

III - O Plano de Negócios

1. A importância de um Plano de Negócios

O Plano de Negócios não é mais do que, uma descrição detalhada do planeamento de uma empresa.

5 Objectivos de um Plano de Negócios

- Testar a viabilidade de um conceito de negócio;
- Orientar o desenvolvimento das operações e estratégia;
- Atrair recursos financeiros;
- Transmitir credibilidade;
- Desenvolver a equipa de gestão.

As 5 Razões para elaborar um Plano de Negócios:

- Para entender e estabelecer directrizes para o negócio;
- Para gerir de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas;
- Para monitorar o dia – a – dia da empresa;
- Para conseguir Financiamentos e recursos junto de bancos, investidores, capitais de risco, programas de financiamento nacionais e europeus, etc;
- O plano de negócios aumenta em 60%, a probabilidade de sucesso do negócio (fonte: Sahlman (1997) professor da Harvard Business School).

Fonte: Dornelas (2005)

Assim, o Plano de Negócios constitui-se como uma poderosíssima e eficiente ferramenta de gestão para:

- Aprendizagem e auto conhecimento: organização e explicitação de ideias;
- Cooperação: comunicação interna;
- Convencimento: comunicação externa, no sentido de obtenção de recursos financeiros;
- Navegação: planeamento e monitorização do negócio.

Tendo conta que o plano de negócios é um documento para quem o lê, e não para quem o faz, este deverá ser elaborado de forma eficaz, pelo que deverá tentar respeitar as seguintes regras.

10 Dicas Práticas

Regra nº 1: Assegurar a facilidade de leitura

- Ter em conta que os leitores potenciais do plano de negócios têm muitos outros documentos para ler, logo é fundamental que o seu texto esteja bem formatado e seja de fácil compreensão;
- Não deverá ultrapassar as 15 a 40 páginas, mais anexos;
- Focar os aspectos essenciais, de forma clara e concisa, e se necessário construir um glossário com os termos técnicos utilizados no plano.

Regra nº 2: Dar um aspecto profissional ao documento

- Qualidade do papel;
- O design e material da capa;
- A qualidade de impressão;
- Deverá incluir um índice, com subtítulos e números de páginas.

Regra nº 3: Evidenciar a qualidade da equipa

- Provar que a empresa é composta por pessoas qualificadas e de grande credibilidade, possuidores das capacidades e dos conhecimentos necessários para dar resposta aos diferentes problemas e oportunidades que se deparem à empresa;
- Demonstrar que se trata de uma empresa coesa e empenhada;
- Colocar o currículo detalhado dos principais elementos da equipa, destacando as suas realizações.

Regra nº 4: Apresentar uma abordagem focada no mercado

- Não cair no erro de fazer uma abordagem demasiadamente focada nas características intrínsecas do produto, isto é, nas características técnicas, tais como preço, entre outras.
- Deve-se concentrar o plano na forma como o produto ou serviço vais ser recebido pelo mercado e como vai satisfazer as necessidades dos seus consumidores actuais e potenciais.

Regra nº 5: Adequar o Plano de Negócio ao tipo de leitor

- O plano de negócios pode ter diversos objectivos, pelo que se pode dirigir a diversos tipos de indivíduos ou instituições;
- Deve-se elaborar diferentes versões do documento, adaptáveis a cada destinatário.

Regra nº 6: Mostrar que o negócio é único

- Explicar o factor crítico de sucesso do negócio, isto é, aquelas características únicas e que lhe dão uma vantagem competitiva face aos seus concorrentes actuais e potenciais.

Regra nº 7: Fazer referência aos riscos do negócio

- O plano deve evidenciar os pontos fortes da empresa e as oportunidades do mercado, como também os eventuais pontos fracos e ameaças externas;
- A referência aos riscos e a forma de os prevenir e minimizar revela que os responsáveis da empresa são realistas e têm consciência das dificuldades, o que constitui um factor de credibilização.

Regra nº 8: Apresentar projecções realistas

- O plano deve ser realista quanto à capacidade da empresa e o potencial de mercado dos seus produtos ou serviços;
- Não se deverá exagerar em questões como, a dimensão do mercado, o volume de vendas e a quota de mercado esperados, a capacidade produtiva instalada, nem por defeito, nas questões dos custos de produção, o número e dimensão dos concorrentes.

Regra nº 9: Terminar o Plano de forma positiva

- Enfatizar o que se propõe, um bom negócio;
- Demonstrar confiança e terminar a apresentação em “alta”, mostrar claramente que se trata de um negócio irresistível.

Regra nº 10: Obter uma revisão crítica

- Antes de se dar por concluído o plano de negócios, deverá mostrar a outras pessoas de confiança cujo julgamento se considere relevante e incorporar as suas sugestões;

- Uma análise crítica e fundamentada do plano de negócios pode ser o “toque” extra para um plano de negócios perfeito.

Um plano de negócios poderá ter vários níveis de complexidade, contudo deverá conter estes pontos considerados como essenciais:

Estrutura do Plano de Negócios

- 1.** Introdução/Sumário Executivo
 - 2.** Apresentação da Empresa
 - 3.** Análise do meio envolvente
 - 4.** Análise do mercado
 - 5.** Estratégia da Empresa
 - 6.** Plano de Marketing
 - 7.** Plano de Organização e de Recursos Humanos
 - 8.** Plano de Produção ou Operações
 - 9.** Plano Económico – Financeiro
 - 10.** Calendário de Execução
- Anexos

2. Roteiro para elaborar um Plano de Negócios

1.1 Introdução/Sumário Executivo

O sumário executivo é a parte mais importante do plano de negócios, visto que é a primeira coisa a ser lida pelos potenciais investidores. Desta forma, se não for claro, poderá desencorajar os analistas a rever o plano completo.

Não obstante a sua importância, este não deverá conter mais de 500 palavras, sensivelmente 1 a 2 páginas, pelo que deverá ser uma radiografia do negócio. Esta radiografia apenas é possível de fazer, após a elaboração do plano, pois só nesta fase a informação se encontra totalmente organizada e compilada.

Assim sendo, este deverá conseguir responder às seguintes questões:

- O quê?
- Onde?
- Porquê?
- Quanto?
- Como?
- Quando?



O sumário executivo diz:

- Quem você é
- Qual a sua estratégia/visão
- O que está a fazer e porquê
- Qual o seu mercado
- Quanto dinheiro é necessário e como o aplicará
- Quais as suas vantagens competitivas

O sumário executivo deverá focar os seguintes aspectos:

- Breve descrição da empresa – referir o nome, o que vende e a quem.
- Como surgiu a ideia de criar a empresa – contextualizar o surgimento da ideia, se de uma necessidade de mercado apercebida, se decorrente de alterações legislativas, etc.
- Apresentação do conceito de negócio – referir que produtos ou serviços serão vendidos, que clientes e mercados e com que vantagem competitiva.
- Definição da proposta de valor – qual o valor que o produto ou serviço irá acrescentar ao cliente.

1.2 Apresentação da Empresa

Identificação da Empresa

- Nome/denominação social
- Logótipo
- Direcção da Empresa
- Contactos e página web (se existir)
- CAE – código de actividade económica
- Forma jurídica
- Participações sociais e repartição pelos sócios (montante e percentagem)

Identificação dos Promotores

- Dados pessoais (Nome, naturalidade, residência, etc.)
- Formação académica
- Formação complementar
- Actividade profissional actual

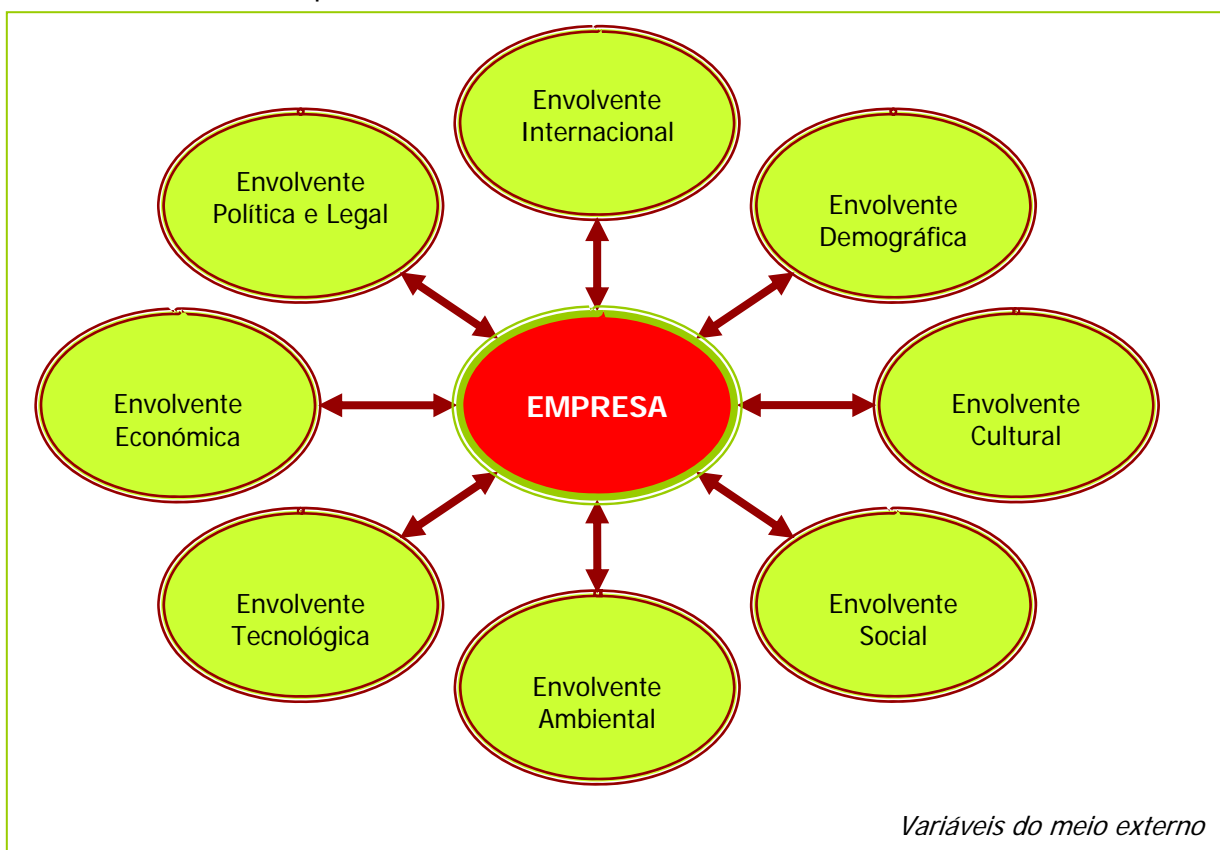
- Experiência profissional
- Tudo o que seja pertinente para em termos pessoais se demonstrar capacidades empreendedoras.

1.3 Análise do Meio Envolvente

Esta análise permite conhecer o mercado da empresa, com a finalidade de identificar os elementos que afectam a generalidade das empresas e a empresa em objecto de estudo.

Baseia-se assim no conhecimento dos factores:

- **Gerais** – conhecimento dos elementos que afectam todas as empresas, tais como: dimensão, características e evolução futura do mercado nacional e dos mercados externos;
- **Específicos** – conhecimento dos elementos que afectam o funcionamento da empresa.



Variáveis do meio externo:

- Demográficos: evolução das populações por estruturas de idades, sexo, categorias socioprofissional, níveis de formação, habitat, entre outras.
- Culturais: evolução dos valores e normas, dos estilos de vida, atitudes a respeito do trabalho, crenças e religiões, entre outras.
- Sociais: evolução e repartição dos rendimentos, das reivindicações, do tipo de confrontos sociais, hábitos e atitudes.
- Ambientais: evolução da legislação, das preocupações ambientais.
- Tecnológicas: evolução dos conhecimentos científicos, investigação científica e técnica, desenvolvimentos tecnológicos, difusão nacional e internacional das inovações e tecnologias.
- Económicas: evolução das estruturas produtivas e distribuição, da conjuntura geral e sectorial, do consumo, dos investimentos, do nível de emprego, dos preços, da facilidade de obtenção de crédito, da despesa pública, etc.
- Políticas: incidência das políticas económicas, política externa, a atitude perante a empresa privada.
- Legais (Jurídicas e Regulamentares): enquadramento jurídico da actividade da empresa; legislação em vigor para o sector de actividade; regulamentação do trabalho, da actividade comercial e da concorrência.
- Relações Internacionais: Evolução do comércio mundial; estabilidade política; protecção.

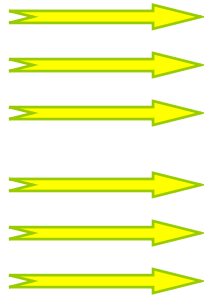
1.4 Análise do Mercado

Esta análise consiste na identificação do mercado alvo e tipo de segmentação de clientes. Em primeiro lugar, deve-se identificar e caracterizar os concorrentes actuais e potenciais, os consumidores actuais e potenciais, e uma análise da indústria em geral. De seguida deve-se explicar em que medida é que o produto ou serviço tem condições de sucesso naquele mercado, apresentando as necessidades de mercado que satisfaz e como se diferencia da concorrência (qualidade, preço ou outras variáveis relevantes).

Esta análise pressupõe assim uma análise da procura e uma análise da oferta.

Análise da Procura

- Quem compra
- O que compra
- Porque compra
- Quanto compra
- Onde compra
- Quanto paga

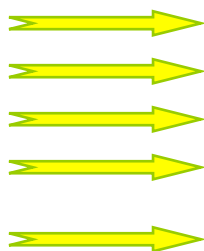


Potenciais Clientes

- Clientes/Consumidores
- Produtos/Serviços
- Motivações da compra
- Dimensão do mercado
- Canais de distribuição
- Nível de preços

Análise da Oferta

- Quem fabrica
- O que fabrica
- Quanto vende
- Onde vende
- Como vende



Análise da Concorrência

- Concorrência
- Produtos concorrentes
- Quotas de mercado
- Canais de distribuição
- Preço e condições de venda

Depois de feita esta análise, é possível agora identificar o mercado alvo e o tipo de clientes – segmentação de mercado.

Quem está a comprar?

- Onde vive,
- Qual o perfil;
- Estilo de vida,
- Personalidade



O que está a comprar?

- Características do produto;
- Embalagem do produto;
- O preço;
- Opções de entrega
- Prazos

Por que está a comprar?

- Benefícios;
- Características especiais

1.5 Estratégia da Empresa

Na estratégia da empresa deverá constar a visão, missão, os objectivos da empresa, a diferenciação do negócio, a análise SWOT e a estratégia adoptada.

▪ *Objectivos e metas da empresa*

Para a definição dos objectivos da empresa, deverão definir-se em primeiro lugar a **visão** e a **missão** da empresa.

A **visão** da empresa, não é mais que uma declaração da direcção em que a empresa pretende seguir, ou seja, um quadro do que a empresa deseja ser. Não deve estabelecer fins quantitativos, mas sim a motivação, e o caminho a seguir, a imagem e a filosofia que guiam a empresa. Não é mais do que a resposta às seguintes questões:

- Para onde vai?
- Qual o seu destino?

Desta forma, a visão é dirigida ao exterior.

A **missão** é uma declaração que deve reflectir a razão de ser da empresa, qual o seu propósito, o que é que faz. Deverá responder ao porquê da existência da empresa, sendo esta dirigida ao interior da empresa.

Definidas a visão e a missão da empresa, define-se quais os objectivos e metas.

Os objectivos indicam as intenções gerais da empresa e o caminho básico para chegar ao destino pretendido.

As metas são as acções específicas mensuráveis que constituem os passos para se atingir os objectivos, desta forma deverão ser metas específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com horizontes temporais bem definidos.

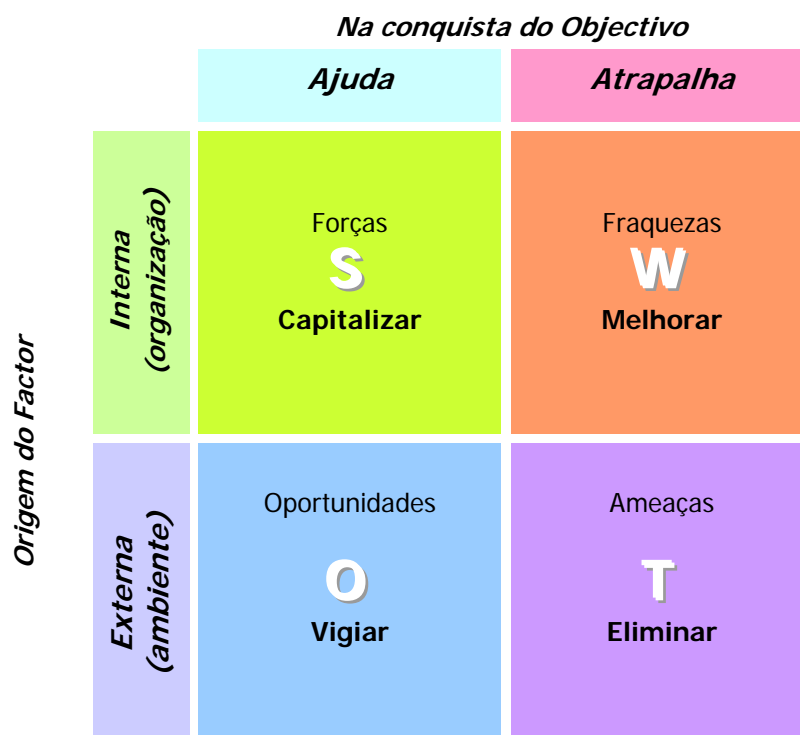
Estas não existem isoladamente, devem ser inseridas nos contextos dos objectivos mais amplos, ou seja as metas devem ser **SMART**: **E**specíficas, **M**ensuráveis, **A**tingíveis, **R**elevantes, **T**emporais.

- *Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)*

A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise do cenário (ou análise do ambiente), utilizado como base para gestão e planeamento estratégico de uma empresa.

Esta análise de cenário divide-se em **ambiente interno** (Forças e Fraquezas) e **ambiente externo** (Oportunidades e Ameaças).

As forças e fraquezas são determinadas pela posição actual da empresa e relacionam-se a factores internos. Já as oportunidades e ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas a factores externos.



O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da empresa, uma vez que ele é resultado das estratégias de actuação definidas pelos próprios membros da organização. Desta forma, durante a análise, quando for percebido um ponto forte, ele deve ser

ressaltado ao máximo; e quando for percebido um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito.

Já o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Mas, apesar de não poder controlá-lo, a empresa deve conhecê-lo e monitorizá-lo com frequência de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.

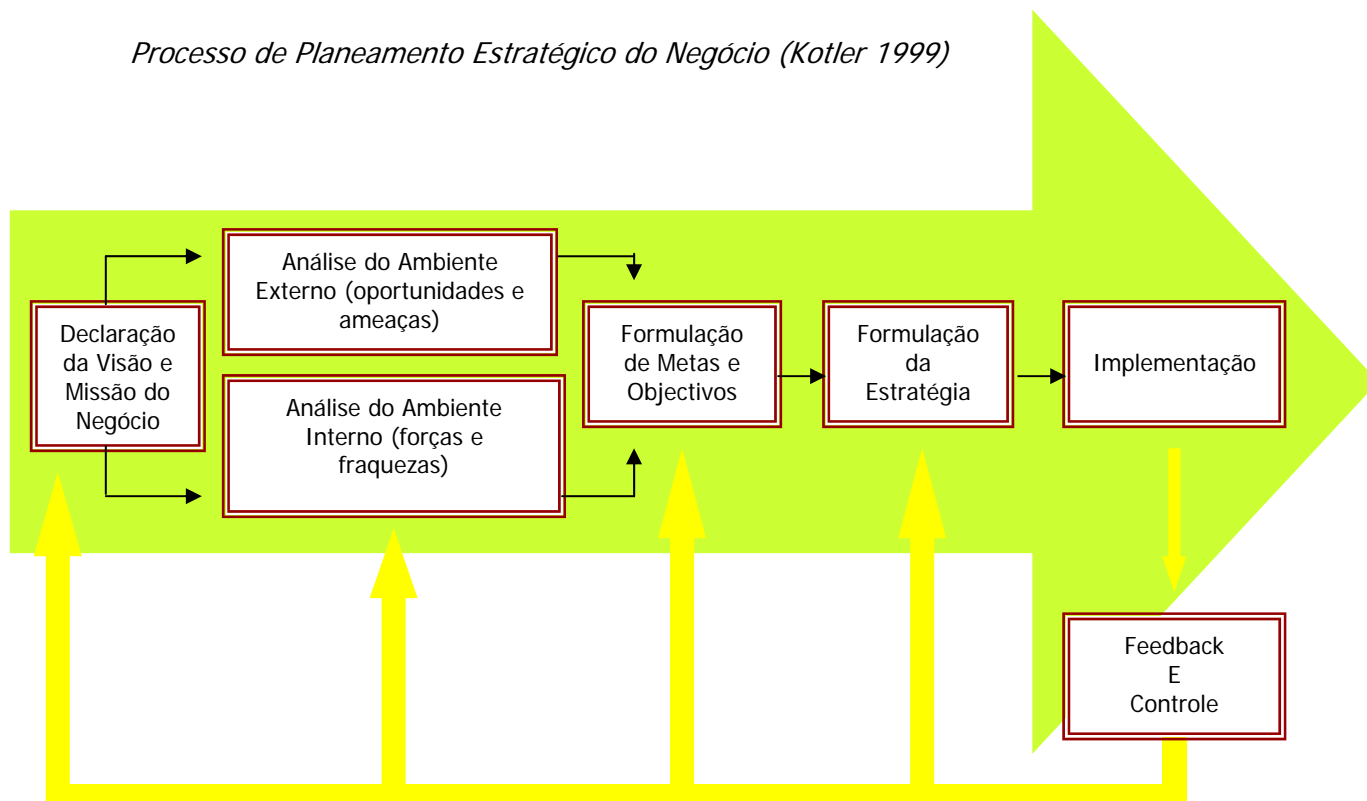
▪ *Estratégia Adoptada*

Neste ponto deve-se formular um plano que permita atingir os objectivos estabelecidos. Desta forma de acordo com tipo de objectivo a atingir, deveremos segundo Michael Porter (1980) optar por um dos seguintes tipos genéricos de estratégia:

- Liderança total em custos: a empresa opta por fazer um esforço para reduzir ao máximo os seus custos de produção e distribuição, de forma a oferecer os melhores preços aos seus clientes;
- Diferenciação: a empresa concentra os seus esforços para alcançar um desempenho fora de série numa determinada área de benefício para o cliente, por exemplo esforçar-se por ser líder em qualidade ou design;
- Foco: a empresa aborda um ou mais segmentos de mercado menores, em vez de um grande mercado, tenta ser líder nesse pequeno segmento de mercado.

Depois de definidas as estratégias, deve-se pensar e adoptar as mesmas, ou seja passar á fase de implementação, feed-back e controle.

Processo de Planeamento Estratégico do Negócio (Kotler 1999)



1.6 Plano de Marketing

Neste ponto define-se como se vende o produto e ou serviço que a empresa produz ou comercializa, não é mais do que definir o modelo de negócios.

Trata-se de definir a estratégia global de marketing e as diversas políticas do Marketing – Mix (Produto, Preço, Distribuição e Comunicação):

- *Estratégia Global de Marketing* – que deverá incluir a quantificação dos objectivos de venda e os pressupostos em que assentam essas projecções;
- *Política de Produto/Serviço* – definir claramente o produto ou serviço que produz e/ou vende, desde a embalagem, marca, design, etc;
- *Política de Preço* – definir o preço e as condições de venda, explicando os métodos de determinação utilizados e os objectivos subjacentes;
- *Política de Distribuição* – definir o canal de distribuição, isto é qual a via que utiliza para que o produto chegue ao cliente;
- *Política de Comunicação* – utilizando os vários instrumentos de comunicação, publicidade, promoções, relações públicas, utilizados para promover o negócio junto do seu público-alvo.

1.7 Plano de Organização e de Recursos Humanos

Apresentação da estrutura organizativa e planificação dos recursos humanos, passa por:

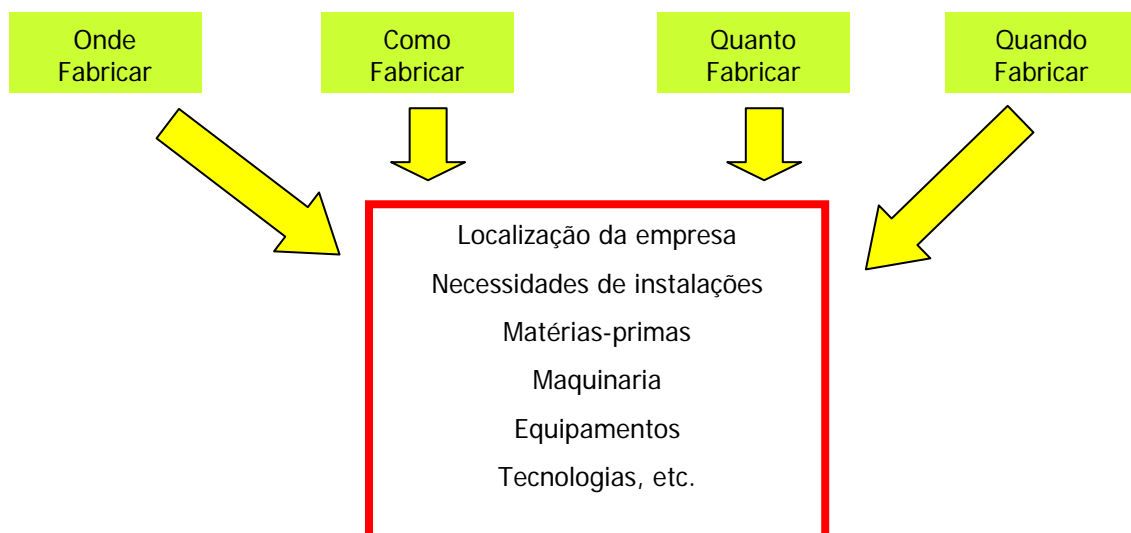
- Apresentação da equipa de trabalho, número de trabalhadores, funções e estrutura;
- Organigrama;
- Capacidades necessárias e perfil desejado;
- Política de Recursos Humanos, como recrutar, seleccionar, contratar pessoal;
- Programa de formação de pessoal.

Deve-se assim tentar:

- Mostrar quais as áreas chave da empresa e fazer associação com as pessoas que ocupam estas posições;
- Explicitar a competência externa necessária;
- Fazer uma previsão dos recursos humanos necessários quando a empresa crescer, bem como explicitar a política de recursos humanos;
- Anexar os currículos vitae dos executivos principais e mostrar que estes são capazes de superar desafios.

1.8 Plano de Produção ou de Operações

Descrever como se realiza a fabricação dos produtos ou a prestação de serviços, isto é, como realiza o *lay-out* de produção e explicar cada uma das fases do processo de produção/prestação de serviços.



1.9 Plano Económico – Financeiro

Este plano visa avaliar a viabilidade do negócio e a sua probabilidade de sucesso.

Desta forma deve incluir todas as demonstrações financeiras (balanço, demonstração de resultados, mapas de aplicações e origem de fundos) quer para análise histórica, quer para a projecção da evolução do negócio nos próximos anos (em regra, três a cinco anos).

Deverá incluir também um orçamento de tesouraria (previsão de recebimentos e pagamentos a realizar num determinado período) pelo menos para o primeiro ano de actividade e, eventualmente, uma análise do ponto crítico das vendas (volume de vendas em valor e em quantidade para o qual a empresa obtém “lucro zero”).

O plano económico-financeiro engloba o plano de investimentos e o plano de financiamento.

Plano de Investimentos – Discriminar onde serão feitos os investimentos para a realização do Plano de Negócios e quais os valores envolvidos. Trata-se assim, de apresentar os recursos materiais/físicos que a empresa necessita para o desenvolvimento da sua actividade.

Para o devido efeito deverão ser calculados quais os investimentos corpóreos e incorpóreos necessários.

Imobilizado Corpóreo



- Terrenos;
- Construções e instalações;
- Maquinaria e equipamentos;
- Materiais de carga e transporte;
- Viaturas.

Imobilizado Incorpóreo

- Estudos e projectos
- Despesas de constituição;
- Patentes, marcas e licenças;
- Formação de Pessoal.

Plano de Financiamento – Discriminar os recursos financeiros necessários à empresa.

Para o devido efeito, para o financiamento da actividade da empresa pode-se recorrer a:

- Capitais Próprios – Capital Social e outros recursos próprios  Fundos Próprios, familiares e amigos
- Capitais Alheios – Empréstimos a médio/longo prazo, créditos de fornecedores e outros créditos  Bancos, Business Angels, Capitais de Risco, Programas de financiamento nacionais e europeus.

Plano Económico – Financeiro – Engloba:

- Plano de Tesouraria (Orçamento de Tesouraria) – serve para controlar o dinheiro disponível na empresa; analisa a evolução global do volume e natureza das operações financeiras. – Como estamos a usar os nossos meios líquidos?
- Plano de Exploração (Demonstração de Resultados) – serve para medir se actividade é rentável ou não. -“Que desempenho estamos a ter ou esperamos ter?
- Balanço de Situação (Balanço) - serve para mostrar a situação patrimonial da empresa; proporciona uma “fotografia” da situação patrimonial da empresa. – Que recursos temos e como os aplicamos?
- Indicadores de Gestão (Análise de Rácios) – serve para analisar a viabilidade do negócio. São exemplo: rentabilidade sobre as vendas; ponto morto das vendas; facturação por empregado; o valor actualizado líquido (VAL); a taxa interna de rentabilidade (TIR); o prazo de recuperação de capital (P.R.C); entre outros.
- Análise de Sensibilidade (Construção de Cenários) – serve para analisar a viabilidade do negócio, quando alterados determinados factores do meio que envolve o negócio. Trata-se assim de medir os riscos do negócio face a alterações de contexto.

2.10 Calendário de Execução

Por último deve-se planear no tempo o desenvolvimento das principais actividades necessárias para a actividade da empresa.

Para o efeito utiliza-se o *Diagrama de Gantt* – é um gráfico usado para ilustrar o avanço das diferentes etapas de um projecto. Os intervalos de tempo representando o início e fim de cada fase aparecem como barras coloridas sobre o eixo horizontal do gráfico.

