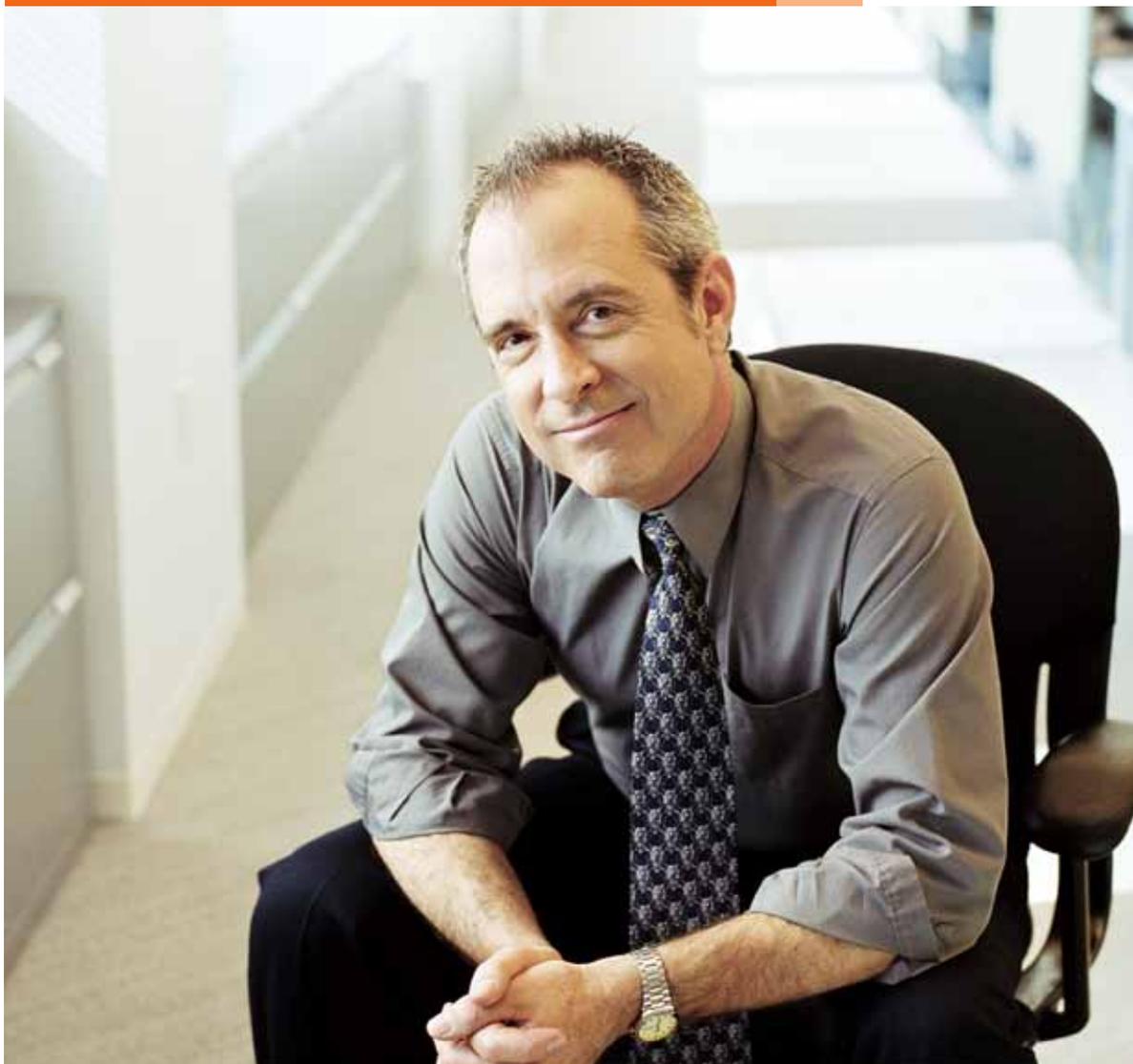


Como Criar um Plano de Negócio

Ferramenta vital para a
continuidade da empresa

Julho de 2010



O Plano de Negócio ou Business Plan é uma poderosa ferramenta gerencial para as empresas desde seu nascimento (*start-up*) até sua maturidade. Um plano de negócio tem objetivo de olhar para frente, alocando recursos humanos, tecnológicos e financeiros, observando os pontos-chaves, identificando as oportunidades e antecipando possíveis dificuldades. Essa ferramenta é vital para a continuidade da empresa, mesmo para aquelas que não buscam qualquer tipo de recurso financeiro, capitalização ou posicionamento de mercado.

Índice

Primeiros Passos	2
Construindo uma estrutura gerencial	3
Preparando seu Plano de Negócio	3
1. Sumário executivo	4
2. História da empresa	5
3. O produto/serviço	6
4. O mercado	7
5. A concorrência	8
6. Marketing	9
7. Manufatura e operações	11
8. Gestão	12
9. Projeções financeiras	13

Um plano de negócio bem elaborado deve:

- (1) Ajudar o empreendedor ou dirigente a focar suas ideias, tornando as ações pensadas para sua companhia mais verosímeis.
 - (2) Ser uma ferramenta para que gestores possam acompanhar todas as fases de desenvolvimento de sua companhia.
 - (3) Definir metas para os gestores, para que os objetivos da empresa sejam alcançados.
 - (4) Auxiliar seus gestores a mensurar o progresso de sua companhia, identificando a movimentação do mercado e seus concorrentes.
 - (5) Diminuir os riscos e as incertezas, mitigando seus riscos.
 - (6) Ser um veículo de informação para a empresa, podendo atrair recursos financeiros ou parceiros estratégicos quando for o caso.
-

Primeiros Passos

Um empreendedor, na fase de desenvolvimento do seu produto ou serviço, não precisa necessariamente de plano de negócio complexo como parte de sua estratégia. Elementos importantes do seu plano podem variar muito dependendo de fatores como: estágio de desenvolvimento, métodos de comercialização, tamanho e complexidade do mercado potencial.

O importante é definir os objetivos primários do projeto, buscando toda informação relevante para o processo de elaboração de seu plano de negócio.

Construindo uma estrutura gerencial

Independentemente do estágio de desenvolvimento em que sua empresa se encontra, é preciso construir uma estrutura de gestão forte e bem estruturada. Os pontos-chaves de sua organização devem ser corretamente preenchidos para facilitar o cumprimento dos objetivos de sua organização.

Caso haja o interesse em buscar recursos financeiros por meio de investidores e/ou instituições financeiras, a falta de uma organização bem definida e estruturada pode levar a uma visão pessimista quanto ao sucesso da sociedade. Entretanto, ideias brilhantes de produtos e/ou serviços podem proporcionar uma boa perspectiva caso a companhia demonstre que tem capacidade de gerenciar suas operações de forma efetiva.

Potenciais investidores ou instituições financeiras querem saber se a empresa pode produzir seus produtos, além de vender e distribuir com sucesso em meio à intensa concorrência.

Mesmo em casos de lançamento de novos produtos, a concorrência já estabelecida no mercado poderá acompanhar seu sucesso inicial. Caso sua equipe de gestão esteja preparada para seguir as definições dos executivos de produção, marketing e finanças, sua empresa poderá ter grandes chances de sucesso.

Em alguns casos, potenciais investidores podem ajudá-lo a preencher sua organização com pessoas-chave, mas muitos deles se afastam das empresas que não apresentam uma boa estrutura de gestão, dando preferência a investimentos em empresas melhor estruturadas.

Preparando seu Plano de Negócio

Existem diversas formas de elaborar um plano de negócio, mas não existe uma formatação única ou um padrão para seu desenvolvimento. A profundidade e qualidade das informações vão definir o trabalho e o tempo dispendido na elaboração do plano de negócio. A seguir, descrevemos um sumário dos itens que acreditamos ser um guia simplificado e eficaz para elaboração do seu plano de negócio.

- Sumário executivo
- História da empresa
- O produto/serviço
- O mercado
- A concorrência
- Marketing
- Manufatura e operações
- Equipe de gestão
- Projeções financeiras

Embora nosso objetivo seja de ajudar a desenvolver seu plano de negócio, enfatizamos a necessidade de que exista um envolvimento ativo da equipe de gestão em todos os aspectos do processo de planejamento. O empreendedor e sua equipe devem assumir a preparação do plano de negócio, estabelecendo a visão geral do plano, sua aplicação, seus prazos e objetivos. Esse exercício é parte importante do planejamento estratégico das organizações que encontram-se melhor estruturadas.



1. Sumário executivo

O sumário deve ser um resumo de seu plano e, preferencialmente, deve conter entre duas e quatro páginas. Esta seção deverá resumir seu plano de negócio, fornecendo uma visão geral destinada principalmente para atrair a atenção e o interesse dos leitores, bem como ser capaz de despertar interesse em potenciais fontes de financiamento. Muitas vezes, os mais sofisticados investidores vão apenas ler esta seção, por isso é fundamental captar a sua atenção nesse resumo.

Esta seção deve transmitir uma visão objetiva e precisa da sua empresa, conceituando suas vantagens competitivas e sua diferenciação em relação aos concorrentes. Partindo de um pressuposto no qual todo recurso para investimento é limitado, caso seu resumo não convença o potencial investidor ou as fontes de financiamento a continuar lendo seu plano, o objetivo descrito no sumário executivo não foi alcançado. O sumário de um plano deve:

- Definir seus objetivos e a missão de sua empresa.
- Descrever o seu negócio e os mercados-alvo para o produto e/ou serviço.
- Distinguir seu produto e/ou serviço da sua concorrência, enfatizando qual mercado pretende atingir.
- Especificar se seu negócio competirá em um grande mercado existente ou criará um novo nicho de mercado.
- Exemplificar de forma concisa e convincente por que sua empresa terá sucesso em uma situação competitiva – chaves do sucesso.

- Descrever sua equipe de gestão, enfatizando a experiência e as habilidades especiais de cada executivo. Quando houver algum tipo de deficiência em seu grupo de gestão, mencioná-las e demonstrar como espera mitigar cada um dos pontos.
- Resumir as principais projeções financeiras para os próximos três a cinco anos – dependendo do tipo de mercado e produto que pensa em desenvolver.

Ao final do sumário executivo, caso tenha como objetivo buscar recursos externos, é necessário incluir nesse resumo as necessidades financeiras, acrescentando os tipos de recurso necessários, como serão gastos e como a empresa pretende pagar os recursos financeiros obtidos no mercado. Caso a necessidade de recurso seja fixa para um objetivo específico, essa parte do resumo pode ser simplificada.

Uma visão geral do conteúdo do seu plano de negócio permite que gestores, parceiros estratégicos ou investidores captem rapidamente o conceito e a direção de seu plano de modo que, à medida que lerem as páginas seguintes, terão uma ideia clara de suas intenções. Você encontrará diversas formas de utilização para este sumário, tais como promover sua empresa em sua comunidade de negócios, com fornecedores de produtos e serviços empresariais e muitos de seus *stakeholders*.

Se você tiver razões para acreditar que o desempenho histórico de sua empresa não seja um indicador do seu potencial atual, mencione os motivos nesta seção e você terá oportunidade de discuti-los mais detalhadamente nas partes seguintes do plano de negócio

2. História da empresa

Se você está desenvolvendo um plano de negócio exclusivamente para uso interno de sua organização, a história de sua empresa pode ser omitida. Esta seção é destinada principalmente para potenciais fontes de investimento e parceiros estratégicos que precisam entender o histórico de sua empresa e como chegou ao momento atual. Essas informações podem demonstrar pontos importantes na decisão de um possível investimento. Esta seção do plano deve discutir os seguintes aspectos:

- Fundação da empresa, sua evolução até a data atual e uma breve descrição dos fundadores, com ênfase na experiência de cada um e seu papel na sociedade.
- Forma de organização e distribuição de capital. Caso seja uma sociedade anônima, resumir a forma de capitalização da empresa, as classes de ação e outros dados relevantes.
- Histórico da companhia, para aquelas que já existem ou um resumo de como começou, para novas em fase de *start-up*.
- Localidades das fábricas, dos escritórios e dos depósitos – estrutura e abrangência logística.
- Descrição de cada produto e/ou serviço relevante que a empresa desenvolveu e/ou comercializou ao longo de sua história.
- Empréstimos ou investimentos anteriores por fontes externas, bem como os investimentos realizados pela atual gestão da empresa, incluindo aqueles em curso.
- Descrição de todas as obrigações de royalties, concessões de preço, arrendamento ou outros compromissos financeiros, incluindo os nomes dos envolvidos e os principais termos de cada compromisso.

3. O produto/serviço

Um dos pontos-chaves para o sucesso em seu planejamento estratégico, e por consequência na elaboração do seu plano de negócio, é saber quais características de seus produtos o diferenciam da concorrência. Assim, ao descrever seu produto e/ou serviço, tenha uma atenção especial para as características que o distinguem de outros no mercado e os benefícios específicos de cada um. Identifique os melhores atributos que diferem seus produtos e/ou serviços dos outros existentes.

O objetivo de falar sobre seus produtos é saber exatamente qual tipo de desenvolvimento se pretende fazer. Nesta parte do planejamento, deverá ser incluído um resumo de todos os produtos e serviços existentes ou previstos pela empresa. A extensão e o detalhe das informações dependem do número de produtos ou serviços. A forma de descrever deve ser resumida e compreensível para pessoas que, possivelmente, não tenham um entendimento total de seu mercado.

Neste tópico, devemos também incluir qualquer discussão sobre proteção jurídica que a empresa apresente sobre seus produtos ou que tenha solicitado, como: patentes, direitos autorais, marcas registradas, etc. Caso alguma dessas proteções distancie seus produtos e serviços da concorrência, aproveite esta área para exemplificar melhor.

Caso sua empresa tenha obtido aprovações governamentais ou se utilize de produtos controlados, aproveite esta seção para descrever os principais detalhes que poderão ser fornecidos em uma fase posterior.

O objetivo de falar sobre seus produtos é saber exatamente qual tipo de desenvolvimento se pretende fazer

4. O mercado

Após a descrição de seus produtos, é importante descrever qual o ambiente de mercado atual se pretende encontrar, ressaltando as oportunidades e identificando as dificuldades e os riscos existentes no mercado. Se seu produto é novo, provavelmente será necessária uma pesquisa de mercado para colocá-lo em dimensões consistentes no presente e no futuro. Essa pesquisa pode ser realizada por meio de associações existentes no próprio mercado ou em mercados correlatos.

Nesta parte do plano, devemos descrever os resultados encontrados nas pesquisas e análise de informações correlatas. Caso não tenha sido possível obter dados conclusivos sobre o tamanho do mercado, devemos descrever um plano de como se pretende conseguir tais informações e como pretendemos seguir com o acompanhamento do mercado.

Se seu produto ou serviço representa uma melhoria de algo que já esteja disponível, as dimensões básicas do mercado já estão mais bem definidas. Nesse caso, podemos utilizar os dados históricos e as previsões da indústria para contextualizar a parte inicial que se pretende atingir. Como parte de sua descrição geral do mercado, os seguintes fatores devem ser considerados:

Importante ressaltar características especiais de sazonalidade, venda cíclica ou qualquer outro fator importante do mercado

- Quem são seus clientes?
 - Indústria – mercado intermediário.
 - Instituições e órgãos governamentais.
 - Clientes – mercado final.
- Qual o histórico (últimos três a cinco anos) e a previsão (próximos três a cinco anos) para o mercado, qual a taxa de crescimento esperada para cada segmento de mercado?
- Onde estão os mercados atuais e futuros?
 - Podem ser mercados regionais, nacionais ou internacionais.
- Como se pretende vender para cada segmento de mercado?
 - Algumas das opções incluem agentes, distribuidores, representantes, a empresa de vendas, a resposta direta e a distribuição de múltiplos.
- Em que nível hierárquico é tomada a decisão de compra dos produtos?
 - Administrador, operador técnico, departamento de Compras.
 - Diretoria, Comitê Executivo da empresa.
- Como o mercado compra seu produto ou serviço?
 - Licitação.
 - Contratos anuais ou de longo prazo.
 - Distribuidores ou estabelecimentos especializados.
- Qual o posicionamento dos seus produtos quanto ao desempenho, à confiabilidade, à durabilidade, à disponibilidade, ao preço e ao serviço.

5. A concorrência



Agora precisamos identificar no ambiente de mercado descrito anteriormente como os concorrentes se encontram e como pretendem se movimentar ao longo do tempo. É importante observar os pontos fortes e fracos de cada um em relação à dinâmica do mercado ao longo do tempo.

Seu plano de negócio deverá também indicar uma participação de mercado que sua empresa espera atingir nos próximos três a cinco anos. Defina o nicho de mercado que pretende atingir com sua estratégia atual e qual a participação que pretende buscar em cada segmento identificando, se relevante, quais concorrentes serão mais atingidos com seu crescimento de mercado.

Muitas vezes, quando se está preparando um plano de negócios aliado ao planejamento estratégico da companhia, os executivos se esquecem ou não se preocupam com a dinâmica do mercado quanto aos “novos entrantes”, principalmente em mercados competitivos. Caso sejam esquecidos, é possível que toda sua análise de produtos e mercado seja bastante prejudicada e, portanto, necessitam ser atualizadas com informações mais precisas e detalhadas.

Ao mencionar o mercado, é importante que os principais fatores competitivos sejam ressaltados, como: exigência de produtos com qualidade, confiabilidade, durabilidade, estilo, entrega, serviço, preço, entre outros fatores. Existem situações em que o mercado se apresenta endurecido, sem crescimento de demanda, com preços rígidos, margens reduzidas, etc., tornando o desempenho e a rentabilidade da companhia um fator crítico de seu crescimento. É muito importante identificar esses fatores e suas tendências, bem como explicar como pretende reagir a essas questões.

Talvez a maior tentação na preparação de um plano de negócio seja exagerar em suas estimativas, superestimando suas próprias forças e habilidades em detrimento das ações realizadas por seus concorrentes e do próprio movimento adverso do mercado. Em resumo, essa atitude leva ao insucesso de sua estratégia por não basear suas ações em uma visão realista do mercado. O sucesso do plano de negócio baseia-se na exatidão de suas informações e na velocidade de correção do plano em casos adversos.

6. Marketing

O plano de marketing é um elemento crucial para o sucesso de seu plano de negócio, e sua importância é muitas vezes subestimada. Ele descreve todas as atividades envolvidas na venda e ajuda a definir a melhor estratégia, mostrando a direção que a empresa deverá seguir. Nesta seção do plano de negócio, devemos mostrar consistência e confiança para converter ideias e recursos humanos e financeiros em uma posição forte de marketing. Qualquer investidor quer garantias de que seu negócio gerará um fluxo contínuo de lucro.

O plano de marketing define o palco e sintetiza as principais ações a serem tomadas ao longo do tempo para que a busca dos objetivos traçados seja possível. Este plano deverá estar inserido em um plano de marketing global para orientar os executivos na maximização dos resultados.

Independentemente da fase em que a empresa se encontra, seja em fase de investigação e desenvolvimento, seja de produto pronto para o mercado, seus objetivos de marketing devem ser realistas e coerentes com a sua análise de marketing, demonstrando seus resultados quantitativos.

Seguem as principais áreas que devem ser abordadas em seu plano:

Canais de distribuição

Você pode usar uma força de vendas da própria empresa, pode contratar representantes bem estabelecidos ou se utilizar de outros canais para colocar seu produto no mercado. Como o seu plano de distribuição pode ser comparado com as práticas existentes na indústria? Quais são os melhores canais de distribuição por agilidade, flexibilidade e preço?

Remuneração da equipe de vendas

Indicar quais são os objetivos de remuneração da sua força de vendas, incluindo salário, comissões, premiação e bônus. Exemplifique a prática do mercado e como pretende reter uma equipe de vendas de qualidade mediante a combinação das formas escolhidas. Depois de percorrida a forma de compensação, dê exemplos de quais serão as variáveis e o montante de recurso envolvido (percentual sobre vendas).

Estratégia de preços

Pela definição dos produtos e do mercado em que se encontra, definir os preços de seus produtos comparando com os preços existentes no mercado. Quais as vantagens competitivas e os serviços adicionais que serão oferecidos? Traduzir esses valores em custo das ações e margem bruta esperada dos produtos.

Poucas empresas existem sem custos de publicidade. As escolhas de estratégias e meios de comunicação são muitas, mas a opção de eliminar a publicidade diz que o empresário pode não ter recursos para se comunicar com os clientes. A publicidade e outros elementos de promoção são despesas comerciais legítimas e, quando possível, devem ser incorporados ao preço dos produtos e serviços.

Fatores que devem contar como parte de seu plano de marketing:

- Metas de vendas.
 - Descrição de todos os produtos e serviços.
 - Concorrência direta e indireta.
 - Objetivos de preço de venda:
 - Descontos e licenças especiais.
 - Sazonalidade nos preços.
 - Ideias de financiamento quando aplicável.
 - Localização:
 - Regiões de venda dos produtos e serviços.
 - Transporte/logística.
 - Atividades de promoção:
 - Publicidade.
 - Feiras e eventos.
 - Treinamento de vendas.
 - Estratégias de crescimento.
-

7. Manufatura e operações

Quando se trata de uma empresa que vende produto, trabalhar com uma produção eficiente é um fator importante para seu sucesso. Quando falamos de manufatura em um plano de negócio, devemos resumir a natureza, a qualidade e a extensão de sua fabricação e instalações de pesquisa.

Existem casos em que a empresa decide por terceirizar sua produção com um parceiro estratégico, e nesses casos precisamos discorrer sobre os pontos-chaves da mesma forma, incluindo os itens de propriedade intelectual sobre os produtos. Em ambos os casos, é necessário identificar os pontos fortes da produção e, nos casos onde existam limitações, explicar como estas serão tratadas.

Quando falamos da operação, é necessário indicarmos o tempo, o custo, a dimensão e a importância de toda a expansão planejada, discutindo questões relacionadas com o uso de recursos financeiros e as implicações fiscais quando aplicáveis. Essas informações são relevantes para instituições financeiras ou potencial investidor. Dessa forma, elabore uma tabela que mostre o espaço de produção, a capacidade de produção e as vendas da unidade numa base anual.

Você também deve indicar o local onde irá gerir a produção. Indique também se pretende subcontratar parte ou toda sua produção. Nesse caso, devemos indicar como serão selecionados possíveis subcontratados, seja com base na proximidade, na rapidez de entrega, seja nas concorrências, entre outros.

Se quaisquer materiais ou componentes são essenciais para a sua produção e sua pronta disponibilidade a um preço razoável é um problema potencial para o negócio, o plano deve discutir fontes alternativas de abastecimento e custos previstos.

- Localização da fábrica ou dos escritórios:
 - Aquisição ou aluguel.
 - Zoneamento, leis locais, impostos, incentivos fiscais, etc..
 - Renovação, modernização e planos de expansão.
- Equipamento:
 - Máquinas e ferramentas necessárias.
 - Aquisição ou aluguel.
 - Procedimentos de manutenção e seus custos.
 - Veículos próprios ou contratados.
 - Telecomunicações e dados.
- Processo de produção e custos.
- Fornecedores e condições de crédito.
- Transporte e acesso para distribuição.

Quando falamos de manufatura em um plano de negócio, devemos resumir a natureza, a qualidade e a extensão de sua fabricação e instalações de pesquisa

8. Gestão

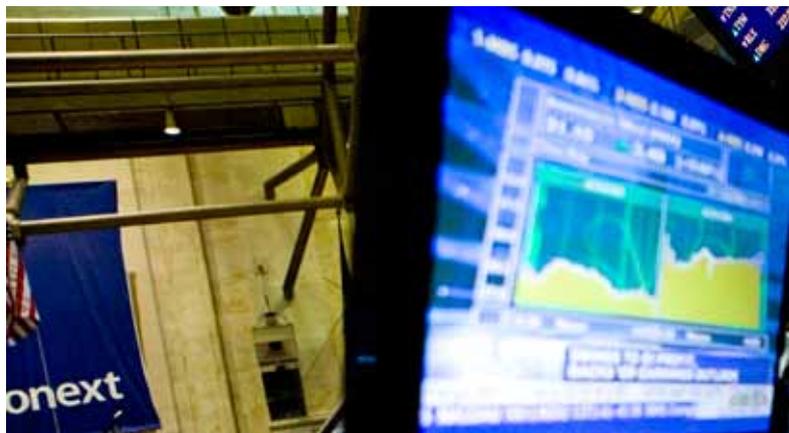
Em qualquer negócio as pessoas são um recurso importante e caro. Antes de desenvolver este ponto do plano, o empreendedor ou dirigente deve identificar a forma como a empresa crescerá e que competências serão necessárias para esse crescimento. Quando em seu plano estiver planejado um crescimento, novos recursos deverão ser contratados e treinados em toda a organização de acordo com a necessidade.

O aumento da despesa com salários, treinamento e benefícios segue em linha com sua trajetória de crescimento, entretanto não podemos esquecer o incremento de custos no trabalho de retenção de seus recursos-chaves.

Devemos, nesta seção, iniciar por enfatizar a experiência e a competência de cada um dos seus executivos-chaves na gestão da empresa. Potenciais investidores podem acreditar que a presença de uma equipe de gestão de primeira é o critério mais importante na avaliação da possibilidade de financiamento.

Com o objetivo de fortalecer sua equipe de gestão, descreva sua estrutura de gestão planejada em forma de gráfico e forneça descrições detalhadas e qualificações mínimas para cada uma das posições no gráfico. Também indique o nível de compensação para cada posição aberta, além de quando e como você pretende preenchê-lo.

Para os executivos atuais, é útil incluir descrições de trabalho, dados da compensação e as participações societárias quando aplicáveis. Embora seu plano de negócio não precise incluir essas informações, as mesmas são importantes para potenciais investidores ou instituições financeiras que querem a garantia de que sua equipe está bem qualificada para implementar seu plano de negócio.



Os dados pessoais sobre os principais executivos devem incluir todas as experiências relevantes de negócio, a formação educacional, as patentes ou os direitos autorais, as concessões significativas e quaisquer outras informações que mostram a um potencial investidor que tem a gestão técnica e os recursos necessários.

- Principais dirigentes:
 - Responsabilidades.
 - Formação.
 - Procedimentos de informação.
- Pessoal:
 - Número de funcionários.
 - Habilidades de educação especial/requerido/educação continuada.
 - Descrições de trabalho e métodos de avaliação.
 - Benefícios.
 - Salários, comissões, planos de bônus.
 - Uso de pessoal subcontratado.
 - Políticas de recursos humanos.
- Organograma.

9. Projeções financeiras

Nesta seção, todos os pressupostos e os dados quantitativos apresentados em outras partes do plano de negócio são submetidos a um teste numérico. Em outras palavras, as projeções financeiras são elaboradas com todas as estimativas de vendas da empresa, todos os custos de produção, distribuição, logística e despesas comerciais e administrativas em um resumo de tipo financeiro.

Devemos elaborar as projeções financeiras para um período de três a cinco anos para que estas sirvam como orientação para a equipe de gestão sobre os objetivos da organização nesse período e também para comunicá-las a instituições financeiras ou possíveis investidores. Em sua projeção, é importante incluir eventuais flutuações que podem ser previstas, como: sazonalidades nas vendas, crescimento de custos, contratação de pessoal, etc.

O plano financeiro deve ser elaborado em padrões mínimos conhecidos, podendo ser mais simplificado ou detalhado de acordo com seu segmento de mercado e a qualidade das informações obtidas em toda sua pesquisa. Informações mais detalhadas podem ser colocadas em anexos ou serem enviadas quando solicitadas.

O plano deve conter um mínimo de informações a seguir:

- Demonstrações financeiras (balanço e lucros e perdas) do último ano e, caso seja possível, dos últimos dois anos.
- Demonstrações de fluxo de caixa dos últimos dois ou três anos.
- Projeções financeiras e fluxo de caixa para o período mínimo de três a cinco anos.
- Análises econômicas, como: ponto de equilíbrio, lucratividade, retorno sobre investimento, etc.

Quando houver a necessidade de recursos financeiros externos por meio de financiamento, é importante incluir em suas projeções um resumo desde a utilização até a liquidação dos recursos. Quando esse recurso financeiro é fornecido por um possível investidor, é importante analisar o retorno sobre seu investimento, seja por dividendos ou seja pela valorização de sua empresa.

Potenciais investidores querem ver quanto recurso financeiro seu plano vai precisar e quando sua empresa precisará de um possível investidor. Muitas empresas em estágio inicial (*start-up*) erram suas previsões iniciais, subestimando a necessidade de caixa na tesouraria. Seja realista em suas previsões e esteja preparado para o inesperado.

Você deve incluir uma lista com descrição detalhada de todos os principais pressupostos utilizados na preparação de suas projeções, inclusive descrevendo procedimentos contábeis, taxas e alíquotas de impostos, benefícios fiscais, benefícios sociais, etc.

Um dos principais problemas que as empresas enfrentam é a realização do fluxo de caixa como foi projetado. Muitas vezes, as receitas não são previsíveis, nem seu recebimento, e as despesas fixas, como salário, aluguel, etc. que são pagas mensalmente, podem causar uma descapitalização inesperada, antecipando situações de estresse financeiro durante a execução de seu plano. Muitos desses fatores podem levar ao fracasso de seu plano se não observados com atenção e prontamente corrigidos. O plano de negócio deve prever possíveis problemas de liquidez.

Suas projeções financeiras devem ser realistas e, se tais fatores representam um desvio importante de sua experiência ou dos parâmetros da indústria estabelecida, deve-se justificar estas situações. Caso contrário, sua previsão gerará ceticismo em seu grupo de gestão e entre instituições financeiras ou potenciais investidores.

Todas as informações incluídas nessas projeções devem estar relacionadas com os dados incluídos em cada um dos tópicos do plano mencionados anteriormente.

Ao final deste plano de negócios, quando for destinado a instituições financeiras ou possíveis investidores, incluir em um anexo as seguintes informações:

- Currículo dos principais executivos e gestores.
- Anúncios, artigos e outras publicações que tenham relevância.
- Pesquisa de mercado quando executada.
- Fotos da fábrica e dos produtos ou serviços.
- Informações sobre as patentes, as marcas, os direitos autorais e os contratos de licença.
- Resumo dos contratos de arrendamentos e documentos societários.

Contatos:

Carlos Mendonça - carlos.medonca@br.pwc.com - (11) 3674-3850