

---

# Sumário

O Autor ..... vii

Agradecimentos ..... ix

|  |  |    |
|--|--|----|
| <b>Capítulo 1</b>  | Construindo planos de negócios a partir de exemplos práticos ..... | 1  |
| ■ <b>A proposta deste livro</b>                                    | .....  | 1  |
| <b>1.1. Planilhas financeiras disponíveis para download</b>        | .....  | 2  |
| <b>1.2. A estrutura do livro</b>                                   | .....  | 2  |
| <b>1.3. A estrutura de plano de negócios dos exemplos do livro</b> | .....  | 2  |
| Estrutura de plano de negócios                                     | .....  | 3  |
| <b>1.4. Perguntas-chave de cada seção do plano de negócios</b>     | .....  | 3  |
| I. Sumário Executivo   | .....  | 3  |
| II. O conceito do negócio  | .....  | 6  |
| III. Mercado e competidores  | .....  | 7  |
| IV. Equipe de gestão   | .....  | 9  |
| V. Produtos e serviços   | .....  | 10 |
| VI. Estrutura e operações  | .....  | 10 |

|  |     |
|--|-----|
| VII. Marketing e vendas .....  | 12  |
| VIII. Estratégia de crescimento .....  | 13  |
| IX. Finanças.....  | 15  |
| <br>   |     |
| <b>Capítulo 2</b> Plano de negócios de uma escola de empreendedorismo para crianças..... | 19  |
| ■ <b>Criança feliz</b> .....   | 21  |
| Escola de empreendedorismo, finanças e idiomas para crianças                             |     |
| <br>   |     |
| <b>Capítulo 3</b> Plano de negócios de uma loja de produtos artesanais.....              | 45  |
| ■ <b>Casa de artesanato</b> .....  | 47  |
| Artesanato, decoração e sustentabilidade   |     |
| <br>   |     |
| <b>Capítulo 4</b> Plano de negócios de um site que vende produtos orgânicos .....        | 77  |
| ■ <b>Organika</b> .....  | 79  |
| Comércio eletrônico de produtos orgânicos  |     |
| <br>   |     |
| Material complementar .....  | 107 |

# Construindo planos de negócios a partir de exemplos práticos



## ■ A proposta deste livro

Devido ao grande sucesso do livro *Plano de negócios, seu guia definitivo*, que tem sido muito bem aceito pelos leitores e, entre outros aspectos, teve a praticidade de apresentar os conceitos que envolvem um plano de negócios como seu maior trunfo, surgiu a ideia de se dar continuidade àquela obra, agora através de um livro que apresentasse mais exemplos de planos de negócios. Assim, foi desenvolvido o livro *Plano de negócios, exemplos práticos*, seguindo a mesma metodologia e abordagem prática. Este livro busca complementar o primeiro título e atender à crescente demanda de alunos, professores, clientes e demais públicos que precisam desenvolver um plano de negócios de maneira objetiva e não têm tempo para se aperfeiçoar com profundidade acerca dos temas que envolvem o assunto. Trata-se de um livro objetivo, direto, contendo três diferentes exemplos completos de planos de negócios, analisados e comentados em detalhes, e que pretende oferecer ao leitor um guia prático para o desenvolvimento de seu plano de negócios.

- A. Quais são as tendências nesse setor?
- B. Quais fatores estão influenciando as projeções de mercado?
- C. Por que o mercado se mostra promissor?
- D. Qual o tamanho do mercado em R\$, número de clientes e competidores? Como será o mercado nos próximos anos?
- E. Como o mercado está estruturado e segmentado?
- F. Quais são as oportunidades e riscos do mercado?

*Mercado-alvo* – Perguntas-chave às quais você precisa responder para entender o segmento ou nicho de mercado:

- G. Qual é o perfil do comprador?
- H. O que ele está comprando atualmente?
- I. Por que ele está comprando?
- J. Quais fatores influenciam a compra?
- K. Quando, como e com que periodicidade é feita a compra?
- L. Onde ele se encontra? Como chegar até ele?

*Análise da concorrência* – Perguntas-chave às quais você precisa responder:

- M. Quem são seus concorrentes?
- N. De que maneira seu produto ou serviço pode ser comparado ao dos concorrentes?
- O. De que maneira ele está organizado?
- P. Ele pode tomar decisões mais rápidas do que você?
- Q. Ele responde rapidamente a mudanças?
- R. Ele tem uma equipe gerencial eficiente?
- S. A concorrência é líder ou seguidora no mercado?
- T. Eles poderão vir a ser seus concorrentes no futuro?

## V. PRODUTOS E SERVIÇOS

Nesta seção você deve descrever de maneira objetiva (sem entrar em detalhes técnicos, que podem ser colocados em anexo no plano de negócios) quais são seus produtos e serviços. Além disso, procure destacar os seguintes atributos referentes aos produtos/serviços que sua empresa vai ofertar:

- A. Benefícios\* e Diferenciais: Quais são os benefícios proporcionados por seus produtos/serviços e o que os torna especiais?
- B. Utilidade e Apelo: Qual é a finalidade dos produtos/serviços, para que servem, qual o apelo que procuram atender?
- C. Tecnologia, P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), Patentes (Propriedade Intelectual): Há inovação tecnológica? Você domina a tecnologia? Há alguma patente?
- D. Ciclo de Vida: Em que estágio do ciclo de vida encontra-se o produto/serviço?

## VI. ESTRUTURA E OPERAÇÕES

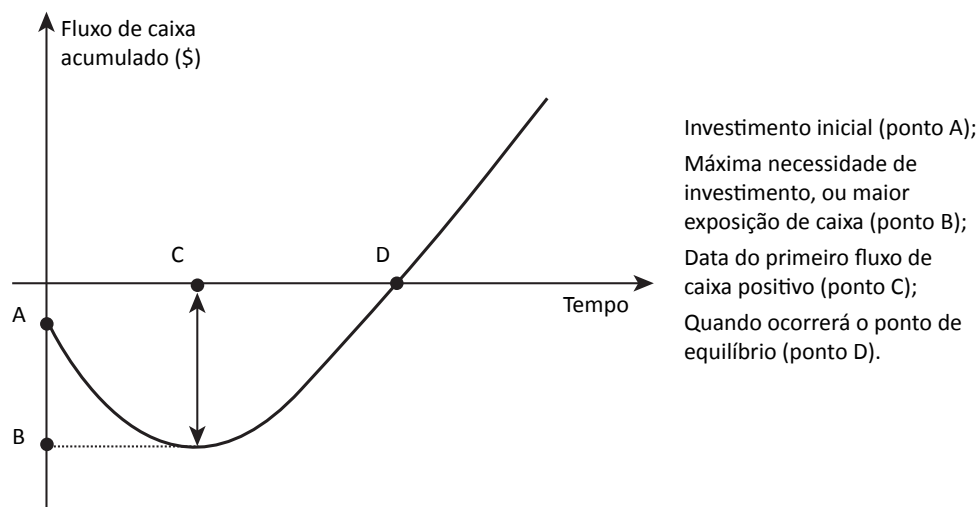
Note que a seção Estrutura e Operações é uma continuação da seção de Produtos e serviços e também de Equipe de gestão. Por isso, você pode incluir aqui informações que não tenham ficado claras nas seções anteriores, mas sempre priorizando a objetividade. Assim, alguns tópicos são questionados novamente nesta seção. Mas não há necessidade de se repetir o mesmo conteúdo no PN, caso você já tenha tratado do tema nas seções de Produtos e serviços ou Equipe de gestão.

---

\* Ao descrever um produto ou serviço, é comum e mais fácil falar de suas características, mas no plano de negócios o mais importante é ressaltar os benefícios que o cliente tem ao utilizar seus produtos e serviços. Você deve explicar por que seus produtos/serviços se diferenciam dos da concorrência e por que os clientes escolheriam sua empresa. Em síntese, busque responder à pergunta: “O que há de especial nos produtos/serviços de sua empresa?”

empresas pontocom) do valor do ponto A, e que a máxima exposição do caixa da empresa ocorre, em média, em dois anos (ponto C). São dados médios e que não serão exatamente iguais para seu negócio, mas servem de referência para você analisar se seu plano de negócios está próximo ou muito distante da média. Naturalmente, há setores de negócios que fogem bastante da média aqui apresentada, mas você precisará fazer a sua “lição de casa” para saber qual é a média do seu setor!

Gráfico de exposição do caixa



Obs.: As fórmulas para os cálculos dos índices financeiros apresentados nesta seção, bem como as instruções para a obtenção do gráfico de exposição do caixa, encontram-se nas planilhas financeiras dos planos de negócios deste livro (disponíveis em [www.josedornelas.com.br](http://www.josedornelas.com.br)), as quais poderão ser utilizadas livremente para a construção de seu plano de negócios.

## 1. Sumário Executivo

*O sumário executivo deve ser objetivo e apresentar em poucas linhas e páginas a síntese do plano de negócios. A maneira como foi estruturado o SE da Criança Feliz permite ao leitor entender o que é o negócio (pergunta A) rapidamente.*

### Conceito do Negócio

A escola de educação complementar *Criança Feliz* destina-se a crianças entre 7 e 14 anos e tem por objetivo o ensino de empreendedorismo, finanças e idiomas, de maneira lúdica e inovadora. Para tanto, o principal produto oferecido será o Boot Camp, em que as crianças irão a um acampamento e receberão treinamento multidisciplinar de forma lúdica e intuitiva.

### Mercado e Competidores

O mercado de educação complementar para crianças e adolescentes é bastante promissor. Esse fato é reforçado pela considerável quantidade de brasileiros dentro dessa faixa etária e com projeção de crescimento de 2,39% até 2020, segundo dados do IBGE. Além disso, cerca de 40% do público-alvo do negócio (famílias de classes A e B) demonstraram interesse em investir quantias consideráveis para que seus filhos participem das atividades propostas pela *Criança Feliz*. Quanto aos competidores, não foram encontrados cursos de empreendedorismo e finanças no mercado analisado com o mesmo enfoque da *Criança Feliz*. Entretanto, há diversos concorrentes indiretos, que ofertam cursos e atividades substitutas aos propostos pela empresa e que deverão ser monitorados com atenção.

*As informações de mercado, nesta seção, devem ser objetivas, mas espera-se que na descrição mais completa do mercado e competidores, no corpo do plano, mais dados sejam mencionados, o que ajudará na sustentação do modelo de negócio e potencial de viabilidade da empresa (pergunta C).*

*O diferencial competitivo da empresa é tratado sutilmente, dando destaque ao conteúdo dos cursos, ao caráter inovador e ao seu formato (pergunta E).*

### Equipe de Gestão

O negócio possui três sócios, cada qual com 33,33% de participação. Trata-se de uma equipe multidisciplinar com experiência em ramos de atividade bastante distintos. Isso resulta em uma visão ampla do negócio, em que cada um é responsável por uma área de atuação específica, fazendo com que todas as diretorias sejam geridas por especialistas muito bem capacitados.

### Produtos e Serviços

A *Criança Feliz* é uma empresa de ensino complementar para crianças e especializada em atividades de acampamento Boot Camp. Os cursos ministrados têm por finalidade levar cada criança à expansão de seus

## 2. Conceito do Negócio

*Descreve de maneira objetiva o que é o negócio e seu diferencial (ludismo e tecnologia).*

A escola de empreendedorismo e finanças *Criança Feliz* será voltada para crianças com idade entre 7 e 14 anos, cursando o ensino fundamental. Seu principal diferencial frente à concorrência será a técnica de ensino com abordagem lúdica, intuitiva e tecnológica, o que facilita o aprendizado e retenção do conhecimento.

*Falou de parcerias em potencial, mas poderia ter apresentado uma breve descrição da oportunidade, com dados de mercado sobre o setor de educação complementar para crianças.*

Os cursos oferecem opções de aulas presenciais na própria escola ou em acampamentos educativos Boot Camp. Há ainda a possibilidade de parcerias com escolas de ensino de idiomas.

*O modelo de negócios foca na venda de cursos e materiais. A visão é ambiciosa, e as projeções de crescimento apresentadas ao longo do PN deverão estar coerentes com essa premissa.*

O modelo de receita da *Criança Feliz* será baseado na venda de cursos, metodologia e materiais complementares. A escola pretende ser referência nacional em ensino e práticas empreendedoras para crianças e jovens de todo o Brasil.

*Não se falou da localização do negócio. É uma informação importante e que deveria ser citada aqui.*

## 3. Mercado e Competidores

*A análise do setor apresenta com muita objetividade o grande potencial da educação de crianças no Brasil e o fato de que a tendência do setor é de crescimento (pergunta A). Mas o plano poderia ter apresentado dados que expliquem essa tendência (perguntas B e C). Não foram apresentados ainda o tamanho do mercado de educação em reais, a estrutura do setor e os riscos; esses são dados extremamente importantes em qualquer PN (perguntas D, E e F).*

### O setor de educação no Brasil

A oportunidade de explorar a educação empreendedora e de finanças é promissora no Brasil. Dados de projeção populacional do IBGE mostram que, em 2010, a população de crianças na faixa etária de 7 a 14 anos representava 26.845.087 habitantes, com projeção de crescimento de 2,39% até 2020.

Os números tornam-se ainda mais positivos considerando a queda gradativa da taxa de abandono escolar de 24,5% em 2007 para 16,0% em 2010, dados também divulgados pelo IBGE. Isso significa mais alunos por maior tempo na escola a cada ano.



## Análise de pesquisa primária realizada sobre educação complementar

Com o intuito de delinear a oportunidade de ensino de empreendedorismo e áreas afins para crianças, os empreendedores idealizadores da *Criança Feliz* realizaram uma pesquisa de mercado primária enviando questionários via internet para 106 adultos (pais e mães) residentes na cidade de São Paulo. Os resultados dessa pesquisa validaram o conceito do negócio e foram úteis para mensurar a demanda potencial utilizada nas projeções deste plano de negócios. Além de identificar o perfil do público-alvo principal (pais e mães que são compradores potenciais), a pesquisa foi útil para a definição do portfólio de cursos que serão oferecidos pela *Criança Feliz*.

*Uma das maneiras mais eficazes de se mapear o mercado-alvo primário ou principal de qualquer negócio é a realização de pesquisas de mercado. Neste caso, os empreendedores conseguiram, através da pesquisa primária realizada, identificar o perfil do comprador: pais e mães das classes A e B (pergunta G); o que ele compra (pergunta H); o que influencia a compra: fatores como segurança, qualidade dos monitores etc. (pergunta J).*

### Perfil dos adultos (pais/mães) participantes da pesquisa primária

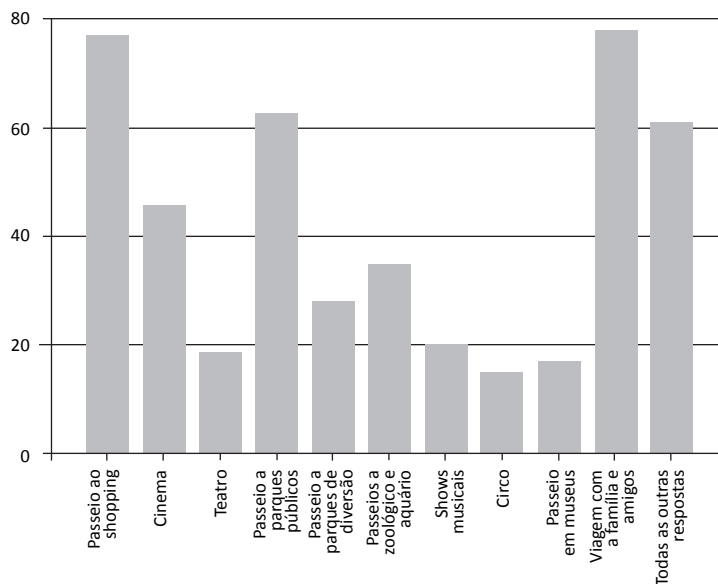
64,3% encontram-se na faixa etária de 30 a 40 anos;

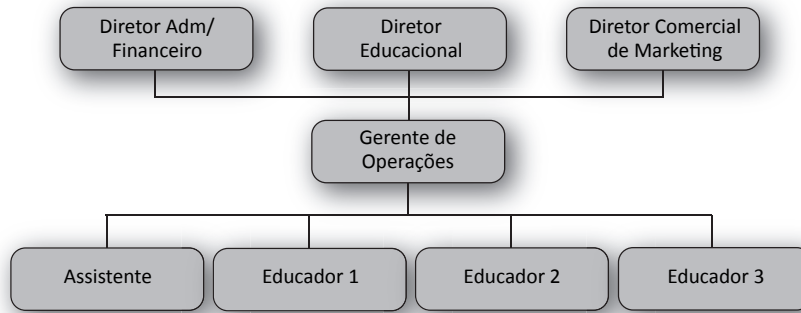
76,7% são casados;

84,6% vivem com os filhos;

78% têm filhos em escola particular. Destes, 45,7% pagam mensalidade superior a R\$ 700,00.

Lista de atividades que realizou com seu(s) filho(s) nos últimos três meses





A apresentação de um organograma é sempre útil para se ter uma visão esquemática de como será a estrutura de pessoal da empresa. Uma informação que não foi apresentada (e que é relevante) é a quantidade de funcionários e a projeção de crescimento do efetivo da empresa para os próximos anos. Essas informações estão contempladas na planilha do PN (disponível em [www.josedornelas.com.br](http://www.josedornelas.com.br)), mas deveriam ser apresentadas aqui também.

## 5. Produtos e Serviços

Nesta seção não há necessidade de falar novamente do conceito do negócio, pois há uma seção do PN para isso.

*Criança Feliz* é uma empresa de ensino complementar para crianças, tendo como destaque atividades de acampamento Boot Camp e aulas complementares em escolas particulares parceiras.

Através de atividades lúdicas com monitores e com base em um sistema pedagógico diferenciado, a empresa aborda temas essenciais para a construção e formação da personalidade e das habilidades empreendedoras das crianças, estimuladas por atividades físicas e criativas. Os cursos oferecidos focam o ensino de empreendedorismo e finanças, bem como o ensino de idiomas (línguas) com enfoque nesses temas.

Aqui fica claro que a empresa oferecerá três tipos de cursos complementares à educação formal (uma demanda dos pais), e o ensino de idiomas tem como pano de fundo empreendedorismo e finanças, algo que poderia ser mais explorado no PN (perguntas A e B).

### Projeção de Vendas

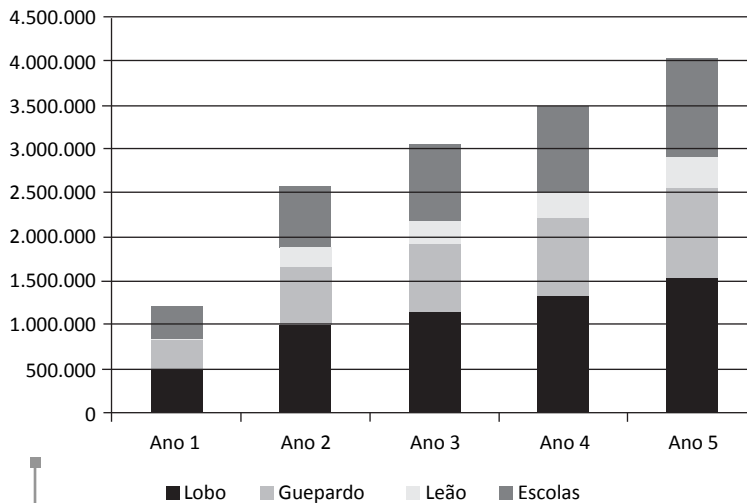
Os fatores considerados para as projeções de vendas foram:

- Pesquisa de mercado realizada para levantamento de potencial de mercado e preços dos produtos.
- Valores cobrados dos cursos no Boot Camp de R\$ 720,00; R\$ 770,00; R\$ 834,00; R\$ 882,00 e R\$ 944,00 pelo módulo de três dias nos anos 1 ao 5, respectivamente. E ainda R\$ 1.045,00; R\$ 1.118,00; R\$ 1.196,00; R\$ 1.280,00 e R\$ 1.370,00 pelo módulo de sete dias nos anos 1 ao 5, respectivamente.
- Valores de R\$ 180,00; R\$ 193,00; R\$ 206,00; R\$ 221,00 e R\$ 236,00 pelos cursos nas escolas particulares parceiras nos anos 1 ao 5, respectivamente.
- Crescimento com base no retorno das ações de marketing e propaganda.

*Uma das informações mais importantes de todo o PN é a projeção de vendas. Mas não basta apenas mostrar os resultados que serão obtidos ao longo dos anos. Deve-se descrever cada premissa chave responsável pelo crescimento das vendas. Isso não ficou claro o suficiente aqui, pois se falou apenas do preço de cada curso.*

Tendo como premissa o fato de a proposta de valor ser inovadora e o conceito diferenciado da Criança Feliz e contando com boa gestão e administração do negócio, pretendemos chegar a um crescimento de pelo menos 300% em receita do primeiro ao quinto ano da empresa.

**Receita [R\$] da Criança Feliz para os primeiros cinco anos**



*A subjetividade da equipe (feeling) foi usada aqui para tentar explicar porque a empresa vai mais que triplicar o faturamento em 5 anos. Essa informação pode ser contestada por carecer de embasamento mais preciso, porém é extremamente plausível que a empresa cresça neste patamar em 5 anos. Essa perspectiva vislumbrada pelos empreendedores da Criança Feliz pode inclusive ser considerada conservadora demais por outros empreendedores.*

*Uma maneira bastante eficiente de se apresentar a projeção de receita é o uso de gráficos e tabelas destacando os resultados dos principais produtos/serviços (pergunta E). Para ficar ainda mais completa, nessa seção os empreendedores poderiam apresentar ainda uma projeção de participação de mercado da empresa. Isso ficou inviável neste PN, pois a Criança Feliz está desenvolvendo um novo mercado dentro do setor de educação complementar de crianças, o que dificulta o levantamento de informações.*

## 8. Estratégia de Crescimento

A escola *Criança Feliz* é pioneira em sua modalidade de negócio e busca, com isso, consolidar sua marca, tornando-se *top of mind* entre as escolas de educação infantil complementar e, conseqüentemente, blindar o mercado contra possíveis concorrentes entrantes desde o início de suas atividades. Através da análise SWOT a seguir, foi possível identificar todos os pontos de diferenciação do negócio em comparação com a concorrência, assim como pontos de melhorias que mereçam atenção especial.

*Os empreendedores ratificam o posicionamento da empresa e seu diferencial.*

*A análise SWOT apresenta as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa de maneira clara e objetiva. Essas são as bases para a definição da estratégia de crescimento da empresa (perguntas B, C, D e E).*

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Forças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologia de ensino multidisciplinar diferenciada (atividades lúdicas e acampamento)</li> <li>• Flexibilização ágil dos formatos dos cursos para adaptação para diversas modalidades (acampamento, treinamento em sala de aula etc.)</li> <li>• Produto único no mercado</li> </ul>                              | <p><b>Fraquezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca desconhecida</li> <li>• Negócio em fase inicial, necessitando de desenvolvimento de toda metodologia e materiais sem uma referência a ser seguida</li> <li>• Equipe pouco experiente no negócio a ser explorado</li> <li>• Poucos recursos financeiros próprios e dependência de financiamento externo</li> </ul>   |
| <p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potencial de crescimento acentuado do público-alvo nos próximos anos</li> <li>• Não há concorrência focada no <i>core business</i> da empresa</li> <li>• Pais buscam cada vez mais cursos complementares diferenciados para seus filhos</li> <li>• Parcerias com escolas de idiomas já renomadas</li> </ul> | <p><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Outras modalidades de educação infantil complementar podem agregar módulos de empreendedorismo/finanças a seus cursos (escolas de idiomas, acampamentos etc.)</li> <li>• Escolas de ensino fundamental e médio podem incluir curso de empreendedorismo/finanças na grade de disciplinas regulares</li> <li>• Novos concorrentes entrantes com mesmo modelo de negócios</li> </ul> |

## 9. Finanças

A planilha financeira completa que acompanha esse PN contém todas as premissas utilizadas nas projeções financeiras da *Criança Feliz*. Segue uma síntese dessas informações.

*Ao iniciar a seção de Finanças, é sempre importante apresentar resumidamente as principais premissas utilizadas e que deram base às projeções. Aqui, poderiam ainda ser incluídas premissas relacionadas aos impostos e taxas pagas, que constam na planilha do PN (pergunta C).*

| Premissas comerciais  | Ano 1    | Ano 2    | Ano 3    | Ano 4    | Ano 5    |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Preço Módulo Unitário | 720,00   | 770,00   | 824,00   | 882,00   | 944,00   |
| Preço Módulo Completo | 1.045,00 | 1.118,00 | 1.196,00 | 1.280,00 | 1.370,00 |
| Preço Módulo Escola   | 180,00   | 193,00   | 206,00   | 221,00   | 236,00   |

| Premissas de número de usuários    | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
|------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Estudantes (Escola) – Média mensal | 240   | 259   | 280   | 302   | 327   |
| Boot Camp Lobo – Média mensal      | 90    | 97    | 105   | 113   | 122   |
| Boot Camp Guepardo – Média mensal  | 60    | 65    | 70    | 76    | 82    |
| Boot Camp Leão – Média mensal      | 20    | 22    | 23    | 25    | 27    |

| Orçamento com marketing              | Ano 1             | Ano 2             | Ano 3             | Ano 4             | Ano 5             |
|--------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Orçamento de propaganda/comunicação  | 120.000,00        | 192.600,00        | 206.082,00        | 220.507,74        | 235.943,28        |
| Telemarketing ativo                  | 43.200,00         | 46.224,00         | 49.460,00         | 52.922,00         | 56.626,00         |
| <b>Orçamento total de mkt ao ano</b> | <b>163.200,00</b> | <b>238.824,00</b> | <b>255.542,00</b> | <b>273.430,00</b> | <b>292.570,00</b> |

| Premissas de custo de Monitores por mês | Ano 1            | Ano 2            | Ano 3            | Ano 4            | Ano 5            |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 1 monitor para cada 7 estudantes        | 24               | 26               | 28               | 31               | 33               |
| Pagamento (unitário)                    | 800,00           | 856,00           | 916,00           | 980,00           | 1.049,00         |
| <b>Valor total mensal</b>               | <b>19.429,00</b> | <b>22.452,00</b> | <b>25.945,00</b> | <b>29.982,00</b> | <b>34.647,00</b> |

diretores, haverá um gerente de vendas e serão criados dois cargos de supervisão: supervisor de loja e supervisor de logística (*supply chain*), que serão subordinados à diretoria comercial.

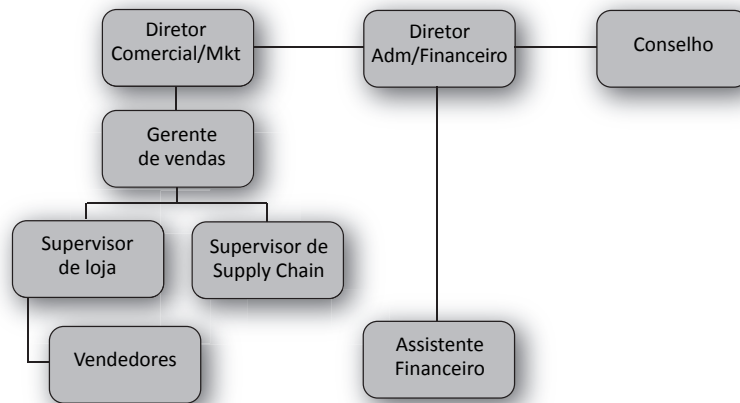
Ao se definir que os sócios receberão apenas um salário mínimo de *pro labore* durante dois anos, entende-se que estão comprometidos com o negócio e que possuem outras fontes de renda para sua manutenção e das respectivas famílias. Os investidores gostam dessa abordagem, desde que isso não comprometa a dedicação dos sócios ao negócio.

Todos os sócios da empresa deverão receber *pro labore* de 1 (um) salário mínimo vigente, no período de 24 meses, a partir da criação da empresa. Após esse período, a retirada de *pro labore* será de R\$ 6.000,00 e definida pelo conselho. Os demais funcionários deverão receber salários condizentes com o mercado, bem como auxílio-refeição, transporte e plano de saúde.

Uma maneira de deixar a empresa mais enxuta é a terceirização de áreas de suporte. Aqui, os empreendedores optaram por essa estratégia (pergunta F). Os custos envolvidos nos serviços de terceiros devem ser incluídos nas projeções financeiras, o que muitos empreendedores se esquecem de fazer em seus PNs.

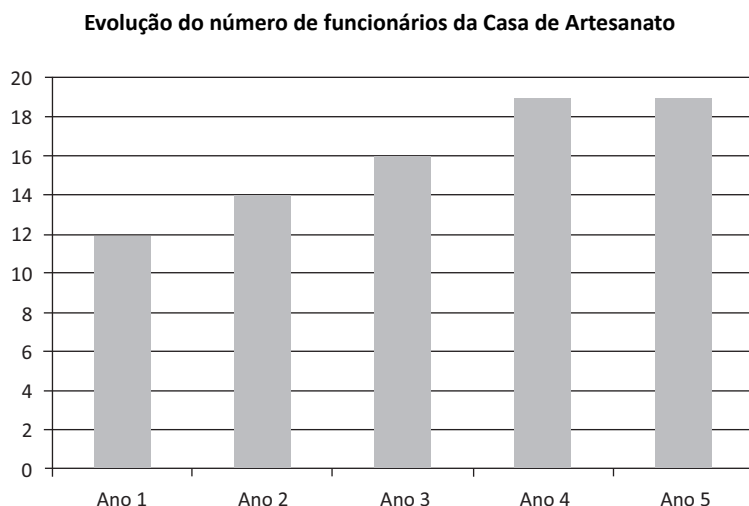
A seguir, apresenta-se o organograma da estrutura de gestão da empresa *Casa de Artesanato*, demonstrando o foco na área comercial/vendas.

A apresentação de um organograma deixa clara a estrutura de pessoal do negócio (pergunta E).



Prevê-se, inicialmente, a contratação de dois funcionários para cada um dos quiosques, que trabalharão em períodos opostos, com período comum em horários de maior fluxo de visitantes nos shoppings, obtendo, assim, melhor qualidade de atendimento ao cliente. Na loja, serão três funcionários (um supervisor de loja e dois vendedores), com previsão de crescimento no ano 4.

A seguir é apresentado um gráfico comparativo da evolução do número de funcionários necessários para a empresa. O crescimento é progressivo, de acordo com o planejamento de aumento do número de quiosques. No gráfico, são apresentados apenas os colaboradores contratados em regime CLT. Os recursos terceirizados poderão ser dimensionados para atender à demanda da empresa.



*A quantidade de funcionários nos dois primeiros anos parece coerente com a proposta de terceirização de outros processos da empresa. Porém, com o crescimento do negócio talvez a empresa devesse considerar a contratação de mais pessoas, já que chegar ao quinto ano com apenas 19 pessoas parece bastante otimismo (pergunta F).*

## 5. Produtos e Serviços

Temos como base produtos e artefatos decorativos artesanais. A partir do conceito proposto pelo Conselho Mundial do Artesanato, define-se como artesanato toda atividade produtiva que resulte em objetos e artefatos acabados, feitos manualmente ou com a utilização de meios tradicionais ou rudimentares, com habilidade, destreza, qualidade e criatividade. São encontrados em nosso portfólio diferentes tipos de artesanatos:

- Artesanato tradicional: representativo das tradições de determinado grupo;
- Artesanato de referência cultural: produtos cuja característica é a incorporação de elementos culturais tradicionais da região em que são produzidos;

- Artesanato conceitual: objetos produzidos a partir de um projeto deliberado de afirmação de um estilo de vida ou afinidade cultural. A inovação é o elemento principal que distingue esse artesanato das demais categorias.

Na base de todos os nossos produtos, há sempre uma proposta, uma afirmação sobre estilos de vida e de valores, sobretudo aqueles ligados ao movimento ecológico, naturalista e sustentável. Os produtos são destinados a todos ambientes domésticos (salas, quartos, cozinhas, áreas externas e banheiros):

Conjuntos em tear manual

- Almofadas
- Tapetes
- Jogos americanos
- Artefatos decorativos

Cerâmica, cabaça e madeira

- Esculturas
- Quadros
- Molduras
- Cadeiras
- Mesas e mesas de centro
- Bancos
- Criados-mudos
- Luminárias
- Vasos
- Artefatos decorativos

Metais e outros materiais

- Cabideiros
- Paneleiros
- Castiçais
- Lustres
- Luminárias
- Molduras
- Artefatos decorativos

*Os produtos são descritos como artesanato sustentável. O benefício que proporcionam é atender a uma demanda crescente dos consumidores em busca de soluções ecologicamente corretas, inovadoras e sustentáveis nos vários ambientes residenciais. Isso poderia ter ficado mais claro (pergunta A).*

*Esta seção poderia ter tratado um pouco mais sobre como os produtos são desenvolvidos, quem os faz e qual o apelo que procuram atender. Houve apenas a descrição dos vários itens do portfólio, o que não é suficiente (perguntas B, C e D não foram completamente abordadas).*



## 6. Estrutura e Operações

A empresa *Casa de Artesanato* possuirá sua principal unidade de negócios no Shopping D&D. Essa unidade de 50m<sup>2</sup> estará dividida entre uma loja e um escritório no mezanino, onde será a base para as operações da empresa. A partir dessa unidade, será controlado o estoque da loja e também dos quiosques, que serão montados em outros cinco pontos na cidade de São Paulo/SP, nos Shoppings Lar Center, Anália Franco, Eldorado, Bourbon e Morumbi.

*Mostra a localização do negócio nos shoppings; descreve resumidamente como será a estrutura da loja e dos quiosques e cita inclusive os investimentos; trata dos principais processos operacionais, sem entrar em detalhes: estocagem, logística, gestão de fornecedores (incluindo seus critérios de seleção) (perguntas B e E).*

O padrão do quiosque a ser montado deverá possuir muitas áreas de vitrine para expor a grande variedade de produtos. A dimensão do quiosque será de 10m<sup>2</sup>, e o investimento em material e equipamentos para a montagem gira em torno de R\$ 10.000,00. O quiosque deverá possuir computador, telefone e internet. O aluguel de um quiosque dessas dimensões em shoppings classe A e B custa entre R\$ 8.000,00 a R\$ 12.000,00/mês. O quiosque deverá seguir as normas de instalação determinadas por cada shopping-alvo. O abastecimento de produtos nesses quiosques deverá ser semanal, inicialmente,

*Não trata especificamente de P&D. Na verdade, quem faz a pesquisa e o desenvolvimento são os fornecedores. Então, esse item não se aplica aqui diretamente (pergunta A). Poderia ainda ter abordado o processo de seleção dos produtos (pergunta D).*

podendo ser aumentada a frequência, dependendo da demanda. Cada quiosque terá dois funcionários capacitados e treinados para o portfólio de produtos da empresa, e seus horários de turno serão adequados à realidade de cada shopping.

Todo o estoque da empresa ficará em posse da empresa terceirizada para realizar o estoque e a logística dos produtos. O responsável por esse processo será o supervisor de supply chain, e os itens serão enviados para os quiosques ou para a loja, dependendo da demanda de vendas.

O contato e a prospecção de fornecedores serão de responsabilidade da diretoria comercial, e novos produtos deverão ser incluídos no portfólio da empresa e disponibilizados para a loja e os quiosques.

*As perguntas C e G não são tratadas diretamente, mas os fornecedores dos produtos é que são responsáveis por esses aspectos!*

Esse contato com os fornecedores será direto, via telefone, feiras de artesanatos e sites. Será priorizado o fornecimento dos produtos por meio de consignação e compra. Os fornecedores devem atender ao

*Não discorre sobre regulamentações e certificações. Esses poderiam ser diferenciais para a venda dos produtos, como por exemplo a adoção de um selo verde (pergunta H).*

principal critério da *Casa de Artesanato*: uso de materiais sustentáveis, que não agridam o meio ambiente, produzindo materiais de alto padrão de qualidade. Será dada preferência, primeiramente, a fornecedores

*O serviço pós-venda geralmente não é tratado com a devida atenção pelos empreendedores (foi o caso aqui, já que não mencionaram o fato), mas, cada vez mais, tem sido fator-chave para o sucesso nos negócios, pois fideliza (ou não) os clientes! (pergunta F).*

ou revendedores (atacado) do estado de São Paulo, devido a proximidade e facilidade de transporte. Posteriormente, busca-se a abertura para fornecedores diretos de todo o país. O recebimento dos produtos é feito em estoque terceirizado, de onde é distribuído para nossa loja principal e quiosques de shoppings centers.

Novos pedidos são feitos após o remanejamento de produtos entre os pontos de venda, evitando sobra de produtos nos estoques. Um software interligando loja, quiosque e estoque será controlado pelo Departamento Comercial, administrando, assim, a quantidade de produtos em nosso sistema. Tal departamento também controla o tempo de pedidos aos fornecedores, que será calculado de acordo com a distância do fornecedor e o respectivo tempo de entrega, sempre com o cuidado de não esperar acabar o produto destinado à venda.

*Mostra o processo de reposição de estoque nos pontos de venda.*

O treinamento e capacitação dos funcionários de vendas ficarão a cargo do gerente de vendas, respondendo para o diretor comercial. O setor de recursos humanos e departamento de pessoal será terceirizado.

*A terceirização do processo de RH e outros implica custos com fornecedores/parceiros. Esses dados precisam constar na seção financeira do PN!*

## 7. Marketing e Vendas

*Resume a estratégia de desenvolvimento do negócio. Este item deve ser abordado em mais detalhes na seção Estratégia de crescimento!*

A *Casa de Artesanato* terá como objetivo focar e conquistar clientes das classes A e B. O negócio começará estrategicamente no primeiro ano com uma loja em um shopping especializado em móveis e decorações e mais duas filiais instaladas em outros dois shoppings em forma de quiosques. No segundo, terceiro e quarto anos, será aberto um quiosque por ano. A divulgação será por meio de folders, cartazes, internet e jornais de divulgação localizada.

### Posicionamento

Oferecer produtos de decoração artesanal, de pequenos móveis a suvenires para a complementação de ambientes, com foco em produtos verdes, isto é, itens com procedência sustentável, produzidos com materiais que não agridam o meio ambiente e adquiridos de artesãos de regiões carentes do Brasil. Haverá dois portfólios de produtos: um para oferta na loja principal e outro para comercialização nas filiais (quiosques).

*Deixa claro o posicionamento (verde/sustentável) e a oferta diferente de produtos na loja e nos quiosques (pergunta A).*

*A estratégia de marketing é apresentada com uma síntese dos 4Ps.*

### Preço

A Casa de Artesanato oferecerá um portfólio de produtos diferenciados, com destaque em sustentabilidade. Esse diferencial estará refletido no preço dos produtos (acima da média do mercado).

*A estratégia é ter preços mais caros que a média do mercado, devido ao diferencial que os produtos propiciam. A pesquisa de mercado realizada ratificou que essa estratégia não está errada, já que as pessoas estão dispostas a pagar mais por isso (pergunta B).*

### Praça

Nosso mercado potencial será a Grande São Paulo, por meio da captação de clientes usuários dos principais shoppings da cidade. Inicialmente, o canal internet será utilizado somente para a divulgação das lojas e de seu portfólio de produtos. Pretendemos participar das principais feiras e eventos de decoração e artesanato promovidos na Grande São Paulo, como a “Mega Artesanal”. E, sempre que possível, das feiras regionais nas regiões produtoras de objetos de decoração e artesanato, com o objetivo de nos manter sempre atualizados e realizar a renovação dos portfólios.

*Está bem definida a localização dos vários pontos de venda. A capitalização do fato das unidades estarem em shopping fica evidente devido ao grande fluxo de pessoas (pergunta C).*

### Propaganda/Comunicação

*O orçamento parece muito pequeno para tantas ações. As ações em feiras/eventos deveriam fazer parte da estratégia de propaganda/comunicação e também incorrem em custos que não foram previstos aqui! (pergunta D).*

A divulgação será por meio de folders, cartazes, internet e jornais de divulgação localizada. O orçamento de marketing para o primeiro ano será de R\$ 15.000,00, com prioridade para os canais internet, cartazes e folders para distribuições nos locais de venda. A partir do segundo ano, será realizada divulgação por meio de jornais e revistas locais, e, à medida que o negócio evoluir, projeta-se inserir chamadas em revistas especializadas em decoração, design e artesanato.

## Projeção de vendas mensais

### Faturamento:

- 25 produtos da linha de móveis, com faturamento médio de R\$ 2.452,80/unidade
- 300 produtos de arte em palha, com faturamento médio de R\$ 218,40/unidade
- 500 produtos esotéricos, com faturamento médio de R\$ 164,40/unidade
- 50 produtos de arte em resina, com faturamento médio de R\$ 843,98/unidade
- 50 produtos de quadros e retratos, com faturamento médio de R\$ 2.368,80/unidade
- 100 produtos de cerâmica, com faturamento médio de R\$ 462,00/unidade
- 25 produtos de escultura, com faturamento médio de R\$ 2.582,40/unidade
- 50 produtos de pedras “não preciosas”, com faturamento médio de R\$ 691,20/unidade
- 100 produtos complementares, como almofadas, velas, arranjos florais, máscaras etc., com faturamento médio de R\$ 592,80/unidade

### Premissa de público estimado

Em média, aproximadamente 900 mil pessoas frequentam os shoppings a cada mês (fonte: ABRASCE – [www.portaldoshopping.com.br](http://www.portaldoshopping.com.br)). Através de pesquisas realizadas em quiosques de shoppings de São Paulo que vendem produtos decorativos, projetamos que 0,08% dos frequentadores comprarão produtos da *Casa de Artesanato*. Assim, estimamos vendas na ordem de 395 itens para a loja principal e 161 itens para cada quiosque mensalmente. Considerando uma loja e dois quiosques no primeiro ano, teremos um total de 8.604 itens. Porém, consideraremos que a média de venda mensal irá variar, tendo o primeiro mês vendas na ordem de 20% do total a ser atingido; no segundo mês, 25%; no terceiro mês, 30%; no quarto mês, 35%; no quinto mês, 40%; no sexto mês, 50%; no sétimo mês, 60%; no oitavo mês, 70%; no nono mês, 80%; no décimo mês, 90%; no décimo primeiro mês, 100%; e no décimo segundo mês, 100%. Sendo assim, a previsão real de venda do primeiro ano é de 5.019 itens, considerando que o faturamento do quiosque será em torno de 30% da loja principal, porque esses não irão comercializar móveis e grandes esculturas. Haverá uma margem de 140% sobre o valor de custo dos produtos.

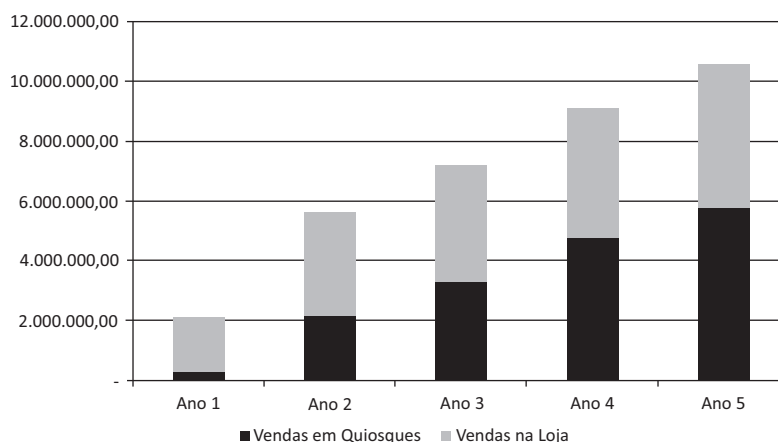
*As premissas para a projeção de vendas foram objetivamente apresentadas, o que é um diferencial. Espera-se que sejam condizentes com o que se utilizou como premissa na planilha do PN. Isso porque não basta definir quanto a empresa vai faturar em cada ano. É necessário que se apresente um memorial de cálculo com a lógica proposta pelos empreendedores para se chegar aos números. Aqui, isso foi feito de maneira adequada (pergunta E). Por outro lado, não foi apresentada uma perspectiva de participação de mercado, algo difícil de mensurar em um mercado pulverizado, como é o caso do artesanato.*

Para o segundo ano, a loja e os dois primeiros quiosques venderão a quantidade de itens prevista em 100% e será aberto o terceiro quiosque, que terá a previsão de vendas gradual, como foram os quiosques no primeiro ano. No terceiro ano, a loja e os três quiosques terão previsão de venda de 100%, e será aberto o quarto quiosque, com previsão de venda gradual como os outros em seu início. No quarto ano, a loja e os quatro quiosques terão previsão de vendas de 100% e o quinto quiosque será aberto com previsão de venda gradual como os anteriores. No quinto ano, a loja e os cinco quiosques terão previsão de venda de 100%.

A partir das premissas, projetou-se o faturamento da *Casa de Artesanato* para os próximos 5 (cinco) anos, considerando a localização da loja, dos quiosques e o valor agregado da sustentabilidade que será oferecido como diferencial dos produtos comercializados. Com isso e as ações de divulgação do negócio, espera-se que a *Casa de Artesanato* chegue a mais de R\$ 10 milhões de faturamento no quinto ano.

*Apesar da clareza da explicação das premissas, algumas parecem irreais. Não faz sentido imaginar um crescimento linear do negócio ao longo dos primeiros meses. E após o primeiro ano de cada unidade as vendas mantêm-se no patamar máximo, o que também parece irreal. O empreendedor deve tomar cuidado com as projeções, pois fatores como sazonalidade e perfil do público de cada ponto de venda influenciam nos resultados. Aqui, as projeções foram bem explicadas, mas parecem estar longe de um cenário provável (pertunta E).*

Faturamento [R\$] projetado para a Casa de Artesanato



## 8. Estratégia de Crescimento

*Aqui, enfatiza-se o conceito do negócio e mostram-se sua missão, ou razão de existir, e a visão de crescimento (pergunta A).*

A *Casa de Artesanato* tem como objetivo facilitar o acesso da grande massa consumidora a produtos sustentáveis de decoração artesanal, por meio da venda direta a ser realizada em uma loja e em quiosques distribuídos em shoppings de São Paulo. Os produtos vendidos pela *Casa de Artesanato* serão sua única fonte de receita. A expansão dos pontos de venda pode ocorrer diante da análise de resultado dos primeiros quiosques, levando em consideração o forte crescimento desse setor da economia. A análise de SWOT deixará mais claros os objetivos da *Casa de Artesanato*.

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Forças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produto sustentável: cada vez mais, uma necessidade mundial</li> <li>• Localização: grande circulação de possíveis clientes</li> <li>• Variedade de produtos</li> </ul>  | <p><b>Fraquezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de aporte financeiro para início</li> <li>• Logística com os fornecedores</li> <li>• Alto custo de aluguel dos quiosques em shopping</li> <li>• Fonte única de receita</li> </ul>      |
| <p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Setor de decoração em crescimento no Brasil e com expectativa de continuidade</li> <li>• Falta de produtos desse tipo disponibilizados em shoppings</li> <li>• Possibilidades de parcerias com incorporadoras e construtoras</li> </ul> | <p><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não aceitação do produto pelos clientes que frequentam o local dos pontos de venda.</li> <li>• Principais redes varejistas criarem soluções de venda focadas no posicionamento da empresa</li> </ul> |

*A análise SWOT possibilita identificar as principais forças, fraquezas, oportunidades e riscos ao negócio (perguntas B, C, D, E). Mas não basta apenas citar essas informações na tabela. Há que se mostrar como mitigar os riscos, como tentar eliminar as fraquezas, como aproveitar os pontos fortes e ainda capitalizar sobre as oportunidades. Nos parágrafos que são apresentados após a tabela, os empreendedores tentam cumprir esse desafio.*

Tendo em vista a análise SWOT realizada, a estratégia de crescimento da *Casa de Artesanato* levará em consideração a venda de produtos artesanais sustentáveis de decoração em shoppings de classe A e B em São Paulo, visando atingir, de forma mais fácil, o cliente que procura um produto de decoração e não quer se deslocar até um polo artesanal, como, por exemplo, a cidade de Embu das Artes, e focando no apelo sustentável, que é o assunto mais importante do momento com relação a meio ambiente. Em pesquisa de campo realizada, foi possível identificar que a maioria das pessoas entrevistadas daria preferência a um produto sustentável e pagaria até 20% a mais pelo produto.

*Aqui, fala-se da estratégia, mas não se apresentam objetivos e metas claros. As estratégias são os meios para se atingirem os objetivos, e não o contrário! (pergunta G).*

A fonte única de receita e o alto custo dos aluguéis em shoppings de São Paulo podem

*Mostra como pretendem superar as fraquezas.*

---

# Material complementar

**T**odo material complementar deste livro encontra-se no site [www.josedornelas.com.br](http://www.josedornelas.com.br) e pode ser obtido gratuitamente:

- planilhas
- apresentações
- textos explicativos sobre conceitos apresentados no livro
- exemplos de planos de negócios
- *check-list* sobre aspectos-chave do plano de negócios
- vídeos com dicas e conceitos acerca do plano de negócios

Além disso, você pode desenvolver seu plano de negócios gratuitamente através do software on-line [www.easyplan.com.br](http://www.easyplan.com.br), que contém vários planos de negócios completos para edição, cópia e reprodução. No site [www.planodenegocios.com.br](http://www.planodenegocios.com.br), você encontra ainda diversas informações, cursos on-line e recursos para auxiliar no desenvolvimento de seu PN.

No livro *Empreendedorismo, transformando ideias em negócios*, há referencial teórico completo e detalhado para auxiliá-lo no entendimento da teoria sobre plano de negócios.

No livro *Plano de negócios, seu guia definitivo*, você terá acesso a uma metodologia comprovada e eficaz no desenvolvimento de planos de negócios (a mesma utilizada neste livro) e pode conhecer um exemplo de plano de negócios (comentado) de uma empresa do setor de turismo.