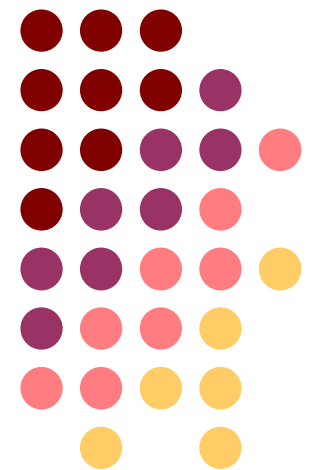


Elaboração e Avaliação de Plano de Negócios

Fabio Silva

Mestrado Profissional
CIn-UFPE - 2007

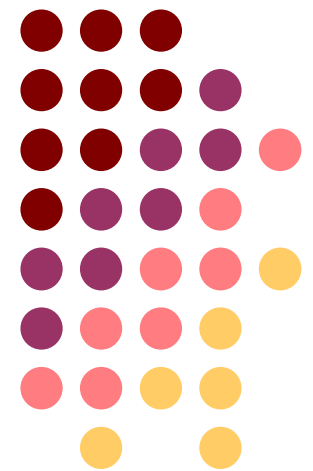


Objetivo

Estudar os principais conceitos, métodos e técnicas para a **elaboração e avaliação** de um **plano de projeto** de investimento em uma oportunidade de **negócio** ou na solução de um problema identificado interna ou externamente a uma organização ou empresa.

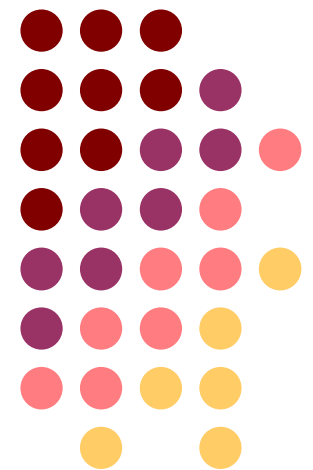
Parte 1 - Conceitos Introdutórios

Estrutura geral do plano de negócios
Público-alvo e seus interesses no negócio
Indicadores de sucesso
Conteúdo do plano
Construção do Plano



Parte 2 – Descrição do Negócio

A identidade da empresa
Estrutura e gestão
Produtos ou serviços

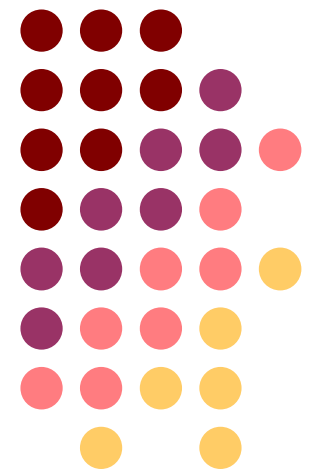


Parte 3 - Plano de Marketing

Introdução (breve) ao Marketing

Análise de Mercado

Estratégias de Marketing



Parte 4 - Plano Financeiro

Introdução (breve) à contabilidade e finanças

Projeções Financeiras

Análise do investimento

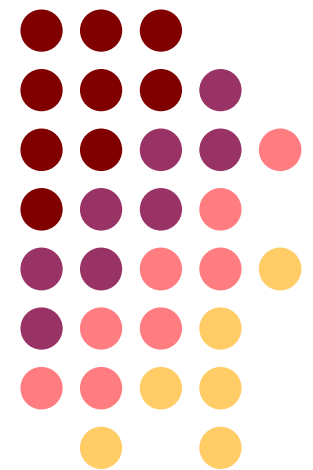


Parte 5 - Avaliação do Plano de Negócios

Critérios de Avaliação

O Resumo Executivo

Apresentação do Plano



Programação

	Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira
08:00	Parte 1 – Conceitos Introdutórios	Parte 3 – Plano de Marketing Introdução ao Marketing	Parte 4 – Plano Financeiro Introdução a finanças	Parte 5 – Avaliação do Plano de Negócios Critérios Resumo Executivo Apresentação Oral
10:00	<i>Intervalo</i>	<i>Intervalo</i>	<i>Intervalo</i>	<i>Intervalo</i>
10:15	Parte 1 – discussão sobre os conceitos e dúvidas	Parte 3 – Plano de Marketing Análise de mercado	Parte 4 – Plano Financeiro Introdução a finanças	Prática em Grupo Plano Escrito Resumo Executivo
11:00	Parte 2 – Descrição do Negócio A identidade da empresa	Prática em grupo	Exercícios em grupo	
12:30	<i>Almoço</i>	<i>Almoço</i>	<i>Almoço</i>	<i>Almoço</i>
13:30	Parte 2 – Descrição do Negócio Produto e Serviço Posicionamento	Parte 3 – Plano de Marketing Estratégias de Marketing	Parte 4 – Plano Financeiro Investimento Inicial Projeções Análises	Prática em Grupo Apresentação Oral Avaliação cruzada
16:00	<i>Intervalo</i>	<i>Intervalo</i>	<i>Intervalo</i>	<i>Intervalo</i>
16:15 17:30	Parte 2 – Descrição do Negócio Prática em grupo	Parte 3 – Plano de Marketing Prática em grupo	Parte 4 – Plano Financeiro Prática em grupo	Apresentação dos planos e avaliações

O Trabalho em Equipe

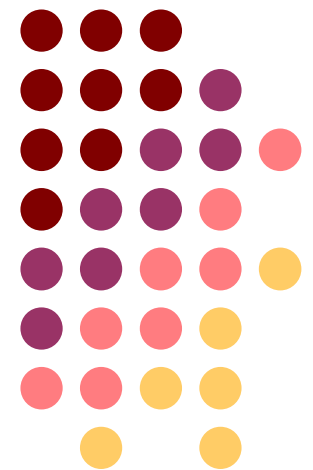
- Estruturar de 5 pessoas cada.
- Definir um tema, problema ou oportunidade para ser desenvolvido como plano de negócio.
 - Produto, serviço, projeto interno ou social, etc.
- Elaborar:
 - O plano de negócios
 - Uma apresentação do plano

Avaliação dos Planos

- Será feita uma avaliação cruzada entre as equipes.
- Cada plano terá uma equipe autora e uma avaliadora.
- A equipe autora entregará o plano para a equipe avaliadora na manhã do último dia do curso.
- A equipe avaliadora irá produzir uma avaliação do plano recebido.
- No último dia:
 - a equipe autora irá apresentar o plano - 15 minutos
 - a equipe avaliadora fará uma apresentação da avaliação - 10 minutos
 - haverá um debate envolvendo as equipes e o restante da turma

Parte 1 - Conceitos Introdutórios

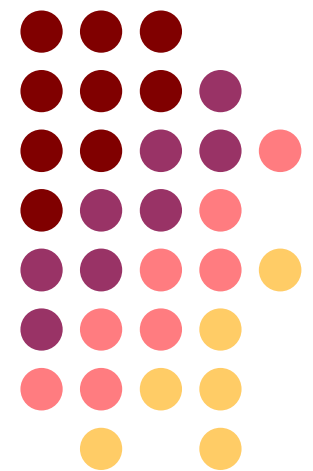
Definições Iniciais
Público-alvo e seus interesses no negócio
Indicadores de sucesso
Conteúdo do plano
Construção do Plano



Definições Iniciais

O que é um plano de negócios

Para que serve



Um plano de negócios é um documento que descreve:

um conjunto de **objetivos de negócio**,

uma **explicação racional** de porque eles podem ser atingidos,

um **plano** para atingi-los

e um **procedimento de verificação** para checar se os objetivos foram atingidos.

objetivos de negócio

problema ou oportunidade

hipótese

variáveis causa e efeito

explicação racional

interna: competências, habilidades, capacidade e maturidade.

externa: tendências do setor, poder, vigor, competência e comportamento dos atores do mercado.

Plano

estratégico

tático

operacional

Procedimento de verificação

indicadores

metas

procedimento de coleta
de dados

FOCO

Interno

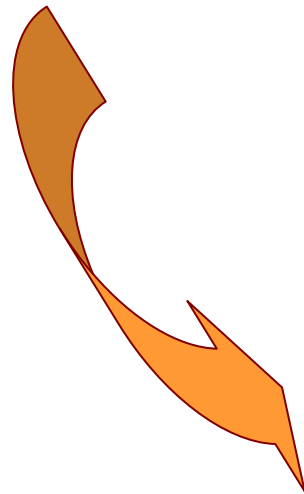
Externo

TIPO

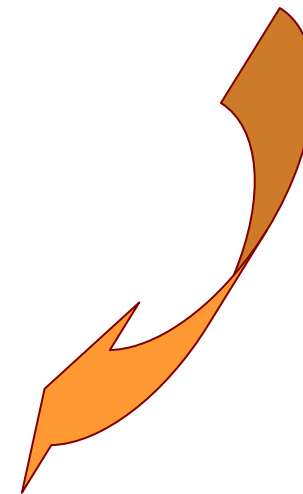
Lucrativos (.com)

Sem fins lucrativos (.org)

Governo (.gov)



Público-alvo
Indicadores
Conteúdo
Apresentação
Avaliação



Planos com **foco externo** são direcionados para atingir os objetivos finalísticos ou realizar a missão do negócio.

Tipicamente estão associados ao desenvolvimento, produção ou venda de produtos ou serviços que serão utilizados diretamente pelos clientes.

Plano com **foco interno** são direcionados para a produção de resultados intermediários que são necessários para que objetivos externos sejam atingidos.

São classificados em planos de expansão, substituição, modernização e intangíveis (como P&D).

Exemplos

desenvolvimento de novos produtos ou serviços

ampliação de linha de produção de produto existente

implantação de novo sistema de informações gerenciais

reforma de instalações

remodelagem de processos organizacionais

implantação de novo plano de cargos e salários

ampliação de mercado geográfico

implantação de melhoria de processo de software

Razões para Planejar

- Descrever claramente o negócio
- Facilitar a tomada de decisões
- Identificar e diminuir riscos
- Comunicar interna e externamente
- Negociar com bancos e investidores

Alguns Usos do Plano

- Guiar a criação e implantação da empresa
- Auxiliar no acompanhamento do desenvolvimento da empresa
- Atrair parceiros e sócios
- Buscar investimento de risco ou financiamento
- Divulgar a empresa para o mercado
- Comunicar objetivos e estratégias para os colaboradores internos e externos

Perguntas Centrais

- **O que será vendido, para quem e como isso será feito?**

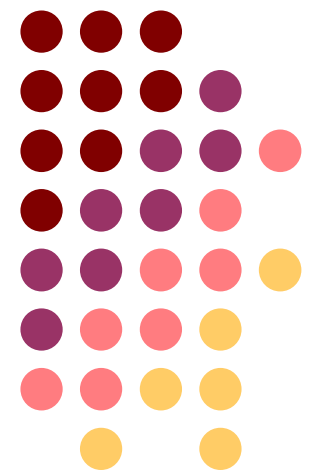
ou seja ...

- **Como este negócio vai gerar riqueza para o empreendedor e bem estar para a Sociedade?**

Público-alvo e seus interesses no negócio

Público alvo e foco do plano

Interesse dos investidores



Foco Externo

Banqueiro privado

Financiador público

Sociedade

Investidor de risco

Banco de
desenvolvimento

Business angel

Governo

Dono

Acionista

Conselhos de
Administração

Diretor

Chefe imediato

Colaboradores

Foco Interno

Para organizações com fins lucrativos, o público-alvo externo inclui investidores e clientes.

Os público-alvo externo para organizações sem fins lucrativos são em geral os patrocinadores e os clientes dos serviços.

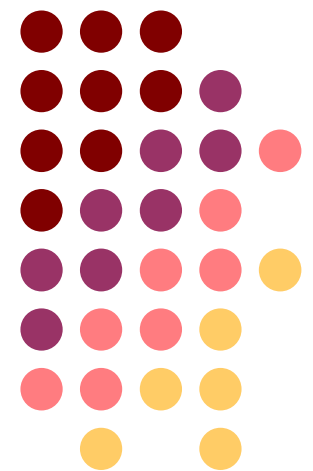
No caso de governos, o público-alvo externo inclui os cidadãos em geral, eleitores, agências de fomento nacionais e internacionais como Banco Mundial, Nações Unidas, etc.

Interesses dos Investidores

- Banco privado
 - Pagamento do empréstimo e garantias
 - Foco financeiro
- Fundo de Capital de Risco
 - Crescimento do negócio e saída com lucro
 - Foco no mercado
- Business Angel
 - Crescimento do negócio e saída com lucro
 - Foco no empreendedor

Indicadores de sucesso

Indicadores .gov, .com, .org



indicadores.gov

Operacional



Estratégico

Indicadores de Esforço/Processo			Indicadores de Resultado		
Monitoração de Tarefas	Avaliação de Atividades	Enumeração de Produtos	Medição de Efetividade	Análise de Cust/Benefício	Avaliação de Impacto no Problema
Indicadores de realização das tarefas: cronograma, custos, escopo, contratos, etc.	Indicadores de sucesso das atividades	Produtos desenvolvidos a partir da agregação dos resultados da atividades	Objetivos Internos ou Resultados Intermediários	Indicadores de Eficiência	Resultados Finalísticos que resolvem o problema ou demonstram aproveitamento da oportunidade

indicadores.com

Dimensões	Indicadores
Eficiência Interna	<ul style="list-style-type: none">• Cumprir o cronograma• Terminar dentro do orçamento• Restrições de recursos respeitadas
Impacto no Cliente	<ul style="list-style-type: none">• Atingir o desempenho funcional• Atingir as especificações técnicas e os padrões• Ganhos para o cliente• Satisfazer as necessidades do cliente• Resolver o problema do cliente• O cliente utiliza o produto• O cliente expressa satisfação
Sucesso Direto para o Negócio	<ul style="list-style-type: none">• Reconhecimento comercial imediato• Aumento imediato de receita e lucros• Aumento da participação no mercado
Preparação para o Futuro	<ul style="list-style-type: none">• Criará novas oportunidades no futuro• Posicionará a empresa de forma mais competitiva• Criará um novo mercado• Suportará o desenvolvimento de novas tecnologias• Adicionará novas capacidades e competências

indicadores.org

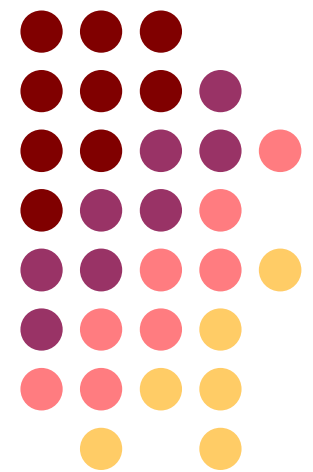
- Maximização do Resultado financeiro
 - semelhante ao lucro
- Maximização de Receita
- Maximização de Uso
 - número de usuários do serviço e nível de uso
- Foco no uso
 - capacidade disponível
- Recuperação total dos custos
 - equilíbrio receita-despesa
- Recuperação parcial de custos
 - diminuição do subsídio
- Maximização de orçamento ou da oferta
- Maximização da satisfação dos colaboradores

Conteúdo do Plano

Conteúdo geral

Conteúdo mínimo

Conteúdo e audiência

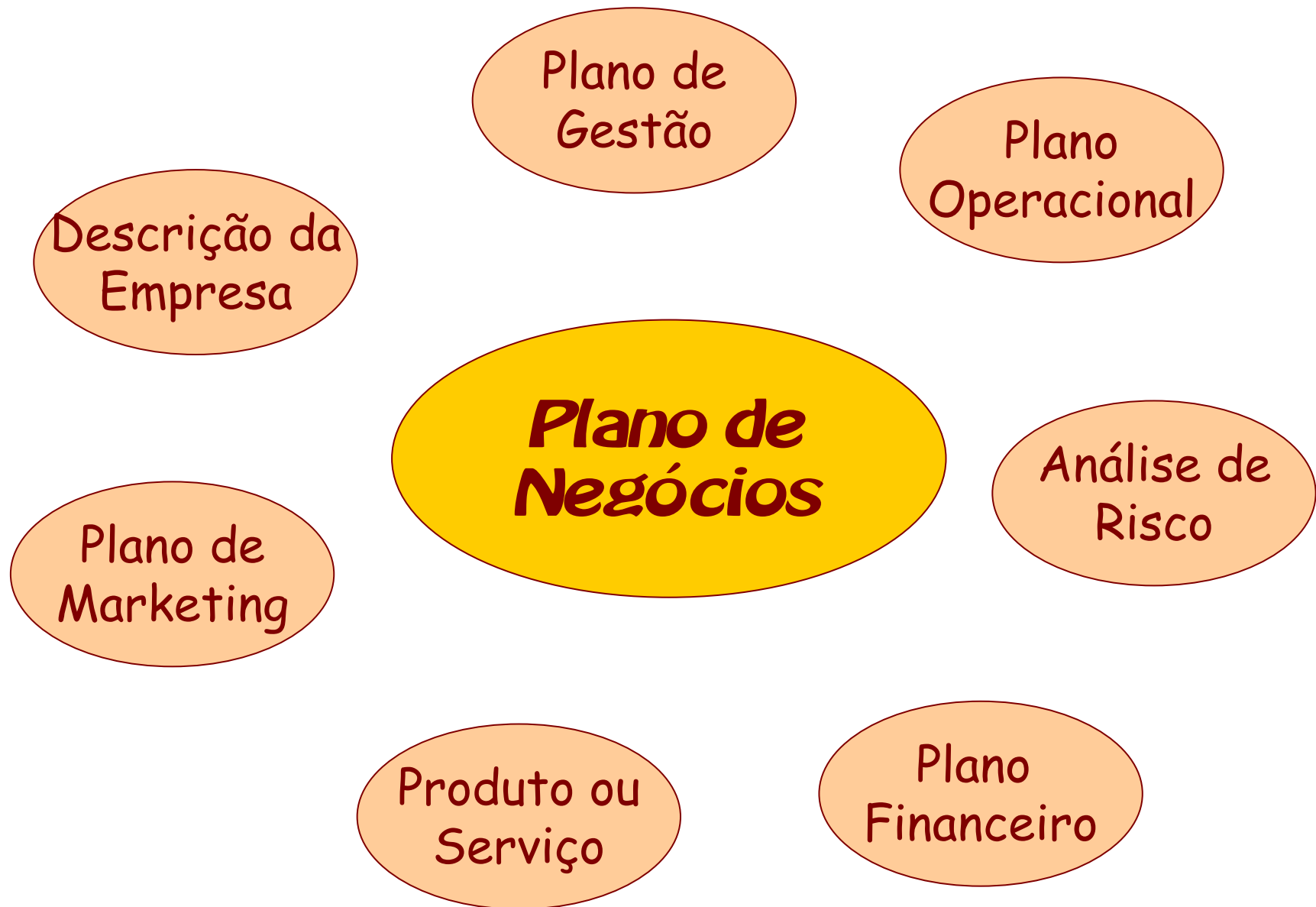


Plano de negócios é uma ferramenta da tomada de decisão.

Não existe um formato fixo.

O conteúdo e formato são definidos pelos objetivos, foco e público-alvo.

Um plano deve conter toda informação necessária para tomada de decisão.





Conteúdo e Audiência

Um plano para uma ONG deve discutir a adequação entre os objetivos do plano e a missão da organização.

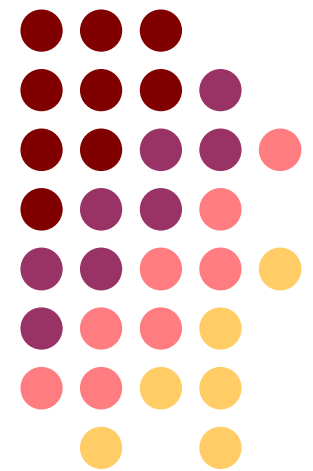
Bancos se preocupam com inadimplência, portanto, um plano para um empréstimo deve convencer o analista da habilidade da empresa em pagar o empréstimo. Indicadores diferentes do mercado devem ser justificados.

Capitalistas ou investidores estão interessados no investimento inicial, viabilidade do negócio e mecanismo de saída. Um plano para capital de risco deve apresentar argumentos sobre oportunidades de crescimento e vantagem competitiva sustentável que irão levar a um alto valor de venda na saída do investidor.

Planos externos normalmente incluem informações mais detalhadas da organização ou time que irá desenvolvê-lo.

Construção do Plano

Como planejar: os 6 passos
Primeiro passo: localizar o plano
outline.com
Pesquisar informações
Seqüência de planejamentos



Como Planejar: os 6 Passos

- Localizar o plano:
 - definir o público-alvo e o objetivo do plano
- Construir um *outline*
- Pesquisar e coletar informações
- Usar a rede de relações para suprir deficiências
- Planejar, Planejar, Planejar ...
- Revisar

Primeiro passo: localizar o Plano

	Interno	Externo
.com		
.org		Criação de centro de inclusão digital
.gov		

Primeiro passo: localizar o Plano

	Interno	Externo
.com	Implantação de um plano de cargos e salários.	
.org		
.gov		

Primeiro passo: localizar o Plano

	Interno	Externo
.com		
.org		
.gov		Duplicação de estrada

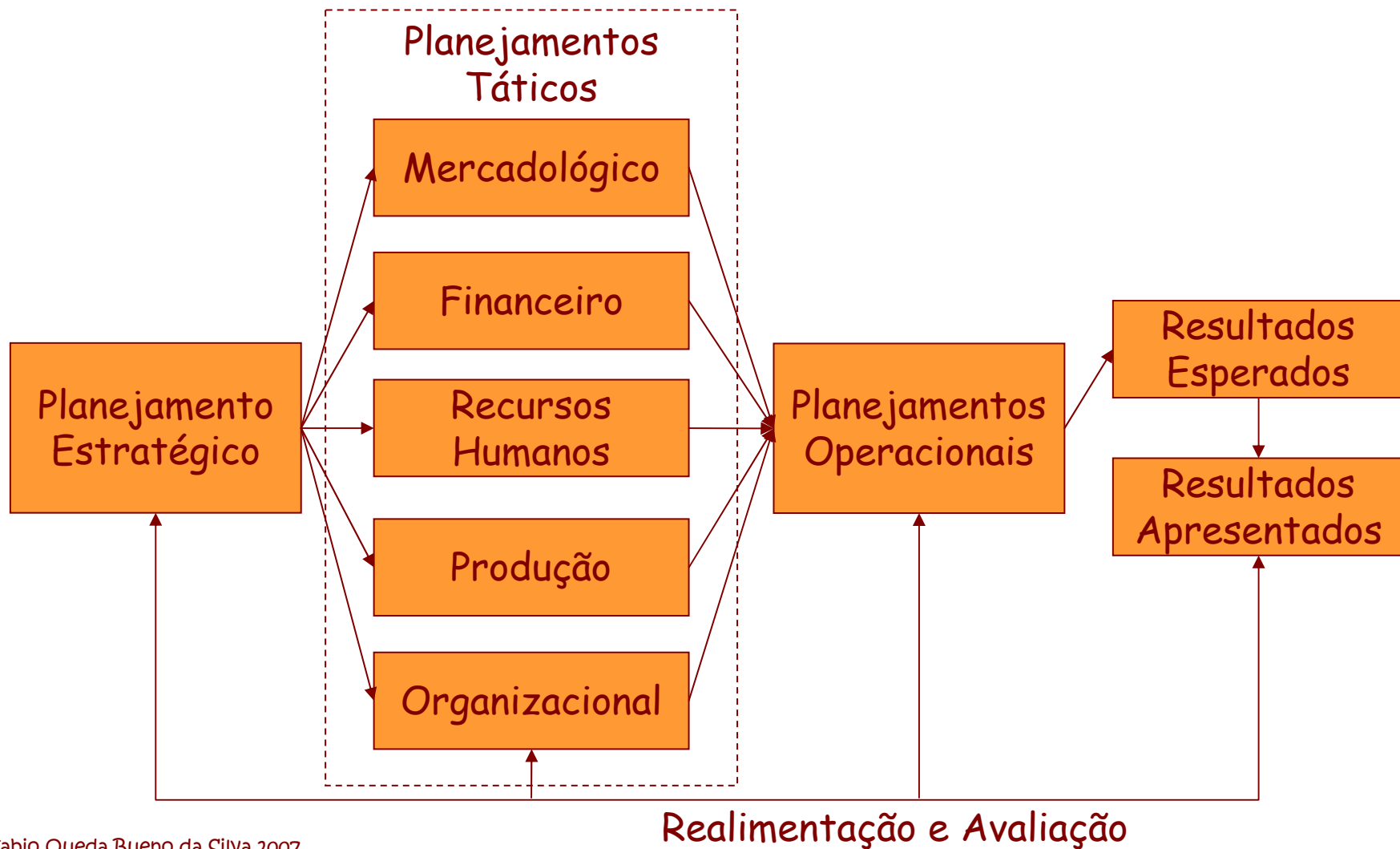
outline.com

- **Resumo Executivo**
- **A Descrição do Negócio**
 - *Setor de Negócios*
 - *Identidade*
 - *Estrutura e Gestão*
 - *Produto ou Serviço*
 - *Posicionamento*
- **Plano de Marketing**
 - *Análise de Mercado*
 - *Estratégias de Marketing*
- **Plano Financeiro**
 - *Investimento Inicial*
 - *Projeções Financeiras*
 - *Análise de Índices*
- **Anexos**

Pesquisar Informações

- **Internas**
 - indicadores financeiros, de produção, etc.
 - tecnologias e ferramentas
 - competências e habilidades da equipe
 - possíveis fragilidades conhecidas em relação aos objetivos
- **Externas**
 - tendências do setor
 - comportamento dos atores do mercado
 - ameaças aos objetivos

Seqüência de Planejamientos



Resumindo ...

Público-alvo

- É o principal fator que influencia a ênfase a ser dada no plano de negócios
- Cada tipo de investidor ou decisor irá analisar o plano sob critérios diferentes e vai dar pesos distintos para cada elemento de análise
- Os três principais pontos gerais de análise são:
 - Empreendedor
 - Mercado
 - Finanças
- Escolha a ênfase de acordo com o objetivo do plano e público-alvo.

Foco do Plano

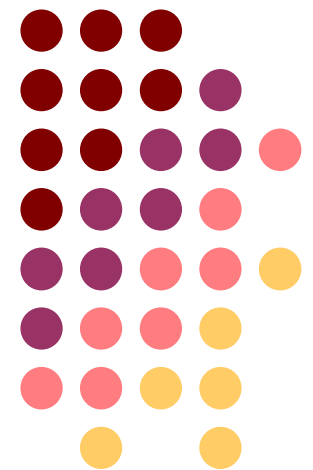
- Um plano pode ter foco interno ou externo
- O foco também influencia o conteúdo e ênfase dada a cada um dos elementos do plano
- Localizar o plano quanto ao foco e público-alvo é o primeiro passo para o planejamento de negócios

Apresentação

- *Assim como o conteúdo, a apresentação do plano também deve ser dirigida ao público-alvo específico*
- *Todo plano deve ter pelo menos uma apresentação oral e uma escrita*
- *O resumo executivo é a parte mais importante da apresentação. Deve existir um para cada público-alvo, mesmo que a apresentação detalhada seja a mesma.*

Parte 2 – Descrição do Negócio

O setor de negócios
A empresa
Os produtos ou serviços



Questões a serem respondidas

- Qual o setor de negócios?
- Como a empresa está estruturada para atender seus clientes?
- Quem são os empreendedores, quais são suas competências e o histórico de suas realizações?
- Quais os objetivos de futuro?
- Quais produtos e serviços?
- Como a empresa se posiciona no seu setor?
- Qual a estratégia de preços?

O Setor de Negócios

Iniciar com uma explicação sobre o setor no qual a empresa irá atuar.

Pontos essenciais:

Explicar porquê.

Apresentar fatos concretos baseados em referências.

Mostrar problemas quando existirem.

Objetivo: mostrar que a empresa é forte em um setor que tem potencial de demanda e escala para seus produtos ou serviços.

A empresa

- Identidade
 - Direciona as ações internas
 - Comunica uma imagem externamente
 - Define a percepção desejada da empresa pelo mercado
- Estrutura e Gestão
 - Suporta a inovação
 - Constrói confiança nos investidores
 - Apresenta diferenciais competitivos

A Identidade da Empresa

(segundo Collins & Porras, HBR 1996)



- Ideologia Central:
 - Missão
 - Valores
- Projeção de Futuro:
 - Objetivos de longo prazo (BHAG)
 - Visão de futuro

Missão

- 3M: To solve unsolved problems innovatively.
- Nike: To experience the emotion of competition, winning and crushing competitors.
- Merck: To preserve and improve human life.
- Walt Disney: To make people happy.
- Ford: Atender às necessidades de transporte de nossos clientes, aprimorando nossos produtos e serviços, prosperando como empresa e propiciando retorno aos acionistas.

Valores

- Sony: Elevation of the Japanese Culture to National Status
- Walt Disney: Fanatical Attention to Consistency and Detail
- Merck: Corporate Social Responsibility
- Nordstrom: Never Being Satisfied

Objetivos de longo prazo

- (alvo) Sony, 1950: Become the company most known for changing the worldwide poor-quality image of Japanese products.
- (inimigo) Nike, anos 60: Crush Adidas.
- (modelo) Giro Sport Design: Become the Nike of the Cycling industry.
- (interno) Rockwell, 1995: Transform this company from a defense contractor into the best diversified technology company in the world.

Visão de Futuro

"We will create products that will pervasive around the world. ... We will be the first Japanese company to go into the US market and distribute directly. ... We will succeed in innovations that US companies failed at - such as the transistor radio. Fifty years from now our brand will be as well known as any in the world. ... And will signify innovation and quality that rivals the most innovative companies elsewhere."

Sony, 1950.

A Estrutura e Gestão

- Figura jurídica
- Estrutura organizacional
 - Orientada a projetos, inovadora ...
- Modelo de gestão
 - Suporte à inovação, eficiente, etc.
- Capital humano
 - Sócios
 - Capital intelectual essencial
- Parcerias e terceirizações
 - Como adquirir vantagem competitiva?
- Infra-estrutura e localização
 - É diferencial? Distribuição ou acesso a mercado ...

Estrutura e Gestão

- **Questões a serem respondidas:**
 - Quais as razões para a escolha da figura jurídica?
 - Existe legislação específica que pode influenciar o funcionamento do negócio?
 - Quais são os diferenciais que os sócios trazem para o negócio?
 - O estilo de gestão é coerente com os valores, missão, visão e objetivos?
 - A estrutura é corente com a dinâmica do setor de negócios?

Produto ou Serviço

- Descrição
 - Completa e entusiástica ...
- Diferencial
 - Do posicionamento em relação à concorrência
 - Da estratégia de preço
- Propriedade Intelectual
 - Própria (protegida?)
 - De terceiros (licença?)
- Estágio de desenvolvimento
 - Idéia
 - Protótipo
 - Produto acabado/em comercialização

Produto ou Serviço

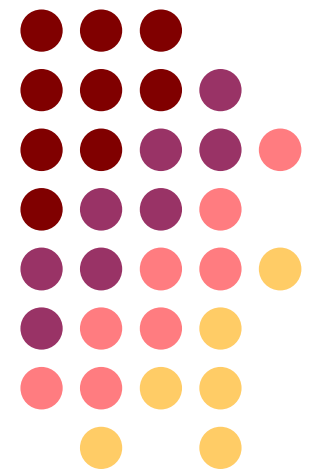
- **Questões a serem respondidas:**
 - Qual são os diferenciais que tornam o produto ou serviço único?
 - Quais necessidades dos clientes serão atendidas?
 - Qual a percepção que o empreendedor quer que o mercado tenha do produto ou serviço?
 - Como a competição se posiciona?

Parte 3 - Plano de Marketing

Introdução (breve) ao Marketing

Análise de Mercado

Estratégias de Marketing



Plano de Marketing

- É o resultado de um processo de planejamento.
- Define o que vai ser vendido, por quanto, em que quantidade, para quem e como será feito.
- É a principal fonte de informações para o plano financeiro.

Plano de Marketing

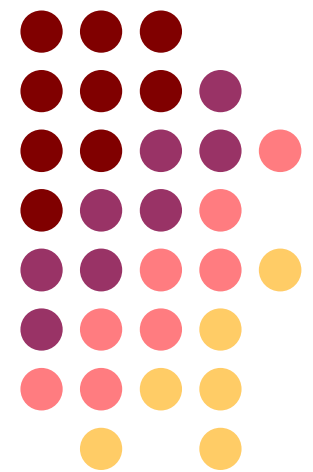
- **Análise do Mercado:**
 - **Consumidores**
 - **Concorrência**
 - **Fornecedores**
 - **... e outros atores**
 - **...**

- **Estratégias (4 Ps):**
 - **Produto**
 - **Preço**
 - **Ponto de Venda**
 - **Promoções**

O Plano de Marketing

- **Questões a serem respondidas:**
 - Quantas unidades serão vendidas?
 - De quais produtos ou serviços?
 - Para quais clientes?
 - Através de quais canais?
 - Com qual preço?
 - Em quanto tempo?

Introdução ao Marketing



Marketing

- O marketing é o processo que busca identificar, quantificar e satisfazer as **necessidades e desejos** dos clientes, através de **produtos e serviços**, atendendo a uma **demanda** e gerando riqueza para a empresa.

(Kotler)

Necessidades Humanas

Fazem parte da constituição humana. São estados de carência percebida.

Desejos

São as necessidades humanas moldadas pela cultura e características individuais.

Produto ou Serviço

Tudo que satisfaz uma necessidade ou desejo

O que faz a diferença

Valor: a percepção do cliente da diferença entre as vantagens de possuir um produto e o custo para adquiri-lo.

Satisfação: desempenho do produto percebido

Qualidade: "ausência de defeitos"

Os desejos são descritos como objetos que satisfazem as necessidades.

À medida que a sociedade evolui, os desejos de seus membros aumentam.

À medida que o homem vai sendo exposto a objetos que despertam o seu interesse e desejo, as empresas tentam fornecer produtos e serviços que satisfaçam esses desejos.

(Kotler)

Desejos que podem ser comprados:
demandas

Como Prever a Demanda

O que as pessoas dizem:

Pesquisas das intenções dos compradores

Conjunto de opiniões da força de vendas

Opinião de especialistas

O que as pessoas fazem:

Testes de mercado

O que as pessoas fizeram:

Indicadores-guias

Análise estatística da demanda

Testes de Mercado

Experimentação	Recompra	Ação
Alta Alta Baixa Baixa	Alta Baixa Alta Baixa	Comercializar o produto Reprojetar ou abandonar Aumentar propaganda e a p.v. Abandonar o produto

PARA QUE SERVE A PESQUISA DE MERCADO?

Conhecer melhor o mercado.

Diagnosticar o perfil do consumidor (hábitos e motivações de consumo).

Definir estratégias de ação e comunicação.

Consolidar ou reposicionar marca.

METODOLOGIAS DE PESQUISAS

A metodologia quantitativa permite um mapeamento e dimensionamento das opiniões e atitudes.

A metodologia qualitativa permite a expressão das opiniões dos indivíduos sem a rígida limitação de categorias preestabelecidas.

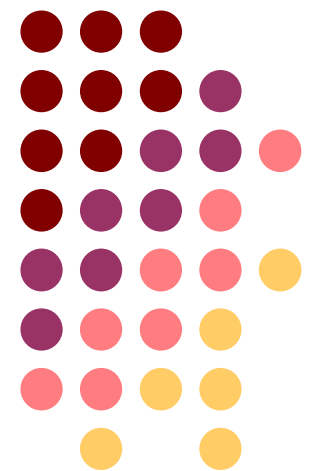
- Levantamento de opiniões mais subjetivas.
- Motivações.
- Representações psicológicas.
- Comportamentos e atitudes.
(Pode ser utilizada técnica projetiva)

QUANDO UTILIZAR A QUANTI OU A QUALI?

Quantitativa = Quer saber quanto...?	Qualitativa = Quer saber Por quê...?
<ul style="list-style-type: none">• Quando os objetivos sugerem mensurar ou mapear a amplitude de um fato ou fenômeno numa dada população.• Quando se deseja testar hipóteses quantificáveis.• Quando já se tem informações delimitadas e precisas sobre o objeto e se deseja ampliar as informações.• Quando o objeto possibilita um tratamento quantitativo dos dados sem prejuízo à profundidade do conteúdo e para os objetivos da pesquisa.	<ul style="list-style-type: none">• Quando os objetivos sugerem a coleta de dados "subjetivos" (significados, visões de mundo, etc.).• Quando se possui poucas informações sobre o assunto (estudos exploratórios) e há a necessidade de aprofundar questões.• Quando se deseja avaliar produtos e serviços sob a ótica da clientela.• Para avaliar dados como complemento ou contraponto aos indicadores quantitativos.• Quando se pretende fazer testes de argumentos de comunicação ou venda.• Para entender motivos de rejeição ou aceitação de produtos/ serviços.

Análise de Mercado

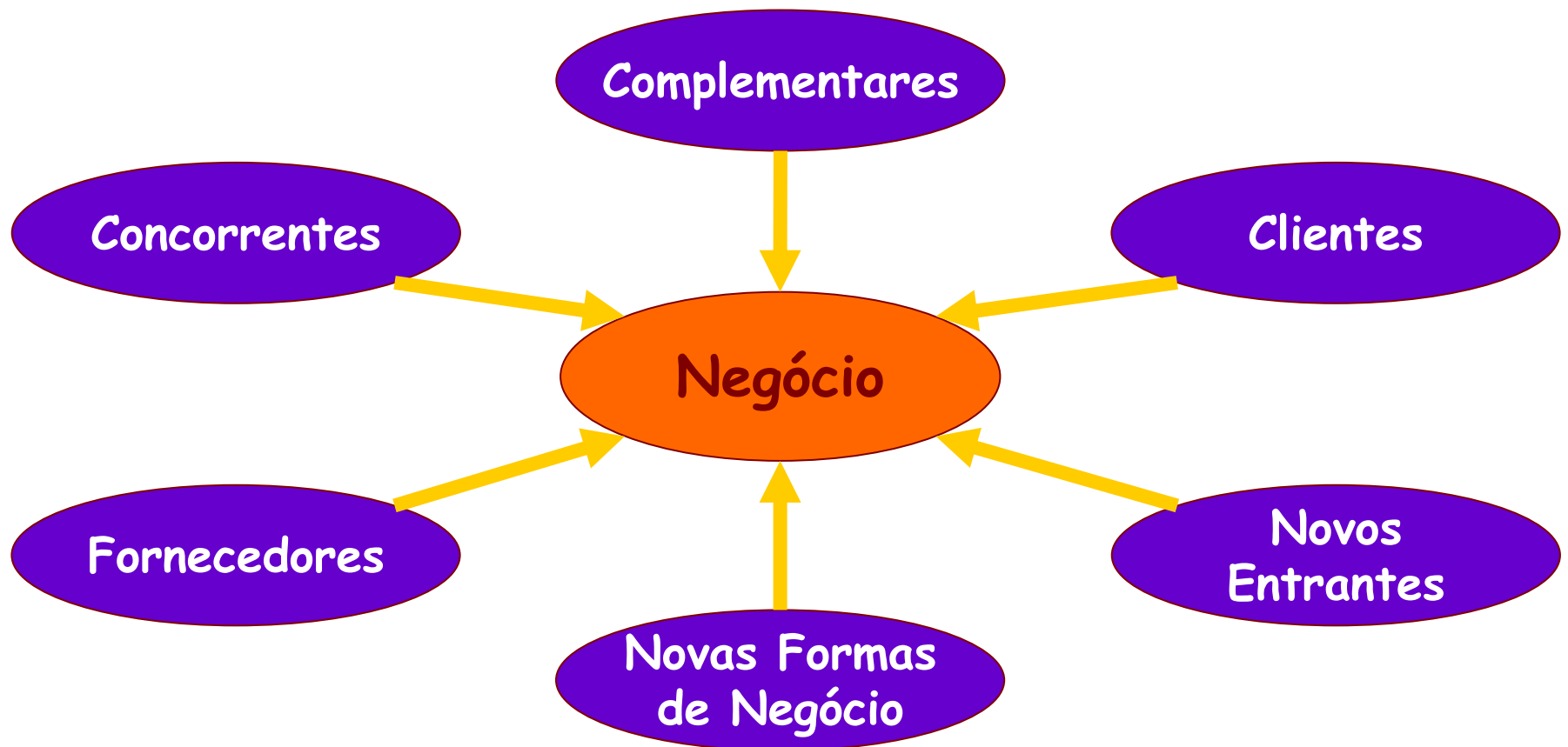
Forças de Mercado



Análise de Mercado

- Definir claramente o mercado consumidor qualitativa e quantitativamente.
- Fornecer evidências concretas sobre a demanda para o produto ou serviço da empresa.
 - Fornecer números baseados em dados concretos do setor.
- Analisar a influência dos demais atores do mercado.
- Fornecer informações para a definição das estratégias de marketing.

Forças de Mercado



Clientes

- **Segmentação:**
 - Identificar e quantificar diferentes grupos de consumidores, com diferentes necessidades e desejos, e seu potencial de consumo

- **Objetivo de Mercado:**
 - Decisão de quais segmentos atender.

Concorrência

- Empresas que podem (concorrência atual) ou poderão (novos entrantes) atender necessidades e desejos dos seus consumidores, mesmo com produtos e serviços diferentes.
- É essencial definir as ameaças da concorrência na realização dos objetivos do plano de negócio.
- A concorrência também pode ser analisada através de uma segmentação.

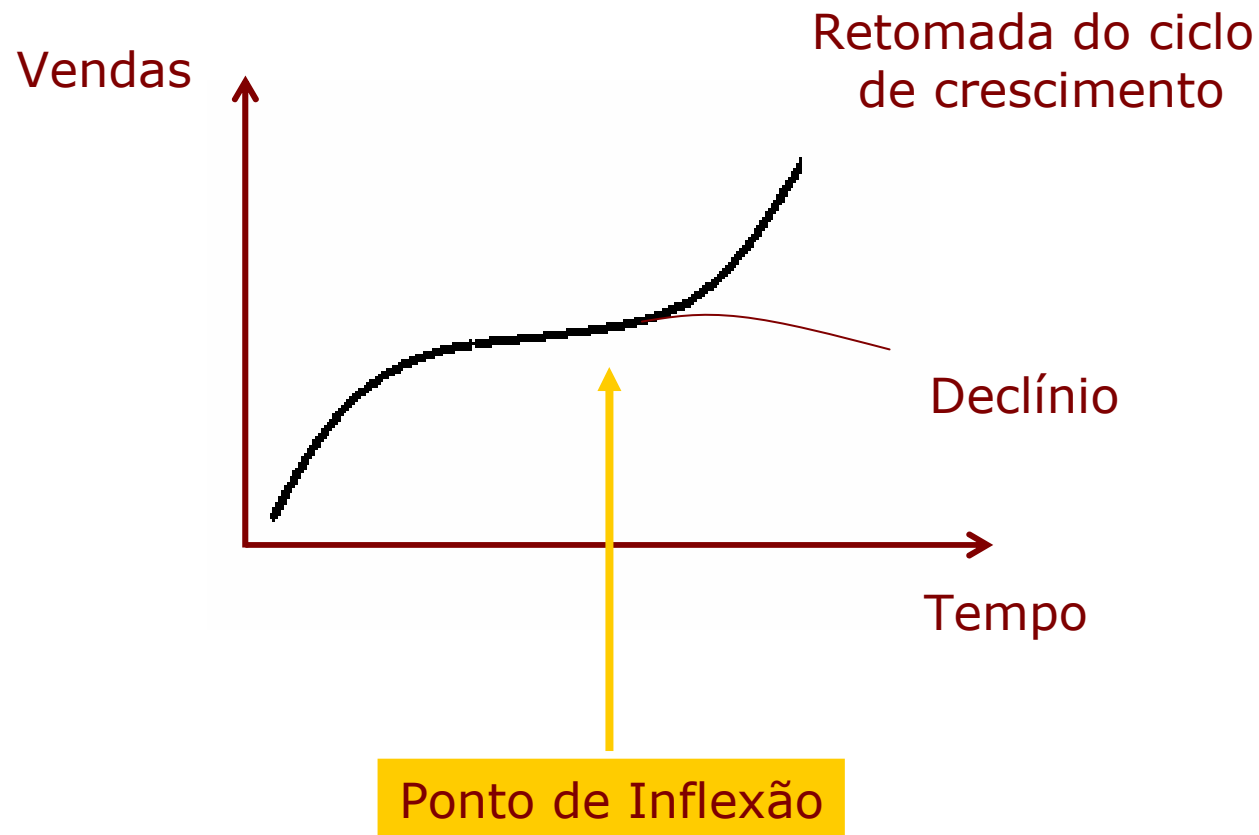
Fornecedores

- Fornecem insumos ou serviços necessários a fabricação de produtos ou prestação de serviços aos clientes.
- São importantes porque:
 - Influem na qualidade do produto ou serviço final.
 - Podem ser utilizados como diferencial competitivo em relação à concorrência através de parcerias.

Novas Formas de Negócio

- Novas tecnologias ou modelos de negócio podem criar novas formas de atender às necessidades e desejos dos clientes.
- Novas formas de negócio podem deslocar líderes de mercado porque, em geral, representam uma quebra de paradigma.
- Quebras de paradigma, em geral, acontecem em pontos de inflexão...

Pontos de Inflexão



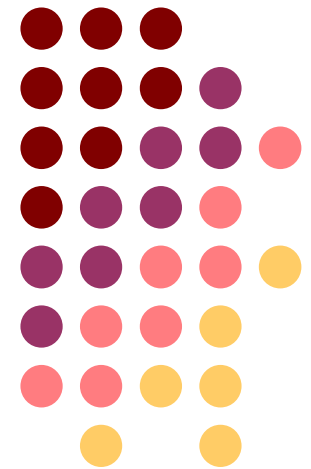
Estratégias de Marketing

Produto

Preço

Ponto de venda

Promoção



Elementos da Estratégia

- Definição, posicionamento e adequação do **Produto**.
- Determinação do **Preço**.
- Identificação e implantação de canais de distribuição e venda (**Praça ou Ponto**).
- Definição de mecanismos de **Promoção**, propaganda e relações com o cliente.

Desenvolvimento de novos produtos

Identificação de oportunidades

Viabilização das idéias

Análise das viabilidades

Teste de conceito

Teste de mercado

Introdução do produto no mercado

Comercialização



***Abrindo um parêntesis para falar de
inovação ...***

Initial Considerations

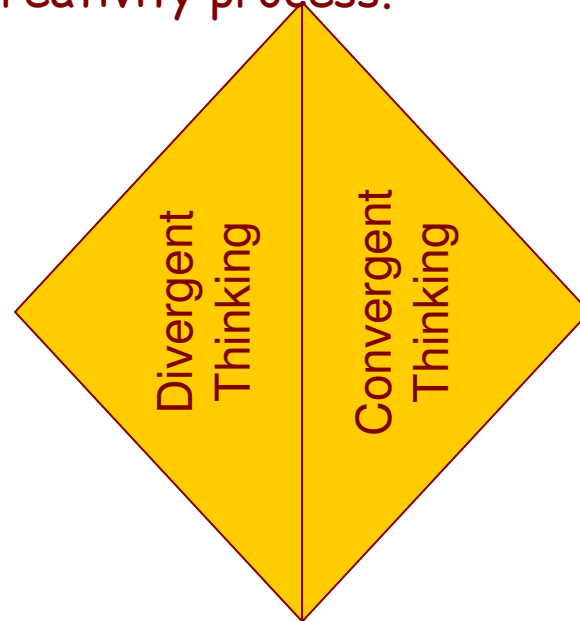
- Innovation starts from a market perspective, and not from a Science & Technology one.
- Necessary ingredients for innovation are:
 - Market needs (known or yet to be uncovered)
 - Skills and Creativity (in S&T and Market and Sales)
 - An environment for divergent thinking (where "aliens can succeed")
 - Urgent patience (to evaluate options)
 - Convergent thinking (to implement chosen alternatives)

Divergence and Convergence in the Creativity Process

Creativity, an essential ingredient in the innovation process, happens or ignites in environments in which divergent thinking (idea and options generation) is well balanced with convergent thinking (options selection).

Too much or too little of either process can lead to failures in the innovation or development processes.

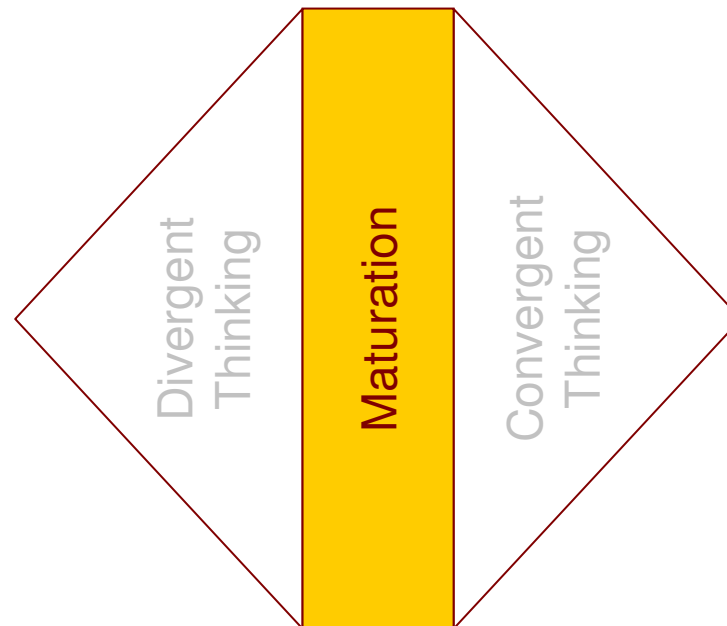
Management of innovation is the management of divergence and convergence in the creativity process.



Time to Mature

Reaching convergence towards the choice of alternative courses of action in innovation is a trick process. Innovation teams require a time to think over, analyze, and mature ideas developed in the divergent thinking process, before they can select alternatives in the convergent process.

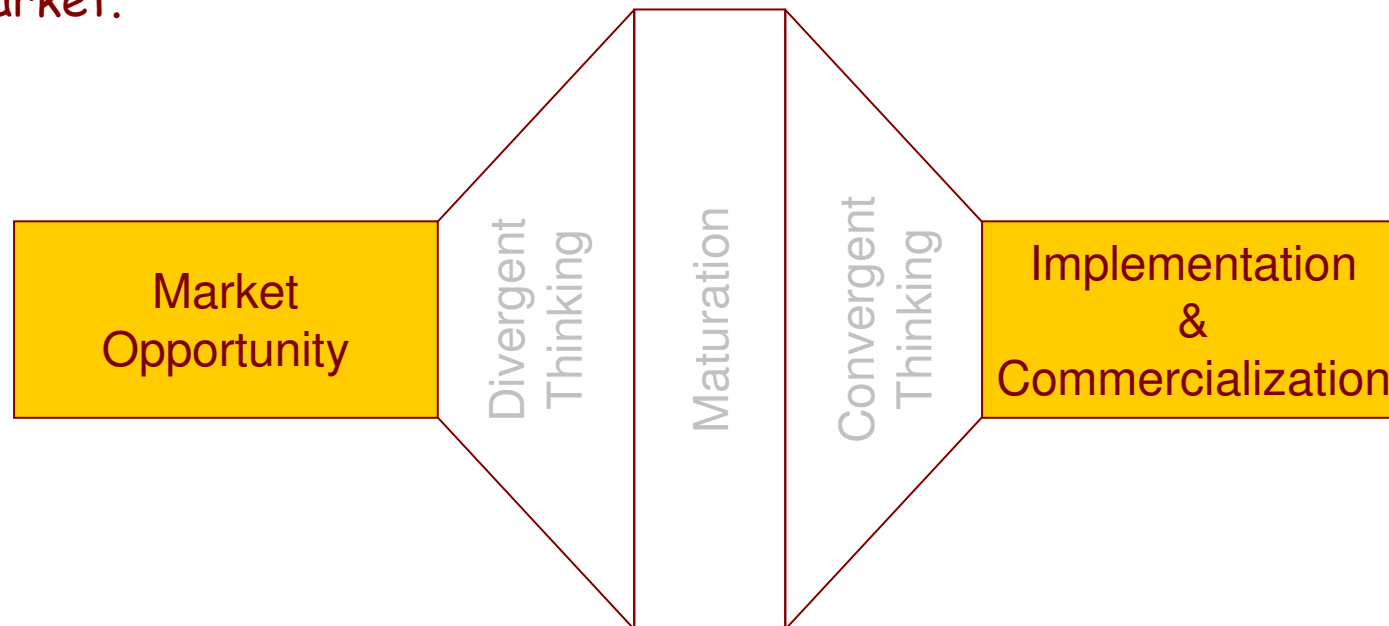
Successful innovation management creates necessary and sufficient space and time for (urgent) maturation to happen, before convergence is produced.



From the Market to the Market

Innovation starts from a market opportunity and must produce a product or service to the market. Thus, the Market is the start and end point of the innovation process.

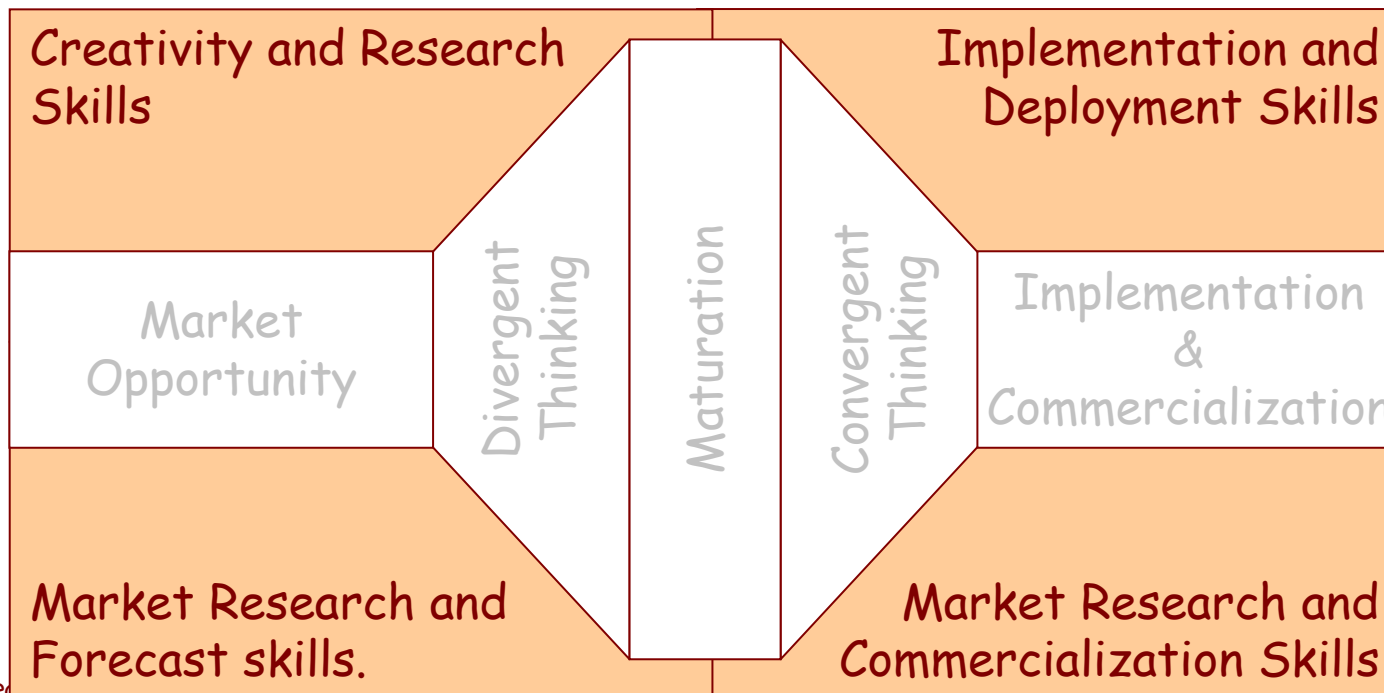
Innovation management requires finding out market opportunities, from known or yet to be uncovered needs and demands. It is also about producing the commercialization strategies to take the innovation to the market.



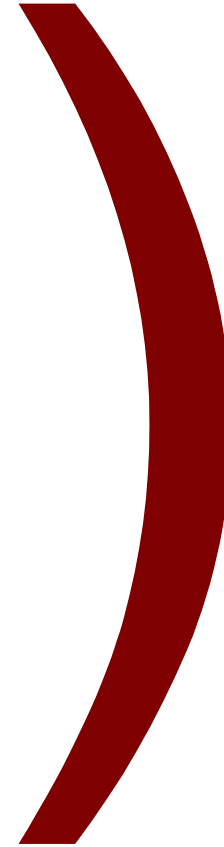
Skills

Innovation requires a constant adequate supply of skills. Human capital is the primary source of necessary skills in all phases of the innovation process.

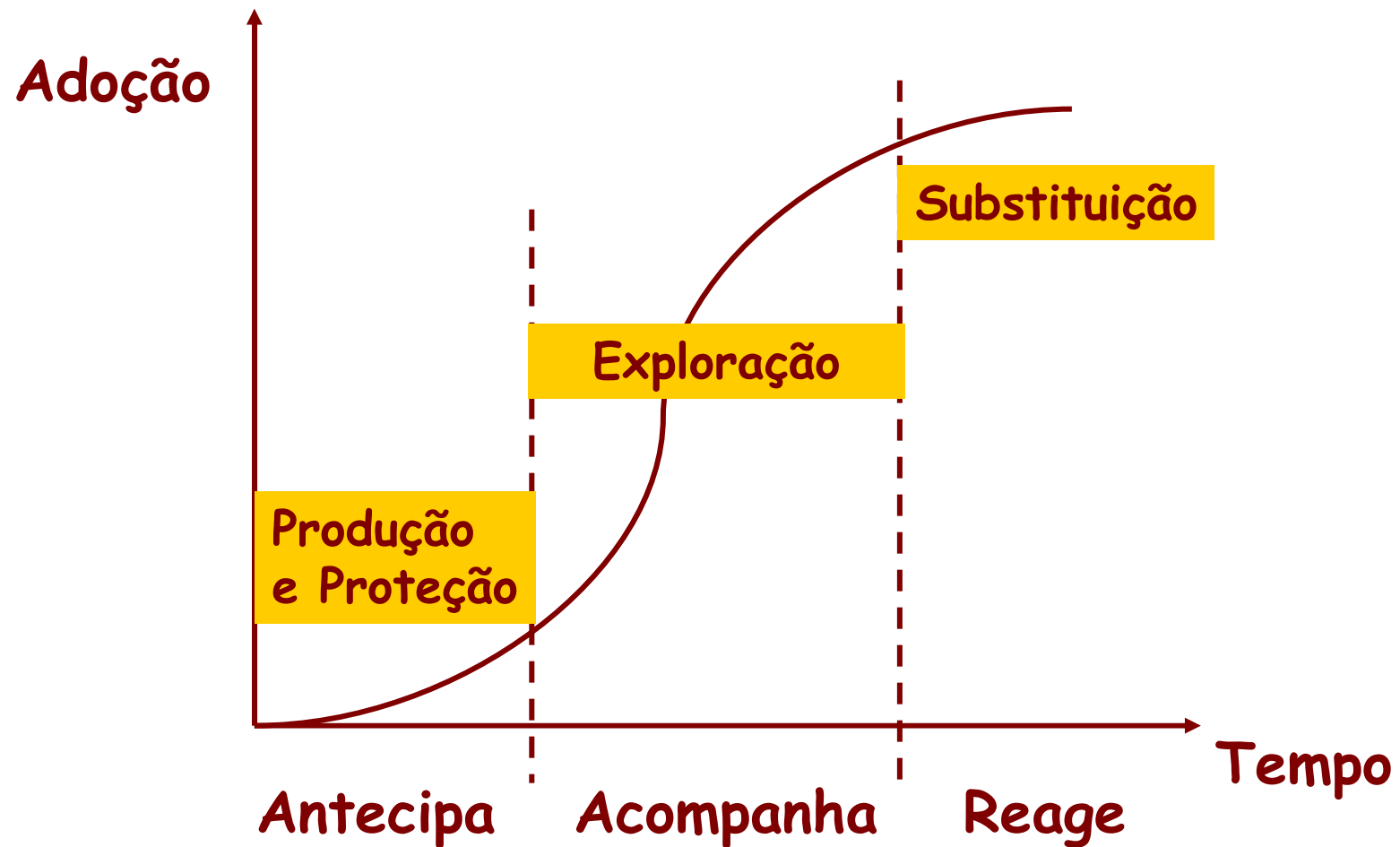
Innovation management must guarantee this supply and training programs are necessary to make them adequate to the specific needs of the enterprise.



Fechando o parêntesis ...



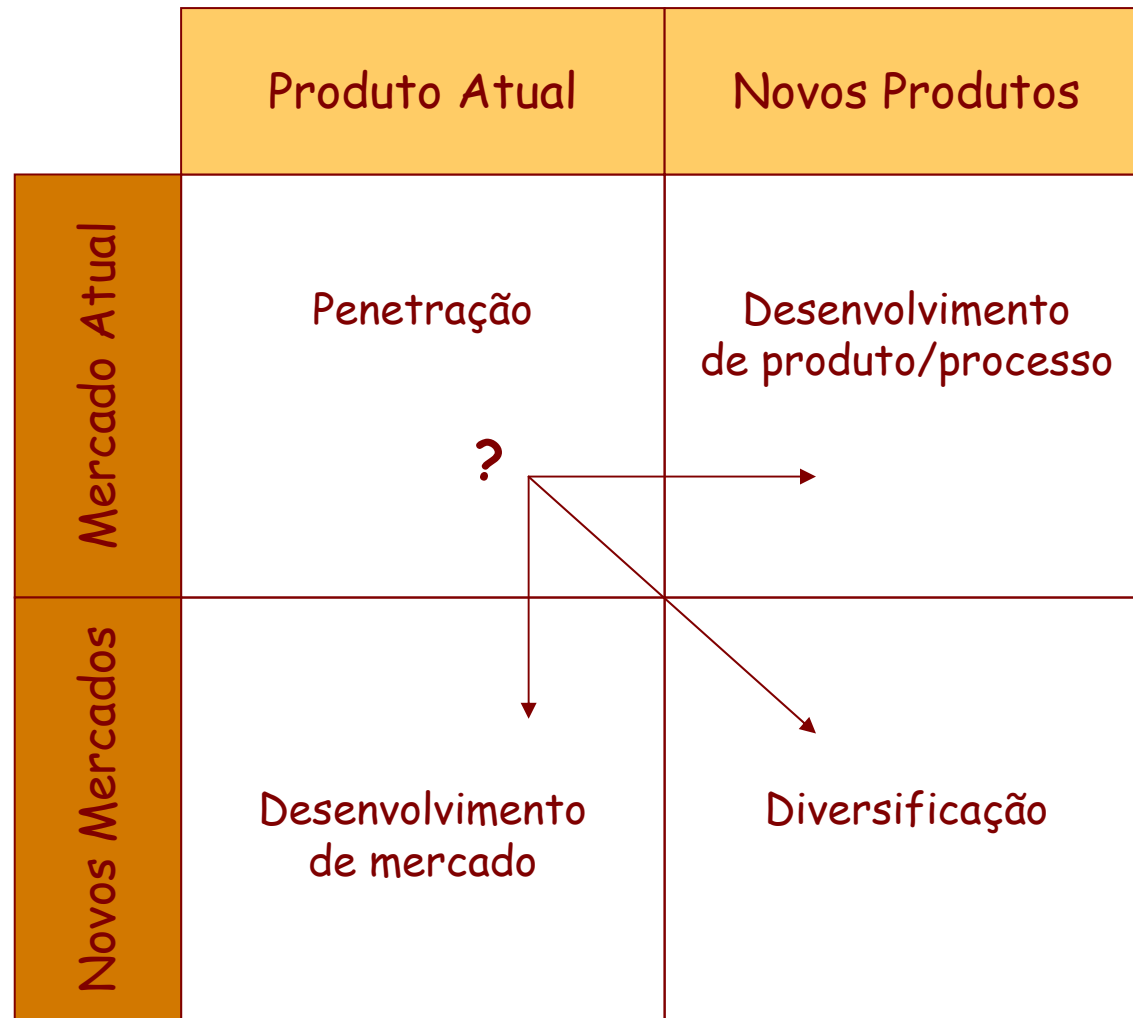
Produto



Estratégia de Posicionamento Competitivo no Mercado



Estratégia Produto/Mercado



Preço

A equação tradicional

$$P = C + L$$

P - Preço

C - Custo

L - Lucro

Preço

A equação moderna

$$L = P - C$$

- Definem o preço:
 1. A Percepção do consumidor
 2. A concorrência
 3. Os custos

Praça

- Canais de distribuição e vendas são definidos a partir de:
 - Características do produto
 - Características do Setor
 - Segmento de mercado consumidor
 - Política da empresa
 - Características da Concorrência
 - Características dos intermediários

Promoção

Propaganda

Forma paga de apresentação impessoal de idéias, produtos ou serviços.

Promoção de Vendas

Incentivo de curto prazo para estimular a compra ou venda de um produto ou serviço.

Relações Públicas

Programas para melhorar, manter ou proteger a imagem de uma empresa ou produto.

Marketing Direto

Apresentação oral para um ou mais compradores com propósito de vender.

O plano de marketing influencia

Plano de Produção: quantidade a ser produzida no tempo

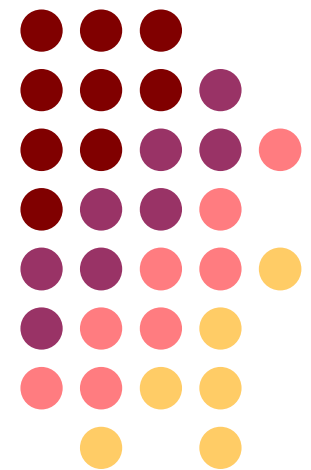
Plano Financeiro: receita a ser gerada no tempo (fluxo de caixa)

Parte 4 - Plano Financeiro

Introdução (breve) à contabilidade e finanças

Projeções Financeiras

Análise do investimento

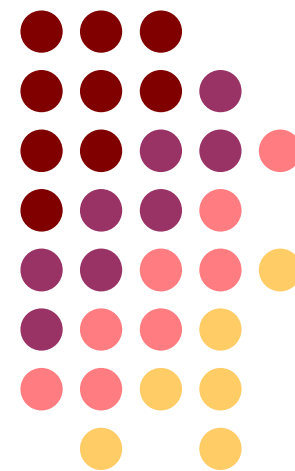


Introdução (breve) à contabilidade e finanças

Demonstrações contábeis

Custos

Ponto de Equilíbrio



A contabilidade financeira trata de reportar e comunicar informações econômicas sobre uma organização ao público-alvo externo.

Suas informações comunicam as conseqüências das decisões e melhorias de processos feitos pelos diretores, gerentes e funcionários.

Contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar as informações a respeito de eventos econômicos da organização.

É voltada aos interesses e necessidades dos indivíduos internos à organização e deve guiá-los em suas decisões.

Regimes

- **Competência:** receitas e despesas registradas no momento do fato gerador.
- **Caixa:** receitas e despesas registradas quando realmente ocorrem.
- A contabilidade trabalha com regime de competência.
- O fluxo de caixa do plano financeiro é feito no regime de caixa

Questões da contabilidade financeira

- O que a empresa possui e o que ela deve aos outros?
- Quais são as fontes de receita?
- Como têm sido utilizados os recursos?
- Qual foi o lucro?
- Qual o estado da saúde financeira empresa?

Equação Contábil

Recursos Disponíveis = Recursos Oferecidos

Em mais detalhes ...

Recursos Disponíveis = Recursos Oferecidos por
credores e proprietários

Método das Partidas dobradas

- **Conta:** registro detalhado das mudanças que ocorrem em um item do ativo, passivo ou patrimônio líquido.
- **Plano de contas:** forma como as contas são apresentadas no balanço e DRE.
- **Cada transação afeta pelo menos duas contas para manter a equação contábil em equilíbrio.**

Patrimônio

- Representa a riqueza da empresa e é constituído de:
 - Bens e Direitos
 - Obrigações

Patrimônio	
Bens e Direitos (a receber)	Obrigações (a serem pagas)

Patrimônio: Bens

- São as coisas úteis, capazes de satisfazer às necessidades das pessoas e das empresas.
- Podem ser:
 - **Tangíveis:** tem forma física, são palpáveis.
 - Exemplos: edifícios, computadores, veículos, etc.
 - **Intangíveis:** não são constituídos de matéria, não são palpáveis.
 - Exemplos: marcas e patentes.
 - **Móveis:** podem ser removidos.
 - **Imóveis:** vinculados ao solo.

Patrimônio: Direitos

- Poder de exigir alguma coisa de alguém ou de alguma empresa.
- Exemplos:
 - valores a receber
 - títulos receber
 - contas a receber
 - salários a receber
 - aluguéis a receber
 - impostos a recuperar

Patrimônio: Obrigações

- Dívidas com outras pessoas ou empresas.
- Exemplo:
 - Empréstimos a pagar
 - Contas a pagar
 - Impostos a pagar
 - Salários a pagar
 - Duplicatas a pagar (compras a prazo)

Representação do Patrimônio

BENS + DIREITOS	OBRIGAÇÕES EXIGÍVEIS
Bens Dinheiro Mercadoria em Estoques Veículos Imóveis Máquinas Ferramentas Móveis e Utensílios Marcas e Patentes	Obrigações Empréstimos a Pagar Salários a Pagar Fornecedores (Duplicatas a pagar) Financiamentos Impostos a Pagar Encargos Sociais a Pagar Aluguéis a Pagar Títulos a Pagar Promissórias a Pagar Contas a Pagar
Direitos Depósitos em Bancos Duplicatas a Receber Títulos a Receber Aluguéis a Receber Ações	

Demonstrações Contábeis

- Balanço Patrimonial
- Demonstração do Resultado (DRE)
- Demonstrações de Fluxo

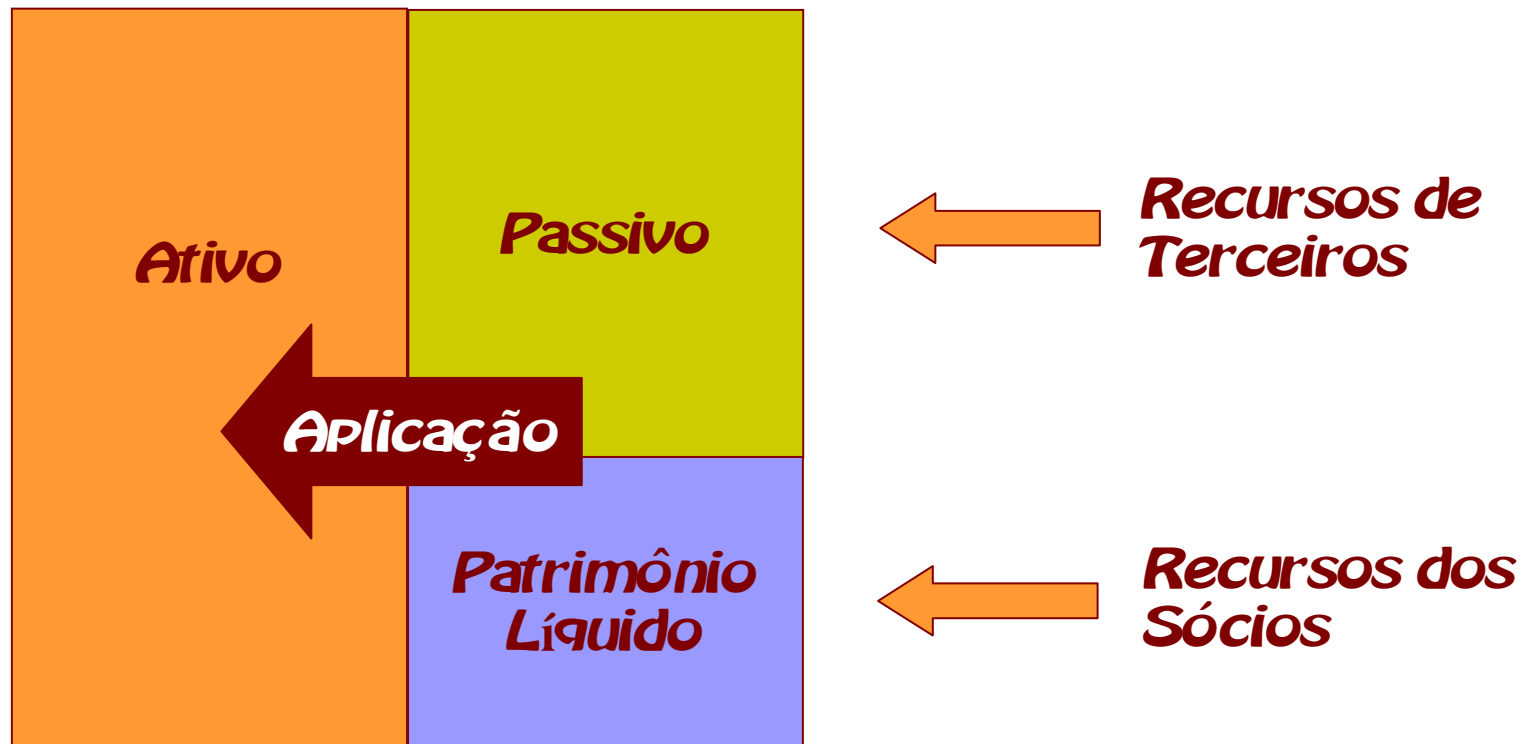
Balanco Patrimonial

- É um registro formal e obrigatório do capital (patrimônio) e dos lucros e prejuízos acumulados de uma empresa, referentes a um determinado período.
- O balanço patrimonial apresenta os Bens, Direitos e Obrigações da empresa no período.
- A partir do balanço, várias análises financeiras e econômicas podem ser realizadas.

O Balanço Patrimonial

Ativo	Passivo e Patrimônio Líquido
<p>Circulante Compreende contas que estão constantemente em giro - em movimento, sua conversão em dinheiro ocorrerá, no máximo, até o próximo exercício social.</p> <p>Realizável a Longo Prazo Incluem-se nessa conta bens e direitos que se transformarão em dinheiro após o exercício seguinte.</p> <p>Permanente São bens e direitos que não se destinam a venda e têm vida útil longa, no caso de bens.</p> <ul style="list-style-type: none">● Investimento São as aplicações de caráter permanente que geram rendimentos não necessários à manutenção da atividade principal da empresa.● Imobilizado Abarca itens de natureza permanente que serão utilizados para a manutenção da atividade básica da empresa.● Diferido São aplicações que beneficiarão resultados de exercícios futuros.	<p>Circulante Compreende obrigações exigíveis que serão liquidadas no próximo exercício social: nos próximos 365 dias após o levantamento do balanço.</p> <p>Exigível a Longo Prazo Relacionam-se nessa conta obrigações exigíveis que serão liquidadas com prazo superior a um ano - dívidas a longo prazo.</p> <p>Patrimônio Líquido São recursos dos proprietários aplicados na empresa. Os recursos significam o capital mais o seu rendimento - lucros e reservas. Se houver prejuízo, o total dos investimentos proprietários será reduzido.</p>

O Balanço Patrimonial



Transações

1. Abertura da empresa com capital de R\$ 12 mm
2. Compra de terreno no valor de R\$ 1mm: R\$ 200K à vista e R\$ 800K em prestações
3. Compra de móveis a vista: R\$ 300K
4. Compra de máquinas a prazo: R\$ 4mm em prestações
5. Empréstimo no banco: R\$ 100K
6. Pagamento de máquinas: R\$ 1mm
7. Aumento de capital em dinheiro: R\$ 5mm
8. Compra de matéria prima a vista: R\$ 750K
9. Amortização do empréstimo: R\$ 50K
10. Proprietário vende metade do negócio a seu primo por R\$ 8,5mm

Classes de Mudanças ou Transações

- Aumento do Ativo com diminuição do Ativo
- Aumento do Ativo e aumento do Passivo
- Aumento do Ativo e aumento do PL
- Diminuição do Passivo e diminuição do Ativo
- Diminuição do PL e diminuição do Ativo
- Diminuição do Passivo e aumento do Passivo
- Diminuição do Passivo e aumento do PL
- Diminuição do PL e aumento do Passivo
- Diminuição do PL e aumento do PL

Contas

- Caixa: 42.000
 - Contas a receber: 90.000
 - Estoque: 10.000
 - Aluguel pré-pago: 2.000
 - Contas a pagar: 25.000
 - Capital Social: 100.000
 - Lucros retidos: 19.000
- Exercício:
 - Montar o Balanço Patrimonial

Transações

- Recebimento de contas a receber: R\$ 88.000
- Pagamento em caixa de contas a pagar: R\$ 24.000
- Aquisição de estoque a prazo: R\$ 80.000
- Estoque a um custo de R\$ 70.000 foi vendido a prazo por R\$ 85.000
- Ajuste para reconhecer a despesa de o aluguel de abril
- Salários de R\$ 6.000 de abril a serem pagos em maio.
- Construir o balanço para final de abril.

Demonstração de Resultados

- A DRE é a apresentação, em forma resumida, das operações realizadas pela empresa, durante o exercício social, demonstradas de forma a destacar o resultado líquido do período.
- Sua finalidade é apresentar o resultado financeiro de um empreendimento em um determinado período.

Receita e Despesa

Despesa é entendida com uma parcela do lucro sendo retirada dos acionistas
= lucro retido a menor.

Receita decorrente de vendas é uma parcela do lucro sendo adicionada aos
= lucro retido a maior.

As contas ...

... de receitas e despesas são *contas temporárias* zeradas ao final do período contábil.

Representam atividades operacionais do período = receitas de vendas, custos das mercadorias vendidas e despesas necessárias para gerar receitas.

O Lucro

$$\begin{aligned} \text{Resultado das operações} \\ = \\ \text{Receitas - Despesas} \end{aligned}$$

Retorno dos acionistas

Compensação pelo risco

Não é dividido com os credores

Credores recebem em data certa

Equação contábil da DRE

Receitas – Despesas =

Lucro (receitas \geq despesas)

Prejuízo (receitas $<$ despesas)

Regime de competência

- Princípio contábil que permeia todo o Demonstrativo de Resultados.
- Reconhece o impacto das transações nos períodos quando as receitas e despesas ocorreram e não quando a empresa recebeu ou pagou em caixa.

Receita de Vendas

- Toda DRE começa pelos valores de receitas.
- **RECEITA BRUTA DE VENDAS:** é o valor total da nota fiscal/fatura dos produtos entregues ou dos serviços prestados durante um período. Nesse valor estão inclusos os impostos.
- **DEDUÇÕES E IMPOSTOS SOBRE AS VENDAS:** valor das vendas devolvidas pelos clientes por qualquer razão / valores embutidos no valor da nota fiscal / fatura.
- **RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS:** receita bruta subtraída de deduções e impostos sobre vendas

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO (findo em 31.12.1999)
(valores em milhares de reais)

Receita bruta de vendas	495.795
(-) Deduções e impostos sobre vendas	(118.913)
(=) Receita líquida de vendas	376.882
(-) Custo dos produtos vendidos	(193.129)
(=) Lucro bruto	183.753
RECEITAS (DESPESAS OPERACIONAIS)	
Com vendas	(89.611)
Gerais e administrativas	(36.097)
Despesas financeiras (líquidas)	(3.434)
Outras despesas operacionais	(46.277)
Resultado da equivalência patrimonial	227.493
(=) TOTAL DAS RECEITAS OPERACIONAIS	52.074
(=) Lucro operacional (= Lucro Bruto + Total das receitas operacionais)	235.827
(-) Despesas não operacionais	(64.585)
(=) Lucro antes do IR e de participação dos funcionários	171.242
(-) Participação dos funcionários	(875)
(+) Imposto de Renda	22.372
(=) Lucro líquido do exercício	192.749

Itens	Valor
1. (+) Receita Bruta de Vendas	37.000,00
2. (-) Deduções (PIS, COFINS, ISS, etc.)	(5.383,50)
3. (=) <i>Receita Líquida de Vendas</i>	<i>31.616,50</i>
4. (-) Custo Diretos	(12.000,00)
5. (=) <i>Lucro Operacional Bruto (margem de contribuição)</i>	<i>19.616,50</i>
6. (-) Despesas Operacionais (Custos Indiretos)	(7.000,00)
7. (+) Receitas Financeiras	-
8. (-) Juros de Financiamentos	-
9. (=) <i>Lucro Operacional (EBITDA)</i>	<i>12.616,50</i>
10. (-) Depreciações	(300,00)
11. (=) <i>Lucro antes do Imposto de Renda</i>	<i>12.316,50</i>
12. (-) Impostos e Contribuições sobre Lucro	(2.955,96)
13. (=) <i>Lucro Líquido</i>	<i>9.360,54</i>

Dedução sobre Vendas

- **Lucro Real:**
 - Imposto de renda e contribuição social sobre o lucro líquido incidem sobre o lucro real.
 - IR: 15%
 - CSLL: 9%
 - PIS e COFINS incidem sobre a receita:
 - PIS: 1,65%
 - COFINS: 7,6%

Dedução sobre Vendas

- Lucro Presumido:
 - Toda carga tributária incide sobre a receita = 16,33% para empresa de serviços:
 - PIS: 0,65%
 - COFINS: 3,00%
 - IR: 4,8%
 - CSLL: 2,88%
 - ISS: 5,00%
 - As alíquotas de IR e CSLL são calculadas sobre uma base de cálculo:
 - 32% para serviços
 - 8% para comércio e indústria

Saldos Iniciais

- Caixa: 216
- Empréstimo: 12
- Juros a pagar: 3
- Salários a pagar: 10
- Equipamentos: 60
- Depreciação acumulada: 36
- Móveis 180
- Fornecedores: 50
- Instalações: 130
- Capital 500
- Contas a receber: 10
- Estoques: 55
- Despesa de salários: 30
- Receitas: 80
- Despesas de aluguel: 10

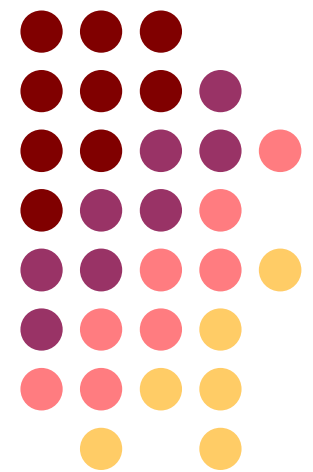
Transações no ano

- Compra de estoques: 300, sendo 50% à vista
- Vendas: 200, sendo 50% à vista
- Despesa da aluguel: 5, a pagar no próximo ano
- Despesas de salário: 35 a pagar
- Salários pagos: 30
- Depreciação: 20% do valor bruto do ativo imobilizado
- Fornecedores pagos: 50
- Estoques no final do ano: 200
- Juros pagos: 3

Exercício

- Forneça o Balanço e a DRE de abertura
- Registre as transações (descrever os efeitos de cada transação nos demonstrativos)
- Prepare o Balanço e a DRE de encerramento.

Fluxo de Caixa



Fluxo de Caixa

- **Caixa** = caixa em espécie, dinheiro em banco e investimentos de curto prazo.
- Explica porque o caixa de uma empresa mudou durante o período contábil.
- Explica como o caixa foi afetado pelas atividades de financiamento, de investimento e operacionais ocorridas durante o período contábil.
- *A decisão de você investir ou não em uma empresa passa pela análise da capacidade de gerar fluxos de caixa.*

Propósito do Demonstrativo de Fluxo de Caixa

- Avaliar a liquidez e a flexibilidade financeira;
- Avaliar as decisões gerenciais;
- Determinar a capacidade de pagar dividendos aos acionistas e empréstimos aos credores;
- Mostrar a relação entre o lucro líquido e o caixa;
- Ajudar a prever futuros fluxos de caixa.

A análise do fluxo de caixa responde...

1. Quanto caixa foi gerado pelas operações normais da empresa?
2. Que outras formas a empresa utilizou para levantar caixa?
3. A empresa está usando o excedente de caixa operacional em ativos produtivos ou pagando empréstimo?
4. Em que proporção os investimentos da empresa estão sendo financiados pelo caixa gerado operacionalmente e por fontes externas?
5. Do caixa obtido de fontes externas, quanto foi de débito e quanto foi de patrimônio?
6. A empresa está precisando tomar empréstimos para manter o pagamento de seus dividendos?

Fontes de Caixa

- Lucro é a fonte primária de geração de caixa em uma empresa.
- Outras fontes de caixa:
 - Recebimento da venda ou serviço realizado
 - Novos empréstimos
 - Entrada de capital dos sócios ou emissão de novas ações
 - Venda de ativo imobilizado (propriedades, terrenos, maquinárias)
 - Venda de participação em outras empresas.

Saídas de Caixa

- Pagamentos das despesas operacionais (ex.: salários, encargos, fornecedores, propaganda e publicidade);
- Pagamento de empréstimos;
- Pagamento de dividendos aos acionistas;
- Compra de ativo imobilizado;
- Compra de participação em outras empresas.

Categorias Principais

1. **Fluxo de caixa operacional**: transações que resultam no lucro líquido e seu impacto nas contas do circulante no Balanço.
2. **Fluxo de caixa de investimento**: atividades relacionadas com o ativo de longo prazo.
3. **Fluxo de caixa de financiamento**: contas do exigível a longo prazo e do patrimônio líquido.

Método Direto

- A empresa simplesmente classifica as entradas e saídas de caixa em sua conta bancária de um período como atividades operacionais, de investimento ou de financiamento e relata o saldo como movimentação ou geração de caixa (podendo ser positiva ou negativa).

I – ATIVIDADES OPERACIONAIS	
Cobrança dos clientes	R\$ 4.000
Pagamento aos fornecedores	(6.000)
Caixa líquido das operações	(2.000)
II – ATIVIDADES DE INVESTIMENTO	
Compra de edifício	(20.000)
III – ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO	
Recebimento da venda de ações	100.000
Movimentação de caixa (I+II+III)	78.000
Saldo de caixa no início do ano	-----
Saldo de caixa no final do ano	78.000
Aumento do caixa (saldo inicial – saldo final)	78.000

Método Indireto

- Inicia com o lucro líquido
- (+/-) ajustes para reconciliar o caixa operacional
 - + saídas que não afetam caixa
 - - entradas que não afetam o caixa
 - + diminuição do ativo circulante
 - - diminuição do passivo circulante
- (+/-) ajustes nas atividades de investimento
 - - aumento do ativo permanente
 - + diminuição do realizável a longo prazo
- (+/-) ajustes nas atividades de financiamento
 - + acréscimos no exigível de longo prazo
 - (+/-) outros itens



***Abrindo um parêntesis para falar de
Ponto de Equilíbrio e Custos ...***

www.cin.ufpe.br/~if781

www.cin.ufpe.br/~if782

Exemplo - Planilha de Custos

Item de Custo	Quantidade Vendida	
	10.000	12.000
	(R\$)	(R\$)
Matéria prima	14.000	16.800
Energia	4.000	4.500
Pessoal da produção	3.000	3.000
Pessoal de entrega	22.000	26.400
Despesas com veículo	3.500	3.800
Instalações	10.000	10.000
Propaganda	4.500	4.500
Total	61.000	69.000

Terminologia (Eliseu Martins)

- **Gastos:** sacrifício financeiro que a empresa arca para obter um produto ou serviço.
- **Custos:** gasto relativo ao bem ou serviço utilizado na produção de outro bem ou serviço.
- **Despesas:** bens ou serviços consumidos direta ou indiretamente para obtenção de receitas.

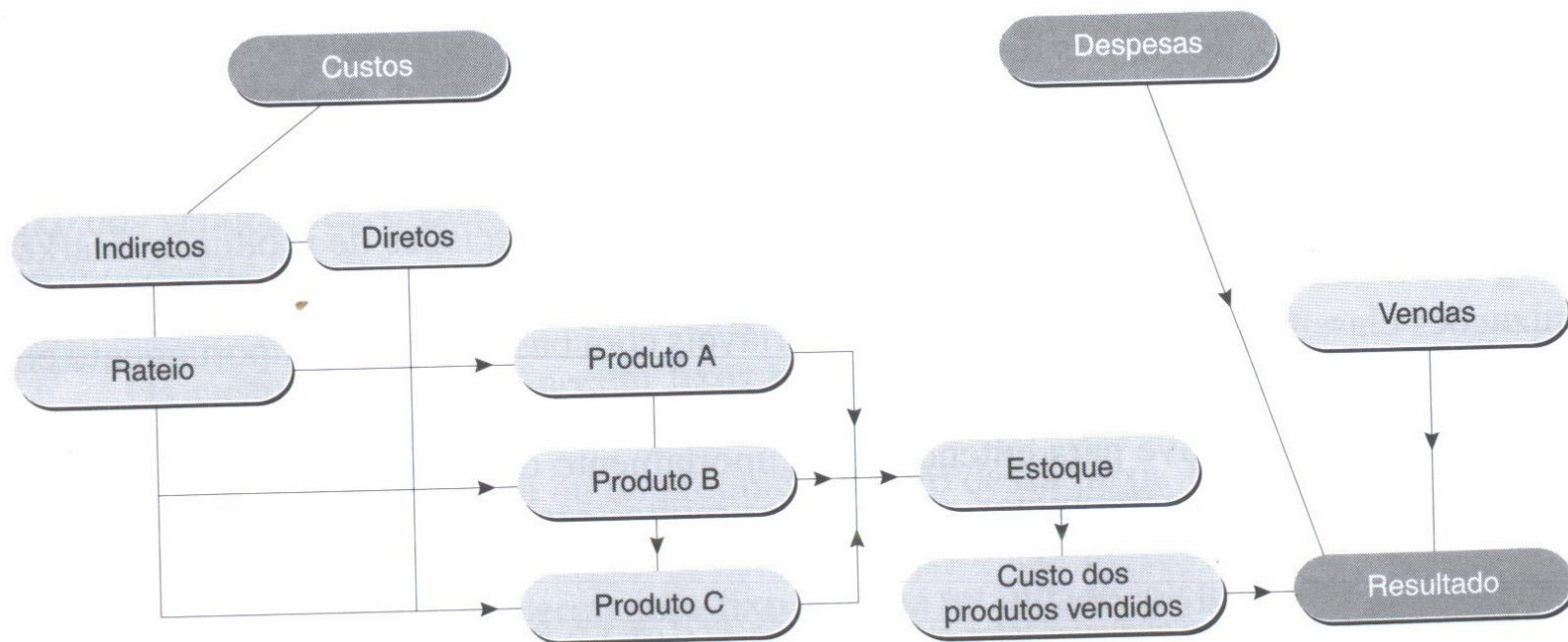
Terminologia (Atkinson et. al.)

- **Custo:** valor monetário dos bens e serviços despendidos para obter benefícios correntes ou futuros.
- **Despesa:** relatada no Demonstrativo de Resultados, podendo representar custos cujos benefícios já foram recebidos no período fiscal corrente.

Terminologia

- **Custos do Período:** não podem ser associados diretamente com a fabricação e a venda de produtos.
- **Custos do Produto:** custos incorridos para o volume dos produtos produzidos no período.

Relação Custo-Despesa



Exemplo

- Custos do período:
 - Pessoal de entrega
 - Despesas com veículo
 - Instalações
 - Propaganda
- Custos do produto
 - Matéria prima
 - Energia
 - Pessoal de produção

Conceitos

- **Custo Direto:** podem ser diretamente apropriados a um produto ou objeto de custo.
 - **Custo do Recurso = Preço Unitário X Quantidade**
- **Custo Indireto:** não podem ser diretamente apropriados a um produto ou objeto de custos, a não ser por rateio.

	Custos de Transformação	Outros Custos (não de transformação)
Custo do Produto	<p>Custo Direto: matéria prima e pessoal de produção</p> <p>Custo Indireto: apoio à produção e gerência de projeto</p>	
Custo do Período		<p>Distribuição Vendas e Marketing</p> <p>Pesquisa e Desenvolvimento Despesas Administrativas e Gerais</p>

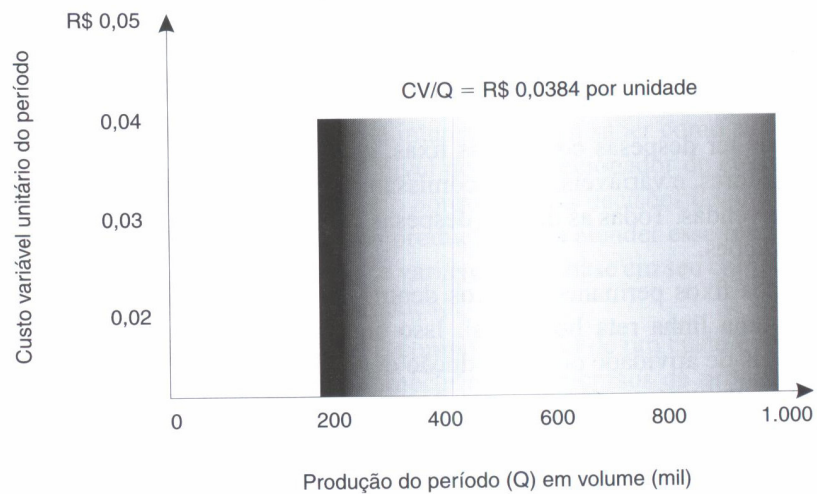
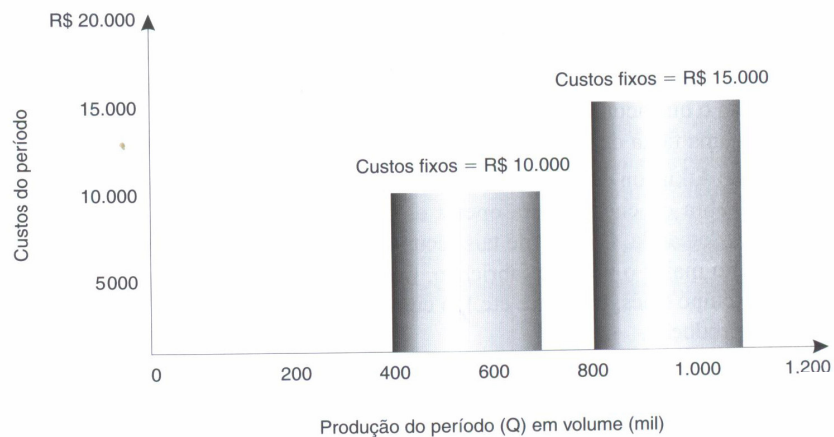
Comportamento dos Custos

- Forma de variação de acordo com mudanças no volume de produção.
- Custos variam em função do tempo, dos níveis de atividade e vários outros fatores.
- **Custos Fixos:** aqueles que são comprometidos mesmo sem saber com antecedência a real demanda ou uso no trabalho produtivo.
- **Custos Variáveis:** aqueles que podem ser facilmente ajustáveis para atender a demanda do trabalho produtivo.

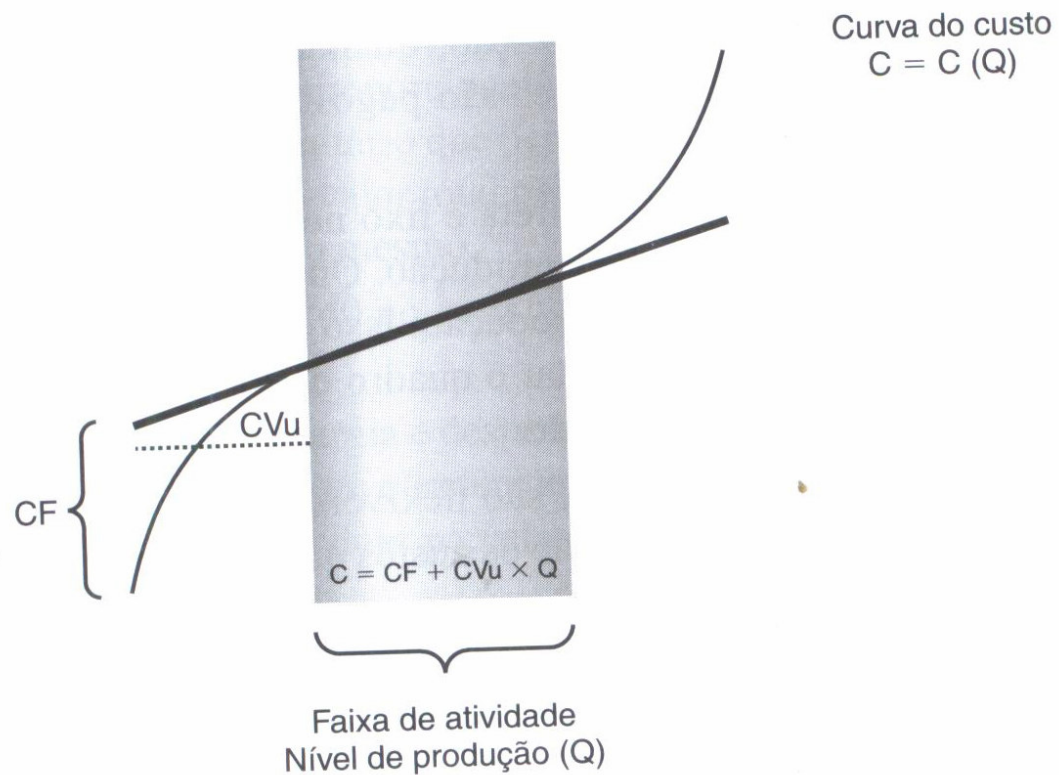
Comportamento dos Custos

	Custos Diretos	Custos Indiretos
Custos Variáveis	Matéria Prima Mão de Obra	Energia
Custos Fixos		Custo de apoio à produção Gerência de Projeto

Comportamento dos Custos



Curva de Custos



Algumas Considerações

- Em geral, custo de mão-de-obra direta não pode ser alterada rapidamente no curto prazo:
 - Assim, o custo de mão-de-obra é fixo no curto prazo.
- Além disso, alguns custos indiretos como instalações, aluguel e seguros, também são relativamente fixos.

Exemplo – Comportamento dos custos

Item de Custo	Quantidade Vendida	
	10.000	12.000
	(R\$)	(R\$)
Matéria prima	14.000	16.800
Energia	4.000	4.500
Pessoal da produção	3.000	3.000
Pessoal de entrega	22.000	26.400
Despesas com veículo	3.500	3.800
Instalações	10.000	10.000
Propaganda	4.500	4.500
Total	61.000	69.000

- **Fixos:**

- Pessoal de produção
- Instalações
- Propaganda

- **Variável:**

- Matéria prima: R\$ 1,4/un
- Pessoal de entrega R\$ 2,2/un

- **Outros:**

- Energia?
- Despesas com Veículo?

Outros Itens

- Energia e Despesas com Veículos:
 - Possuem uma parcela fixa e outra variável
- Como calcular a parcela variável:
 1. Dividir a variação do valor total pela variação do volume = parcela variável unitária
 2. Multiplicar pelo volume = parcela variável total
- Como calcular a parcela fixa:
 1. Subtrair do custo total do item a parcela variável em cada nível de volume

Calculando Para Energia

R\$ 500 = R\$ 4.500 – R\$ 4.000 = variação do custo

2.000 = 12.000 – 10.000 = variação de volume

R\$ 0,25 = R\$ 500 / 2.000 = parcela variável unitária

R\$ 2.500 = R\$ 10.000 * R\$ 0,25 = parcela variável total

R\$ 3.000 = R\$ 12.000 * R\$ 0,25 = parcela variável total

R\$ 1.500 = R\$ 4.000 – R\$ 2.500 = R\$ 4.500 – R\$ 3.000 = parcela fixa

Calcular Para Veículo

Estrutura de Custos

	Custos Diretos	Custos Indiretos
Custos Variáveis	Matéria Prima = R\$ 1,40 Energia = R\$ 0,25	Entrega = R\$ 2,2 Veículo = R\$ 0,15
Custos Fixos	Pessoal = R\$ 3.000 Energia = R\$ 1.500	Veículo = R\$ 2.000 Instalações = R\$ 10.000 Propaganda = R\$ 4.500

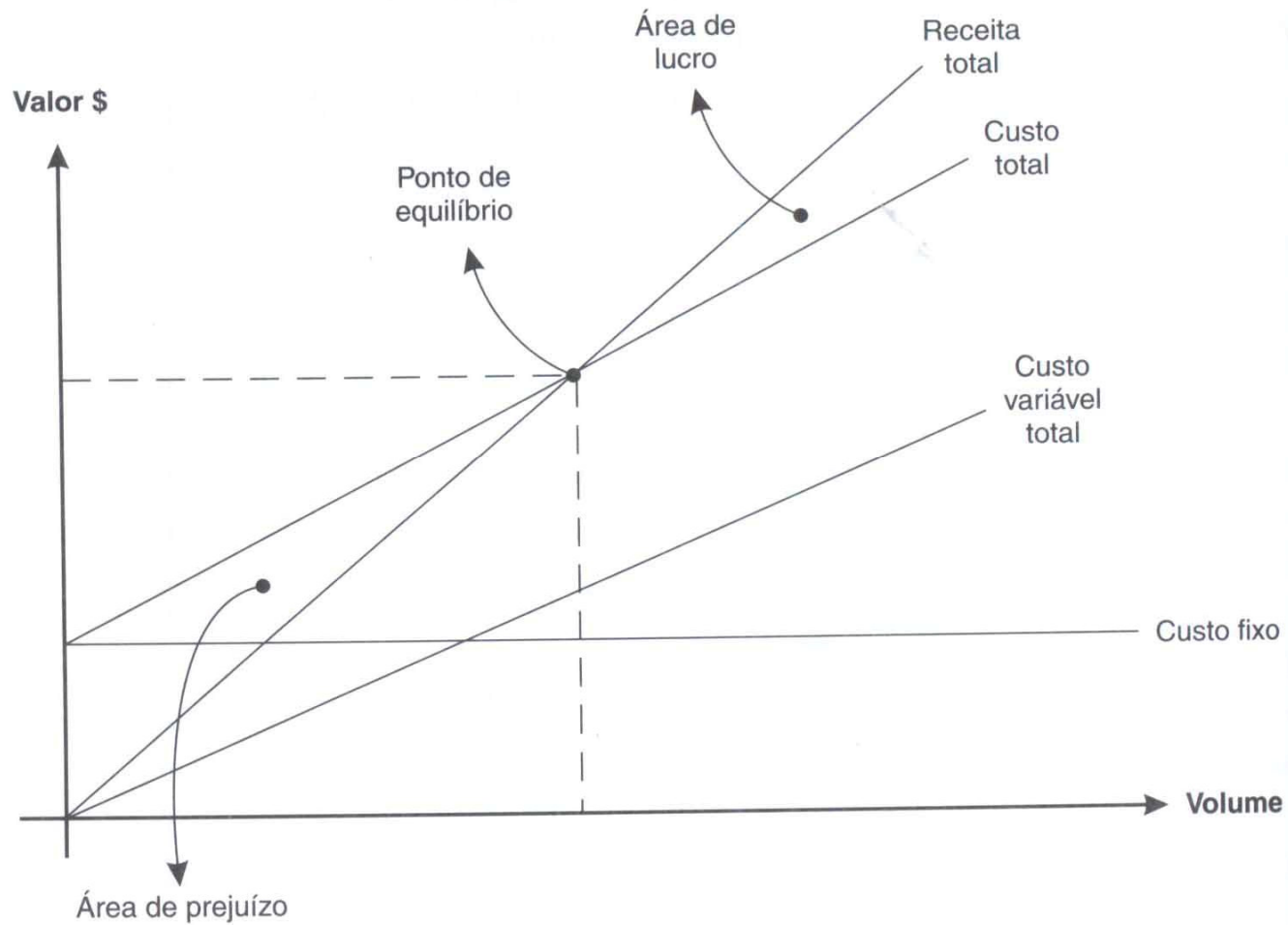
Como utilizar a planilha acima?

Comprometimento X Utilização Produtiva

Diluir o custo fixo – Eliminar Ociosidade – Utilizar Capacidade

= Produtividade

Ponto de Equilíbrio



Equação

$$\begin{aligned} & \text{Receita Total (RT)} \\ & = \\ & \text{Custo Variável Total (CVT) + Custo Fixo (CF)} \end{aligned}$$

Equação

$$\text{Receita Total (RT)} = \text{Custo Variável Total (CVT)} + \text{Custo Fixo (CF)}$$



Análise Meta-Lucro

$$\text{Receita Total} - \text{Custo Variável Total} - \text{Custo Fixo} \\ = \\ \text{Lucro}$$

	Quantidade Vendida	
	10.000	12.000
Receita Total	100.000	120.000
(-) Custo Variável	40.000	48.000
Matéria Prima	14.000	16.800
Energia	2.500	3.000
Pessoal de Entrega	22.000	26.400
Despesas com Veículo	1.500	1.800
(-) Custo Fixo	21.000	21.000
(=) Lucro	39.000	51.000

Exercício

Quanto produzir para um lucro de R\$ 15.000?

Margem de Segurança

Margem de segurança (R\$)

=

Vendas (estimadas ou reais) – Vendas no Ponto de Equilíbrio

Indica o quanto as vendas podem cair antes do prejuízo.

Quanto maior, mais segura está a empresa caso ocorra uma recessão.

O que varia o ponto de equilíbrio?

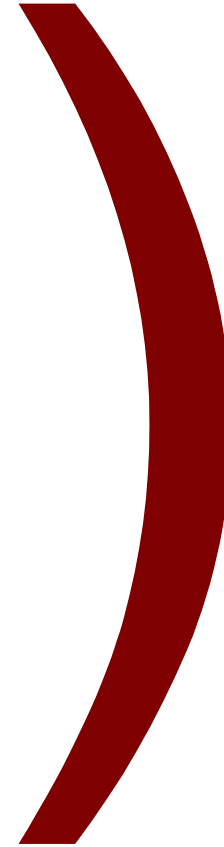
- *Variações em:*
 - *Preço de venda*
 - *Custo variável unitário*
 - *Custo fixo*

Situação Para a análise

Ao final do primeiro ano a empresa estará tendo um lucro de R\$ 40.000 para vendas de R\$ 110.000, o custo variável unitário subiu para R\$ 4,5 e o preço do produto será mantido em R\$ 10.

O que se pode dizer das finanças da empresa?

Fechando o parêntesis ...



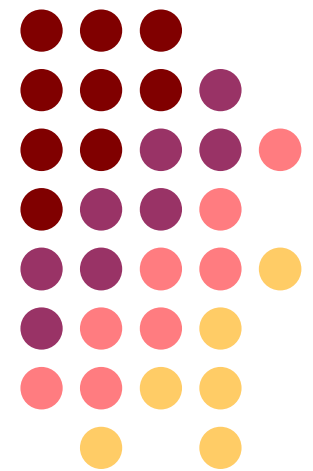
Projeções Financeiras

Pressupostos do Plano

O investimento inicial

A demonstração de resultados

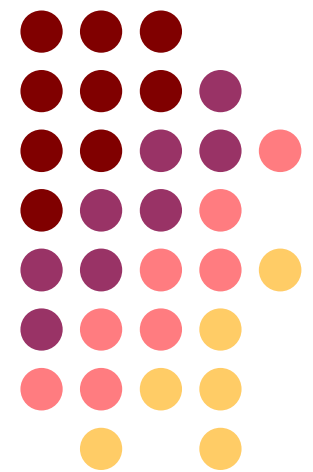
O fluxo de caixa



Pressupostos do Plano

- Resumir as hipóteses de geração de receita:
 - Quantidade vendida e preço por unidade de tempo.
- Explicitar mais de um cenário:
 - Realista e pessimista.
- Definir base da análise financeira:
 - Custo do capital de terceiros
 - Tempo esperado de retorno

Investimento Inicial



Elementos do Investimento

- **Despesas Pré-operacionais**
 - *Gastos incorridos antes da empresa começar a funcionar*
- **Investimentos Fixos**
 - *Imóveis, móveis e equipamentos que passam a integrar o ativo permanente da empresa*
- **Capital de Giro Inicial**
 - *Despesas operacionais necessárias para a empresa funcionar antes de gerar receita ou antes do ponto de equilíbrio*

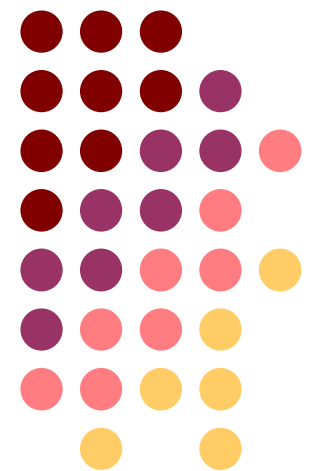
Exemplo

1. Despesas Pré-operacionais		Valor		
1.1.	Elaboração do Plano de Negócios			2.000,00
1.2.	Criação da Marca			1.000,00
1.3.	Registro da Marca no INPI			500,00
1.4.	Registro da Empresa			500,00
	<i>Subtotal</i>			<i>4.000,00</i>
2. Investimentos Fixos		Qtde.	Valor	Total
2.1.	Computadores	5	3.000,00	15.000,00
2.2.	Móveis de escritório	5	1.200,00	6.000,00
2.3.	Instalação da rede	1	4.000,00	4.000,00
	<i>Subtotal</i>			<i>25.000,00</i>
3. Capital de Giro Inicial		Valor		
3.1.	Estoque de material de escritório			500,00
3.2.	Custo Operacional (2 meses)			14.000,00
3.4.	Reserva para despesas diversas			1.500,00
	<i>Subtotal</i>			<i>16.000,00</i>
	<i>Total (1. + 2. +3.)</i>			<i>45.000,00</i>

Questões a considerar

- Investimento total para iniciar o negócio ou desenvolver o projeto
- Capital de giro necessário antes do início das receitas ou ponto de equilíbrio
- Origem dos recursos e o respectivo custo de capital:
 - Terceiros
 - Sócios
 - Investidores

A Demonstração de Resultados e o Fluxo de Caixa



O Exemplo

- Receita bruta anual no primeiro ano:
 - R\$ 37.000,00
- Crescimento linear de 5% ao ano da receita bruta
- Despesas fixas constantes no período de análise

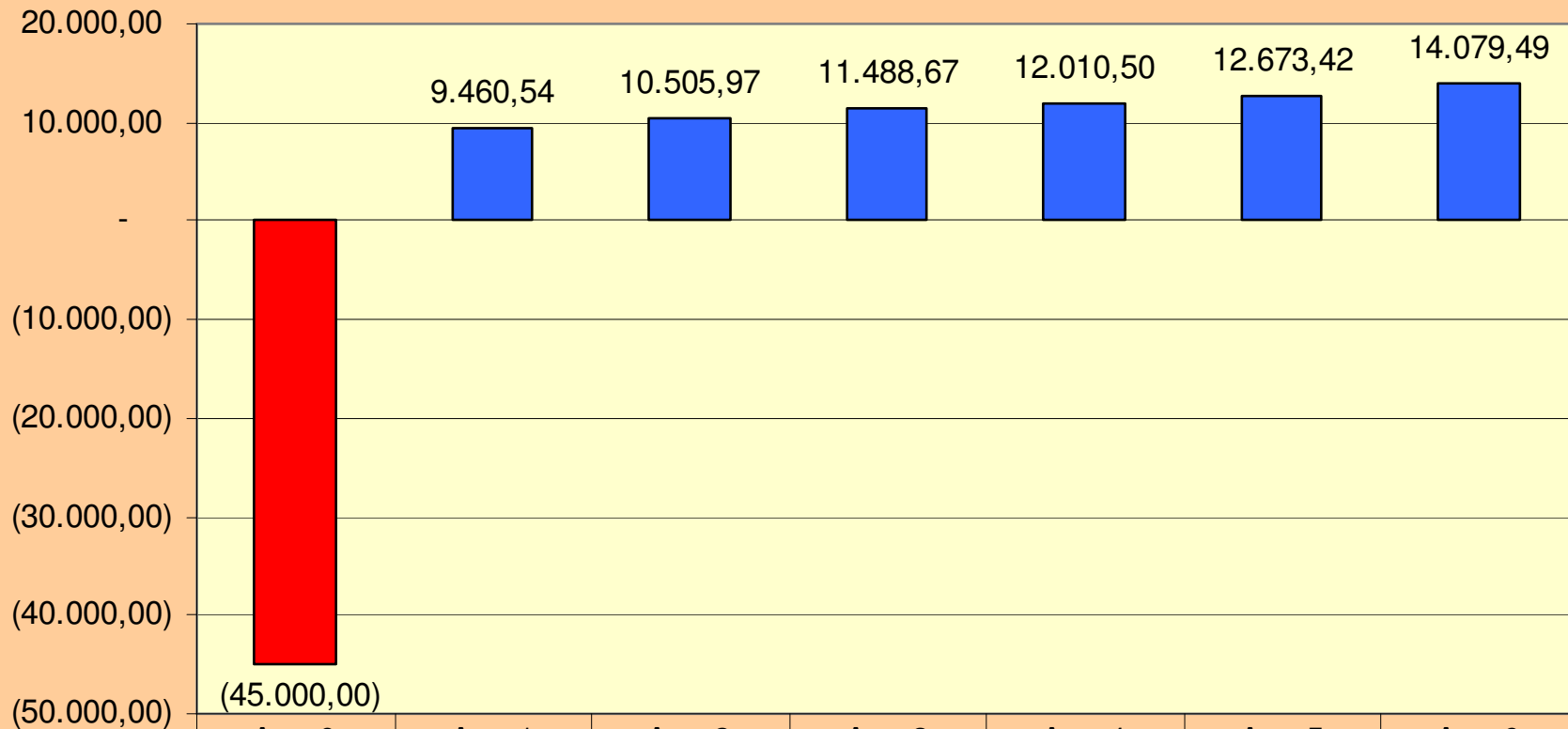
DRE

Itens	Ano 1
1. (+) Receita Bruta de Vendas	37.000,00
2. (-) Deduções (PIS, COFINS, ISS, etc.)	(5.383,50)
3. (=) <i>Receita Líquida de Vendas</i>	<i>31.616,50</i>
4. (-) Custo Diretos	(12.000,00)
5. (=) <i>Lucro Operacional Bruto (margem de contribuição)</i>	<i>19.616,50</i>
6. (-) Despesas Operacionais (Custos Indiretos)	(7.000,00)
7. (+) Receitas Financeiras	-
8. (-) Juros de Financiamentos	-
9. (=) <i>Lucro Operacional</i>	<i>12.616,50</i>
10. (-) Depreciações	(300,00)
11. (=) <i>Lucro antes do Imposto de Renda</i>	<i>12.316,50</i>
12. (-) Impostos e Contribuições sobre Lucro	(2.955,96)
13. (=) <i>Lucro Líquido</i>	<i>9.360,54</i>

Fluxo de Caixa

Itens	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
1. (+) Receita Bruta de Vendas	37.000,00	38.850,00	40.792,50	42.832,13	44.973,73
2. (-) Deduções (PIS, COFINS, ISS, etc.)	(5.383,50)	(5.652,68)	(5.935,31)	(6.232,07)	(6.543,68)
3. (=) <i>Receita Líquida de Vendas</i>	<i>31.616,50</i>	<i>33.197,33</i>	<i>34.857,19</i>	<i>36.600,05</i>	<i>38.430,05</i>
4. (-) Custo Diretos	(12.000,00)	(12.600,00)	(13.230,00)	(13.891,50)	(14.586,08)
5. (=) <i>Lucro Operacional Bruto (margem de contribuição)</i>	<i>19.616,50</i>	<i>20.597,33</i>	<i>21.627,19</i>	<i>22.708,55</i>	<i>23.843,98</i>
6. (-) Despesas Operacionais (Custos Indiretos)	(7.000,00)	(7.000,00)	(7.000,00)	(7.000,00)	(7.000,00)
7. (+) Receitas Financeiras	-	-	-	-	-
8. (-) Juros de Financiamentos	-	-	-	-	-
9. (=) <i>Lucro Operacional</i>	<i>12.616,50</i>	<i>13.597,33</i>	<i>14.627,19</i>	<i>15.708,55</i>	<i>16.843,98</i>
10. (-) Depreciações	(300,00)	(300,00)	(300,00)	(300,00)	(300,00)
11. (=) <i>Lucro antes do Imposto de Renda</i>	<i>12.316,50</i>	<i>13.297,33</i>	<i>14.327,19</i>	<i>15.408,55</i>	<i>16.543,98</i>
12. (-) Impostos e Contribuições sobre Lucro	(2.955,96)	(3.191,36)	(3.438,53)	(3.698,05)	(3.970,55)
13. (=) <i>Lucro Líquido</i>	<i>9.360,54</i>	<i>10.105,97</i>	<i>10.888,67</i>	<i>11.710,50</i>	<i>12.573,42</i>
14. (+) <i>Depreciação</i>	<i>300,00</i>	<i>300,00</i>	<i>300,00</i>	<i>300,00</i>	<i>300,00</i>
15. (+/-) <i>Outros Ajustes para Reconciliar Caixa</i>	<i>(200,00)</i>	<i>100,00</i>	<i>300,00</i>	-	<i>(200,00)</i>
16. (=) <i>Fluxo de Caixa</i>	<i>9.460,54</i>	<i>10.505,97</i>	<i>11.488,67</i>	<i>12.010,50</i>	<i>12.673,42</i>

Fluxo de Caixa

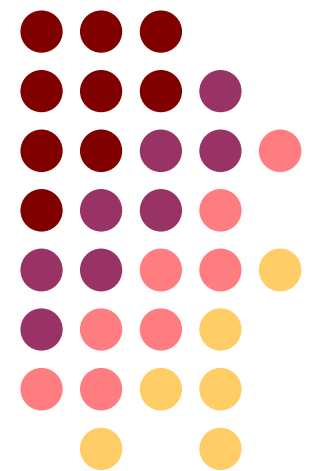


	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
Fluxo de Caixa	(45.000,00)	9.460,54	10.505,97	11.488,67	12.010,50	12.673,42	14.079,49

Perguntas

- É um bom negócio?
- É um bom investimento?
- Ou seja, você entraria como sócio e investiria R\$ 45.000,00 para começar o negócio?
- Ou aprovaria um projeto interno no valor do investimento?

Análise Financeira



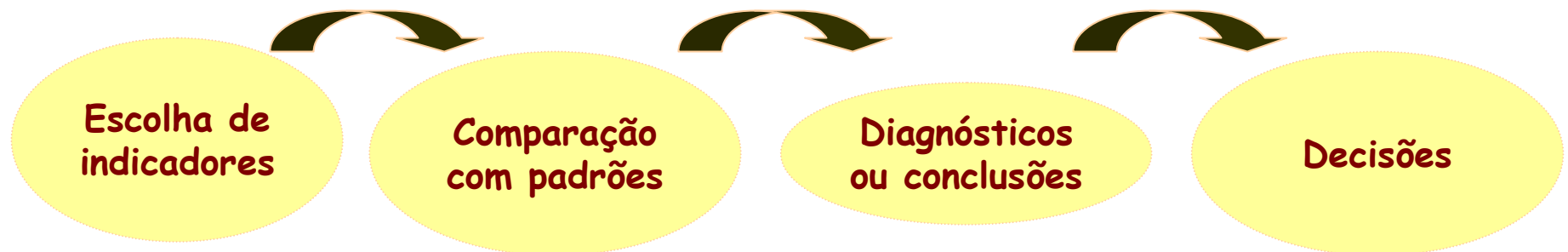
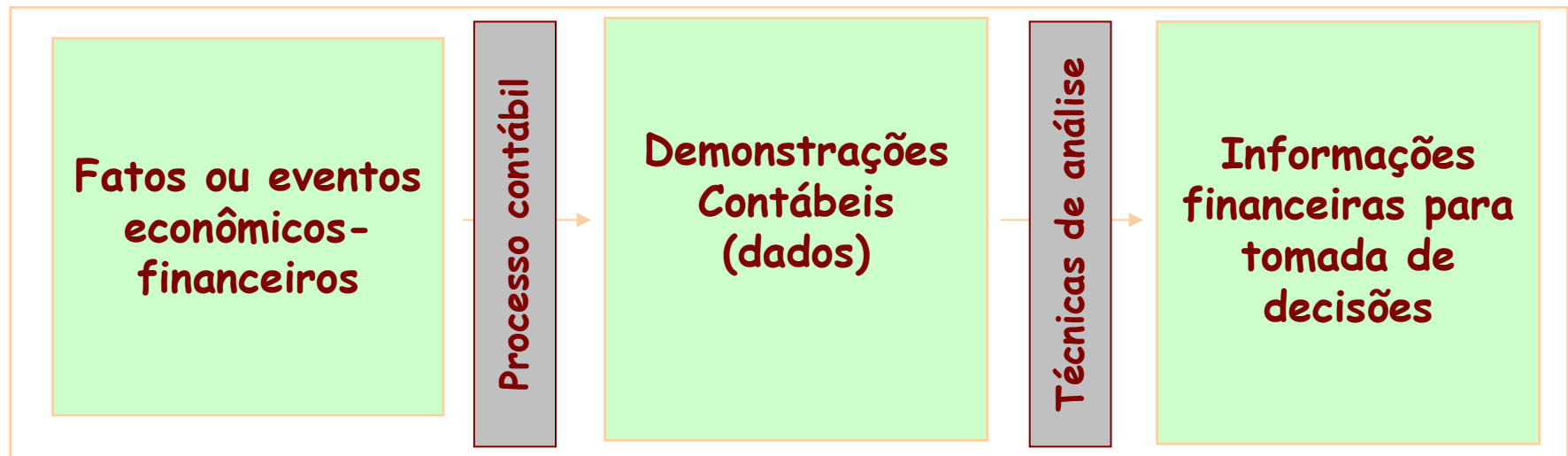
Introdução

- É o estudo das demonstrações financeiras de uma organização para fornecer subsídios a um processo decisório.
- Busca o levantamento a respeito da saúde financeira da empresa, representada pela sua liquidez e rentabilidade.
- Cada agente abordará a empresa com determinado objetivo e este determinará a profundidade e o enfoque da análise.

Objetivos Gerais

- Avaliar a situação econômico-financeira da empresa, a formação dos resultados, os efeitos de decisões tomadas anteriormente ...
- ... tomar novas decisões, corrigindo o rumo indesejado e ...
- ... desenvolver planos operacionais e de investimento para implementar as decisões decorrentes do processo.

Metodologia de Análise



A Análise e o Plano de Negócios

- No contexto do Plano de Negócios, a principal decisão a ser tomada é de prosseguir com ou investir no projeto
- No caso de um investimento a análise busca responder às seguintes perguntas:
 - É um bom negócio (hoje) e continuará sendo (no futuro)?
 - É um bom investimento (hoje) que trará o retorno desejável (no futuro)?

Considerações Iniciais

- A análise financeira de um projeto requer a simulação do investimento segundo algum modelo.
- Os resultados técnicos da análise financeira precisam ser interpretados dentro do contexto estratégico da empresa.
- As interpretações e o peso dos resultados na tomada de decisão dependem do público-alvo.

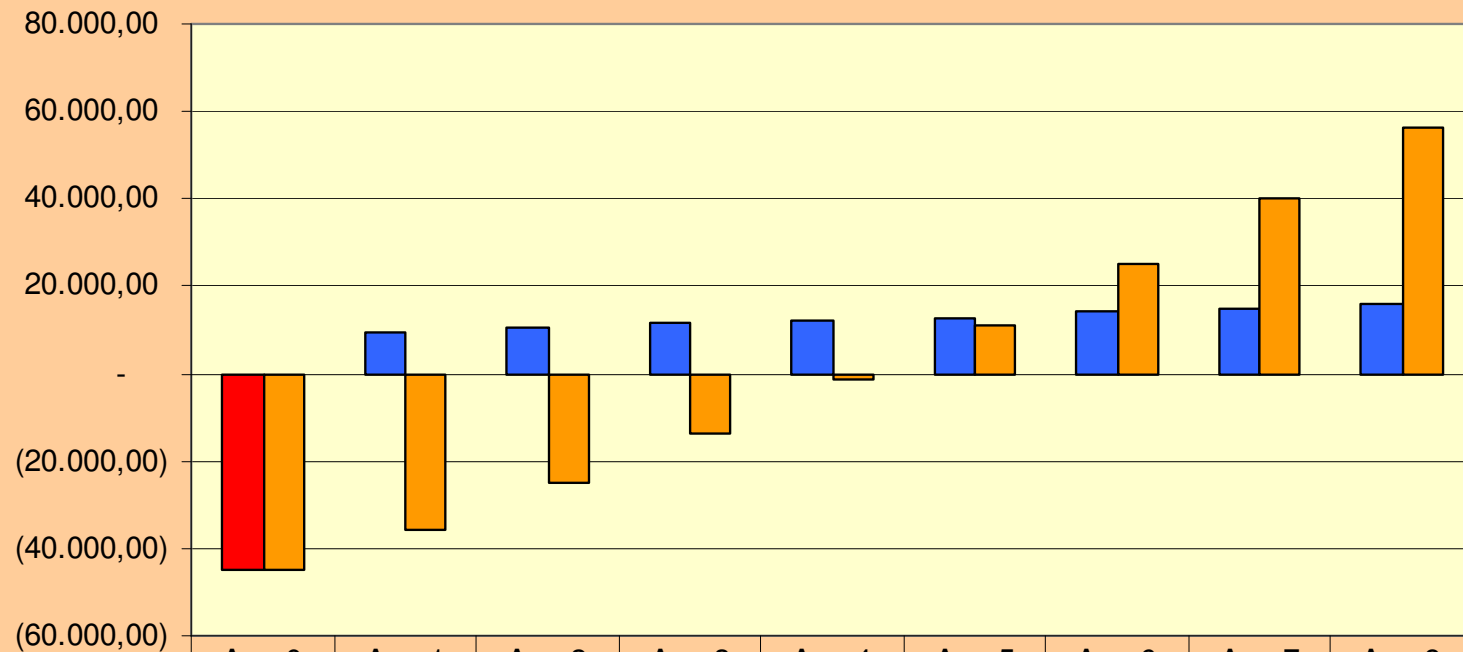
Pressupostos da Análise

- **Período de análise:**
 - define a unidade de tempo do fluxo de caixa. Para projetos longos, pode ser anual. Projetos mais curtos requerem períodos mensais.
 - no fluxo de caixa, o investimento é realizado no período zero.
- **Custo de Capital:**
 - Taxa considerada justa para remuneração do capital investido no projeto.
 - Em geral é associado a uma taxa de mercado considerada de risco "zero".
- **Prazo limite para payback:**
 - Tempo máximo tolerado para o retorno de um investimento. Está relacionado à tolerância ao risco.

Métodos de Análise

- Payback Simples
- Payback Descontado
- Valor Presente Líquido (VPL)
- Taxa Interna de Retorno (TIR)
- Índice de Lucratividade (IL)

Payback Simples



	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8
Fluxo de Caixa	(45.000,0)	9.460,54	10.505,9	11.488,6	12.010,5	12.673,4	14.079,4	15.030,8	16.029,8
Valor Acumulado	(45.000,0)	(35.539,4)	(25.033,4)	(13.544,8)	(1.534,33)	11.139,0	25.218,5	40.249,4	56.279,2

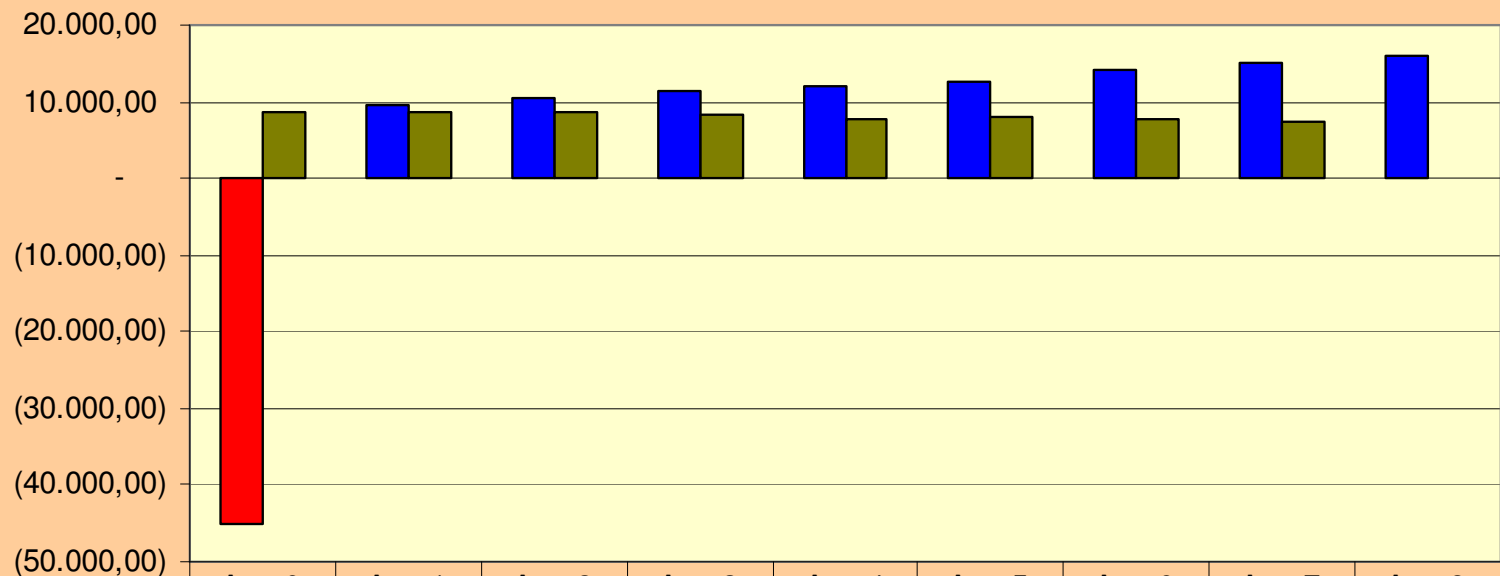
Fluxo de Caixa Acumulado = Investimento

5 anos

Problemas

- Não leva em consideração o valor do dinheiro no tempo
- Não leva em consideração as variações do fluxo de caixa dentro do período de investimento
- Não permite a comparação com indicadores de rentabilidade como o custo de capital

Fluxo de Caixa Descontado



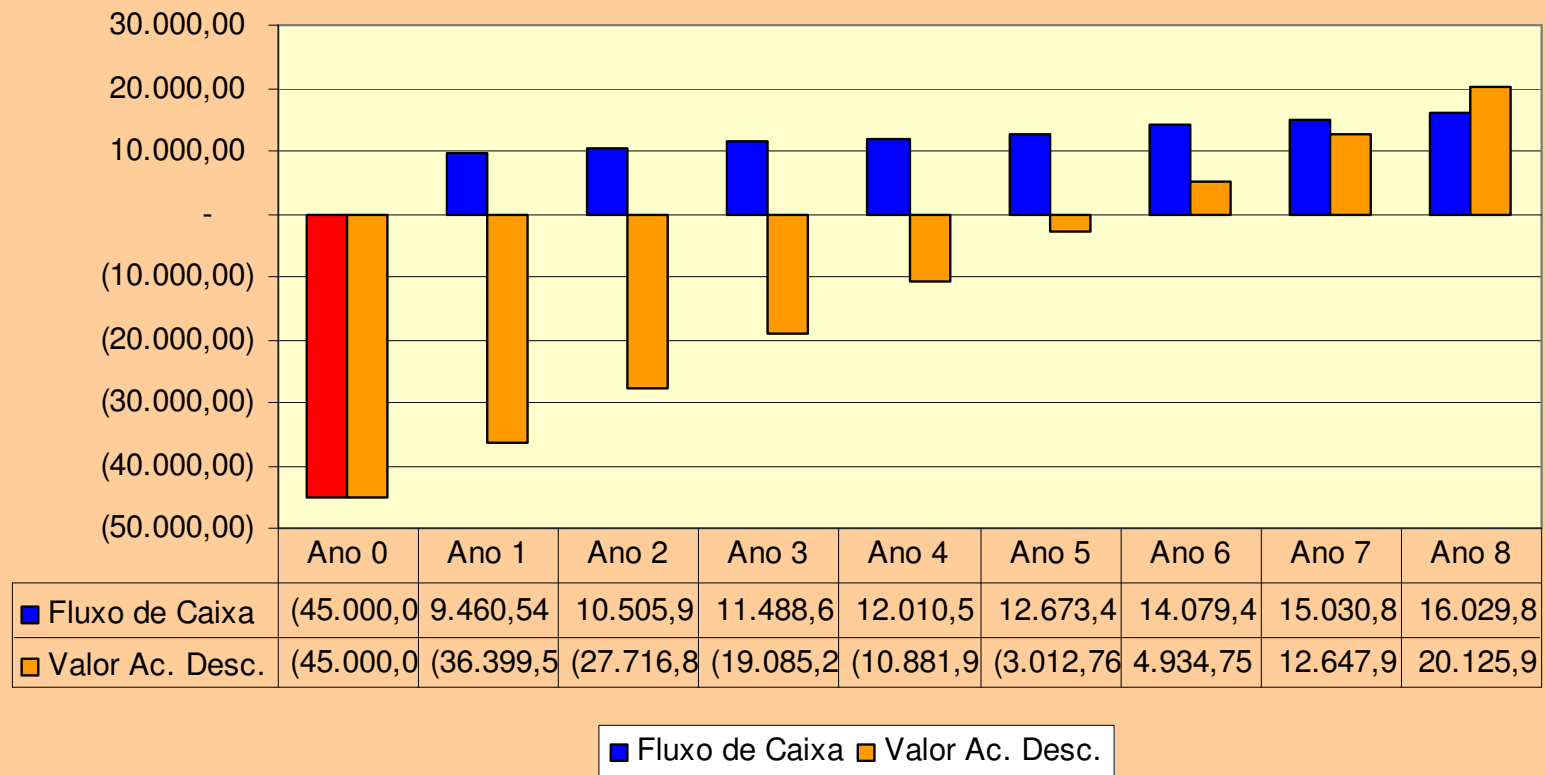
	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8
Fluxo de Caixa	(45.000,0)	9.460,54	10.505,97	11.488,67	12.010,50	12.673,42	14.079,49	15.030,87	16.029,81
Valor Presente	8.600,49	8.682,62	8.631,60	8.203,33	7.869,20	7.947,51	7.713,21	7.478,03	

■ Fluxo de Caixa ■ Valor Presente

Valor Presente = valor hoje de um fluxo de caixa no futuro.

Custo de capital
(taxa de desconto): 10% aa

Payback Descontado



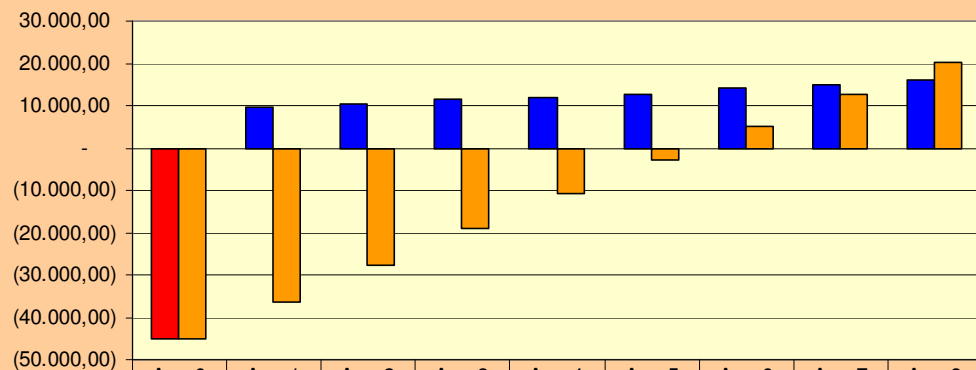
Fluxo de Caixa Ac. Descontado = Investimento

6 anos

Considerações

- Aproxima-se do cálculo do valor presente líquido
- Utilizado para desempatar análises com VPL parecidos
- Leva em consideração à tolerância ao risco expressa pelo tempo de retorno requerido pelo investidor

Valor Presente Líquido



	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8
■ Fluxo de Caixa	(45.000,0)	9.460,54	10.505,9	11.488,6	12.010,5	12.673,4	14.079,4	15.030,8	16.029,8
■ Valor Ac. Desc.	(45.000,0)	(36.399,5)	(27.716,8)	(19.085,2)	(10.881,9)	(3.012,76)	4.934,75	12.647,9	20.125,9

■ Fluxo de Caixa ■ Valor Ac. Desc.

Custo de capital: 10% aa

Valor Presente (n=5) R\$ 41.987,24

Valor Presente (n=6) R\$ 49.934,75

VPL (n=5) (3.012,76)

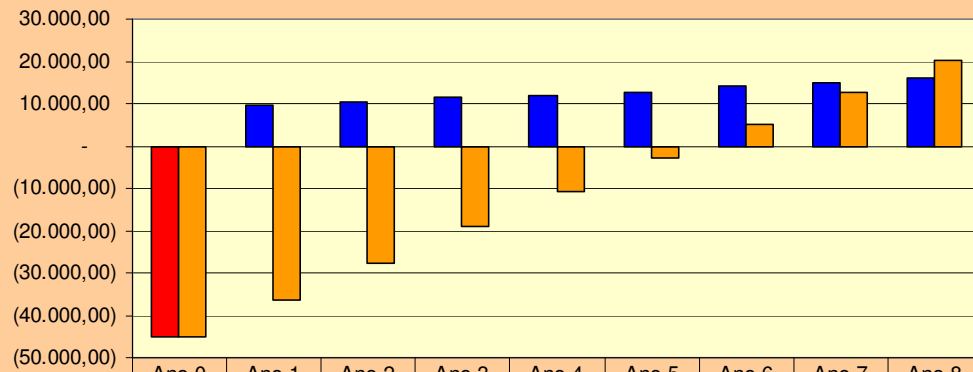
VPL (n=6) 4.934,75

VPL > 0 – investir

VPL = 0 – indiferente

VPL < 0 – não investir

Taxa Interna de Retorno



	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8
Fluxo de Caixa	(45.000,0)	9.460,54	10.505,9	11.488,6	12.010,5	12.673,4	14.079,4	15.030,8	16.029,8
Valor Ac. Desc.	(45.000,0)	(36.399,5)	(27.716,8)	(19.085,2)	(10.881,9)	(3.012,76)	4.934,75	12.647,9	20.125,9

Fluxo de Caixa Valor Ac. Desc.

Taxa para VPL = 0

Custo de Capital (CC) = 10%

TIR (n=5) 7,47%

TIR (n=6) 13,42%

TIR > CC – investir

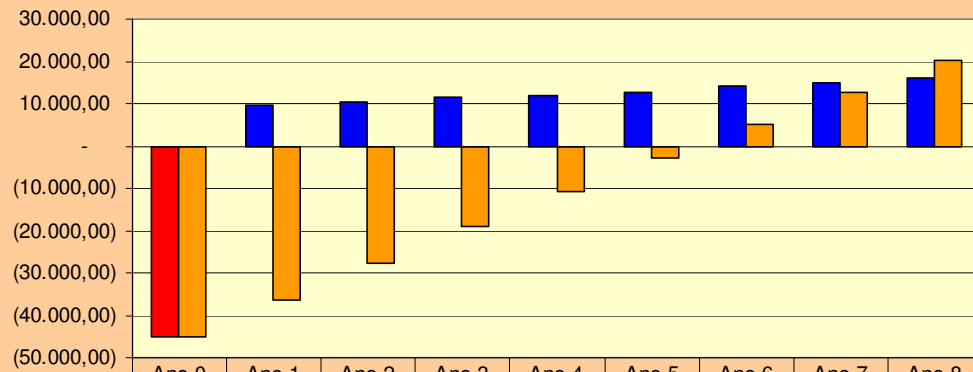
TIR = CC – indiferente

TIR < CC – não investir

Considerações

- Muito semelhante ao VPL
- Sintetiza toda a análise em um único índice familiar aos investidores
- Cálculo complexo que demanda uso de planilhas ou calculadoras financeiras
- Se o fluxo de caixa variar de sinal mais de uma vez pode resultar em várias taxas de retorno

Índice de Lucratividade



	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8
Fluxo de Caixa	(45.000,0)	9.460,54	10.505,9	11.488,6	12.010,5	12.673,4	14.079,4	15.030,8	16.029,8
Valor Ac. Desc.	(45.000,0)	(36.399,5)	(27.716,8)	(19.085,2)	(10.881,9)	(3.012,76)	4.934,75	12.647,9	20.125,9

■ Fluxo de Caixa ■ Valor Ac. Desc.

$$IL = VP/I$$

Valor Presente (n=5) R\$ 41.987,24

Valor Presente (n=6) R\$ 49.934,75

IL (n=5) 0,93

IL (n=6) 1,11

IL > 1 – investir

IL = 1 – indiferente

IL < 1 – não investir

Projetos Mutuamente Excludentes

- Os métodos anteriores não permitem uma boa comparação entre projetos mutuamente excludentes:
 - Quando VPL, TIR e IL entre dois projetos foram contraditórios, qual escolher?
- VPL incremental:
 - Diferença entre os fluxos de caixa entre os dois projetos

Considerações finais

- VPL é o método mais simples e de maior aplicabilidade
- TIR e IL são mais técnicos e, portanto, requerem maior conhecimento para sua aplicação
- Payback descontado deve ser utilizado, em conjunto com outros métodos, para analisar o tempo de retorno:
 - Importante em mercados muito agitados
 - Mede o risco geral do projeto

Exercício

- Uma empresa pretende realizar um projeto de expansão que custará R\$ 100 milhões.
- Informações financeiras da empresa:
 - IR: 25%
 - Custo do capital: 20%
- Informações do projeto:
 - Duração 4 anos
 - Receita primeiro ano: R\$ 100 milhões
 - Taxa de crescimento: 10% aa
 - Impostos sobre receita: 10%
 - Custo do produto vendido: 20% da receita
 - Despesas administrativas: R\$ 5 milhões ano
 - Despesas comerciais: 4% da receita
 - Despesas gerais: R\$ 2 milhões
 - Ativos permanentes: R\$ 100 milhões depreciados em 4 anos
 - Ativos vendidos ao final do projeto: R\$ 30 milhões
 - Capital de giro no investimento: R\$ 25 milhões
- Calcular: Fluxo de caixa, payback simples e descontado, VPL, TIR e IL

Plano Financeiro

- Previsões de Vendas e Custos de Produção
- Investimento inicial ou necessidade de capital
- Demonstrações Financeiras
 - Balanço Patrimonial
 - Demonstrativo de Resultados do Exercício
 - Demonstração da Origem e Aplicações dos Recursos (?)
- Projeções Financeiras
 - Resultados e Fluxo de Caixa Projetados
- Análise financeira
 - Ponto de equilíbrio
 - PAYBACK descontado
 - Valor presente líquido, taxa interna de retorno e índice de lucratividade

Observações (1)

- **As demonstrações e projeções:**
 - Do primeiro ano devem ser mensais
 - Mostrar projeções para pelo três anos e no máximo cinco, quando viável.
 - Mostrar o balanço do início do período (ou da abertura da empresa) e no final do primeiro ano de projeções.

Observações (2)

- Incluir a análise de mais de um cenário variando:
 - Expectativa de vendas
 - Custo de capital
 - Tempo esperado de retorno
 - Variabilidade dos custos fixos em relação à variação de receita
 - ...

Observações (3)

- Justificar projeções que sejam muito diferentes das médias do setor.
- Incluir previsões financeiras para todas as ações descritas no plano.
- Explicitar todas as premissas assumidas para a construção do plano.

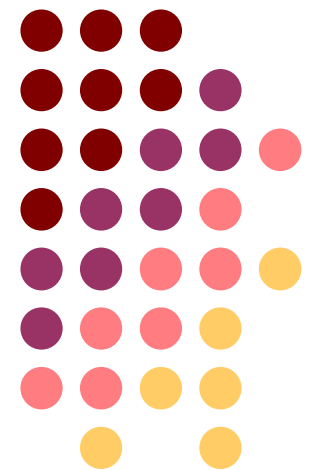
Parte 5 - Avaliação do Plano de Negócios

Critérios de Análise e Avaliação

Perguntas a Serem Respondidas

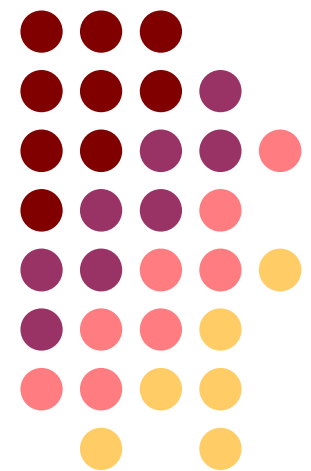
O Resumo Executivo

Apresentação do Plano



Critérios de Análise e Avaliação

Critérios Gerais
Critérios sobre a Equipe
Planos "Atraentes" e "Não Atraentes"



Critérios Gerais

- Qualidade dos empreendedores
 - “eu invisto em quem confio” (investidor de risco internacional)
- Capacidade de realização
 - Pessoas, estrutura e gestão
- Proposição de valor
 - Necessidade, desejo e demanda associadas ao produto ou serviço devem ser claras.
- Coerência e consistência entre análise de mercado, estratégias de marketing e números do plano financeiro:
 - Projeções de vendas realistas
- Estrutura de custos realista
- Estratégia de saída clara e factível
- Liquidez e retorno do investimento compatíveis com o risco e as médias do mercado
 - Remunerar o capital próprio e de terceiros

Crêterios sobre a Equipe

- Habilidades e competências de comunica o
- Amplitude, balanceamento e qualidade técnica e gerencial
- Dedicac o de tempo para fazer o negócio acontecer
- Compromisso com o papel individual no negócio
- Investimento dos empreendedores

Planos que Atraem

- Completo mas não prolixo:
 - 30 a 40 páginas
 - Não assumir que o leitor sabe do que você está falando
- Escrito com elegância e profissionalismo
 - Paginação, figuras, numeração, etc.
- Ênfase na proposição de valor e não no produto:
 - Mercado, necessidades a serem atendidas, demanda, etc.
- Foco
 - Limitar número de produtos e serviços
- Linguagem:
 - Simples, direta, sem jargões técnicos, não rebuscada, pode ser teatral, mas evitar exageros
- Ênfase na liquidez e nos mecanismos de saída

Planos que Afastam

- Falta de comprometimento do empreendedor:
 - Investir no próprio negócio reforça confiança.
- Inconsistências:
 - Projeções financeiras em desacordo com as tendências da economia e do setor.
 - Projeções de crescimento não respaldadas pela análise de mercado, estratégias de marketing, capacidade de produção e de investimento.
 - Do modelo de negócios
- Falta de:
 - análise realista da concorrência
 - vantagem competitiva real
- Planos elaborados por consultores

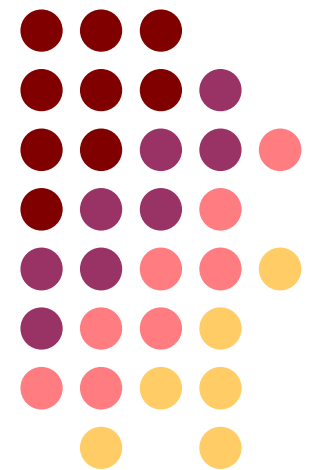
As 10 mentiras clássicas

(guy kawasaki)

- Fizemos projeções conservadoras
- A empresa X (famosa) estimou nosso mercado em US\$ 50 bilhões em 2010
- A empresa X (famosa) vai fechar um pedido enorme conosco na próxima semana
- Colaboradores de peso vão se juntar a nós assim que começarmos
- Ninguém faz o que vamos fazer
- Ninguém consegue fazer o que estamos fazendo
- Há muitos investidores interessados em nossa start-up
- A Oracle (ou equivalente) é grande, lenta e tola demais para nos ameaçar
- Nossa equipe gestora é tiro e queda
- As patentes blindam nossos produtos
- Para nós, basta 1% do mercado

Perguntas a serem respondidas

Descrição do Negócio
Estrutura e Gestão
Produto
Plano de Marketing
Plano financeiro



Gerais

- A oportunidade é atrativa e realista?
- As projeções de mercado e financeiras demonstram que a equipe entende do negócio?
- Qual o tempo de retorno do investimento?
- Qual o tempo para o produto ou serviço entrar no mercado?
- As idéias já foram testadas no mercado?
- O negócio vai continuar a existir daqui a dez anos?

Descrição do Negócio

- Qual o setor de negócios?
- Como a empresa está estruturada para atender seus clientes?
- Quem são os empreendedores, quais são suas competências e o histórico de suas realizações?
- Quais os objetivos de futuro?
- Quais produtos e serviços?
- Como a empresa se posiciona no seu setor?
- Qual a estratégia de preços?

Estrutura e Gestão

- Quais as razões para a escolha da figura jurídica?
- Existe legislação específica que pode influenciar o funcionamento do negócio?
- Quais são os diferenciais que os sócios trazem para o negócio?
- O estilo de gestão é coerente com os valores, missão, visão e objetivos?
- A estrutura é corente com a dinâmica do setor de negócios?

Produto ou Serviço

- Qual são os diferenciais que tornam o produto ou serviço único?
- Quais necessidades dos clientes serão atendidas?
- Qual a percepção que o empreendedor quer que o mercado tenha do produto ou serviço?
- Como a competição se posiciona?

O Plano de Marketing

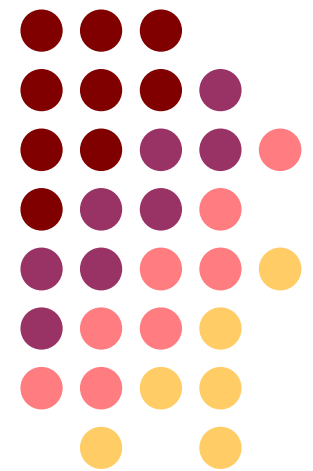
- A análise de mercado permite a quantificação adequada da demanda?
- A concorrência foi analisada de forma adequada?
- Existe consistência entre a estrutura de mercado e o modelo de negócios proposto?
- As estratégias de marketing permitem responder às perguntas abaixo:
 - Quantas unidades serão vendidas?
 - De quais produtos ou serviços?
 - Para quais clientes?
 - Através de quais canais?
 - Com qual preço?
 - Em quanto tempo?

Plano Financeiro

- As projeções de receita são coerentes com o plano de marketing?
- A estrutura de custos é adequada aos objetivos do negócio?
- O investimento inicial é consistente com os objetivos do negócio?
- As demonstrações contábeis estão bem apresentadas?
- Os indicadores financeiros são compatíveis com o mercado?
- Os indicadores financeiros são atrativos?
- A composição do capital é adequada?
- Os mecanismos de saída são viáveis?

Modelo de Avaliação

Criando um modelo para
avaliação de planos de negócio



Apresentação do Projeto

- Estrutura geral clara e completa
- Ordenamento e coerência lógica da apresentação
- Ortografia e sintaxe corretas
- Formatação consistente

O Negócio

- Organização dos objetivos
- Capacidade de gestão para atingir os objetivos
- Coerência entre os objetivos, metas e as estratégias do plano
- Perfil do empreendedor: compromisso, liderança, ética, competências, etc.
- Estrutura societária favorável
- Ambiente legal favorável

O Setor de Negócios

- Apresentação do setor clara, completa e consistente, demonstrando entendimento por parte do empreendedor.
- Setor dinâmico, com perspectivas de crescimento.
- Potenciais oportunidades e ameaças do setor identificadas e analisadas.

O Produto

- Proposta de valor bem definida.
- Necessidade e demanda de mercado bem identificadas.
- Grau de inovação do produto.
- Vantagens competitivas e comparativas em relação à concorrência existentes e identificadas.
- Fase de desenvolvimento.
- Testes de conceito e mercado realizados.
- Domínio das tecnologias necessárias.
- Proteções de propriedade intelectual existentes.
- Barreiras de propriedade intelectual inexistentes.

O Mercado

- Estrutura do mercado bem entendida.
- Posicionamento na cadeia de valor bem definido.
- Mercado consumidor segmentado, analisado e quantificado de forma consistente.
- Concorrência analisada.
- Identificação clara das vantagens competitivas em relação à concorrência.
- Fornecedores existentes em quantidade e qualidade.
- Outros atores relevantes analisados.

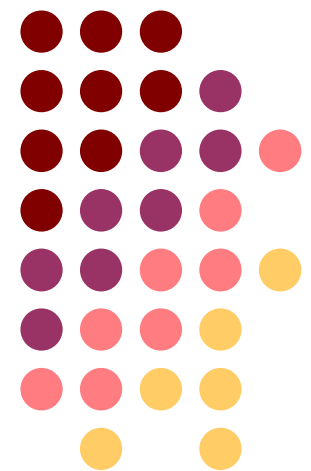
As Finanças

- Projeções de receita e custo
- Porte do investimento inicial
- Demonstrações contábeis
- Projeções financeiras e índices
- Risco

O Resumo Executivo

Informações Necessárias

Estrutura Geral



Informações Necessárias

- Sobre o conceito do negócio:
 - Produto ou serviço, o mercado alvo e a sua vantagem competitiva real, incluindo possíveis proteções da propriedade intelectual.
- Sobre os empreendedores:
 - Histórico de sucesso, competências distintivas.
- Sobre a empresa:
 - Histórico, composição societária, forma jurídica.
- Sobre as vendas:
 - Estratégia de preços e projeções de venda.
- Sobre as finanças:
 - Projeções de custos, receitas, fluxo de caixa e índices.
- Sobre a necessidade de capital
 - Investimento próprio
 - Recursos de terceiros comprometidos
 - Investimento requerido, forma de participação
 - Mecanismos de saída do investimento

Estrutura Geral

- **Introdução sintética do negócio**
 - 1 parágrafo empolgante
- **Produtos e Serviços**
 - Enfatizar a proposição de valor e as características únicas.
 - Descrever patentes, modelos de utilidade, marcas e outros registros ou segredos industriais.
- **Mercado**
 - Enfatizar atratividade e as carências que serão supridas pelo produto ou serviço
- **Vantagens competitivas e comparativas reais**
 - Sob a ótica do mercado e não da tecnologia
- **Empreendedores e suas competências**
 - Enfatizar como a equipe gestora irá atingir os objetivos do plano
- **Previsão de vendas**
- **Projeções financeiras e rentabilidade**
- **Necessidade de capital**
 - Enfatizar a composição do capital total dividido entre os empreendedores e investidores
 - Mostrar mecanismos factíveis de saída do investimento: recompra de participação, venda do negócio, etc.
- **A oportunidade de investimento**
 - Enfatizar a oportunidade única de investir no negócio por suas características de crescimento potencial e rentabilidade.

Observações

- O resumo executivo é a parte mais importante do plano.
- Vem primeiro, mas deve ser escrito somente depois do plano estar consolidado.
- Deve ser direcionado de acordo com o público-alvo do plano.
- Deve ser escrito com cuidado e receber formatação profissional
- É a porta de entrada do plano e o leitor pode não querer passar por ela...

Apresentação do Plano

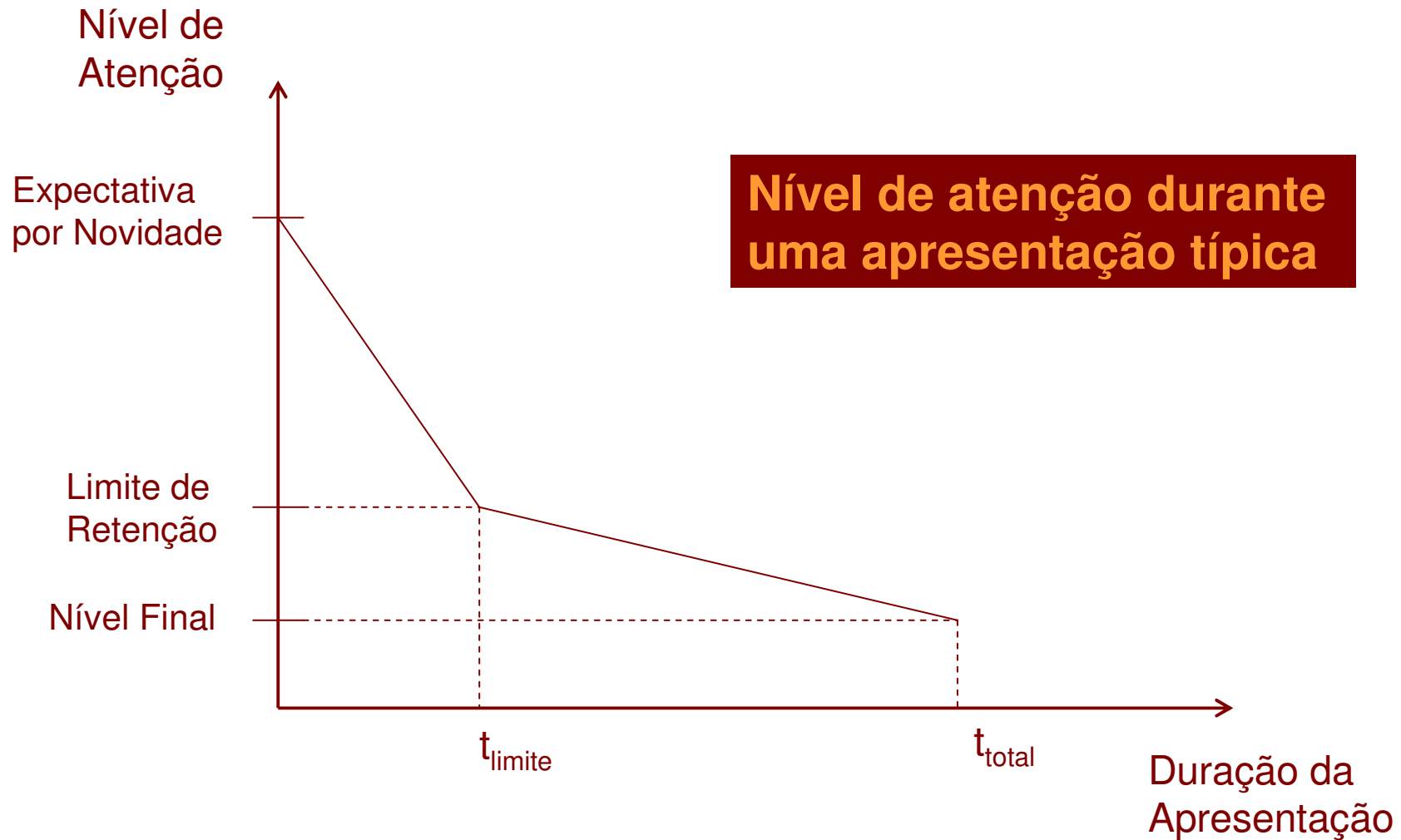
Atenção da audiência

Apresentações orais

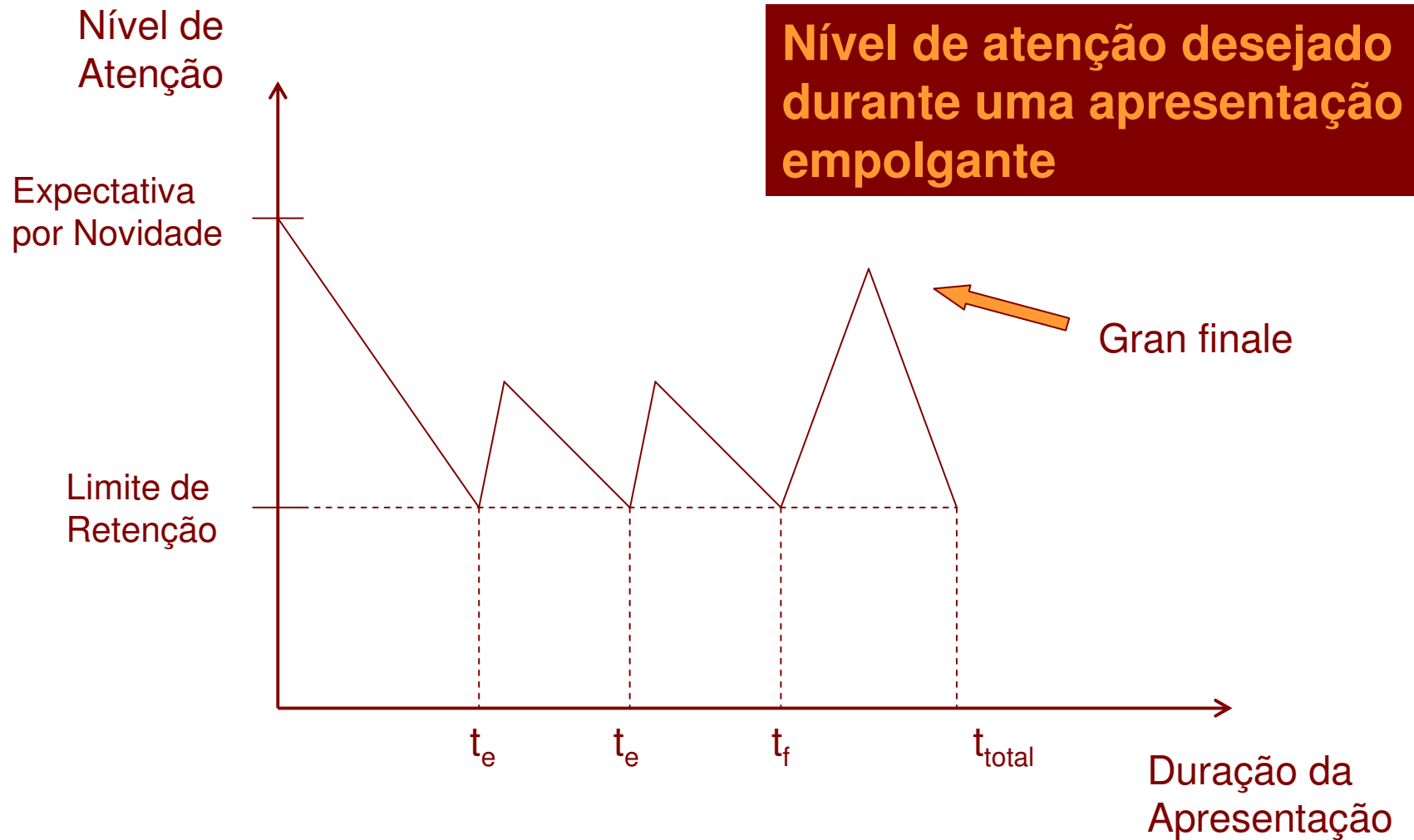
Apresentações escritas



Atenção da audiência



Atenção da audiência



Apresentações orais

Elevador de expectativa: um resumo de dois a três minutos do resumo executivo do plano. Serve para despertar o interesse da audiência. Seu principal objetivo é jogar o nível de atenção inicial o mais alto possível.

A apresentação oral completa: um "show" audiovisual combinado com uma narrativa empolgante de 15 minutos dos principais elementos do plano. Seu objetivo é despertar o interesse da audiência para a leitura da apresentação escrita.

O escopo da apresentação oral deve ser o resumo executivo e os principais gráficos contendo informação para tomada de decisão. Se houver tempo e infra-estrutura, apresentação do produto ou protótipo pode ser incluída, se for empolgante.

Apresentações escritas

Apresentação para público externo: uma apresentação detalhada do plano completo, que deve ser bem escrita e profissionalmente formatada, direcionada para o público-alvo externo. Seu objetivo é levar a tomada de decisão e, portanto, deve ser auto-contida.

Plano operacional interno: um detalhamento do plano de negócios com planos de ação e implementação necessários para que as gerências e os colaboradores entendam o que deve ser realizado. Seu objetivo é vender o plano de negócio internamente, de forma a fazer a equipe "vestir a camisa". Seu nível de formalidade pode ser menor do que o da apresentação externa.

Obriqado

Fabio Silva
fabio@cin.ufpe.br

Este documento está sujeito a *copyright*. Todos os direitos estão reservados para o todo ou partes do documento. Em particular, os direitos de tradução, reprodução, reuso de figuras, citações, reprodução de qualquer forma, armazenagem em sistemas de informação, inclusive na Web, estão sujeitas a autorização prévia por escrito do autor.

© Fabio Queda Bueno da Silva 2007

O uso de nomes registrados, marcas, figuras de outras publicações etc. neste documento não implica que estes objetos deixam de estar sujeitos às leis de proteção da propriedade intelectual aplicáveis. Portanto, mesmo sem indicação explícita, esses objetos não estão disponíveis para uso livre.