

PLANO DE NEGÓCIOS

Jorge Cunha

DPS / UM

PLANO DE NEGÓCIOS

1. O que é um Plano de Negócios?
2. Estrutura de um Plano de Negócios.

1. O que é um Plano de Negócios?

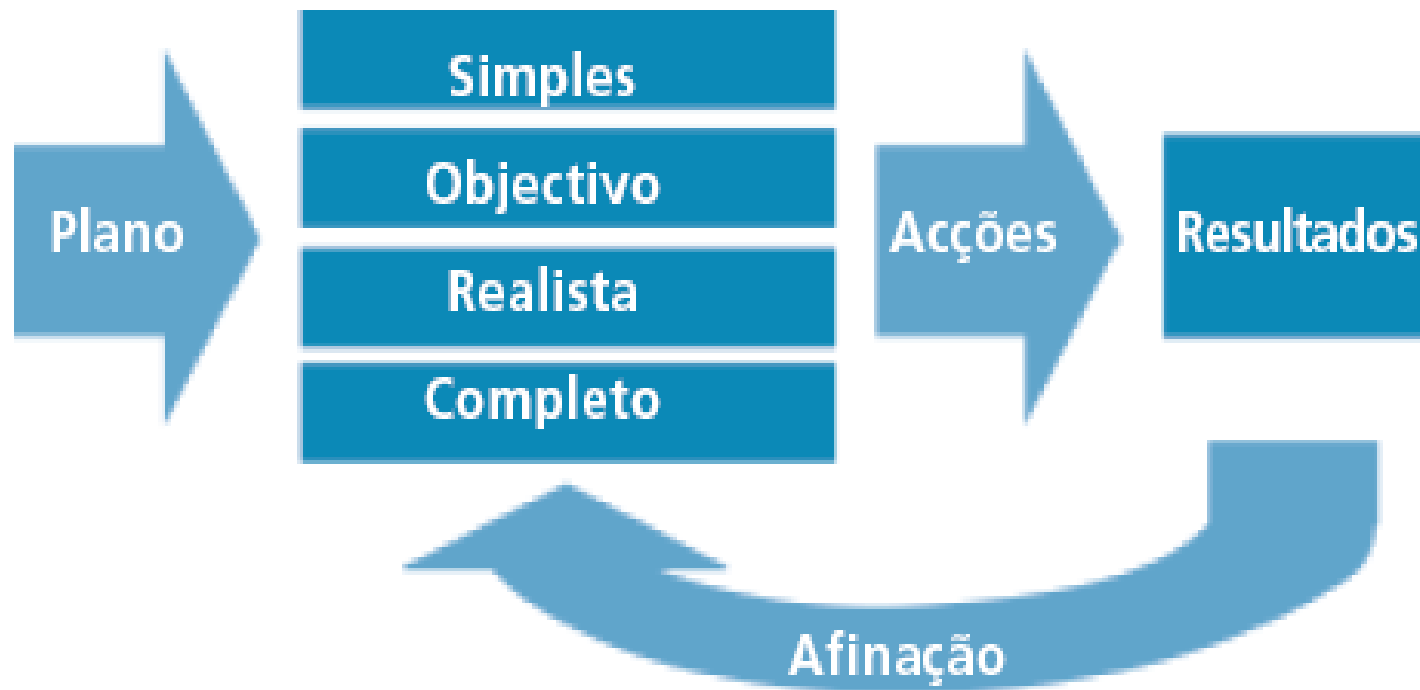
- O promotor de um investimento necessita de estruturar a sua ideia, de uma forma clara, atraente e rigorosa.
- Implica a elaboração de um **Plano de Negócios** que:
 - se foque nas linhas essenciais do projeto;
 - defina a alocação dos vários tipos de recursos;
 - esteja concebido para:
 - concretizar a ideia que se pretende implementar ;
 - solucionar os problemas que inevitavelmente aparecerão.

1. O que é um Plano de Negócios?

- Um Plano de Negócios deverá incluir:
 - um sumário;
 - um objetivo;
 - a identificação dos factores-chave para o projeto ser bem sucedido;
 - análises de mercado;
 - análises financeiras que sustentem devidamente a ideia que se pretende desenvolver.

1. O que é um Plano de Negócios?

Qualidades de um plano com boas probabilidades de obter resultados:



- Pistas para a construção de um bom plano incluem:
 - O plano é simples?
 - É de fácil entendimento e execução?
 - Transmite os seus conteúdos de forma fácil e prática?
 - O plano é objetivo?
 - Os seus objetivos são concretos e mensuráveis?
 - Inclui ações específicas e atividades, cada uma delas com datas limite, pessoas responsáveis e orçamentos detalhados?
 - Inclui um modelo financeiro sólido e bem fundamentado?
 - O plano é realista?
 - Inclui todos os elementos necessários?

2. Estrutura de um Plano de Negócios

- Sumário Executivo
- O Histórico da Empresa e/ou dos Promotores
- A Ideia de Negócio
- Análise Estratégica
- Análise do Mercado
- Estratégia de Marketing
- Plano operacional
- Projeções Financeiras
- Gestão e Controlo do Negócio
- Anexos

1. Sumário Executivo

- Capítulo mais importante de um plano de negócios.
- É a primeira coisa a ser lida pelos potenciais investidores.
- Se não for claro, pode desencorajar os analistas de rever o plano completo.

- Pontos essenciais a focar:
 - Nome do projeto e área de atividade;
 - Objetivo do projeto: o que vende e a quem;
 - Missão do projeto;
 - Mercado potencial: necessidades, dimensão e vantagens competitivas;
 - Características inovadoras/diferenciadoras do produto/serviço;
 - Etapas de desenvolvimento do negócio;
 - Montante do investimento e prazos previstos para a obtenção de lucros;
 - A identificação dos principais responsáveis do projeto.

2. O Histórico da Empresa e/ou dos Promotores

- Neste âmbito, os pontos mais importantes a salientar são:
 - Como é que o projecto surgiu?
 - É uma empresa nova ou não e, se sim, porque é que se decidiu criar uma?
 - De que forma é que a experiência passada dos empresários pode contribuir para o sucesso do projecto?
 - Têm experiência de gestão? Conhecem em profundidade a área de negócio?
 - Quais são os pontos fortes e os pontos fracos do projecto na óptica dos seus promotores?

3. A Ideia de Negócio

- Descrição sintética do negócio e do desenvolvimento da ideia de negócio.
- Devem ser apresentados os aspetos mais relevantes relacionados com a ideia de negócio:
 - Necessidades a satisfazer: Qual é o problema?
 - Produtos/serviços: descrição, benefícios para o consumidor – Qual é a solução?
 - Mercado: dimensão e crescimento – Qual é o segmento de mercado?
 - Características inovadoras, competências distintivas: Qual o grau de diferenciação?

4. Análise Estratégica

- São sugeridas duas abordagens para concretizar a análise estratégica:
 - Análise SWOT (permite efectuar um enquadramento geral do ambiente em que atuará a empresa);
 - Modelo de Porter (permite analisar a atractividade do setor de actividade/indústria).

Análise SWOT

- Propõe uma abordagem estratégica de carácter geral que procura sistematizar as forças e fraquezas da empresa (ambiente interno) e as oportunidades e ameaças com que se defronta (ambiente externo).
- Pretende-se que a empresa consiga definir objetivos e correspondentes soluções estratégicas, de modo a aproveitar as oportunidades e a debelar as ameaças a partir dos recursos (forças e fraquezas) que possui.

Aspetos a considerar no âmbito de uma análise deste tipo:

a) Envolverte externa:

a.1) Ambiente geral:

- Factores económicos;
- Factores sociais;
- Factores políticos e legais;
- Factores tecnológicos.

a.2) Ambiente operacional da

- Consumidores;
- Concorrência;
- Fator trabalho;
- Localização;
- Fornecedores;
- Contexto internacional.

b) Envolverte interna:

- Organização;
- Recursos humanos;
- Marketing;
- Produção;
- Finanças.

empresa:

Modelo de Porter

- Enfatiza a influência do ambiente externo sobre a empresa.
- Permite caracterizar as forças externas que maior influência podem ter sobre a empresa e como as decisões estratégicas desta as podem transformar em oportunidades.
- Sugere a existência de 5 forças que tenderão a influenciar qualquer empresa:

a) Poder negocial dos clientes

- O poder de negociação dos clientes determina em que medida estes podem exercer pressão sobre a empresa, influenciando as margens de lucro/comercialização e o volume de vendas.
- Os clientes têm um grande poder quando:
 - compram em grandes quantidades;
 - a actividade de produção tem custos fixos elevados;
 - o produto não se diferencia do dos concorrentes;
 - existe um elevado grau de concentração dos clientes;
 - o cliente pode fabricar o produto;
 - o produto não tem grande importância para o cliente.

b) Poder negocial dos fornecedores

- Relacionado com todas as fontes de aprovisionamento necessárias à aquisição de bens essenciais ao funcionamento da empresa.
- Os fornecedores têm um poder de negociação elevado quando:
 - o mercado não está dominado por muitos fornecedores;
 - a empresa tem dificuldade em mudar de fornecedor de MP;
 - a empresa não é um cliente importante para o fornecedor;
 - os produtos não podem ser fabricados pelo próprio cliente.

c) Ameaça de entrada de novos concorrentes na indústria

- A pressão concorrencial a que estão sujeitas as empresas já instaladas é tanto mais forte quanto mais fácil for a entrada de novas empresas nesse setor de atividade.
- Esta pode ser limitada ou evitada através da existência de barreiras à entrada:
 - Economias de escala;
 - Capital de entrada necessário;
 - Dificuldade no acesso a canais de distribuição;
 - Curva de experiência;
 - Existência de legislação restritiva à entrada.
 - Diferenciação de produtos.

d) A ameaça associada aos bens e serviços substitutos

- Reside no facto de os produtos substitutos poderem ser mais eficientes e de menor custo, conquistando uma parcela significativa de quota de mercado.
- A empresa deve tentar conseguir antecipar o surgimento de tais produtos substitutos.
- A ameaça ligada aos bens substitutos depende de factores tais como:
 - a fidelidade dos clientes à marca;
 - fidelização da clientela;
 - as mudanças causadas pela adoção de um produto de substituição.

e) Intensidade da concorrência

- Corresponde à rivalidade existente entre as empresas que partilham o mesmo mercado.
- Reflete-se na rendibilidade auferida pelas empresas desta indústria.
- A rivalidade tende a ser tanto maior quanto:
 - Mais idêntica for a dimensão das empresas;
 - Mais baixa for a taxa de crescimento do mercado;
 - Mais elevados forem os custos fixos;
 - Mais homogêneos forem os produtos;
 - Mais altas forem as barreiras à saída da indústria.

5. Análise do Mercado

- Essencial definir o mercado para o novo produto em termos de dimensão, estágio de desenvolvimento, tipos de clientes e de concorrentes.
- A dimensão do mercado pode ser avaliado pelo nível do consumo do produto numa dada cidade, país, grupo de países ou no mundo inteiro ou, alternativamente, em segmentos bem definidos de clientes com determinadas características.
- Importante ter claro o estágio de desenvolvimento do mesmo. As fases típicas podem ser sumariadas como: Embrionário; Crescimento; Maturidade; Declínio.

5. Análise do Mercado

- A análise do mercado subjacente é essencial para dois efeitos:
 - Fundamentar a viabilidade base da ideia/produto em causa;
 - Demonstrar o conhecimento específico dos promotores sobre o mercado (fator essencial para os potenciais investidores).
- Alguns pontos a focar nesta secção são os seguintes:
 - Características dos clientes: Quem são? Quais as reacções esperadas ao produto/serviço?
 - Análise da concorrência: Quem são? Onde estão localizados? Há quanto tempo estão no mercado? Quais as reacções esperadas à entrada da empresa?
 - Fornecedores: Quem são? Onde estão localizados? Quais as reacções à comercialização da empresa?

6. Estratégia de Marketing

- O Marketing é o processo no qual se:
 - identificam e quantificam as necessidades do cliente;
 - define uma estratégia clara para as satisfazer.
- Deverão ser definidos e implementados os circuitos e canais de vendas que são a base do processo de comunicação com o potencial comprador.

6. Estratégia de Marketing

- Os elementos essenciais deste tipo de estratégias incluem:
 - A identificação de um número significativo de potenciais clientes;
 - A criação de segmentos-alvo, de acordo com critérios de segmentação a definir caso a caso;
 - A escolha dos canais de comunicação: directos (e.g. a força de vendas, o marketing directo ou a venda directa) ou indirectos (e.g. as alianças com parceiros da distribuição);
 - Desenvolvimento dos elementos de imagem e comunicação;
 - Desenvolvimento de uma estratégia de vendas eficaz, antecipando argumentos contra as resistências e as objeções;
 - Identificação das ações de marketing relevantes.

7. Plano Operacional

- Serve para os promotores do investimento definirem como o negócio será posto em prática.
- É fundamental para que haja uma boa afetação dos recursos.
- Usa informação do plano de marketing para dimensionar as operações, e inclui informações sobre as principais fases da cadeia de valor bem como de atividades de apoio.
- O plano operacional é o principal indutor de custos enquanto o plano de marketing é o principal gerador de receitas.

7. Plano Operacional

- Em termos práticos, o plano operacional explica:
 - como a empresa está estruturada;
 - quais são os recursos necessários;
 - como esses recursos são empregados para alcançar os objetivos estratégicos.
- Permite perceber como o dinheiro dos investidores é gasto.
 - Em termos financeiros, fornece a maioria dos elementos relacionados com as despesas operacionais e todos os itens relacionados com as despesas de capital que são necessários para as projeções financeiras.
- Alguns dos aspectos a ter em conta prendem-se com:

Natureza Jurídica

- Um dos primeiros passos é decidir a natureza jurídica da empresa:
 - empresário em nome individual;
 - sociedade por quotas;
 - sociedade anónima.
- A natureza jurídica deve ser adequada:
 - à atividade em questão;
 - à sua futura expansão;
 - à estrutura de capital;
 - ao controlo empresarial.
- As relações entre os investidores podem ser aperfeiçoadas através de acordos parassociais ou através de cláusulas específicas nos estatutos da sociedade.

Estrutura Organizativa

- A estrutura organizacional deve ser coerente com a visão e os objetivos do negócio e pode ser uma fonte de vantagem competitiva.
- O organograma deve:
 - refletir as responsabilidades em termos dos resultados a obter;
 - ter em conta os elementos da cadeia de valor;
 - identificar os departamentos, as linhas de comunicação, os níveis hierárquicos e o número de funcionários.
- A estrutura de uma organização depende de factores como: dimensão, âmbito geográfico e tipo de indústria.
- As principais estruturas organizativas são: funcional, divisional, *holding* e matricial.

Gestão de Recursos Humanos

- Depois de identificadas e descritas a equipa de gestão, o próximo passo é tratar dos colaboradores necessários.
 - Inclui o número de efetivos, o recrutamento, a retenção, a formação e a redundância.
- Esses factores serão um dos principais indutores de custos operacionais.
 - Os custos não são apenas o salário e as contribuições para a segurança social, os seguros, a formação, mas também espaço de escritório, estações de trabalho e outros itens.

Infra-estrutura Física

- A infra-estrutura física é um importante indutor de custos pelo que merece uma atenção cuidada.
 - Os investidores querem saber em que é o seu dinheiro vai ser gasto, por isso o plano de negócios deve identificar e descrever a infra-estrutura física da empresa.
 - Compreende os ativos que possui, os novos ativos a adquirir, as suas funções e localização física.
- No caso de ser necessário construir edifícios, os locais devem ser identificados.
 - As razões para a escolha de determinado local devem ser explicadas (e.g. o preço dos terrenos, a disponibilidade de transportes, de pessoal qualificado nas proximidades, ou subsídios do governo).

Infra-estrutura Física

- As instalações podem ser compradas (correspondendo a uma despesa de capital) ou arrendadas (despesa operacional).
- Decisão deve ser baseada numa análise cuidada das implicações financeiras, atendendo à forma de financiamento, à rentabilidade, aos impostos e às responsabilidades que se assumem.
 - A opção por um contrato de arrendamento a longo prazo implica assumir uma responsabilidade de pagar rendas no futuro, enquanto que a opção por um empréstimo pode ser garantido por um edifício que é propriedade da empresa.
- Plano de negócios deve incluir uma descrição técnica detalhada das instalações.
 - Para um negócio de natureza industrial, os processos e as máquinas necessárias devem ser descritas.

8. Projeções Financeiras

- São o último elemento que é vital para a determinação da viabilidade e atratividade de uma ideia para parceiros e potenciais investidores.
- Alguns dos elementos a considerar nesta secção são os seguintes:
 - Plano de Investimento;
 - Plano de exploração;
 - Plano de financiamento;
 - Mapa dos Fluxos de Caixa do projeto;
 - Balanço Previsional;
 - Avaliação do projeto (VAL/TIR/PRI).

8. Gestão e controlo do negócio

- Um dos papéis essenciais do Plano de Negócios é também demonstrar aos potenciais financiadores que o negócio será devidamente controlado a partir do momento que seja iniciado.
- Necessidade de produzir relatórios regulares, que são úteis não só para os gestores da empresa mas todos os *stakeholders*.
- Os gestores da empresa precisam de identificar quais são os indicadores do sucesso da atuação em cada um dos setores da empresa.
- Os departamentos devem ser instruídos a recolher com a periodicidade adequada a informação relevante para a compreensão do que se passa a cada momento.

- Três áreas fundamentais onde o controlo é imprescindível desde o início e onde deve incidir a maior atenção são:
 - Vendas;
 - Produção;
 - Informação Financeira.

BIBLIOGRAFIA

- Ernest & Young (2005) “Business plan guidebook” (www.ey.com)
- Ernest & Young (2001) “Guide to producing a business plan” (www.ey.com)
- Friend, G.; Zehle, S. (2004) *Guide To Business Planning*, The Economist Editions, London.
- IAPMEI “Como Elaborar um Plano de Negócios: o seu guia para um projeto de sucesso”, (<http://www.iapmei.pt/iapmei-art-02.php?id=162&temaid=17>)