



Análise de Plano de Negócios

José Dornelas

www.josedornelas.com.br

www.planodenegocios.com.br

O processo empreendedor

Identificar e avaliar a oportunidade

criação e abrangência da oportunidade
valores percebidos e reais da oportunidade
riscos e retornos da oportunidade
oportunidade versus habilidades e metas pessoais
situação dos competidores

Desenvolver o Plano de Negócios

1. Sumário Executivo
2. O Conceito do Negócio
3. Equipe de Gestão
4. Mercado e Competidores
5. Marketing e Vendas
6. Estrutura e Operação
7. Análise Estratégica
8. Plano Financeiro Anexos

Determinar e Captar os recursos necessários

recursos pessoais
recursos de amigos e parentes
angels
capitalistas de risco
bancos
governo
incubadoras

Gerenciar o negócio

estilo de gestão
fatores críticos de sucesso
identificar problemas atuais e potenciais
implementar um sistema de controle
profissionalizar a gestão
entrar em novos mercados

5 objetivos de um PN

1. Testar a viabilidade de um conceito de negócio
2. Orientar o desenvolvimento das operações e estratégia
3. Atrair recursos \$\$\$
4. Transmitir credibilidade
5. Desenvolver a equipe de gestão!

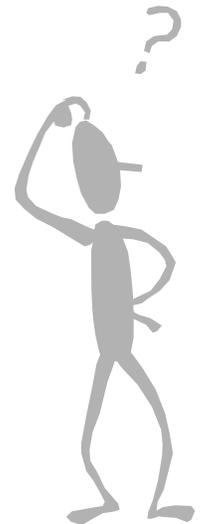
Roadmap for the Journey

Possíveis Públicos-Alvos de um Plano de Negócios

- Mantenedores das incubadoras (SEBRAE, FIESP etc)
- Parceiros: para estabelecimento de estratégias conjuntas
- Bancos: para outorgar financiamentos
- Investidores: empresas de capital de risco, pessoas jurídicas, BNDES, governo e outros interessados
- Fornecedores: para outorgar crédito para compra de mercadorias e matéria prima
- A própria empresa: para comunicação interna da Gerência com Conselho de Administração e com os empregados
- Os clientes potenciais: para vender a idéia e o produto/serviço

Por que escrever um Plano de Negócios?

- Para entender e estabelecer diretrizes para o seu negócio
- Para gerenciar de maneira mais eficaz a unidade/empresa e tomar decisões acertadas
- Para conseguir recursos internamente à empresa e externamente
- **DADOS & FATOS:** O Plano de Negócios aumenta em 60% a probabilidade de sucesso dos negócios. (Fonte: Harvard Business School)



Por que não escrever um Plano de Negócios?

- Eu não necessito de um
- Eu tenho um em minha cabeça
“ The finest memory is not firm as written ink ” (Lao-Tse)
- Eu não sei como começar
- Eu não tenho tempo
- Eu não sou bom com os números...

Aspectos Chave do PN

O Plano de Negócios deve focar principalmente três questões:

Em que negócio você está?

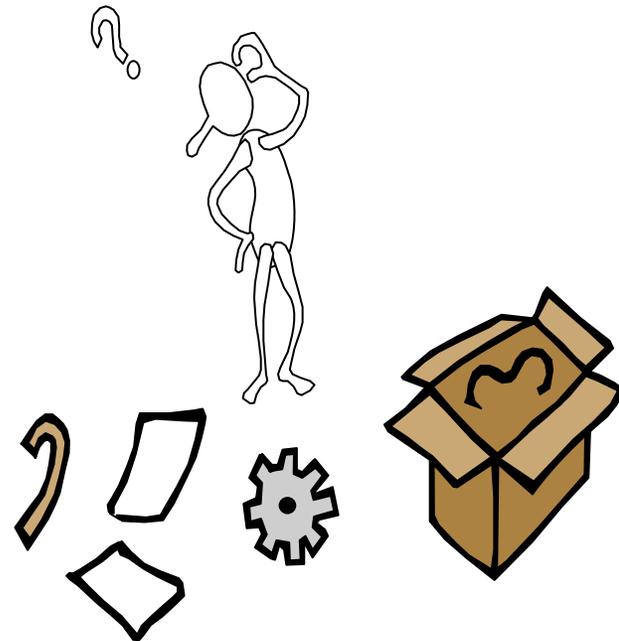
O quê você (realmente) vende?

Qual é o seu mercado alvo?

Conte sua história!

Aspectos Chave da história

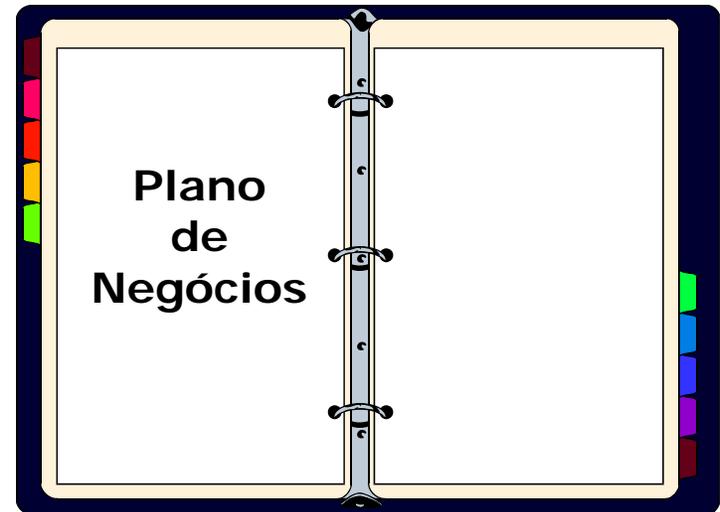
- Oportunidade, mercado, clientes
- Capacidade gerencial de implementação
- Recursos mínimos requeridos (pessoas, infra, etc)
- Estratégia de entrada e visão de crescimento
- Recursos \$\$ requeridos, fluxo de caixa, acordo etc
- Premissas e análise de riscos
- Projeção de resultados
- Opções de “colheita”
- Cronograma



Estrutura de um Plano de Negócios

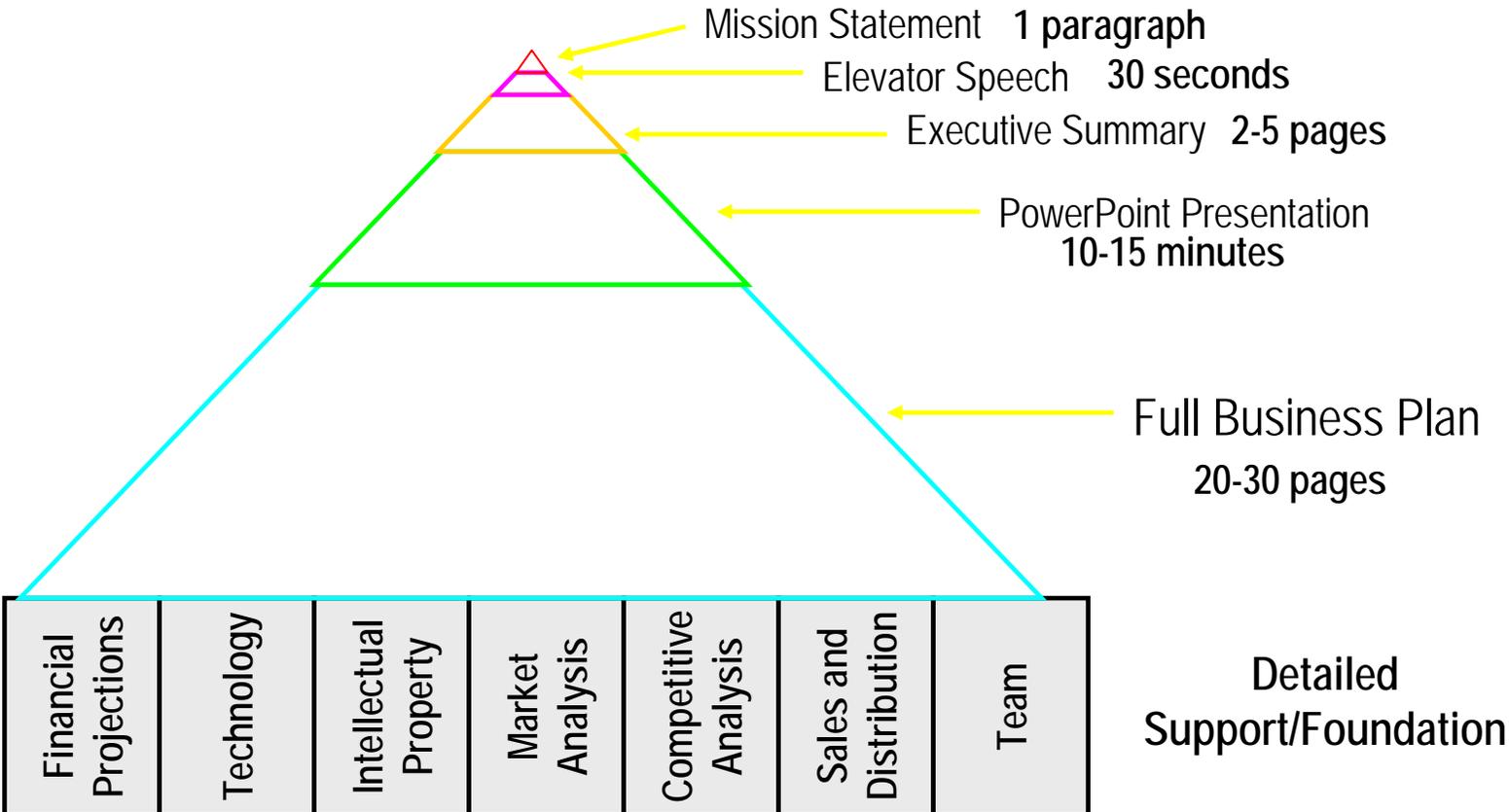
Estrutura de um PN

- 1 - Capa
- 2 - Sumário
- 3 - Sumário Executivo
- 4 - Descrição da Empresa
- 5 - Análise Estratégica
- 6 - Produtos e Serviços
- 7 - Mercado e Competidores
- 8 - Marketing e Vendas
- 9 - Plano Financeiro
- 10 - Anexos



Estrutura 2

MIT - The nuts and bolts of bplans



Desenvolvendo seu “Elevator Pitch”

- Passo 1: Descreva a oportunidade que deseja perseguir ou o problema a ser resolvido
- Passo 2: Defina a solução para o problema ou a abordagem que será dada a oportunidade
- Passo 3: Os benefícios
- Passo 4: Que recursos serão necessários?
- Passo 5: O projeto tem “sponsors” que darão suporte?
- Passo 6: Quais são os riscos e como os mesmos serão gerenciados?

Estrutura 2

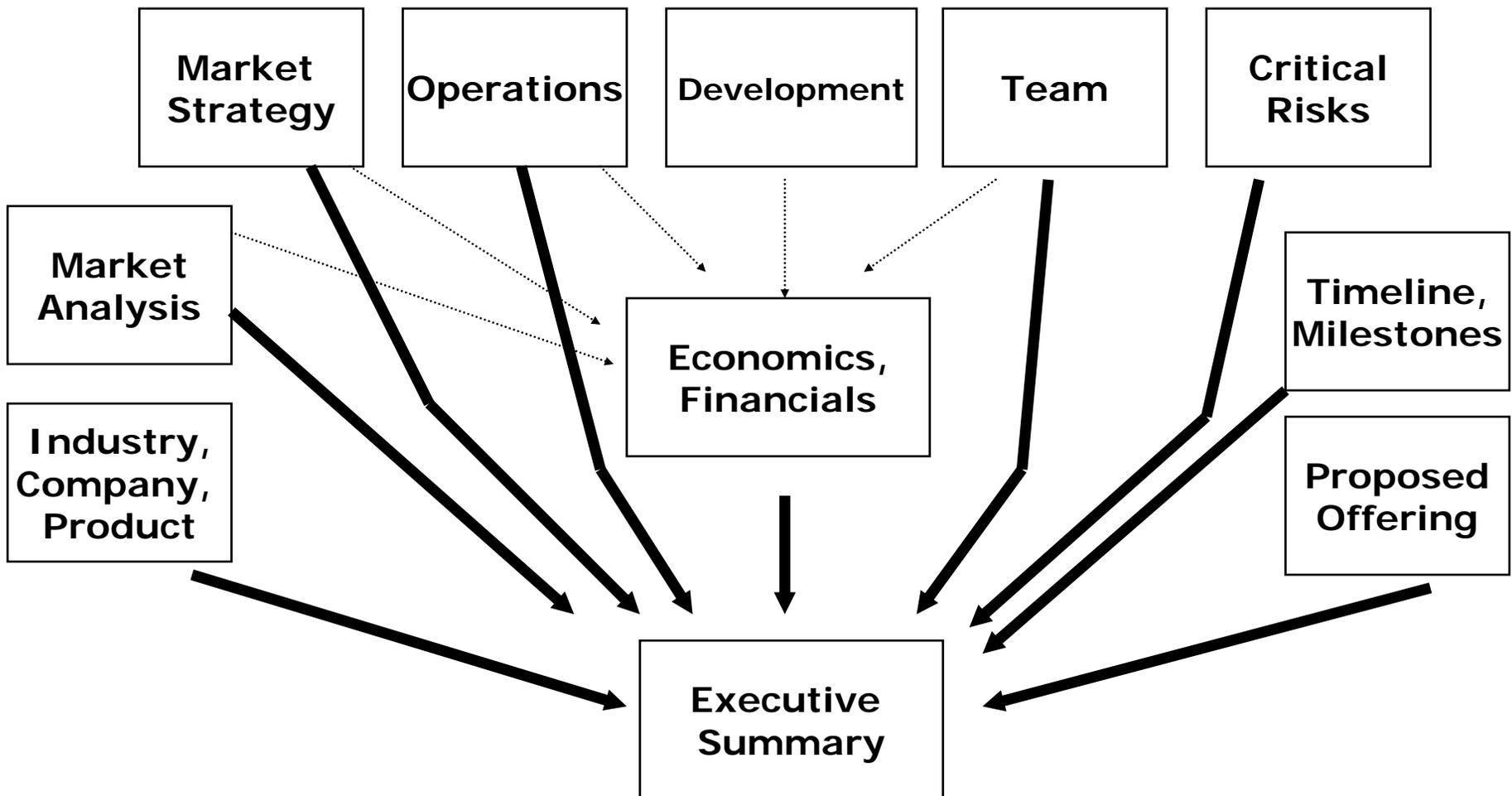
MIT - The nuts and bolts of bplans

A estrutura ensinada no MIT

- *Executive Summary*
- *The Opportunity and the Company and its Services/Products*
- *Market Research/Analysis*
- *Economics of the Business*
- *Marketing Plan*
- *Design and Development Plan*
- *Manufacturing and Operations Plan*
- *Management Team*
- *Schedule*
- *Critical Risks, Problems and Assumptions*
- *The Financial Plan*
- *Appendices*

Estrutura 3 - Babson

Sua história faz sentido?



Estrutura 4

Corporate Business Plan

BEE - Babson College

- *Executive Summary*
- *Industry Analysis*
- *Fitting the Opportunity and the Organization*
- *Marketing Plan and Market Research*
- *Management Team*
- *Operating Plan*
- *Financial Plan*
- *Critical Risks and Success Factors*
- *Project Schedule, Deadlines, and Benchmarks*
- *Nature of Deal/Proposed Investment*

Estrutura para Empresas Estabelecidas

- Capa
- Sumário Executivo
- Descrição da empresa
 - Histórico de resultados
- Oportunidades identificadas
- Análise de Mercado (nichos específicos) e Concorrência
 - Clientes atuais e potenciais
- Portfólio de produtos/serviços
 - Descrição dos produtos
 - Plano de acompanhamento e gestão dos produtos (métricas)
- Gestão de Operações
 - Processos de negócio
- Equipe (e áreas envolvidas)
 - Plano de capacitação da equipe (treinamentos/seminários/cursos)
- Estratégia de marketing e vendas
 - Políticas de comercialização
 - Responsáveis e Metas (curto, médio e longo prazo)
- Projeção de resultados
 - Premissas utilizadas
 - Horizonte de curto, médio e longo prazos

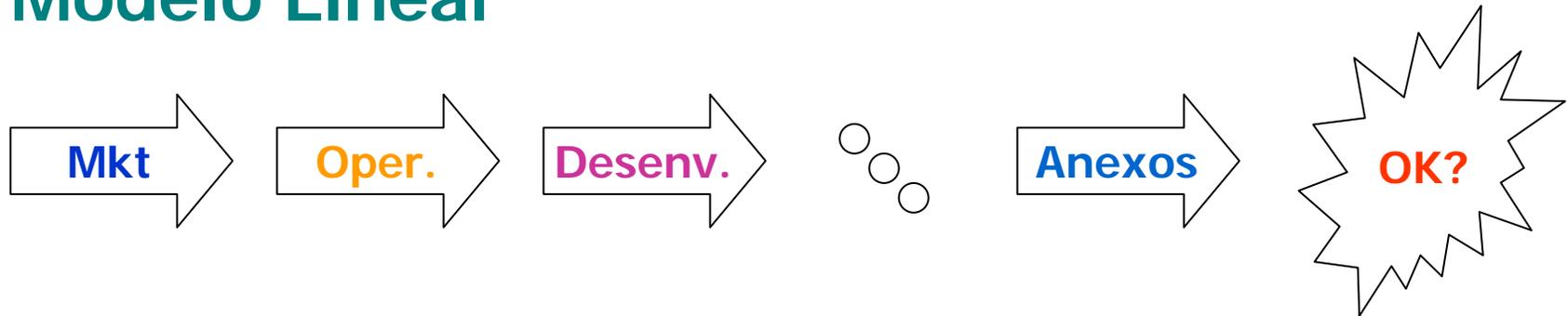
Qual o tamanho de um Plano de Negócios?

- Plano de Negócios completo: 15 a 25 páginas mais anexos.
- Plano de Negócios resumido: 10 a 15 páginas.
- Plano de Negócios Operacional: tamanho variável; uso interno.



Como escrever um PN

Modelo Linear



Modelo Interativo



© Copyright Babson College, Zacharakis 2001

Entendendo as Seções do Plano de Negócios

Estrutura sugerida pelo Portal PN (www.planodenegocios.com.br)

1. Sumário Executivo
2. Conceito do Negócio
3. Mercado e Competidores
4. Equipe de Gestão
5. Produtos e Serviços
6. Estrutura e Operações
7. Marketing e Vendas
8. Estratégia de Crescimento
9. Finanças
10. Anexos

Sumário Executivo

- É a parte mais importante do Plano de Negócios
- Deve ser feito por último!
- Deve responder às perguntas

O quê?

Quanto?

Onde?

Como?

Por quê?

Quando?

Sumário Executivo

- O SE diz:
 - Quem você é
 - Qual é sua estratégia/visão
 - O que você está fazendo e o propósito de fazê-lo
 - Qual é seu mercado
 - Quanto \$\$ você precisa e o que fará com ele
 - Quais são suas vantagens competitivas

- O SE não é:
 - Um resumo do PN
 - Uma introdução
 - Um prefácio
 - Uma coletânea de “highlights”

- *O SE é o PN em miniatura!!!!!!*

Sumário Executivo

(1 ou 2 páginas)

1. O Conceito do Negócio e a Oportunidade

2. Mercado e Competidores

3. Equipe de Gestão

4. Produtos/Serviços e Vantagens Competitivas

5. Estrutura e Operações

6. Marketing e Projeção de Vendas

7. Índices e Projeções Financeiras

8. Oferta / Necessidade de Aporte de Recursos

Conceito do Negócio

- Histórico da empresa (se houver)
- Missão e Visão de crescimento
- Princípios e valores
- Estrutura atual
- Localização
- Cuidado: Objetividade!!!

2. Conceito do Negócio

Apresentação (histórico)

Visão e Missão

(valores e diferenciais do negócio)

Oportunidade

Produtos e Serviços (resumo conceitual)

Aspectos legais e composição societária

Certificações, licenças, regulamentações

Localização e abrangência

Terceiros e parcerias

Como sua empresa age em relação a estes tópicos?

- Pesquisa e Desenvolvimento
- Alianças Estratégicas
- Tecnologia
- Critérios de seleção de produtos
- Produção e Distribuição
- Serviços pós venda
- Propriedade intelectual (marcas e patentes)
- Regulamentações e certificações



6. Estrutura e Operações

Organograma Funcional

Máquinas e equipamentos necessários

Processos de Negócio

Processos de Produção e Manufatura

Política de Recursos humanos

Previsão de Recursos humanos

Fornecedores (Serviços, matéria-prima)

Infra-estrutura e planta (*lay-out*)

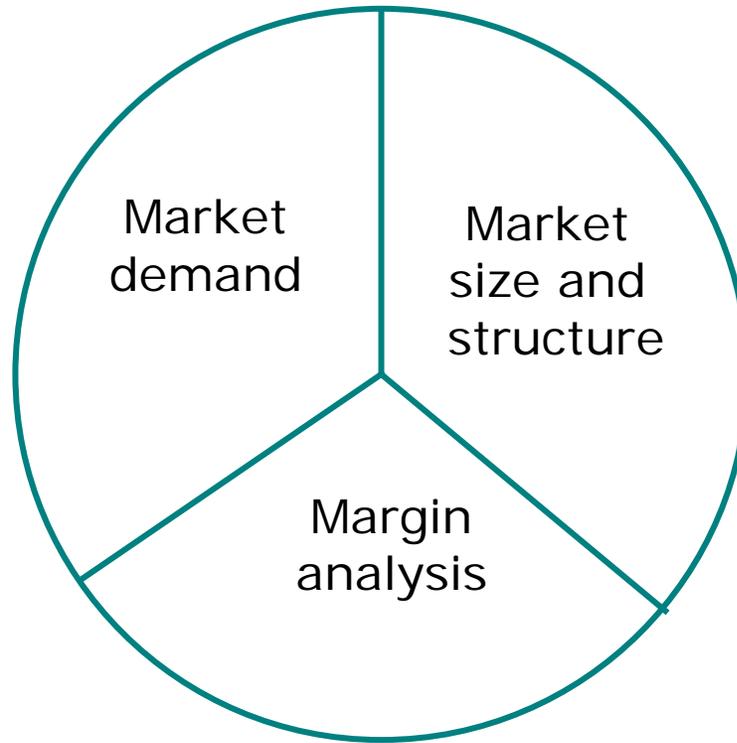
Infra-estrutura tecnológica

Casando a oportunidade e a organização

- Inclui os produtos e/ou serviços que serão colocados no mercado
- As vantagens competitivas que a oportunidade proporcionará à empresa
- Dimensões estratégicas e sinergias (Novo mercado? Mesmo mercado?)
- Estratégias de entrada e crescimento
- Opções de colheita
 - Retorno econômico
 - Retorno social
 - Ambos...

Avaliando oportunidades

3M's



Avaliando oportunidades

Market Demand

- Qual é a audiência alvo?
- Qual a durabilidade do produto/serviço no mercado? (ciclo de vida)
- Os clientes estão acessíveis? (canais)
- Como os clientes vêem o relacionamento com a empresa?
- O potencial de crescimento é alto (>10, 15, 20% anual)?
- O custo de captação do cliente é recuperável no curto prazo (< 1 ano)?

Avaliando oportunidades

Market size and structure

- O mercado está crescendo, é emergente? É fragmentado?
- Existem barreiras proprietárias de entrada? Ou excessivos custos de saída? Você tem estratégias para transpor estas barreiras?
- Quantos *key players* estão no mercado? Eles controlam a propriedade intelectual?
- Em que estágio do ciclo de vida está o produto? (risco depende também do ciclo de vida e maturidade do produto)
- Qual é o tamanho do mercado em R\$ e o potencial para se conseguir um bom *market share*?

Avaliando oportunidades

Market size and structure

- E o setor, como está estruturado?
 - poder dos fornecedores
 - poder dos compradores
 - poder dos competidores
 - e os substitutos
- Como o setor está segmentado, quais são as tendências, que eventos influenciam os cenários etc.?

Avaliando oportunidades

Margin Analysis

- Determine as forças do negócio
- Identifique as possibilidades de lucros (margem bruta > 20, 30, 40%?!)
- Analise os custos (necessidades de capital), *breakeven*, retornos...
- Mapeie a cadeia de valor do negócio
- Para isso você deverá saber como seu produto/serviço chega até o cliente final
- Isto ajudará você a entender a sua cadeia de valor e de seus competidores
 - cortar custos
 - remodelar os processos internos
 - atingir maiores margens

Check-list de oportunidades

Questões críticas

- Existe um problema para ser resolvido (necessidade não atendida)?
- Existe um produto ou serviço que solucionará este problema?
- Nós podemos identificar com clareza os clientes potenciais?
- Nós podemos efetivamente implantar uma estratégia de mkt/vendas que seja exeqüível? (custo/retorno)
- A janela da oportunidade está aberta?

Análise de mercado

Análise do Setor

- Identificar as tendências do ambiente
- Descrever a indústria, histórico e projeções do mercado, as tendências, o perfil dos consumidores
- Analisar os principais competidores (seus 4Ps, *market share*), quem serão os competidores no futuro?
- Comparar seu negócio com os competidores, quais são seus diferenciais? E os deles? Como você pretende superá-los?

3. Mercado e Competidores

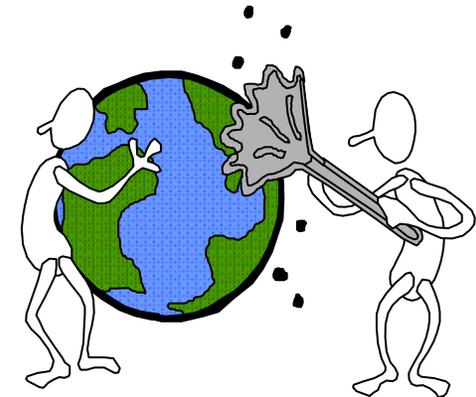
Análise Setorial (análise macro)
Mercado Alvo (nicho de mercado)
Necessidades do cliente
(onde está a oportunidade)
Análise dos Competidores
Vantagens Competitivas
(do negócio e dos concorrentes)

Análise do Setor

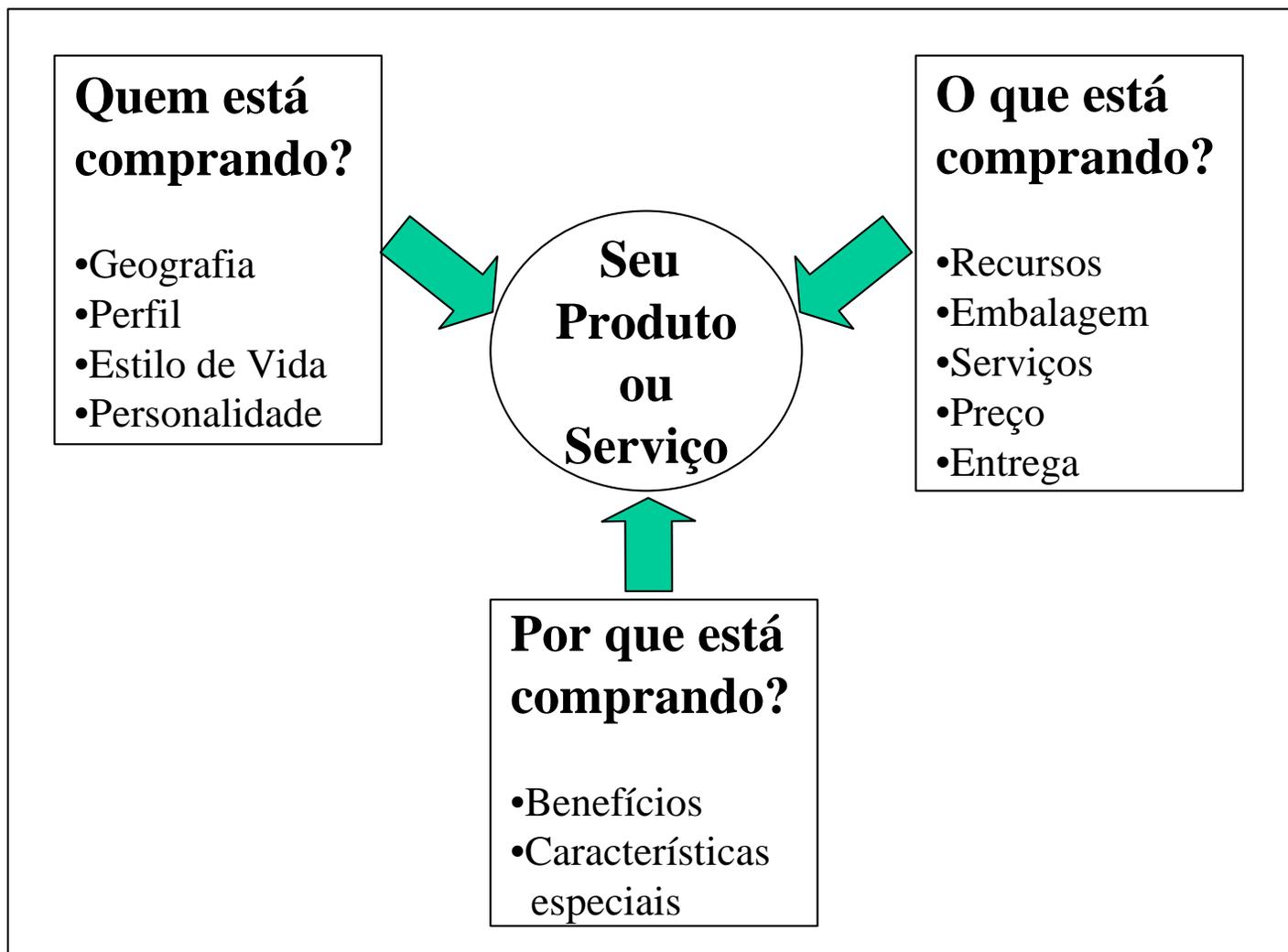
- Quais fatores estão influenciando as projeções de mercado?
- Por que o mercado se mostra promissor?
- Qual o tamanho do mercado em R\$, número de clientes e competidores? Como será o mercado nos próximos anos?
- Como o mercado está estruturado e segmentado?
- Quais são as oportunidades e riscos do mercado?

Definição do segmento de mercado

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



Segmentação de Mercado



Análise da Concorrência

- Quem são seus concorrentes?
- De que maneira seu produto ou serviço pode ser comparado ao do concorrente?
- De que maneira ele está organizado?
- Ele pode tomar decisões mais rápidas do que você?
- Ele responde rapidamente a mudanças?
- Ele tem uma equipe gerencial eficiente?
- A concorrência é líder ou seguidora no mercado?
- Eles poderão vir a ser os seus concorrentes no futuro?

Produtos e Serviços

Portfólio de produtos/serviços

- Descrição dos produtos
- Plano de desenvolvimento dos produtos (ações e prazos)
- Plano de testes, análise de viabilidade, composição de custos, lançamento e avaliação dos produtos
- Plano de acompanhamento e gestão dos produtos (métricas)
- Divisão dos produtos em categorias (por exemplo, prazo de venda, tipo de aplicação, modelo comercial, prazo de retorno de investimento: curto, médio e longo prazos)

5. Produtos e Serviços

Descrição dos produtos e serviços

Benefícios e Diferenciais

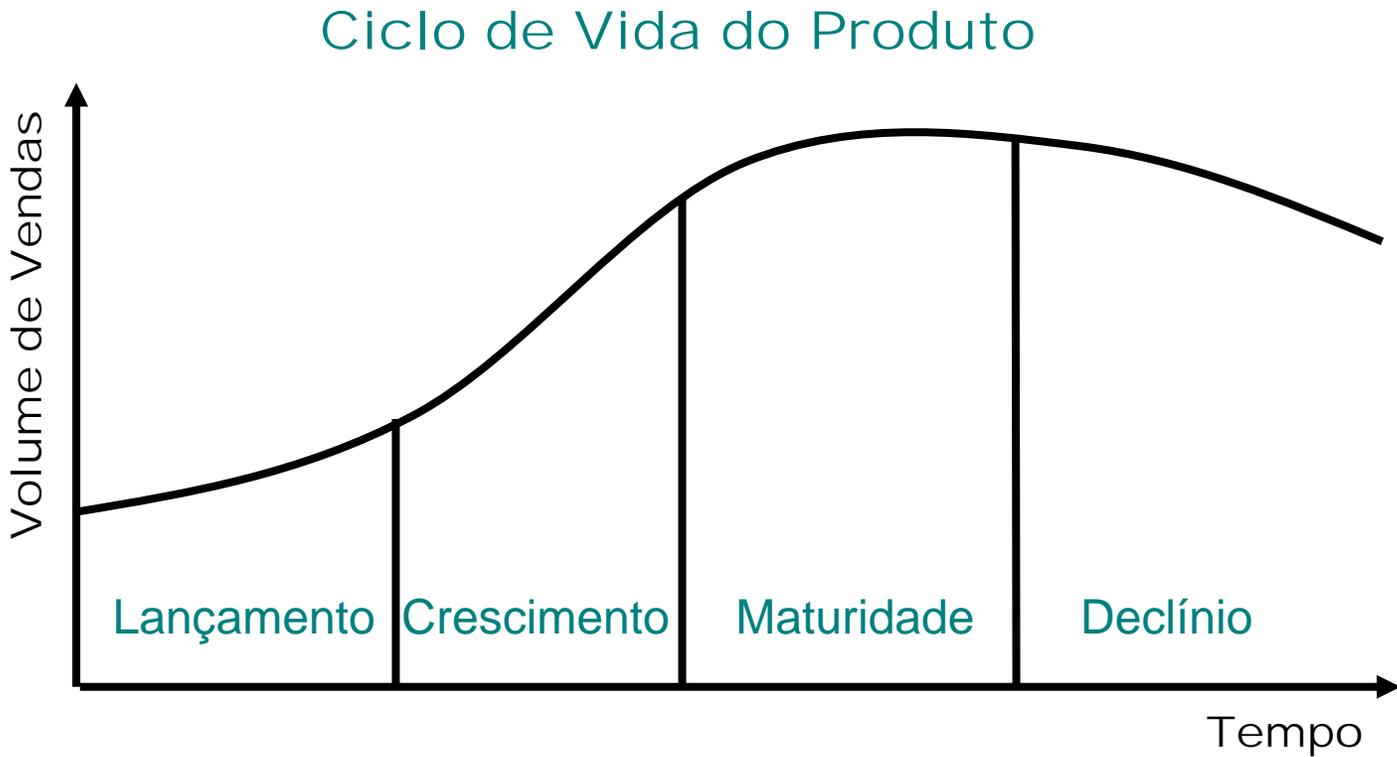
Utilidade e Apelo

Tecnologia, P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), Patentes (PI)

Ciclo de Vida

Matriz BCG (opcional)

Ciclo de vida do produto



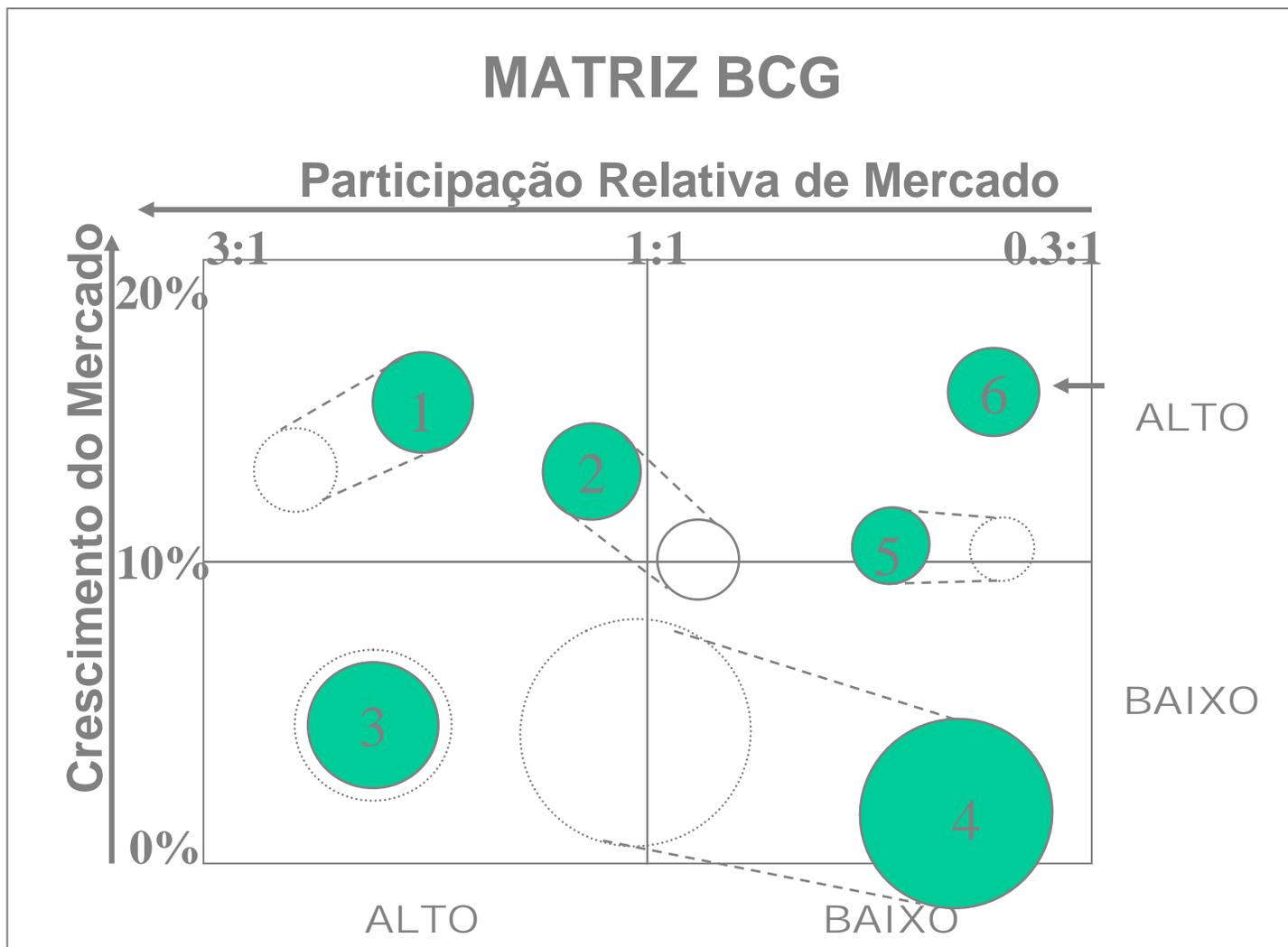
Ciclo de vida do produto

1. **Introdução do Produto:** custos elevados de promoção e fabricação; margens apertadas
2. **Crescimento:** aumento de demanda; melhoria na relação promoção/vendas
3. **Maturação:** estabilização das vendas; pressão por redução de preços
4. **Declínio:** desaparecimento do produto

Matriz BCG



Matriz BCG



Características do Produto ou Serviço

- Descreva as características e os benefícios que o cliente tem em se utilizar dos seus produtos e serviços;
- Explique porque os seus produtos/serviços se diferenciam dos da concorrência e porque os clientes escolheriam a sua empresa.
- O que tem de especial nos produtos/serviços de sua empresa?



Características X Benefícios

Características:

Tamanho

Formato

Peso

Dimensão

Cor

Feito de...

Usado para...

Benefícios:

Conveniência

Segurança

Garantia

Não precisa atualizar

Traz amor, saúde e
felicidade

Fácil de usar

Equipe Gerencial

Fator crítico de sucesso

Quem são os principais envolvidos no negócio / área de vendas

De onde eles vêm? As áreas envolvidas e em que fase(s)

Qual a experiência prévia de cada um

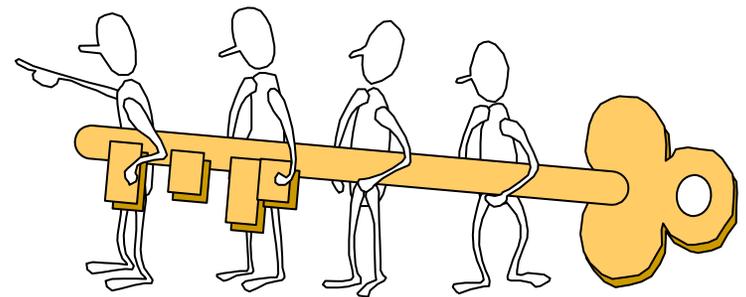
A equipe é complementar?

Quais as responsabilidades de cada área

O que está faltando?

4. Equipe de Gestão

Descrição dos principais executivos (pontos fortes, experiência, adequação ao negócio)



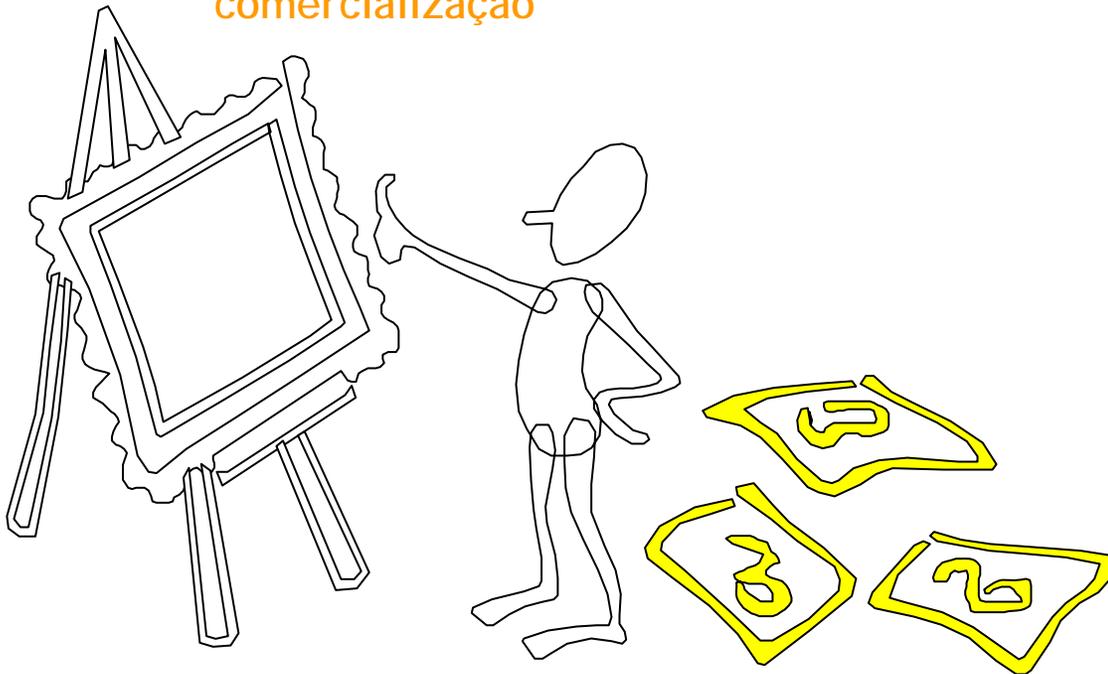
Equipe Gerencial

- Mostre as áreas-chave do negócio e faça uma associação com as pessoas que ocupam estas posições
- Explícite a competência externa (outras áreas ou fora da empresa) que você poderá vir a precisar
- Faça uma previsão dos recursos humanos necessários para quando o negócio crescer, bem como explícite sua política de RH/contratação, benefícios e custos de pessoal
- Anexe os CV dos executivos principais e mostre que eles são capazes de superar os desafios que estão por vir

Estratégia de Marketing e Vendas

Estratégia de Marketing (4 P's)

- Posicionamento (produto/serviço)
- Preço
- Praça (localização; canais de distribuição)
- Promoção (propaganda, publicidade...)
- **Projeção de Vendas / Políticas de comercialização**



Qual é seu
modelo de
negócios?

7. Marketing e Vendas

Posicionamento do

Produto/Serviço

Praça/Canais

Promoção

Preço

Estratégia e Projeção de
Vendas e *Market-share*

Parcerias

MATRIZ DE CRESCIMENTO DE PRODUTO MERCADO

	Produtos atuais	Novos produtos
Mercados atuais	Estratégia de penetração	Estratégia de desenvolvimento de produto
Novos mercados	Estratégia de desenvolvimento de mercado	Diversificação

Marketing e Vendas

Modelo de negócios

Produtos e serviços



Venda indireta

Distribuidores

Licenciamento

Força de vendas

Parceiros estratégicos

Venda direta

Muitas empresas usam um mix de venda direta e indireta!

Marketing e Vendas

Modelo de negócios

Venda direta

- Força de vendas, catálogo, site
- Custos para manter infra de venda
- Pode ser usado tanto para produtos com baixas como altas margens
- Deve-se atentar para: ciclo das vendas (importante), complexidade do produto, estrutura de comissionamento, treinamento da força de vendas.

Marketing e Vendas

Modelo de negócios

Venda indireta

- Cuidar e alimentar os canais
- Catálogos industriais, representantes, revendas...
- Pressão sobre as margens
- Custos para manter a infra de vendas (compare com direta)
- Também pode ser usado para produtos de alta e baixa margens

Alguns posicionamentos de valor

- 1- Ser o melhor em Qualidade
- 2- Ser o melhor em Desempenho
- 3- Mais confiável
- 4- Mais durável
- 5- Mais segura
- 6- Mais rápida
- 7- Fornece mais por menos \$\$\$
- 8- Menos cara
- 9- De maior prestígio
- 10- Que tem melhor design ou estilo
- 11- A mais fácil de usar

Procure identificar onde seus concorrentes se posicionam e tente se diferenciar!

A empresa precisa passar de um posicionamento mais genérico de benefício ao cliente para um mais específico de valor!!!

Exemplos de posicionamentos de valor

- 1- Mais por Mais (Mercedes, Rolex, Mont Blanc)
- 2- Mais pela Mesma Coisa (calça de marca X calça sem marca)
- 3- A Mesma Coisa por Muito Menos (Extra: diz ser + barato)
- 4- Menos por Muito Menos (Aluguel de carro sem ar, som etc)
- 5- Mais por Menos (É o melhor posicionamento para o cliente)

Projeção de resultados

Utilizar métricas e prazos

- Participação de mercado
- Número de clientes
- Receita
- Permutas, ações sociais etc.
- Posição no mercado
- Número de licenças vendidas
- ...

Análise Estratégica

- A empresa deve estar preparada para monitorar:
 - forças macroambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais)
 - atores microambientais importantes (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores)
- Devem haver opções e análises de custos para o gerenciamento dos riscos identificados
- Análise de impacto que os riscos poderão trazer à organização

8. Estratégia de Crescimento

Análise Estratégica (plano de desenvolvimento)

- SWOT
(forças, fraquezas, oportunidades e ameaças)
- Objetivos e Metas

Cronograma

Riscos Críticos do Negócio

CENÁRIO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Político-legal	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Tecnológico	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Sócio-cultural	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Econômico	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Demográfico	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Empresarial	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Outros	1. 2. 3.	1. 2. 3.

Análise interna	
Forças	Fraquezas
<p>1.Liderança de mercado no segmento de listas impressas, contando com uma grande carteira de anunciantes e uma invejável força de vendas.</p> <p>2.Confiabilidade nas informações prestadas e facilidade de acesso.</p> <p>3.Estar presente na mídia do futuro (Internet).</p> <p>4.Possibilidade de aumento de faturamento através da venda de <i>links</i>, <i>banners</i>, e patrocínio no site da lista.</p> <p>5.Parceria com forte grupo americano, mercado no qual a Internet já faz parte do cotidiano do cidadão comum.</p>	<p>1.A falta de conhecimento por parte do internauta da existência da Lista Telefônica na Internet.</p> <p>2.Dificuldades provocadas pelo fato de não ser o primeiro a disponibilizar a Lista para grandes centros como São Paulo e Rio.</p> <p>3.Impossibilidade de estabelecimento de barreiras a novos ingressantes.</p>
Análise Externa	
Oportunidades	Ameaças
<p>1.Crescimento vertiginoso do número de usuários.</p> <p>2.Criação e regulamentação de meios para a compra /venda de produtos na Internet com a segurança necessária às transações.</p> <p>3.Aumento exponencial no número de terminais telefônicos, principalmente após a privatização do setor, devido à livre concorrência.</p> <p>4.Aumento do interesse das empresas pela divulgação na Internet.</p>	<p>1.O serviço da Lista na Internet poderá vir a ser oferecido pelas próprias operadoras telefônicas (ou suas parceiras), que além de deter o banco de dados mais atualizado, possuem o <i>know how</i> do setor. Isto fica agravado pela privatização do setor de telefonia.</p> <p>2.O retorno para os anunciantes não atender às expectativas, provocando a fuga desta mídia e o descrédito.</p>

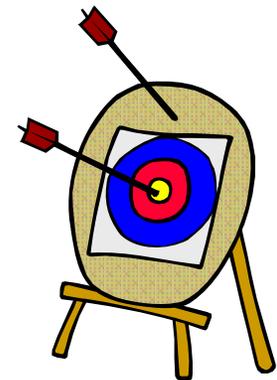
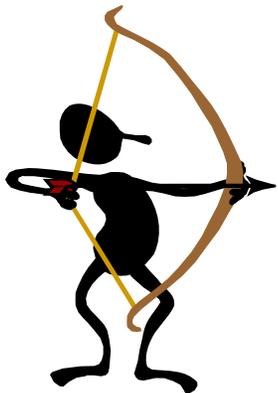
Cronograma, prazos e referências

- Identificação das tarefas principais/críticas e cronograma
- Metas SMART
- Prazos claros com a vistas a serem cumpridos
- Período/época de revisão de performance
- Planos de contingência
- Requisitos de recursos \$\$ e seus estágios (quando precisará)

Definindo Objetivos e Metas

Plano de ação / cronograma

- Objetivos: são resultados abrangentes com os quais a empresa assume um compromisso definitivo.
- Metas: são declarações específicas que se relacionam diretamente a um determinado objetivo.
 - Metas devem ser **SMART**
- Diferenças: objetivo relaciona-se com palavras (esboçando o quadro geral) e meta com números (complementando-o com os detalhes específicos)!



Investimentos e retornos

- Deve refletir em números toda a estratégia do negócio
- Deve mostrar os investimentos necessários e as possibilidades de retornos (e estratégias de saída para o investidor)
- Incluir uma previsão de receitas com horizonte de médio prazo
- Mostrar o prazo para o retorno do investimento com base no fluxo de caixa do negócio / área
- Utilizar índices de retorno sobre o investimento para mostrar a viabilidade financeira do negócio / área

9. Finanças

Investimentos (usos e fontes)

Composição de Custos e Despesas

Principais Premissas (base para as projeções financeiras)

Evolução dos Resultados Financeiros e Econômicos (5 anos, mensal no

ano 1 e semestral/trimestral nos demais)

- Demonstrativo de Resultados
- Fluxo de Caixa
- Balanço

Indicadores Financeiros

- Taxa Interna de Retorno
- Valor Presente Líquido
- *Breakeven e Payback*

Necessidade de Aporte e Contrapartida

Cenários Alternativos

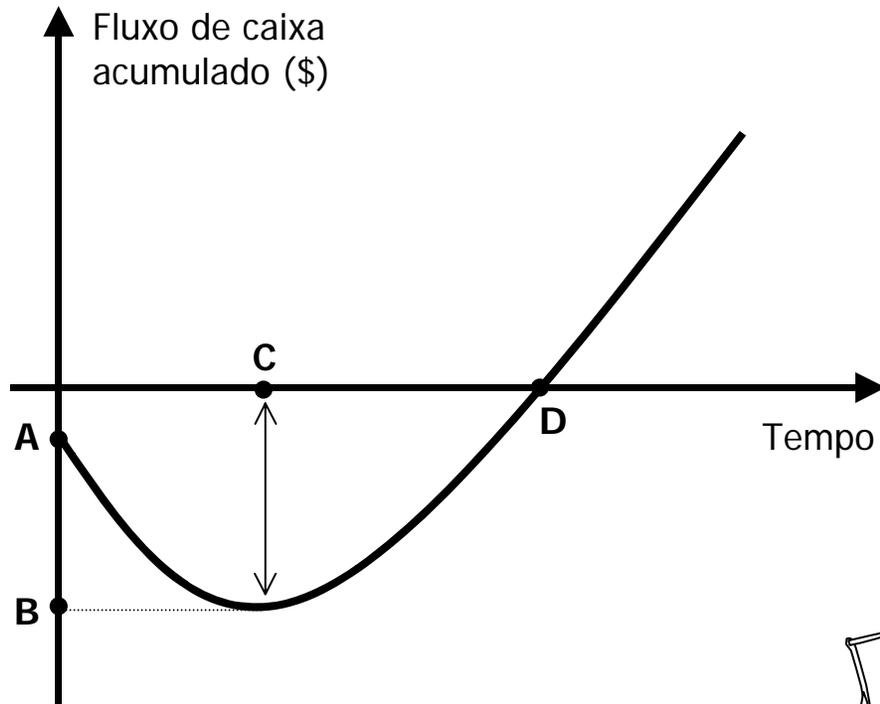
Plano incluindo expansão

Índices Financeiros e Análise de Investimentos

- Servem para avaliar a viabilidade do negócio e probabilidade de sucesso/lucros
- Foco no Lucro
 - Retorno Contábil sobre o Investimento
 - *Payback* (prazo de retorno do investimento)
- Técnicas de Fluxo de Caixa Descontado
 - TIR (taxa interna de retorno)
 - VPL (valor presente líquido)



Gráfico de exposição de caixa

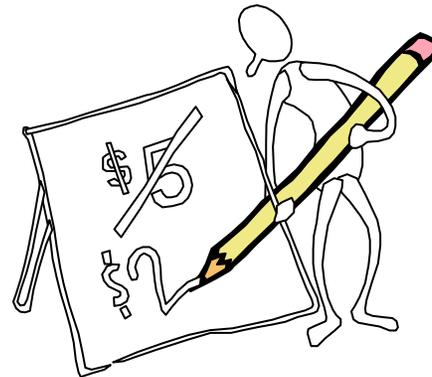


Investimento inicial (ponto A);

Máxima necessidade de investimento, ou maior exposição de caixa (ponto B);

Data do primeiro fluxo de caixa positivo (ponto C);

Quando ocorrerá o ponto de equilíbrio financeiro (ponto D).



DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS

Item	Explicação
Receita Bruta	→ Total Geral das Vendas
(-) deduções	→ impostos, devoluções, e abatimentos
= Receita Líquida	
(-) Custos do Período	→ Gastos referentes à produção e comercialização, ou dos serviços prestados.
= Lucro Bruto	
(-) Despesas	→ São gastos necessários para que a atividade seja desenvolvida (atividades administrativas, de vendas, e financeiras).
= Lucro Operacional	
(+/-) Receita/Despesa não operacional	→ Não proveniente das operações
= Lucro Antes do Imposto de Renda	
(-) Imposto de Renda	
= Lucro Líquido	

Profit and Loss	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
1. RECEITA BRUTA TOTAL	571.916	1.619.994	2.438.300	2.916.526	3.289.593
Deduções					
Impostos (ISS, PIS, COFINS)	49.471	140.129	210.913	252.280	284.550
(-) Total de Deduções	49.471	140.129	210.913	252.280	284.550
2. RECEITA LÍQUIDA	522.445	1.479.864	2.227.387	2.664.247	3.005.043
(-) Total de Custos Operacionais	324.584	746.242	947.696	1.085.642	1.206.178
3. LUCRO BRUTO	197.861	733.622	1.279.691	1.578.605	1.798.865
4. MARGEM BRUTA	38%	50%	57%	59%	60%
(-) Total de Despesas Operacionais	409.181	509.902	587.251	634.792	676.442
5. LUCRO OPERACIONAL	(211.320)	223.720	692.440	943.813	1.122.423
6. MARGEM OPERACIONAL (5/1)	-37%	14%	28%	32%	34%
Despesas/Receitas não Operacionais					
Receitas	26.138	2.823	26.485	88.243	175.013
Despesas					
(-) Total de Despesas/Receitas não Operacionais	26.138	2.823	26.485	88.243	175.013
7. LUCRO ANTES DO IR	(185.182)	226.543	718.925	1.032.056	1.297.436
Impostos					
Imposto de Renda	31.057	105.600	171.064	209.322	239.167
Contribuição Social	16.471	46.656	70.223	83.996	94.740
8. LUCRO LÍQUIDO (NET PROFIT)	(232.710)	74.288	477.638	738.737	963.528
EBITDA	(168.187)	315.320	801.373	1.064.746	1.253.023

Custos operacionais:

Ex.: salários, encargos, depreciação, matéria-prima...

Despesas operacionais:

Ex.: Administrativas (gastos de escritório, salários/encargos pessoal escritório, telefone...); Comerciais (salários, encargos, comissões, telefone, website, combustível...)

EBITDA:

Lucro Operacional + Depreciação + Amortização

Fluxo de Caixa

	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	TOTAL
RECEBIMENTOS													
Receitas à vista													
Receitas à prazo													
Faturamento (vendas)													
PAGAMENTOS													
Custos/Disp. Variáveis													
Compras à vista													
Compras à prazo													
Frete													
Comissão													
Impostos Variáveis													
Terceirização													
Custos Fixos													
Salários													
Encargos Sociais													
Aluguel													
Água													
E. Elétrica													
Telefone													
Disp. Contador													
Disp. Bancárias/Juros/CPMF													
Pró-labore													
Investimentos													
Impostos Fixos													
Outras Despesas													
Custo Total													
SALDO DE CAIXA													

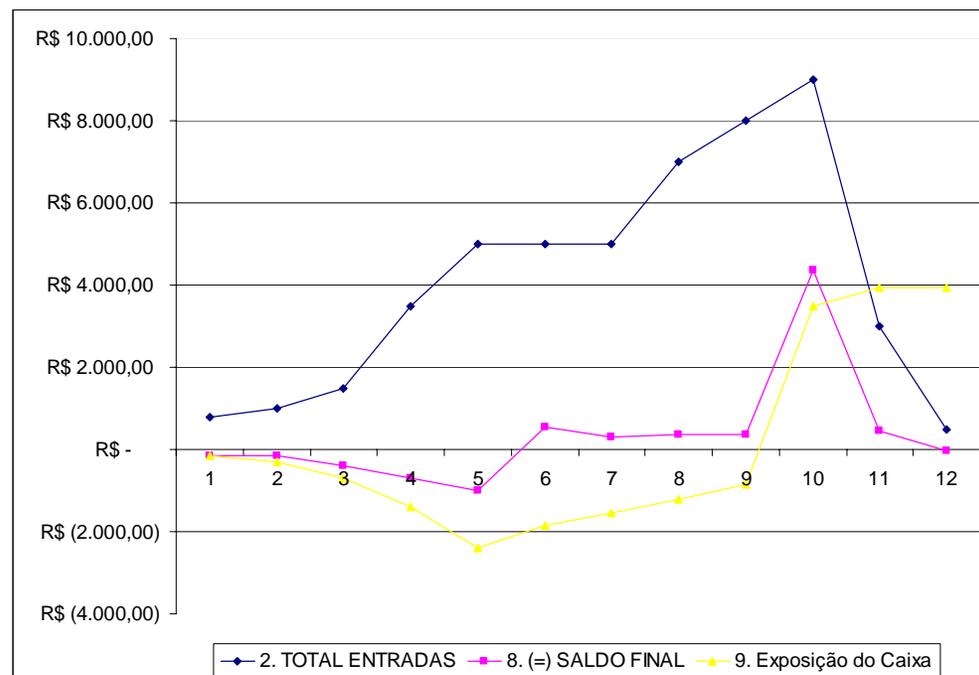
FLUXO DE CAIXA

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
1. ENTRADAS												
VENDAS A VISTA	800	1.000	1.500	3.500	5.000	5.000	5.000	7.000	8.000	9.000	3.000	500
VENDAS A PRAZO												
2. TOTAL ENTRADAS	800	1.000	1.500	3.500	5.000	5.000	5.000	7.000	8.000	9.000	3.000	500
3. SAÍDAS												
FORNECEDORES	300	500	700	2.000	2.000	2.000	2.000	3.000	3.500	2.000	1.000	200
DESPESAS COMERCIAIS	150	150	300	600	2.000	1.000	750	1.050	1.200	750	450	75
DESPESAS ADM.	200	200	300	400	500	450	450	500	550	400	200	100
IMPOSTOS E TAXAS	250	250	500	1.000	1.250	750	1.250	1.750	2.000	1.250	750	125
OUTRAS DESPESAS	50	50	100	200	250	250	250	350	400	250	150	25
4. TOTAL SAÍDAS	950	1.150	1.900	4.200	6.000	4.450	4.700	6.650	7.650	4.650	2.550	525
5. (+) SALDO INICIAL	-											
6. (+) TOTAL ENTRADAS	800	1.000	1.500	3.500	5.000	5.000	5.000	7.000	8.000	9.000	3.000	500
7. (-) TOTAL SAÍDAS	950	1.150	1.900	4.200	6.000	4.450	4.700	6.650	7.650	4.650	2.550	525
8. (=) SALDO FINAL	(150)	(150)	(400)	(700)	(1.000)	550	300	350	350	4.350	450	(25)
9. Exposição do Caixa	(150)	(300)	(700)	(1.400)	(2.400)	(1.850)	(1.550)	(1.200)	(850)	3.500	3.950	3.925

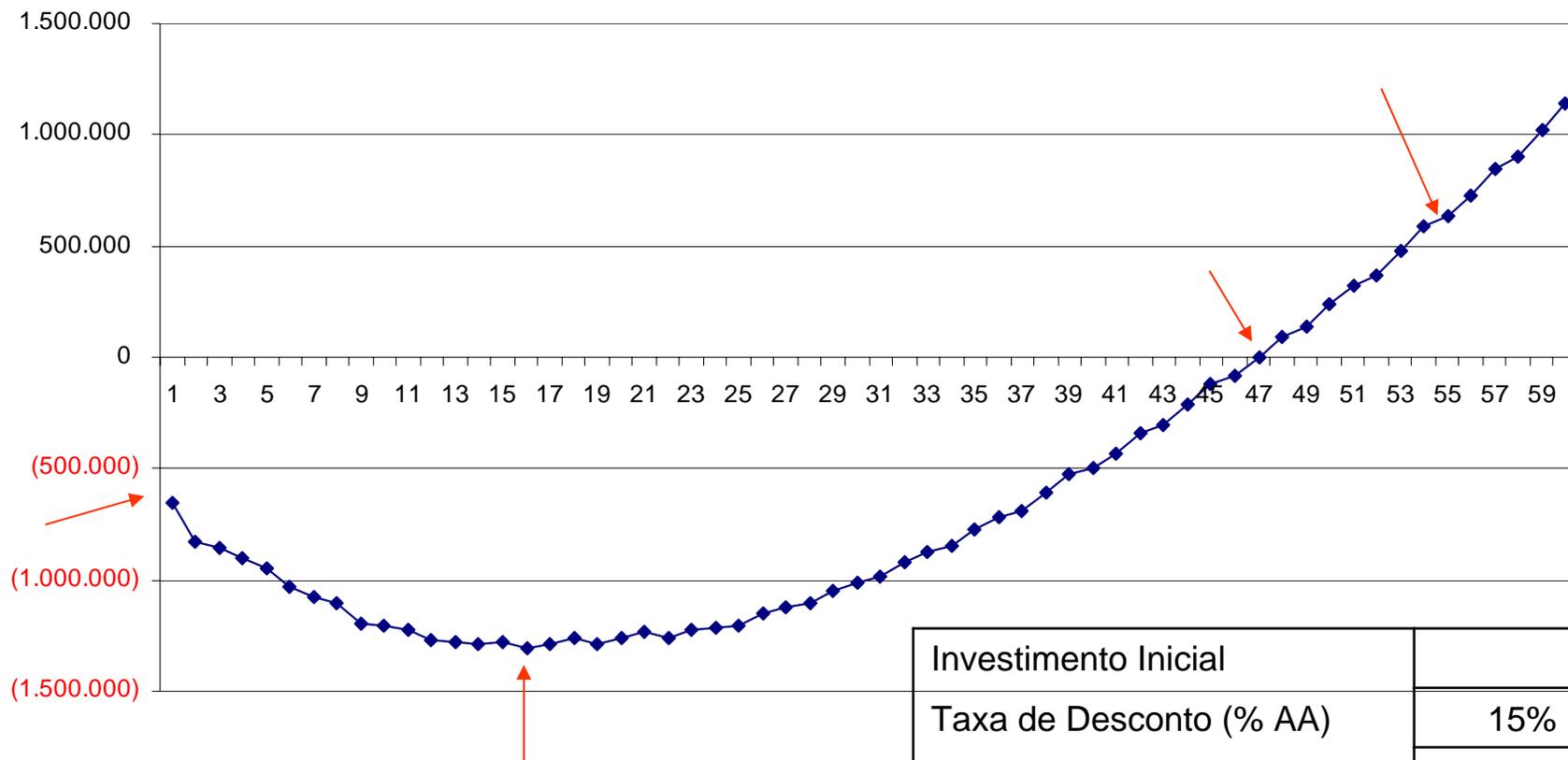
Exposição do Caixa

=

Caixa Acumulado



Exposição do Caixa

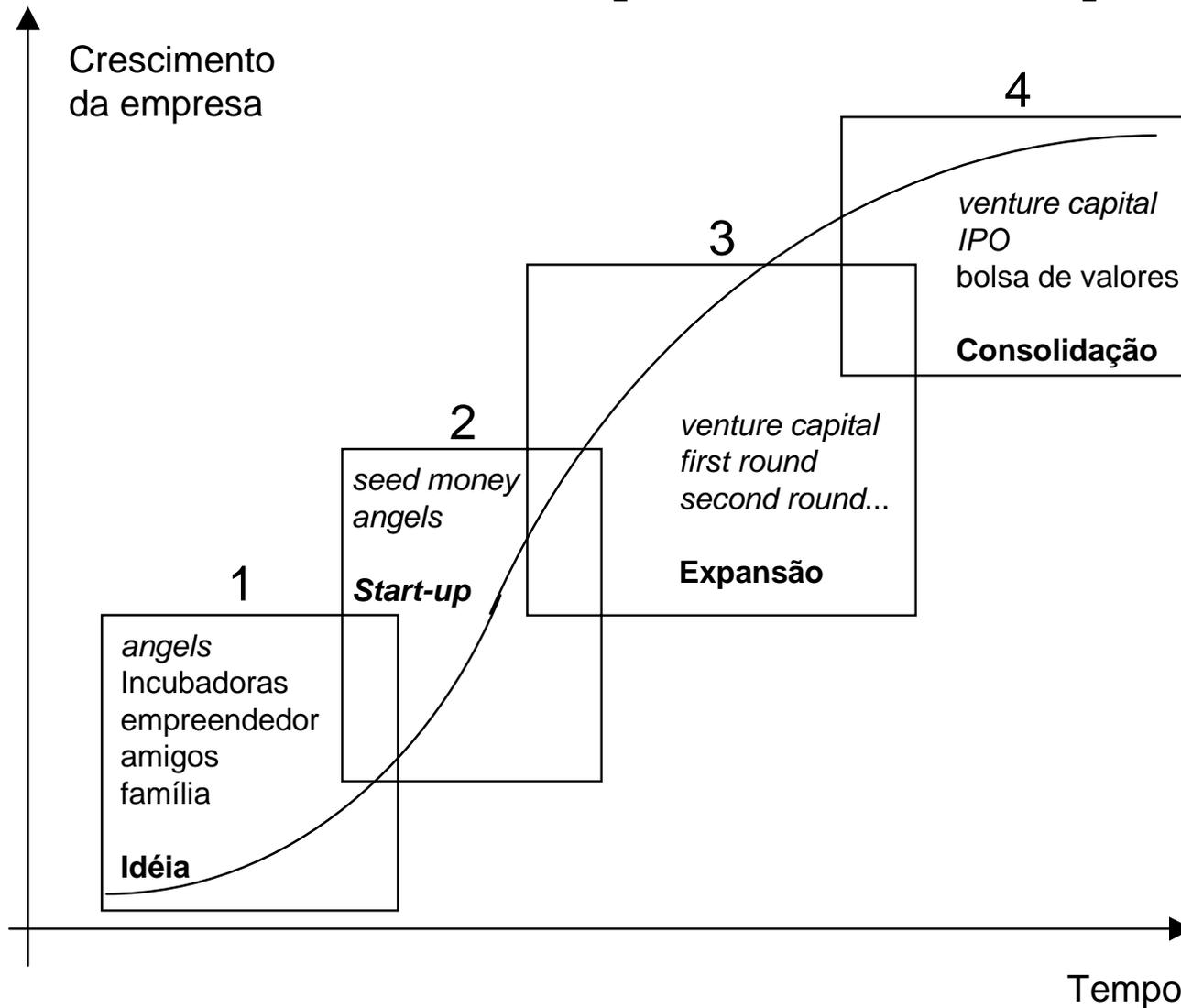


Como você negociaria com um investidor?

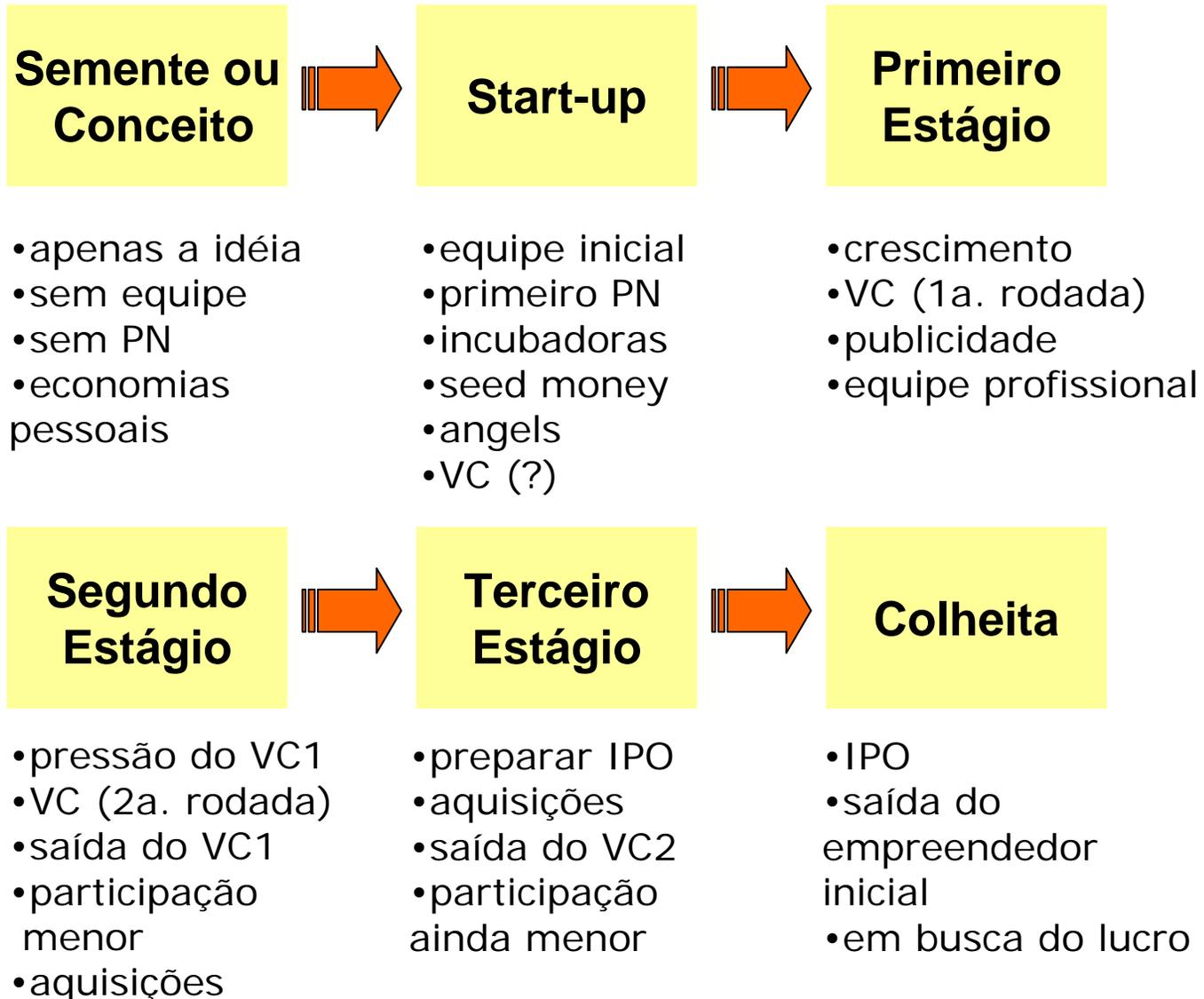
Qual seria sua oferta?

Investimento Inicial	
Taxa de Desconto (% AA)	15%
VPL R\$mil	1.591,1
Payback (anos)	4,26
TIR (% AA)	59,16%
Breakeven	
Pre-money Valuation [R\$mil]	
Post-money Valuation [R\$mil]	

Investimento para start-ups



Fases do financiamento



Quem são os investidores?

FONTE: GEM, 2003-2006	%
Membro próximo da família	43.7
Outros parentes	8.9
Amigo ou vizinho	29.2
Colega de trabalho	8.9
Estranho	9.3

Características dos Angels

Value-adding

Dispersos geograficamente

Menos exigentes que VCs

Caract. do investimento

Procuram pequenos acordos

Preferem start-ups

Investem em vários setores

E ainda...

Network

Garantia de empréstimos

Taxas mais convidativas

Vantagens

Angels

Desvantagens

Pouco \$\$,
sem múltiplos
investimentos

Sempre quer ser
ouvido na firma

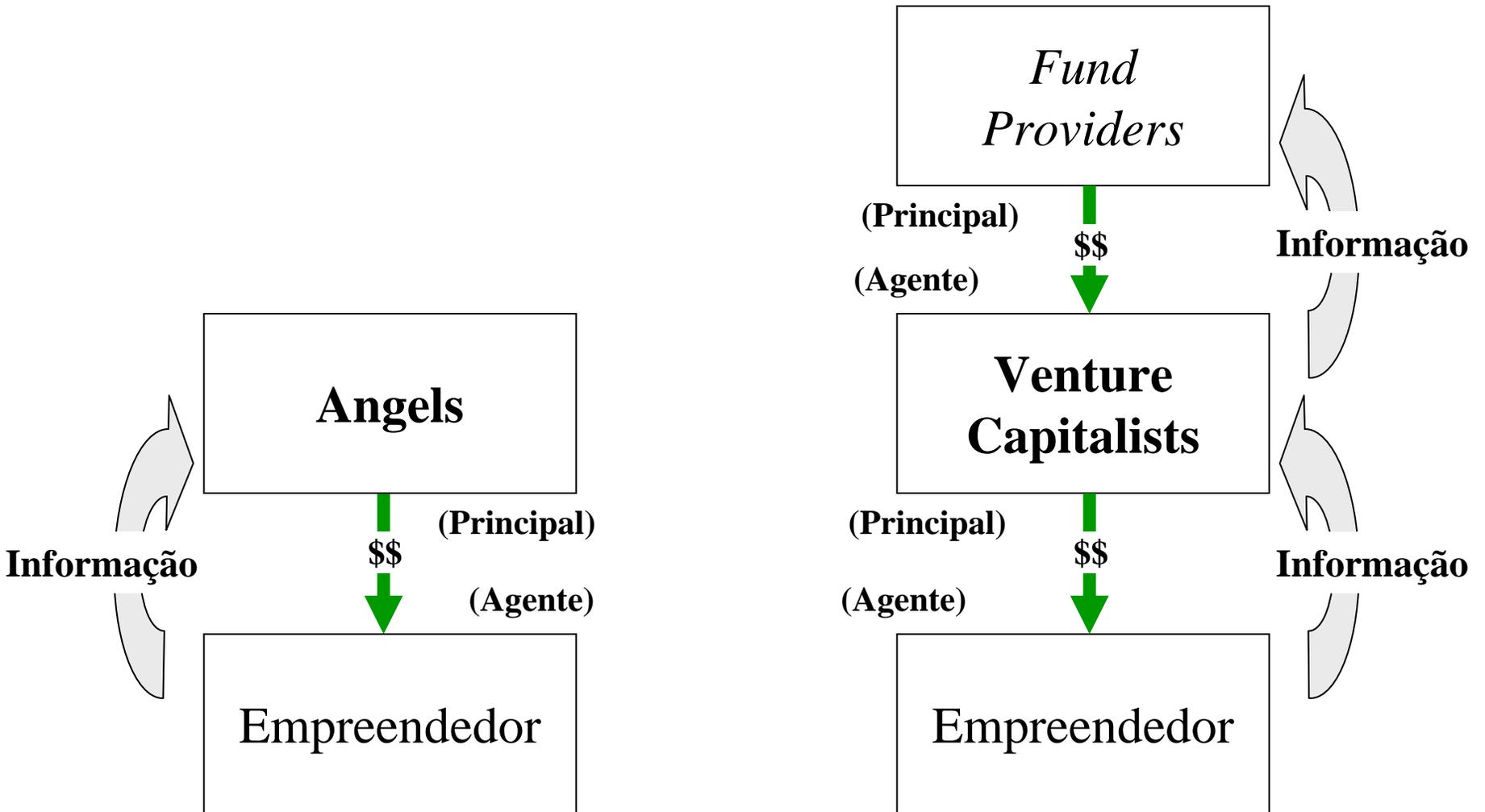
Pode transformar-se
em inimigo...

Informalidade
Difícil de achar

O que os VC's querem?

- Retorno de investimento de:
 - 3 a 5 vezes (300%-500%)
 - dentro de 4 a 7 anos
- E ainda:
 - O post-money de sua empresa deve aumentar de 3 a 5 vezes
 - Post-money = pre-money (valuation antes do VC) + aporte
- O investimento médio é de \$5+
- Round 1 financings: de 25% a 50%
 - Permite uma diluição adicional nos rounds 2 & 3

Angels x VCs



Desinvestimento

O processo de crescimento da empresa que recebe aporte de capital pode levar de 2 a 10 anos.

Para os investidores existe um único objetivo: desinvestir através da venda, ao maior preço possível, da sua participação na empresa.

O estágio de Desinvestimento ou Saída pode ocorrer como segue:

- a) através da venda da participação no mercado acionário através de Oferta Pública de Venda (IPO, Initial Public Offering);
- b) por uma venda direta a outra empresa, normalmente, maior;
- c) através da recompra por parte dos empreendedores/gestores da empresa;
- d) pela liquidação da empresa.

Fontes de recursos não reembolsáveis

- **RHAE - CNPQ** (www.cnpq.br)
 - Editais semestrais ou anuais
 - Recursos para pessoal (RH), treinamentos, trazer especialistas
 - Até R\$200mil para utilizar em 24 meses (média)
 - Foco do negócio: **INOVAÇÃO**
 - Micro e pequena empresa já existente
- **FAP's (Fundações de Amparo à Pesquisa dos Estados)**
 - Exemplo: FAPESP (projeto PIPE)
 - Recursos para estruturar a empresa
 - Fase 1: até R\$100mil (6 meses)
 - Fase 2: até R\$400mil (18 meses)
 - Fase 3: "ponte" com capitalistas de risco
 - Foco do negócio: **INOVAÇÃO**
- **Projeto Inovar Semente e Subvenção Econômica da FINEP**
 - Edital: outubro/2006
 - Aporte de capital de R\$1mi em empresas inovadoras
 - Aporte mínimo de R\$300mil (contrapartida de 5% para MPEs)

Dicas finais

- revise o plano (consultores, professores, board)
- mostre o que você está oferecendo
- faça cenários
- faça uma apresentação ppt de 12 slides/15 minutos
- seja objetivo
- use gráficos e tabelas
- evite excessos: coloque em anexo
- faça sua própria planilha (evite formatos padrões de softwares)
- referencie todos os dados que não são seus
- preocupe-se com a aparência do plano
- encaderne de forma que seja de fácil manuseio
- faça várias versões do plano para cada público alvo diferente
- faça ainda um SE estendido (3 a 5 pg)

Onde obter mais informações e dicas finais

www.planodenegocios.com.br

www.businessplan.com

www.bplan.com

www.anprotec.org.br

www.endeavor.org.br

www.venturecapital.com.br

- Cada plano é diferente
- Escreva você mesmo o plano e solicite revisão de colegas/superiores
- O plano é um trabalho contínuo e mudará assim que você rever a oportunidade