construída; indique se ela deve substituir um revendedor ou organização representante e, em caso afirmativo, quando e como.
- Se forem usadas vendas por mala direta, revistas, jornais ou outros meios de comunicação, telemarketing ou catálogo, indique os canais ou veículos específicos, os custos (por 1.000), as taxas de resposta esperada, e assim por diante. Discuta como eles vão ser construídos.
- Mostre as vendas previstas por vendedor por ano e que comissão, incentivo e/ou salário eles estão programados para receber e compare estes números com a média de sua indústria.
- Apresente um cronograma de vendas e um orçamento de vendas que inclua todos os custos de promoção e serviços de marketing.

D. Atendimento e políticas de garantia.

- Se sua empresa pretende oferecer um produto que vai exigir atendimento, garantias ou treinamento, indique a importância desses itens para as decisões de compra dos clientes e discuta seu método de lidar com problemas de atendimento.
- Descreva o tipo e a duração de quaisquer garantias a serem oferecidas, se o atendimento será realizado por pessoas do departamento de serviço da empresa, agências, revendedores e distribuidores, ou se vai retornar para a fábrica.

- Indique os custos propostos para chamadas de atendimento e se o atendimento será uma operação rentável ou ficará no ponto de equilíbrio.
- Compare suas políticas e práticas de atendimento, garantia e treinamento de clientes com as de seus principais concorrentes.

E. Publicidade e promoção.

- Descreva as abordagens que a empresa usará para levar seu produto ou serviço à atenção dos compradores potenciais.
- No caso de fabricantes de equipamentos originais e de fabricantes de produtos industriais, indique os planos de participação em feiras comerciais, anúncios em revistas comerciais, mala direta, a elaboração de fichas técnicas e material promocional dos produtos, e a utilização de agências de publicidade.
- No caso de produtos de consumo, indique que tipo de campanha publicitária e promocional pretende introduzir o produto, inclusive ajudas nas vendas a concessionários, feiras comerciais, e assim por diante.
- Apresente um cronograma e os custos aproximados de promoção e publicidade (mala direta, telemarketing, catálogos etc.) e discuta como esses custos serão incorridos.

F. Distribuição.

- Descreva os métodos e os canais de distribuição que pretende utilizar. Discuta a disponibilidade e a capacidade desses canais.
- Indique a sensibilidade do custo de transporte como um percentual do preço de venda.
- Aponte quaisquer questões ou problemas específicos que precisam ser resolvidos ou apresente vulnerabilidades potenciais.
- Se houver envolvimento de vendas internacionais, anote como as vendas serão realizadas, incluindo distribuição, transporte, seguros, crédito e cobrança.

VI. Planos de design e desenvolvimento

A natureza e a extensão de todo o trabalho de design e desenvolvimento e o tempo e o dinheiro necessários antes que um produto ou serviço seja conside-

rado vendável devem ser considerados em detalhes. (Note que os custos de design e de desenvolvimento frequentemente são subestimados.) O design e o desenvolvimento podem ser o trabalho de engenharia necessário para converter um protótipo laboratorial em um produto acabado; o projeto de ferramentas especiais; o trabalho de um designer industrial para fabricar um produto mais atraente e vendável; ou a identificação e organização dos funcionários, equipamentos e técnicas especiais, como equipamentos, novos softwares para computadores e habilidades necessários para a verificação computadorizada de crédito para implementar uma empresa de serviços.

A. Status e tarefas de desenvolvimento.

- Descreva o status atual de cada produto ou serviço e explique o que ainda precisa ser feito para torná-lo comercial.
- Descreva sucintamente a competência ou perícia que sua empresa tem ou da qual precisará para concluir esse desenvolvimento.
- Liste todos os clientes ou usuários finais que estão participando no desenvolvimento, concepção e/ou testes do produto ou serviço. Indique os resultados até o momento ou quando os resultados são esperados.

B. Dificuldades e riscos.

- Identifique quaisquer problemas de design e desenvolvimento importantes antecipados e defina abordagens para sua solução.
- Discuta os possíveis efeitos desses problemas sobre o custo de design e desenvolvimento, sobre o momento de introdução no mercado, e assim por diante.

C. Melhoria do produto e novos produtos.

- Além de descrever o desenvolvimento dos produtos iniciais, discuta quaisquer trabalhos de design e desenvolvimento que estão planejados para manter o(s) produto(s) ou serviço(s) que pode(m) ser vendido(s) para o mesmo grupo de clientes. Discuta os clientes que participaram nestes esforços e suas reações, e inclua todas as provas que você possa ter.
- No que diz respeito ao desenvolvimento de produtos em curso, destaque quaisquer questões

relativas ao cumprimento de legislações ambientais novas, pendentes ou potenciais.

D. Custos.

- Apresente e discuta o orçamento do design e desenvolvimento, incluindo custos de mão de obra, materiais, honorários de consultoria, e assim por diante.
- Discuta o impacto sobre as projeções de fluxo de caixa de subestimar este orçamento, incluindo o impacto de uma contingência de 15% a 30%.

E. Questões proprietárias.

- Descreva todas as patentes, marcas registradas, direitos autorais ou direitos de propriedade intelectual que você possui ou está buscando.
- Descreva quaisquer direitos ou acordos contratuais que dão a você exclusividade ou direitos proprietários.
- Discuta o impacto de quaisquer questões não resolvidas ou ações pendentes existentes ou possíveis, como contestação de direitos de propriedade, relacionadas a direitos proprietários e sobre qualquer vantagem competitiva que você pressupõe.

VII. Plano de fabricação e operacional

O plano de fabricação e operacional precisa incluir fatores como a localização da fábrica, o tipo de instalações necessárias, os requisitos de espaço, os requisitos de capital para equipamento e os requisitos de força de trabalho (tanto em tempo integral quanto parcial). Para uma empresa de fabricação, o plano de fabricação e operacional deve incluir políticas de controle de estoque, compras, controle de produção e quais peças do produto serão compradas e quais operações serão realizadas por sua força de trabalho (chamadas de decisões de fazer ou comprar). A empresa de serviços pode exigir uma atenção especial em termos da localização (proximidade com os clientes geralmente é um fator essencial), da minimização das despesas gerais e da obtenção de produtividade competitiva de uma força de trabalho.

A. Ciclo operacional.

- Descreva os tempos de atendimento/atraso que caracterizam o ciclo de operação fundamen-

tal em seu negócio. (Inclua um gráfico similar ao encontrado nos “Exercícios de filtragem de oportunidades de negócios”).

- Explique como quaisquer cargas de produção sazonal serão tratadas sem uma perturbação grave (por exemplo, através da construção de estoque ou usando funcionários de meio período nos períodos de pico).

B. Localização geográfica.

- Descreva a localização geográfica planejada da empresa. Inclua todas as análises de localização que você tenha feito.
- Discuta as vantagens ou desvantagens da localização da empresa em termos de mão de obra (incluindo a disponibilidade de trabalho, se os trabalhadores são sindicalizados, salários e terceirização), proximidade dos clientes e/ou fornecedores, acesso a transporte, impostos e leis estaduais e locais (inclusive regulamentações de impacto ambiental), acesso a serviços públicos (uso de energia e sustentabilidade) etc.

C. Instalações e benfeitorias.

- No caso de uma empresa já existente, descreva as instalações, incluindo espaço de fábricas e escritórios, áreas de armazenamento e terra, ferramentas especiais, máquinas e outros equipamentos de capital atualmente utilizados para conduzir os negócios da empresa, e discuta se essas instalações são adequadas e em conformidade com as regulamentações relacionadas à saúde, à segurança e ao meio ambiente. Discuta todas as economias de escala.
- No caso de uma start-up, descreva como e quando serão adquiridas as instalações necessárias para iniciar a produção.
- Discuta se o equipamento e espaço serão alugados ou adquiridos (novos ou usados) e indique os custos e o calendário dessas ações e quanto do financiamento proposto será dedicado a instalações e equipamentos.
- Explique futuras necessidades de equipamentos para os próximos três anos.
- No caso de start-ups que pretendem terceirizar a produção, indique a localização e o tamanho

da empresa e discuta as vantagens, os riscos e o regime de monitoramento.

- Discuta como e quando, nos próximos três anos, o espaço e os equipamentos da fábrica serão ampliados e as capacidades exigidas por projeções de vendas futuras e eventuais planos para melhorar ou adicionar um espaço de fábrica existente. Discuta os impactos ambientais relacionados a esses requisitos de expansão. Se houver planos para mudar as instalações, terceirizar a mão de obra ou transferir a produção para o exterior, discuta o impacto que isso terá sobre a comunidade local. Indique a data e o custo dessas aquisições.

D. Estratégia e planos.

- Descreva os processos de fabricação envolvidos na produção de seu(s) produto(s) e todas as decisões no que diz respeito à subcontratação de fabricantes de peças, em vez da fabricação total interna.
- Justifique sua proposta de política de fazer ou comprar em termos de financiamento de estoque, qualificações profissionais disponíveis e outras questões não técnicas, bem como questões de produção, custos e capacidade.
- Discuta quem são os subempreiteiros e/ou fornecedores potenciais para contratar e todas as informações sobre esses subempreiteiros e fornecedores, ou quaisquer investigações que tenham sido feitas.
- Apresente um plano de produção que mostre as informações de custo/volume/nível de estoque em diversos níveis de vendas de operação com escassez de material, mão de obra, componentes comprados e custos indiretos de fabricação aplicáveis.
- Descreva sua abordagem ao controle de qualidade, ao controle da produção e ao controle de estoque; explique quais os procedimentos de controle e inspeção de qualidade a empresa vai usar para minimizar problemas de atendimento e a insatisfação do cliente associada a esses problemas.

E. Regulamentação e assuntos jurídicos.

- Discuta todas as exigências regulatórias estaduais, federais ou estrangeiras relevantes exclusivas para seu produto, processo ou serviço, como li-

cenças, autorizações de zoneamento, licenças de saúde, agrícolas, e aprovações ambientais necessárias para começar a operação.

- Anote todas as alterações de regulamentação pendentes que possam afetar a natureza da sua oportunidade e seu sincronismo.
- Discuta todas as obrigações legais ou contratuais que também são pertinentes.

VIII. Equipe de gestão

Esta seção do plano de negócios inclui uma descrição dos cargos que precisam ser preenchidos, uma descrição do pessoal chave da administração e suas principais funções, um esboço da estrutura organizacional da empresa, uma descrição do conselho administrativo, uma descrição da posição acionária de todos os outros investidores, e assim por diante. Você precisa apresentar indícios de comprometimento, como a disposição dos membros da equipe de inicialmente aceitar salários modestos, e a existência de um equilíbrio adequado de habilidades e experiências técnicas, administrativas e de negócios para fazer o que é proposto.

A. Organização.

- Apresente as principais funções administrativas na empresa e os indivíduos que vão ocupar cada cargo. (Se a empresa for estabelecida e de tamanho suficiente, um organograma deve ser acrescentado.)
- Se não for possível ocupar cada função executiva com uma pessoa em tempo integral, sem acrescentar despesas excessivas, indique como essas funções serão executadas (por exemplo, usando consultores ou especialistas em meio período para executar algumas funções), quem vai executá-los, e quando eles serão substituídos por um membro da equipe em tempo integral.
- Se algum indivíduo chave não estiver a bordo no início do empreendimento, indique quando eles vão se juntar à empresa.
- Discuta as situações atuais ou passadas em que as pessoas chave da administração trabalharam em conjunto e que podem indicar como suas habilidades se complementam mutuamente, resultando em uma equipe administrativa eficaz.

B. Pessoal administrativo chave (os principais gestores)

- Para cada pessoa chave, descreva em detalhes os destaques da carreira, especialmente conhecimento, habilidades e registro histórico de realizações relevantes, que demonstram sua capacidade para desempenhar o papel que foi atribuído a você.
- Inclua na sua descrição as realizações em termos de vendas e lucratividade (tamanho do orçamento, número de subordinados, lançamentos de novos produtos etc.) e outros resultados administrativos empreendedores ou gerais anteriores.
- Descreva as funções e responsabilidades exatas de cada um dos principais membros da equipe administrativa.
- Os currículos completos de cada membro chave da administração devem ser incluídos aqui ou em um quadro à parte e precisam reforçar treinamentos, experiências e realizações concretas relevantes, como melhoria no lucro e nas vendas, sucesso na administração de mão de obra, resultados de produção ou técnicos, e cumprimento de orçamentos e cronogramas.

C. Remuneração e participação acionária dos principais gestores.

- Declare o salário a ser pago, a participação em ações planejada, e o montante de investimento de capital (se houver) de cada membro chave da equipe administrativa.
- Compare a remuneração de cada membro chave com o salário que ele recebeu em seu último trabalho independente.

D. Outros investidores.

- Descreva aqui todos os outros investidores em sua empresa, o número e o percentual de ações que eles possuem, quando foram adquiridas e a que preço.

E. Emprego e outros acordos e planos de opções de ações e bônus.

- Descreva quaisquer acordos trabalhistas existentes ou projetados ou outros acordos com os principais membros.

- Indique quaisquer restrições sobre ações e investimentos que afetam a propriedade e a alienação de ações.
- Descreva todas as opções de ações ou planos de bônus dependentes de desempenho.
- Resuma todas as opções de ações de incentivo ou outros planos de propriedade de ações planejados ou em vigor para pessoas chave e funcionários.

F. Conselho administrativo.

- Discuta a filosofia da empresa em relação ao tamanho e à composição do conselho.
- Identifique quaisquer membros propostos para o conselho e inclua uma declaração de uma ou duas frases sobre o histórico de cada membro que mostre o que ele pode levar para a empresa.

G. Outros acionistas, direitos e restrições.

- Indicar quaisquer outros acionistas de sua empresa e quaisquer direitos, restrições ou obrigações, como notas ou garantias, associados a eles. (Se todos eles foram contabilizados anteriormente, apenas diga que não há outros.)

H. Consultores e serviços profissionais de apoio.

- Indique os serviços de apoio que serão necessários.
- Indique os nomes e as filiações dos conselheiros de advocacia, contabilidade, publicidade, consultoria e bancários selecionados para seu empreendimento e os serviços que cada um vai oferecer.

IX. Sustentabilidade e impacto

Esta seção deve abordar a sustentabilidade social, econômica e ambiental de seu modelo de negócio. Como os clientes (e investidores) estão cada vez mais interessados em apoiar empresas que são pró-ativas em relação a estas questões, a construção de um empreendimento sustentável e socialmente responsável desde o início pode ter vantagens competitivas e econômicas.

- Delinheie quaisquer questões ambientais relacionadas ao seu negócio no que diz respeito a recursos, geração de resíduos e cumprimento da legislação.

- Discuta a natureza das oportunidades de impacto verde, como redução de carbono, reciclagem e todas as tecnologias ou capacidades de produção verdes que possam melhorar a sustentabilidade.
- Descreva a natureza dos subempreiteiros e fornecedores com quem você planeja fazer negócios.
- Descreva as vantagens da sustentabilidade que você tem ou pode desenvolver, e como elas podem se relacionar à fidelização do cliente e ao apoio da comunidade para seu(s) produto(s) ou serviço(s).
- Resuma as oportunidades de emprego que sua empresa provavelmente vai criar e descreva os planos de terceirização ou de uso de mão de obra no exterior e como isso pode impactar a comunidade e sua força de trabalho.
- Examine o impacto ambiental potencial do seu negócio enquanto ele progride.

X. Cronograma geral

Um cronograma que mostra o sincronismo e a inter-relação dos principais eventos necessários para lançar o empreendimento e concretizar seus objetivos é uma parte essencial de um plano de negócios. O ciclo de conversão de caixa e o ciclo operacional subjacentes ao negócio oferecem insumos fundamentais para o cronograma. Além de ser uma ajuda para o planejamento, mostrando prazos críticos para o sucesso de um empreendimento, um cronograma bem apresentado pode ser extremamente valioso para convencer investidores potenciais que a equipe administrativa é capaz de planejar o crescimento do empreendimento de uma forma que reconhece os obstáculos e minimiza o risco para o investidor. Como o tempo para fazer as coisas tende a ser subestimado na maioria dos planos de negócio, é importante demonstrar que você estimou corretamente esses montantes para montar o cronograma. Crie seu cronograma como se segue:

1. Desenhe (use um gráfico de barras) o ciclo de conversão de caixa da empresa para cada produto ou serviço esperado, os tempos de atendimento e os transcorridos entre um pedido e uma compra de matéria-prima, ou entre o estoque e o transporte e a cobrança.
2. Prepare um cronograma mês a mês que mostre o tempo de desenvolvimento de produto, o pla-

nejamento de mercado, os programas de vendas, a produção e as operações, e que inclua detalhes suficientes para mostrar o calendário das principais tarefas necessárias para realizar uma atividade.

3. Mostre no calendário os prazos ou metas fundamentais para o sucesso do empreendimento, como:
 - Incorporação do empreendimento.
 - Conclusão de design e desenvolvimento.
 - Conclusão dos protótipos.
 - Obtenção de representantes de vendas.
 - Obtenção de exposição dos produtos em feiras comerciais.
 - Contratação de distribuidores e revendedores.
 - Compra de materiais em quantidades de produção.
 - Início da produção ou operação.
 - Recebimento dos primeiros pedidos.
 - Entrega da primeira venda.
 - Recebimento do primeiro pagamento em contas a receber.
4. Mostre no cronograma o “reforço” no número dos funcionários administrativos, o número dos funcionários de produção e de operações, e instalações ou equipamentos e sua relação com o desenvolvimento do negócio.
5. Discuta, de uma forma geral, as atividades com maior probabilidade de provocar uma derrapagem no cronograma, que medidas serão tomadas para corrigir esses desvios, e o impacto das derrapagens do cronograma sobre o funcionamento do empreendimento, especialmente seu potencial de viabilidade e necessidades de capital.

XI. Riscos, problemas e hipóteses críticas

O desenvolvimento de um negócio tem riscos e problemas, e o plano de negócios invariavelmente contém alguns pressupostos implícitos sobre eles. Você precisa incluir uma descrição dos riscos e consequências dos resultados adversos relacionados ao seu setor, sua empresa e seu pessoal, o apelo de seu produto no mercado e o sincronismo e o financiamento da sua start-up. Certifique-se de discutir hipóteses sobre projeções de vendas, pedidos de clientes, e assim por diante. Se a empresa tem algo que poderia

ser considerado uma falha fatal, discuta por que não é. A descoberta de todos os fatores negativos não declarados por parte dos investidores potenciais pode minar a credibilidade da empresa e pôr em perigo seu financiamento. Esteja ciente de que a maioria dos investidores vai ler a seção que descreve a equipe administrativa primeiro e, depois, esta seção.

Não omita esta seção. Se você fizer isso, o leitor provavelmente vai chegar a uma ou mais das seguintes conclusões:

1. Você acha que ele é incrivelmente ingênuo ou estúpido, ou ambos.
2. Você tem esperança de vender os olhos do interlocutor.
3. Você não tem objetividade suficiente para reconhecer e lidar com os pressupostos e problemas.

Identificar e discutir os riscos de seu empreendimento demonstra suas habilidades como administrador e aumenta a sua credibilidade e a de sua empresa frente a um investidor de capital de risco ou um investidor privado. Tomar a iniciativa na identificação e discussão dos riscos ajuda a demonstrar ao investidor que você tem pensado sobre eles e pode lidar com eles. Os riscos, então, não tendem a aparecer como grandes nuvens negras no pensamento dos investidores sobre seu empreendimento.

1. Discuta os pressupostos e os riscos implícitos em seu plano.
2. Identifique e discuta os problemas graves e outros riscos, como:
 - Ficar sem dinheiro antes de os pedidos serem garantidos.
 - Potencial de redução de preços dos concorrentes.
 - Quaisquer tendências potencialmente desfavoráveis da indústria.
 - Custos de design ou produção acima das estimativas.
 - Projeções de vendas não alcançadas.
 - Um cronograma não atendido de desenvolvimento do produto.
 - Dificuldades ou longos prazos de entrega encontrados na aquisição de peças ou matérias-primas.
 - Dificuldades na obtenção do crédito bancário necessário.
 - Custos de desenvolvimento e inovação maiores que o esperado.

- Ficar sem dinheiro depois de as ordens começarem a chegar.
3. Indique quais pressupostos ou potenciais problemas e riscos são mais críticos para o sucesso do empreendimento, e descreva seus planos para minimizar o impacto da evolução desfavorável em cada caso.

XII. O plano financeiro

O plano financeiro é fundamental para a avaliação de uma oportunidade de investimento e deve representar sua melhor estimativa de necessidades financeiras. O objetivo do plano financeiro é indicar o potencial do empreendimento e apresentar um calendário de viabilidade financeira. Ele também pode servir como um plano operacional para a gestão financeira usando referenciais de excelência financeira. Na elaboração do plano financeiro, você precisa olhar criativamente para sua empresa e estudar formas alternativas de lançamento ou financiamento.

Como parte do plano financeiro, é necessário preparar exposições financeiras. Para estimar as necessidades de fluxo de caixa, use a contabilidade baseada em caixa (isto é, use uma análise em tempo real do fluxo de caixa das receitas e despesas esperadas). Esta análise deve abranger pelo menos 3 a 5 anos, incluindo demonstrativos de resultados, de fluxo de caixa e o balanço do ano corrente e do ano anterior, quando aplicável; demonstrações de resultados, de fluxo de caixa e balanços pro forma; e um gráfico de ponto de equilíbrio. Nos quadros adequados, ou em um anexo, especifique pressupostos por trás de itens como níveis e crescimento de vendas, recebimentos e prazos de vencimento, requisitos de estoque, saldos de caixa e custo das mercadorias. Sua análise do ciclo de conversão de caixa e operacional no negócio permitirá que você identifique essas suposições críticas.

Os demonstrativos de resultado pro forma são para planejar a projeção de receitas e podem indicar o potencial de viabilidade financeira de um novo empreendimento. Como geralmente o nível dos lucros, especialmente durante os anos de start-up de uma empresa, não será suficiente para financiar as necessidades de ativos operacionais e como as entradas de dinheiro nem sempre coincidem com as saídas de dinheiro no curto prazo, recomenda-se uma previsão do fluxo de caixa indican-

do essas condições e permitindo que os administradores planejem as necessidades de caixa. Além disso, balanços pro forma são usados para detalhar os ativos necessários para apoiar o nível previsto de operações e, através do passivo, mostrar como esses ativos são financiados. Os balanços patrimoniais projetados podem indicar se o coeficiente de endividamento, o capital de giro, as taxas atuais, a rotatividade do estoque e afins estão dentro dos limites aceitáveis necessários para justificar financiamentos futuros que são projetados para o empreendimento. Finalmente, é muito útil ter um gráfico de ponto de equilíbrio mostrando o nível de vendas e produção que vai cobrir todos os custos, incluindo os custos que variam com o nível de produção e aqueles que não.

A. Demonstração de resultados e balanço patrimonial atuais (caso a empresa já exista).

Para uma empresa já existente, prepare declarações de rendimentos e balanços para o ano corrente e para os dois anos anteriores.

B. Demonstrações de resultados pro forma.

- Usando previsões de vendas e os custos operacionais ou de produção que as acompanham, prepare declarações de resultados pro forma para, pelo menos, os primeiros 3 a 5 anos.
- Discuta por completo as hipóteses (por exemplo, a quantidade reservada para maus devedores e descontos, ou todas as hipóteses feitas em relação a despesas de vendas ou custos administrativos ou gerais como um percentual fixo dos custos ou das vendas) feitas durante a preparação da demonstração de resultados pro forma e documente-as.
- Vá até a Seção XI do plano de negócios e destaque os riscos importantes, como o efeito de uma redução de 20% nas vendas sobre as vendas projetadas ou o impacto negativo de ter de subir uma curva de aprendizagem sobre o nível de produtividade ao longo do tempo, que poderia impedir as metas de vendas e lucros do empreendimento de serem atingidas, além da sensibilidade dos lucros a esses riscos.

C. Balanço patrimonial pro forma.

Prepare balanços pro forma semestrais no primeiro ano e no final de cada um dos três a cinco primeiros anos de operação.

D. Análise do fluxo de caixa pro forma.

- Projete fluxos de caixa mensais para o primeiro ano de funcionamento e trimestrais para, no mínimo, os próximos 2 a 5 anos. Detalhe o montante e o prazo de entradas e saídas de caixa esperadas. Determine a necessidade de financiamento adicional e seu sincronismo e indique os requisitos de pico para o capital de giro. Indique como o financiamento adicional necessário será obtido – através de financiamento de patrimônio (troca de participação por investimento de risco), empréstimos bancários ou linhas de crédito bancário de curto prazo –, em que termos e como será pago. Lembre-se de que esses números se baseiam em contabilidade de caixa.
- Discuta os pressupostos, como aqueles feitos no período de recebimento de contas a pagar, descontos comerciais concedidos, condições de pagamentos para fornecedores, salários e aumentos salariais previstos, aumentos previstos em quaisquer despesas operacionais e características de sazonalidade do negócio que afetam os requisitos de estoque, a rotatividade anual do estoque, compras de equipamento, e assim por diante. Novamente, esses números são em tempo real (isto é, dinheiro do fluxo de caixa), e não do demonstrativo de resultados.
- Discuta a sensibilidade do fluxo de caixa a uma variedade de hipóteses sobre fatores empresariais (por exemplo, possíveis mudanças nessas premissas fundamentais, como um aumento no período de coleta de contas a receber ou um nível de vendas inferior ao previsto).

E. Gráfico de ponto de equilíbrio.

- Calcule o ponto de equilíbrio e prepare um gráfico que mostre quando o ponto de equilíbrio será alcançado e qualquer alteração gradual que pode ocorrer no ponto de equilíbrio.
- Discuta o ponto de equilíbrio mostrado para seu empreendimento e se será fácil ou difícil de obter, incluindo uma discussão do tamanho do volume de vendas de ponto de equilíbrio relativo às vendas projetadas totais, ao tamanho da margem bruta e a sensibilidade ao preço, e como o ponto de equilíbrio pode ser mais baixo no caso de o empreendimento ficar sem as projeções de vendas.

F. Controle de custos.

Descreva como você vai obter informações sobre os custos de relatório e com que frequência, quem será responsável pelo controle de diversos elementos de custo, e como você vai agir em caso de derrapagens orçamentais.

G. Destaques.

Destaque as conclusões importantes, incluindo o montante e o tempo máximo de dinheiro, o montante de capital de dívida e de patrimônio, com que velocidade as dívidas podem ser pagas, e assim por diante.

XIII. Oferta proposta de empresa

O objetivo desta seção do plano é indicar a quantidade de dinheiro que está sendo procurado, a natureza e o montante dos valores mobiliários oferecidos aos investidores, uma breve descrição dos usos que serão feitos do capital levantado, e um resumo de como se espera que o investidor atinja sua taxa de retorno almejada. É recomendado que você leia a discussão sobre financiamento na Parte IV.

As condições de financiamento que você propõe aqui para sua empresa são os primeiros passos no processo de negociação com os interessados em investir, e é muito possível que seu financiamento envolva tipos de recursos diferentes do que o inicialmente proposto.

A. Financiamento desejado.

Com base em suas projeções de fluxo de caixa em tempo real e sua estimativa de quanto dinheiro é necessário ao longo dos próximos três anos para realizar o desenvolvimento e/ou expansão do seu negócio, indique quanto desse requisito de capital será obtido por essa oferta e quanto será obtido através de empréstimos com vencimento determinado e linhas de crédito.

B. Oferta.

- Descreva o tipo (por exemplo, ações ordinárias, debêntures conversíveis, dívida com garantias, dívida acrescida de ações), preço unitário e valor total dos títulos a serem vendidos nessa oferta. Se os títulos não são apenas ações ordinárias, indique por tipo, interesse, maturidade e condições de conversão.

- Mostre o percentual da empresa que os investidores dessa oferta vão possuir depois que ela for concluída ou depois do exercício de qualquer conversão de ações ou da compra dos direitos em caso de debêntures conversíveis ou garantias.
- Os títulos vendidos através de uma injeção de capital privado e que, portanto, são isentos de registro na SEC (similar à CVM no Brasil), devem incluir a seguinte declaração, nesta parte do plano:

As ações que estão sendo vendidas ao abrigo da presente oferta de valores mobiliários são restritas e não podem ser revendidas imediatamente. O investidor potencial deve reconhecer que esses títulos podem ser restritos à revenda por um período indefinido de tempo. Cada comprador será obrigado a assinar um Acordo de Não Distribuição satisfatório em formulário para o conselho corporativo.

C. Capitalização.

- Apresente, em forma de quadro, o número atual e proposto (após a oferta) de ações ordinárias em circulação. Indique quaisquer ações oferecidas por pessoas chave da administração e mostre o número de ações que eles vão possuir depois da conclusão do financiamento proposto.
- Indique quantas ações ordinárias de sua empresa ficarão autorizadas, mas não serão emitidas após a oferta, e quantas delas serão reservadas para opções de ações para futuros funcionários chave.

D. Utilização de fundos.

Os investidores querem saber como o dinheiro deles será gasto. Forneça uma breve descrição de como o capital levantado será usado. Resuma o mais especificamente possível qual o montante que será usado em itens como design e desenvolvimento de produtos, bens de capital, marketing e necessidades gerais de capital de giro.

E. Retorno dos investidores.

Indique como sua cotação e parcela de propriedade propostas resultarão na taxa de retorno desejada para os investidores que você tem como alvo e qual será o provável mecanismo de colheita ou saída (IPO, venda imediata, fusão etc.).

XIV. Apêndices

Inclua aqui informações pertinentes que são muito extensas para o corpo do plano de negócios, mas que são necessárias (ficha de produtos ou fotos; listas de referências; fornecedores de componentes críticos; fatores especiais de localização, instalações ou análises técnicas; relatórios de consultores técnicos ou especialistas; e cópias de quaisquer aprovações regulatórias críticas, licenças etc.).

PASSO 5

Integre as seções

Integre as seções distintas que você criou em um plano de negócios coerente que pode ser usado para a finalidade para a qual ele foi criado.

PASSO 6

Obtenha feedback

Depois de escrito, é recomendável que você peça a alguém para rever o plano. Não importa quão bons você e sua equipe são, pois você provavelmente vai esquecer de alguns problemas e tratar os aspectos de seu empreendimento de uma forma pouco clara. Um bom revisor pode dar a você o benefício de uma avaliação externa objetiva. Seu advogado pode assegurar que não existem declarações enganosas em seu plano e que ele contém todas as advertências e similares.

Exercício 2

A equipe de confiança virtual

Encontrar o parceiro certo para toda a vida é um desafio assustador. Todos concordam que a química certa pode fazer ou quebrar um relacionamento. Isso certamente é verdadeiro em novos empreendimentos. Hoje, todos os diferentes sites de redes sociais e a conectividade internacional da internet abriram um leque de novas possibilidades para identificar e construir a parte mais importante da equipe externa: a equipe de confiança do empreendimento. Como você viu (e vai continuar a ver) em livros, casos e debates, as empresas raramente têm sucesso isoladamente. Invariavelmente existe um ou alguns mentores ou conselheiros externos (que muitas vezes também são investidores), técnicos e fontes de grande conhecimento, insights e contatos dos quais a empresa precisa desesperadamente, mas não tem. Os membros da sua equipe de confiança devem ser diretos e honestos e serem voltados para seus melhores interesses. Eles podem ser indivíduos muito valiosos.

Considere o seguinte exemplo: em 1994, Gary Mueller e seu irmão George, ambos ainda na faculdade e por volta dos 20 anos de idade, estavam desenvolvendo um plano de negócios para lançar uma empresa que se chamaria Internet Securities, Inc. (<www.internetsecurities.com>). Começando como um projeto de curso, o empreendimento dos dois procurava desenvolver um serviço de informações financeiras, econômicas, sobre os mercados de ações e de títulos e outras informações relacionadas — primeiro da Polônia e da Rússia e, posteriormente, de outros mercados emergentes — tudo pela internet. Os irmãos talentosos, motivados e muito empreendedores tinham alguns bons contatos, mas era seu primeiro empreendimento sério, e havia muitas coisas que eles sabiam que não sabiam. Uma questão básica era como empacotar, dar preço e vender este novo serviço a clientes como bancos de investimento, bancos comerciais, empresas de serviços financeiros, grandes

empresas de contabilidade e afins. A pergunta principal que eles fizeram foi a seguinte: quem sabe mais sobre isso do que qualquer pessoa no mundo?

Essa é a pergunta chave a fazer quando você começa sua busca de potenciais membros de sua própria equipe de confiança. No caso dos irmãos Mueller, o professor Timmons conhecia o fundador do que se tornou a First Call: Jeff Parker, que tinha criado um novo empreendimento no início da década de 1980 que colocou o primeiro computador desktop (um Apple II) sobre as mesas dos corretores de títulos em Wall Street. Essa empresa de grande sucesso levou a outros novos empreendimentos e a uma riqueza de conhecimentos, redes e experiências nesse mercado. Unir os irmãos Mueller a Parker gerou uma série de resultados importantes. Por um lado, Parker concordou em investir \$ 1 milhão e se tornar presidente do conselho. Esse foi um grande trunfo para a empresa devido ao conhecimento e à credibilidade que ele levou para o empreendimento. Também significou que os irmãos Mueller conseguiram conservar o patrimônio por não terem de levantar capital de risco. Um capitalista de risco queria investir mais dinheiro, mas em troca de uma participação majoritária na empresa; Parker pediu 25%. Esse empreendedor experiente também conhecia as melhores pessoas do ramo a partir de uma perspectiva de vendas e conseguiu contratar seu ex-gerente nacional de vendas para a ISI. Isso fez uma enorme diferença — desde o início, com preços e estratégias de venda e, posteriormente, na consecução das metas de receita previstas.

Aqui você pode ver o potencial e a importância da equipe de confiança externa. Este exercício vai ajudá-lo a começar a identificar e se conectar com conselheiros potenciais para a equipe de confiança que podem se tornar inestimáveis para o sucesso do empreendimento.

PASSO 1

Identifique e relacione as lacunas nesta fase do empreendimento

Aplicar o modelo Timmons à sua oportunidade e empreendimento potencial colocou uma lente de aumento em cada aspecto crítico de sua empresa — a oportunidade, os recursos e a equipe (interna e exter-

na) — e revelou lacunas importantes e a extensão do ajuste ao empreendimento. Lembre-se de que muitas lacunas são descobertas por uma avaliação honesta da confiança que você tem nas premissas críticas que você fez no seu plano; quanto mais fraca sua confiança, maior a necessidade de apoio de uma equipe de confiança. Essas peças em falta no quebra-cabeça vão apontar para os fatos, pessoas, informações, acessos, ideias e afins de que seu empreendimento precisa e que nenhum membro da equipe atualmente possui; sem essas peças, o empreendimento provavelmente vai fracassar; com elas, as probabilidades de sucesso aumentam. Faça uma lista dessas lacunas críticas e das necessidades.

PASSO 2

Pense: quem sabe o que não sabemos?

Esta etapa vai recorrer à sua rede de contato. Com a internet, você pode articular cuidadosamente a especialidade/conhecimento/experiência que está buscando e começar a perguntar às pessoas que você conhece quem pode levar você a uma fonte. Sites de redes sociais como Facebook, MySpace e LinkedIn podem ser plataformas de pesquisa especialmente frutíferas. Combine essa lista de potenciais membros da equipe de confiança com a lista de lacunas críticas e necessidades.

PASSO 3

Volte ao Passo 1 conforme o empreendimento se desenvolve

Durante o curso, conforme trabalha em seu plano de negócios, você pode aplicar esse método para vários aspectos de sua lente de aumento. Mergulhe nas nuances da oportunidade, da equipe e dos recursos mínimos necessários de que você precisa para melhorar o ajuste, preenchendo as lacunas e administrando o risco e a recompensa. Muita coisa vai mudar à medida que sua ideia se transforma em uma oportunidade legítima e, em seguida, em um empreendimento vivo: atrair membros importantes da equipe, valorizar o negócio, levantar capital, estruturar e negociar o acordo e outras negociações importantes com contratados e fornecedores chave. Tentar aprender todas as coisas necessárias para ter sucesso na primeira vez, fazendo tudo sozinho, é um cami-

nho de risco elevado e de preço alto que vai encantar seus concorrentes! Fazer contato com pessoas que mais podem ajudá-lo faz uma enorme diferença — e é claramente uma das competências empreendedoras mais importantes.

Uma palavra de advertência: enganadores e predadores

Infelizmente, a internet tem sua quota de enganadores e predadores. Fique atento e tenha o cuidado

de verificar contatos potenciais! Ewing M. Kauffman sempre alertou que “você deve confiar nas pessoas” em vez de pressupor que eles querem traí-lo, mentir para você, enganá-lo ou roubá-lo. É certamente verdade que pelo menos 95% das pessoas que você vai encontrar em sua jornada são confiáveis. Basta ter em mente o velho ditado: “Confie em todos, mas sempre corte o baralho!”.