

# Como escrever um bom business plan



Prof. Dr. José Dornelas

[dornelas@empreende.com.br](mailto:dornelas@empreende.com.br)

# O processo empreendedor

---

## Identificar e avaliar a oportunidade

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

## Desenvolver o Plano de Negócios

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

## Determinar e Captar os recursos necessários

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

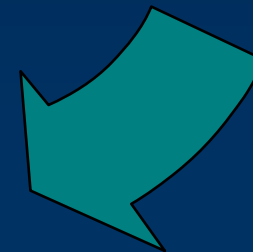
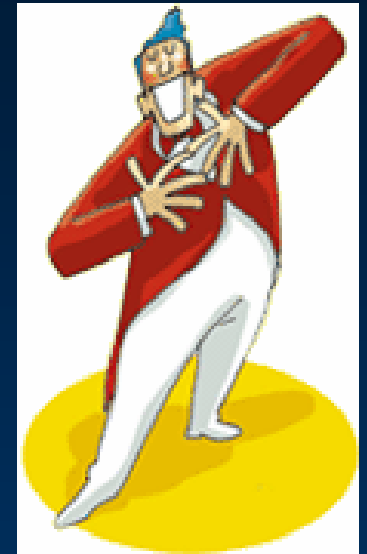
## Gerenciar a empresa criada

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

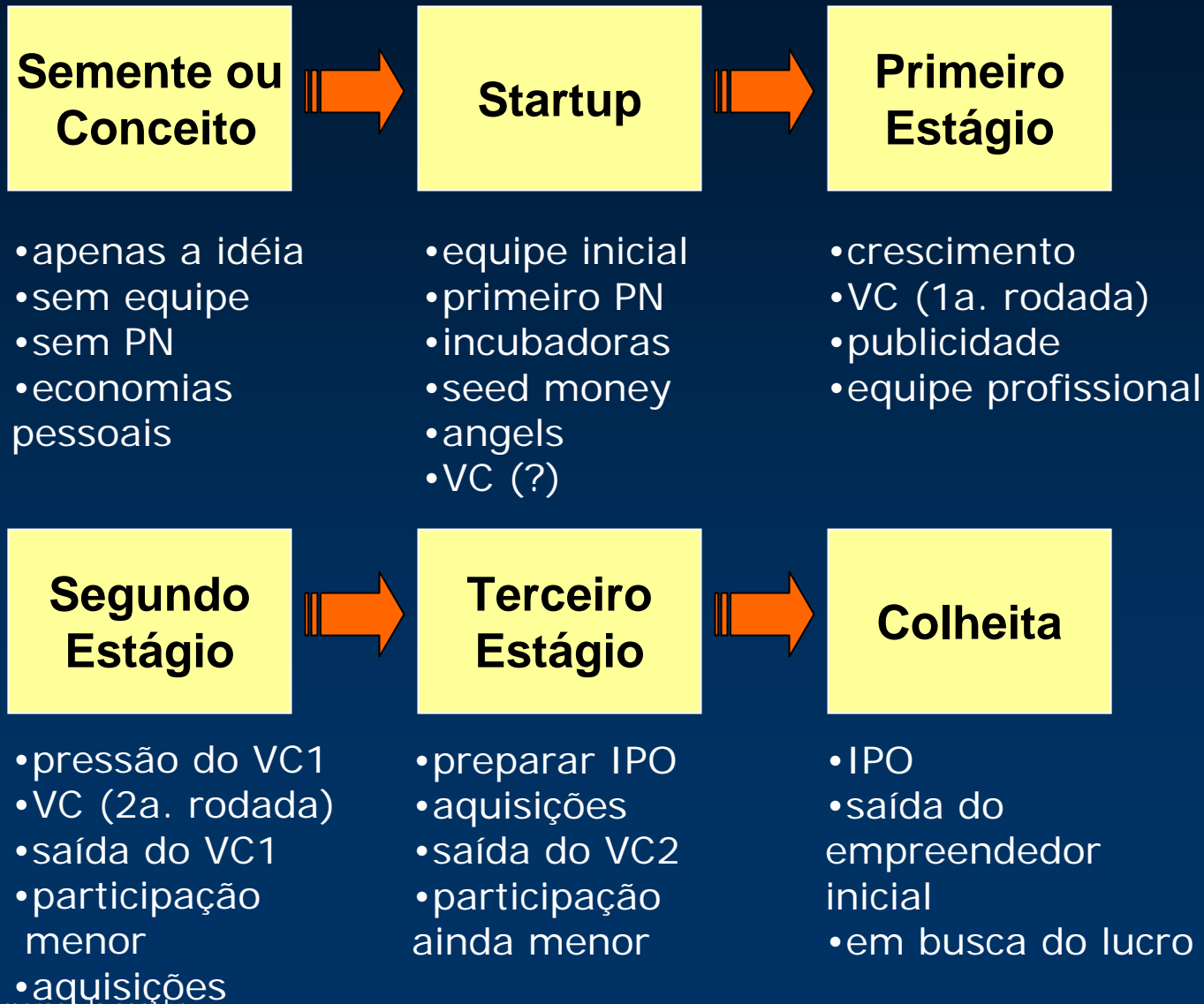
# Como ser bem sucedido

## Fatores críticos de sucesso

- 1) Uma excelente equipe de gestão
- 2) Um bom plano de negócios
- 3) Uma ideia realmente inovadora
- 4) Networking
- 5) Trabalho, trabalho, muito trabalho...



# Fases do financiamento empreendedor



# Onde buscar ajuda e obter informações

---

- **INCUBADORAS DE EMPRESAS**
- **UNIVERSIDADES**
- **SEBRAE/PATME**
- **GOVERNO (FINEP/INOVAR; BNDES; FAPESP/PIPE; CNPQ/RHAE; SOFTEX/GENESIS...)**
- **SITES NA INTERNET:**
  - [www.planodenegocios.com.br](http://www.planodenegocios.com.br)**
  - [www.businessplan.com](http://www.businessplan.com)
  - [www.bplan.com](http://www.bplan.com)
  - [www.anprotec.org.br](http://www.anprotec.org.br)
  - [www.endeavor.org.br](http://www.endeavor.org.br)
- **EVENTOS**
  - Venture Forum: [www.venturecapital.com.br](http://www.venturecapital.com.br)

## 5 objetivos de um PN

---

- Testar a viabilidade de um conceito de negócio
- Orientar o desenvolvimento das operações e estratégia
- Atrair recursos \$\$\$
- Transmitir credibilidade
- Desenvolver a equipe de gestão!

Roadmap for the Journey

# Por que escrever um Plano de Negócios?

---

- Para entender e estabelecer diretrizes para o seu negócio
- Para gerenciar de maneira mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas
- Para monitorar o dia-a-dia da empresa
- Para conseguir FINANCIAMENTOS e recursos junto a bancos, governo, SEBRAE, investidores etc
- **DADOS & FATOS:** O Plano de Negócios aumenta em **60%** a probabilidade de sucesso dos negócios. (Fonte: Harvard Business School)



# Por que não escrever um Plano de Negócios?

---

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



# Aspectos Chave do Plano de Negócios

---

O Plano de Negócios deve focar principalmente três questões:

**Conte sua história!**

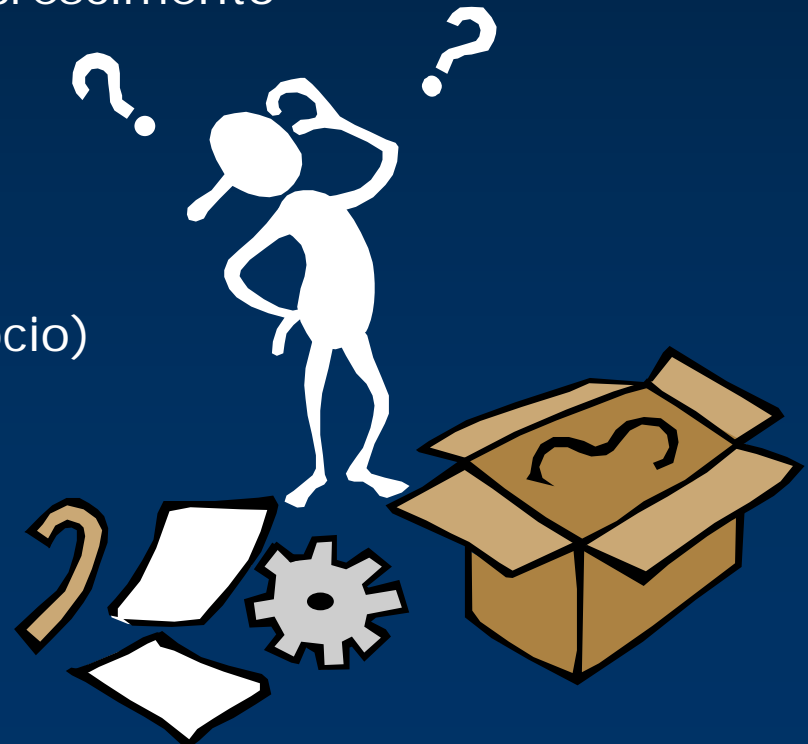
Em que negócio você vende?

Quem é o seu mercado alvo?

# Aspectos Chave da história

---

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



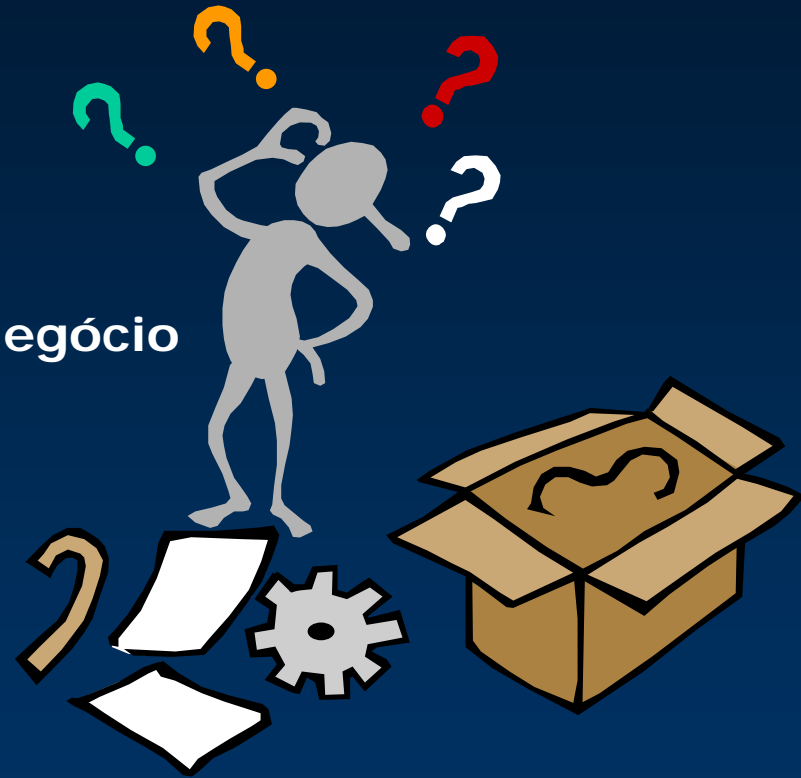
# Possíveis Públicos-Alvos de um Plano de Negócios

---

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

# O que contém o Plano de Negócios de uma empresa?

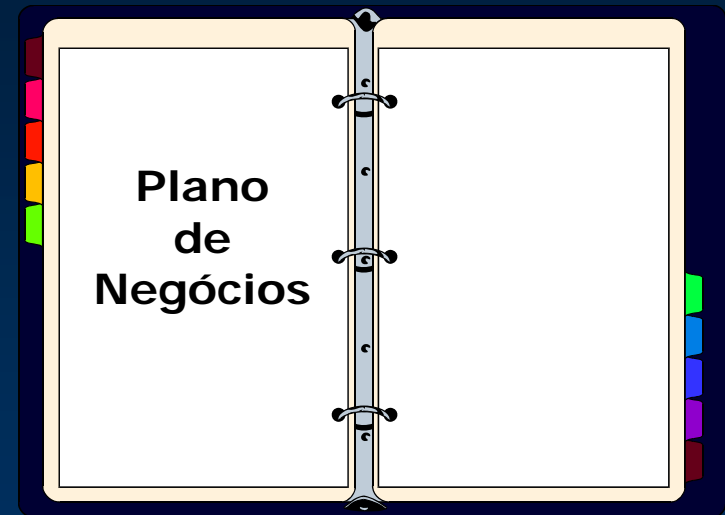
- 1 - Capa
- 2 - Sumário
- 3 - Sumário Executivo
- 4 - Planejamento Estratégico do Negócio
- 5 - Descrição da Empresa
- 6 - Produtos e Serviços
- 7 - Análise de Mercado
- 8 - Estratégias de Marketing
- 9 - Plano Financeiro
- 10 - Anexos



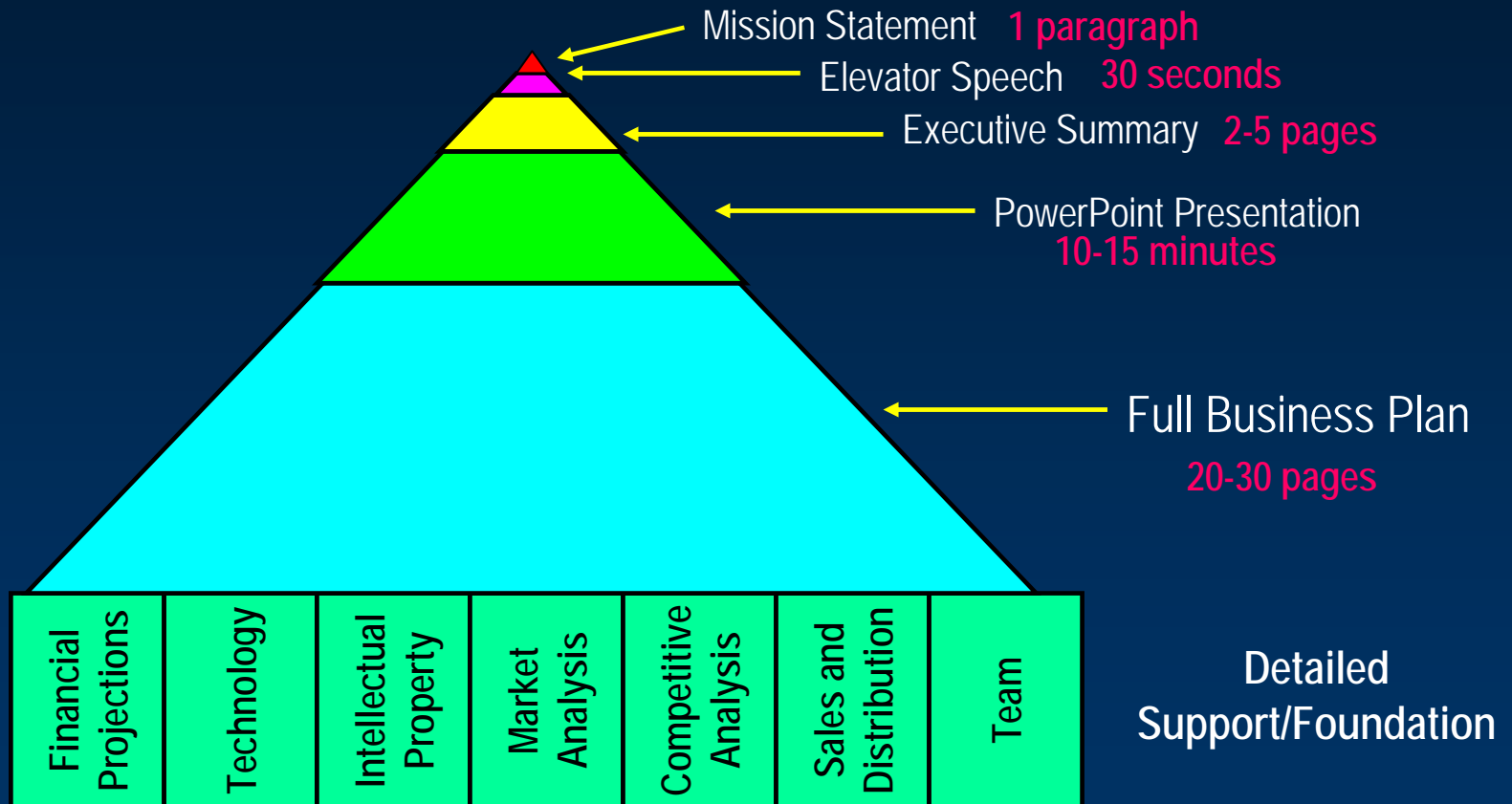
**Obs.: Vide estruturas do livro Empreendedorismo e definir a mais adequada ao seu negócio**

# O que contém o Plano de Negócios de uma empresa? Estrutura 2

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



# Estrutura 3 (MIT - The nuts and bolts of bplans)



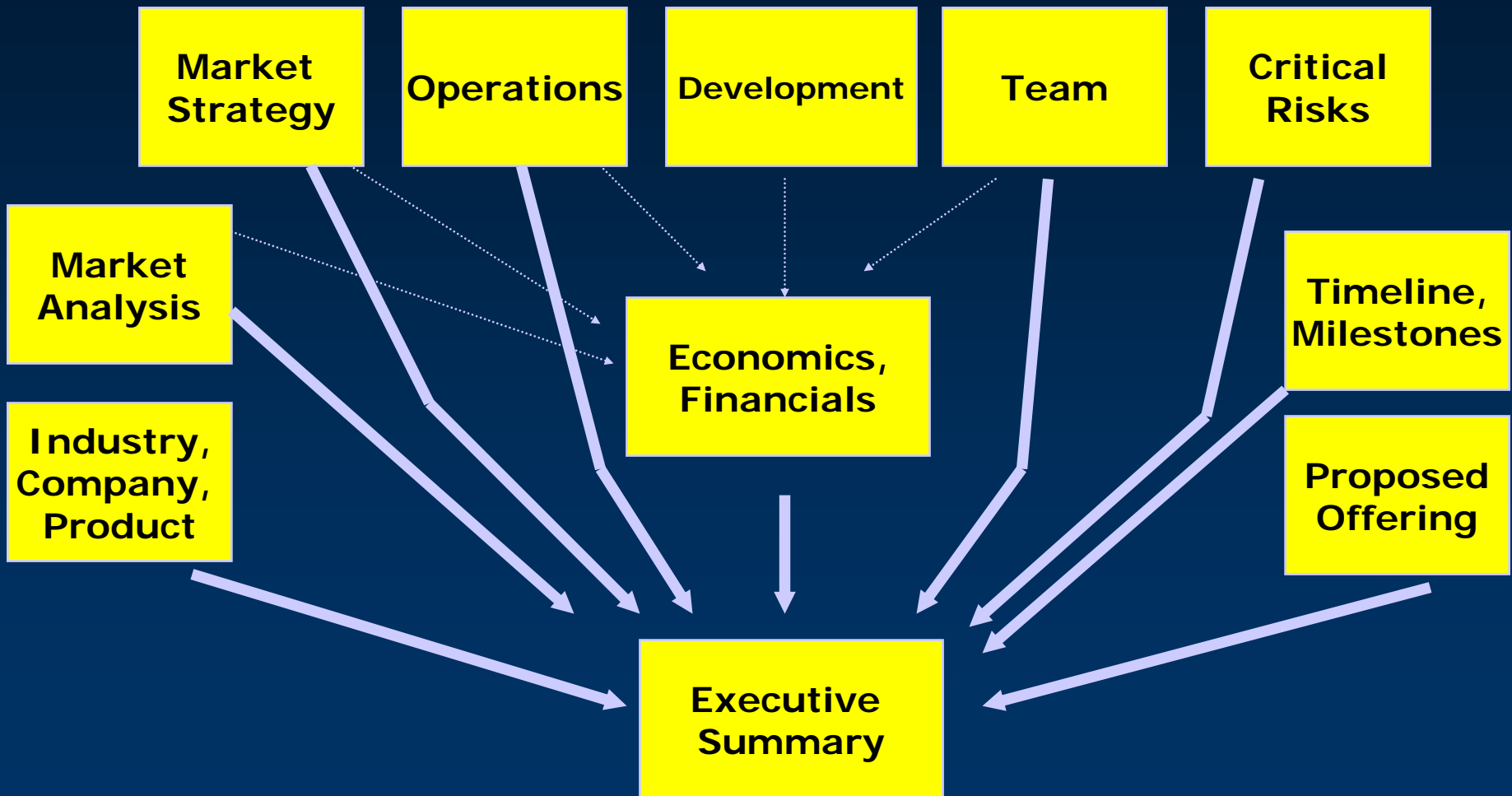
# Estrutura 3 (MIT - The nuts and bolts of bplans)

---

A estrutura ensinada no MIT

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

# Estrutura 4 - Babson (sua história faz sentido?)





# Qual o tamanho de um Plano de Negócios?

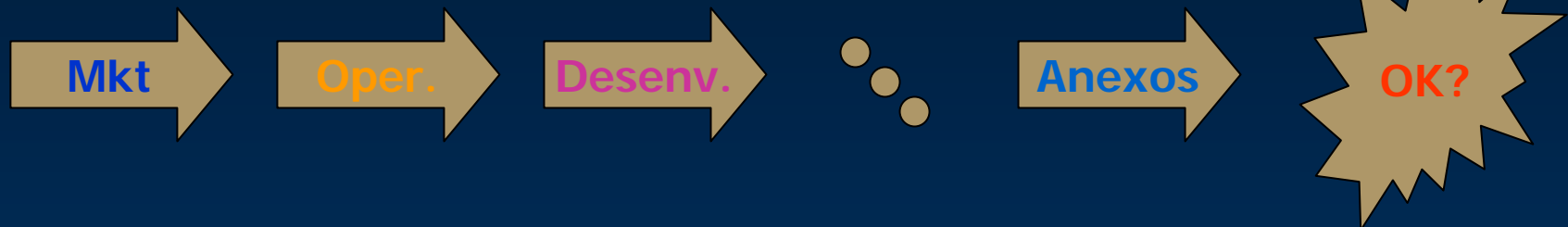
---

- Plano de Negócios completo: 15 a 40 páginas mais anexos.
- Plano de Negócios resumido: 10 a 15 páginas.
- Plano de Negócios Operacional: tamanho variável; uso interno.



# Como escrever um PN

## Modelo Linear



## Modelo Interativo



# Sumário Executivo

---

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

**O quê?**

**Quanto?**

**Onde?**

**Como?**

**Por quê?**

**Quando?**

# Sumário Executivo

---

1. Breve descrição do negócio
2. A oportunidade e a estratégia
3. O mercado alvo e as projeções
4. As vantagens competitivas
5. *The Economics, Profitability, and Harvest Potential*
6. A equipe
7. A oferta

# Sumário Executivo

---

## O SE diz:

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

## O SE não é:

- Um resumo do PN
- Uma introdução
- Um prefácio
- Uma coletânea de “highlights”

***O SE é o PN em miniatura!!!!!!***

# O conteúdo do plano

---

## A oportunidade

- Qual é a oportunidade/mercado?
- Quanto grande é esse mercado?
- Quais são as tendências deste mercado?
- Qual a velocidade de crescimento?

# O conteúdo do plano

---

## A análise de mercado

- Segmento de mercado
- Seu foco/nicho
- O que já existe no mercado (produtos/serviços similares)
- Competidores
- Vantagens competitivas

# O conteúdo do plano

---

## A análise econômica do negócio

- margens praticadas
- potencial de lucro
- custos fixos e variáveis
- mês do breakeven
- mês para o fluxo de caixa positivo



# O conteúdo do plano

---

## O plano de marketing

- **estratégia de mkt**
  - **posicionamento do produto/serviço**
  - **preço**
  - **canais distribuição**
  - **como você chegará até seu cliente?**
  - **publicidade e promoção**

# O conteúdo do plano

---

## O plano de desenvolvimento

- qual é o estágio atual de desenvolvimento do produto/empresa
- tempo e recursos necessários para atingir metas
- análise de riscos

# O conteúdo do plano

---

## Propriedade intelectual

- **você tem patentes?**
- **como você se compara com os competidores neste aspecto?**
- **tecnologia (própria ou de outros?)**

# O conteúdo do plano

---

## Operacional

- ciclo operacional
- localização e infra
- terceiros e parceiros
- regulamentações, certificações...
- produção

# O conteúdo do plano

---

## O time

- perfil e experiência de cada um
- o time é multidisciplinar e complementar?
- apoio externo: board, profissionais, consultores...

# O conteúdo do plano

---

\$\$\$

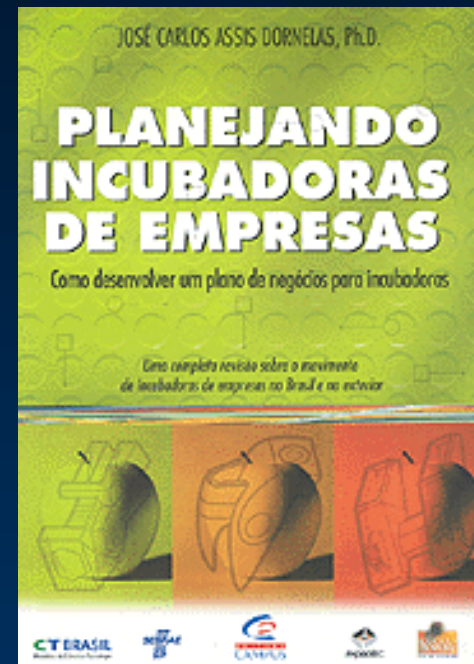
- situação atual da empresa
- projeções para 5 anos:
  - P&L
  - Fluxo de caixa
  - Balanço
- Não esquecer: ponto de equilíbrio
- Não esquecer: mostrar todas as premissas usadas nas projeções
- \$\$ necessários (usos e fontes)

Valuation???

# Dicas finais

---

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



[www.empreende.com.br](http://www.empreende.com.br)

[www.planodenegocios.com.br](http://www.planodenegocios.com.br)

[www.ottomax.com.br](http://www.ottomax.com.br)