

EMPREENDEDORISMO: PLANO DE NEGÓCIOS (EXEMPLOS)

**Material desenvolvido pela equipe da FIPASE e
SUPERA**

Marcelo Maçonetto (ex Gerente do PRIME)

PLANO DE NEGÓCIOS -NECESSIDADES

1. O problema / A necessidade
2. A solução
3. O diferencial da solução
4. A relevância do mercado
5. O modelo (como vai fazer)
6. A equipe (quem vai fazer)
7. Investimento
8. Retorno



RELEMBRANDO...

O Documento Plano de Negócios

- Deve “vender” uma idéia
- Coesão e conciso
- Sucinto sem ser raso
- Geralmente em torno de 30 páginas
- Contém todas as informações necessárias para que o planejamento seja compreendido e avaliado
 - Leitor tem que entender o documento

Redação

- Última parte
- Transposição das análises, projeções, decisões e avaliações para o documento
- Estruturada
- Linguagem formal
- Dirigida ao público
 - Apresentações diferentes



INCPAR
Outubro de 2008



*Processo de
Semeadura por Fita*

Plano de Negócios

ROTEIRO

- O Negócio
 - Mercado
 - Consumidor
 - Aspectos Legais
 - Planejamento Estratégico do Negócio
 - Avaliação Econômico-Financeira
 - Cenários
- 

O NEGÓCIO

9

Este é um plano estratégico referente a um processo inovador de plantio aqui chamado de “semeadura por fita”.

Portanto, o negócio a ser avaliado por este plano é a transferência tecnológica desse processo de plantio para empresas atuantes no mercado de sementes.



O NEGÓCIO

O Mercado Consumidor e suas Necessidades

- Consumidor Final:
 - Produtores Agrícolas
- Necessidades do Consumidor Final:
 - A tecnologia vai de encontro a necessidades específicas de empresários rurais envolvidos com a plantação de grãos, principalmente:
 - Minimizar os erros das máquinas semeadoras no quesito distribuição longitudinal,
 - Proporcionar um melhor estande (população de plantas nas áreas produtivas) da cultura elevando o número de grãos por hectare.



O Negócio

O Mercado Consumidor e suas Necessidades

- Clientes Potenciais da Tecnologia
 - Empresas do Setor de Sementes
- Necessidades dos Clientes Potenciais:
 - Para **aumentar a sua margem de lucro** dentro de um mercado maduro, resta aos produtores de sementes atuarem estrategicamente através de **modificações do composto de marketing**, principalmente:
 - Pelo produto: melhorando sua qualidade, suas características e seu design.
 - Pelo preço: cobrando um valor mais elevado pelos benefícios proporcionados pela melhoria do produto.

O Negócio

Solução para as necessidades Mercado Consumidor

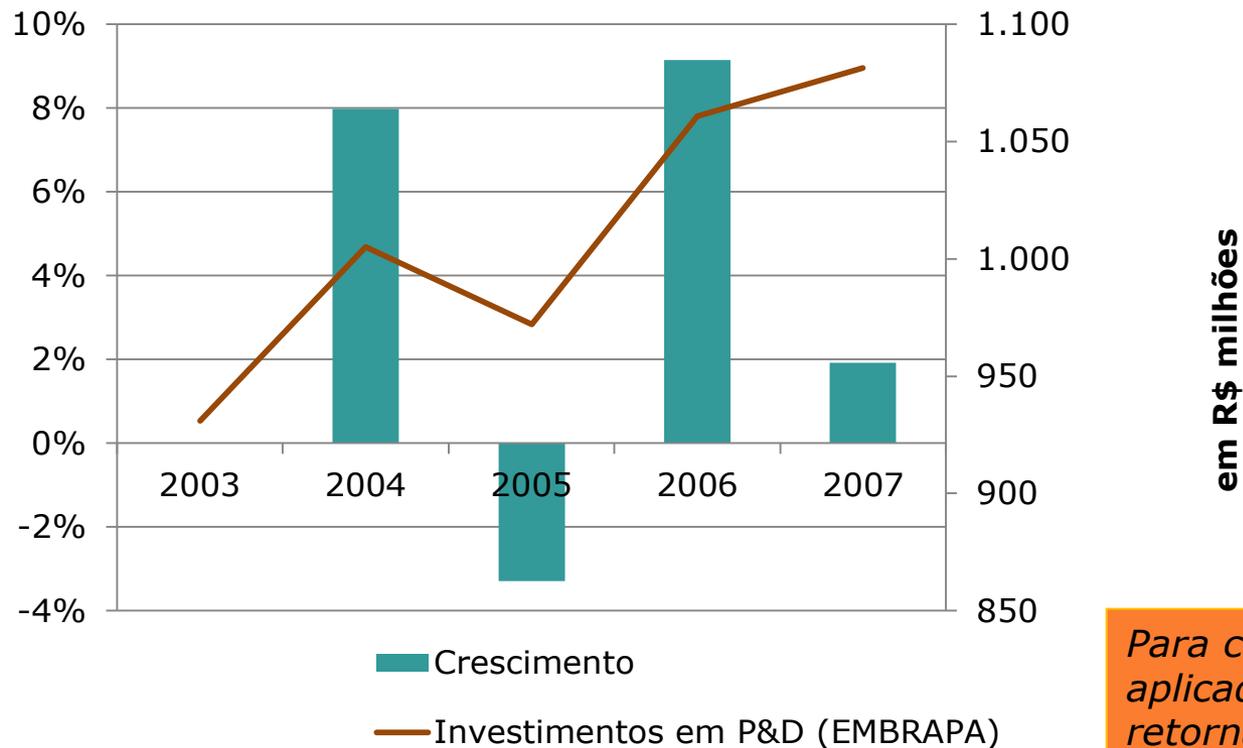
- A solução oferecida pela tecnologia:
- Desenvolvida para solucionar os problemas na instalação da lavoura decorrente do sistema de distribuição de sementes encontrados no método de distribuição atual:
 - ▶ Esses problemas são: tipo de dosador utilizado, tubo que danifica as sementes, baixa precisão, difícil regulagem, difícil manutenção, alta influência da velocidade no desempenho da máquina, difícil limpeza e retirada de resíduos e baixa eficiência na distribuição das sementes.
- No mercado brasileiro, uma semeadora de disco horizontal, a mais comum, apresenta um desempenho apenas regular no que diz respeito a uniformidade de distribuição de sementes.

O Mercado

O Mercado – P&D Agrícola

Evolução do Faturamento do Mercado (no qual o produto competirá)

Investimentos em P&D Agrícola



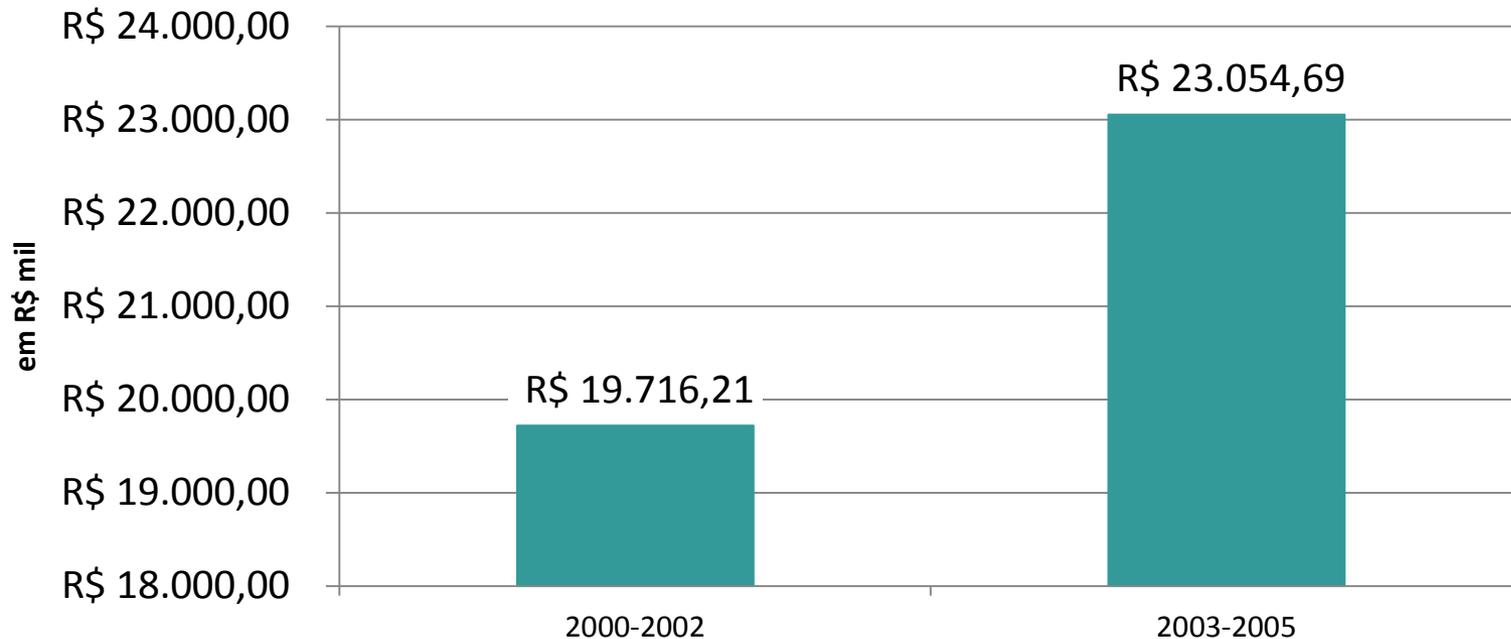
Para cada **Um Real** aplicado, **R\$ 13,20** retornaram para a sociedade brasileira

Fonte: DAF EMBRAPA, 2008

O Mercado – P&D Agrícola

Investimentos em Aquisição de P&D

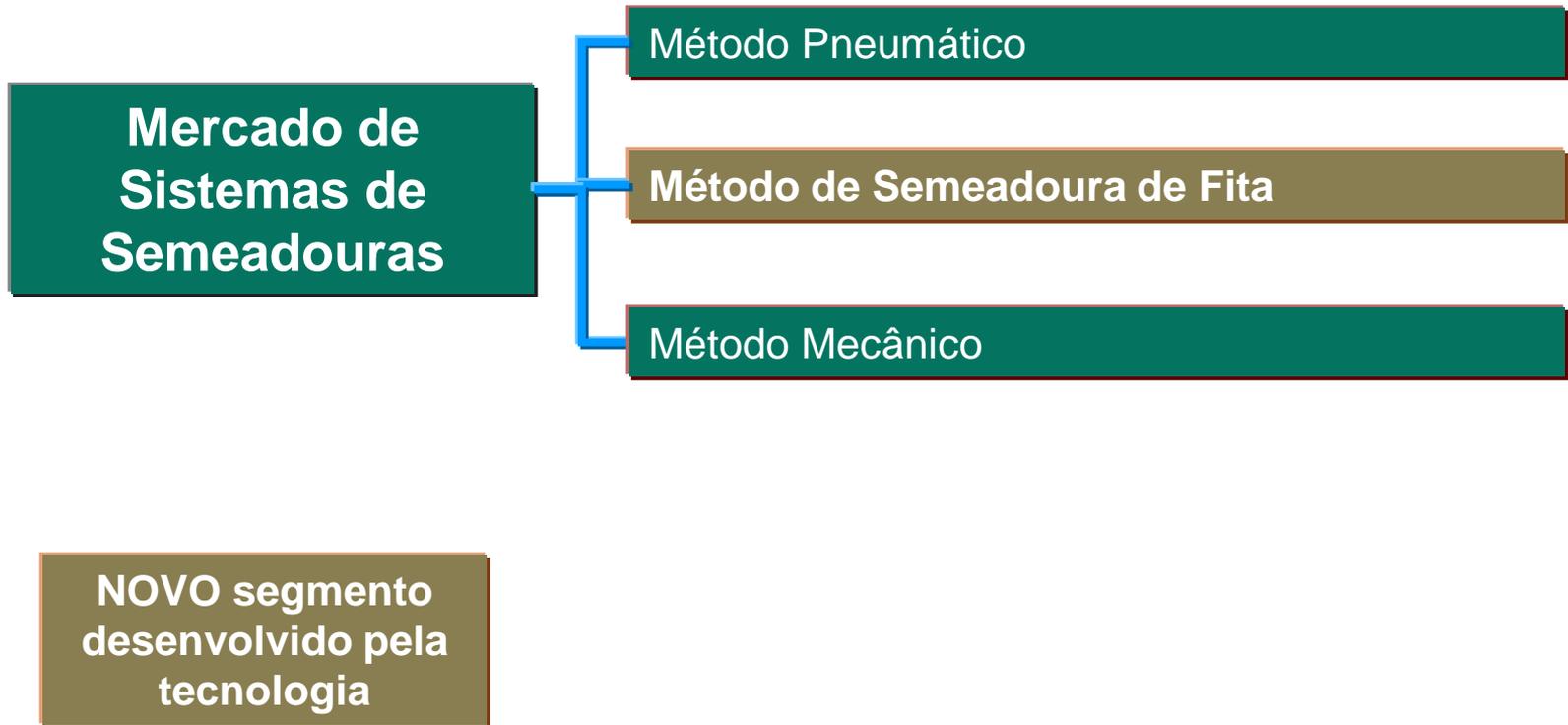
Máquinas e Equipamentos: Investimento em Aquisição de P&D



Fonte: IBGE – Pintec, 2003 e 2005

O MERCADO

Segmentação



O Consumidor

14

Os Clientes Potenciais



Cientes Potenciais

Segmentação

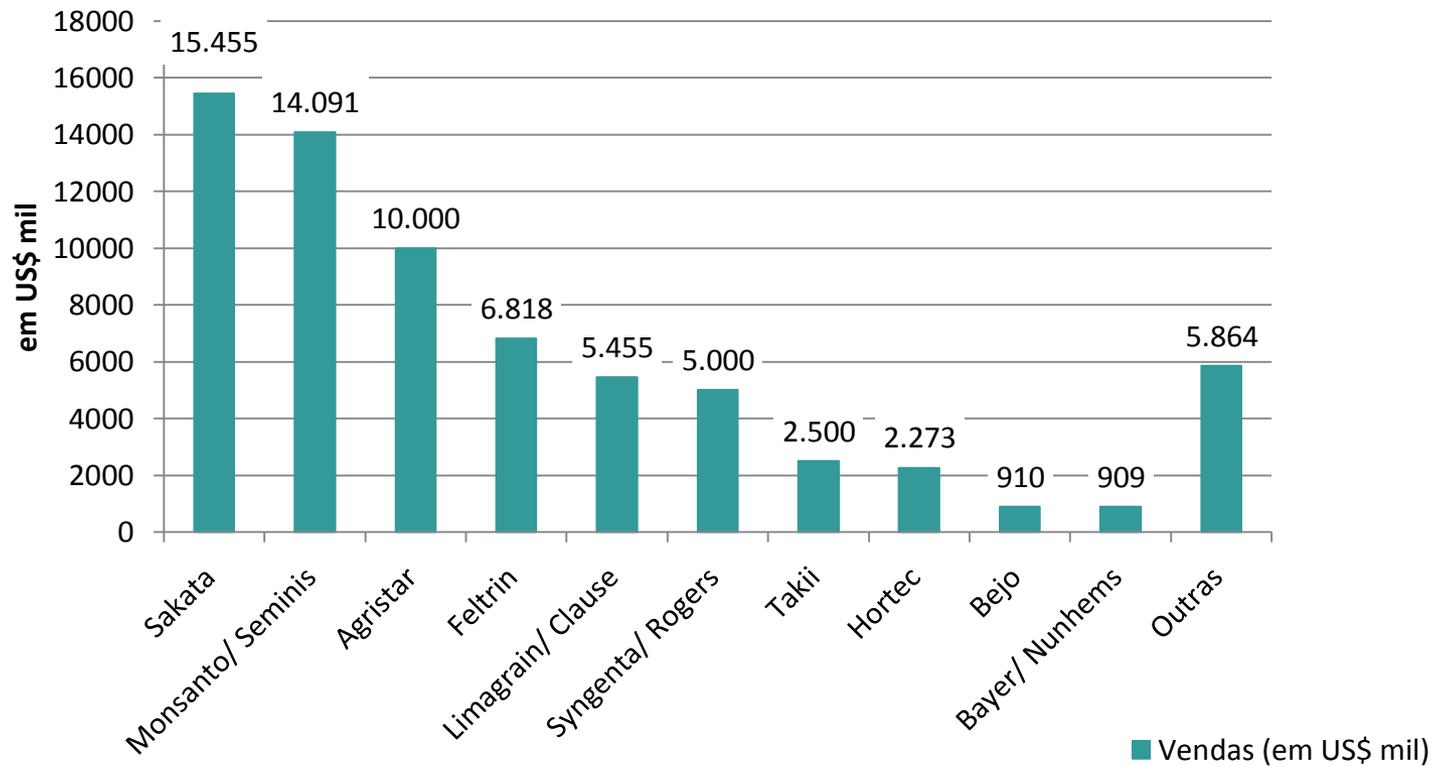
		TIPO DE CULTURA	
		Grãos e Cereais	Hortalças
TIPO DE TECNOLOGIA	Variedades	1	3
	Sementes Genéticas		
	Híbridas	2	4 <i>Foco</i>
	Sementes Transgênicas	5	



Consumidor da Fita Semeadura

Setor Produtor de Sementes Hortaliças

Vendas do Segmento Hortaliças em 2007

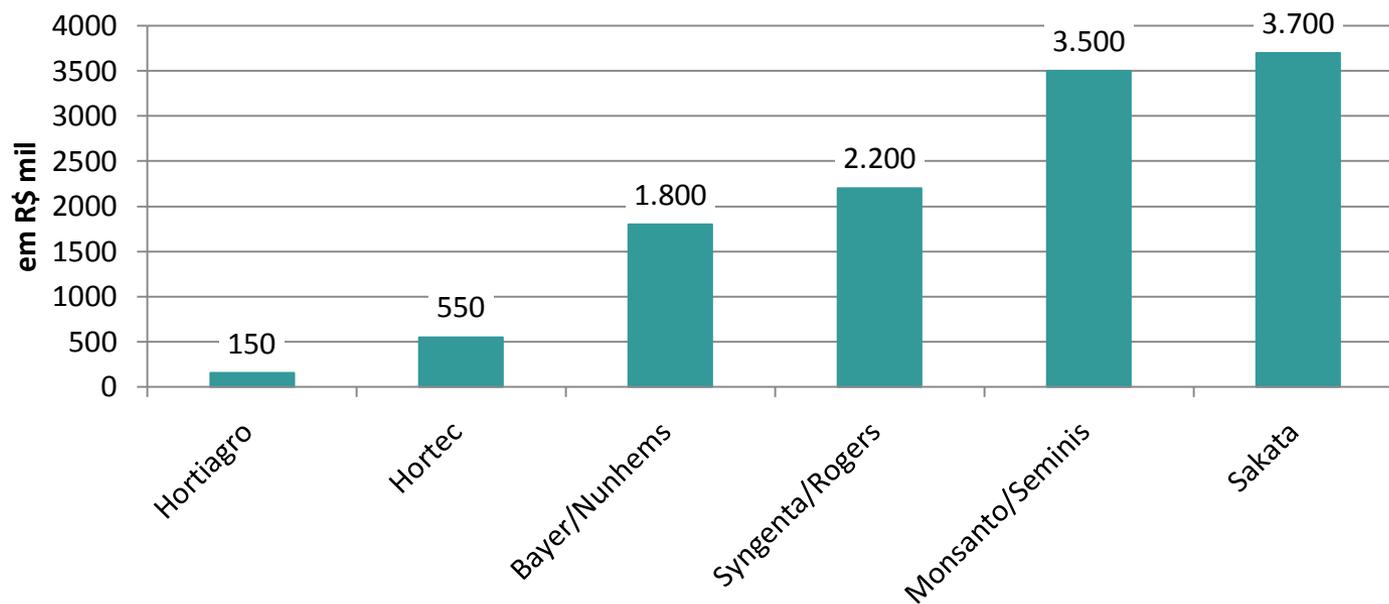


Fonte: Sakata, 2008

Consumidor da Fita Semeadura

Setor Produtor de Sementes Hortaliças

Investimento em P&D - Empresas Segmento hortaliças em 2007



Fonte: Sakata, 2008



Aspectos Legais



Aspectos Legais

- **Ambiente Legal**

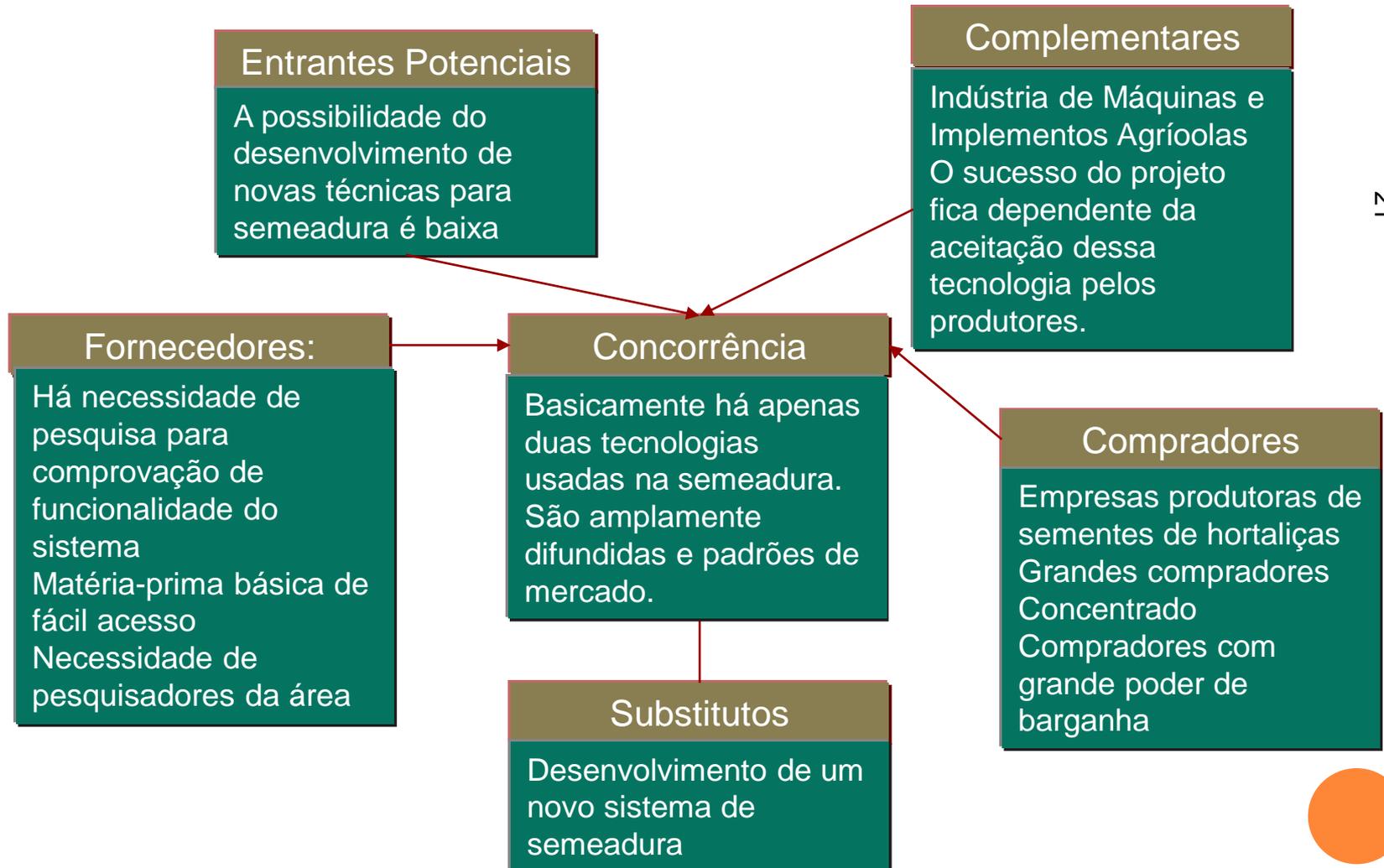
- Os responsáveis pelo projeto já entraram com o processo de depósito de patente



Planejamento Estratégico do Negócio



Ambiente Competitivo



VANTAGENS COMPETITIVAS

- Imobilização da semente, fixada na fita
 - (Previne danos mecânicos à semente, garante distribuição longitudinal homogênea e permite aumento da velocidade de semeadura sem causar prejuízos ao processo de instalação da lavoura)
- Envolvimento da semente em material biodegradável
 - (Auxilia no processo de hidratação das sementes e promove proteção física às mesmas contra pragas de solo. Com o auxílio do barbante permite aumentar a velocidade de semeadura sem prejuízos à implantação da lavoura)
- Semeação simultânea
 - (Permite semear duas ou mais culturas simultaneamente)
- Utilização da bobina
 - (Não exige regulagens pelo operador; fácil manutenção; reduzido número de componentes; montagem manual sem auxílio de ferramentas; baixa e menos custosa manutenção)



ANÁLISE SWOT

OPORTUNIDADES

Existe uma demanda por aumento da produtividade, principalmente no uso de sementes de alto custo, como no caso das hortaliças;

O Brasil é um dos maiores mercados para o desenvolvimento de tecnologia agrícola;

AMEAÇAS

Existem poucos compradores para a tecnologia;

O sucesso do produto depende da adoção desse padrão tecnológico pelas indústrias produtoras de implementos agrícolas;

A aquisição de soluções tecnológicas nesse setor é baixa, sendo o desenvolvimento interno o mais realizado;

O mercado ainda desconhece o sistema de fita.

FORÇAS

O projeto da fita está em processo de patenteamento;

A fita já está desenvolvida;

O custo de produção da fita é pequeno.

O produto é de fácil uso;

O produto não oferece impacto ambiental negativo.

FRAQUEZAS

O projeto trabalha em duas frentes para o lançamento do produto: Com empresas de semente para produção de fitas e com empresas de implementos agrícolas para a produção da semeadoura: convencimento de dois setores sobre o sistema.

A fita é facilmente replicável;

Ainda faltam testes que comprovem a eficácia do sistema.



OBJETIVO

- O Objetivo da empresa é transferir a tecnologia por R\$ 155.000,00 até dezembro de 2009, licenciando com direito a royalties de 5% sobre a receita dos produtos derivados da tecnologia.

Transferir a tecnologia ao final de 2009 por	R\$ 155.000
Com contrato de royalties	5% sobre receita dos produtos derivados
Acumular (em 5 anos) um caixa de	R\$ 145.741



ESTRATÉGIA

- Para atingir esse objetivo, a estratégia de negócios adotada será de **DIFERENCIAÇÃO**, pois:
 - O negócio concentra-se em conseguir um desempenho superior em uma área importante de benefícios ao cliente, valorizada por grande parte do mercado.



TÁTICAS DE MARKETING

○ **Produto:**

- Direito de exploração da tecnologia de produção de fita por meio de licenciamento de carta-patente

○ **Preço**

- Determinado com base no custo de desenvolvimento e nos riscos do sucesso do projeto e no benefício proporcionado ao cliente (redução da pirataria de sementes)

○ **Distribuição**

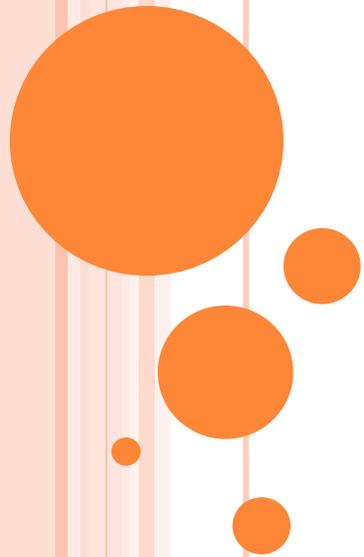
- A distribuição será feita por meio de negociação e contratos com as empresas interessadas, podendo ter o acompanhamento do pesquisador no pós-transferência.

○ **Comunicação**

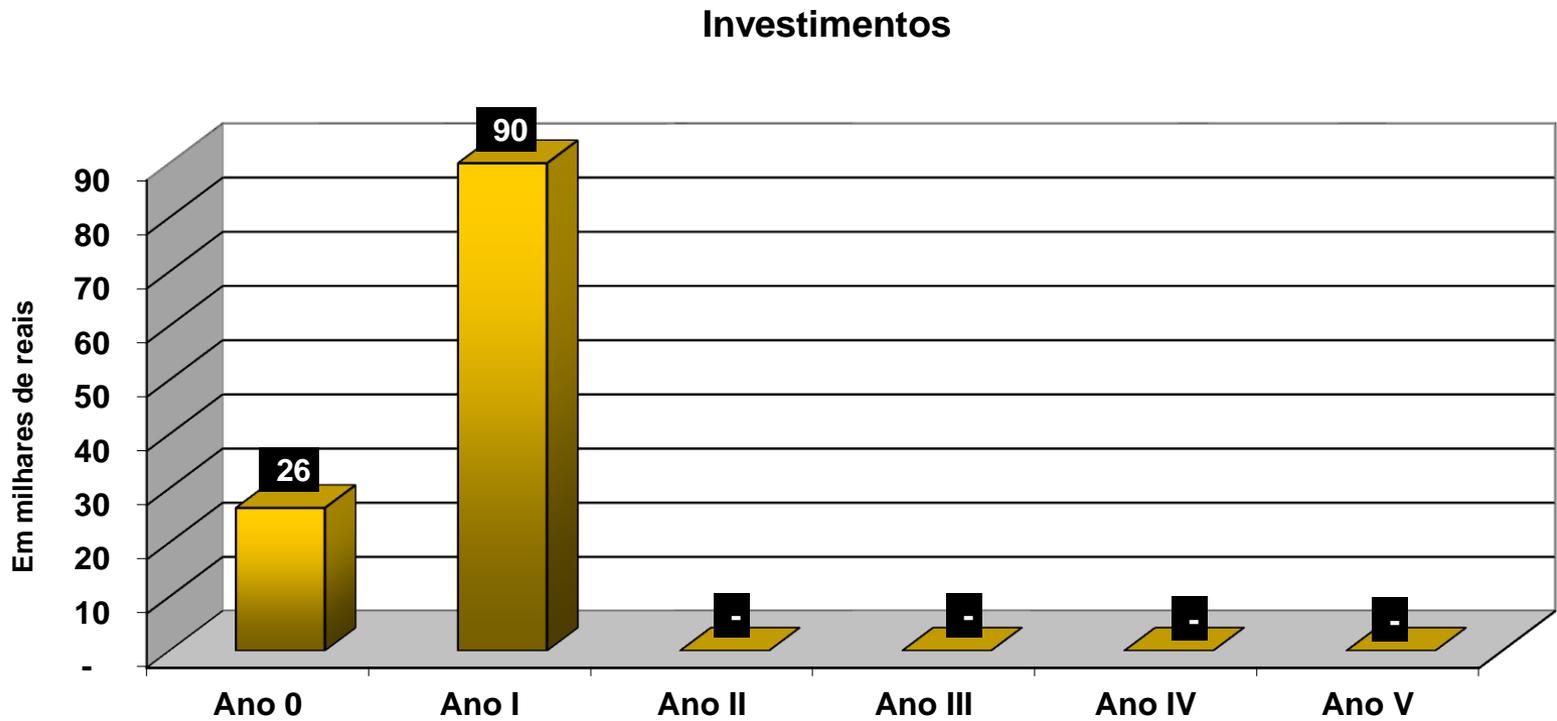
- Visitas e congressos/feiras.



AVALIAÇÃO ECONÔMICO- FINANCEIRA

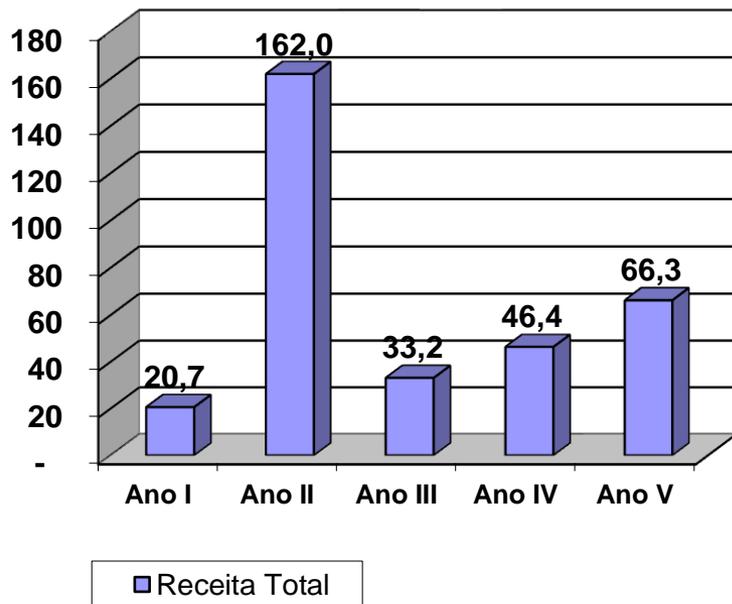


INVESTIMENTOS

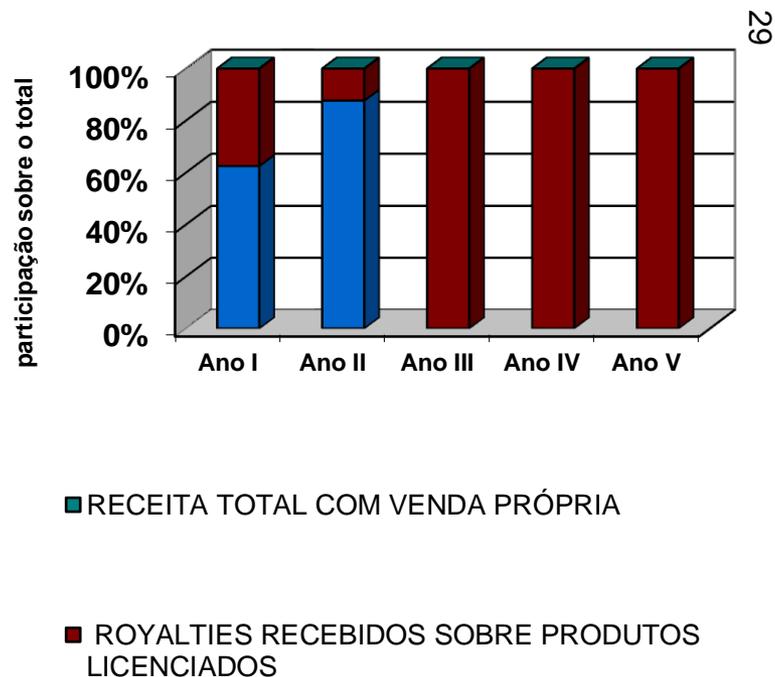


RECEITAS

Evolução da Receita Total

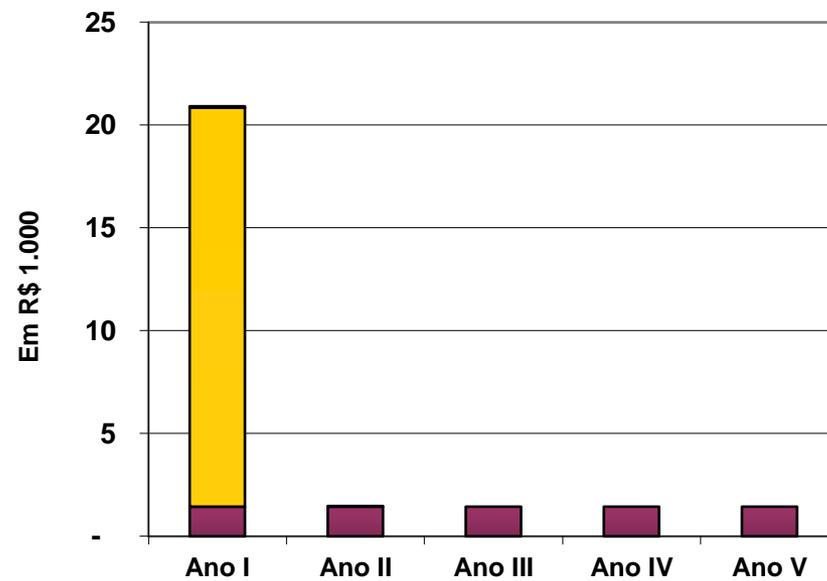


Evolução das Receitas: Participação por Categoria



GASTOS

Evolução gastos do projeto, por categoria



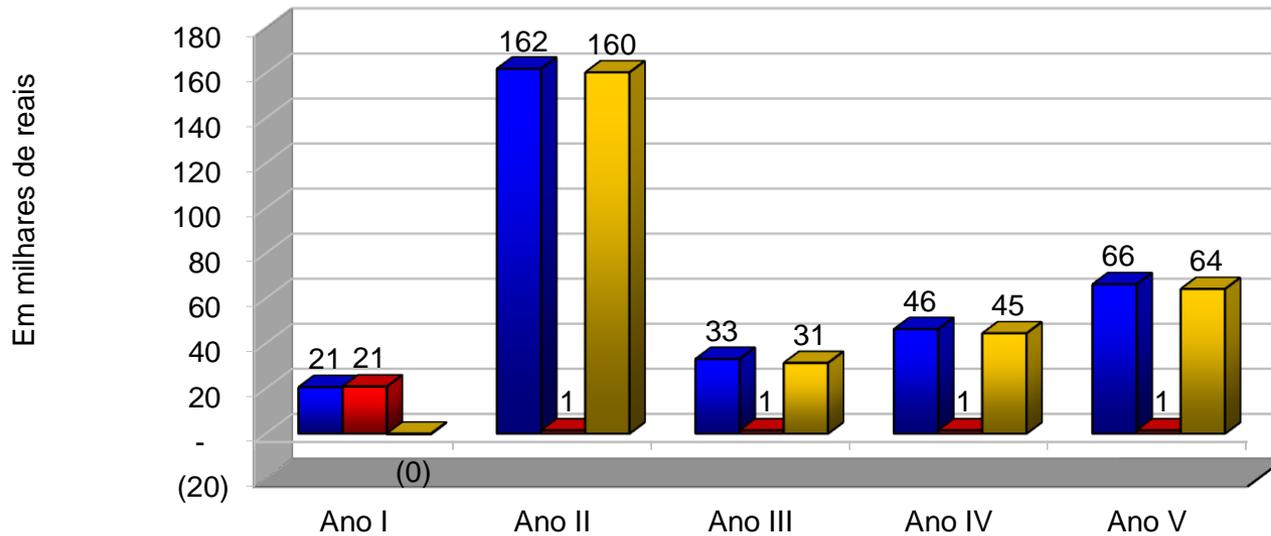
■ Despesas Administrativas

■ Despesas Comerciais



RESULTADOS

Evolução dos Resultados



■ Receitas

■ Custos + Despesas Operacionais

■ Caixa Gerado

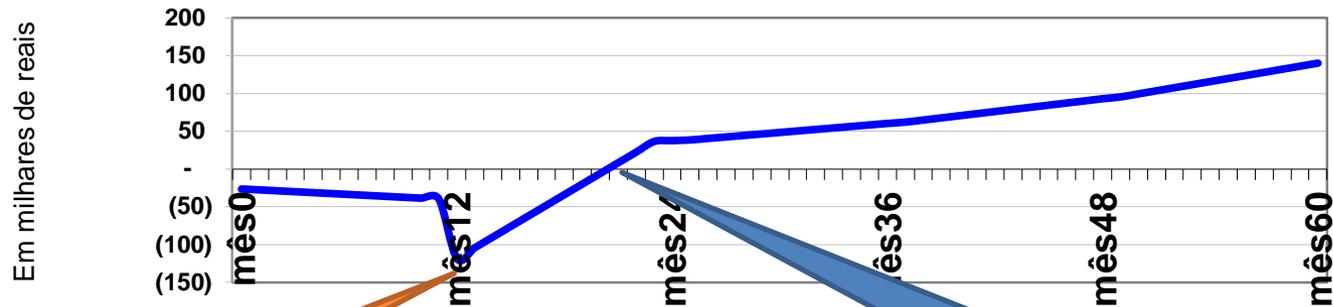
FLUXO DE CAIXA

Quadro Resumo

	Ano 0	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
RECEITA TOTAL	-	20.652	161.974	33.151	46.411	66.302
Perda com Pagadores Duvidosos (PPD)	-	-	-	-	-	-
RECEITA BRUTA TOTAL	-	20.652	161.974	33.151	46.411	66.302
Total de Deduções	-	77	199	332	464	663
RECEITA LÍQUIDA	-	20.575	161.775	32.819	45.947	65.639
Total Custos	-	-	-	-	-	-
LUCRO BRUTO	-	20.575	161.775	32.819	45.947	65.639
MARGEM BRUTA	0%	100%	100%	99%	99%	99%
Total Despesas Administrativas	-	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440
Total Despesas Comerciais	-	19.397	-	-	-	-
Total Despesas Financeiras	-	-	-	-	-	-
Total Despesas Operacionais	-	20.837	1.440	1.440	1.440	1.440
LUCRO OPERACIONAL	-	(263)	160.335	31.379	44.507	64.199
MARGEM OPERACIONAL	0%	-1%	99%	95%	96%	97%
Saldo não Operacional	-	-	-	-	-	-
LUCRO ANTES DO IR	-	(263)	160.335	31.379	44.507	64.199
Total de Impostos IR e CSLL	-	48	4.380	7.531	10.682	15.408
LUCRO LÍQUIDO	-	(311)	155.955	23.848	33.826	48.791
MARGEM DE LUCRO LÍQUIDO	0%	-2%	96%	72%	73%	74%
(-) Variação de K GIRO) (se positivo sopra K, se negativo: falta K)	-	-	-	-	-	-
(+) Dívidas para subrir necessidade de K giro)	-	-	-	-	-	-
(-) Pagamento de Dívidas K giro	-	-	-	-	-	-
(+) Depreciação	-	-	-	-	-	-
(+) Dívidas LP (suprir Desembolsos de K)	-	-	-	-	-	-
(-) Gastos de Capital/Investimento	26.368	90.000	-	-	-	-
(-) Pagamento de Principal (Investimento)	-	-	-	-	-	-
FLUXO DE CAIXA GERADO	(26.368)	(90.311)	155.955	23.848	33.826	48.791
EBTIDA	-	(263)	160.335	31.379	44.507	64.199
MARGEM EBTIDA (%)	0%	-1%	99%	95%	96%	97%
CAIXA ACUMULADO	(26.368)	(116.679)	39.276	63.124	96.950	145.741

CAIXA ACUMULADO COM RESULTADOS

Evolução da Exposição de Caixa



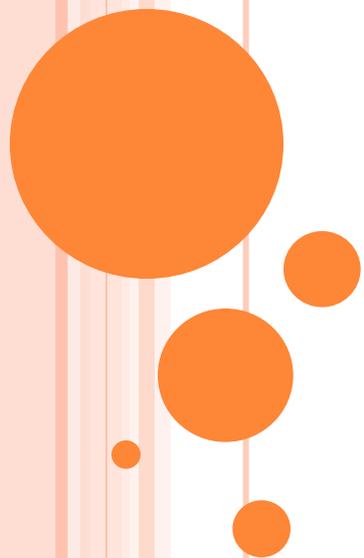
Break Even:
Início dos lucros

Pay-Back:
O empreendimento
"se paga"

VPL (valor do empreendimento)	97.049 reais (60 meses)
Payback (o empreendimento se paga)	21 meses
Break even (primeiro mês de lucros recorrentes)	12 mês
Taxa de Retorno (TIR)	3,6% ao mês 53% ao ano
Necessidade de Cobertura de Caixa	116.679 reais



CENÁRIOS



CENÁRIO PESSIMISTA

- Os empreendedores conseguiriam vender a tecnologia por 155.000 reais, porém os royalties combinados seriam somente de 2%.

VPL (valor do empreendimento)	40.519	reais (60 meses)
Payback (o empreendimento se paga)	22	meses
Break even (primeiro mês de lucros recorrentes)	12	mês
Taxa de Retorno (TIR)	2,3%	ao mês
	31%	ao ano
Necessidade de Cobertura de Caixa	121.226	reais



CENÁRIO OTIMISTA

- Os empreendedores conseguiriam vender a tecnologia por 155.000 reais e os royalties combinados seriam de 8%.

VPL (valor do empreendimento)	153.409	reais (60 meses)
Payback (o empreendimento se paga)	20	meses
Break even (primeiro mês de lucros recorrentes)	12	mês
Taxa de Retorno (TIR)	4,5%	ao mês
	70%	ao ano
Necessidade de Cobertura de Caixa	112.320	reais



CENÁRIO MÍNIMO

- Os empreendedores conseguiriam vender a tecnologia por 155.000 reais, porém sem receberem royalties algum.

VPL (valor do empreendimento)	1.789	reais (60 meses)
Payback (o empreendimento se paga)	22	meses
Break even (primeiro mês de lucros recorrentes)	12	mês
Taxa de Retorno (TIR)	0,7% 8%	ao mês ao ano
Necessidade de Cobertura de Caixa	128.729	reais



INCPAR
Outubro de 2008

Empresa

Alimentador Automático para Aqüicultura

Plano de Negócios

ROTEIRO

- O Negócio
 - Mercado
 - Consumidor
 - Aspectos Legais
 - Ambiente Competitivo
 - Estratégias e Táticas
 - Avaliação Econômico-Financeira
 - Cenários
- 

A EMPRESA

A Empresa Aqüicultura será uma empresa de equipamentos para organismos aquáticos que comercializará um alimentador automático não encontrado no mercado nacional.

O NEGÓCIO

O Mercado Consumidor e suas Necessidades

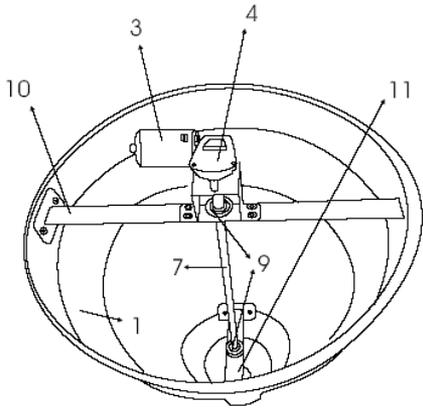
- Os Clientes Potenciais da Empresa :
 - Aqüicultores:
 - Produtores de Peixe
 - Produtores de Camarões
 - Produtores de Rãs
- Clientes Potenciais - Necessidades e Benefícios
 - Aumento da eficiência da alimentação
 - Aumento da produtividade: diminui o tempo de engorda
 - Realocação/diminuição da mão de obra



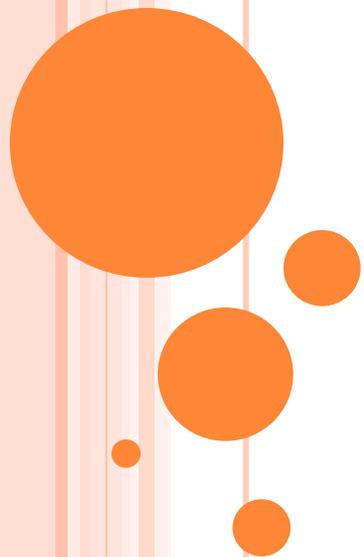
O NEGÓCIO

Solução para as necessidades do público-alvo

- A solução oferecida pela empresa para atender às necessidades dos clientes:

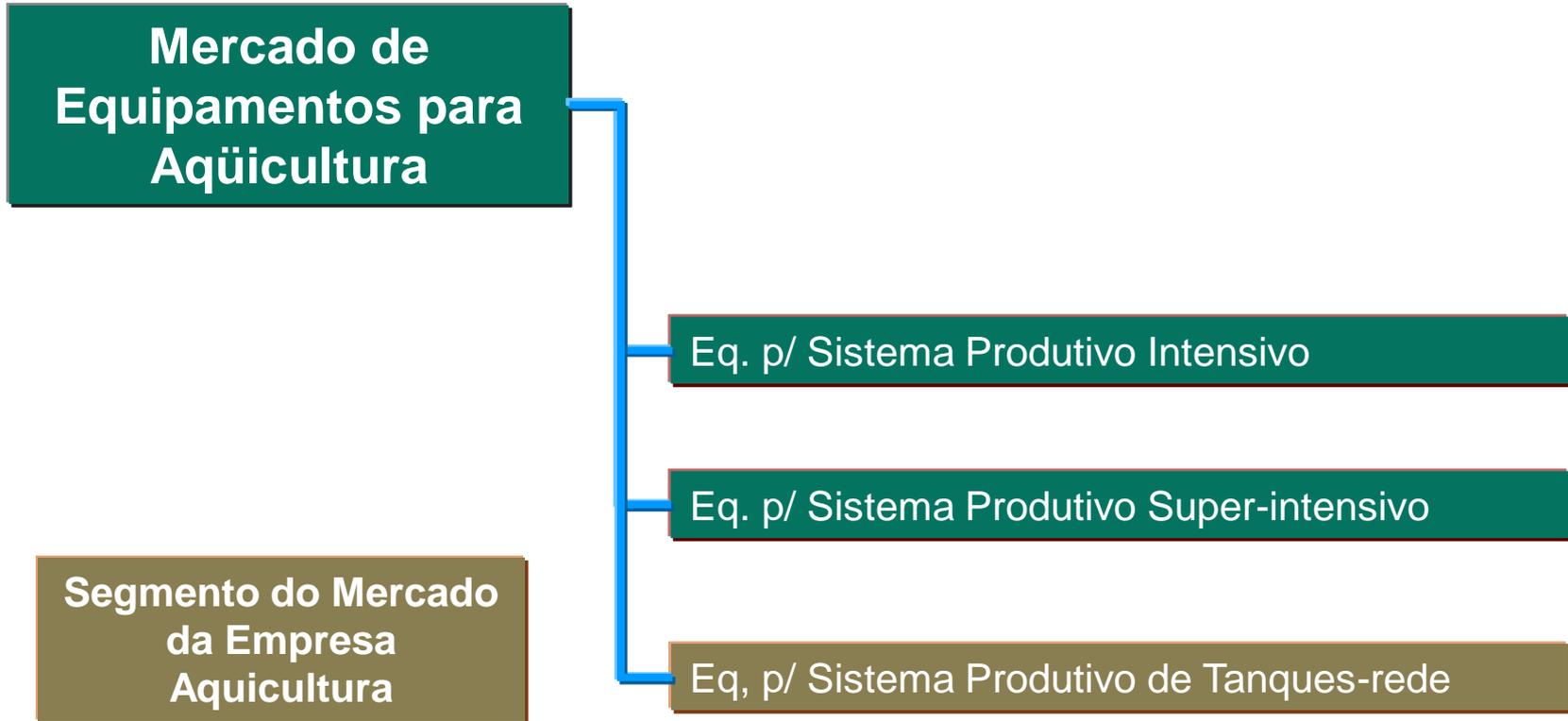


O MERCADO - SETOR



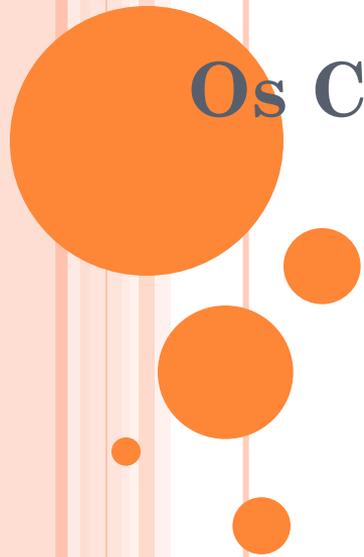
O MERCADO

Segmentação



O CONSUMIDOR

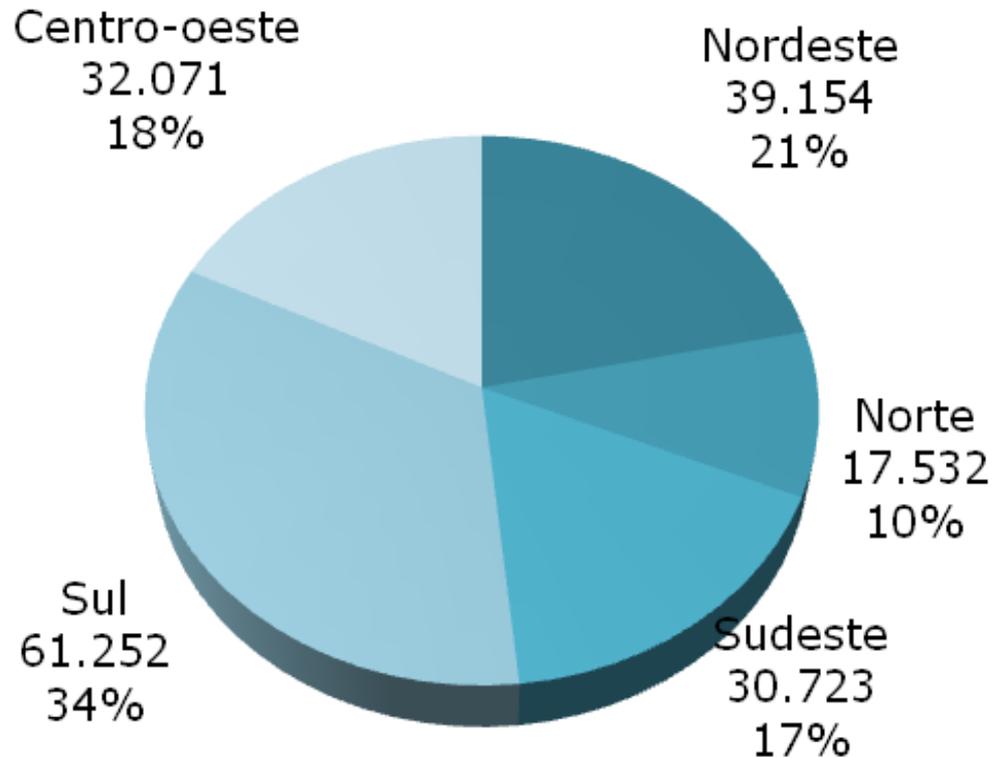
Os Clientes Potenciais



CONSUMIDOR

Concentração Aqüicultura Continental

AQÜICULTURA CONTINENTAL

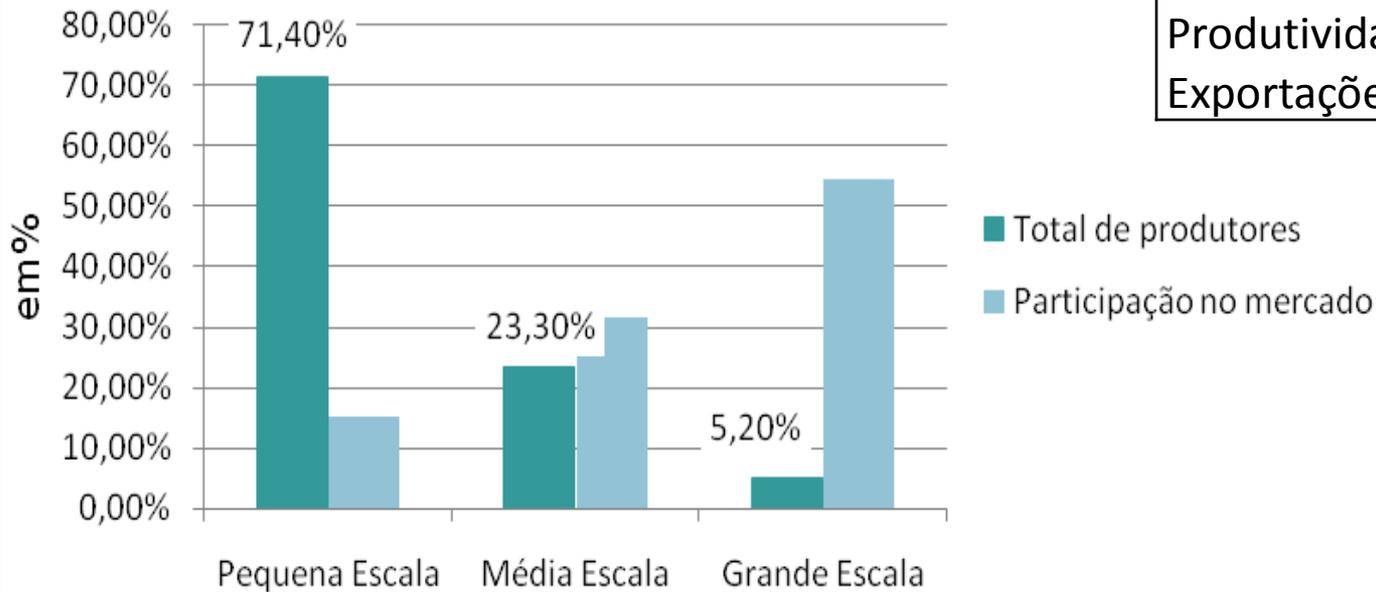


Fonte: SEAP (Secretaria Especial da Aqüicultura e Pesca – Presidência da República), 2008

CONSUMIDOR

Dados Aqüicultura Marinha

Perfil da Carcinicultura Nacional



CARCINICULTURA

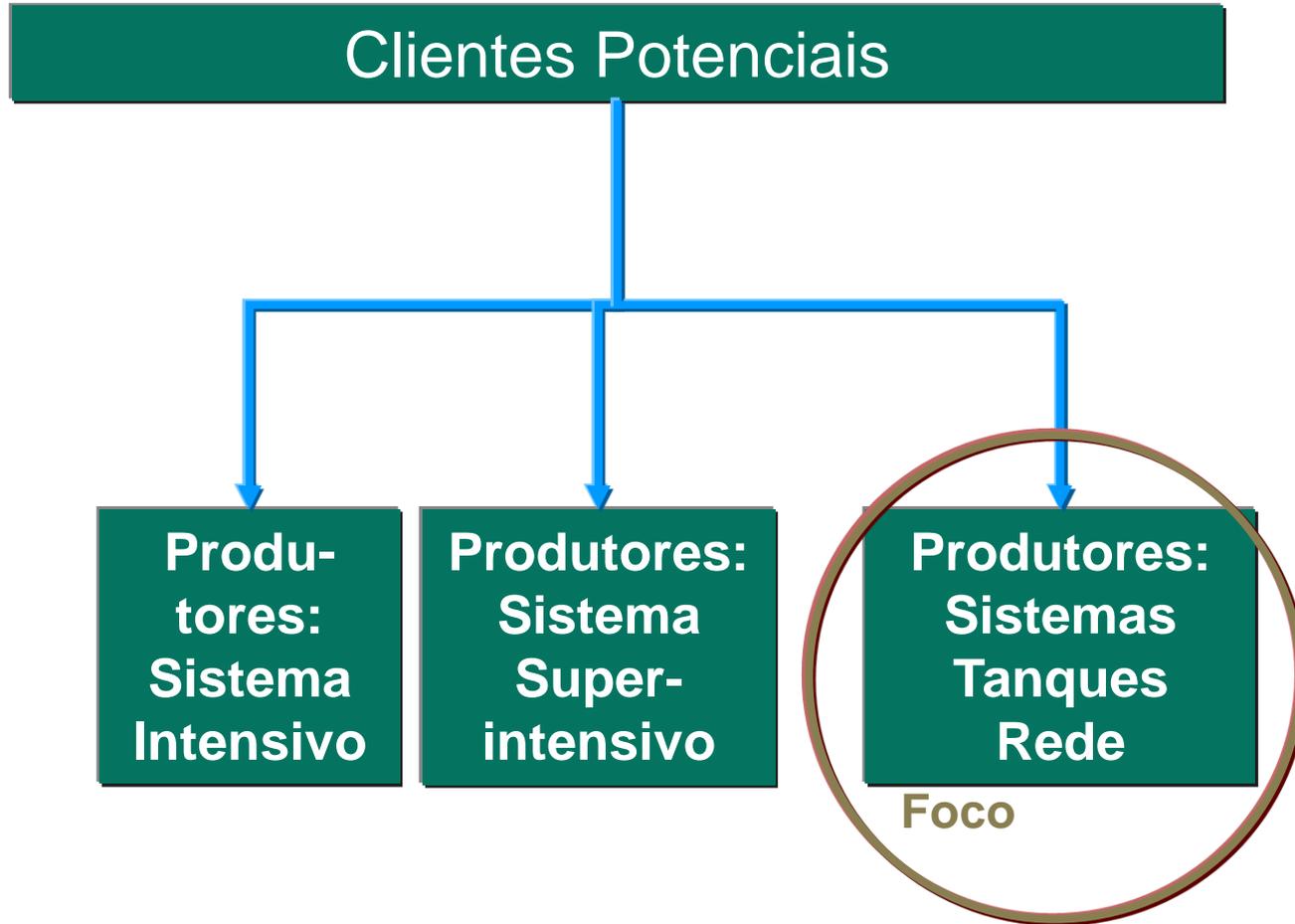
2004

Número de Produtores	997
Área (ha)	16.598
Produção (t)	75.904
Produtividade (kg/ha/ano)	4.510
Exportações (US\$ milhões)	198

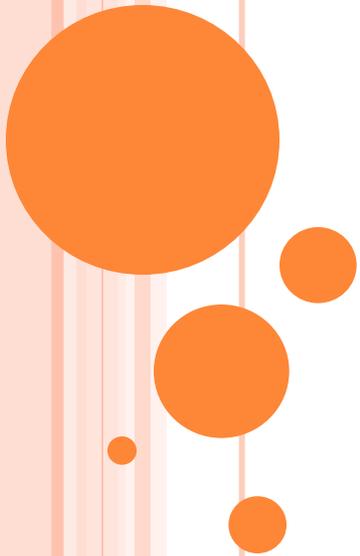
Fonte: SEAP (Secretaria Especial da Aqüicultura e Pesca – Presidência da República), 2008

CLIENTES POTENCIAIS

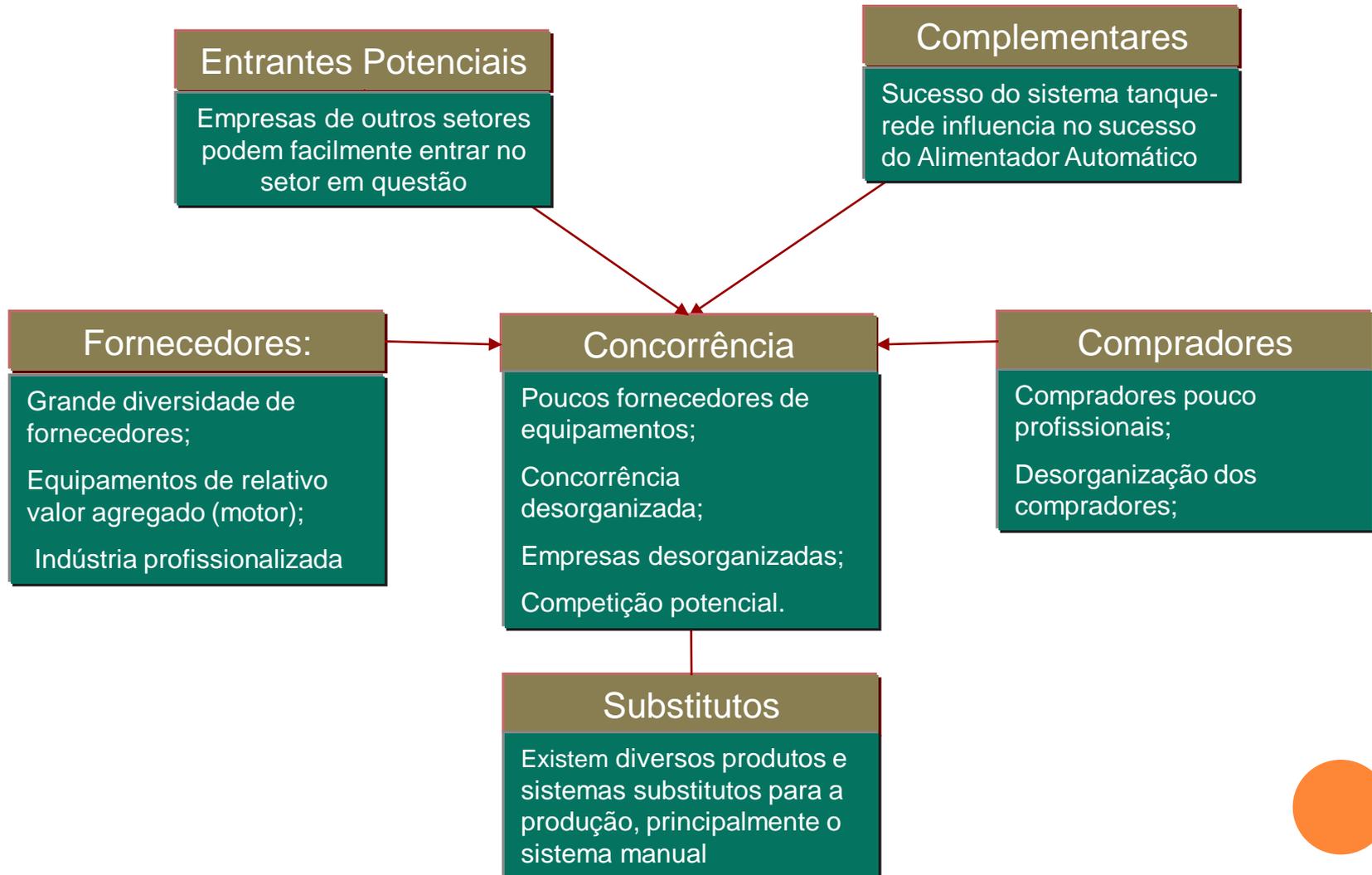
Segmentação



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO NEGÓCIO



AMBIENTE COMPETITIVO



VANTAGENS COMPETITIVAS

- Completa adaptação ao sistema de tanque rede
- Adequação aos diversos meios de produção aquícola: água doce e salgada
- Redução do desperdício de alimento
- Diminuição do tempo de engorda
- Redução de mão-de-obra empregada na alimentação



ANÁLISE SWOT

OPORTUNIDADES

- Necessidades de aumento de eficiência e controle da produção aquícola;
- Não existem concorrentes nem soluções alternativas que gerem desempenho semelhante;
- Concorrentes não possuem produtos focados na área;

AMEAÇAS

- Concorrentes grandes podem desenvolver produtos semelhantes;
- O uso de tanques-rede em águas nacionais ainda não foi regulamentado de forma clara, e existe uma séria relação burocrática para os produtores conseguirem usar águas de rios nacionais para a piscicultura e carcinicultura;
- O sucesso do projeto depende indiretamente de políticas públicas que incentivem o desenvolvimento da produção nacional, feita em grande parte por pequenos produtores, especialmente na piscicultura.

FORÇAS

- Não há alimentadores automáticos produzidos nacionalmente para o sistema produtivo de tanque-rede;
- O projeto é adequado a diversos tipos de produção (piscicultura, carcinicultura, etc);
- O produto já tem protótipo desenvolvido, necessitando apenas de implantação da linha de montagem;
- O empreendedor possui grande competência técnica e conhecimento das necessidades dos clientes.

FRAQUEZAS

- A empresa ainda não possui recursos próprios suficientes para conquistar o grande mercado



OBJETIVO

Aqüicultores potenciais usuários de tanque-rede (próximos 5 anos, 25% do total)	30.000
Objetivo: participação de mercado da Empresa	24%
Objetivo de venda da Empresa para aqüicultores (equipamentos vendidos em 05 anos)	7.200
Carcinicultores na Região Nordeste	
Alvo: Grandes carcinicultores	5%
Alvo: Grandes carcinicultores do nordeste (empresas)	50
Objetivo de venda para cada grande carcinicultor (equipamentos vendidos em 05 anos)	60
Objetivo de venda (equipamentos vendidos em 05 anos)	2.991
Objetivo de vendas de equipamentos em 5 anos	10.191

- Com tais vendas, objetivo financeiro da empresa é alcançar um faturamento anual de 1,6 milhão de reais em seu quinto ano de operação:

Ano V

RECEITA TOTAL R\$ 1.652.533



ESTRATÉGIA

- Para atingir esse objetivo, a estratégia de negócios adotada pela Empresa será de FOCO, pois:
 - O negócio irá concentrar-se em um segmentos estreitos de mercado: produtores aquícolas que utilizam o sistema de tanque-rede.
- Dessa maneira, espera-se que empresa acabe por conhecê-los intimamente e buscará, cada vez mais, a diferenciação dentro do segmento-alvo.



TÁTICAS DE MARKETING

○ Produto:

- O produto terá um design simples e intuitivo para montagem; Para a carcinicultura marítima, serão utilizados materiais inoxidáveis
- Será produzido um manual de montagem bem estruturado
- Possibilidade de venda casada (parceria com produtores de tanque-rede)

○ Preço

- O preço do equipamento foi definido levando-se em conta:
 - Os custos e despesas envolvidas com a sua produção;
 - O perfil do consumidor final;
 - Os ganhos de produtividade proporcionados pelo projeto.

PRODUTO	R\$
Alimentador Automático	400,00



TÁTICAS DE MARKETING

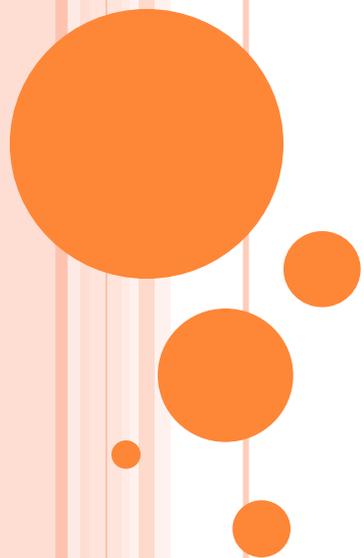
○ Distribuição

- Venda Direta, entrega via transportadora
- Montagem pelo próprio Cliente

○ Comunicação:

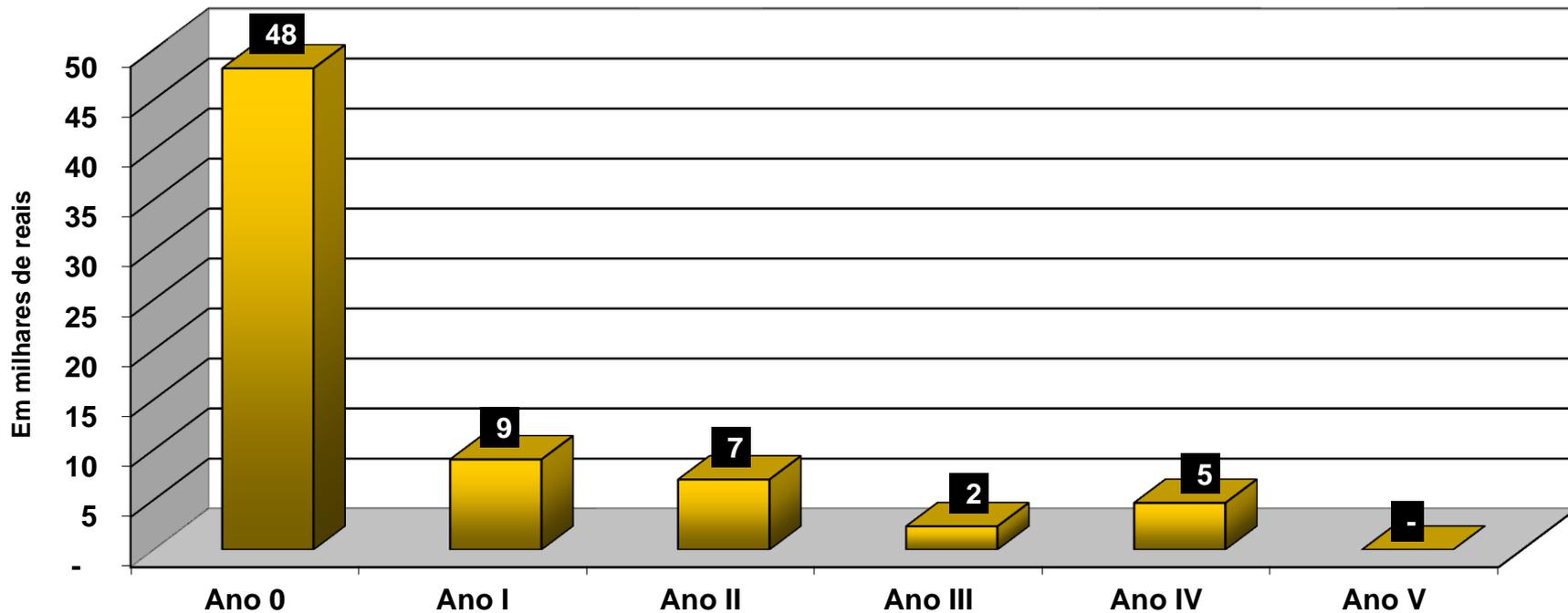
- Focada na relação entre benefícios de produtividade e no baixo preço do aparelho;
 - Criar valor de marca: usada para ser reconhecida pelo mercado como especialista no setor, dificultando entrada de novos competidores
 - Propaganda: revistas especializadas, jornais de associações e patrocínio de eventos de aqüicultura;
 - Participação em feiras do setor
 - Marketing direto com grandes carcinicultores: visitas e vendas pessoais.
- 

AVALIAÇÃO ECONÔMICO- FINANCEIRA



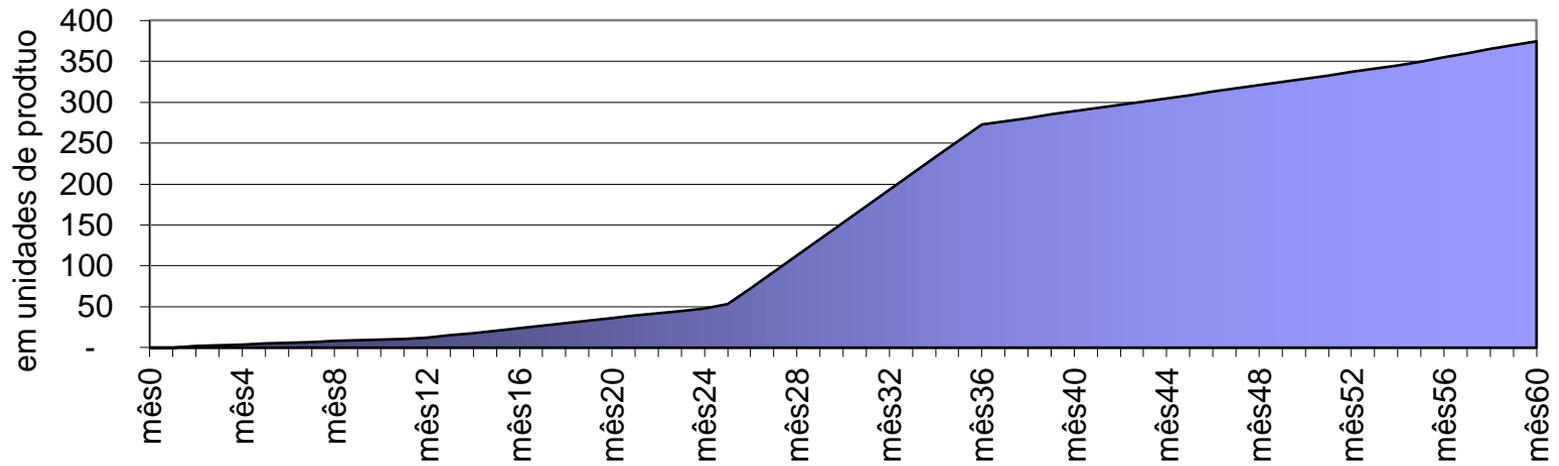
INVESTIMENTOS

Investimentos



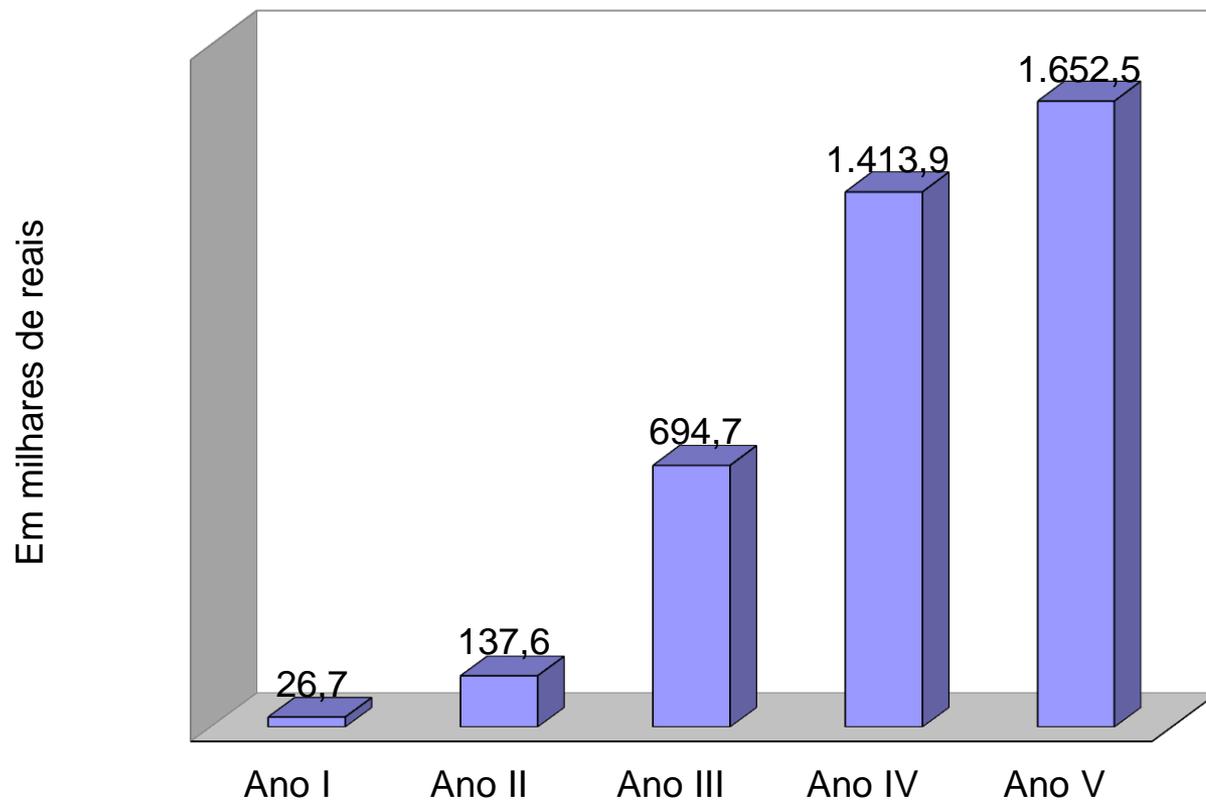
VENDAS

Quantidade de Produtos Vendidos - Total



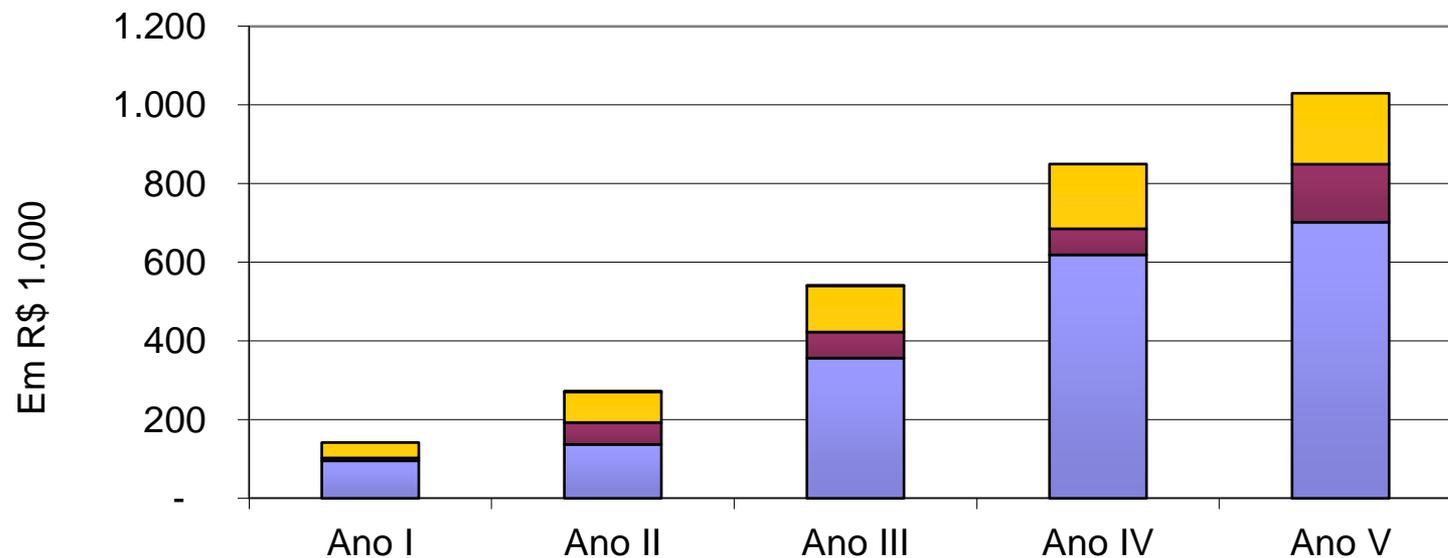
RECEITAS

Receita Total



GASTOS

Evolução dos Custos e Despesas por Categoria

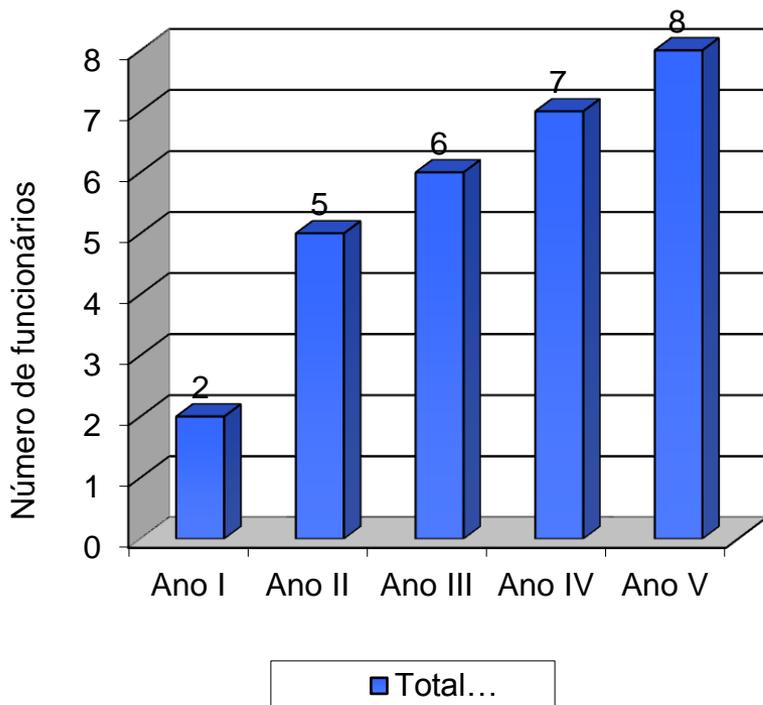


■ Custos ■ Despesas Administrativas ■ Despesas Comerciais ■ Despesas Financeiras

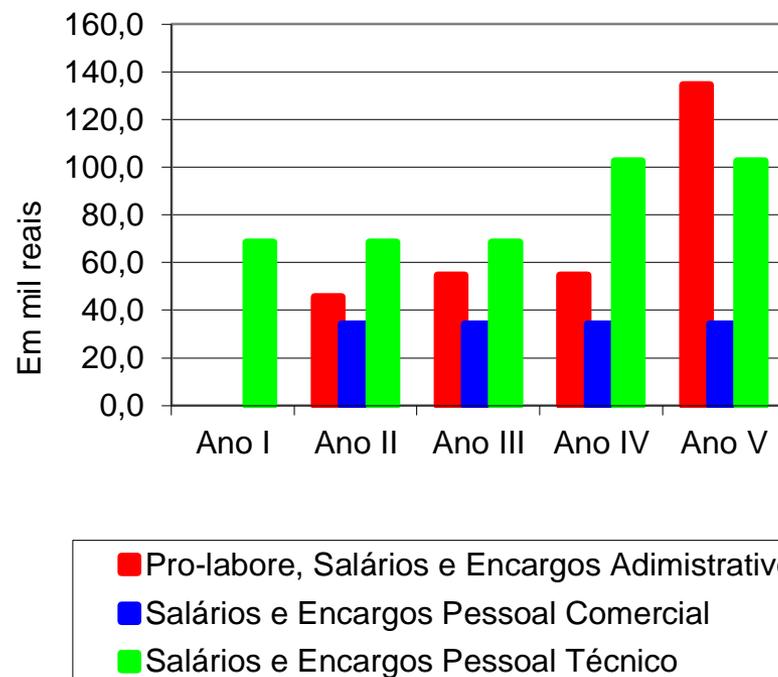


FUNCIONÁRIOS

Total Funcionários: Evolução

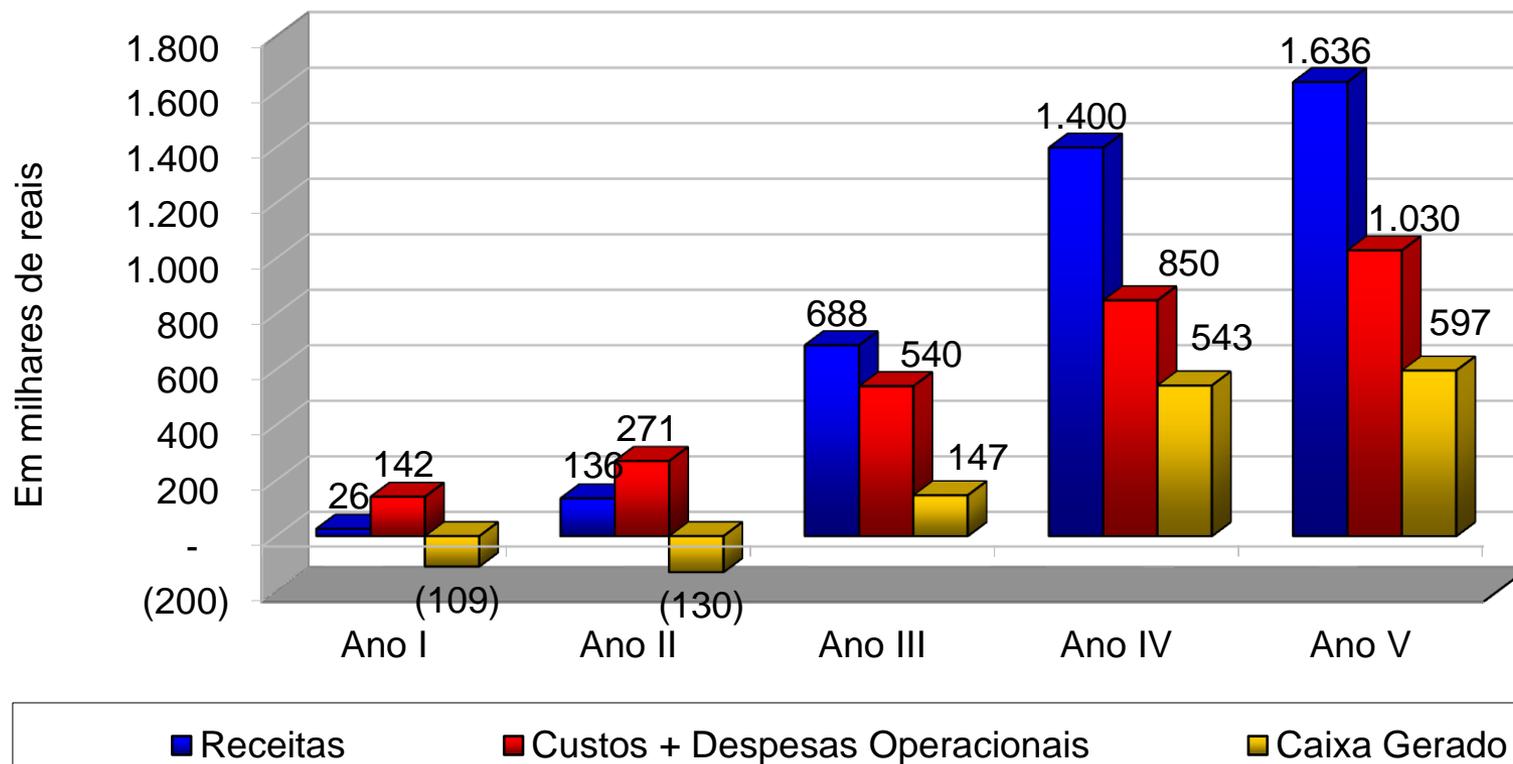


Evolução de Salários e Encargos (por departamento)



RESULTADOS

Evolução dos Resultados



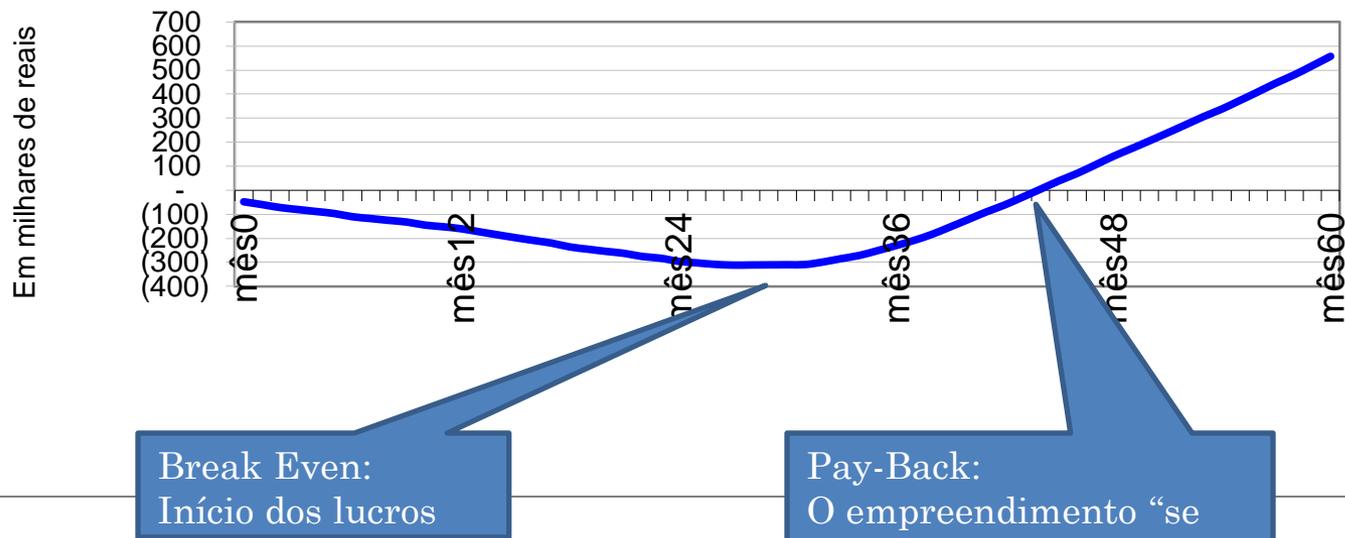
FLUXO DE CAIXA

Quadro Resumo

	Ano 0	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
RECEITA TOTAL	-	26.667	137.600	694.667	1.413.867	1.652.533
Perda com Pagadores Duvidosos (PPD)	-	267	1.376	6.947	14.139	16.525
RECEITA BRUTA TOTAL	-	26.400	136.224	687.720	1.399.728	1.636.008
Total de Deduções	-	267	1.376	6.947	14.139	16.525
RECEITA LÍQUIDA	-	26.133	134.848	680.773	1.385.589	1.619.483
Total Custos	-	95.442	137.142	356.484	618.959	701.942
LUCRO BRUTO	-	(69.309)	(2.294)	324.289	766.631	917.541
MARGEM BRUTA	0%	-260%	-2%	47%	54%	56%
Total Despesas Administrativas	-	7.260	55.620	66.120	66.120	147.300
Total Despesas Comerciais	-	39.074	77.990	117.359	164.591	180.404
Total Despesas Financeiras	-	-	10	326	-	-
Total Despesas Operacionais	-	46.334	133.621	183.806	230.711	327.704
LUCRO OPERACIONAL	-	(115.643)	(135.915)	140.484	535.919	589.837
MARGEM OPERACIONAL	0%	-434%	-99%	20%	38%	36%
Saldo não Operacional	-	-	-	-	-	-
LUCRO ANTES DO IR	-	(115.643)	(135.915)	140.484	535.919	589.837
Total de Impostos IR e CSLL	-	-	-	41.409	158.213	176.545
LUCRO LÍQUIDO	-	(115.643)	(135.915)	99.075	377.707	413.293
MARGEM DE LUCRO LÍQUIDO	0%	-434%	-99%	14%	27%	25%
(-) Variação de K GIRO) (se positivo sopra K, se negativo: falta K)	-	6.110	780	(37.550)	(8.429)	(3.518)
(+) Dívidas para subrir necessidade de K giro)	-	-	180	6.371	-	-
(-) Pagamento de Dívidas K giro	-	-	-	6.695	-	-
(+) Depreciação	-	6.360	6.360	6.360	6.827	6.827
(+) Dívidas LP (suprir Desembolsos de K)	-	-	-	-	-	-
(-) Gastos de Capital/Investimento	48.100	9.000	7.000	2.333	4.667	-
(-) Pagamento de Principal (Investimento)	-	-	-	-	-	-
FLUXO DE CAIXA GERADO	(48.100)	(112.173)	(135.595)	65.228	371.437	416.601
EBTIDA	-	(109.283)	(129.542)	147.167	542.746	596.664
MARGEM EBTIDA (%)	0%	-410%	-94%	21%	38%	36%
CAIXA ACUMULADO	(48.100)	(160.273)	(295.868)	(230.640)	140.797	557.398

CAIXA ACUMULADO COM RESULTADOS

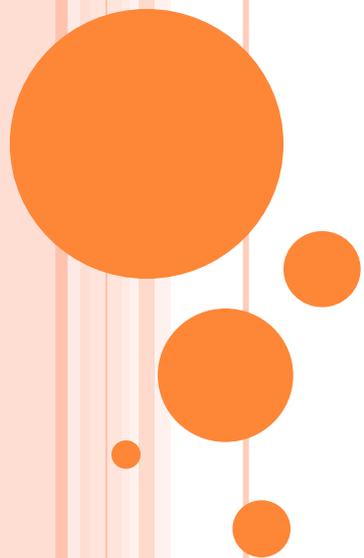
Evolução da Exposição de Caixa



VPL (valor do empreendimento)	292.399	reais (60 meses)
Payback (o empreendimento se paga)	44	meses
Break even (primeiro mês de lucros recorrentes)	28	mês
Taxa de Retorno (TIR)	2,9% ao mês 40% ao ano	
Necessidade de Cobertura de Caixa	311.626	reais



CENÁRIOS



CENÁRIO PESSIMISTA

- Caso empresa necessite abaixar os preços do produto para 350,00 logo no início de suas atividades.

VPL (valor do empreendimento)	90.399 reais (60 meses)
Payback (o empreendimento se paga)	50 meses
Break even (primeiro mês de lucros recorrentes)	31 mês
Taxa de Retorno (TIR)	1,6% ao mês 21% ao ano
Necessidade de Cobertura de Caixa	340.623 reais



CENÁRIO OTIMISTA

- A empresa conseguiria emplacar preço de 450,00 para seu produto.

VPL (valor do empreendimento)	491.602 reais (60 meses)
Payback (o empreendimento se paga)	41 meses
Break even (primeiro mês de lucros recorrentes)	28 mês
Taxa de Retorno (TIR)	3,8% ao mês 56% ao ano
Necessidade de Cobertura de Caixa	285.546 reais

