



PROF. LUÍS EDUARDO MACHADO

PLANO DE NEGÓCIOS

Versão 116

© Material desenvolvido pelo Prof. Dr. Luís Eduardo Machado
Uso exclusivo dos SEUS alunos autorizados

SUMÁRIO EXECUTIVO- Introdução

- Isso é diferente do “resumo”
- É a folha de apresentação do trabalho tentando “apresentar a ideia do negócio para os investidores”

Colocar em duas páginas no máximo:

- Breve apresentação do negócio
- Formato de monetização do negócio
- Descrição dos diferenciais do negócio
- Descrição dos principais resultados financeiros do negócio que interessam para o investidor (mesmo se o negócio der prejuízo)
- Ver exemplo em www.aprimoramento.com.br/sumario-executivo.pdf

Cap. 1 – Estruturação do negócio

1.1- Descrição do projeto

- Nome da empresa
- Descrição do negócio em 3 linhas

1.2 - Missão do negócio

- Qual o motivo da existência do negócio? (*estamos usando o conceito tradicional de "missão"*)

Cap. 1 – Estruturação do negócio

1.3- Visão do negócio

- Para onde o negócio está indo?
- O que a empresa quer ser? (*estamos usando o conceito tradicional de "visão"*)

1.4- Valores da empresa

- Quais os valores da empresa?

Ver exemplo em www.aprimoramento.com.br/sumario-executivo.pdf

Cap. 2 - Análise do mercado

2.1- Análise dos fatores externos (colocar as tendências em detalhes)

- Tendências econômicas
- Tendências culturais e sociais
- Tendências políticas
- Tendências de legislação
- Tendências tecnológicas
- Tendências internacionais
- Tendências demográficas

(Somente aquelas que se aplicam ao seu negócio)

Ver exemplo em www.aprimoramento.com.br/fatores-externos.pdf

Cap. 2 - Análise do mercado

2.2- Produtos e Serviços

- NESSE CAPÍTULO DESCREVER COM DETALHES O QUE VOCÊ VAI EFETIVAMENTE VENDER NO SEU NEGÓCIO
- **SE tiver produção**= descrever cada produto a ser fabricado com:
 - Fotos
 - Descrição detalhada das funcionalidades do produto
 - Descrição detalhada de cada parte (montagem) e componentes

Cap. 2 - Análise do mercado

2.2- Produtos e Serviços

- **SE tiver prestação de serviço** = descrever cada tipo de serviço que será prestado com detalhes sobre como será realizado

- **SE tiver loja** = descrever TODAS as famílias/grupos de produtos que serão revendidos com fotos e o local da localização da loja

Cap. 2 - Análise do mercado

2.2- Produtos e Serviços

- **SE tiver e-commerce** (venda eletrônica por site/app, **inclusive marketplace e intermediação**) mostrar e descrever o rascunho de cada tela do site/porta/app com todas as suas funcionalidades e todos os produtos/serviços comercializados (ou famílias de produtos/serviços se forem muitos)
- Se o negócio for pequeno considere modelar o *ecommerce* em <https://pt.wix.com/ecommerce/loja-virtual>
- Se o negócio for médio/grande recomendo um site/app "customizado". Se quiser um orçamento uma possibilidade é www.construsitebrasil.com

Cap. 2 - Análise do mercado

2.2- Produtos e Serviços

- **SE tiver receita através de aplicativo** mostrar todas as telas (uma a uma) com a descrição completa de todas as suas funcionalidades e todos os produtos/serviços comercializados.
- Recomendo modelar o visual do APP usando www.marvelapp.com
- SE quiser um orçamento online sobre o custo do APP (para colocar no PlanoCerto e nos Anexos) uma possibilidade é www.devmarker.com.br

Ver exemplo em www.aprimoramento.com.br/produtos.pdf

Cap. 2 - Análise do mercado

2.3- Descrição dos diferenciais do negócio e criação de valor

- Quais os diferenciais dos seus produtos/serviços/loja/site com relação às outras opções oferecidas pelos concorrentes com detalhes?
- Aquilo que só a sua empresa tem, com detalhes de como será realizado isso

Ver exemplo em www.aprimoramento.com.br/diferenciais.pdf

Cap. 2 - Análise do mercado

2.4- Análise dos clientes

- Qual é o público-alvo da empresa? Descreva os critérios de segmentação com detalhes (não use apenas segmentação de classe econômica... use várias segmentações...)
- Além dos critérios tradicionais de segmentação use também a classificação do Mosaic Brasil (em www.aprimoramento.com.br/mosaic.zip)
- Qual o tamanho desse segmento em números (público-alvo) atendido? (coloque gráficos, tabelas, etc)

Cap. 2 - Análise do mercado

2.4- Análise dos clientes

- Qual é o comportamento de compra desse público-alvo?
 - Quando compra?
 - Como compra?
 - Por que compra?
 - Quanto compra?
 - Defina as **personas** (veja www.aprimoramento.com.br/personas.mp4)

Cap. 2 - Análise do mercado

2.4- Análise dos clientes

- **Se receber dinheiro diretamente do varejo/distribuidor/anunciante** precisa discorrer sobre os clientes pessoas jurídicas (varejistas/distribuidores/anunciantes) e sobre os consumidores (pessoas físicas) que compram o seu produto nesses clientes PJ.
- **Se fizer intermediação de serviços ou *marketplace***, analise os dois "clientes": quem "compra pelo app" e quem "vende/presta serviço dentro do app" (quem vende "dentro" do seu app também é seu cliente)

Cap. 2 - Análise do mercado

2.4- Análise dos clientes

- Se for fazer pesquisa com clientes considere (como sugestão) usar a ferramenta de pesquisa online em pt.surveymonkey.com

Ver exemplo em www.aprimoramento.com.br/clientes.pdf

Cap. 2- Análise do mercado

2.5- Análise dos concorrentes

- Descreva cada um dos principais concorrentes (aqueles que os clientes poderiam optar, de forma direta ou indireta, ao invés da sua opção) em detalhes:
 - a) nome do concorrente
 - b) localização
 - c) características gerais
 - d) preços praticados por eles para os 3 produtos/serviços que mais concorrem com os seus (ou valor da comissão/assinatura no caso de app/portal)
 - e) principais pontos fortes
 - f) principais pontos fracos
 - g) fotos dos concorrentes

Cap. 2- Análise do mercado

2.5- Análise dos concorrentes

- Mostre a sua localização e a dos seus concorrentes em um mapa (se tiver “ponto” físico)
- Para saber mais informações sobre a concorrência, se quiser, você pode consultar o *site* <https://datasebrae.com.br>

Ver exemplo em www.aprimoramento.com.br/concorrentes.pdf

Cap. 2 - Análise do mercado

2.6- Análise dos fornecedores

- Descreva os principais fornecedores da empresa, divididos em:
- Fornecedores iniciais: aqueles necessários para a montagem da empresa **antes** da abertura (equipamentos, reformas/construção, estruturas etc.)
- Fornecedores rotineiros: aqueles necessários para manter a empresa funcionando **no dia a dia**
- No caso de pretender comprar algum produto via marketplace, não coloque o marketplace como fornecedor e sim o nome do vendedor específico dentro do marketplace

Cap. 2 - Análise do mercado

2.6- Análise dos fornecedores

- Para cada um deles coloque:
 - a) **nome** do fornecedor
 - b) o que a sua empresa vai comprar
 - c) quais são as principais condições de compra apresentadas
 - d) quais são as ameaças e oportunidades que eles apresentam a sua empresa
- Descreva com detalhes **os terceirizados** e suas atividades na sua empresa.

Ver exemplo em www.aprimoramento.com.br/fornecedores.pdf

Cap. 2 - Análise do mercado

2.7- Análise da atratividade do mercado

- Faça a análise detalhada das cinco forças de Porter (com detalhes), baseado no ramo/mercado de atuação do seu negócio (a análise é do ramo e não da empresa) usando a matriz que está em www.aprimoramento.com.br/porter_matriz.docx

Ver exemplo em www.aprimoramento.com.br/porter.pdf

Cap. 3 – Gerenciamento do processo produtivo/operacional

3.1- Estrutura de operação

- **SE tiver receita através de app ou portal na internet:**
 - Colocar os fluxogramas e as explicações detalhadas de (faça um subcapítulo para cada item abaixo):
 - a) Como funcionará o *backoffice* da empresa (área administrativa, etc)
 - b) Quem construirá o app/site
 - c) Como funcionará a inserção contínua de dados no app/site
 - d) Como será a integração (API) com sistema do cliente (se houver)
 - e) Como será a manutenção/atualização do app/site
 - f) Como serão processados os pagamentos no app/site (se houver)
 - g) Como será o sistema de captação de clientes e vendas
 - Citar todos os equipamentos/máquinas que serão comprados com os respectivos preços

Cap. 3 – Gerenciamento do processo produtivo/operacional

3.1- Estrutura de operação

- **SE tiver produção:**
 - colocar os fluxogramas e as explicações detalhadas dos processos de:
 - a) compra/estocagem
 - b) produção
 - c) administrativos
 - d) vendas
 - Citar todos os equipamentos/máquinas que serão comprados com os respectivos preços

Cap. 3 – Gerenciamento do processo produtivo/operacional

3.1- Estrutura de operação

- **SE tiver prestação de serviço:**
 - colocar os fluxogramas e as explicações detalhadas dos processos de:
 - a) compra/estocagem
 - b) execução do serviço
 - c) administrativos
 - d) vendas
 - Citar todos os equipamentos/máquinas que serão comprados com os respectivos preços

Cap. 3 – Gerenciamento do processo produtivo/operacional

3.1- Estrutura de operação

- **SE tiver revenda (varejo/atacado):**
 - colocar os fluxogramas e as explicações detalhadas dos processos de:
 - a) compra
 - b) estocagem
 - c) administrativos
 - d) vendas
 - Citar todos os equipamentos/máquinas que serão comprados com os respectivos preços

Cap. 3 – Gerenciamento do processo produtivo/operacional

3.1- Estrutura de operação

Em todos os casos anteriores:

- Como será o *layout* interno? Faça um desenho usando (sugestão) o programa *FloorPlanner* em <http://floorplanner.com>
- Coloque uma foto da fachada e do *Google Maps* com a localização exata da empresa

Ver exemplo em www.aprimoramento.com.br/operacao.pdf

Cap. 3 – Gerenciamento do processo produtivo/operacional

3.2- Gestão da Qualidade e Controle

- Mostre as ferramentas utilizadas no seu negócio para controlar tecnicamente a qualidade do produto/serviço/loja etc
- Descreva o prazo de validade de todos os seus produtos (se houver)
- Se for App/Portal colocar as ferramentas e sistemas de controle de qualidade técnica/operacional do App/Portal

Ver exemplo em www.aprimoramento.com.br/qualidade.pdf

Cap. 4 – Gerenciamento de pessoas

4.1- Estrutura de gestão de pessoas

- Nome dos cargos (incluindo todas as contratações depois do primeiro ano)
- Número na CBO (Classificação Brasileira de Cargos)
- Habilidades necessárias ao cargo
- Descrição das atividades
- Horário de trabalho
- Descreva os salários
- Descreva os benefícios oferecidos aos funcionários
- Faça um organograma da empresa para o primeiro ano

Cap. 4 – Gerenciamento de pessoas

4.1- Estrutura de gestão de pessoas

- Descreva os processos de recrutamento e seleção
- Descreva a estrutura de treinamento e quais treinamentos serão realizados
- Descreva como a empresa trabalhará o aspecto motivacional
- Descreva como a empresa desenvolverá novas lideranças

Ver exemplo em www.aprimoramento.com.br/pessoas.pdf

Cap. 4 – Gerenciamento de pessoas

4.2- Habilidades dos empreendedores

- Mini currículo dos sócios com foco nas habilidades para a manutenção do negócio (APENAS DOS SÓCIOS QUE IRÃO EFETIVAMENTE TRABALHAR NO NEGÓCIO)

Cap. 5 – Responsabilidade Social e Ambiental

5.1- Responsabilidade Social

- Descrever as ações de responsabilidade social realizadas pela empresa para o bem da sociedade

5.1- Responsabilidade Ambiental

- Descrever quais os impactos que o negócio causa no meio ambiente e quais as ações de responsabilidade ambiental realizadas pela empresa

Ver exemplo em www.aprimoramento.com.br/social-e-ambiental.pdf

Cap. 6 - Posicionamento estratégico

6.1- Posicionamento estratégico

- Descreva qual será o posicionamento estratégico do negócio diante do mercado

6.2- Objetivos para os próximos anos

- Descreva quais serão os objetivos estratégicos da empresa para os próximos 3 anos. Não precisa colocar os indicadores nem as metas.

Ver exemplo em

www.aprimoramento.com.br/posicionamento.pdf

Cap. 7 - Planejamento das variáveis mercadológicas

7.1- Composto promocional e comunicação

- Descreva com detalhes como a empresa irá promover e comunicar (através das diversas ferramentas promocionais e de comunicação) os seus produtos/serviços/loja/app junto ao mercado consumidor.
- Colocar os custos de cada ação
- Para alocar corretamente os gastos em marketing veja www.aprimoramento.com.br/gastosmarketing.pdf

Cap. 7 - Planejamento das variáveis mercadológicas

7.1- Composto promocional e comunicação

- Colocar a imagem/descrição de como será a comunicação (imagens dos materiais de divulgação da empresa, *briefing* do anúncio da tv/rádio, instagram, palavras no google etc.)
- Considere usar o www.canva.com para criar a programação visual do negócio
- Considere desenhar o seu site de divulgação usando www.wix.com
- Se optar por contratar agência para fazer a divulgação descreva com detalhes o *briefing* com as suas demandas e coloque o orçamento detalhado nos anexos

Cap. 7 - Planejamento das variáveis mercadológicas

7.1- Composto promocional e comunicação

- Justifique a escolha do nome da empresa
- Pesquise se a sua marca pode ser usada em www.inpi.gov.br em “faça uma busca”
- Coloque o seu logotipo e explique por que ele é assim

Ver exemplo em www.aprimoramento.com.br/comunicacao.pdf

Cap. 7 - Planejamento das variáveis mercadológicas

7.2 - Política de preços

- Descreva e justifique (explique) os preços e custos unitários:
 - SE houver produção própria colocar os preços e os custos unitários de **cada** produto (justificar)
 - SE for prestador de serviços colocar os preços e os custos unitários de **cada** serviço prestado (justificar)
 - SE for app/site de intermediação colocar e justificar o preço/comissão cobrado

Cap. 7 - Planejamento das variáveis mercadológicas

7.2 - Política de preços

- Descreva e **justifique** (explique) os preços e **custos unitários**:
 - SE for revenda (atacado/varejo) de produtos de terceiros colocar as margens de contribuição de **cada** linha de produtos vendidos (justificar)

Ver exemplo em www.aprimoramento.com.br/precos.pdf

Cap. 7 - Planejamento das variáveis mercadológicas

7.3- Distribuição

- SE for indústria colocar a descrição da área geográfica em que a empresa entregará os seus produtos e como vai fazer isso
- SE for prestação de serviços colocar a descrição da área geográfica em que o serviços será prestado
- SE for app/site colocar a área geográfica abrangida pelos negócios do app/site

Cap. 7 - Planejamento das variáveis mercadológicas

7.3- Distribuição

- SE for revenda (varejo/atacado) colocar a descrição da área geográfica em que a empresa entregará os produtos vendidos (se houver entrega) e como vai fazer isso
- Se houver entrega terceirizada recomendo olhar o www.melhorenvio.com.br
- Se não houver entrega colocar o endereço da revenda e a explicação de que não haverá delivery

Ver exemplo em www.aprimoramento.com.br/distribuicao.pdf

Cap. 8 – Justificativa de vendas e custos

8.1 - Justificativa das vendas

- Colocar os quadros de faturamento nos três cenários (realista, otimista e pessimista)
- JUSTIFICAR E EXPLICAR O CÁLCULO DAS VENDAS DO CENÁRIO REALISTA COM DETALHES (detalhar o racional de cálculo)
- Justificar os valores lançados nos cenários otimista e pessimista
- Justificar o percentual de crescimento das receitas no anos 2,3,4,5.
- Nesse capítulo coloque também explicações sobre receitas extras (aluguel de espaço interno, parcerias, etc.)

Cap. 8 – Justificativa de vendas e custos

8.1 - Justificativa das vendas

- Como calcular as receitas projetadas?
 - Como sugestão:
 - Pegue o ticket médio de venda (dos produtos fabricados OU dos serviços prestados OU dos produtos da loja) e multiplique pela quantidade de possíveis compradores em um determinado período
 - Para fazer isso é imprescindível calcular ANTES a capacidade de produção/venda total do seu negócio
 - As vendas não podem ultrapassar a capacidade total do negócio
 - Faça uma **rampa de crescimento das receitas**.
Difícilmente um negócio já começa “full” no primeiro mês

Cap. 8 – Justificativa de vendas e custos

8.1 - Justificativa das vendas

- Onde conseguir essas informações sobre os valores?
 - Entre em contato com amigos que tenham negócios parecidos
 - Pesquise sobre as vendas dos concorrentes do mesmo ramo
 - Veja a projeção das vendas de alguma franquia desse mesmo ramo
 - Pesquise no relatório Credit Rating da Serasa ou nos relatórios da Euromonitor

Cap. 8 – Justificativa de vendas e custos

8.1 - Justificativa das vendas

- Onde conseguir essas informações sobre os valores?
 - Se, e somente se, o **negócio for inovador** faça uma estimativa assim:
 - Possíveis clientes (tamanho do mercado)
 - **VEZES** Percentual de clientes desse mercado que de fato se interessariam pela sua solução
 - **VEZES** Taxa de conversão (quantos por cento desses clientes interessados fechariam a compra)
 - **VEZES** Preço unitário (ou preço médio)
 - **IGUAL** Valor faturado projetado

Cap. 8 – Justificativa de vendas e custos

8.1 - Justificativa das vendas

- Como calcular o crescimento da receita nos anos seguintes?
 - Como sugestão:
 - Pegue a inflação futura projetada pelo relatório Focus (Banco Central) e **some a taxa de crescimento real** do negócio (baseada em argumentos bem elaborados, considere olhar a taxa de crescimento do ramo)
 - Para fazer isso é imprescindível calcular ANTES a capacidade de produção/venda total do seu negócio
 - As vendas não podem ultrapassar a capacidade total do negócio

Ver exemplo em www.aprimoramento.com.br/vendas.pdf

Cap. 8 – Justificativa de vendas e custos

8.2 - Justificativa dos custos e despesas variáveis

- Mostre os valores dos **custos e despesas variáveis**
- Explique cada tipo de gasto
- Lembre-se que os valores lançados no Plano Certo devem bater com esses daqui
- Se houver lançamento de crédito de impostos **EXPLIQUE** como foi feita essa conta (como chegou até o valor lançado)

Ver exemplo em www.aprimoramento.com.br/custos-variaveis.pdf

Cap. 8 – Justificativa de vendas e custos

8.3- Justificativa dos custos e despesas fixas

- Mostre os valores dos custos e das despesas fixas
- Explique cada tipo de gasto
- Coloque os valores e explique também os gastos fixos extras contratados depois do ano 1 (lançados na planilha)
- Coloque os valores e explique as novas contratações de mão de obra depois no ano 1 (lançadas na planilha)
- Lembre-se que os valores lançados no PlanoCerto devem bater com esses daqui

Ver exemplo em www.aprimoramento.com.br/custos-fixos.pdf

Cap. 9 – Estrutura legal e tributária

- Regime tributário em que a empresa se enquadrará:
 - Se for Simples Nacional colocar a tabela correta de tributação do negócio conforme o CNAE
 - Se for Lucro Presumido colocar as alíquotas de cada parte dos tributos lançados sobre o faturamento
 - Se for Lucro Real colocar as alíquotas de cada parte dos tributos lançados sobre o faturamento e sobre o lucro

Cap. 9 – Estrutura legal e tributária

- Mostre as alíquotas que compõem os encargos trabalhistas sobre a mão de obra nesse sistema
- Coloque o CNAE da empresa de acordo com a tabela no ano vigente
- Há legislação específica para esse tipo de negócio? Descreva resumidamente.

Cap. 9 – Estrutura legal e tributária

- Se houver substituição tributária, crédito de impostos ou similar, explique a conta e indique a legislação que comprove

Ver exemplo em www.aprimoramento.com.br/estrutura-legal.pdf

Cap. 10 - Planejamento da abertura da empresa

10.1- Cronograma de implementação

- Descreva cada etapa a ser cumprida até a abertura da empresa, com o seu respectivo cronograma (datas e atividades)

Ver exemplo em www.aprimoramento.com.br/cronograma.pdf

Cap. 11 – Conclusões e desafios

- Faça uma conclusão sobre a viabilidade do negócio
- Descreva quais são os riscos do negócio proposto (o que pode dar errado?) para o investidor.

Ver exemplo em www.aprimoramento.com.br/conclusao.pdf