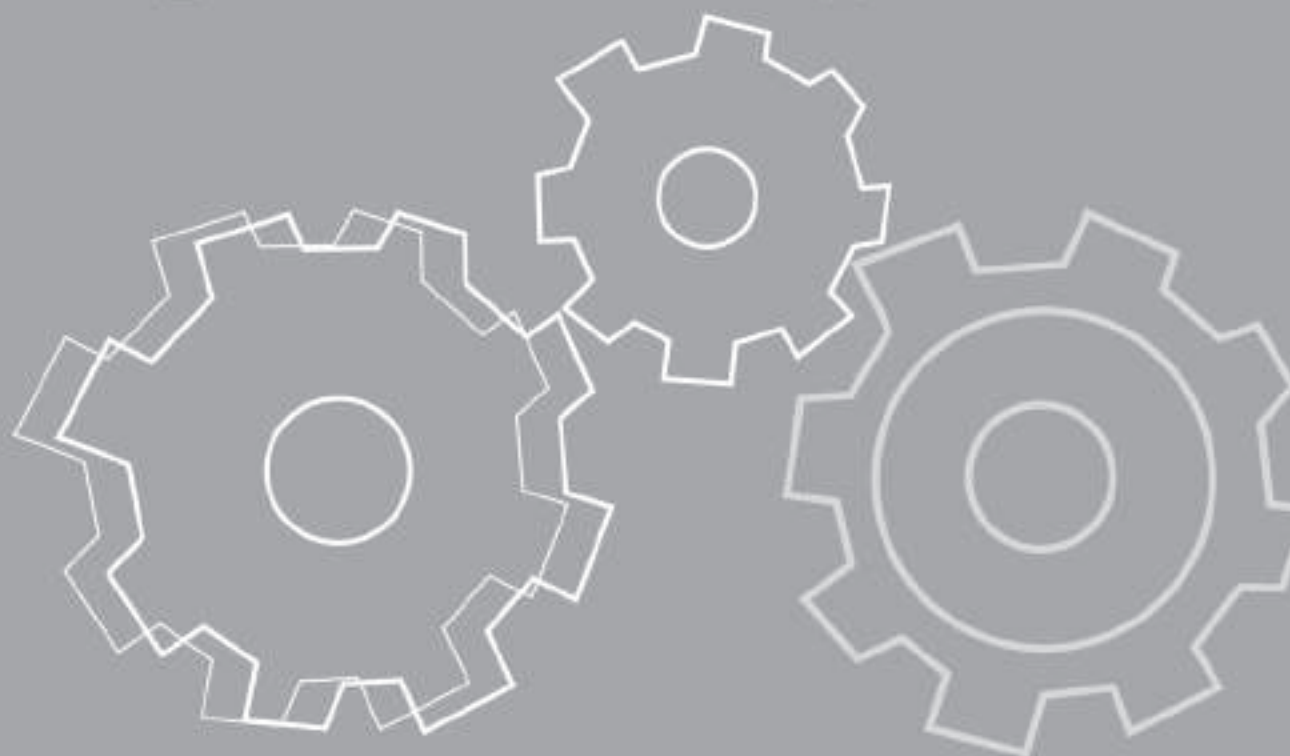


Como Elaborar
um Plano de Negócios:
**O SEU GUIA PARA UM
PROJECTO DE SUCESSO**



Como Elaborar um Plano de Negócios

Ao pensar em procurar um parceiro de Capital de Risco, um empreendedor necessita de estruturar a sua ideia, de uma forma clara, atraente e rigorosa.

Para cada potencial empreendedor, a sua ideia parece-lhe - e bem! - a melhor e a mais prioritária de todas. No entanto, é importante começar por notar que para eventuais investidores e nomeadamente para as Sociedades de Capital de Risco, ela aparecerá inicialmente como "apenas mais uma" entre centenas de ideias e sugestões que recebem.

É portanto essencial que a ideia e/ou projecto seja bem definida e bem apresentada, de forma a poder ultrapassar todas as fases típicas de análise e apreciação e receber uma apreciação final baseada no seu real potencial.

O processo e formato tradicional para garantir este fim passa pela elaboração do que normalmente se designa por um **Plano de Negócios**.

Existem inúmeras fontes e análises sobre estudos de avaliação de empresas, planeamentos estratégicos, modelização financeira, etc. Não pretendemos aqui descrever um manual teórico de elaboração de Planos de Negócios, sumarizar todos eles nem defender uma aproximação específica sobre outras.

Pretendemos, com este documento, providenciar a informação relevante para que um empreendedor possa estruturar um Plano de Negócios claro e eficaz, incorporando as tendências e técnicas mais usadas e mais respeitadas nos processos de avaliação mas de uma forma simples e acessível a todos.

O processo é fácil, se bem organizado. Atreva-se!

O que é um Plano de Negócios?

Um **Plano de Negócios** é um Plano base, essencial para a estruturação e defesa de uma nova ideia de negócios.

Deve ser um Plano que se foque nas linhas essenciais do projecto, que defina a alocação dos vários tipos de recursos, que esteja concebido para concretizar a ideia que se pretende implementar e para solucionar os problemas que inevitavelmente aparecerão.

Infelizmente, a maioria das pessoas pensa num Plano de Negócios unicamente quando inicia um negócio ou quando se candidata a um financiamento. No entanto, eles também são vitais para gerir o negócio, quer este necessite, ou não, de algum tipo de empréstimo ou financiamento. Os negócios necessitam de planos que optimizem o seu crescimento e desenvolvimento, de acordo com as prioridades.

Um Plano de Negócios deverá incluir um sumário, um objectivo, a identificação dos factores-chave para o projecto ser bem sucedido e análises de mercado e análises financeiras que sustentem devidamente a ideia que se pretende desenvolver.

Descreveremos, mais à frente, a estrutura recomendada, mas começamos por salientar algumas ideias fundamentais.

O que faz um Bom Plano?

É o tamanho do mesmo?

A informação que cobre?

A forma como está escrito ou a excelência da sua estratégia?

Não.

Um Plano de Negócios é uma parte de um processo mais vasto - a implementação da sua ideia! O ideal é ver um plano como uma parte essencial de todo um processo de criação de valor, porque mesmo o melhor dos planos é desperdiçado se ninguém o seguir e implementar.

Existem algumas qualidades num plano que fazem com que seja mais provável que este possa trazer resultados:



Um dos primeiros erros a evitar é fazer um Plano só para apresentação de uma proposta ou candidatura. O Plano deve ser pensado, desde o início, como o documento que traduz a estratégia que queremos implementar e que será a base da vida da Empresa nos primeiros tempos da sua existência.

Um Plano de Negócios será difícil de avaliar e/ou implementar a menos que seja Simples, Objectivo, Realista e Completo. Mesmo que seja todas estas coisas, um bom plano precisará sempre de alguém que o supervisione e/ou implemente.

O plano depende dos empreendedores e das suas equipas, particularmente durante o processo de compromisso e lançamento, e durante a implementação que se irá seguir.

O sucesso da implementação começará, assim, com um bom plano.

Existem **elementos que tornam mais provável que o plano seja bem sucedido**. Algumas **pistas essenciais** para a construção de um bom plano incluem:

1. O plano é simples? É de fácil entendimento e execução? Transmite os seus conteúdos de forma fácil e prática?
2. O plano é objectivo? Os seus objectivos são concretos e mensuráveis? Inclui acções específicas e actividades, cada uma delas com datas limite, pessoas responsáveis e orçamentos detalhados?
3. Inclui um modelo financeiro sólido e bem fundamentado?
4. O plano é realista? Inclui todos os elementos necessários?

Ao longo desta apresentação, detalharemos estes pontos para que possa transformá-los no seu Plano de Negócios.

Como usar um Plano de Negócios

A maioria das pessoas pensa num plano de negócios como algo necessário para começar uma empresa, candidatar-se a um empréstimo ou para encontrar investidores. É verdade que ele é vital para tudo isto, mas serve para muito mais.

Preparar um Plano de Negócios é uma forma lógica e organizada de olhar para todos os aspectos mais importantes de uma ideia de negócio.

Tenha presente, desde o início, a aplicação que pretende dar ao Plano, como por exemplo:

1. Definir e fixar objectivos, e a forma como o conseguir;
2. Suporte à identificação e discussão de financiamentos;
3. Estabelecer o valor do negócio em caso de venda ou para efeitos legais;
4. Avaliar uma nova linha de produto, promoção ou crescimento.

Sem tempo para fazer um Plano? Um mal entendido comum e, normalmente, fatal.

“Não tenho tempo para fazer um plano”, “Não posso fazer planos, estou demasiado ocupado em conseguir ter as coisas feitas”. Um plano de negócios feito agora pode poupar tempo e *stress* e muitos problemas mais tarde.

A maioria dos empreendedores só faz um Plano de Negócios quando é obrigado a fazê-lo. A menos que um banco ou um potencial investidor queira olhar para um plano de negócios, o mais vulgar é que não exista qualquer plano escrito.

Esta aproximação é um erro. Quanto mais ocupado estiver ou espere vir a estar, maior necessidade terá de um plano. É a melhor maneira de estruturar o seu projecto e poder controlar os seus desvios durante a execução.

Além disso, nunca poderá encontrar o apoio de Investidores e entidades externas se não tiver desenvolvido o Plano de Negócios.

Invista o tempo necessário para o fazer e validar. Só depois deverá avançar para as componentes da implementação e/ou apresentação.

Os principais tipos de Planos de Negócios

Os planos de negócios são também, por vezes, chamados de planos estratégicos, planos de investimento, planos de expansão, planos operacionais, anuais, internos, de crescimento, planos de produto, planos de custo e muitos outros nomes. Todos eles são planos de negócios.

Em cada uma das diferentes variedades de planos de negócios, o plano retrata a situação específica que pretende traduzir e terá maior ênfase em algumas das suas componentes.

Por exemplo, se está a desenvolver um plano apenas para uso interno, que não seja para enviar a bancos ou a investidores, poderá não precisar de nele incluir todos os pequenos detalhes que você mesmo já conhece.

Os tipos mais comuns de Planos de Negócios que encontrará são:

- **O plano de negócios mais corrente é um Plano Inicial (“Start-up Plan” ou “Early Stage Plan”),** que irá definir as linhas gerais de uma nova ideia de negócio. Ele contemplará tópicos tais como o tipo de empresa, o produto ou serviço para o qual está vocacionado, o mercado, eventuais exportações, estratégia de implementação, a equipa de gestão e a análise financeira. A análise financeira, no mínimo, incluirá uma projecção de vendas, uma demonstração de resultados, o balanço, as projecções de *cash-flow* e, provavelmente, alguns outros quadros que ilustraremos mais à frente. O plano começa com o sumário executivo e termina com os anexos apresentando os vários tipos de informação que você considere necessária para sustentar adequadamente o seu projecto.

Dado que se trata de um Plano para suportar uma ideia ou negócio não existente, **algumas componentes são especialmente importantes:**

- A fundamentação da ideia/Projecto, face ao mercado subjacente, ou seja, porque acreditamos que a ideia terá sucesso;
 - A fundamentação técnica da ideia, no caso de produtos, etc.;
 - A credibilidade e experiência da equipa ao nível técnico e de gestão.
- Um **Plano de Crescimento ou Plano de Expansão (ou ainda um plano de um novo produto - “Later Stage Plan”)** focar-se-á numa área específica de negócio ou num negócio secundário. Estes planos podem ou não ser planos internos, dependendo se são ou não dirigidos para a procura de novos financiamentos. Um plano interno, usado para estabelecer as linhas de crescimento ou expansão com recurso à própria empresa, poderá não conter os detalhes financeiros de toda a empresa, mas deverá conter, no mínimo, o conjunto de Demonstrações Financeiras que se fariam para um *Start-up Plan*, orientados à nova ideia/produto. No entanto, um Plano de Expansão que requeira novos investimentos deverá incluir uma descrição exaustiva da empresa e o *background* da equipa de gestão, bem como um plano de apresentação do novo projecto/ideia para novos investidores, com as respectivas Demonstrações Financeiras.

Neste caso, **recomenda-se que o Plano seja estruturado de forma incremental, ou seja:**

- Explicando e analisando a nova ideia/produto como um negócio autónomo;
- Assumindo todos os proveitos e custos específicos da nova área, sem deixar que a análise seja “contaminada” pela realidade da empresa antes do lançamento do novo produto.

A **fundamentação da experiência passada da Empresa e Equipa é crucial**, para demonstração da experiência concreta da Gestão da mesma e dos fundamentos operacionais de suporte ao novo projecto.

- Um **Plano de Reestruturação** (ou **“Turnaround-Plan”**) é também um Plano de Negócio que inclui um sumário, o seu propósito, as chaves para o seu sucesso e uma estrutura muito semelhante aos anteriores e que descreveremos mais à frente, ou seja, deverá incluir todos os fundamentos de um Plano global. No entanto, um Plano de Viabilização de uma Empresa - embora possa incluir o lançamento de novas ideias/produtos - **deverá estar mais focado em outras componentes desse mesmo exercício:**
 - Os constrangimentos concretos da empresa na sua fase actual;
 - Uma visão clara das razões que originam os problemas existentes - internas ou externas;
 - Um Plano de Implementação bastante mais detalhado e concreto, dado que se destina a transformar activamente uma realidade existente e que se assume bem conhecida;
 - As competências e experiência da equipa de gestão envolvida no mercado em causa e em processos de viabilização anteriores;
 - Uma ideia clara quanto à forma de reformular o Plano de Financiamento da Empresa.

Além destes 3 tipos base de Planos de Negócios existirão variações ou sub-conjuntos dos mesmos, que assumirão um papel importante em diferentes fases de vida ou em diferentes níveis da Empresa e que descrevemos brevemente:

- Um **Plano Estratégico** é também, normalmente, um plano interno, sendo no entanto, mais focado nas decisões de alto nível e estabelecendo as principais prioridades, mais do que em datas detalhadas e responsabilidades específicas. Decorrerá, tipicamente, da afinação e detalhe da Visão definida e aprovada no Plano de Negócios.
- Os **Planos Internos** não são dirigidos a investidores exteriores, bancos ou terceiros. Podem não incluir descrições detalhadas da companhia ou da equipa de gestão. Podem também não incluir projecções financeiras detalhadas que se traduzam em previsões ou orçamentos. Devem, isso sim, incluir tópicos específicos e planos de acção dirigidos à área a que reportam - Exemplos: Plano de Lançamento de um Produto, Plano de Marketing, Plano de Qualidade, etc.
- Um **Plano Operacional** é, normalmente, um plano interno, e pode também ser chamado de plano interno ou plano anual. Normalmente, será mais detalhado no que diz respeito à implementação de objectivos, datas, **“deadlines”** e responsabilidades das equipas e dos gerentes. Poderá incluir detalhes e definições de ordem técnica, em função da especificidade de cada negócio.

Alguns factores-chave para elaborar melhores Planos de Negócios

- Os bons planos de negócios são práticos e orientados a objectivos;
- Um bom plano de negócios inclui 10 “partes” de implementação por cada “parte” de estratégia;
- Use um plano de negócios para estabelecer objectivos concretos, definir responsabilidades e datas limite para gerir o seu negócio;
- Como parte de qualquer plano de implementação de suporte ao Plano de Negócios, deverá estar prevista a realização de acções de controlo periódicas de revisão e correcção de situações.

Os principais "senão" de um Plano de Negócios

- Não use um plano de negócios como forma de mostrar o quanto você sabe do seu próprio negócio. Isso será óbvio nas discussões detalhadas, se for verdade. A fundamentação do conhecimento do mercado e da própria ideia deverá ser clara e concisa nos capítulos adequados do Plano, mas a inclusão de análises mais detalhadas deverá estar em anexos;
- Ninguém lê "testamentos". Nem banqueiros, nem investidores nem analistas de Sociedades de Capital de Risco. Há anos atrás, as pessoas deixavam-se impressionar favoravelmente por planos extensos. Nos dias de hoje, ninguém se mostra interessado se o plano de negócios tem mais de 50 páginas ou se não tem um sumário com um máximo de 4 ou 5;
- Evite "lugares-comuns" e frases típicas. Seja conciso e objectivo. Os investidores irão avaliar o seu projecto e convém que não sejam distraídos por informação não essencial.

Alguns erros fundamentais a não repetir

Os planos de negócios são, por norma, demasiado optimistas e os seus autores tendem a ser demasiado crédulos. Apesar de o plano de negócios ser um instrumento de venda da imagem da empresa, não deve nunca ser irrealista sob o risco de se tornar ineficaz.

Existem, neste âmbito, alguns erros básicos comuns, que levam frequentemente a erros de avaliação que podem conduzir ao insucesso completo da iniciativa.

Apresentam-se a seguir alguns erros de raciocínio e/ou pressupostos que não devem ser assumidos, sem uma devida análise e sustentação por factos:

- O nossos clientes vão comprar o nosso produto / serviço, porque nós pensamos que é um bom produto;
- Os nossos clientes vão comprar o nosso produto / serviço porque ele é tecnicamente superior;
- Os nossos clientes concordam connosco acerca da excelência do nosso produto / serviço;
- Os nossos clientes não correm qualquer risco quando compram o nossos produto / serviço, o que não acontece quando o compram a outro fornecedor;
- O produto / serviço vende-se por ele mesmo;
- O distribuidor ficará orgulhoso por ter o nosso produto em stock;
- Seremos capazes de desenvolver o nosso produto / serviço dentro do prazo e orçamento estabelecido;
- Não teremos qualquer dificuldade em contratar o pessoal que precisamos;
- Os concorrentes irão responder de forma racional à entrada do nosso produto no mercado;
- Vamos conseguir ter sempre o preço mais baixo;
- Toda a organização irá apoiar a nossa estratégia e vai dar-nos o apoio necessário.

Que dimensão deve ter um Plano de Negócios

O número de páginas não é uma boa unidade de medida. Um texto denso de 20 páginas e sem gráficos é tão longo quanto um plano de 35 páginas entrecortado de pontos chave, ilustrações úteis sobre localizações, e mapas de negócio que ilustrem projecções importantes. Infelizmente, a maioria das pessoas continua a usar o número de páginas como unidade de medida.

Um plano deverá ser medido pela sua facilidade de leitura e espírito de síntese.

Um bom plano de negócios deve dar ao seu leitor uma boa ideia geral dos seus principais conteúdos, mesmo após uma breve leitura em diagonal de não mais de 15 minutos. A formatação, sublinhados, espaços em branco e ilustrações fazem uma grande diferença. Os sumários são, também, de grande importância. Os pontos principais devem aparecer com tanta frequência como aparecem numa apresentação oral.

Alguns dos mais práticos planos para uso interno podem apenas conter 5 ou 10 páginas. Planos de negócios para grandes empresas podem conter centenas de páginas.

Concretamente, a maior parte dos planos iniciais e planos de expansão desenvolvidos para apresentações a nível exterior contêm normalmente entre 20 a 40 páginas de texto - de fácil leitura, texto bem espaçado, com marcações, ilustrado com gráficos e pequenos quadros financeiros. Os detalhes financeiros são normalmente apresentados em apêndices.

Um plano será mais ou menos extenso consoante a sua natureza e propósito. Incluirá descrições da companhia e da equipa de gestão, para serem apresentadas a terceiros. Necessitará de um bom sumário executivo que se sustenha por si próprio. Inclui pesquisa detalhada, planos, desenhos ou plantas. Estará escrito de forma a que suporte um escrutínio legal como parte duma proposta de investimento. A forma deverá focar o conteúdo e não o contrário.

Muitos concursos ou entidades limitam, por norma, um plano a 30 páginas, algumas vezes 40, raramente 50, incluindo-se aí os detalhes financeiros apresentados nos apêndices.

Infelizmente, a limitação do número de páginas conduz alguns concorrentes a opções muito negativas, uma vez que procuram incluir toda a informação em páginas muito densas escritas com letras muito pequenas, acabando por fazer os planos piores e não melhores.

Diríamos que, em situações normais, um plano adequado terá entre 20 e 50 páginas. Terá entre 20 e 30 páginas de texto, não contando com os gráficos de apresentação de localizações, desenhos, menus, etc., e não contando também com as páginas dos apêndices das projecções financeiras mensais, resumos dos chefes de equipa, etc. Deverá acrescentar também as principais demonstrações financeiras do negócio no corpo principal do plano.

Nunca encurte um plano se isso implicar tirar gráficos que são úteis. O número de páginas importa menos do que a necessária facilidade de leitura. Use gráficos para ilustrar números, assim aumentará o entendimento da leitura. Use fotografias e desenhos para mostrar localizações, produtos, exemplos de menus, fotos de produtos e outras ilustrações tanto quanto possível. No entanto, não use gráficos supérfluos que não sejam relevantes para a matéria em questão, porque isso não tornará o plano melhor.

A CRIAÇÃO DO SEU PLANO DE NEGÓCIOS

Como referimos no início, existem inúmeras obras e textos disponíveis sobre a elaboração de Planos de Negócios e recomendamos a leitura de algumas destas obras para aumentar a profundidade deste exercício.

No entanto, é possível sistematizar os passos essenciais para a sua elaboração e é esse caminho que lhe mostramos aqui.

Estrutura base de um Plano de Negócios

1. Sumário executivo;
2. O histórico da Companhia e/ou dos promotores;
3. O mercado subjacente;
4. A nova ideia e o seu posicionamento no mercado;
5. O Projecto/ Produto/ Ideia
6. Estratégia Comercial;
7. Projeções Financeiras;
8. Gestão e controlo do negócio;
9. Investimento necessário.

1. Sumário Executivo

Este é o capítulo mais importante de um plano de negócios. Deve sumarizar em não mais de 500 palavras toda a apresentação, que será mais detalhada nos capítulos seguintes. O sumário executivo é a primeira coisa a ser lida pelos potenciais investidores. Se o sumário executivo não for claro, pode desencorajar os analistas de rever o plano completo. A maioria dos financiadores recebe muito mais pedidos de financiamento do que aqueles em que pode investir, e por isso, não se dispõe a correr riscos potenciando situações duvidosas.

Existe um perigo real de que o sumário executivo venha a falhar a sua missão, dado que ele é, invariavelmente, o último capítulo a ser elaborado. Pode parecer que é uma coisa simples de ser escrita em uma ou duas páginas. É normal ser preparado depois de um lento e laborioso trabalho de elaboração do restante relatório, pelo que é compreensível que exista a tendência de o acabar o mais rapidamente possível. Quem o escreve está confiante de que contemplou todos os aspectos mais importantes do trabalho, e que, mesmo que alguma coisa falhe no sumário executivo, a informação se encontrará em alguma das restantes partes do plano. No entanto, não deverá assumir que os potenciais financiadores estarão dispostos a percorrer todo o relatório em busca de informações que considerem vitais.

Acima de tudo, dever-se-á ter presente que, nas poucas páginas do sumário executivo, deverá estar contida a mensagem mais poderosa e persuasiva de todo o documento.

Por isso, é crucial o esforço extra de verificar que este se encontra completo e claro. Será de grande utilidade que ele seja revisto por alguém que seja neutro e que goze da confiança de quem o elaborou.

O documento deverá ser bem apresentado, bem impresso e ter um formato de fácil leitura.

Só os números mais importantes deverão ser usados para tornar a situação o mais forte que seja possível. Deverá ainda ser dada cuidadosa atenção para evitar erros de gramática e dispensáveis erros de escrita, uma vez que estes tendem a ter um efeito negativo desproporcionado.

Pontos essenciais a focar no Sumário Executivo:

- Qual é o nome do negócio e a sua área de actividade?
- Qual a missão?
- Qual é o âmbito do negócio e o mercado potencial para os seus produtos?
- Porque constitui uma proposta inovadora e vencedora?
- Quais os recursos, humanos e financeiros que são necessários?
- Qual o prazo previsto para começar a apresentar lucros?
- Quais são os pontos fortes e fracos do projecto?
- Quais as suas referências e a sua experiência relevante para o projecto concreto?

2. O Histórico da Companhia e/ou dos seus Promotores

O histórico da companhia ou a experiência empresarial do empreendedor, devem ser apresentados.

Os pontos mais importantes a salientar são:

- Como é que o projecto surgiu e como é que foi introduzido na companhia. 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?

A Missão

A missão é uma declaração global que define os objectivos gerais da companhia, expressando os propósitos fundamentais da gestão no seu conjunto, fornecendo linhas gerais de desenvolvimento. É o ponto de partida para a definição dos objectivos fundamentais da companhia.

O principal objectivo desta declaração é dar resposta à seguinte questão: “Porque é que a companhia existe?”, assim como dar aos empregados e parceiros uma noção clara do que é a empresa, melhorando os seus objectivos de longo prazo e explicitando como o seu desempenho deve ser dirigido por forma a alcançar esses mesmos objectivos.

Para além do nome, formato legal, etc, uma companhia define-se essencialmente pela sua Missão de Negócio.

3. O Mercado Subjacente

O mercado é a “arena” onde os planos da empresa irão ser levados a cabo. É muito importante definir o mercado para o novo produto em termos de dimensão, estágio de desenvolvimento, tipos de clientes e de competidores.

Quantos clientes existem e qual a sua influência no mercado?

O tamanho do mercado ou o consumo anual do produto será definido em termos do âmbito do projecto em consideração. O tamanho 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.

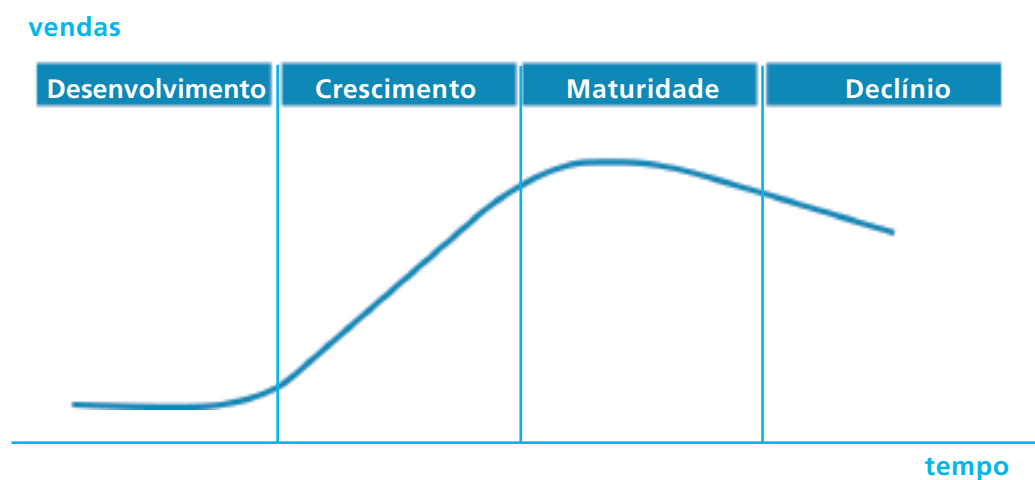
A acrescentar ao tamanho global do mercado, é importante ter claro o estágio de desenvolvimento do mesmo.

Existe um padrão natural de evolução para a maior parte dos mercados e o estágio do ciclo em que o mercado se encontrar irá afectar significativamente a estratégia de negócio que deve ser adoptada.

As fases típicas podem ser sumarizadas como se segue:

1. Embrionário
2. Crescimento
3. Maturidade
4. Declínio

O ciclo de vida típico de um produto



Para ter dados mais concretos, procure as associações empresariais e outras que analisam e acompanham os mercados relevantes para a sua ideia/produto. Procure publicações especializadas. Peça às Entidades Financeiras com que trabalha para lhe fornecerem informação pública sobre esse mercado e as Empresas que nele se movimentam. Se a dimensão do projecto o justificar, envolva Empresas de Estudos e Análise de Mercado e faça análises específicas para este caso.

Garanta que a fundamentação que apresenta é sustentada em factos e, sempre que possível, em dados de mercado criados por entidades credíveis.

A análise do mercado subjacente é essencial para dois efeitos:

- Fundamentar a viabilidade base da ideia/produto em causa;
- Traduzir o conhecimento específico dos promotores sobre o mesmo, um dos factores mais fundamentais para os potenciais investidores.

4. A Nova Ideia e o seu Posicionamento no Mercado

Esta é uma apresentação sumária do negócio proposto e dos executivos que estão a fazer a candidatura ao financiamento. O objectivo é dar confiança aos potenciais financiadores, fazendo-os crer que este é um negócio financeiramente sustentável e que os executivos possuem as necessárias qualificações empresariais e de gestão.

Qualquer parceiro/financiador tem de avaliar primordialmente três aspectos não financeiros da sua ideia:

- O produto/serviço e o seu mercado;
- Os recursos físicos e de produção necessários;
- A capacidade de gestão do negócio dos promotores.

Essencialmente, o avaliador tentará perceber se a equipa terá capacidade para transformar a nova ideia em vendas que possam gerar a margem prevista.

A informação fornecida deverá incluir um sumário dos mais recentes resultados comerciais (para casos de expansão), o estatuto legal do negócio previsto ou existente, um organigrama e a biografia dos executivos realçando as experiências mais relevantes para o projecto em avaliação e os objectivos da empresa.

Se estamos a falar de um *Start-up Plan* não é, obviamente, possível basear a credibilidade e solidez no histórico da empresa. Neste caso, será necessário colocar o ênfase no percurso dos seus sócios fundadores, na sua capacidade para assumir os riscos decorrentes daquilo a que se propõem e para a implementação dos planos definidos.

Se puder usar referências pessoais relevantes, indique-as garantindo que obtém antecipadamente a autorização para tal.

5. O Projecto / Produto / Ideia

Resumo do projecto e sumário das actividades a serem desenvolvidas

Esta secção deve descrever numa forma curta mas completa o estágio de desenvolvimento do projecto, sobretudo dos principais objectivos já atingidos.

A ênfase deverá ser dada ao produto/serviço, incluindo temas como patentes e/ou licenças, bem como a uma descrição exacta do processo produtivo.

Todas as actividades necessárias ao lançamento do produto devem estar descritas e, por cada actividade, todas as acções necessárias. Este último item é de crucial importância, uma vez que esta é uma das áreas onde os intervenientes tendem a ser demasiado optimistas, levando a que se subestimem os custos envolvidos e/ou o tempo de desenvolvimento.

É essencial ser realista e ter em conta todas as possíveis dificuldades, para que estes factos possam ser traduzidos nas projecções financeiras.

Como exercício de reflexão, e apesar de poder não ser explícito no plano de negócios, será aconselhável para cada actividade ou acção estabelecer os intervenientes de quem estes dependem (no caso de recursos externos), definir os possíveis constrangimentos, e como deverá cada um agir nesse contexto. Por outro lado, deve ser considerado o tempo alocado a cada actividade, com e sem constrangimentos, e considerado como tempo efectivo a soma dos dois.

Reserve sempre algum tempo e esforço adicional (20% do total) para problemas e desvios não previstos - a chamada margem de risco de implementação.

Motivação e objectivos dos intervenientes no processo

O desenvolvimento de um projecto é com frequência comparado ao nascimento e crescimento de uma criança. Se não lhe for dado amor nos bons e maus momentos não será possível obter o resultado desejado.

Normalmente, quando um projecto começa, só tem um activo: as pessoas que o promovem e a sua motivação e força de vontade.

A motivação com que cada interveniente enfrenta o projecto e, em particular, o tempo que deseja atribuir-lhe, são variáveis importantes para o sucesso do mesmo.

Os factores de motivação variam muito e podem resultar de afinidades com o projecto, da experiência profissional, do conhecimento de mercado, da possibilidade de ganhar mais dinheiro e de considerações pessoais de várias ordens como sejam da possibilidade de ser útil, da possibilidade de ser independente (não ter de responder a um patrão), da possibilidade de criar empregos, etc.

Normalmente, é a complementaridade das várias motivações dos empreendedores que acaba por sobressair ao longo do tempo e permitir o sucesso do mesmo.

Para minimizar problemas futuros, deixe claros, nesta secção, os níveis de envolvimento efectivos de cada um dos promotores, o papel previsto, etc.

Pontos críticos no desenvolvimento do projecto

Devem ser, depois, mencionados os aspectos críticos do desenvolvimento do projecto ou seja, os aspectos que podem condicionar o desenvolvimento do mesmo.

A reflexão sobre os pontos críticos permitirá antecipar as acções necessárias e os recursos que deverão ser mobilizados, reduzindo o risco associado ao projecto. Por exemplo, se o fornecedor de determinado material é fundamental para a empresa garantir o prazo de entrega ao cliente, isso torna-o diferente dos outros fornecedores. Deve-se tentar conseguir uma parceria com o fornecedor ou tentar encontrar uma lista de fornecedores alternativa que possam garantir o cumprimento dos prazos.

Por outro lado, a análise dos pontos críticos deve permitir que os promotores se preparem, mesmo que não seja por escrito, para planos de contingência (ou seja, como agir se surgirem situações inesperadas), de forma a minimizar os riscos do projecto.

O Produto / Serviço

Esta é, provavelmente, a secção em que o promotor está mais à vontade e o leitor menos familiarizado. Devem ser feitos todos os esforços para explicar a tecnologia envolvida em termos simples e para explicar a **Proposta Única de Valor** da invenção ou ideia. Esta preocupação é transversal ao *Star Up Plan*, *Later Stage Plan* e *Turnaround Plan*.

Esta secção deve responder a questões relacionadas com “o que é o produto ou serviço”, e “porque é que todos o vão comprar”.

Em termos de Marketing, os produtos podem ser divididos, de uma forma rudimentar, em duas classes básicas:

- *Market pull*
- *Product push*

O tipo de produto “*Market Pull*” é definido como tendo sido concebido em resultado de uma necessidade de mercado identificada e não satisfeita.

O produto “*Push*” nasce em resultado de uma invenção ou do desenvolvimento para o qual se procura encontrar uma aplicação. Tipicamente, o produto *push* provém de um trabalho de pesquisa da empresa ou do departamento de *R&D* enquanto processo de inovação (p. ex. a invenção do polietileno). Este pode ser totalmente novo, uma extensão de um produto existente ou, muitas vezes, um desenvolvimento e separação de um negócio já estabelecido, num processo normalmente designado por *spin-off*.

Qualquer um destes tipos de produto pode ter sucesso mas diz a experiência que a taxa de sucesso para os produtos do tipo *pull* é significativamente maior do que para os produtos do tipo *push*.

Com frequência, um produto é criado como resultado da combinação destas duas aproximações.

A Produção

No caso de produtos que implicam a existência de um processo produtivo físico, com materiais, máquinas, etc., este processo deve estar detalhado em todas as componentes essenciais para o arranque e/ou lançamento do projecto.

A produção pode implicar compromissos significativos com investimento de capital para espaço e equipamentos, o que pode obrigar a financiamentos elevados.

Para uma pequena empresa ou associação, isto pode implicar riscos demasiado elevados que podem tornar o projecto não atractivo para os potenciais financiadores.

É possível reduzir o capital exigido através de sub-contratação de produção a outras empresas e através de instrumentos financeiros de aquisição/aluguer de certos tipos de equipamento e maquinaria. No entanto, estas estratégias devem ser ponderadas contra a necessidade de se conseguir um nível de produção suficientemente elevado e de qualidade, por forma a satisfazer os clientes. Os potenciais investidores irão querer comprovar que foi conseguido um bom compromisso entre a contenção do capital necessário e as soluções escolhidas, e analisar se estas soluções poderão originar problemas na produção e no fornecimento de matéria prima quando a empresa começar a operar.

O plano deve identificar que mecanismos de controlo de produção estão previstos em áreas fundamentais como o nível de *stocks*, matéria prima e produto acabado.

Todos os custos associados à produção têm de ser claramente reflectidos nas projecções do Plano de Negócios, de forma a produzir projecções de *cash-flow* fiáveis que resultam num plano sólido e adequado.

Em anexo ao plano de negócios e relativamente a esta secção, devem ser incluídas descrições técnicas relevantes e licenças/patentes, quando aplicável.

- Será você a produzir o produto ou irá subcontratar esse trabalho?
- Qual é exactamente a maquinaria necessária e qual é o seu custo?
- Temos uma definição clara do processo produtivo?
- Quais são os custos de produção?
- Qual a quantidade de matéria prima que tem de ser adquirida, será ela armazenada ou comprada? Quais são os seus fornecedores? Que relações tem previstas com eles?
- Qual é o tempo de entrega após a ordem de compra?

6. Estratégia Comercial

Após termos definido claramente nas secções anteriores a **Proposta Única de Valor** do projecto, dever-se-á demonstrar como a empresa pensa apresentá-la ao mercado.

O primeiro passo essencial e óbvio é estabelecer um preço para o produto. Se este é completamente novo, isto poderá causar algumas dificuldades. No entanto, é normalmente possível determinar um preço com base no valor acrescentado que o produto irá oferecer ao seu consumidor.

Agregando todos os custos associados à produção, marketing e distribuição do produto numa base unitária criamos o valor mínimo para o produto. Este é o valor a partir do qual devemos depois estabelecer o valor final com base em margens típicas de mercado ou análises de valor acrescentado percebido pelo Cliente.

O desenho do processo de vendas (Marketing) deve ser iniciado assim que o desenho das componentes operacionais estiver completo e o preço definido.

O Marketing é o processo no qual se identificam e quantificam as necessidades do cliente e se define uma estratégia clara para as satisfazer, envolvendo, se possível, profissionais com experiência nesta área.

Após definida a estratégia de Marketing, deverão ser definidos e implementados os circuitos e canais de vendas que são a base do processo de comunicação com o potencial comprador.

Os elementos essenciais deste tipo de estratégias incluem:

- A identificação de um leque suficientemente grande de potenciais clientes;
- A criação de segmentos de clientes alvo, de acordo com critérios de segmentação a definir caso a caso;
- A escolha dos canais que deverão ser explorados: directos como Vendedores, Canal Telefónico ou Lojas Próprias ou indirectos como alianças com parceiros de distribuição, etc;
- Desenvolvimento dos elementos de Imagem e Comunicação;
- Desenvolvimento de uma Estratégia de Vendas eficaz, antecipando argumentos contra as resistências e as objecções;
- Montagem e Formação das Forças de Vendas;
- Identificação das acções de Marketing relevantes.

Deverá assim ser criado um plano que contemple as acções a desenvolver, as forças de vendas a envolver, os distribuidores, os agentes, formas de aconselhamento e a produção de meios publicitários adequados. A gestão e monitorização deste plano tem de ser efectiva, por forma a assegurar que são executadas as acções em causa, com a periodicidade certa, e que os resultados são devidamente alcançados.

7. Projecções Financeiras

As projecções financeiras básicas: Vendas, Projecções de *Cash-flow* e Rentabilidade serão o último elemento vital para a determinação da viabilidade e atractividade da sua ideia para parceiros e potenciais investidores.

Recomendamos que nesta parte, se possível, recorra ao apoio de alguém com formação nesta área. De qualquer maneira, descrevemos os conceitos e fundamentos base, de forma a permitir a elaboração adequada também desta componente do plano.

Os **conceitos fundamentais** são os seguintes:

Projecções de Vendas (*Sales Forecast*)

As projecções de vendas são a base fundamental da componente quantitativa do seu plano de negócios, não devem ser uma série de números caídos do céu como resultado de “boas intenções”.

Esta é uma área que recebe sempre atenção especial dos potenciais financiadores durante a apreciação da candidatura e que será alvo de inúmeras análises e questões. As projecções têm necessariamente de ser suportadas pela informação descrita nos capítulos precedentes (dimensão do mercado, necessidades dos clientes, segmentação de clientes, estágio de desenvolvimento do mercado, forças e fraquezas dos concorrentes...).

Será também essencial acrescentar uma projecção consistente das actividades comerciais correntes da empresa necessárias para suportar as projecções de vendas, como o volume de ordens de compra, níveis de venda para com os clientes chave, histórico do crescimento do mercado dentro daquele sector de actividade, etc, especialmente para os casos de projectos de expansão ou viabilização.

Alguns pontos fundamentais:

- O negócio tem ordens de compra confirmadas? Que pesquisa de mercado existe para suportar as projecções de vendas?
- Quais e quantos são os clientes que deverão fazer compras durante o primeiro ano?
- Preparou projecções de vendas para cada grupo principal de produtos?
- Preparou um sistema de actualização de projecções de vendas com intervalos regulares?

Projecções de Cash Flow (*Cash Flow Forecast*)

Uma vez preparadas as projecções de vendas, é possível calcular as projecções de *cash-flow* para o horizonte temporal do seu Plano de Negócios. Estas serão, essencialmente uma estimativa da posição líquida de Tesouraria da Empresa numa base mensal. A projecção de *cash-flow* vai possibilitar o cruzamento entre entradas de fundos vindas das Vendas (Receitas) e as Despesas previsíveis: custos fixos como as rendas, salários, juros de empréstimos, etc, ou custos variáveis como o custo de matérias primas.

Alguns destes pagamentos ocorrerão numa base mensal, enquanto outros terão intervalos mais irregulares, como as compras de materiais ou investimentos de capital nos edifícios e em equipamento, criando desfaseamentos entre as entradas e saídas de fundos.

Normalmente, haverá ainda um desfasamento temporal típico entre a compra das matérias primas, a produção, a venda e o recebimento dos clientes. Grande parte dos clientes espera poder pagar, por exemplo, a 30, 60 ou 90 dias após a entrega da mercadoria, consoante o sector de actividade. A empresa precisa de ser capaz de financiar o custo da compra dos materiais necessários ao processo produtivo e eventuais tempos de armazenagem, apesar das condições de pagamento dos seus clientes.

É, por isso, frequente acontecer que muitas empresas tenham *cash-flow* fortemente negativo apesar de ter um nível positivo de valor de vendas e mesmo de resultados. Isto acontece sobretudo no caso de empresas jovens, quando o investimento de capital e os custos associados ao início de actividade podem pesar significativamente em valores de Vendas ainda não muito elevados.

É essencial contemplar no plano de negócios uma provisão de fundo de maneiio suficiente, quer em forma de capital próprio, quer em financiamentos bancários, para cobrir os encargos relacionados com este ponto.

Projecção de Break-Even (*Break-Even Forecast*)

A última confirmação sobre a viabilidade de um negócio é dada pela demonstração do "*break-even point*", que ocorre - de uma forma simplificada - quando o valor das receitas é igual à soma dos custos fixos e dos custos variáveis, ou seja, quando começam a existir resultados operacionais positivos.

Os custos fixos provêm dos pagamentos regulares, que não são afectados por mudanças de curto prazo do nível das vendas. Incluem-se aqui rubricas como custos administrativos, rendas, taxas, pagamentos de juros de empréstimos.

Os custos variáveis incluem pagamentos que variam tipicamente em proporção com o volume de vendas. Exemplos disto são custos com materiais e energia.

A decisão sobre se o custo da mão de obra é um custo fixo ou variável deve se feita consoante o tipo de negócio em questão. Em alguns casos, o trabalho pode ser avaliado numa base de "freelance" ou de subcontratação, por forma a cumprir tarefas específicas. Em outros casos, a empresa pode reter um tipo de força de trabalho com um elevado nível de especialização, e então não será possível diminuir ou aumentar os custos laborais em linha com as flutuações dos fluxos de vendas.

Como foi anteriormente mencionado, os promotores do negócio deverão também prestar uma forte atenção ao tipo de custos estruturais em que irão incorrer. A instalação de uma fábrica requer um investimento de capital significativo e é possível calcular quanto tempo será necessário para cobrir este investimento com o valor das vendas.

Um caminho alternativo poderia ser subcontratar a linha de montagem dos componentes, situação em que o custo variável dos componentes comprados será mais elevado que os custos fixos do primeiro caso, mas o *break-even* seria conseguido muito mais cedo.

Em termos gerais, quanto mais cedo o *break-even* é alcançado, mais atractivo é o negócio para os potenciais financiadores.

É necessário calcular um número de cenários de *break-even* alternativos (os melhores e os piores), testando a sensibilidade dos resultados da Empresa a variações dos factores básicos de produção. Consegue-se isto pela repetição dos cálculos assumindo diferentes valores de Receitas e de custos directos e variáveis.

As projecções de resultados devem ser analisadas, por exemplo, pelo efeito da redução do valor das vendas em 10% acompanhadas por um aumento de 10% no valor dos custos. Outras variações devem ser experimentadas em função das variáveis base do negócio a fim de estabelecer as fronteiras a partir das quais o negócio deixa de ser viável. Estas são as chamadas Análises de Sensibilidade.

Um modelo de aplicação prática para o ajudar

Por forma a facilitar o seu trabalho, desenvolvemos um modelo base, que lhe permitirá elaborar toda a componente financeira de um Plano de Negócios padrão.

Como referimos no início, existem inúmeras fontes e combinações e poderá, obviamente, usar outros modelos, mas o modelo aqui indicado será suficiente para o ajudar a começar e estabelecer uma excelente base para a discussão com potenciais parceiros.

A elaboração desta componente, mais do que se concentrar em explicações teóricas mais elaboradas - que poderá encontrar em inúmeros manuais de análise financeira disponíveis em qualquer livraria - está definida por forma a permitir um preenchimento gradual da informação necessária, por forma a que no fim do exercício, você disponha de toda a informação necessária para a elaboração do seu Plano de Negócios.

Para este efeito, comece por ir à zona relevante no “*site*” e fazer o “*download*” do modelo financeiro que lhe propomos.

Este modelo é adequado para simular a criação de uma nova empresa ou para simular a realização de um novo investimento numa empresa já existente, mas não entra em linha de conta com o histórico financeiro.

Em seguida, apresentamos-lhe o processo que deverá seguir para obter os resultados pretendidos.

Arquitectura de construção dos quadros

As demonstrações financeiras previsionais foram elaboradas em Excel, numa lógica de *Workbook*, com várias folhas. As folhas comportam os seguintes quadros:

1. Regras de Utilização
2. Pressupostos
3. Projecções de Vendas ou Volume de Negócios
4. Mapa de Custo de Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas
5. Fornecimento e Serviços Externos
6. Custos com o Pessoal
7. Investimentos
8. Investimento em Fundo de Maneio necessário
9. Financiamento
10. Demonstração de Resultados (P&B)
11. Mapa de *Cash Flows*
12. Plano Financeiro
13. Balanços
14. Indicadores Económico-Financeiros
15. Avaliação do Projecto
16. Gráficos Base
17. Cálculos Auxiliares

As regras básicas para esta utilização estão descritas na própria *worksheet*, no 1º *folder* denominado “Regras de Utilização”.

Todos os quadros foram construídos contendo uma zona de *input* (a branco) em que o utilizador preenche os pressupostos relativos a cada um dos quadros e uma zona de cálculos e fórmulas pré preenchidas, onde não deverá haver introdução de valores pelo utilizador. Os valores que se encontrem em azul poderão ser alterados, mas dentro dos mesmos parâmetros.

Sempre que exista a necessidade de quadros auxiliares, eles poderão ser elaborados em cada uma das folhas, no entanto, os valores que daí resultarem deverão obrigatoriamente ser *linkados* para a respectiva zona de *input*, respeitando as fórmulas que o quadro tem pré-definidas.

Em seguida, passamos a descrever as regras de preenchimento de cada um dos quadros referidos.

1. Regras de Utilização

Apresentam os elementos básicos de preenchimento do modelo na própria *worksheet*.

2. Pressupostos

Neste quadro, estão os pressupostos base e as regras previsionais como sejam as taxas de crescimento estimadas, as taxas de juro e de actualização, prazo médio de pagamentos, entre outros. Em caso de dúvidas no preenchimento destes valores, sugerimos uma consulta com o seu Banco, que normalmente tem os valores mais usados no mercado.

3. Projeções de Vendas ou Volume de Negócios

Este quadro é provavelmente o mais importante e em simultâneo o mais difícil de preencher. Trata-se do principal objectivo da empresa, é a sua razão de existir.

É pedido ao utilizador que inclua as vendas e prestação de serviços, divididas em segmentos e que introduza, no caso de se tratar de vendas de mercadorias ou produtos, as quantidades previstas e o respectivo preço de venda unitário, para os anos do projecto. De notar que no ano 0, deverá existir o maior conservadorismo possível, decorrente do facto de estarmos perante o ano de arranque do projecto. No caso de se tratar de uma empresa de prestação de serviços deverão ser estimados os valores globais previstos.

Os quadros estão preparados para gerar os cálculos agregados necessários.

Deixamos aqui um exemplo dos quadros em questão:

Como elaborar um plano de negócios

Empresa: **XPTO, Lda** (valores em euros)

Volume de negócios

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Taxa de variação dos preços		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

VENDAS - MERCADO NACIONAL		2006	2007	2008	2009	2010	2011
Produto A *							
Quantidades vendidas							
Taxa de crescimento das unidades vendidas							
Preço Unitário							
Produto B *							
Quantidades vendidas							
Taxa de crescimento das unidades vendidas							
Preço Unitário							
Produto C *							
Quantidades vendidas							
Taxa de crescimento das unidades vendidas							
Preço Unitário							
Produto D *							
Quantidades vendidas							
Taxa de crescimento das unidades vendidas							
Preço Unitário							
TOTAL							

VENDAS - EXPORTAÇÃO		2006	2007	2008	2009	2010	2011
Produto A *							
Quantidades vendidas							
Taxa de crescimento das unidades vendidas							
Preço Unitário							
Produto B *							
Quantidades vendidas							
Taxa de crescimento das unidades vendidas							
Preço Unitário							
TOTAL							

* Produtos / Famílias de Produtos / Mercadorias

NOTA: Caso não tenha conhecimento das quantidades, colocar o valor das vendas na linha das "Quantidades Vendidas" e o valor 1 na linha do "Preço Unitário".

PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL		2006	2007	2008	2009	2010	2011
Serviço A							
Taxa de crescimento Serviço A							
Serviço B							
Taxa de crescimento Serviço B							
Serviço C							
Taxa de crescimento Serviço C							
Serviço D							
Taxa de crescimento Serviço D							
TOTAL							

PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES		2006	2007	2008	2009	2010	2011
Serviço A							
Taxa de crescimento Serviço A							
Serviço B							
Taxa de crescimento Serviço B							
Serviço C							
Taxa de crescimento Serviço C							
Serviço D							
Taxa de crescimento Serviço D							
TOTAL							

TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL						
TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES						
TOTAL VENDAS						
IVA VENDAS	21%					

TOTAL PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL						
TOTAL PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES						
TOTAL PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS						
IVA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	21%					

TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS						
IVA						
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA						

4. Mapa de Custo de Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

Este quadro permite definir claramente as principais componentes de Custo de Produção do Projecto.

(valores em euro)

CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CMVMC	Margem Bruta	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Produto A							
Produto B							
Produto C							
Produto D							
TOTAL CMVMC							
IVA	21%						
TOTAL CMVMC + IVA							

NOTA: Mapa construído caso a caso:

- Introduzir a Margem Bruta, quando conhecida e passível de ser utilizada e efectuar a respectiva fórmula de cálculo;
- Efectuar os cálculos auxiliares considerados necessários para alcançar a o nível de matéria-prima por unidade produzida e introduzir manualmente os valores;
- Caso não seja possível alcançar o nível do consumo de matéria-prima por produto, introduzir o valor do custo total, após a realização dos respectivos cálculos auxiliares.

NOTA 2: Está disponível uma folha para cálculos auxiliares. Contém mapas para cálculo do CMVMC de projectos industriais.

5. Fornecimentos e Serviços Externos

Este quadro expressa os fornecimentos e serviços prestados por entidades externas à empresa no âmbito da sua actividade normal. Dentro destes, existem duas categorias: aqueles que são estruturais e que não dependem da actividade da empresa (e que designamos de **custos fixos**) e os que são função da actividade da empresa (que designamos de **custos variáveis**).

Assim, é solicitado ao utilizador, na zona de *input*, que defina para cada uma das rubricas se se trata de um custo fixo, de um custo variável ou de um custo com componentes mistas. Para tal, deverá defini-lo em termos de valores percentuais, nas colunas aplicáveis.

Para o ano 0, deverá ser referido o número de meses a considerar.

Para os anos seguintes, deverá ser incluída a taxa de incremento anual.

Empresa: XPTO, Lda

(valores em euros)

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Nº Meses	2	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Subcontratos	21%		100%							
Electricidade	21%	80%	20%							
Combustíveis	21%		100%							
Água	5%	80%	20%							
Outros Fluidos	21%		100%							
Ferramentas e Utensílios	21%		100%							
Livros e doc. técnica	21%	80%	20%							
Material de escritório	21%	80%	20%							
Artigos para oferta	21%		100%							
Rendas e alugueres	21%		100%							
Despesas de representação	21%		100%							
Comunicação	21%	70%	30%							
Seguros		100%								
Royalties	21%		100%							
Transportes de mercadorias	21%		100%							
Deslocações e estadas	21%		100%							
Comissões	21%		100%							
Honorários	21%	100%								
Contencioso e notariado	21%		100%							
Conservação e reparação	21%	70%	30%							
Publicidade e propaganda	21%		100%							
Limpeza, higiene e conforto	21%	100%								
Vigilância e segurança	21%	100%								
Trabalhos especializados	21%	80%	20%							
Outros form. e serviços	21%		100%							
TOTAL FSE										

FSE - Custos Fixos										
FSE - Custos Variáveis										
TOTAL FSE										
IVA										
FSE + IVA										

6. Custos com o Pessoal

Este quadro expressa os custos com o pessoal da empresa. Ele está dividido entre Gerência/Administração e restante Pessoal, dado existirem taxas diferenciadas de Segurança Social.

Poderão ser individualizados os colaboradores e respectivas remunerações, ou colocados os valores previstos para diversos sectores (ex: Sector Produção, Comercial, etc.). Os valores a colocar serão sempre anuais.

Para o ano 0, deverá ser referido o número de meses a considerar.

Para os anos seguintes, deverá ser incluído a taxa de incremento anual.

Como elaborar um plano de negócios

Empresa: XPTO, Lda (valores em euros)

Custos com Pessoal

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Nº Meses	2	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

<u>Quadro de Colaboradores</u>		Rem. Base Mensal	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<u>Gerência / Administração</u> (nominal)								
-								
-								
Sub-Total Remunerações								

<u>Pessoal</u>			2006	2007	2008	2009	2010	2011
<i>Categorias</i>	<i>Nº de trabalhadores</i>	<i>Rem. Base Média Mensal</i>						
Sub-Total Remunerações								

TOTAL Remunerações								
---------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Nº de colaboradores (Incluindo Gerência)								
---	--	--	--	--	--	--	--	--

<u>Outros Custos</u>		2006	2007	2008	2009	2010	2011
Segurança Social							
Gerência / Administração	21,25%						
Outro Pessoal	23,75%						
Seguros Acidentes de Trabalho	1%						
Subsídio Alimentação	126,50						
Formação							
Outros custos com pessoal							
TOTAL OUTROS CUSTOS							

TOTAL CUSTOS PESSOAL							
-----------------------------	--	--	--	--	--	--	--

<u>QUADRO RESUMO</u>	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Vencimentos						
Gerência/Administração						
Pessoal						
Encargos						
Seguros Acidentes de Trabalho						
Sub. Alimentação						
Formação						
Outros custos com pessoal						
TOTAL CUSTOS PESSOAL						

<u>Retenções Colaboradores</u>		2006	2007	2008	2009	2010	2011
Retenção SS Colaborador							
Gerência / Administração	10,00%						
Outro Pessoal	11,00%						
Retenção IRS Colaborador	15,00%						
TOTAL Retenções							

7. Investimentos

Neste quadro deverão ser introduzidas todas as informações sobre os investimentos a realizar, nomeadamente a sua natureza, valor período em que está previsto ocorrer e estando já definida a taxa de amortização a utilizar.

Nestas projecções está implícito o método de amortização em quotas constantes.

Empresa: XPTO, Lda

(valores em euros)

Investimento

Investimento por ano*	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Imobilizado Incorpóreo						
Despesas de Instalação						
Despesas de I&D						
Propriedade Industrial e O. Direitos						
Trespases						
Outras imobilizações incorpóreas						
Total Imobilizado Incorpóreo						
Imobilizado Corpóreo						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e outras construções						
Equipamento básico						
Equipamento de transporte						
Ferramentas e utensílios						
Equipamento administrativo						
Taras e vasilhame						
Outras imobilizações corpóreas						
Total Imobilizado Corpóreo						
TOTAL INVESTIMENTO						

*Deverão ser considerados, quando aplicável investimentos de reposição

Valores Acumulados Balanço	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Imobilizado Incorpóreo						
Despesas de Instalação						
Despesas de I&D						
Propriedade Industrial e O.Direitos						
Trespases						
Outras imobilizações incorpóreas						
Total Imobilizado Incorpóreo						
Imobilizado Corpóreo						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e outras construções						
Equipamento básico						
Equipamento de transporte						
Ferramentas e utensílios						
Equipamento administrativo						
Taras e vasilhame						
Outras imobilizações corpóreas						
Total Imobilizado Corpóreo						
TOTAL IMOBILIZADO						

Amortizações do Exercício	Taxa	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Imobilizado Incorpóreo							
Despesas de instalação	33,33%						
Despesas de I&D	33,33%						
Propriedade Industrial e O.Direitos	33,33%						
Trespases	33,33%						
Outras imobilizações incorpóreas	33,33%						
Total Imobilizado Incorpóreo							
Imobilizado Corpóreo							
Terrenos e recursos naturais							
Edifícios e outras construções	5,00%						
Equipamento básico	20,00%						
Equipamento de transporte	25,00%						
Ferramentas e utensílios	25,00%						
Equipamento administrativo	25,00%						
Taras e vasilhame	14,29%						
Outras imobilizações corpóreas	20,00%						
Total Imobilizado Corpóreo							
TOTAL AMORTIZAÇÕES							

8. Investimento necessário em Fundo de Maneio

Na sequência da análise anterior, é importante definir claramente as necessidades de fundo de maneio resultantes, ou seja, as necessidades de fundos de tesouraria que o projecto necessitará para poder progredir sem estrangulamentos do ponto de vista de Tesouraria.

Um inadequado financiamento das necessidades de fundo de maneio pode inviabilizar um projecto, mesmo que ele seja atractivo do ponto de vista de resultados.

Empresa:		XPTO, Lda					(valores em euros)
Investimento em Fundo Maneio Necessário							
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
Necessidades Fundo Maneio							
Reserva Segurança Tesouraria							
Clientes							
Existências							
*							
*							
TOTAL							
Recursos Fundo Maneio							
Fornecedores							
Estado							
*							
TOTAL							
Fundo Maneio Necessário							
Investimento em Fundo de Maneio							

* A considerar caso seja necessário

9. Financiamento

Nestes quadros está expressa a forma de financiamento do projecto. O financiamento de uma empresa ou projecto deverá sempre cumprir a regra do equilíbrio financeiro, ou seja, as necessidades de médio e longo prazo, como sejam os investimentos em capital fixo, deverão ser financiados no médio e longo prazo, sendo as necessidades de curto prazo financiadas em igual período de tempo.

Este quadro contempla várias alternativas de financiamento, como seja através de capitais próprios, suprimientos, empréstimos de médio e longo prazo. O utilizador apenas deverá indicar qual a margem de segurança que entende adequada para a variação no investimento, e o financiamento de equilíbrio necessário, que resulta das necessidades de fundo de maneio do projecto. Os restantes valores resultam das restantes folhas, cumprindo a regra referida no parágrafo anterior.

Empresa: **XPTO, Lda** (valores em euros)

Financiamento

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Investimento = Capital Fixo + FMN						
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Necessidades de financiamento						

Fontes de Financiamento	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Meios Libertos						
Capitais Próprios						
Empréstimos de Sócios / Suprimentos						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito						
TOTAL						

Ano 0

Capital em dívida (início período)						
Taxa de Juro		5%	5%	5%	5%	5%
Juro Anual						
Reembolso Anual						
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida						
Valor em dívida						

Ano 1

Capital em dívida (início período)						
Taxa de Juro		5%	5%	5%	5%	5%
Juro Anual						
Reembolso Anual						
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida						
Valor em dívida						

Ano 2

Capital em dívida (início período)						
Taxa de Juro			5%	5%	5%	5%
Juro Anual						
Reembolso Anual						
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida						
Valor em dívida						

Ano 3

Capital em dívida (início período)						
Taxa de Juro				5%	5%	5%
Juro Anual						
Reembolso Anual						
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida						
Valor em dívida						

Ano 4

Capital em dívida (início período)						
Taxa de Juro					5%	5%
Juro Anual						
Reembolso Anual						
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida						
Valor em dívida						

Ano 5

Capital em dívida (início período)						
Taxa de Juro						5%
Juro Anual						
Reembolso Anual						
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida						
Valor em dívida						

Capital em dívida						
--------------------------	--	--	--	--	--	--

Juros pagos com Imposto Selo incluído						
Reembolso						

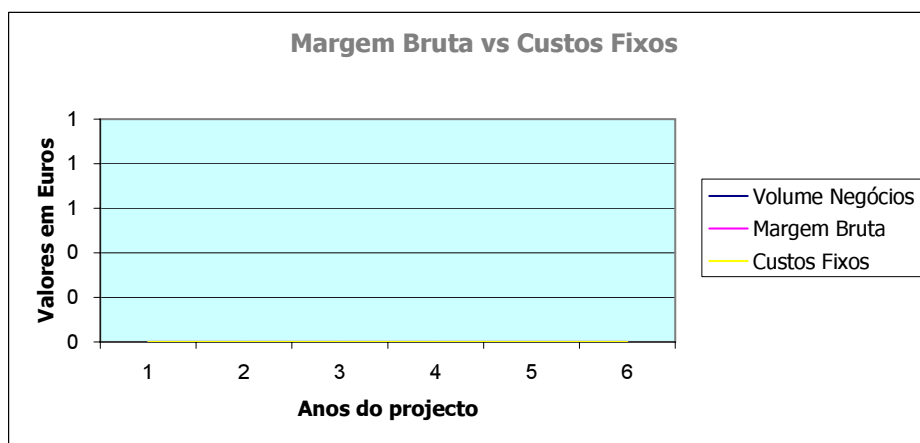
10. Demonstração de Resultados

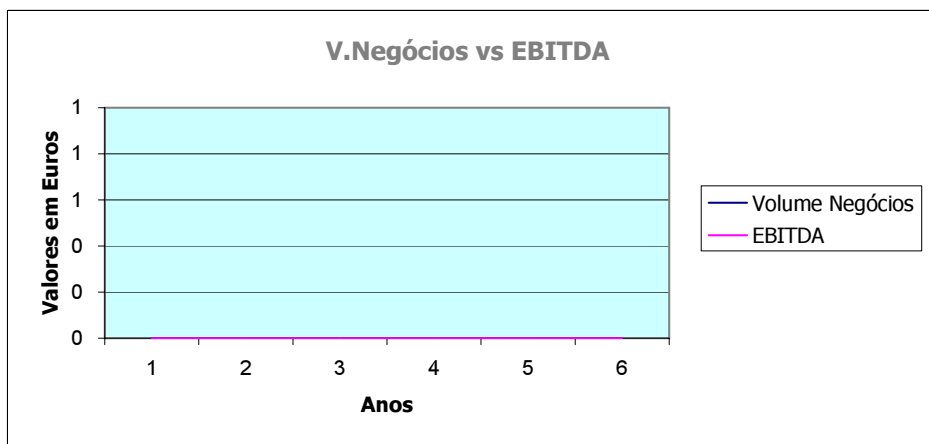
Este mapa compara os proveitos e custos resultantes da actividade da empresa. Trata-se, como é sabido, de um dos Relatórios fundamentais, que nos permite determinar o potencial de libertação de resultados do Projecto. Não é necessário introduzir qualquer dado neste mapa, uma vez que os valores que apresenta resultam dos pressupostos introduzidos anteriormente.

Através da Demonstração de Resultados, consegue-se apreender se a empresa ou projecto apresentam rentabilidade líquida positiva ou se ao contrário dão prejuízo, e constitui-se como **a primeira abordagem à viabilidade do projecto**.

Empresa: XPTO, Lda		(valores em euros)					
Demonstração de Resultados Previsional							
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
Vendas							
Prestações de Serviços							
Volume de Negócios							
(-) Variação da Produção							
CMVMC							
Outros custos variáveis (FSE)							
Margem Bruta de Contribuição							
	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
FSE- Custos Fixos							
Resultado Económico							
Impostos							
Custos com o Pessoal							
% de Vendas	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
Outros Custos Operacionais							
Outros Proveitos Operacionais							
EBITDA							
Amortizações							
Provisões							
EBIT							
Custos Financeiros				0	0	0	
Proveitos Financeiros							
RESULTADO FINANCEIRO				-0	-0	-0	
Custos Extraordinários							
Proveitos Extraordinários							
RAI				-0	-0	-0	
Impostos sobre os lucros							
RESULTADO LÍQUIDO				-0	-0	-0	
% DOS CUSTOS DE ESTRUTURA S/VN	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
% DO RESULTADO LÍQUIDO S/VN	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	

Este constitui a componente base para a análise de *break-even* do projecto referida no início como fundamental. Exemplos da análise a realizar:





11. Mapa de Cash Flow

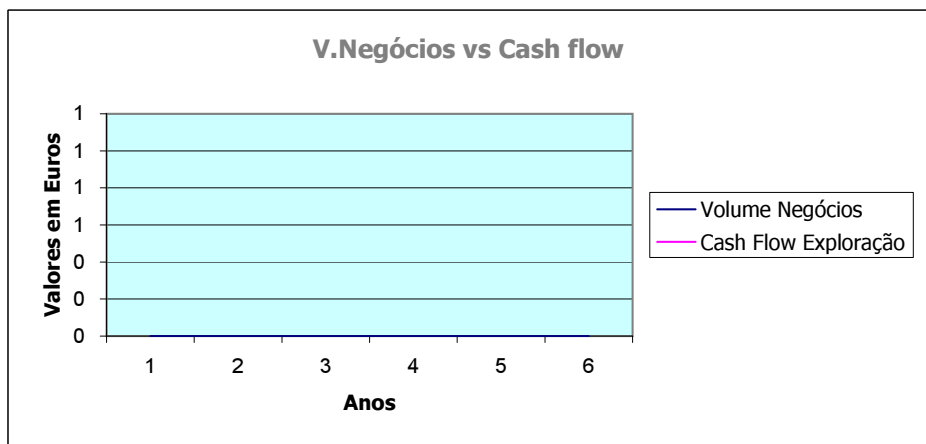
Este mapa evidencia a tradução monetária da actividade da empresa, nomeadamente os valores libertados pela actividade e as suas necessidades de financiamento. Não é necessária a introdução de qualquer valor.

Empresa: XPTO, Lda

(valores em euros)

Mapa de Cash Flows Operacionais

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)						
Amortizações do exercício						
Provisões do exercício						
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio						
CASH FLOW de Exploração						
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo						
Free cash-flow						
CASH FLOW acumulado						



12. Plano Financeiro

Da análise até agora construída, é possível extrair o chamado Plano Financeiro, ou seja, um mapa que define claramente as Origens e Aplicações de Fundos do projecto e que constitui normalmente uma componente importante na análise do mesmo.

Empresa:		XPTO, Lda				
(valores em euros)						
Plano de Financiamento						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos						
Capital Social (entrada de fundos)						
Empréstimos Obtidos						
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN						
Empréstimos de sócios / suprimentos						
Proveitos Financeiros						
Total das Origens						
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo						
Inv Fundo de Maneio						
Imposto sobre os Lucros						
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos						
Encargos Financeiros				0	0	0
Total das Aplicações				0	0	0
Saldo de Tesouraria Anual				0	0	0
Saldo de Tesouraria Acumulado				0	0	0
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo				0	0	0
Soma Controlo				0	0	0

13. Balanço

Tal como a Demonstração de Resultados, este mapa resulta da introdução dos pressupostos anteriores. Ele expressa a situação patrimonial da empresa ou projecto e será, também, uma componente fundamental na análise do projecto.

Empresa: XPTO, Lda

(valores em euros)

Balanço Previsional

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ACTIVO						
Imobilizado						
Imobilizado Incorpóreo						
Imobilizado Corpóreo						
Amortizações Acumuladas						
Existências						
Matérias Primas e Subsidiárias						
Produtos Acabados e em Curso						
Mercadorias						
Créditos de curto prazo						
Dívidas de Clientes						
Estado e Outros Entes Públicos						
Outros devedores						
Disponibilidades						
Aplicações Financeiras						
Acréscimos e Diferimentos						
TOTAL ACTIVO						

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital Social						
Suprimentos						
Prestações Suplementares						
Reservas de reavaliação						
Reservas e Resultados Transitados					0	0
Resultados Líquidos				0	0	0
TOTAL CAPITAIS PRÓPRIOS				0	0	0

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
PASSIVO						
Provisão para impostos						
Dívidas a 3º - M/L Prazo						
Dívidas a Instituições de Crédito						
Dívidas a Fornecedores de Imob						
Suprimentos						
Outros credores						
Dívidas a 3º - Curto Prazo						
Dívidas a Instituições de Crédito				0	0	0
Dívidas a Fornecedores						
Estado e Outros Entes Públicos						
Outros credores						
Acréscimos e Diferimentos						
TOTAL PASSIVO				0	0	0

TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS				0	0	0
--	--	--	--	----------	----------	----------

14. Indicadores Económico-Financeiros

Este mapa representa um conjunto de indicadores económicos e financeiros, amplamente difundidos e aceites e que pretende complementar a análise do projecto.

Empresa: XPTO, Lda

Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Taxa de Crescimento do Negócio			#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Eficiência Operacional		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Margem Operacional das Vendas		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Rentabilidade Líquida das Vendas		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Peso dos Custos c/ Pessoal nos PO		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Return On Investment (ROI)		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Rendibilidade do Activo		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Rotação do Activo		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Rotação do Imobilizado		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)		#DIV/0!	#DIV/0!	100%	67%	40%
Rotação dos Capitais Próprios		#DIV/0!	#DIV/0!	0%	0%	0%

INDICADORES FINANCEIROS	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Autonomia Financeira		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Solvabilidade Total		#DIV/0!	#DIV/0!	-5%	-8%	-13%
Endividamento Total		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Endividamento ML Prazo		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Liquidez Geral		#DIV/0!	#DIV/0!	0%	0%	0%
Liquidez Reduzida		#DIV/0!	#DIV/0!	0%	0%	0%

ANÁLISE DO EQUILÍBRIO FINANCEIRO	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Capitais Permanentes		0	0	0	0	0
Activo Fixo		0	0	0	0	0
FUNDO DE MANEIO LÍQUIDO		0	0	0	0	0
Necessidades Cíclicas		0	0	0	0	0
Recursos Cíclicos		0	0	0	0	0
NECESSIDADES FUNDO DE MANEIO		0	0	0	0	0
Tesouraria Activa		0	0	0	0	0
Tesouraria Passiva		0	0	0	0	0
TESOURARIA LÍQUIDA		0	0	0	0	0
CONTROLO : TRL = FML - NFM		0	0	0	0	0
Varição do FML			0	0	0	0
Varição das NFM			0	0	0	0
Varição da TRL			0	0	0	0

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Margem Bruta		0	0	0	0	0
Grau de Alavanca Operacional		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Ponto Crítico		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Margem de Segurança		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

Estes indicadores são calculados automaticamente. Representam os indicadores mais usados e que os analistas tipicamente irão analisar.

Os analistas e as entidades financeiras têm normalmente valores médios de mercado em função do tipo de mercado, negócio, fase, etc. Se estiver a desenvolver produtos para mercados já existentes, tente obter junto de fontes credíveis (por exemplo, a banca) os valores médios do mercado em que se irá inserir. Este constituirá um critério fundamental na análise que será feita.

15. Avaliação do Projecto

A valorização é um tema complexo e que depende de modelos que diferem em função dos analistas que irão realizar o trabalho. No entanto, existem conceitos base que normalmente são utilizados e que são aqui implementados. Em função do processo concreto, poderá/deverá discutir este ponto directamente com a entidade que está a avaliar o seu projecto.

A avaliação da empresa ou projecto é aqui apresentada em 3 formas fundamentais:

- Taxa Interna de Rentabilidade
- *Payback Period*
- Valor actual líquido, ou seja,

na perspectiva de que o seu valor é o que resultar do somatório dos *cash flows* líquidos actualizados a uma taxa que:

- na perspectiva do investidor- seja a resultante do somatório da taxa de remuneração de uma aplicação sem risco com um prémio de risco que o investidor entenda como a sua remuneração mínima;
- na perspectiva do projecto- seja a resultante do custo médio ponderado do capital ao ano 0 (ano onde ocorre o maior volume de investimento).

Como elaborar um plano de negócios

Empresa: XPTO, Lda

Avaliação do Projecto / Empresa

Na perspectiva do Projecto	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Free Cash Flow to Firm	0	0	0	0	0	0	0
WACC	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	13,28%	13,38%	13,38%	13,38%
Factor de actualização	1	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Fluxos actualizados	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Valor Actual Líquido (VAL)	#DIV/0!						
	#NUM!	#VALUE!	#VALUE!	#VALUE!	#VALUE!	#VALUE!	#VALUE!
Taxa Interna de Rentabilidade	#VALUE!						
Pay Back period	0 Anos						

WACC

	Peso		Custo	Custo ponderado
Ano 0				
Passivo Médio e Longo Prazo	0	#DIV/0!	5%	#DIV/0!
Capital Próprio	0	#DIV/0!	13%	#DIV/0!
	0	#DIV/0!		#DIV/0!
Ano 1				
Passivo Médio e Longo Prazo	0	#DIV/0!	5%	#DIV/0!
Capital Próprio	0	#DIV/0!	13%	#DIV/0!
	0	#DIV/0!		#DIV/0!
Ano 2				
Passivo Médio e Longo Prazo	0	#DIV/0!	5%	#DIV/0!
Capital Próprio	0	#DIV/0!	13%	#DIV/0!
	0	#DIV/0!		#DIV/0!
Ano 3				
Passivo Médio e Longo Prazo	0	0%	5%	0,0%
Capital Próprio	0	100%	13%	13,3%
	0	100%		13,3%
Ano 4				
Passivo Médio e Longo Prazo	0	0%	5%	0,0%
Capital Próprio	0	100%	13%	13,4%
	0	100%		13,4%
Ano 5				
Passivo Médio e Longo Prazo	0	0%	5%	0,0%
Capital Próprio	0	100%	13%	13,4%
	0	100%		13,4%

Na perspectiva do Investidor	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Free Cash Flow do Equity	0	0	0	0	0	0	0
Taxa de juro de activos sem risco	3,00%	3,09%	3,18%	3,28%	3,38%	3,48%	3,58%
Prémio de risco de mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Actualização	13,30%	13,40%	13,50%	13,61%	13,71%	13,83%	13,94%
Factor actualização	1	1,134	1,287	1,462	1,663	1,893	2,156
Fluxos Actualizados	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
Valor Actual Líquido (VAL)	0						
	#NUM!	#NUM!	#NUM!	#NUM!	#NUM!	#NUM!	#NUM!
Taxa Interna de Rentabilidade	#NUM!						
Pay Back period	0 Anos						

16. Gráficos

Neste *folder* do Modelo, são apresentados alguns gráficos que reflectem a evolução de algumas das variáveis críticas do negócio e que você tipicamente deverá aproveitar para incorporar directamente no seu Plano de Negócios.

Uma vez estabilizado o modelo, a informação mais relevante - constante dos referidos gráficos - deverá ser incorporada no Plano de Negócios e o modelo completo num anexo específico desse mesmo Plano de Negócios.

17. Cálculos Auxiliares

Para facilitação de alguns cálculos é disponibilizada uma folha no último *folder* do modelo.

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.

Será necessário produzir relatórios regulares, que são úteis tanto para a gestão da empresa como para entidades terceiras como auditores, inspecção fiscal e bancos.

Existe a tendência para as pequenas empresas considerarem que uma documentação adequada e mesmo a contabilidade são uma perda de tempo que tem de ser feita apenas para obedecer a requisitos legais.

Ao contrário, hoje é reconhecido em todos os mercados avançados que um adequado sistema de governo e controlo - ajustado à dimensão de cada empresa - é uma componente essencial do valor da referida empresa e/ou projecto.

Os gestores da nova empresa precisam de saber/poder determinar quais são os indicadores do sucesso da actuação em cada um dos sectores da empresa.

Os departamentos devem ser instruídos a recolher com a periodicidade adequada a informação relevante e a apresentar as conclusões de forma simples mas relevante para a compreensão do que se passa a cada momento. A informação, clara e facilmente utilizável, deve permitir que se possam tomar acções em tempo útil no sentido de corrigir situações que o exijam.

As três áreas fundamentais onde o controlo é imprescindível desde o início e onde deve incidir a maior atenção são:

- Vendas
- Produção
- Informação Financeira

As informações sobre as vendas devem ser convenientemente recolhidas e processadas pelo responsável da equipa de vendas ou por sistemas automatizados, no caso de projectos mais complexos. A informação

necessária pode incluir relatórios sobre as vendas por tipo de produto, as vendas por cada cliente, vendas por delegado/vendedor, vendas originadas por visitas, e vendas realizadas por contacto telefónico. Fichas de cliente serão necessárias para indicar as visitas e telefonemas efectuados, as vendas realizadas e opiniões manifestadas. Se relevantes, podem considerar-se outros tipos adicionais de relatório.

Actualmente, existem soluções de *software* que asseguram uma adequada gestão de todo este ciclo (CRM) a custos muito acessíveis e recomenda-se a sua avaliação e instalação, pelo menos, para projectos muito dependentes de forças de vendas numerosas ou com razoável dispersão geográfica.

Devem também ser criados relatórios para analisar os custos, eficiência, rapidez e qualidade de produção, o tempo necessário para produzir componentes individuais, taxas de desperdícios, e a taxa de produção de cada uma das máquinas, custos com materiais e de energia. Estes serão tendencialmente analisados pelo Departamento de Produção, mas também têm de ser facilmente perceptíveis para aqueles que, dentro da companhia (como o Departamento Financeiro), os devem analisar dentro do contexto total dos custos do negócio e da informação de gestão.

Na área do Controlo Financeiro, será necessário decidir se o negócio terá dimensão suficiente para que seja necessário criar um Departamento Financeiro ou de Contabilidade próprio ou se estas actividades podem ser efectuadas por especialistas externos. A opção interna é a mais desejável para uma empresa que planeie atingir uma dimensão razoável. No entanto, se os recursos são escassos no início, a alternativa poderá ser o de aproveitar alguém dentro da empresa que possa realizar as funções contabilísticas essenciais numa base diária, e usar depois uma firma de Contabilidade que processará a informação numa base regular. O aumento do negócio e da sua complexidade deverá implicar a criação de um Departamento Financeiro que terá por missão assegurar todos os circuitos e a produção de toda a informação relevante para uma adequada gestão a este nível.

Alguns elementos fundamentais do ponto de vista Financeiro

- Que tipo de contabilista e forma de contabilidade é que foi escolhido?
- Que tipo de controlo de informação será produzido e com que frequência?
- Que outros tipos de controlo do negócio vão ser implementados (produção, pessoal, qualidade, ambiental...)?
- Que sistemas de informação se vão usar?
- Quem serão os auditores?

9. Investimento necessário

Os passos anteriormente dados conduzem, normalmente, a que haja informação suficiente para permitir aos potenciais investidores uma tomada de decisão.

É, no entanto, comum recorrer também a um aconselhamento sobre quais as potenciais estruturas de financiamento.

Em termos gerais, as principais opções disponíveis são as participações no Capital da Empresa (pelos promotores ou entidades terceiras como as entidades de Capital de Risco) ou o financiamento com Capital Alheio, que pode revestir várias formas de dívida: emissões obrigacionistas, empréstimos a curto e longo prazo, papel comercial, etc.

Na altura da escolha das potenciais formas de financiamento, será necessário especificar qual a necessidade de capital de base e os fundos necessários para a compra das instalações, do equipamento e de todo o tipo de investimento inicial necessário. O período de financiamento deve ser especificado e também se este investimento pode ser faseado ou se deverá ser feito de uma única vez.

A componente de financiamento assegurada pelos promotores tem de ser especificada, uma vez que esse é, normalmente, um pré-requisito assumido pelos potenciais financiadores: que os promotores possuam um nível de compromisso satisfatório dos seus próprios recursos antes que os financiadores estejam dispostos a avançar com mais fundos.

Noções fundamentais a assegurar:

- Baseado nas suas projecções financeiras, que fundos necessitará para iniciar o seu negócio e quando prevê que comece a ter Receitas da sua actividade.
- Baseado no seu *cash-flow forecast*, fundamente quando necessitará das várias entradas de fundos previstas.
- Quanto capital irá investir ?
- Onde espera você ir arranjar os outros fundos? Empréstimos? Aumentos de capital?
- Que acções ou outros bens estão eventualmente disponíveis como caução?
- Como pode o negócio falhar e qual o nível de risco?
- Como é que tenciona gerir ou minimizar esses riscos e quais as suas consequências?
- O que está a oferecer a um investidor externo?
- Que saídas/possibilidades de venda estão disponíveis para um investidor e ao fim de quantos anos?

Documentos de Suporte que deverão ser incluídos

No mínimo, deverão ser incluídos os seguintes anexos:

- Modelo Financeiro preenchido e adequadamente justificado;
 - Deverão ser criados anexos com informação de mercado relevante para fundamentar os vários pressupostos citados para elaboração das projecções de Vendas e Custos.
- Declarações de impostos dos últimos 3 anos (para projectos sobre empresas já existentes);
- Para negócios de franchising, uma cópia do contrato de *franchise* e todos os documentos de suporte fornecidos pelo franchisador;
- Cópia da proposta de aluguer ou acordo de compra para construção do(s) espaço(s);
- Cópia das licenças, patentes e outros documentos legais;
- No caso de produtos, descrições e especificações técnicas;
- Acordos de parcerias existentes, em caso aplicável;
- CV's dos promotores.