
Guia de Elaboração de um Plano de Negócios

Apresentação

Este documento é um guia para auxiliá-lo na elaboração dos exercícios propostos neste treinamento. Você levará este material consigo e poderá utilizá-lo também para ajudar na elaboração do plano de negócios de seu empreendimento.

Da estrutura recomendada para um plano de negócios, as seções “Análise de Riscos”, “Plano de Ação”, “Proposta de Investimento”, e “Anexos” não serão cobertas nestes exercícios. Para cada seção do plano, apresentamos o conteúdo recomendado, as perguntas que devem ser respondidas na seção e algumas dicas. Note que as ‘perguntas a serem respondidas’ são apenas para checagem; elas não devem ser respondidas literalmente.

Nota: Para simplificar o texto, o termo ‘produto’ significará produto/serviço e o termo ‘cliente’ significará cliente / consumidor.

Conteúdo

1. Síntese do conceito inovador do negócio
2. Descrição do problema / solução proposta
3. Modelo de negócios (de onde virão as receitas, como será cobrado, agentes envolvidos)
4. Descrição do mercado alvo (segmentos, tamanho, concorrentes, tendências)
5. Vantagem competitiva e barreiras de entrada
6. Equipe gerencial e empresa
7. Estágio de desenvolvimento e tempo até o mercado
8. Principais indicadores financeiros
9. O que você está propondo para a sua audiência

Perguntas que você deve responder nesta seção

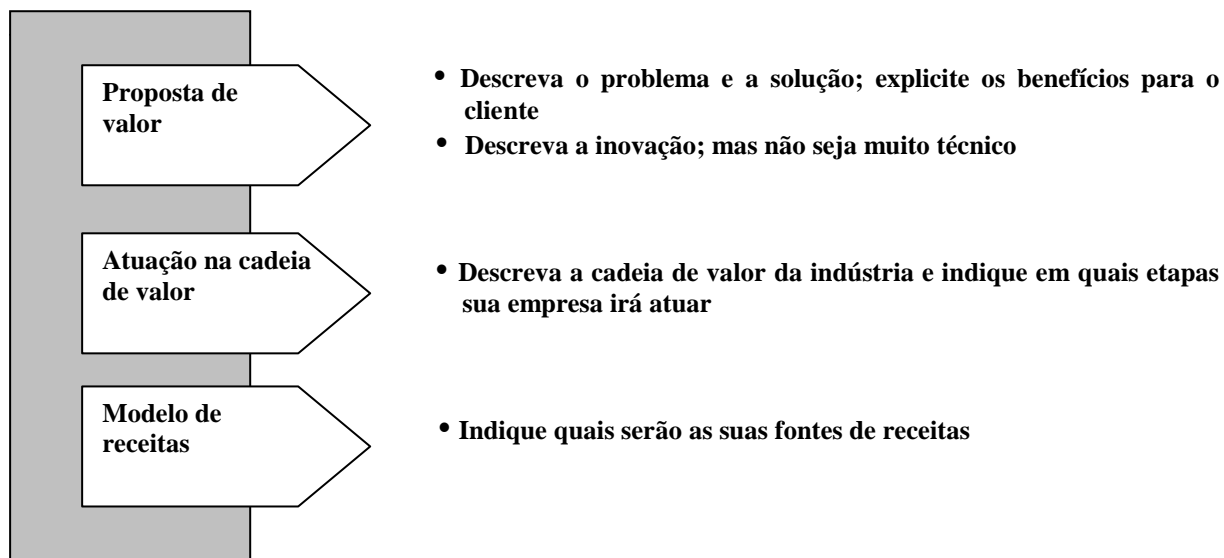
- Que conceitos e informações você quer destacar em todo seu plano de negócios?
- Que necessidade ou problema você está propondo resolver? Como e quão bem você resolve esta necessidade?
- Qual o benefício da sua solução do ponto de vista de seus clientes?
- Como você impede que seus concorrentes (atuais e futuros) imitem seu produto?
- Qual o estágio atual da empresa? Há histórico de sucesso?
- Quem irá gerenciá-la?
- Quão atrativo é o investimento neste negócio?
- O que você quer de sua audiência e o que oferece em troca?

Dicas

- O sumário executivo é a seção mais importante de todas.
- O sumário executivo deve ser um documento auto-contido
- Coloque apenas as informações mais relevantes. Verifique a necessidade de cada palavra.

DESCRIÇÃO DO PRODUTO/SERVIÇO

Conteúdo



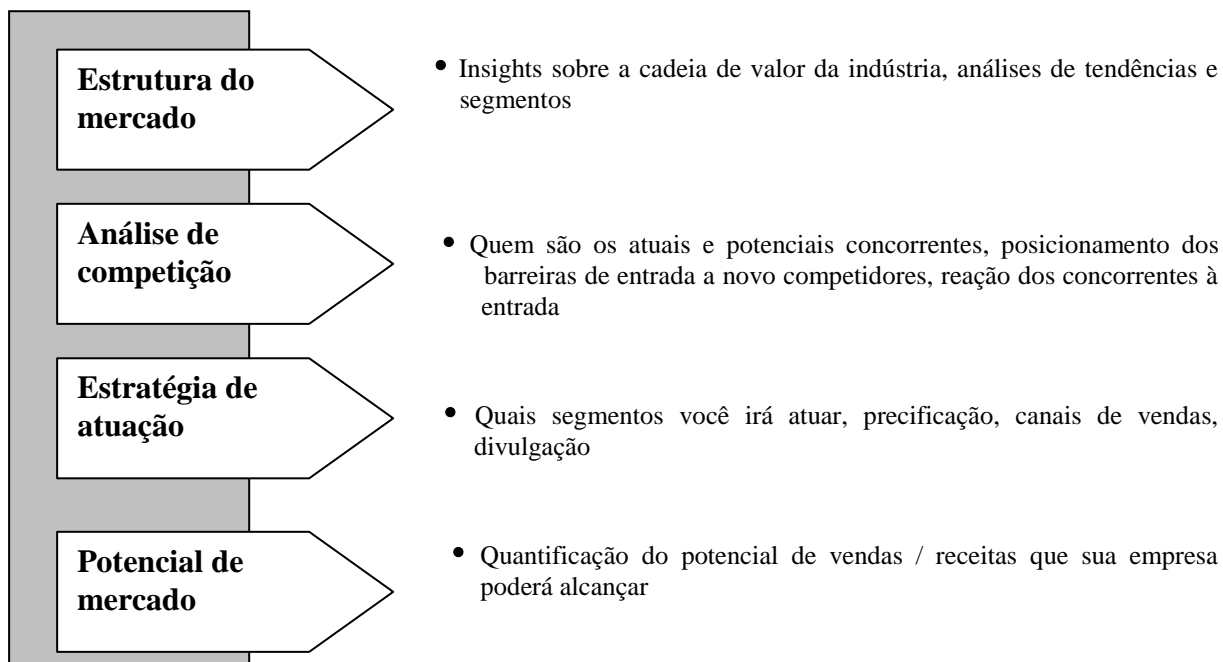
Perguntas que você deve responder nesta seção

- Quem serão seus clientes? Quais as suas necessidades ou problemas que precisam ser resolvidos? Como você propõe a satisfazer estas necessidades de forma superior ao que já existe?
- Onde está a inovação?
- Você pode quantificar o valor do seu produto para o cliente? Exemplo: “o produto permite ao cliente reduzir em 30% seus custos com ligações para celulares”. Contudo, nem sempre será possível fazer quantificação.
- Qual será o posicionamento de sua empresa na cadeia de valor?
- De onde virão suas receitas (i.e., quem irá pagar?) Como você irá cobrar pelo valor criado? (ex: assinatura mensal; pagar pelo uso; divisão de ganhos; pagamento simples)
- Que bandeiras de entrada existem para proteger seu produto de imitadores?

Dicas

- Ressalte os benefícios para os clientes; não os recursos do produto. Os benefícios para o cliente devem estar absolutamente claros.
- Nem sempre a inovação está no produto. Você pode criar valor para seus clientes através de melhor distribuição e acesso, melhor comunicação, menor preço ou forma de cobrança mais adequada para suas necessidades.
- Se possível, ilustre o conceito. Isto é particularmente importante para o público externo.
- Não entre em detalhes técnicos (a não ser que sua audiência queira).
- Barreiras de entrada incluem: patentes e outras restrições legais; relacionamento com clientes; produtos com funcionalidade / design superior; time-to-market; vantagens de custo; custos de mudança; efeito de rede.

Conteúdo



Perguntas que você deve responder nesta seção

- Qual o mercado? Qual o tamanho do mercado?
- Qual a estrutura do mercado? Quais as tendências, players, etc.?
- O mercado é novo? Está em crescimento acelerado?
- Quem são os competidores? Como me diferencio deles? Que reação posso esperar deles?
- Quais segmentos existem? Quais suas características e necessidades? Em quais tenho vantagens sobre a concorrência? Qual será meu posicionamento?
- Como meu produto chegará ao cliente?
 - Canais de venda
 - Divulgação (onde? Quanto irá custar?)
 - Precificação (Quanto cobrar? Como cobrar? Haverá diferenciação de preço?)
- Qual o tamanho (em termos de receitas e/ou vendas unitárias) do mercado / segmentos que você irá atuar? Quanto você irá vender ao longo do tempo?

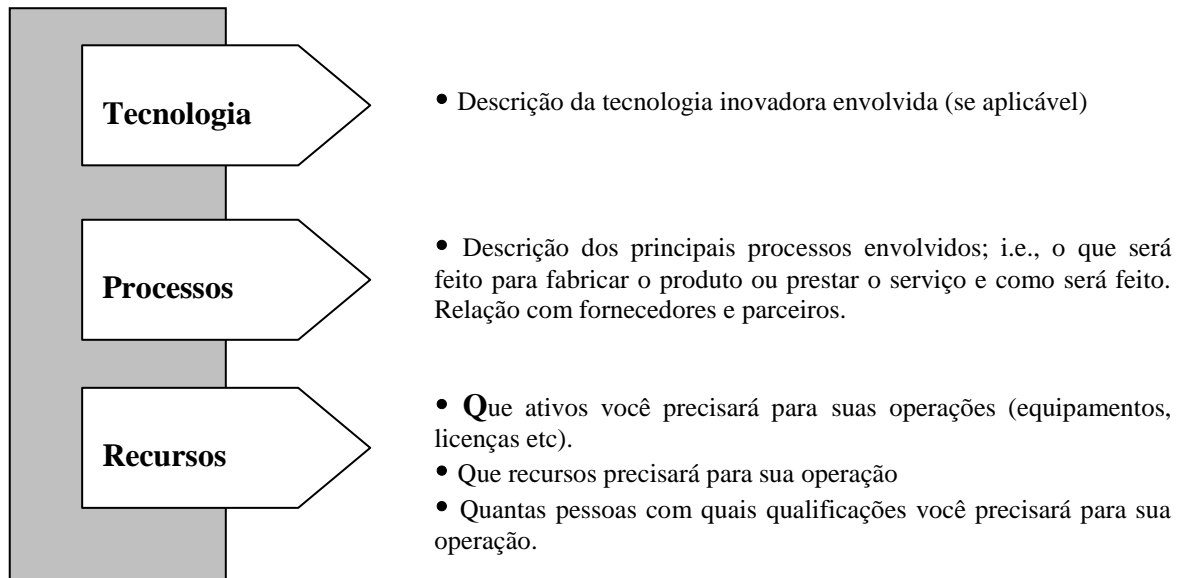
Dicas

- Cuidado com mercados sem concorrência. Planos de negócio que falam que não há concorrência normalmente indicam que os empreendedores não conhecem bem o mercado ou que não há mercado relevante.
- Lembre-se, o que define a concorrência é a proposta de valor. Produtos que resolvem problemas similares são concorrentes, mesmo que sejam tecnologicamente diferentes.
- O importante é analisar como o mercado enxerga o seu produto.

- Inclua análises que mostrem que há interesse do mercado pelo seu produto (relatórios, pesquisas com potenciais clientes, reportagens indicando necessidades não atendidas e outras análises).
- Para construir a projeção de vendas:
 - Baseie-se em dados e premissas sólidas. Sólido aqui não significa exato, mas sim plausível e com fontes verificáveis;
 - Não use o “teorema do mercado chinês”. Isto é, jamais diga que o mercado alvo é muito grande e que você vai conseguir 1% deste mercado (ou 10%; ou qualquer outro valor percentual arbitrário);
 - Se possível, calcule um mesmo resultado através de análises diferentes. Se você partir de duas análises com metodologias e dados de origens diferentes e chegar a resultados similares, isto irá aumentar a credibilidade e suas projeções.
 - De forma análoga, use múltiplas fontes de dados quando possível; Dados de fontes diferentes que são consistentes entre si têm mais credibilidade;
 - Não tente fazer um modelo muito detalhado; ele sofrerá de precisão imaginária. Não adianta nada calcular o detalhe do detalhe sendo que as incertezas sobre as principais premissas limitam a precisão do resultado;
 - Use faixa de valores para expressar suas premissas e resultados quando houver incerteza. É melhor dizer que suas vendas no ano x ficarão entre 10.000 e 15.000 unidades do que projetar vendas de 12.527 unidades (isto é, seus dados de entrada e seu modelo não permitem tamanha precisão). Mas você pode usar outras formas de expressar a incerteza se julgar mais adequado;
 - Por fim, seja criativo. Não existe uma fórmula para fazer uma projeção de vendas.

OPERACIONALIZAÇÃO E INFRA-ESTRUTURA

Conteúdo



Perguntas que você deve responder nesta seção

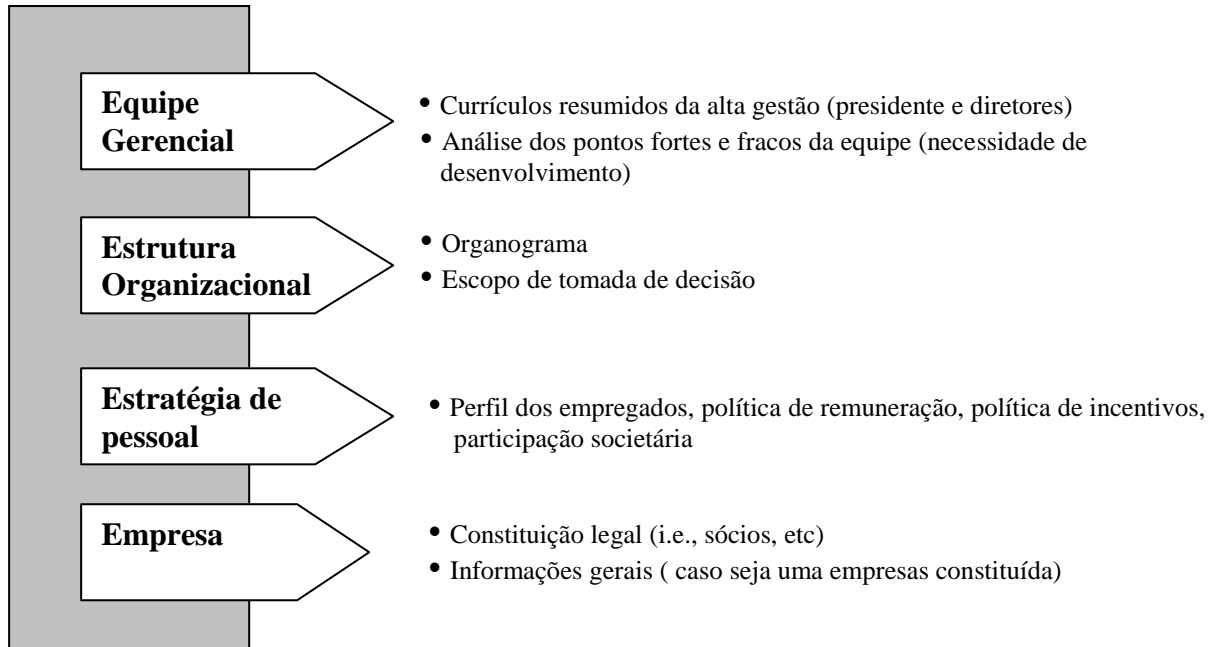
- Existem proteções legais para sua tecnologia? (ex: patente)
- O que será necessário para produzir e vender o seu produto? (ou vender ou prestar o serviço)
- Quais atividades a empresa irá se concentrar e quais irão terceirizar?
- Que recursos será necessários para desenvolver o produto e montar a infra-estrutura necessária? E para vender e oferecer suporte? E para prestar o serviço? Nota: algumas destas perguntas podem não se aplicar

Dicas

- Seja prático: descreva os recursos em grandes categorias. Não entre em detalhes sobre o material de escritório, por exemplo. Concentre-se nos grandes custos;
- Seja realista a respeito dos custos. Verifique exemplo de outras empresas similares e converse com empresários para checar se suas premissas são razoáveis.
- Você provavelmente ainda está subestimando os custos. Faça uma segunda checagem.
- Lembre-se que uma empresa precisa de recursos para crescer. Desconfie se o plano apontar um crescimento grande sem os respectivos investimentos.

EQUIPE GERENCIAL E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Conteúdo



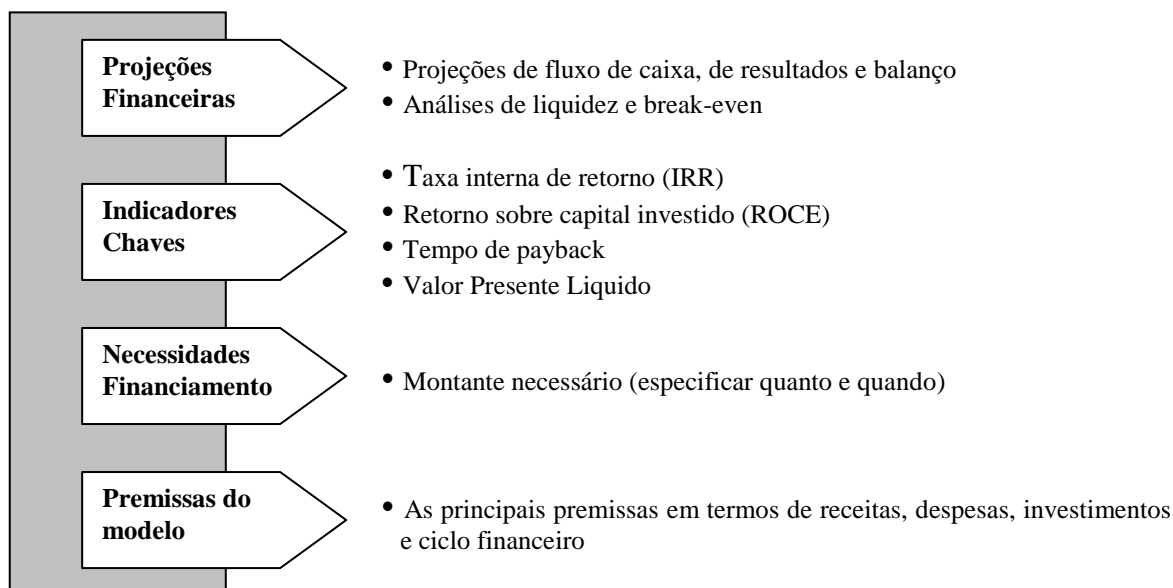
Perguntas que você deve responder nesta seção

- Quem serão os gestores da companhia?
 - Experiência; formação; conhecimentos e habilidades
 - Rede de contatos
 - Visão de negócios; competências técnicas
- Que competências pessoais faltam? Que profissionais faltam?
- Qual será a estrutura organizacional? Os papéis estão claros? As responsabilidades de cada cargo estão bem definidas? O escopo da tomada de decisões está definido? (i.e., quais decisões são de competência dos diretores, do presidente e do conselho)

Dicas

- Seja breve nos currículos dos dirigentes. Use de um quarto a metade de uma página.
- Esta seção é de extrema importância. Do ponto de vista dos investidores, a qualidade da equipe gerencial é um dos itens mais importantes para a decisão de investimento. Do ponto de vista dos próprios empreendedores, conhecer as necessidades de desenvolvimento e definir papéis claros é essencial para o sucesso. Contudo, fazer uma auto-avaliação é sempre uma tarefa difícil. Se possível, busque ajuda externa
- Entre no website de empresas (novas e estabelecidas) e vá á subseção “Equipe Gerencial”, dentro da seção “Sobre a empresa”. Lá você verá exemplos de currículos resumidos.
- Se a previsão é de crescimento acelerado, dê atenção especial para a política de recrutamento de pessoal.

Conteúdo



Perguntas que você deve responder nesta seção

- Qual atividade deste investimento?
- Quais são as premissas que mais afetam os resultados? (identificação dos riscos)
- Qual será a estrutura de custo da empresa atingirá o equilíbrio? Quando teremos recuperado o investimento inicial?
- Quão solvente será a companhia? Quais serão os períodos críticos?
- Quanto de investimento será necessário? Quando ele deverá recorrer?
- O modelo financeiro se baseia em quais premissas?

Dicas

- Não mostre detalhes em cálculos. Indique as premissas e os resultados
- Use gráficos para os principais resultados
- Não tente ser mais preciso que o razoável. Trabalhe com grandes números e faixas de valores.
- Se possível, use cenários (conservador, médio, otimista).
- Faça testes de realidade para verificar quão razoáveis são seus números. (ex: custo total de cada venda; gastos de escritório / funcionários; receita de vendas / vendedor).
- As projeções financeiras devem estar “amarradas” com o restante do plano.
- Lembre-se que os investimentos necessários podem ser feitos em fases. Cada novo investimento pode estar condicionado aos resultados obtidos na fase anterior.

RECOMENDAÇÕES GERAIS

- Mantenha a linguagem e os conceitos de forma simples. O plano de negócio não é um meio para você demonstrar quão profundamente conhece um assunto e sim uma ferramenta de comunicação. Ele deve ser usado para vender a sua idéia (tanto para o público externo quanto interno).
- Escreva de forma clara, sintética e objetiva. Use termos precisos, sem jargões ou escrita rebuscada. Mantenha apenas as informações relevantes e vá sempre direto ao ponto. Mantenha um estilo de escrita único ao longo de todo o texto.
- Estrutura é a chave. Um plano bem estruturado permite que o leitor encontre rapidamente as informações desejadas e que possa fazer a leitura em diagonal. Uma boa estrutura também facilita a assimilação dos conceitos.
- Busque sempre um *feedback* sobre seu plano. E incorpore todo aprendizado nele.
- Mantenha um sistema de versões; e tenha registro de quem tem qual versão. Isto também vale para as apresentações sobre o plano de negócio.
- Sempre adapte a estrutura e estilo para a audiência. Não há um formato padrão para um plano de negócios.
- Sempre mostre a fonte dos dados apresentados.
- Você deve estar confiante que as propostas descritas no plano realmente acontecerão; senão, o plano será uma mera ficção.
- Mantenha os modelos das projeções de mercado, operacionais e financeiras flexíveis em uma planilha eletrônica. A flexibilidade de uma planilha eletrônica permite avaliar opções e cenários para uma melhor tomada de decisão.
- Se você apenas escreveu o plano de negócios, i.e., não foi adaptando suas idéias e planos ao longo do processo, então o plano de negócios é apenas um objeto de decoração. Um dos principais objetivos do plano de negócios é planejar.
- Pense nos principais conceitos que você quer passar (~ 3). Verifique se o documento enfatiza e passa claramente estes conceitos.

“ Things should be as simple as possible, but do not simpler” – Albert Einstein

“As coisas têm que ser o mais simples possível, mas não pobres de informação.