



# Falso Olho Provisório (para ser substituído)

## Planos de Negócios que Dão Certo





Preencha a **ficha de cadastro** no final deste livro e receba gratuitamente informações sobre os lançamentos e as promoções da Editora Campus/Elsevier.

Consulte também nosso catálogo completo e últimos lançamentos em **[www.campus.com.br](http://www.campus.com.br)**

Folha de Rosto Provisória  
(para ser substituída)

# Planos de Negócios que Dão Certo

Dornelas / Timmons / Zacharakis / Spinelli



Do original  
*Business plans that work*

Tradução autorizada do idioma inglês da edição publicada por McGraw-Hill  
Copyright © 2004 Jeffrey A. Timmons, Andrew Zacharakis, Stephen Spinelli

© 2008, Elsevier Editora Ltda.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 9.610 de 19/02/98.  
Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora,  
poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados:  
eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

*Copidesque:* Ivone Teixeira

*Editoração Eletrônica:* DTPPhoenix Editorial

*Revisão Gráfica:* Marco Antônio Corrêa

*Projeto Gráfico*  
Editora Campus/Elsevier  
A Qualidade da Informação  
Rua Sete de Setembro, 111 — 16º andar  
20050-006 — Rio de Janeiro — RJ — Brasil  
Telefone: (21) 3970-9300 Fax (21) 2507-1991  
E-mail: [info@elsevier.com.br](mailto:info@elsevier.com.br)  
*Escritório São Paulo*  
Rua Quintana, 753 — 8º andar  
04569-011 — Brooklin — São Paulo — SP  
Telefone: (11) 5105-8555

ISBN 13: 978-85-352-2710-9  
Edição original: 0-07-141287-5

**Nota:** Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de digitação, impressão ou dúvida conceitual. Em qualquer das hipóteses, solicitamos a comunicação à nossa Central de Atendimento, para que possamos esclarecer ou encaminhar a questão.

Nem a editora nem o autor assumem qualquer responsabilidade por eventuais danos ou perdas a pessoas ou bens, originados do uso desta publicação.

*Central de atendimento*  
tel.: 0800-265340  
Rua Sete de Setembro, 111, 16º andar — Centro — Rio de Janeiro  
e-mail: [info@elsevier.com.br](mailto:info@elsevier.com.br)  
site: [www.campus.com.br](http://www.campus.com.br)

CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte.  
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

P774 Planos de negócios que dão certo: um guia para pequenas empresas / José Dornelas... [et al.]; tradução de Jorge Martins. — Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. — 2ª reimpressão.  
il.

Tradução de: *Business plans that work*  
Apêndices  
ISBN 978-85-352-2710-9

1. Planejamento estratégico. 2. Planejamento estratégico — Estudo de casos.  
3. Planejamento empresarial. 4. Empreendedorismo. 5. Pequenas e médias empresas. I. Dornelas, José Carlos Assis, 1971-.

07-3553

CDD: 658.4012  
CDU: 65.012.2

# Sumário

*Prefácio vii*

1. Os empreendedores constroem o futuro 1
  2. Antes de começar a fazer seu plano: as perguntas certas 27
  3. Começando 47
  4. O setor: *zoom* na oportunidade 61
  5. Descrição do produto e da empresa: vendendo sua visão 75
  6. Plano de marketing: alcançando o consumidor 83
  7. Operações e desenvolvimento: execução 99
  8. A equipe: o segredo do sucesso 109
  9. As seções dos riscos críticos e do plano de oferta 119
  10. Plano financeiro: contando sua história com números 129
  11. Conclusão 153
- Apêndice 1. Exercício da triagem rápida 167
- Apêndice 2. Exercício do guia para o plano de negócios 171
- Apêndice 3. Plano de negócios compacto (sumário executivo estendido) da Fossa Medical 177
- Apêndice 4. Exemplo de apresentação 183
- Apêndice 5. Curso *on-line* em vídeo de plano de negócios 187
- Índice 189



## Prefácio

Ao longo dos nossos mais de 100 anos de experiência combinada no trabalho com centenas de empreendedores, atuamos como tais e também como investidores, consultores e diretores de conselhos de administração e por nossas realizações conscientizamos-nos da importância do planejamento. Aqueles que argumentam que o plano de negócios é demorado e já está obsoleto no momento em que fica pronto não entenderam a sua finalidade. Ele não é só um meio para angariar capital, mas um processo que ajuda os empreendedores a adquirirem conhecimento mais profundo sobre suas idéias. A disciplina que tal processo proporciona facilita a avaliação da natureza da oportunidade e a análise dos meios para realizá-la. Será que o seu modelo de negócio vai mudar assim que for lançado? Claro que vai. A verdade é que o processo de planejamento resultará em modificações no negócio mesmo antes do seu lançamento, o que não quer dizer que seja trabalho inútil. Garantimos que o preparo de um plano de negócios vai poupar-lhe muito tempo e dinheiro que de outra forma seriam perdidos em “largadas queimadas”, simplesmente porque o auxiliará a antever os recursos necessários e as armadilhas que possam surgir. Ainda que o planejamento não possa ajudá-lo a antecipar todos os problemas possíveis, o aprendizado intenso mais do que compensará os custos de elaborar o plano.

## Proposta do livro

Este livro apresentará uma comprovada e inovadora abordagem para o preparo de um plano de negócios. Cada capítulo introduzirá diferentes elementos do processo de planejamento, além de exemplificar os conceitos com enfoque numa empresa real do ramo de brinquedos, a FireFly Toys, lançada nos Estados Unidos em 2005. A principal característica dessa abordagem são os comentários marginais que chamam a atenção para os vários aspectos do plano que estão bons e os que precisam melhorar. Na medida em que avançarmos, vamos nos familiarizando não somente com o processo, mas também com essa empresa. Agora, uma advertência: o seu plano diferirá daquele da FireFly Toys em vários aspectos. Cada empresa tem uma história própria e, embora o cerne do processo de um plano de negócios seja consistente, o tamanho dos diversos elementos e a ênfase de cada um deles variarão. Para reforçar esse ponto e fornecer outro exemplo, há no Apêndice 3 um plano compacto (ou sumário executivo estendido) que poderia ser enviado a um possível investidor, para um tipo de empresa diferente, de outro ramo, a Fossa Industries. Esta é uma empresa americana de equipamentos médicos, atualmente em fase de aprovação pela Food And Drug Administration (FDA),<sup>1</sup> que tem conseguido angariar capital durante o período muito crítico que se seguiu ao estouro da bolha das empresas ponto-com. Assim como fizemos com a FireFly, inserimos comentários nas margens para salientar diversos aspectos do plano. Os *slides* do Powerpoint usados nas apresentações para os investidores estão no Apêndice 4. Além disso, disponibilizamos a você uma versão especial de um curso on-line em vídeo sobre plano de negócios, acessível pelo *site* [www.planodenegocios.com.br](http://www.planodenegocios.com.br) e com instruções de acesso no Apêndice 5.

Ao iniciar esta excitante aventura no mundo do empreendedorismo ou ao reavaliar o seu negócio atual, queremos que veja isso como um *processo* cujo resultado final — um plano de negócios concluído — é uma etapa da jornada. Há muitas outras, e muitos outros planos serão terminados. O ensinamento importante a tirar deste livro é que esse processo é um aprendizado que ajuda a antever o futuro e, portanto, a poupar tempo e dinheiro, um investimento com grande retorno no seu



sucesso vindouro. Internalize esse modo de pensar e passará ao largo do fracasso, conseguindo encontrar a passagem que leva ao ápice do sucesso e do lucro.

Esperamos que, ao se aventurar em sua jornada, considere este livro proveitoso. Boa sorte!

### **Nota**

1. A FDA é o órgão governamental dos Estados Unidos que faz o controle dos alimentos, suplementos alimentares, medicamentos, equipamentos médicos, materiais biológicos e derivados de sangue humano, e aprova ou não a comercialização desses produtos após testá-los e estudá-los.

