



Plano de Negócios

CLÁUDIA PAVANI

Diretora da empresa Pavani & Deutscher
Mestranda na Engenharia de Produção da COPPE/UFRJ
Especialização em Gestão pela COPPEAD
Mestre em Economia pela FIPE - USP
Foi Superintendente da RIOSOFT

“ Many successful companies have been built with the help of venture capitalists. Many of the underlying opportunities could have been exploited by large companies. Why weren't they? Perhaps useful lessons can be learned by studying the world of independent ventures, one lesson being: Write a great business plan.”

“Muitas companhias de sucesso foram construídas com a ajuda de investidores de risco. Muitas das oportunidades destacadas poderiam ter sido exploradas por grandes companhias. Por que não foram? Talvez, lições úteis possam ser aprendidas, estudando-se o universo dos investidores independentes; uma lição é: redija um bom *Plano de Negócios*.”

How to Write a Great Business Plan by William A. Sahlman
Harvard Business Review (july-august 1997)

Por que é importante elaborar um *Plano de Negócios*?

As razões são inúmeras, mas pode-se ter uma idéia da sua relevância analisando os erros mais comuns de novos exportadores (“The Twelve Most Common Mistakes of Potential Exporters” em <<http://www.smartbiz.com/sbs/books/book153.htm>>).

“A primeira razão citada é que o sucesso na exportação está estritamente ligado, à definição de objetivos, metas e ao levantamento dos problemas que poderão surgir. Em segundo lugar, a empresa deve desenvolver um plano para atingir os objetivos definidos, tendo em perspectiva os problemas detectados.”

Ao desenvolver seu *Plano de Negócios*, necessariamente a empresa deverá abordar todos estes aspectos. O processo de elaboração do *Plano de Negócios* permitirá que se diminua a probabilidade de erros no processo de exportação (ou na condução de qualquer novo projeto).

“A segunda razão mais comum, é o não comprometimento da administração superior para superar as dificuldades iniciais da exportação e a não definição clara dos recursos financeiros necessários para dar conta do projeto de exportação.”

O processo de elaboração do *Plano de Negócios* exige um comprometimento das pessoas-chave da empresa com relação aos objetivos e metas acordados, assim como da forma que tais objetivos serão alcançados. A última parte do *Plano de Negócios* consiste em refletir em números o que foi proposto. Um dos resultados que transparecerão na parte financeira é: quanto dinheiro a empresa precisa para realizar a proposta e de onde este dinheiro virá.

Assim, se você está pretendendo exportar, prepare o seu *Plano de Negócios* e Boa Sorte!

O que é um *Plano de Negócios*?

O *Plano de Negócios*, ou *Business Plan*, é um documento especial, único e vivo que deve refletir a realidade, as perspectivas e a estratégia da empresa, respondendo ao leitor as perguntas:

Quem sou?
O que faço?
Como faço?
Por que faço?
O que quero, em particular de você (leitor)?
Para onde vou?

Ser um instrumento vivo é a condição necessária para a sua efetividade: mudanças no ambiente econômico, de mercado, tecnológico ou interno à empresa devem estar permanentemente refletidas no *Plano de Negócios*.

A oportunidade de pensar e consolidar em um único documento todas as questões que dizem respeito ao caminho da empresa **garante** no seu processo:

- A organização das idéias e propostas do conjunto das pessoas-chave envolvidas na condução da empresa (ou que iniciarão um novo empreendimento) para a visão, missão e objetivos da empresa, e não das pessoas que individualmente a compõe;
- A organização da própria empresa, seja dos números que a refletem, seja das funções exercidas pelas pessoas;
- A comunicação entre os sócios, sócios e principais gerentes, clientes, investidores, fornecedores e parceiros em geral. O fato de ser um documento único que reflete

na íntegra a empresa, garante um instrumento de comunicação eficiente entre os envolvidos na operação;

- O comprometimento de todas as pessoas-chave da empresa no caminho que se delineará para ela;
- A existência de um instrumento de controle gerencial para acompanhamento, avaliação e controle das fases dos projetos da empresa;
- A existência de um instrumento eficiente para a captação de recursos, sejam financeiros, humanos ou de parcerias.

A Importância do Plano de Negócios

A existência de um *Plano de Negócios* possibilita a diminuição da probabilidade de morte precoce das empresas, uma vez que uma parte dos riscos e as situações operacionais adversas serão previstas no seu processo de elaboração, assim como a elaboração de planos de contingência. Os planejamentos de marketing, operacional, de crescimento, etc. estarão refletidos no plano financeiro da empresa, permitindo a visualização dos recursos financeiros necessários à sua execução e possibilitando o planejamento da sua captação.

O *Plano de Negócios* ajuda a encontrar um caminho para o futuro da empresa. A idéia é adquirir através da sua elaboração o conhecimento suficiente do tipo de negócio ou serviço que está sendo ofertado, os objetivos perseguidos, os clientes atuais e potenciais, os mercados, os preços, a concorrência, os recursos financeiros disponíveis, as operações e o ambiente externo, de maneira a permitir um melhor gerenciamento das operações, o estabelecimento de estratégias que permitam a consecução de melhores resultados. Isto permite elevar a eficiência da gestão e portanto aumentar a qualidade da comunicação, o grau de confiabilidade e melhorar a imagem da empresa.

Por outro lado, o *Plano de Negócios* é muito importante na medida em que serve como um instrumento de apresentação da empresa para diferentes públicos.

Possíveis públicos-alvo para o seu <i>Plano de Negócios</i>	
Sócios potenciais	para vender parte do negócio e estabelecer acordos e direção
Parceiros	para estabelecer estratégias conjuntas
Bancos	para conseguir financiamentos
Intermediários	pessoas que ajudam a vender o seu negócio
Investidores	empresas de capital de risco, pessoas jurídicas e outros interessados
Gerentes	para estabelecer canal de comunicação
Executivos de alto nível	para aprovar e alocar recursos
Fornecedores	para outorgar crédito para compra de mercadorias e matéria-prima
Gente talentosa	que você deseja contratar para fazer parte da sua empresa
A própria empresa	para comunicação interna com os empregados
Clientes potenciais	para vender o produto/serviço

O *Plano de Negócios* é a ferramenta que permite tanto o estabelecimento da visão, posicionamento da empresa frente a visão e os objetivos estratégicos da empresa, quanto para delinear a estratégia. O *Plano de Negócios* deve ser utilizado de maneira dinâmica, devendo ser atualizado periodicamente de acordo com as mudanças no ambiente externo e nas políticas internas da empresa.

Serve também como instrumento de comunicação entre a empresa e os vários agentes externos como clientes, bancos, investidores, agências de financiamento e empresas de capital de risco. Embora o *Plano de Negócios* seja um só para toda a empresa, ele tem uma estrutura detalhada composta por diferentes tipos de informação. O tipo de informação e o nível de comunicação a ser utilizada dependem do público-alvo e dos objetivos que se pretende atingir na comunicação. Um banco requer uma informação diferente daquela exigida por uma empresa de capital de risco; a informação apresentada a um cliente é diferente daquela apresentada a uma agência de financiamento e assim por diante.

Devido à natureza versátil do *Plano de Negócios*, não é possível estabelecer um modelo padrão para a sua elaboração, sendo apenas possível sugerir a profundidade no uso das informações, assim como alguns princípios básicos que norteiam seu conteúdo. Quanto à profundidade, é importante fazer uso das informações contidas no *Plano de Negócios*, de uma maneira discriminatória e orientada ao tipo de público com o qual se deseja comunicar, dando maior ênfase naquela área que irá justificar o negócio pretendido. A informação operacional serve para a comunicação interna, de maneira a focalizar aspectos chaves do gerenciamento ressaltando a sua importância entre os executivos.

Estrutura de Plano de Negócios

Uma estrutura de *Plano de Negócios* que pode ser desenvolvida é:

1. Resumo Executivo
2. Visão e Missão
3. Descrição Geral da Empresa
4. Análise Estratégica
5. Plano de Marketing e Vendas
6. Plano Financeiro

1. O Resumo Executivo

Resumo executivo é a parte mais importante do *Plano de Negócios*, pois é o resumo do Plano e os leitores se interessarão em avançar para o restante do documento se esta parte for suficientemente interessante e fizer sentido. Por ser um resumo, será a última parte a ser escrita e deverá mostrar o que é mais importante para a empresa. Nele você deverá colocar um estrato dos demais capítulos do *Plano de Negócios* e dizer claramente o que você deseja do leitor:

- Você quer um cliente? Mostre o seu produto/serviço e que benefícios ele irá trazer ao cliente.
- Você quer um investidor? Mostre que o seu negócio tem consistência, que faz sentido e que ele será remunerado adequadamente.
- Você está contratando uma pessoa chave para o seu negócio? As pessoas cada vez mais estão interessadas em projetos/empresas que fazem sentido, que têm uma estratégia de crescimento. Mostre como esta pessoa se encaixa neste projeto.

- Para seu pessoal interno? É importante que todos saibam o papel que irão cumprir na empresa, como suas ações interferem no andamento do projeto e da empresa. Saberão, também, quais os papéis dos demais agentes. Como a visão, a missão, os objetivos/metast e estratégia estão claramente definidos, a comunicação interna e externa passa a ser definida por este documento.

2. Visão e Missão

A visão é o que o empresário visualiza como o futuro para o seu setor, segmento ou para o mundo de uma forma mais ampla.

A missão é como o empresário ou a empresa se vê dentro da visão. Como a empresa se projeta dentro naquela visão de mundo e qual o papel, enquanto empresa e empresário, que se vê exercendo.

Ao estabelecer a missão da sua empresa é importante levar em consideração alguns fatores:

- A história da empresa e sua *expertise*. Não faz sentido para uma empresa como a IBM declarar em sua missão a entrada no ramo de *fast food*;
- As preferências dos atuais administradores e proprietários. É importante que a missão da empresa esteja de acordo com o que os objetivos pessoais dos donos e dirigentes da empresa naquele momento;
- Ambiente de mercado. A declaração de missão deve levar em consideração o ambiente de mercado. Ou seja, uma empresa que trabalhe com comunicação de dados não poderá desconsiderar a Internet. Para quaisquer empresas, é fundamental levar em consideração a concorrência;
- Recursos. A empresa não pode crescer além dos seus recursos humanos, financeiros, de canal de distribuição, e outros.

3. Descrição Geral da Empresa

Neste capítulo, você irá descrever a sua empresa. Deverá conter um breve histórico da empresa, onde você irá colocar os fatos mais relevantes e marcantes. Tente explicar de forma sucinta saltos de faturamento, lançamento de produtos novos, montagem da estrutura de distribuição, decisão de abertura de filiais.

Não esqueça:

- da evolução do faturamento da empresa,
- dos produtos/serviços,
- da descrição legal da empresa e sua composição acionária,
- da equipe de gerentes e sua qualificação,
- da composição da diretoria,
- da estrutura de pessoal (citar os demais que sejam importantes, além da diretoria e equipe de gerentes),
- das parcerias e alianças estratégicas,
- das consultorias e assessorias.

Faça uma análise das competências específicas dos empreendedores, staff e dos profissionais contratados para levar adiante o projeto que consta no *Plano de Negócios*. Caso sejam necessárias novas contratações para a realização do projeto, o

perfil destes profissionais e as habilidades necessárias devem estar descritas nesta parte. Se a necessidade for de estabelecimento de parcerias estratégicas, admissão de novo sócio, contratação de consultorias ou assessorias, é importante que esclareça o perfil necessário destes novos agentes.

4. Análise Estratégica

Neste capítulo é importante que a empresa mostre como irá competir no mercado; quais os seus objetivos e metas; e qual a sua política para atingir os objetivos e as metas estabelecidas.

Estratégia é a combinação entre os fins (descrito através de objetivos e metas) que a empresa busca e os meios (políticas) que serão utilizados. É importante que os fins originem os meios, ou seja, que a definição de uma meta dê origem a ação, e não o contrário.

Ao estabelecer os objetivos da empresa, é importante considerar o composto: perfil do empresário - dinâmica do setor - estrutura da empresa. Uma estratégia de conquista de *market share*, por exemplo, exigirá ações agressivas dos dirigentes da empresa, flexibilidade da equipe e o mercado-alvo deverá ser dinâmico o suficiente para permitir que tal objetivo seja alcançado. Os possíveis objetivos para uma empresa podem ser:

- Crescer a taxas superiores às do mercado;
- Manter participação no mercado;
- Priorizar lucros e caixa para reinvestimento em outro setor;
- Consolidar a posição em um nicho de mercado.

Os objetivos devem ser transformados em metas quantitativas e temporais, que sejam mensuráveis e possam ser acompanhadas. Crie um cronograma.

Ao estabelecer uma estratégia, você deverá fazer uma análise de pontos fortes e pontos fracos (internos à empresa) e de ameaças e oportunidades (proporcionadas pelo ambiente externo). Também não se esqueça de fazer uma análise das barreiras de entrada que você criou (ou que já existem por quaisquer outras razões) ou que você irá encontrar quando for executar o seu plano.

5. Plano de Marketing e Vendas

Neste capítulo, você deverá detalhar o seu plano de marketing e vendas. O Plano de marketing é uma maneira estruturada da empresa ofertar os seus produtos no mercado.

Conheça o seu cliente: hábitos de compra, faixa de renda, nível cultural, hábitos de leitura, lazer, etc. Se o seu cliente é uma empresa, como e quem decide as compras? Qual a liberdade de decisão que cada pessoa detém ao longo da cadeia de decisão de compras? Este conhecimento vai ser fundamental para o estabelecimento dos canais de distribuição, política de promoção, planos de comunicação e na política de preços que você irá adotar.

Conheça a sua concorrência. Quais os produtos, suas características e benefícios, preços? Como vendem? Por que os clientes compram os produtos do concorrente e por que deixam de comprá-los? O seu concorrente é ágil e responderá rapidamente a sua ação ou não? Ele tem recursos para reagir à sua ação (recursos humanos, financeiros ou de outro tipo)?

No seu plano de marketing devem estar contemplados:

- Produto

Analise o seu produto do ponto de vista dos benefícios percebidos pelo seu cliente e não pela tecnologia que você utiliza para produzi-lo. Não se esqueça de analisar a sua carteira de produtos utilizando a abordagem do ciclo de vida de vida de produtos (fases: introdução no mercado, crescimento, maturidade ou morte).

- Distribuição

Qual é o seu mercado? Qual o segmento de mercado em que você está ou pretende atuar? Qual o tamanho dele? Qual o comportamento do consumidor e aonde ele está? Como você vai fazer o seu produto chegar até ele? As vendas serão diretas ou utilizando um canal? Você vai utilizar um canal de distribuição já existente ou terá que criar um?

- Promoção

Você deverá elaborar um plano de promoção. Os objetivos da promoção são: informar, persuadir e lembrar. Como você irá fazer com que seu cliente saiba que seu produto ou serviço existe e que satisfaz as necessidades dele? As formas usualmente utilizadas em promoção são: propaganda, promoção de vendas, relações públicas e venda pessoal.

- Preço

Estabelecer o preço de um produto é uma tarefa complexa.

Se o seu produto é um produto novo (está na fase de introdução no ciclo de vida de produto) e não tem concorrentes no mercado, analise o poder de compra do seu cliente e as suas características. Não se esqueça que produtos novos têm na fase introdutória um mercado potencial grande, mas os compradores iniciais pertencem a um grupo relativamente pequeno e que o preço, em geral, não é o fator de decisão de compra. A decisão de compra está em fatores subjetivos. Ou seja, não adianta estabelecer um preço baixo nesta fase do mercado.

Se o seu produto não é líder de mercado, faça um *benchmark* com os concorrentes e estabeleça um *ranking* do valor percebido pelos clientes que possa ajudá-lo a estabelecer preços.

Caso o seu produto seja líder de mercado e existe a possibilidade de aprofundamento (existem ainda grupos de clientes que ainda não compraram o seu produto de uma faixa de renda inferior ou de hábitos de compra diferentes) cuidado ao estabelecer uma política de conquista de mercado via redução de preços: você poderá não dar conta da demanda a ser gerada e perder clientes.

Por fim, não se esqueça que a receita da sua empresa será dada pela quantidade vendida multiplicada pelo preço que você estabeleceu. Ou seja, o lucro ou prejuízo da sua empresa pode ser resultado da sua política de preços.

6. Plano Financeiro

O plano financeiro é o resultado e reflexo do *Plano de Negócios*. Quanto dinheiro você vai precisar para realizar o seu projeto e de onde virá este dinheiro?

Para que você saiba qual o montante de recursos necessários, você deverá montar alguns quadros financeiros:

- Projeção de fluxo de caixa,
- Projeção dos balanços, e
- Projeção de quadro de Usos e Fontes

Plano de Negócios e as Fontes de Recursos Financeiros

Além de passar informação em números, o *Plano de Negócios* reflete a personalidade e o espírito da sua empresa. Nesse sentido, o apelo é o de chamar a atenção e o interesse de quem poderá ajudá-lo. Portanto, o grau de credibilidade que você transmita nas informações contidas no *Plano de Negócios* e na sua estrutura, permitirão uma boa percepção do seu negócio por parte do cliente. A credibilidade está relacionada com a coerência dos dados apresentados. Não é suficiente apresentar números que muitas vezes podem distorcer uma realidade. Muitos especialistas em finanças acreditam que as projeções financeiras embora sejam honestas, não representam um quadro completo da realidade. É fundamental incluir no *Plano de Negócios* informações-chave relacionadas com as características do mercado, descrição do produto ou serviço, estratégia de marketing a ser adotada, planos de vendas, promoção e o quadro gerencial responsável pelo uso e alocação dos recursos.

O plano financeiro deve demonstrar a viabilidade do negócio. A projeção financeira deve refletir índices aceitáveis, apresentando um bom desempenho ao longo dos anos. O desempenho financeiro é visto a partir de vários ângulos, dependendo da fonte de financiamento. Cada fonte de financiamento olha diferentes áreas da informação financeira e enfatiza umas mais que outras. Estar preparado para explicar o *Plano de Negócios* com essa ótica é recomendável.

Basicamente existem duas fontes de financiamento: os investidores e os bancos. O negócio de cada um é diferente, portanto as informações que solicitam também o são.

Os investidores: no Brasil, até meados da década de 90, a figura da empresa de capital de risco ainda não estava difundida, porém existiam outros agentes investidores representados por pessoas jurídicas interessadas, pessoas individuais, ou empresas querendo comprar uma parte do seu negócio ou investir nele. Os canais de acesso a essas fontes geralmente são informais e surgem como decorrência do envolvimento com o meio empresarial.

As empresas de capital de risco, por outro lado, são criadas especificamente para esse propósito: bancar com recursos próprios ou de terceiros uma empresa que tenha um projeto inovador, uma idéia, um serviço ou um produto. Em geral participam do capital da empresa enquanto sócios temporários. As empresas de capital de risco estão interessadas na obtenção de retorno expressivo, como uma forma de compensar o risco que assumem. Apostam no time gerencial, ou seja, de que aquele grupo é capaz de realizar o que está sendo proposto. Querem ter certeza de que existe excelência gerencial capaz de capitalizar seus investimentos. Em se tratando de um projeto tecnológico, é recomendável a obtenção de patentes, do direito de uso ou licenciamento. Se é um produto, é importante que a marca seja registrada.

Crítérios de Avaliação dos Investidores
Equipe de Primeira Classe
Retorno sobre o Investimento (5 a 10 vezes)
Vantagem Competitiva - Uniqueness
Fim-de-Jogo fácil de compreender - Regras de saída. Como recuperar o capital investido?
Influência do investidor na gestão do negócio

Fonte: Ashall, M. How to Export Software, 1995

Tabela 2. Critérios de Avaliação dos Investidores

Os bancos emprestam dinheiro de terceiros para ganhar juros, tentando minimizar o risco percebido. Antes de conceder crédito é feita uma exaustiva análise de crédito onde geralmente é estudado com atenção e detalhe o *Cash Flow* da empresa com e sem o produto e as garantias reais que a empresa tem para garantir o empréstimo. O banco analisa o desempenho da empresa nos três últimos anos e o *Cash Flow* para os cinco anos futuros, de maneira que é importante demonstrar um crescimento sustentável e coerente. De preferência os bancos analisam a capacidade de endividamento em relação ao Patrimônio da empresa.

Crítérios de avaliação dos bancos
Viabilidade do negócio
Fluxo de Caixa positivo para o serviço da dívida, de maneira a cobrir:
juros
reembolso do capital
Boa disciplina gerencial
geral
financeira
<i>Plano de Negócios</i> sensato
Boa comunicação
Informação regular e confiável
Franqueza

Fonte: Ashall, M. How to Export Software, 1995

Tabela 3. Critérios de Avaliação dos Bancos

Algumas Dicas Preliminares na Preparação do *Plano de Negócios*

A seguir alguns aspectos importantes que devem ser levados em consideração na preparação do *Plano de Negócios*. Fundamentalmente, não devem existir “buracos de informação”. As informações contidas devem passar a idéia de encadeamento e coerência entre os diferentes elementos do plano.

1. Chegue a um consenso entre os principais envolvidos na condução da empresa

Uma empresa em geral possui vários sócios e, apesar de parecer que todos têm os mesmos objetivos e estratégia para a empresa, isto nem sempre é verdade. A elaboração do *Plano de Negócios* da empresa é um processo conjunto das principais pessoas envolvidas na operação da empresa. Antes do início da sua elaboração é importante que todos tenham concordado com as principais linhas de ação da empresa e do caminho que ela irá trilhar.

2. Defina o responsável pela elaboração do documento e interface com os demais envolvidos

Apesar do documento ser resultado de um consenso entre os principais envolvidos, é fundamental que se eleja a pessoa que irá elaborá-lo e coordenar os trabalhos dos envolvidos.

3. Identifique o público alvo de audiência

Antes de escrever um bom *Plano de Negócios*, é importante determinar quem irá lê-lo, o que eles sabem sobre sua empresa, o que precisam saber e de que maneira irão usar a informação ali contida. As necessidades de informação do seu público devem estar relacionadas com a mensagem que você deseja comunicar. Uma vez que o *trade-off* entre o que você deseja comunicar e o que o público alvo de audiência precisa saber esteja claro, você está pronto para começar.

4. Faça um rascunho do que será o *Plano de Negócios*, delineando as idéias principais

Agora que já sabe quem irá ler o *Plano de Negócios*, é mais fácil saber quais áreas enfatizar. Com essa base, prepare um esquema geral do conteúdo do *Plano de Negócios*.

5. Revise o rascunho

Corrija, elimine informações não relevantes, adicione novas informações, elimine-as novamente e repita o ciclo. Invista tempo nesta fase, é a mais importante. Lembre-se que é a melhor oportunidade para pensar.

6. Pesquise antes de gerar informação para o *Plano de Negócios*

As informações contidas devem se caracterizar por ser:

- . relevantes
- . coerentes
- . atualizadas
- . profundas
- . confiáveis
- . objetivas

O que garante que seu plano tenha todas essas características é a seleção dos dados a serem utilizados através do estabelecimento de critérios que avaliem o tipo de informação a ser gerada.

A pesquisa permite que os dados sejam provenientes de fontes confiáveis. Gaste tempo na montagem da base de dados da sua empresa. Esta base será fundamental para garantir a você e aos leitores segurança na estratégia que será montada. A análise e a seleção desses dados possibilita a inclusão de informações relevantes e objetivas que se ajustam aos objetivos do *Plano de Negócios*. O que menos quer a pessoa que lê o plano é perder tempo com a falta de clareza no conteúdo e a irrelevância das informações.

7. Revise o *Plano de Negócios*

Uma vez que o plano esteja pronto, revise-o junto a pessoas de confiança que façam parte da empresa, de maneira a verificar sua apresentação, clareza, lógica, conteúdo, objetividade. A finalidade é que seja efetivo como instrumento de comunicação. Verifique que, para cada informação ali contida, você dispõe de recursos para justificar as afirmações, caso seja questionado.

8. Atualize o *Plano de Negócios*

O *Plano de Negócios* é tão dinâmico quanto a empresa. As informações devem ser atualizadas para evitar a obsolescência do mesmo, portanto é necessário ter muito cuidado na atualização, de maneira a manter as mesmas características do anterior.

Pontos chave para a efetividade de um *Plano de Negócios*

O *Plano de Negócios* para se tornar efetivo deve respeitar algumas regras básicas a saber:

1. O *Plano de Negócios* é uma peça que nasce de uma discussão interna à empresa.
2. As pessoas envolvidas em sua elaboração devem estar conscientes que se tornarão **cúmplices** das premissas estabelecidas e responsáveis pela consecução das metas. Deve estar muito presente a idéia do **Comprometimento**.

3. O Plano financeiro é consequência de todo *Plano de Negócios* devendo ser o seu reflexo.
4. As premissas de crescimento de mercado devem estar apoiadas, sempre que possível, em análises quantitativas sólidas.
5. O *Plano de Negócios* deve mostrar com clareza o impacto do Projeto sobre o valor da empresa. Deve também o empreendedor/empresário ter consciência do *timing* adequado para admissão de novos sócios. Não se deve esquecer que uma admissão de sócios mal negociada implicará em diluição do valor do negócio e uma conseqüente transferência de valor dos atuais acionistas para os novos sócios.

Um Pequeno Teste

Agora, para saber quanto você conhece sobre sua empresa, tente responder as questões a seguir:

1. Qual a natureza do seu negócio?
2. Qual o propósito do seu negócio?
3. Qual foi a razão para começar seu próprio negócio?
4. Qual é o seu produto ou serviço?
5. Você é capaz de listar três benefícios oferecidos por seu negócio/serviço?
6. Você dispõe de material informativo (brochura, desenhos, ilustrações, diagramas, fotografias, material editado na imprensa ou outra documentação) sobre seu produto/serviço?
7. Qual é a aplicação do seu produto?
8. O que levou você a desenvolver seu produto?
9. Seu produto ou serviço é usado como complemento de outros produtos?
10. Qual é o prazo de entrega do seu produto?
11. Quem é sua concorrência?
12. Como seu produto se diferencia do que é oferecido pela concorrência?
13. Qual é o preço do seu produto versus o da concorrência?
14. Como o seu produto chega ao cliente?
15. Quais são seus planos para publicidade e promoções?
16. Você dispõe dos recursos necessários para sustentar o crescimento da sua empresa (recursos humanos, em particular gerenciais, e financeiros)? Como você irá financiar o crescimento de sua empresa?
17. Por fim, você de fato tem um negócio?

Se você conseguiu responder essas perguntas, em especial a última com um sim, está pronto para começar a elaborar o seu *Plano de Negócios*.

CHECK LIST

As questões a seguir são o check list final do seu *Plano de Negócios*. Após a finalização do documento, verifique se todas as questões foram respondidas no seu trabalho.

Sumário Executivo

- Qual é a oportunidade de mercado?
- Que problema ou necessidade o produto vai solucionar?
- Que tendências ou mudanças criaram esta oportunidade?
- O que a empresa pode fazer agora que não podia ser feita antes?
- Como pode esta competência atender as necessidades do mercado?
- Qual é o tamanho do mercado para os produtos da empresa?
- Quão rapidamente o mercado poderá crescer?
- Quem são seus concorrentes?
- De que maneira a empresa pode atender o consumidor melhor que o concorrente (mais rápido, mais barato ...)
- Qual a vantagem competitiva da empresa?
- Quais as vendas, lucros e retorno sobre o investimento esperados?
- Que montante de capital a empresa espera levantar?

Como o sumário executivo será a parte lida do *Plano de Negócios* convém uma grande concentração de esforços em sua preparação

Organização

- Quais são os executivos principais e quais são suas funções?
- O que eles já fizeram que possa sugerir que eles serão bem sucedidos na empresa?
- Quem mais você precisa e como ele se encaixa em sua Organização?
- Quem poderia convidá-lo para ingressar na empresa?
- Qual é o seu plano de compensação salarial?
- Como sua empresa está estruturada para levar adiante sua estratégia?

Produtos e serviços

- Que tecnologia os produtos da empresa irão utilizar?
- Como esta tecnologia se compara com as tecnologias existentes?
- A tecnologia pertence a empresa?
- Se não, qual a vantagem em desenvolvê-la?
- Qual o Plano para desenvolver as tecnologias e os produtos?
- Quando eles estarão completos?
- Quanto custará o seu desenvolvimento?

Oportunidade de Mercado

Qual a necessidade de mercado que a empresa pretende atender?
Que tendências e mudanças criaram estas necessidades?
Como se espera que esta tendência continue?
Quais são os clientes que a empresa espera atender?
O que provocou esta necessidade para estes clientes?
Como isto os afeta?
Como isto varia nos diferentes segmentos de mercado?
Que valor pode ser agregado por servir as necessidades dos clientes?
Se o produto da empresa faz as coisas mais rapidamente, qual o valor do tempo para os clientes?
Se o produto é melhor, qual o valor da qualidade para estes clientes?
Quanto os clientes pagarão para ter estas necessidades atendidas?
Qual o tamanho do mercado para estes produtos ou serviços?
Quão rápido é o crescimento esperado?
O que está orientando o crescimento do mercado?
Espera-se que continue?
Por que?

Apresentar documentos de apoio

Competição e Estratégia

Quais são os atuais e potenciais concorrentes?
Que produtos eles produzem?
Quão grande eles são hoje e que fatia do mercado detêm?
Quão rapidamente estão eles crescendo?
Quais são suas forças e fraquezas básicas?
Quais são as tecnologias aplicadas ou passíveis de desenvolvimento pela concorrência?
Como a tecnologia da empresa se compara com a dos concorrentes?
Como os produtos da empresa se comparam com os da concorrência?
Serão eles de melhor qualidade, menor custo, ou terão eles alguma outra vantagem?
Como esta vantagem será mantida?
Como a empresa posicionará seu produto face a concorrência?
Como será o seu custo de distribuição?
Que canais serão utilizados?

Projeções e Retorno sobre o Investimento

Como a empresa espera recuperar o investimento que ela está realizando?
Ela licenciará a tecnologia, produzirá e venderá os produtos, distribuirá no mercado?
Que estrutura de custos a empresa espera para desenvolver sua atividade?
Quão rentável o negócio da empresa espera ser?
Que montante de capital a empresa espera levantar agora?
Quanto mais adiante?
Quando a empresa espera tornar-se rentável?
Qual a taxa de retorno esperada?
Como os investidores encontrarão liquidez para seus investimentos?
Qual a atual estrutura de controle acionário?
Os investidores atuais farão novos aportes?

Que premissas são utilizadas nas Projeções financeiras?
A qual delas o Plano é altamente sensível?

Riscos

Quais são os principais riscos de mercado? Como a empresa pretende minimizá-los?
Quais são os principais riscos tecnológicos? Como a empresa pretende minimizá-los?
Que outros riscos existem? (Sandell, S., 1996, obra citada)

Bons Negócios !!!

Agora, você já consegue responder porque é importante elaborar um *Plano de Negócios*! Para que sua empresa realize uma exportação com sucesso, ela precisa, antes de tudo, estar estruturada internamente e mostrar que aprendeu uma lição básica: como redijir um bom *Plano de Negócios*.

Prepare o seu *Plano de Negócios* e **Bons Negócios !!!**

BIBLIOGRAFIA

Ashall, Michael. 1995. Como funciona uma empresa de capital de risco. Palestra apresentada no How to Export Software.

Davidow, William. 1991. Marketing de Tecnologia: Uma visão de dentro. Editora Campus, Rio de Janeiro.

Kotler, Philip. 1996. Administração de Marketing. Editora Atlas.

Pavani, Cláudia, Deustcher, José Arnaldo e Maya Lopes, Santiago. Como Preparar seu *Plano de Negócios*, Editora Nova Fronteira, a ser lançado em novembro de 1997.

Porter, Michael. 1997. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência, 7^a. Edição. Editora Campus.