

Módulo

Plano de Negócios



Tópicos de estudo

Este módulo está estruturado em 2 tópicos de estudo:

1. Importância do Plano de Negócios
2. A estrutura do Plano de Negócios



Objectivos de aprendizagem

Objectivos gerais de aprendizagem:

- Entender a importância e em que consiste o plano de negócios.
- Conhecer a estrutura do plano de negócios.
- Compreender os elementos constituintes do plano de negócios e o que incluir em cada um.
- Ilustrar alguns cuidados a ter na elaboração do plano de negócios.

Tópico

1

A importância do Plano de Negócios



Palavras do Professor

Agora que já se decidiu a ser empreendedor, já desenvolveu o seu modelo de negócio (Módulo A), seleccionou o mercado alvo e sabe como actuar a nível das políticas do marketing-mix (Módulo B), determinou o montante de investimento necessário e as fontes de financiamento (Módulo C), é o momento de escrever o seu plano de negócios. Nesta parte apresentamos os elementos que constituem um plano de negócios.

A forma mais eficaz de apresentar o negócio é descrever a oportunidade que o empreendedor identificou – isto é, o problema a resolver ou a necessidade a satisfazer – e, depois, descrever como o negócio vai ser direccionado para essa necessidade.

Lembre-se que o plano de negócios é o documento que vai apresentar, por exemplo, a financiadores para tentar captar o seu interesse.

Não divulgue o seu plano de negócios a qualquer pessoa porque este é o documento descritivo do que a sua nova empresa vai fazer.

Conceitos gerais



Questão

O que é um Plano de Negócios?

Um plano de negócio é uma narrativa escrita que descreve o que o novo negócio pretende atingir. Na maioria das situações o plano de negócio tem dois usos – dentro da empresa e fora da empresa: dentro da empresa, o plano ajuda a desenvolver um “road map” a seguir na execução das estratégias e planos, fora da empresa, apresenta aos investidores potenciais e outros *stakeholders* qual é a oportunidade de negócio que a empresa persegue e como o pensa fazer.

A estrutura base do plano de negócios é bastante padronizada porque há um conjunto de elementos que são, necessariamente, sempre importantes. Por exemplo, é importante perceber o seu modelo de negócios. É importante saber qual é o mercado alvo que deseja conquistar. É importante conhecer quem são os seus concorrentes. Mas, é também importante conhecer os montantes do investimento e as fontes de financiamento.

Vamos ver brevemente cada uma destas partes.

Na verdade, cada um destes assuntos já foi tratado individualmente em Módulos anteriores pelo que agora fazemos apenas uma breve compilação.



Questão

Quem vai escrever o plano de negócios?
Devo contratar alguém especializado?

Deve ser o empreendedor a escrever o Plano de Negócios e não os especialistas, embora o empreendedor possa, e deva, socorrer-se do apoio de especialistas para a sua elaboração. A ajuda de um especialista ou de um consultor é importante mas é também importante que você participe activamente na sua elaboração.

Porquê? Porque durante este processo vai detectar lacunas, inconsistências, fontes de incerteza em que não tinha pensado.

Vamos, então, ver o plano de negócios e lembramos que o objectivo é compreender os principais tópicos de um plano de negócios.

Avisamos que: elaborar um plano de negócios não é tarefa que se faça rapidamente e vai exigir algum esforço de pesquisa, pensamento, análise e possivelmente conversa com conhecidos para ir melhorando a sua ideia.

Mas antes de passarmos à análise de cada um dos elementos da estrutura do plano de negócios:



Destaque

Escreva o plano de forma simples e concisa mas coerente e completa.

Isto é, evite palavreado complexo, frases longas, erros ortográficos, frases de compreensão difícil, parágrafos demasiado longos. Antes, foque os aspectos essenciais, inclua figuras e tabelas que facilitem a compreensão dos dados e informações, escreva de forma objectiva e inclua dados e previsões realistas e que consiga suportar e explicar.

No fundo, a questão importante é:



Questão

Qual ou quais as mensagens que quer transmitir no plano de negócios?

Há um conjunto de mensagens importantes:

- Quem é o empreendedor ou equipa promotora e qual a sua competência para este negócio?
- Em que consiste o produto ou serviço?
- O mercado alvo é realista? Atractivo? Attingível?
- O negócio tem viabilidade económica... viabilidade estratégica... viabilidade organizacional?
- As previsões financeiras têm sentido? Estão elaboradas com base em dados realistas?



Destaque

Note que os planos podem falhar por variadas razões e na sua maioria estas prendem-se com a elaboração imperfeita do plano.

- Qual a ideia que o promotor tem para a nova empresa?

Alguns exemplos de imperfeições:

- Os objectivos definidos não são realistas demonstrando fraca capacidade de análise dos empreendedores.
- O empreendedor não se compromete suficientemente com o negócio.
- O empreendedor não fez uma análise da concorrência.
- A análise do mercado alvo não está bem fundamentada em necessidades identificadas ou a sua dimensão não é realista face à capacidade da nova empresa.
- O empreendedor não transmite confiança.
- Apresentação deficiente do plano.
- Todas estas lacunas são ultrapassáveis!

Tópico

A estrutura do Plano de Negócios

2



Palavras do Professor

A estrutura base do plano de negócios é bastante padronizada porque há um conjunto de elementos que são, necessariamente, sempre importantes. Por exemplo, é importante perceber o seu modelo de negócios. É importante saber qual é o mercado alvo que deseja conquistar. É importante conhecer quem são os seus concorrentes. Mas, é também importante conhecer os montantes do investimento e as fontes de financiamento.

Vamos ver brevemente cada uma destas partes.

Um plano de negócios poderá ter vários níveis de complexidade; contudo, deverá ter uma estrutura como a ilustrada abaixo e descrita sumariamente de seguida.

Estrutura do Plano de Negócios

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

1. Introdução ou Sumário Executivo

O sumário executivo é uma parte importante do plano de negócios, visto que é a primeira parte a ser lida pelos potenciais investidores. Desta forma, se não for claro e interessante e não demonstrar os méritos do negócio... é provável que desencoraje os analistas de uma leitura integral do plano.

O sumário executivo deve ser curto e dar uma “radiografia” do negócio.



Questão

O que é que isto significa?

Significa que deve fazer uma apresentação breve da empresa, do modelo de negócio, da oportunidade no mercado e a razão da oportunidade (por exemplo, face a uma alteração da legislação), da necessidade a satisfazer (exemplo: qual o valor que o produto ou serviço irá acrescentar ao cliente), do investimento, da inovação tecnológica inerente e de possíveis vantagens competitivas.

2. Apresentação da Empresa

A apresentação da nova empresa é essencial.



Questão

Mas o que é importante salientar?

Neste ponto, não há grande novidade, devendo ser breve mas incluindo alguns aspectos relevantes como sejam:

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

Os promotores são, tipicamente, um dos aspectos que os investidores analisam atentamente. Portanto é fundamental que, além das informações básicas - como sejam os dados pessoais (nome, naturalidade, residência, etc.), a formação académica e outra formação complementar, a actividade profissional actual e a experiência profissional - incluamos quaisquer outros elementos que permitam demonstrar as competências individuais.

Note que informação adicional, tal como seja um currículo mais longo, pode ser remetido para anexo, pelo que incluímos aqui informação objectiva.

3. Análise do Meio Envolve

A análise do meio envolvente vai descrever e analisar o ambiente em que a empresa vai operar.

O objectivo é identificar os elementos que podem afectar as operações da empresa, afectem ou não outras empresas a operar no mesmo sector de actividade. Assim, quando fazemos a análise do ambiente devemos estar a pensar nos diversos factores ambientais representados na figura seguinte:

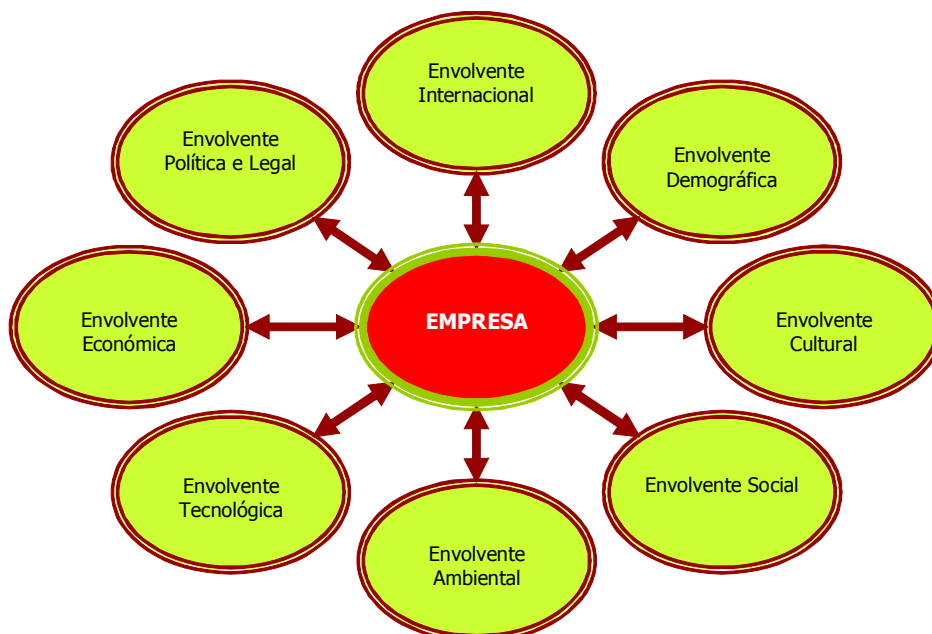


Figura 1: Elementos do meio envolvente que podem afectar as operações da empresa.

Vamos agora distinguir cada um destes elementos:

- **Demográficos:** os factores demográficos referem-se, por exemplo, à evolução da taxa de crescimento populacional, taxa de envelhecimento ou rejuvenescimento da população, distribuição etária, distribuição por sexo (ou género), as categorias sócio-profissional, os níveis de formação, etc.
- **Culturais:** os aspectos culturais reflectem-se na evolução dos valores e normas dominantes, nos estilos de vida, nas atitudes a respeito do trabalho, nas crenças e práticas religiosas, etc.
- **Sociais:** incluímos aqui a evolução e repartição dos rendimentos, as reivindicações, a ocorrência de instabilidade por virtude de confrontos sociais e laborais, os hábitos e costumes, etc.
- **Ambientais:** evolução da legislação e da preocupação da população com a protecção, preservação e conservação do ambiente natural.
- **Tecnológicas:** evolução dos conhecimentos científicos, investigação científica e técnica, desenvolvimentos tecnológicos, difusão nacional e internacional das inovações e tecnologias.
- **Económicas:** evolução das estruturas produtivas e distribuição, da conjuntura geral e sectorial, do consumo, dos investimentos, do nível de emprego, dos preços, da facilidade de obtenção de crédito, da despesa pública, etc.
- **Políticas:** incidência das políticas económicas, política externa, a atitude perante a empresa privada.
- **Legais (jurídicas e regulatórias):** enquadramento jurídico da actividade da empresa, a existência de legislação que interfere positiva ou negativamente com o sector de actividade, aspectos específicos da regulamentação do trabalho e da concorrência.
- **Relações Internacionais:** as relações internacionais são particularmente importantes para empresas que dependam mais fortemente de importações e exportações ou da prestação de serviços a clientes multinationais ou estrangeiros. Devemos, portanto, analisar a estabilidade económica e política do espaço onde pretendemos operar e potenciais riscos derivados de políticas proteccionistas.



Questão

Mas, o que devemos observar ao analisar o ambiente?

Note que, apesar do ambiente externo ser multidimensional, isto não significa que você vá ter de analisar cada uma e todas estas dimensões. Pode fazer uma análise breve de todos os elementos descritos anteriormente, mas o fundamental é fazer uma análise mais profunda das variáveis que lhe serão benéficas e daquelas que representam maior risco para a nova empresa.

4. Análise do Mercado

A análise do mercado é essencial e consiste em sabermos quem são os nossos clientes e concorrentes.

Clientes



Questão

Afinal, quem são os seus clientes?

Como define o mercado alvo?

Que necessidade é que a nova empresa vai procurar satisfazer?

Os clientes potenciais estão dispostos a pagar por esse produto ou serviço?

Estas são algumas das perguntas que vai responder nesta secção. Portanto, vai identificar o mercado alvo e qual o critério de segmentação que lhe permite definir quem são, onde estão, quando compram, porque compram, para que compram e qual o uso que dão ao que compram.

A análise do mercado exige, portanto, que façamos uma análise da procura existente (claro, é sempre importante prever se esperamos novas entradas no mercado e quais os modelos de negócio que estas empresas poderão vir a seguir – lembre-se que indústrias rentáveis atraem o interesse de outras empresas e de empreendedores). Mas, o essencial é que a análise dos clientes potenciais permite-lhe pensar melhor sobre a sua oferta. Ou seja, permite ajustar as características físicas do produto, a embalagem, o preço, os canais de distribuição, as táticas promocionais (ex.: publicidade).

Análise dos clientes

Quem compra	Clientes/Consumidores
O que compra	Produtos/Serviços
Porque compra	Motivações da compra
Quanto compra	Dimensão do mercado
Onde compra	Canais de distribuição
Quanto paga	Nível de preços

Concorrentes



Questão

O que é que eles estão a fazer?
 Como competem?
 Que vantagens têm?

Um processo semelhante deve ser seguido para a análise da concorrência, observando quem são, onde estão, quais os atributos do seu produto, quais os canais de distribuição que utilizam, quais as condições de preço que oferecem, etc.

A análise dos concorrentes – isto é, de outras empresas já a operar no mercado que satisfazem a mesma necessidade ou uma necessidade semelhante – é, também fundamental. Em particular é importante percebermos como é que a nossa nova empresa se posiciona face aos concorrentes? Será pelo modelo de negócio?



Exemplo

Por exemplo, a Dell Computers estabeleceu que apenas venderia os seus computadores pela Internet. Como é que esta forma de operar é diferente de empresas como a IBM ou a COMPAQ ou a Toshiba? Que necessidade terá a Dell identificado?

Ou seja, vamos expor porque é que o produto ou serviço tem condições de sucesso num dado mercado alvo, face às necessidades verificadas, e como a nova empresa se diferencia dos concorrentes. Recorde, novamente, que esta diferenciação pode ser conseguida oferecendo maior qualidade, menor preço, melhor serviço de assistência e serviço pós-venda, maior eficiência (por exemplo: menor consumo de energia), menor impacto ambiental, horário de abertura mais alargado, ambiente do estabelecimento mais animado ou acolhedor, entre muitos outros.

Análise dos concorrentes

Quem fabrica	Concorrência
O que fabrica	Produtos concorrentes
Quanto vende	Quotas de mercado
Onde vende	Canais de distribuição
Como vende	Preço e condições de venda

5. A Estratégia da Empresa

Já tratámos da estratégia para a nova empresa.

O plano de negócios deve conter uma parte dedicada à estratégia especificando aspectos como a visão, missão, os objectivos da empresa, a diferenciação do negócio, a análise SWOT (que analisamos à frente) e a estratégia adoptada face ao mercado alvo e aos concorrentes.

Em parte, a estratégia é a continuação da análise que fizemos antes quando estudámos a concorrência na medida em que estabelece como a empresa vai concorrer.

A visão e a missão

A estratégia da empresa é sempre (ou deve ser) orientada por objectivos e estes são enquadrados pela visão e pela missão que os empreendedores definem para a nova empresa.



Destaque

A **visão** consiste numa declaração da direcção em que a empresa pretende seguir. É, assim, orientadora do que a empresa deseja ser e deve ser indicativa do caminho a seguir, da imagem que quer dar de si própria e da filosofia que guiam a sua actuação.

A **missão** é uma declaração que deve reflectir a razão de ser da empresa, qual o seu propósito, o que é que faz, indicando o porquê da sua existência.

Os objectivos

Os objectivos devem ser específicos e podem ser definidos em termos de múltiplas dimensões. Por exemplo, podemos definir objectivos em termos de quota de mercado, de penetração no mercado, de expansão da gama de produtos, da diversificação geográfica das operações, mas também objectivos em termos de lucros.



Destaque

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

As **metas** são as acções específicas mensuráveis que constituem os passos para se atingir os objectivos.

Desta forma as metas deverão ser específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com horizontes temporais bem definidos.

É, pois, importante que as metas sejam **SMART**: **E**specíficas, **M**ensuráveis, **A**tingíveis, **R**elevantes, **T**emporais.

A análise SWOT

A Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) é uma ferramenta utilizada para fazer análise do cenário (ou análise do ambiente), utilizado como base para gestão e planeamento estratégico de uma empresa. No fundo, o que estamos a fazer ao conduzir uma análise SWOT é olhar para o ambiente interno da empresa (Forças e Fraquezas) e para o ambiente externo (Oportunidades e Ameaças).

Se o objectivo é tornar o seu plano atractivo, devemos ressaltar qualquer ponto forte da empresa e procurar minimizar possíveis pontos fracos (idealmente tentar solucioná-los).

Embora o ambiente externo esteja fora do controlo directo da empresa e do empreendedor, a nova empresa deve conhecê-lo e monitorizá-lo com frequência, de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. E, claro, a empresa pode sempre adaptar-se ao seu ambiente, tentar influenciá-lo (através de lobbying, associações comerciais e industriais) ou simplesmente mudar de ambiente.



Questão

Mas, que estratégia prosseguir?

Quanto a isto podemos optar por seguir uma das três estratégias genéricas definidas pelo professor Michael Porter, Professor na Universidade de Harvard, nos EUA:

- 1. Liderança** pelos custos: a empresa procura simplesmente reduzir ao máximo os seus custos de produção para oferecer preços mais baixos que qualquer outro concorrente;
- 2. Diferenciação:** a empresa oferece um produto/serviço diferente do dos concorrentes. Onde está a diferença? Pode estar no serviço, na qualidade, na imagem, na fiabilidade, no design, ... no fundo, em qualquer atributo que seja valorizado pelo mercado alvo;
- 3. Foco (ou enfoque):** a empresa persegue um pequeno segmento de mercado (ou nicho) e, eventualmente, tenta ser líder nesse segmento.

A estratégia tem de estar em sintonia com os objectivos, o marketing e as capacidades de recursos da empresa – nomeadamente os recursos financeiros para financiar planos de expansão da carteira de produtos, mercados (geográficos) ou de negócios.

6. O Plano de Marketing



Questão

Para que serve o plano de marketing?

Tal como já foi abordado no Módulo B, é no plano de marketing que descrevemos qual vai ser a estratégia global de marketing nas suas dimensões de Produto, Preço, Distribuição e Comunicação (também designadas por marketing-mix).

Devemos esclarecer quais os objectivos de vendas e os pressupostos em que assentam essas projecções da capacidade de vender, mas fundamental agora é como aplicamos o marketing-mix para ao mercado em termos de:

Política de Produto/Serviço – temos de definir o produto/serviço que comercializa, incluindo aspectos como a embalagem, design, marca, quantidade, etc;

Política de Preço – definir o preço e as condições de venda, incluindo condições de pagamento e comparando o preço face ao cobrado pelos concorrentes e ao rendimento disponível do mercado alvo. É fundamental decidir de imediato se vai procurar uma estratégia de preços de penetração (preço baixo para encorajar a experimentação) ou de desnatação (preço elevado que vai baixando à medida que os progressos permitem reduzir custos e se pretende atrair novas clientelas);

Política de Comunicação – utilizando os vários instrumentos de comunicação, publicidade, promoções, relações públicas, utilizados para promover o negócio junto do seu público-alvo.

Política de Distribuição – estabelecer qual o melhor canal de distribuição para chegar ao cliente (ex.: retalhistas, grossistas, venda directa, venda por catálogo, etc.);

7. O Plano de Organização e de Recursos Humanos

As empresas necessitam de recursos humanos e de uma estrutura organizacional para funcionarem eficazmente. Isto significa que é necessário planear as necessidades de recursos humanos, as competências que estes devem possuir e as suas tarefas. Portanto, é importante que inclua uma descrição breve da estrutura organizativa e da planificação dos recursos humanos, incluindo aqui aspectos como:

- Uma apresentação da equipa de trabalho, número de trabalhadores, funções e estrutura,
- Um organograma,
- As capacidades necessárias e perfil desejado,
- Um programa de formação dos colaboradores.

8. O Plano de Produção ou de Operações

É na parte correspondente ao plano de operações que vamos descrever como se realiza a fabricação dos produtos ou a prestação de serviços. Em alguns casos, o que será dependente da complexidade da própria produção e tecnologia utilizada, poderemos ter vantagem em analisar o *layout* de produção e explicar cada uma das fases do processo de produção/prestação de serviços.

Em particular, no caso dos serviços, se o modelo de negócio for novo, precisaremos de explicar em que consiste. No entanto, note que já na introdução e mesmo no sumário executivo pode ter incluído uma breve descrição. Evite demasiada repetição e seja sucinto, coerente e exponha toda a informação relevante.

9. O Plano Económico – Financeiro

É no plano económico-financeiro que o empreendedor demonstra as capacidades da sua nova empresa quanto à viabilidade financeira da empresa e probabilidade de sucesso.

É aqui que incluímos os aspectos relativos ao plano de investimento, e aspectos os relativos ao plano de financiamento.

Assim, o plano económico-financeiro vai incluir as demonstrações financeiras (balanço, demonstração de resultados, mapas de aplicações e origem de fundos) para análise histórica, e para a projecção da evolução do negócio nos próximos anos (em regra, três a cinco anos).

Este plano deve, também, incluir um orçamento de tesouraria (previsão de recebimentos e pagamentos a realizar num determinado período) pelo menos para o primeiro ano de actividade e, eventualmente, uma análise do ponto crítico das vendas - volume de vendas em valor e em quantidade para o qual a empresa obtém "lucro zero", tal como analisámos no Módulo C.

Assim, revendo um conceito que devemos ter presente:



Questão

A demonstração de resultados reflecte os proveitos e os custos ocorridos ao longo de um determinado período de tempo – trimestre, semestre ou ano. A diferença entre os proveitos e custos constitui o lucro da empresa durante o período considerado.

É no plano de investimento que se discrimina quais as rubricas onde são feitos os investimentos (exemplo: equipamentos fabris e de escritório, edifícios, patentes, marcas, software, decoração, viaturas, etc.) e quais os montantes envolvidos.

Portanto, especificaremos todos os recursos que a nova empresa vai necessitar para poder funcionar.

Em essência, o plano de financiamento vai discriminar quais os recursos financeiros necessários à empresa e quais as fontes de financiamento.

Recorde que, como vimos no Módulo de financiamento, o empreendedor pode recorrer quer às suas próprias poupanças, empréstimos de familiares ou amigos, quer a financiamentos externos, como sejam os capitais de risco, os empréstimos bancários e os financiamentos ou subsídios de programas de incentivo ao investimento, ao desenvolvimento tecnológico e à criação de empresas.

O plano económico-financeiro vai englobar os seguintes elementos:

- Plano de Tesouraria (Orçamento de Tesouraria) – serve para controlar o dinheiro disponível na empresa, analisa a evolução global do volume e natureza das operações financeiras. – Isto é, responde à questão: ‘Como estamos a usar os nossos meios líquidos?’
- Plano de Exploração (Demonstração de Resultados) – serve para medir se a actividade é rentável ou não. – ‘Que desempenho estamos a ter ou esperamos ter?’
- Balanço de Situação (Balanço) - serve para mostrar a situação patrimonial da empresa; proporciona uma “fotografia” da situação patrimonial da empresa. – ‘Que recursos temos e como os aplicamos?’
- Indicadores de Gestão (Análise de Rácios) – serve para analisar a viabilidade do negócio. Alguns exemplos incluem os rácios de rentabilidade, o ponto morto das vendas, o valor actualizado líquido (VAL), a taxa interna de rentabilidade (TIR), o prazo de recuperação de capital (PRC), entre outros.

- Análise de Sensibilidade (Construção de Cenários) – serve para analisar a viabilidade do negócio, quando alterados determinados factores do meio que envolve o negócio. Trata-se assim de medir os riscos do negócio face a alterações em certas dimensões do ambiente externo, da produção ou do mercado.

10. O Calendário de Execução/IMPLEMENTAÇÃO

“As ideias e as estratégias são importantes, mas o verdadeiro desafio é a sua execução.”

Percy Barnevik, ex-presidente da ABB.

Elaborar um cronograma de execução é uma boa ideia. Com a sua elaboração não só ficamos com uma melhor ideia do tempo que cada etapa demora, como também nos permite ver o estado de adiantamento do projecto.

Para o efeito elabora-se normalmente um cronograma, que pode ser representado graficamente como na figura que segue usando um *diagrama de Gantt* que nos permite ver quando é que cada uma das etapas começa e termina.

Tempo \ Tarefas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
A	█	█	█												
B				█	█	█	█	█	█	█					
C										█	█	█	█	█	
D				█	█	█	█	█	█	█					
E											█	█	█	█	█

Hoje em dia, existem numerosos pacotes de software de gestão da produção que utilizam o método GANTT.



Destaque

O diagrama de GANTT é um instrumento muito simples de compreender e de utilizar. É, acima de tudo, um instrumento de visualização! Não o devemos esquecer.

A sua utilização limita-se aos problemas simples que não comportem tarefas numerosas (se assim fosse teria como consequência a ilegibilidade total do gráfico).

11. Comunicar com o plano de negócios

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

Regra nº 1: Assegurar a facilidade de leitura

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

Regra nº 2: Adequar o Plano de Negócio ao tipo de leitor

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

Regra nº 3: Dar um aspecto profissional ao documento

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

Regra nº 4: Evidenciar a qualidade da equipa

- Provar que a empresa é constituída por colaboradores qualificados e com legitimidade e credibilidade e que estes colaboradores possuem as capacidades e os conhecimentos necessários para responder aos desafios - dificuldades e oportunidades - que se deparem à empresa;
- Demonstrar que se trata de uma empresa coesa e empenhada;
- Incluir o currículo detalhado dos principais colaboradores da equipa, destacando as suas realizações e em particular as que são relevantes para a actividade da nova empresa.

Regra nº 5: Apresentar uma abordagem focada no mercado

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

Regra nº 6: Mostrar que o negócio é único

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

Regra nº 7: Fazer referência aos riscos do negócio

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

Regra nº 8: Apresentar projecções realistas

- O plano deve ser realista quanto à capacidade da empresa e o potencial de mercado dos seus produtos ou serviços;

- Não exagerar em questões como a dimensão do mercado, o volume de vendas e a quota de mercado esperados, a capacidade produtiva instalada.
- A questão dos custos de produção, o número e dimensão dos concorrentes.

Regra nº 9: Terminar o Plano de forma positiva

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

Regra nº 10: Obter uma revisão crítica

- Antes de se dar por concluído o plano de negócios, mostrá-lo a outras pessoas de confiança cujo julgamento se considere relevante e incorporar as suas sugestões;
- Uma análise crítica e fundamentada do plano de negócios pode ser o “toque” extra para um plano de negócios perfeito.



Síntese

Neste capítulo evidenciou-se a importância de um plano de negócios e da apresentação de um roteiro para a sua criação.

Note-se contudo que existem vários modelos de planos de negócios, tendo-se adoptado esta sequência de estruturação a título exemplificativo de um modelo de PN a seguir.

Um modelo é exactamente isso, um “modelo”.

Serve apenas para dar uma visão geral do que é um Plano de Negócios e eventualmente aproveitar a estrutura ou parte dela e adaptá-la ao “seu negócio”. Mas cada projecto é único, mesmo que se trate da mesma área de actuação. Se o seu negócio apresentar peculiaridades em relação ao modelo de plano de negócio apresentado, não hesite em adaptá-lo a suas necessidades específicas.

Se estiver a pensar em lançar uma pequena empresa, não tenha dúvidas, faça o seu próprio Plano de Negócio. Isso vai dar-lhe maior segurança na implementação e na direcção do projecto. Agora, se estamos a falar de projectos de maior porte, digamos, alguma coisa envolvendo mais de dois dígitos (em milhares) é bom procurar especialistas. Mas mesmo nesse caso, é muito importante que se envolva de forma plena na elaboração do Plano. Se pretende usar o seu Plano de Negócio para obter financiamento, terá de ter muito cuidado na apresentação; porém, a consistência dos dados que constam no seu projecto é bem mais importante.

Apesar de tentar mostrar confiança no sucesso do seu negócio, deverá ser conservador nas suas análises e, principalmente, nas estimativas financeiras. Além disso, é essa a melhor forma de se planificar no mundo real dos negócios e vai dar credibilidade ao seu Plano de Negócios.

E por fim, não se assuste se, depois de planificado, tiver de alterar parcialmente seu projecto depois de lançado o negócio. Isso é absolutamente normal. Afinal de contas, se não houvesse incerteza, não haveria riscos, e se não houvesse riscos, não haveria o lucro.



Referências

Dornelas, J., (2005), *Empreendedorismo – Transformando Ideias em Negócios*, Campus, Rio de Janeiro.

Leite, E., (2002), *O Fenômeno do Empreendedorismo*, Edições Bagaço, Recife.

www.empreende.com.br , acessido a 15 de Maio de 2007.

www.planodenegócios.com.br , acessido a 15 de Maio de 2007.



Manuel Portugal Ferreira

Doutorado em Gestão de Empresas pela Universidade de Utah, EUA.

Área de investigação: estratégias internacionais de empresas multinacionais.

Actualmente Professor Adjunto no Instituto Politécnico de Leiria.

<http://www.estg.ipleiria.pt/~portugal>



Patrícia da Costa Silva

Licenciada em Economia pela Universidade de Coimbra, especialização em Empreendedorismo e Valorização da Investigação.

Gestora de projectos no Instituto Politécnico de Leiria.



Michael Schön

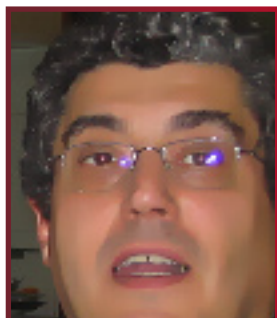
Licenciatura em "Pedagogia de Gestão" (Universidade de Mannheim, Alemanha).

Doutorando em "Marketing e Comércio Internacional" (UEX, Espanha).

Área de Investigação: Marketing Educativo; Marketing Relacional; CRM; Alumni Marketing.

Partner do Internetmarketing-Institut ProfNet (<http://www.profnet.de>), Alemanha.

Docente de Gestão e Marketing no IPL/ESAD desde 1998.



José Bernar

Formação especializada em Gestão estratégica de PME's.

Doutorando em Linguagens, Identidades e Mundialização, Cruzamento das Faculdades de Economia e Literatura da Universidade de Coimbra.

Experiência profissional em Gestão de Empresas (contabilidade, orçamentação e gestão financeira, Marketing e comunicação) nas áreas da indústria de transformação e comunicação.



Nuno Almeida

Mestrado em Economia e Estratégia Industrial pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Diploma de Estudos Avançados (D.E.A.) em Marketing e Comércio Internacional pela Universidad de Extremadura (Espanha).

Professor do Instituto Politécnico de Leiria desde 2001.



ISBN 978-972-8793-18-0

Rua das Olhalvas
2414-016 Leiria - PORTUGAL
tel. (+351) 244 845 052
fax (+351) 244 845 059
ued@ipleiria.pt
www.ipleiria.pt