

# Plano de Negócios e Levantamento de Recursos

## Capítulo 8



# PRIMEIRA SUGESTÃO PARA SEMINÁRIOS – são duas, se preferir escolha somente uma

PESQUISAR NA INTERNET PRODUTOS, APLICATIVOS OU SITES QUE AUXILIEM A MONTAGEM DE PLANOS DE NEGÓCIOS

- Nome e descrição do produto, se são grátis ou pagos, se tem manuais, etc, etc
- Dar sua opinião, comentar, colar figura do logo e tentar classificar do que mais gostou para o que menos gostou.



SEGUNDA SUGESTÃO PARA  
SEMINÁRIOS – são duas, se preferir  
escolha somente uma

MONTAR PPTS SOBRE AS VÁRIAS FONTES DE  
FINANCIAMENTO APRESENTADAS AO FINAL DESSE  
MÓDULO

- Usar o material desse módulo – mas seria bom pesquisar para atualizar
- Montar apresentação bonita, com logo, por exemplo.



# Objetivos

No fim desta sessão você deve ser capaz de:

- Entender a Estrutura de um Plano de Negócios
- Existe muita literatura sobre Plano de Negócios
- Entender que um Plano de Negócios é uma estrutura viva que deve envolver todos os participantes do negócio e que deve ser utilizado como instrumento gerencial fundamental para operações como expansão, negociação de empréstimos, fusões e aquisições.
- Conhecer algumas fontes de recursos para empreendedores brasileiros



# Antes de mais nada é preciso entender que

- Um Plano de Negócios não é uma atividade que se dá por terminada ao ser impressa e encadernada.
  - Ao ser terminada ele já está obsoleto. O processo de elaboração é portanto um processo de aprendizado coletivo que deve ser bem aproveitado por seus participantes.
- O Plano de Negócios não é o negócio! Ele é uma fotografia do negócio num dado momento, porque muitas suposições são feitas. Ele é e sempre será um “negócio em construção”.
- Quem deve desenvolver o Plano de Negócios?
  - Simples – os empreendedores, seus gerentes e colaboradores, apoiados por especialistas em contabilidade empresarial.
  - Nunca apenas os especialistas! Eles não “entendem” o negócio. E nunca apenas os empreendedores, eles fazem algumas confusões técnicas, como entre “objetivos”, “ações” e “metas”. É preciso trabalhar em equipe...



## Antes de mais nada é preciso entender que

- Ele não é, necessariamente, contruído junto, por toda equipe
  - Ele pode ser desmembrado e distribuído pelos responsáveis pelas respectivas áreas. No fechamento, todos devem participar.
- Todas as informações sobre o mercado (produtos e clientes) precisam ser conhecidas e seus dados precisam estar a mão.
  - Vai ser fácil descobrir se esses dados não estão disponíveis – a equipe de elaboração do Plano de Negócios vai começar a sentir falta deles e vai começar a ficar tentada a “estimar” e “inventar”
- Vamos agora conhecer uma Estrutura de Plano de Negócios



# I Sumário Executivo

- É uma descrição curta, de no máximo 2 a 3 páginas, que de forma clara, explica **porque a empresa existe, que oportunidades ela explora, em que mercado ela pretende atuar, explorar** e deixa bem claro ela porque ela, a empresa, é a mais bem indicada para fazer isso. Pode conter:
- **Descrição do Conceito do Negócio, das Oportunidades e das Estratégias** – esclarece melhor ainda o que se pretende fazer, como por exemplo: “desenvolver software administrativos para dentistas autônomos”.
- **Mercado Visado e Projeções desse Mercado:** quase que derivado do item anterior, descrevemos o mercado que se pretende atingir, estimando sua dimensão total e a porção dele em que se pretende atingir nos anos I, II, III e assim por diante.



LTia

# I Sumário Executivo

- **Vantagens Competitivas:** devemos deixar claro que conhecemos a concorrência, e nesse ponto descrever o que o nosso produto tem de vantagens sobre eles.
- **Custos:** estimativa do custo de produção, distribuição (colocado no cliente)
- **Dados Econômicos, Lucratividade, Potencial de Crescimento:** já podemos fazer cálculos de lucro potencial estimado e potencial de **crescimento anual**.
- **Equipe da Empresa:** descrever a experiência dos principais empreendedores (no mercado visado ou em vendas) e em **desenvolvimento de produtos semelhantes**.
- **Necessidade de Investimento:** estimar o montante de capital necessário para o início das operações, quanto tem de capital próprio e quanto vai precisar de capital de terceiros.





## II Descrição da Indústria, da Empresa de seus produtos e Serviços

- **A Indústria:** descrever seu estado atual, nos últimos 3 a 4 anos e as estimativas para os próximos anos da indústria onde a empresa está inserida. Ex. Software de Serviços. Tendências de Crescimento; Concorrentes, Impostos.
- **A Empresa e seus Conceitos:** definir claramente o seu modelo de negócios – Software Produto, Software + Serviços, Serviços de Software, etc.
- **Seus Produtos e Serviços:** descrever detalhadamente os seus produtos (podem ser poucos). Destacar suas características únicas (que os tornam diferenciados). Discutir o seu estado de desenvolvimento tecnológico e estimar o tempo para se atingir o estado da arte (e sua necessidade).
- **Estratégias de Entrada e Crescimento:** descrever as estratégias de entrada no mercado (por parcerias, via canais, via OEMs,) e as estratégias de crescimento.



## III Pesquisas sobre o Mercado e suas Análises

- **Clientes:** demonstrar que conhece o mercado, descrevendo quem são seus consumidores, onde eles estão e quais são suas características.
- **Tamanho do Mercado e suas tendências:** estimar o tamanho do mercado.
- **Concorrência e as Fronteiras dessa Concorrência:** avaliar o tamanho total do mercado e quanto já está dominado pela concorrência.
- **Estimativa do Market Share e das Vendas:** estimar o marketshare dos concorrentes e o marketshare ainda não conquistado.
- **Avaliação do Mercado Futuro:** estimar o crescimento do mercado e seu impacto nesse market share.

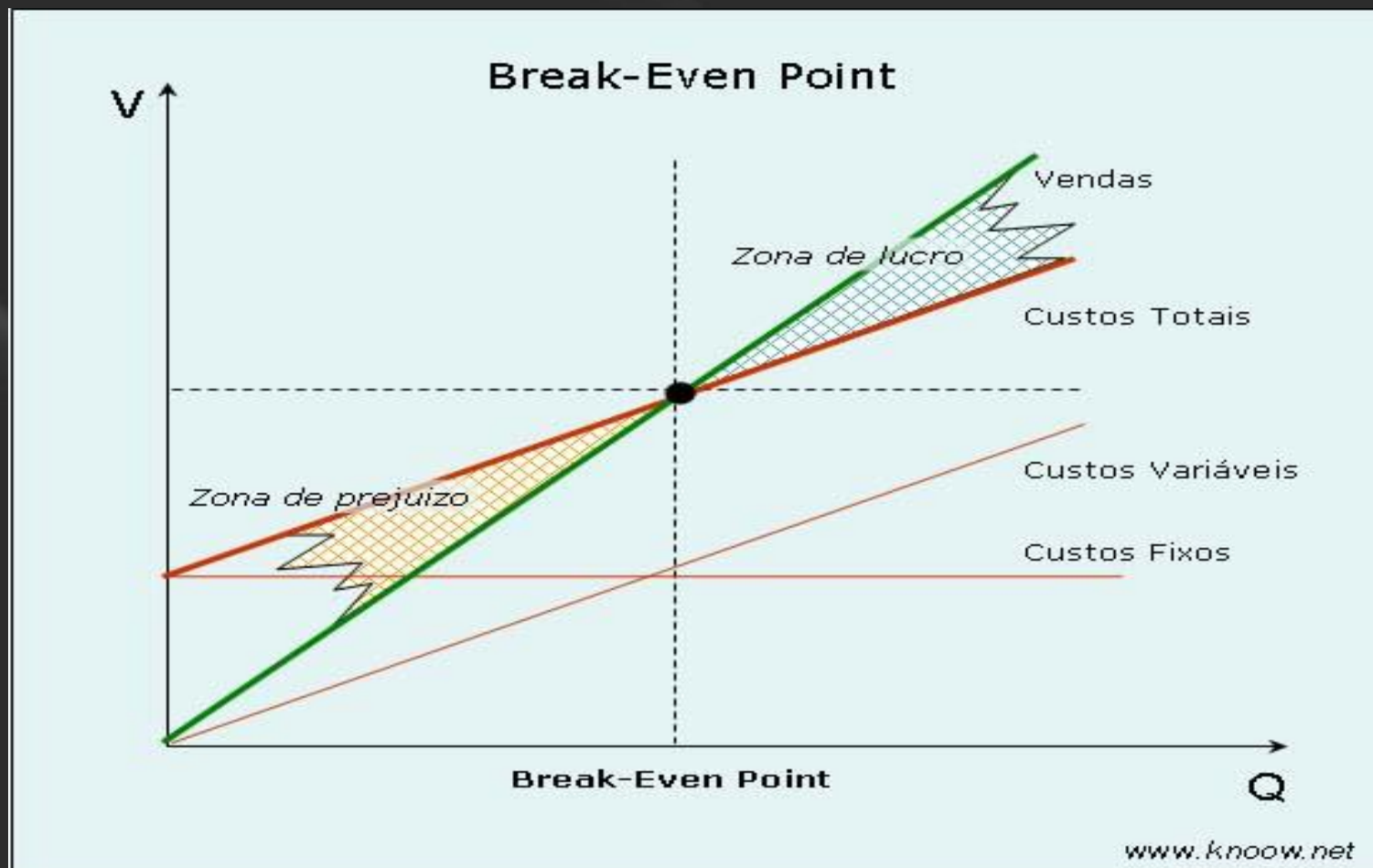


## IV Dados Econômicos do Negócio

- **Margem Bruta e Operacional:** estima da margem bruta, isto é, preço de venda menos custos variáveis e as margens operacionais para cada produto ou serviço
- **Lucro Potencial e Durabilidade:** estima a grandeza e a durabilidade dos fluxo de lucros que o negócio vai gerar (antes e depois dos impostos). Procura comparar com a concorrência.
- **Custos Fixos, Variáveis e Semivariáveis:** detalhada descrição dos custos fixos, variáveis e semivariáveis em valor e porcentagem baseado no volume de compras e vendas estimado.
- **Meses para o Break-even:** break-even é o ponto onde a receita e as despesas se igualam, sem lucros ou prejuízos. Estimar em quantos meses isso vai acontecer.

$$\frac{CF}{\frac{V - CV}{V}}$$

## IV Dados Econômicos do Negócio





# V Plano de Marketing

- **Estratégia Geral de Marketing:** descrever a filosofia geral da estratégia de marketing dado o mercado a ser atingido, tipo de consumidor, forma de abordagem, divulgação, etc...
- **Estratégia de Preços:** Discutir seu preço de venda em relação aos seus concorrentes, seu mercado-alvo e sua estratégia de venda.
- **Táticas de Vendas:** descrever os métodos de venda a serem adotados – equipe de vendas própria, vendas pela Internet, parceria com outras empresas, distribuidores, representantes comerciais. Mostrar a expectativa de venda por canal e mecanismos de incentivo.
- **Políticas de Garantia e Serviços Pós-Venda:** descrever as políticas de Garantia e os Serviços de Pós-Venda, como serviços de troca, Help-Desk, atendimento “on site”, no “balcão”, por prepostos, etc.
- **Promoção e Propaganda:** descrever os canais de divulgação – mecanismos de massa, representantes comerciais, distribuidores, etc.



## VI Planos de Design e Desenvolvimento

- Situação do Desenvolvimento e das Tarefas
- Dificuldades e Riscos
- Custos
- Questões sobre Propriedade
- Localização Geográfica
- Melhorias e Suporte
- Estratégias e Novos Planos
- Questões Legais e Regulatórias



## VIII Equipe Gerencial

- Organização
- Equipe Chave de Gerenciamento de Pessoal
- Gerenciamento de Salários e Propriedades
- Outros investidores
- Emprego e Outros acordos, como Stock Options e Planos de Bonus
- Board de Diretores
- Outros Proprietarios, Direitos e Restrições

# Desenhando modelos de negócios usando o modelo CANVAS







# Modelo CANVAS – Brainstorming

**Rede  
Parceiros**

**Atividades  
Chave**

**Oferta**

**Relacionamento  
Cliente**

**Cliente  
/Segmento**

**Recursos  
Chave**

**Canais  
distribuição**

**Estrutura de Custos**

**Receita recorrente**



# Levantando recursos

- A maior dificuldade é levantar o recurso inicial, chamado de “seed-money”.
- No Brasil, poucas organizações oferecem esse recurso, mas existem muitos concursos (fique atento, portanto).
- A Fapesp tem um Programa Especial para isso PIPE.
  - Operar para levantar os recursos é a estratégia habitual
- Depois da empresa estar operando há outras fontes, como empréstimos e Venture Capital



# Lei de Inovação

- Pesquisadores nas empresas
- Empresas nas ICTs
- Estimular as interações conforme o conceito do Open Innovation
- Eixos:
  - Construção de ambientes especializados e cooperativos, que proporcione parcerias estratégicas entre Universidades, ICTs e Empresas
  - Estímulo à participação de ICT's no processo de inovação
  - Incentivo à inovação nas empresas
  - Estímulo ao inventor independente
  - Estímulo à criação e desenvolvimento de fundos, para investimentos em inovação



# FNDCT

- Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
  - CT-Info: Fundo Setorial de Tecnologia da Informação
  - Executores: Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq.



# Lei do Bem

- Estende a Lei de Inovação
- Incentivos fiscais para a pesquisa e desenvolvimento de inovação nas empresas
  - Não para a operação

<b>Tributo</b>	<b>Incentivo</b>	<b>Recuperação sobre o investimento no projeto</b>
IPI	Redução de 50% na compra de equipamentos	50% do IPI
IRPJ e CSLL	Dedução adicional de 60% a 100% das despesas com PeD de inovação	20,4% a 34% das despesas com M.O. e serviços de terceiros
IRPJ e CSLL	*até 250% com despesas com ICT	62,5% das despesas com ICTs

- Outros incentivos para registro de patentes, e remessas para o exterior com royalties
- Foco: Empresas de qualquer tamanho / setor, que pesquise e / ou desenvolva inovação em produtos/serviços/processos (novos ou melhorias) e que está tendo lucro (BC do IR).



# FINEP - Prime

- Prime - Primeira Empresa Inovadora
- Subvenção – não-reembolsável
- Já investido em três rodadas: 5.000 empresas, R\$ 650 milhões
  - 1ª rodada em 2009 (30/04): 1.800 empresas, R\$ 216 milhões
- Subvenção de até R\$120 mil por empresa qualificada: para uso em recursos humanos qualificados e serviços de consultoria especializada em estudos de mercado, serviços jurídico, financeiro, certificação e custos, entre outros
  - Diluído em 12 meses
- No segundo ano, empréstimo de outros R\$ 120 mil, que deverão ser pagos em até 100 parcelas, sem juros
- Elegibilidade
  - Empresas nascentes (até 24 meses)
  - Elevado conteúdo de inovação em seus produtos ou serviços
  - Plano de Negócios
  - Evidente potencial de crescimento e um conjunto de desafios e metas viáveis



# FINEP - Subvenção

- Lei de Inovação
- Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) do MCT
- Foco: De ICT para Empresas (com finalidade lucrativa)
  - Sociedades empresárias e empresários individuais
  - Não são elegíveis sociedades simples
- Recursos não-reembolsáveis
- Em 2009: projetos de R\$ 500.000,00 a R\$ 10.000.000,00
  - Total de R\$ 450.000.00,00
- Contrapartida (5%, 20%, 100%, 200%)



# FINEP - Subvenção

- Observar atentamente
  - Elegibilidade
  - Critérios de seleção:
    - Efetividade do projeto na solução dos problemas definidos no tema específico
    - Grau de inovação do projeto em relação a outros projetos ou soluções existentes
    - Impacto do produto/serviço no mercado e/ou importância estratégica para a sociedade
    - Viabilidade técnica e financeira e adequação do orçamento do projeto proposto
    - Capacitação técnica da equipe executora e capacidade/experiência anterior da empresa
  - Despesas previstas com verba de subvenção
  - Cronograma e prazos
  - Áreas e temas





# FINEP – Pesquisador nas empresas

- Apoio à inserção de novos pesquisadores, titulados como mestres ou doutores, em atividades de inovação tecnológica
  - Uma empresa pode contratar mais de um pesquisador
- Projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação tecnológica
- Empresas de qualquer porte
- Concessão
  - Até 60% da remuneração (SUDAM e SUDENE)
  - Até 40% da remuneração nas demais regiões;
  - Até R\$7.000,00 (Doutor) e R\$5.000,00 (Mestre)
  - Até 3 (três) anos
- Sem contrapartida
- Concessão através de ressarcimento (semestralmente, após comprovar pagamento)



# FINEP – Juros Zero

- Empréstimos sem juros e pagamento dividido em 100 (cem) parcelas
- Financiamento de micro e pequenas empresas inovadoras (MPE)
  - Faturamento anual de até R\$ 10,5 milhões
- R\$ 100 mil a R\$ 900 mil
- Corrigidos apenas pelo índice da inflação - Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA)
- Foco em Inovação
- Conheça outros programas do FINEP em:  
<http://www.finep.gov.br/>



# BNDES - Prosoft

- Financiáveis:
  - Investimentos e os planos de negócios de empresas de software e serviços de tecnologia da informação sediadas no Brasil
  - Comercialização no mercado interno e exportações
- Valor do financiamento: a partir de R\$ 400 mil
- 1,0% a.a. - 2,0% a.a.
- Outros programas e fundos do BNDES:  
<http://www.bndes.gov.br/programas/programas.asp#indust>



# Fapesp - PIPE

- Pesquisa Inovativa em Pequenas Empresas
- Pesquisa científica e/ou tecnológica em pequenas empresas (Estado de São Paulo)
- Concessão de bolsa de pesquisa (não salário)
  - Até 33 meses
  - Dedicação de 40 horas semanais
  - Pode ser proprietários de empresas recém incubadas sem rendimentos
- Outros itens financiáveis (desde que relacionados ao projeto): Material de Consumo, Material Permanente, Serviços de terceiros (especializado e de curta duração), Despesas de transporte e diárias no país, Participação em Reuniões Científicas
- Duas fases (empresa pode começar pela Fase 2):
  - Fase 1: Viabilidade Técnico-Científica, até R\$ 125 mil / projeto
  - Fase 2: Desenvolvimento da Proposta de Pesquisa, até R\$ 500 mil / projeto
- Foco: empresas que não podem custear esta despesa
- A propriedade intelectual resultante do projeto não pode ser protegida



## Outras fontes

- Sebrae (microcrédito e outras ações)
- CNPq – RHAE Pesquisador na Empresa (Formação de Recursos Humanos em áreas estratégicas de C,T&I)
- BNDES – FINAME (produção e a comercialização de máquinas e equipamentos novos, de fabricação nacional)
- Ministério do Trabalho e Emprego
- Incubadoras e Parques Tecnológicos
- Venture Capital
  - [http://www.microsoftstartupzone.com/Resources/Pages/Get\\_Funding.aspx](http://www.microsoftstartupzone.com/Resources/Pages/Get_Funding.aspx)



# Material Adicional 1

- <http://www.bplans.com>
- <http://www.us.delloite.com/growth>
- <http://web.mit.edu/entforum/>
- <http://www.Bussiness-Plan/bplans.html>
- <http://www2.inc.com.writing-a-business-plan>
- <http://www.sba.gov/starting/indexbusplns.html>
- <http://www.bndes.gov.br/programas/industriais/progsoft.asp>
- <http://www.finep.gov.br>
- <http://www.mct.gov.br>
- <http://www.cnpq.br>
- New Venture Creation – Entrepreneurship for the 21st Century – Timmons and Spinelli – Ed PriceBabson
- Business Model Innovation: <http://business-model-design.blogspot.com/>



## Material Adicional 2

- Modelos e roteiros de Planos de Negocios:
- <http://www.efetividade.net/2007/10/10/modelo-de-plano-de-negocios-como-fazer-o-seu-com-efetividade/>
- <http://www.planodenegocios.com.br/>
- [http://www.e-commerce.org.br/planos de negocios.php](http://www.e-commerce.org.br/planos_de_negocios.php)
- [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/\\$File/NT000361B2.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/$File/NT000361B2.pdf)