

O Plano de Negócio

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 objetivo 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 aspetos não financeiros da sua ideia:

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

O avaliador vai tentar 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, o estatuto legal do negócio previsto ou existente, um organigrama e a biografia dos executivos realçando as experiências mais relevantes para o projeto em avaliação e os objetivos da empresa.

5. O Projeto/Produto/Ideia

Resumo do projeto e sumário das atividades a serem desenvolvidas: esta secção deve descrever numa forma curta mas completa o estágio de desenvolvimento do projeto, sobretudo dos principais objetivos já atingidos. A ênfase deverá ser dada ao produto/serviço, incluindo temas como patentes e/ou licenças, bem como a uma descrição exata do processo produtivo.

Motivação e objetivos dos intervenientes no processo: normalmente, quando um projeto começa, só tem um ativo: as pessoas que o promovem e a sua motivação e força de vontade.

Os fatores de motivação variam muito e podem resultar de afinidades com o projeto, 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, da possibilidade de criar empregos, etc.

Pontos críticos no desenvolvimento do projeto: devem ser, depois, mencionados os aspetos críticos do desenvolvimento do projeto ou seja, os aspetos que podem condicionar o desenvolvimento do mesmo.

A reflexão sobre os pontos críticos permitirá antecipar as ações necessárias e os recursos que deverão ser mobilizados, reduzindo o risco associado ao projeto.

6. Estratégia Comercial

Se o produto é completamente novo, poderá causar algumas dificuldades na definição do preço. 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.

Deverá assim ser criado um plano que contemple as ações 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 efetiva, por forma a assegurar que são executadas as ações em causa, com a periodicidade certa, e que os resultados são devidamente alcançados.

7. Gestão e controlo do negócio

Um dos papéis essenciais do Plano de Negócios é 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, inspeção fiscal e bancos.

Os gestores da nova empresa precisam de saber/poder determinar quais são os indicadores do sucesso da atuação 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 ações 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 projetos 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.

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 percetíveis 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 atividades podem ser efetuadas 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.

8. Investimento Necessário

Deverá haver 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.

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.

9. Projeções Financeiras / Modelo Financeiro

As projeções financeiras básicas: Vendas, Cash-flow e Rentabilidade são o último elemento vital para a determinação da viabilidade e atratividade da sua ideia para parceiros e potenciais investidores.

✓ Projeções de Vendas (Sales Forecast)

As projeções de vendas são a base fundamental da componente quantitativa do plano de Negócios. 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 projeções 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 projeção consistente das atividades comerciais correntes da empresa necessárias para suportar as projeções de vendas (volume de ordens de compra, níveis de venda para com os clientes chave, histórico do crescimento do mercado dentro daquele sector de atividade, etc.), especialmente para os casos de projetos de expansão ou viabilização.

✓ Projeções de Cash Flow (Cash Flow Forecast)

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

É 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 atividade podem pesar significativamente em valores de Vendas ainda não muito elevados.

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

✓ Projeções 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 afetados 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.

Em termos gerais, quanto mais cedo o break-even é alcançado, mais atrativo 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 fatores básicos de produção. Consegue-se isto pela repetição dos cálculos assumindo diferentes valores de Receitas e de custos diretos e variáveis.