

## Guião para a elaboração do Plano de Negócios

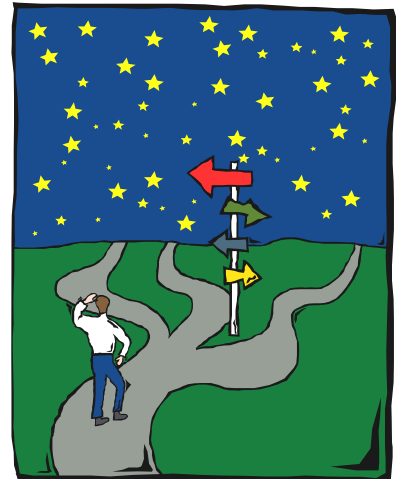


“Não podes prever o futuro,  
mas podes escolher a direcção certa”

## INTRODUÇÃO

O Plano de Negócios é um instrumento indispensável que visa estruturar as principais concepções e alternativas para uma análise correcta de viabilidade do negócio pretendido, proporcionando uma avaliação antes de colocar em prática a nova ideia, reduzindo, assim, as possibilidades de se desperdiçarem recursos e esforços num negócio inviável.

Um plano de negócios é utilizado, também, para a solicitação de empréstimos e financiamento junto de instituições financeiras, uma vez que fornece aos potenciais investidores uma ideia da estrutura da empresa, dos seus objectivos e planos futuros.



O plano de negócios, enquanto descrição detalhada do planeamento de um negócio, pode ter vários níveis de complexidade, consoante o tipo de análise efectuada.

É importante referir que as principais razões que levam a maioria dos negócios ao fracasso prendem-se com a falta de planeamento, o desconhecimento do mercado e a ausência de metas a serem atingidas.

Este guião tem, então, o objectivo de te ajudar na elaboração do teu plano de negócios no âmbito do projecto rs4e – *Road Show for Entrepreneurship*. Aqui podes encontrar breves explicações sobre cada uma das partes constituintes de um plano de negócios, bem como algumas dicas indicando o que deves incluir no teu plano de negócios.

Não hesites em tirar as tuas dúvidas junto do teu professor ou através do e-mail [info@rs4e.com](mailto:info@rs4e.com).

# Bom trabalho!

## ANTES DE COMEÇAR...

Para te ajudar a reflectir acerca do teu negócio, de modo a consolidares alguns aspectos que eventualmente ainda não pensaste, deixamos no ar algumas questões que poderão ser de grande utilidade na elaboração do teu plano de negócios:

- Qual a tua ideia?
- Qual o ramo de actividade?
- Quais os produtos ou serviços que pretendes oferecer?
- Qual é o público-alvo?
- O teu produto/serviço irá satisfazer alguma necessidade de mercado?
- O que é que a tua ideia de negócio tem de inovador no mercado onde se situa?
- Quem são os concorrentes?
- Quais as vantagens competitivas que tens face aos concorrentes?
- Quem seriam os fornecedores?
- O teu produto/serviço terá procura?
- Tens experiência no ramo onde pretendes actuar?
- Quais das tuas capacidades ou experiências podem ser aplicadas no negócio?
- Qual a natureza jurídica da tua empresa?
- Como pretendes fazer a gestão financeira?
- Como podes definir o melhor preço de venda dos produtos/serviços?
- O que podes fazer para que os teus produtos/serviços sejam conhecidos?
- Quais os equipamentos de que necessitas? E qual o custo dos mesmos?
- Quais os custos e as despesas que tens com a produção?
- Qual o nível de vendas necessário para que não tenhas prejuízo?
- Quanto tens de investir? Em quanto tempo desejas obter o retorno do capital investido?
- De onde virão os recursos necessários para iniciar o negócio?
- Qual o nome do teu negócio?

## ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS

Este guião apresenta a estrutura de plano de negócios que deves seguir. Qualquer plano de negócios deve dar a conhecer de forma eficaz o seu “sonho” aos potenciais investidores. E, para tal, o plano de negócios deve basear-se nos chamados 4 “M’s”:

- **Magia (*magic*)** – O investidor tem de visualizar e estar comprometido com o “sonho” do empreendedor. O Plano de Negócios tem de o convencer que a sua oportunidade de investimento não se baseia apenas em “fumos e espelhos”, mas sim numa verdadeira solução a um problema ou oportunidade existente.
- **Equipa de Gestão (*management*)** – “O investimento está no ‘jockey’, não no ‘cavalo!’” Esta metáfora significa que a qualidade da equipa de gestão é um dos indicadores mais importantes de um investimento, potencialmente bem sucedido. Deste modo, o Plano de Negócios tem de convencer o potencial investidor que a equipa de gestão (Directores Executivos/Principais Gestores) está apaixonada, preparada e mantém sempre muita atitude.
- **Mercado (*market*)** – A pesquisa apropriada, compreensão e selecção de uma indústria, mercado e clientes-alvo são importantes para o potencial sucesso de uma empresa. O Plano de Negócios tem assim a tarefa de convencer o investidor de que o mercado alvo é grande ou está a crescer, e que existe um plano sólido para conquistar e manter uma quota de mercado significativa.
- **Dinheiro (*money*)** – É sobre ele, ou mais propriamente sobre o negócio, que o investidor toma a decisão de investimento. Sendo assim, o Plano de Negócios tem de o convencer que a estratégia financeira adoptada se baseia em suposições sólidas e comprovadas, que o preço da empresa está correcto e que existirá um ROI (*Return on Investment*) significativo.

Se tiveres em atenção estas quatro premissas, tens já uma base credível para procederes à elaboração de um Plano de Negócios que cativa o interesse do júri avaliador dos Planos de Negócio do Projecto rs4e.

Assim, deves abordar no teu plano de negócios as seguintes áreas temáticas:

1. Sumário Executivo
2. O Produto
3. Os Clientes
4. O Mercado
5. O Plano de Acções
6. A Equipa de Gestão
7. A Análise económico-financeira
8. O Financiamento

No entanto, não é preciso que sigas à risca todas as indicações que te deixamos. Tens a liberdade para adaptar as tuas ideias à estrutura que te sugerimos. Deves pautar pela criatividade e pela imaginação... É boa altura para começares a actuar como verdadeiros empreendedores!

## 1. SUMÁRIO EXECUTIVO

O sumário executivo tem como principal objectivo captar o interesse do júri que vai avaliar o teu plano de negócios, para que estes se sintam interessados em procurar mais informação acerca do negócio. Assim, deverás resumir neste espaço o negócio que pretendes implementar, como o vais fazer, quais as competências que o teu grupo tem para o fazer, qual o objectivo que pretendes atingir e quais as perspectivas financeiras do negócio.

Resumindo, é fundamental que encontremos num minuto a resposta a estas cinco questões básicas:

- Qual o negócio que vais desenvolver?
- Como te vais distinguir relativamente à concorrência?
- Qual o perfil da tua equipa?
- Qual o volume de negócios que esperas ter num espaço temporal de um ano?
- Quanto dinheiro precisas para implementar o teu negócio?

É importante referir que deves redigir o sumário executivo após teres completado o plano de negócios, sendo que ele deve ser escrito numa linguagem bastante acessível e que possibilite uma leitura entusiasta e interessante!



## 2. O PRODUTO

### 2.1. Qual o produto ou serviço?

Em primeiro lugar, terás que definir quais os produtos que vais vender ou os serviços que vais prestar. Deverás escolher um produto que satisfaça uma necessidade da população, de forma a teres clientes, assim como deverás optar por um negócio que seja possível de montar e desenvolver, em vez de escolheres um negócio que dificilmente saia do papel.



### 2.2. Quais as formas de comercialização do produto/serviço?

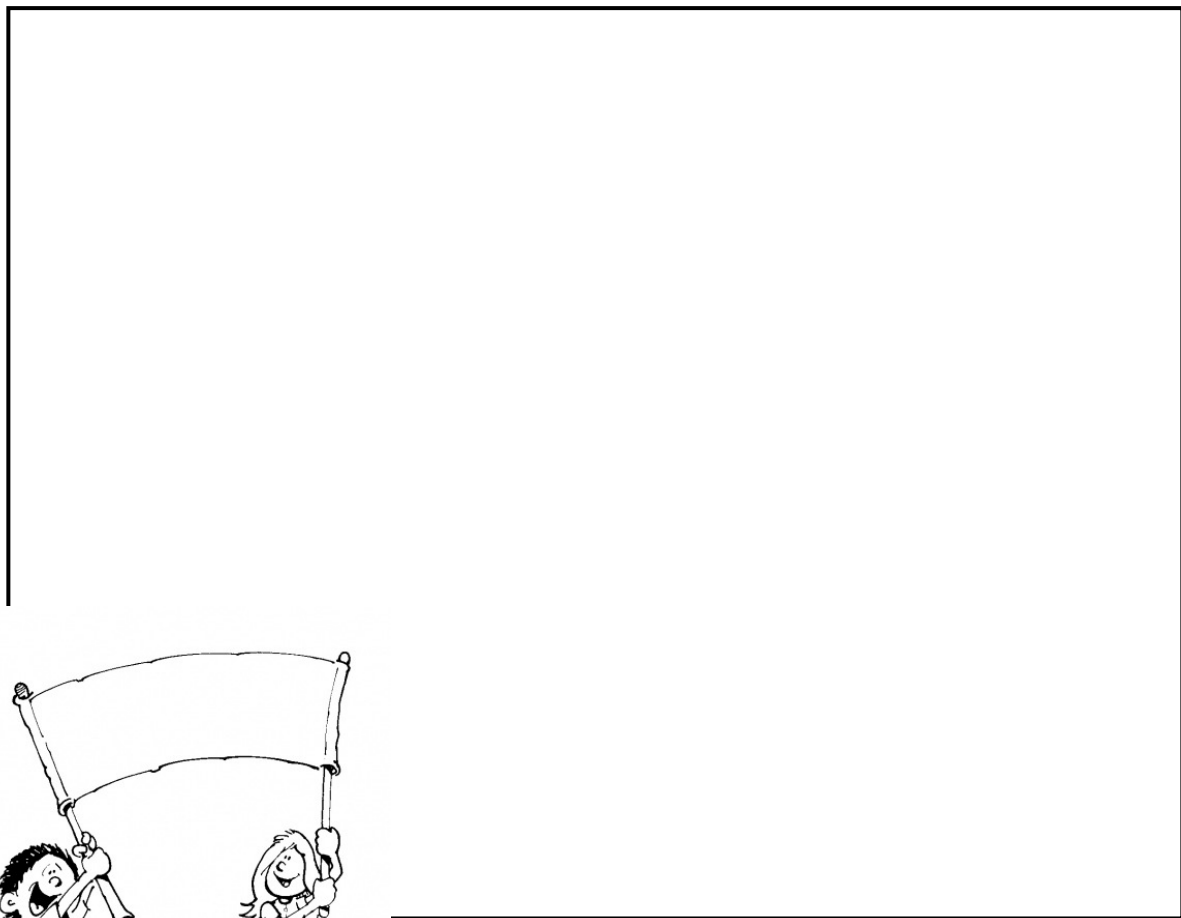
Uma das questões mais importantes no sucesso de um negócio é a forma como vais vender o teu produto junto dos potenciais clientes, ou seja, se o vais vender directamente numa loja, através da Internet, do telefone (*telemarketing*), através de parceiros (intermediários).

Outra questão fulcral é como vais dar a conhecer o teu produto/serviço, uma vez que estarás a começar um negócio novo. Assim, a publicidade será uma das formas de dares

a conhecer o teu negócio, pelo que podes escolher entre cartazes na rua para atrair pessoas para o teu negócio (*outdoors*), distribuição de *flyers*, anúncios na rádio, no jornal, na TV ou na Internet.

A publicidade é uma forma de conquistares os teus clientes, mas por exemplo, a localização pode ser uma forma de seres conhecido, pois se te localizares junto de potenciais clientes e tiveres um produto/serviço que eles necessitem, o sucesso poderá bater-te à porta.

Por exemplo, certamente já ouviste falar da Zara, Pull & Bear, Bershka, entre outras marcas de roupa. Se reparares, nunca viste um anúncio de qualquer uma destas marcas. Porquê? Elas escolhem a localização como um dos pontos-chave do negócio. Em vez de gastarem dinheiro em campanhas publicitárias, situam-se em locais onde há maior afluência de pessoas e por isso mais caras. Tendo um bom produto para vender e uma excelente localização, têm garantidos os clientes.

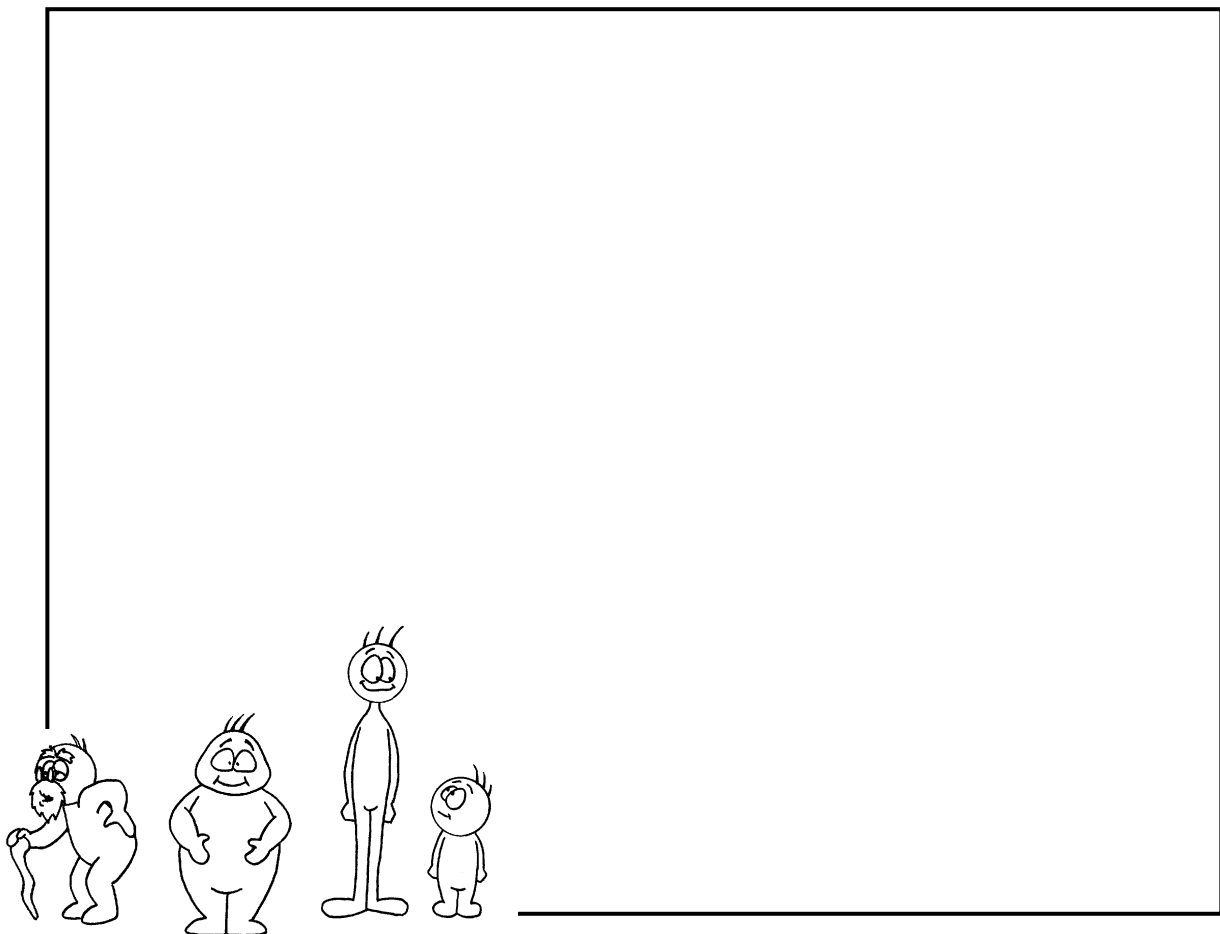


## 3. OS CLIENTES

### 3.1. Quem são?

A razão de ser de qualquer negócio são os clientes. Sem clientes, qualquer grande ideia falha. Milhares de boas ideias perdem-se por todo o mundo porque não conseguem atingir os clientes. Neste ponto, deverás definir quem são os clientes-alvo do teu negócio, a faixa etária, o sexo, o poder monetário, entre outros aspectos que possam ser relevantes.

Tanto a Mercedes como a Fiat vendem carros, mas os clientes são diferentes, pois comprar um carro por 15.000 Euros é diferente de comprar um carro por 40.000 Euros. Se o cliente de um Fiat Punto ou um Renault Clio pode ser um jovem com 22 anos, acabado de sair da universidade, o cliente de um Mercedes pode ser um empresário ou um director de uma grande empresa, na faixa etária dos 40 anos.



### 3.2. Porque é que os clientes irão comprar os teus produtos/serviços?

Para que o teu negócio possa ser desenvolvido, tens de ter um produto que satisfaça as necessidades dos teus potenciais clientes, assim como tens que fazer um esforço para conhecer essas mesmas necessidades. A Internet, tal como a conhecemos nos dias de hoje, só existe há cerca de uma dúzia de anos. Se há 20 anos atrás dissessem que poderíamos comunicar através do Messenger com alguém no outro lado do Mundo, instantaneamente diriam que estávamos loucos. Ou perguntariam para que é que necessitamos disso. Hoje é uma realidade e já não passamos sem ela, porque essa necessidade foi-nos criada.

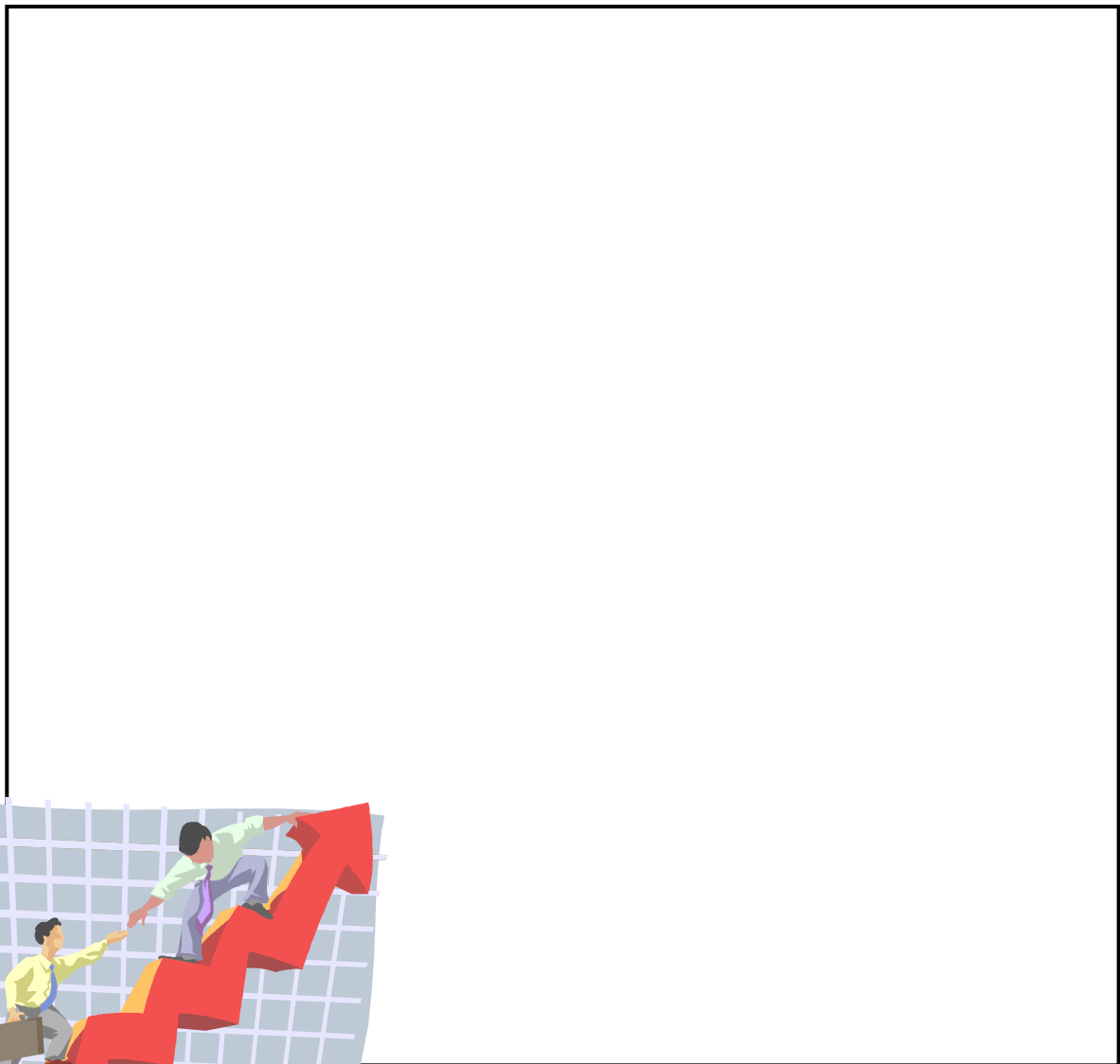
Antes de definires o teu negócio, debes auscultar o máximo número de pessoas sobre se comprariam aquilo que queres desenvolver, e se sim, quanto é que estariam dispostos a pagar por ele. Neste ponto, depois de fazeres essa mini-pesquisa deverás explicar, de forma resumida, porque é que pensas que os potenciais clientes irão comprar os teus produtos/serviços.



## 4. O MERCADO

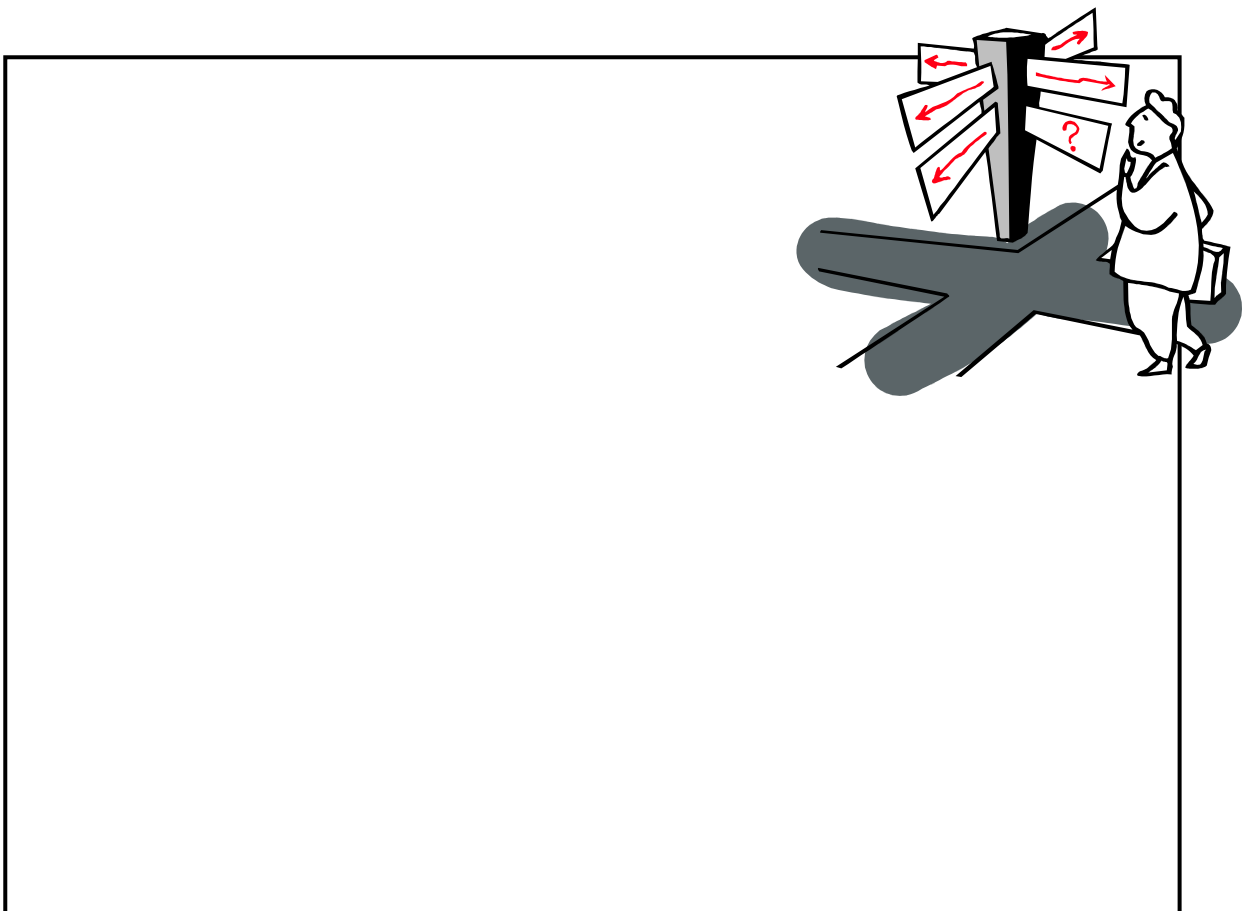
### 4.1. Qual a dimensão do mercado?

A menos que o teu negócio seja totalmente inovador, vais entrar num mundo em que a concorrência é enorme e em que a luta pela sobrevivência é também enorme. Deverás então, detalhar sucintamente em que mercado vais abrir o teu negócio, quantos são os teus potenciais clientes, quais os concorrentes que irás enfrentar, etc.



## 4.2. Onde vais instalar o teu negócio?

No mercado concorrencial que vivemos hoje em dia é essencial saber onde vamos posicionar o nosso negócio para poder arranjar clientes. Assim, deverás neste ponto indicar em que áreas geográficas vais apostar (Funchal, Machico, Porto Santo, toda a Ilha da Madeira, Portugal Continental, ...), a indústria/categoria de serviços em que o teu negócio se insere, assim como a localização específica para o mesmo (dentro da área geográfica).



## 4.3. Quem são os concorrentes?

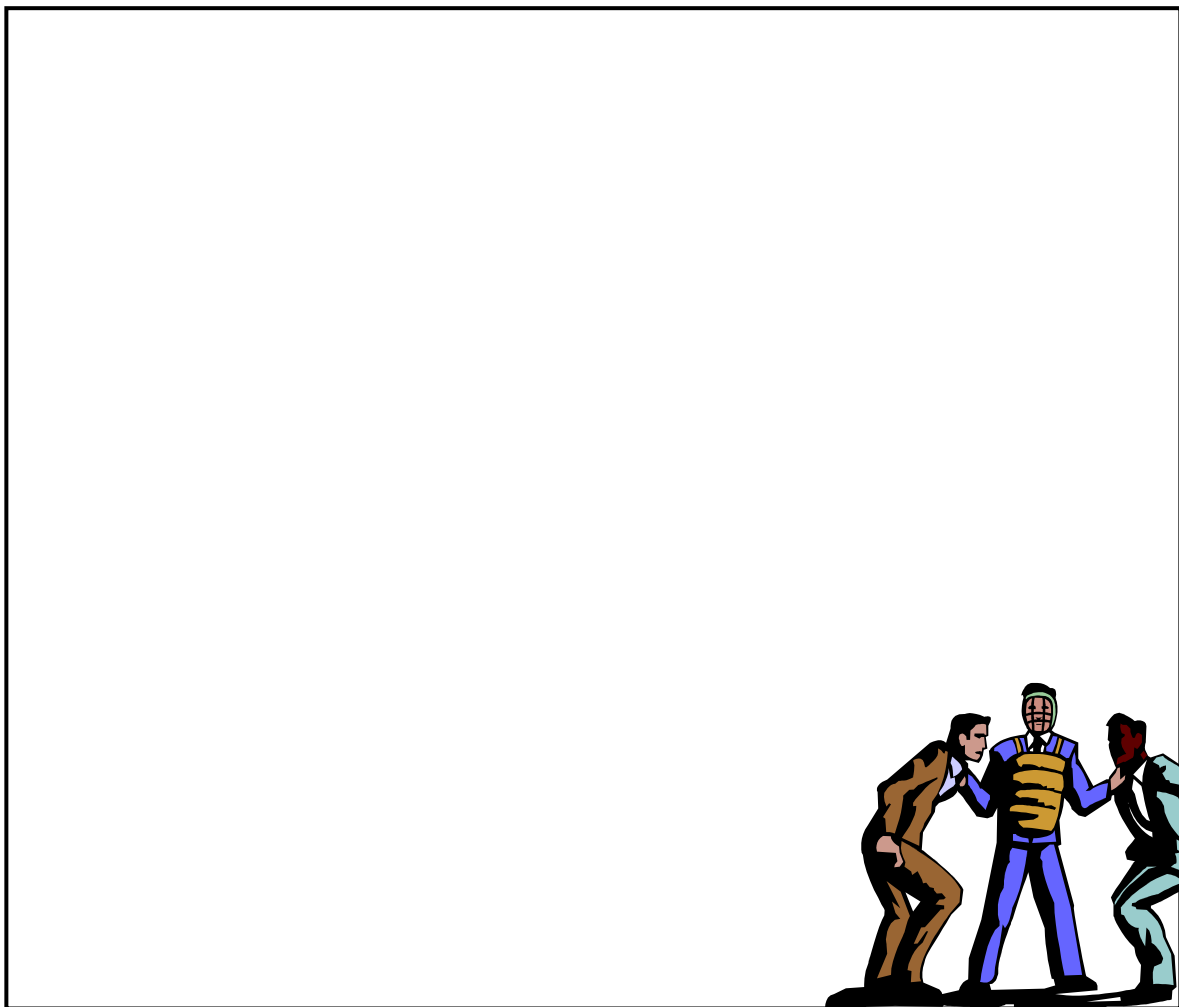
Depois de definires a localização do teu negócio, deverás caracterizar os teus possíveis concorrentes, assim como todas aquelas negócios que podem, ainda que de forma indirecta, afectar o teu negócio. O conhecimento da concorrência é um elemento-chave para a sobrevivência no mercado, pelo que será desejável que listes as maiores forças

dos teus concorrentes, assim como as suas fraquezas que farão com que acredites que o teu negócio pode singrar.

Para tal, analisa o mercado da concorrência, de modo a que sejam identificados:

- os concorrentes directos (aqueles que têm como alvo os mesmos segmentos de mercado que tu)
- os bens ou serviços oferecidos pela concorrência
- as vendas efectuadas pelos concorrentes
- os pontos fortes e fracos da concorrência

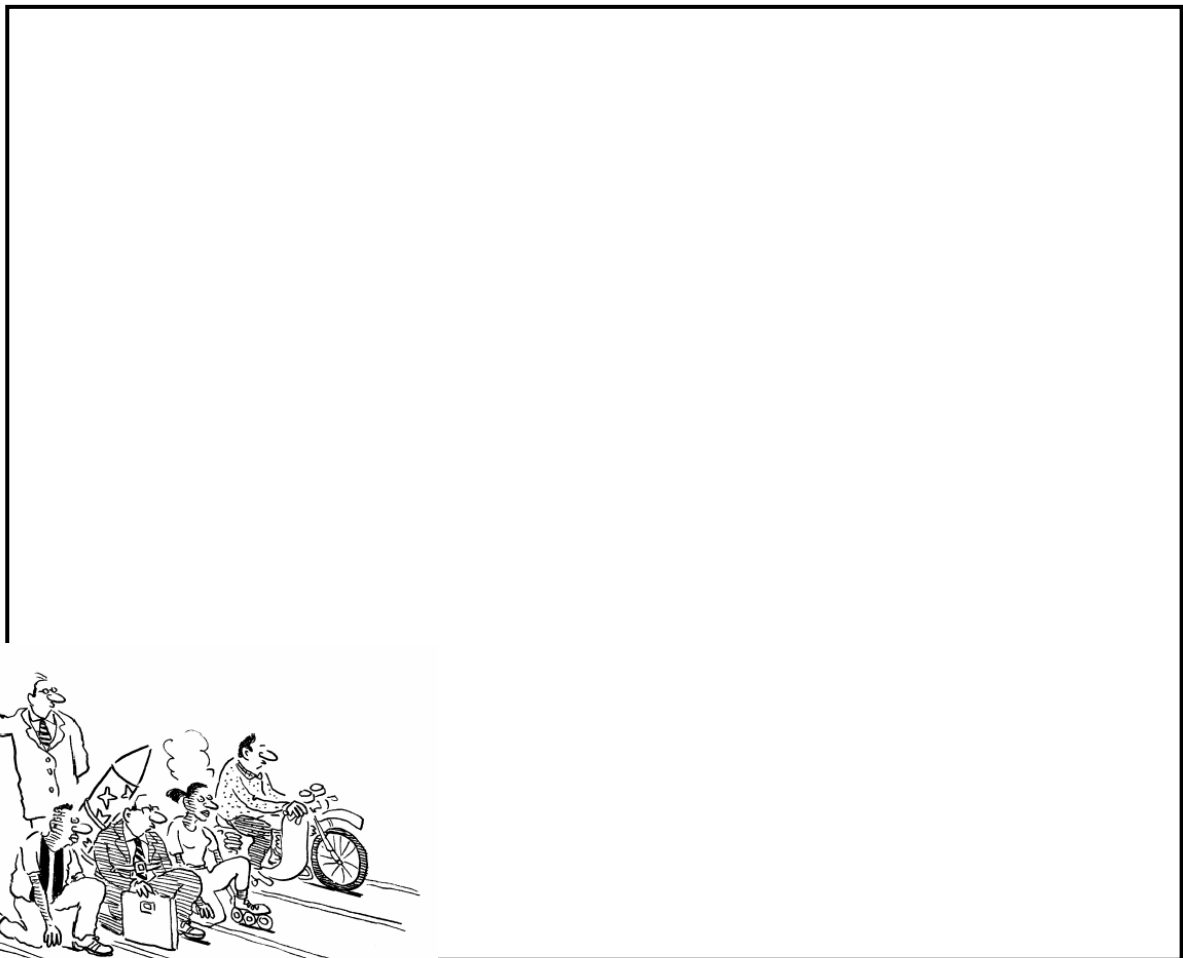
Com esta análise da concorrência, tens como vantagens: analisar os passos dados pela concorrência, aprender com os erros cometidos e ganhar tempo para amadurecer o projecto, aumentando assim as probabilidades de sucesso do negócio.



#### 4.4. Quais são as vantagens competitivas?

Quando planeares a forma de divulgares o teu negócio junto dos potenciais clientes, deverás reflectir quais as necessidades que o teu produto satisfaz para que o possas diferenciar da concorrência. Nesse sentido, é essencial que listes as vantagens competitivas do teu negócio sobre os outros (preço, qualidade do produto, rapidez de execução, conhecimento, localização do negócio, notoriedade), de forma a que outros possam aperceber-se da tua mais-valia, permitindo assim uma melhor avaliação do teu negócio.

Neste ponto pretende-se igualmente que expliques como é que irás competir com os teus concorrentes, tendo presente factores como a inovação, preço, qualidade, logística, proximidade ao mercado, publicidade, I&D, ...



## 5. O PLANO DE ACÇÕES

### 5.1. Como vamos implementar a estratégia?

O sucesso nos negócios depende de duas coisas: é necessário uma boa estratégia, mas é também preciso uma boa tática, pois nenhuma das duas é por si só suficiente.

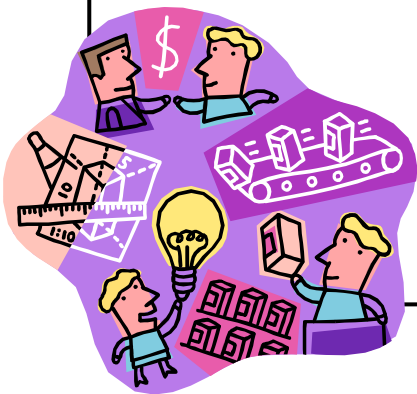
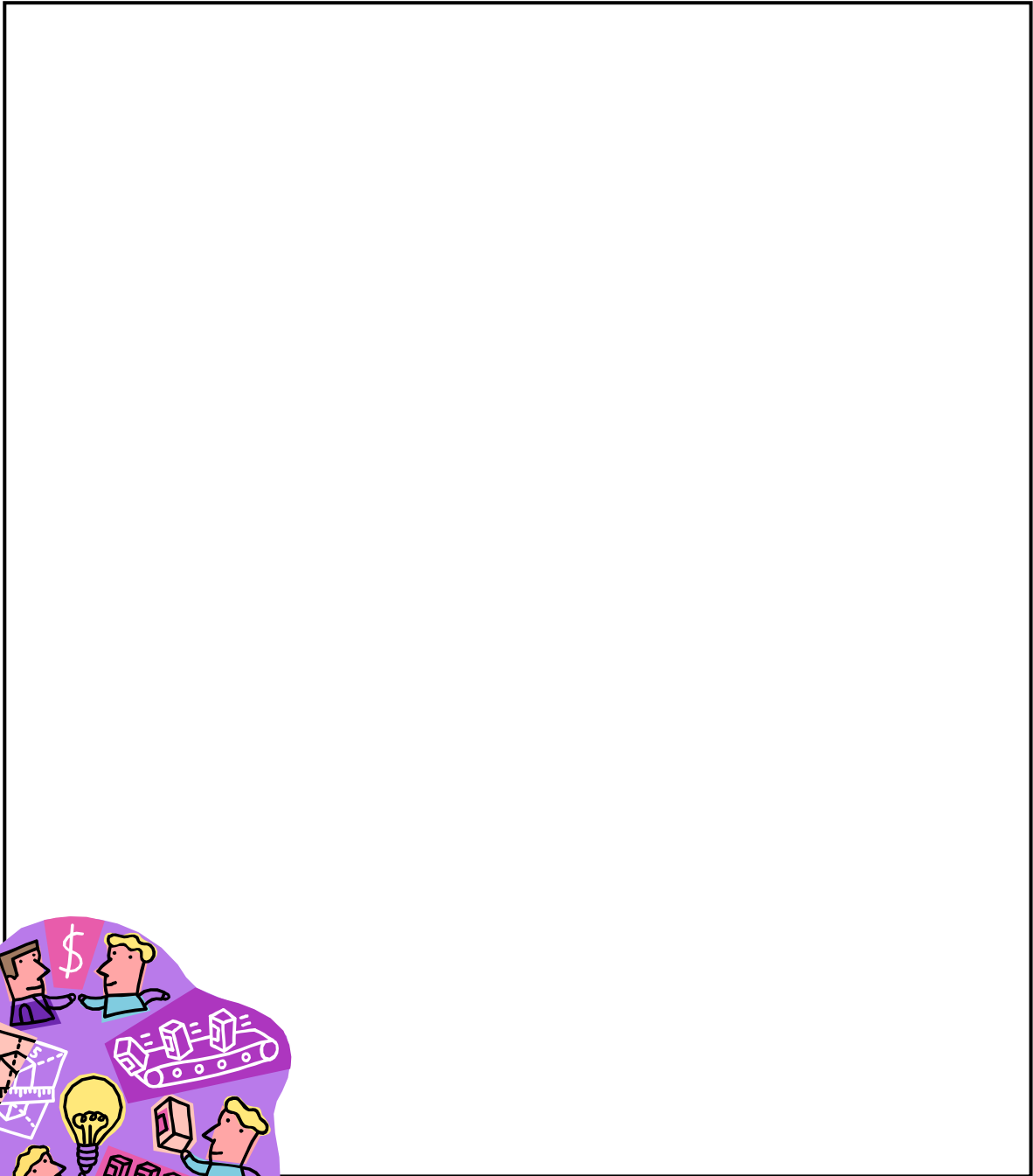
Definir uma tática é fundamental para direccionar um negócio. Essa tática pode ser alcançada através de um controlo efectivo dos custos, da definição do preço, de um diferencial no que toca à qualidade dos produtos/serviços, atendimento, tecnologia, marketing, etc.

Deste modo, importa responder a questões como:

- Quem vamos contratar? (Recursos Humanos)
- Como vamos produzir o nosso produto/serviço?
- Como fazer publicidade?
- Como escolher canais de comunicação?
- Que fornecedores escolher?
- Que máquinas comprar (computadores, etc)?
- ...

Neste ponto, deves elencar como vais organizar o teu negócio, ou seja, como se vai dividir a tua equipa para a implementação do negócio, como vais prestar os teus serviços ou fabricar/comprar os produtos que vais vender, como vais calcular o montante do investimento que necessitas para prosseguir com os teus objectivos.

No que diz respeito aos investimentos a realizar, deverás ter em atenção o financiamento dos mesmos, assim como deverás avaliar muito bem o rácio custo-benefício, pois muitos negócios falham devido aos inúmeros investimentos que se fazem, sem que depois se consiga gerar dinheiro suficiente para os pagar.



## 6. A EQUIPA DE GESTÃO

### 6.1. Quem são os promotores do projecto?

Neste ponto do Plano de Negócios, é fundamental demonstrares quais as competências da tua equipa para assegurar todas as funções do negócio a que te propões. No caso de não possuíres todas as competências necessárias a todas estas áreas, deverás indicar quem são os teus colaboradores e o seu grau de envolvimento no projecto (sócios, empregados, pais, etc).

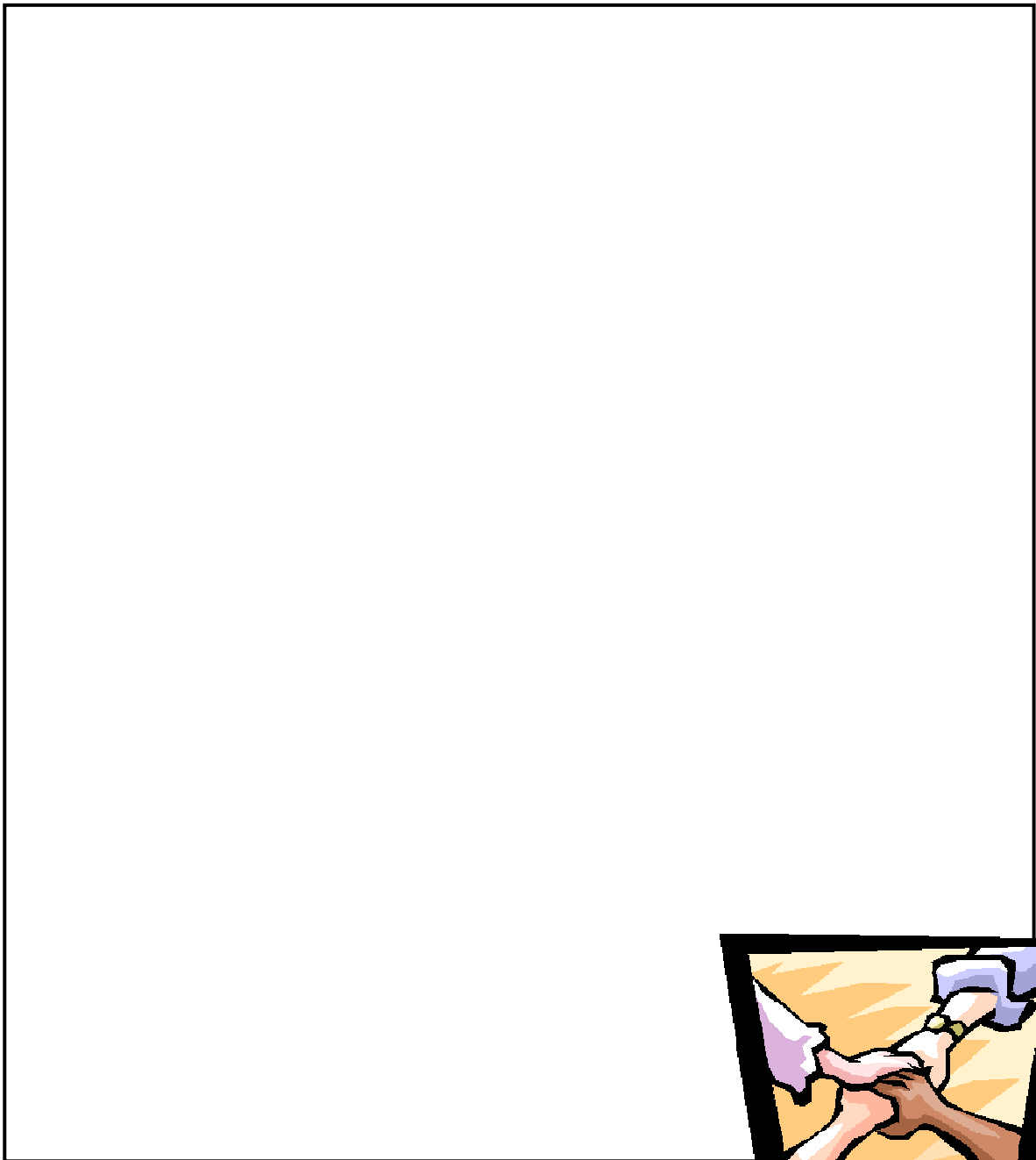
Assim, nesta etapa do Plano de Negócios deves efectuar um resumo das qualificações de cada pessoa envolvida no projecto em questão, explicando, por palavras tuas, porque é que consideras que cada um tem a experiência, as capacidades e o compromisso para tornar bem sucedida esta proposta de negócio. Para tal, não esqueças de referir os seguintes aspectos acerca de cada um:

- Habilitações literárias
- Experiências de trabalho passadas, mesmo que seja só a ajudar num negócio de família
- *Hobbies* e interesses
- Principais feitos alcançados
- Outras informações relevantes

De modo a analisares se tens o perfil adequado para fazer vingar a tua ideia, deixamos algumas questões de reflexão:

- Qual é a tua dedicação ao projecto?
- Essa dedicação é suficiente para arriscar?
- Estás consciente dos riscos que podes correr?
- A tua personalidade é suficientemente forte para aguentar este desafio?

- És uma “máquina de aprender”?
- És corajoso o suficiente para alterar o rumo do projecto se for esse o caminho certo?
- Estás com receio de falhar?

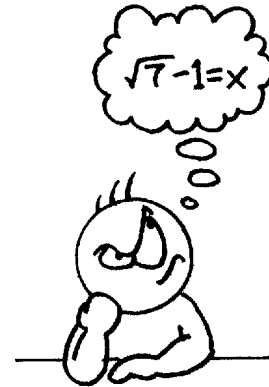


## 7. A ANÁLISE ECONÓMICO-FINANCEIRA

### 7.1. Quais os Pressupostos?

Para efectuar as contas previsionais com o máximo rigor possível é necessário estabelecer um número elevado de pressupostos, como os que se referem de seguida:

- Preço a praticar pela venda do teu produto/serviço
- Custo dos salários dos empregados e evolução do número dos mesmos
- Vendas previsíveis (deverão ser realistas)
- Custo dos investimentos (incluindo o custo do financiamento se necessário)



Deixamos-te aqui algumas dicas para a construção da parte financeira:

Deverás definir muito bem o preço que vais cobrar por venderes os teus produtos ou prestares os teus serviços. Deverás ter em conta os clientes-alvo que definiste nos pontos anteriores, assim como o mercado em que vais actuar. Se tiveres algo inovador para oferecer ou tiveres uma localização privilegiada, a tua capacidade de cobrar um preço mais caro é maior, pois a tua concorrência não terá a capacidade de responder à altura.

Um exemplo: O bar das piscinas de Porto Moniz poderá cobrar um preço mais elevado pelos gelados do que os cafés à volta, pois está mais perto dos clientes. Se um gelado custar mais 20 cêntimos nas piscinas, os clientes estão dispostos a pagar a diferença, pois provavelmente não estarão na disposição de sair do espaço para comprar o gelado mais barato. Neste caso, a localização é um factor de diferenciação que terá influência na formação do preço.

A política de preços é essencial para o sucesso de um negócio, pois é através dele que os teus clientes irão posicionar o teu negócio na sua mente.

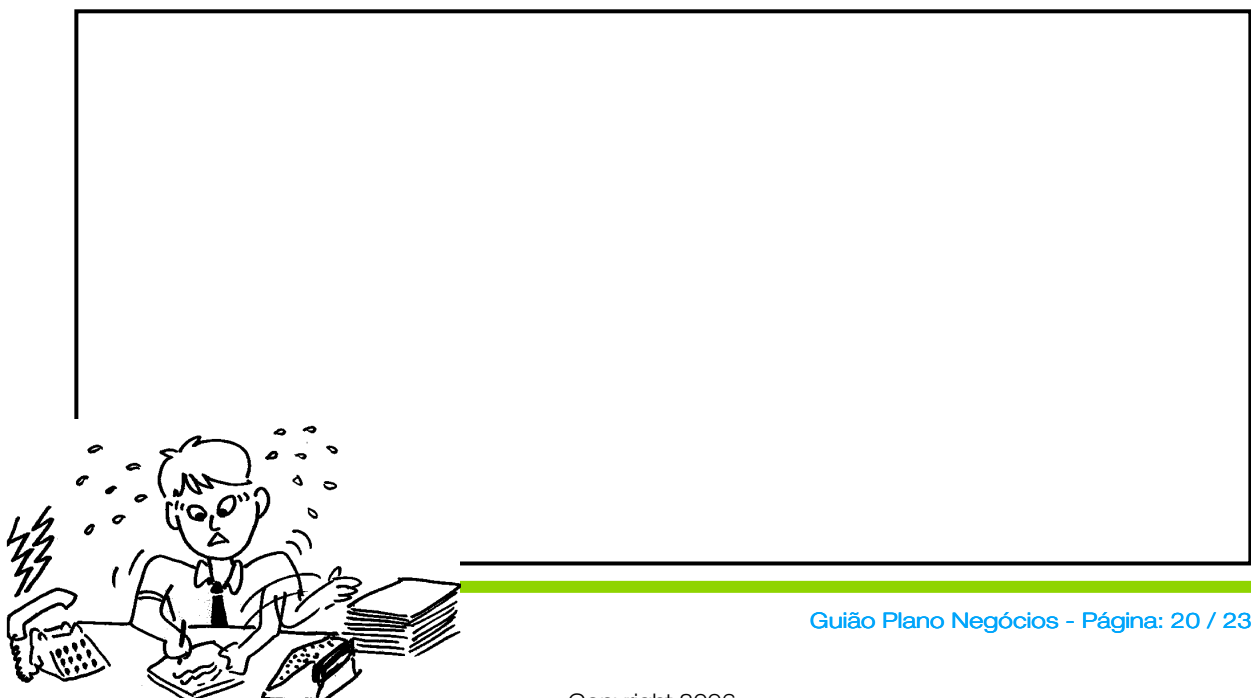
Nas tuas previsões, deverás pensar qual a quantidade que vais vender por mês de forma a conseguires contabilizar quanto vão ser as tuas vendas. Por isso, neste ponto, pedimos-te igualmente que nos dê uma ideia de quanto poderão ser as tuas vendas e como pensas atingir essa meta.

Outro factor que deverás ter em atenção é as matérias-primas que necessitas para começar o teu negócio, tais como as mercadorias. Deverás ter em atenção que os stocks custam dinheiro, pelo que quanto menos investires no início, mais fácil será gerir o dinheiro, pois muitas vezes passam-se alguns meses até conseguirmos materializar o nosso esforço em vendas.

Na fase inicial do teu projecto, deverás aproveitar todo o material que tens disponível no teu agregado familiar de forma a evitar muitos custos de lançamento, tais como material de escritório, algum equipamento informático, etc. Nesse sentido, deverás valorizar o material que já tens, e depois listar os materiais que precisas e o respectivo custo.

Tem em atenção o prazo de pagamentos e recebimentos, tanto quando tiveres a negociar com os fornecedores, como quando estiveres a pedir orçamentos. O preço é diferente se pagares a pronto pagamento ou a 30 ou 60 dias. Além disso, neste mundo de concorrência em que hoje vivemos, discute os preços com todos os fornecedores e pede mais do que uma cotação para os produtos que necessitas.

Este conjunto de dados permitirá, à partida, fazer uma previsão realista dos primeiros anos de vida da empresa, mesmo que muitos factores não possam ser estimados com certeza.



## 7.2. Demonstrações Financeiras Previsionais

No momento de lançamento de uma nova empresa é necessário elaborar alguns documentos que se mostram essenciais para fazer estimativas sobre o desenvolvimento do negócio nos primeiros anos de vida. Neste sentido, deverás anexar ao teu Plano de Negócios a “Ficha Resumo do Projecto”, calculada automaticamente na Matriz Financeira. As dúvidas surgidas na parte financeira podem igualmente ser esclarecidas junto do professor ou da equipa do rs4e.

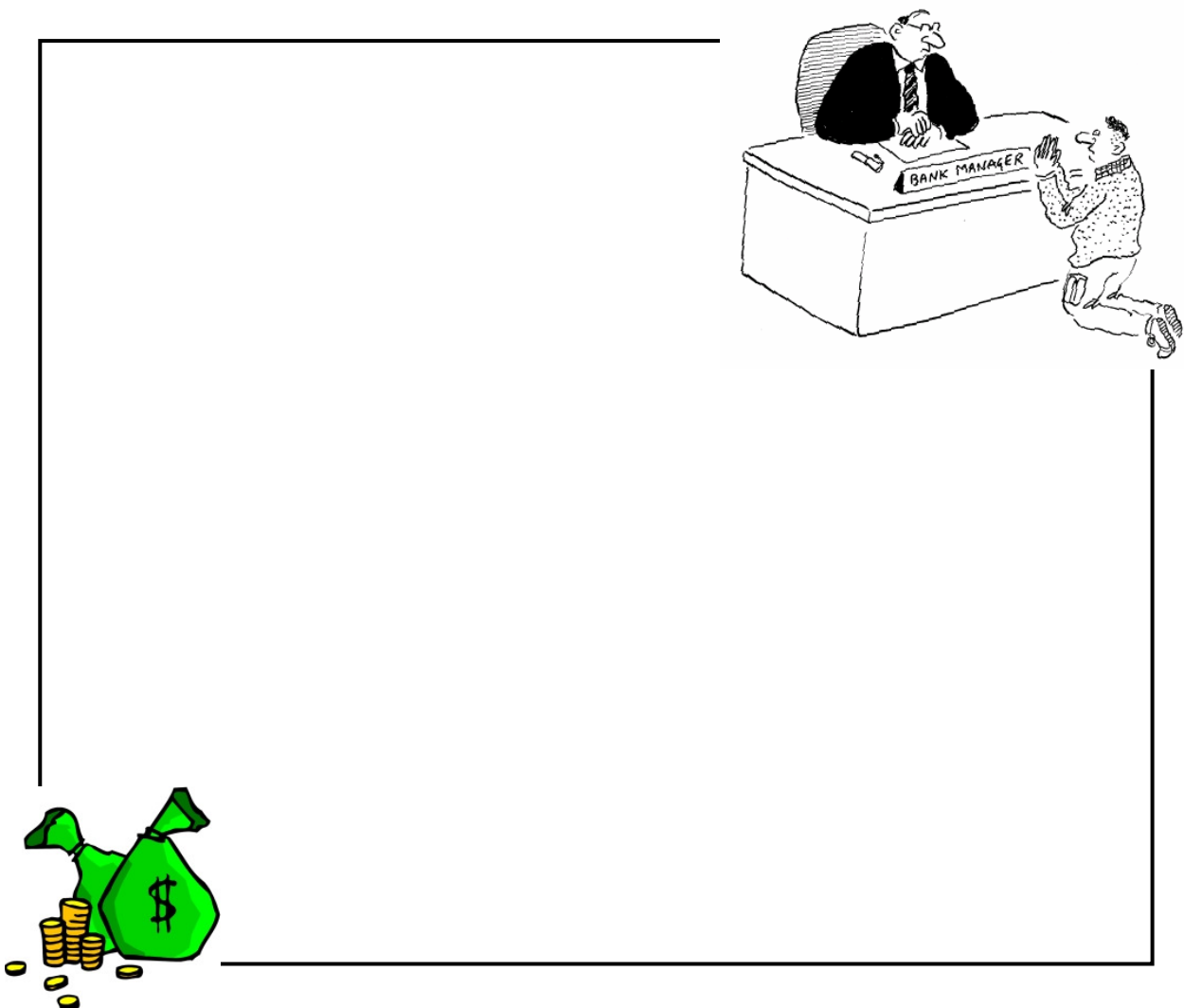
Este documento tem uma elevada importância na medida em que é um dos indicadores de análise para a equipa que vai avaliar os planos de negócio, ainda que nesta fase o florescimento de boas ideias de negócio é o mais importante.

Mas como mais importante do que ter ideias, é fazer acontecer, pedimos-te que preenchas o quadro com os indicadores financeiros, para que possas concentrar-te em ideias que sejam exequíveis, em vez de pensares em ideias que dificilmente se tornam realidade.

## 8. O FINANCIAMENTO

### 8.1. Qual o financiamento procurado?



No final do teu Plano de Negócios, se necessitares de financiamento alheio deves indicar claramente qual o montante de financiamento necessário para o projecto. Não deves escrever texto desnecessário, mas sim deves ser claro e sucinto. O objectivo deste ponto é unicamente saber o montante necessário para o teu projecto.



## 8.2. Porquê realizar o investimento?

E para concluir o Plano de Negócios, além da indicação do financiamento procurado, deves explicar o motivo pelo qual queres avançar com este projecto, realizando o investimento anteriormente referido.

A motivação que transmitires neste ponto é bastante importante para demonstrares que acreditas mesmo neste projecto.



A large empty rectangular box for writing the answer to the question. The box is bounded by a black line. In the top-left corner, there is a black and white line drawing of a smiling person with short hair, wearing a t-shirt, counting several coins and a stack of banknotes. In the bottom-right corner, there is a yellow cartoon illustration of a hand holding a large Euro symbol (€).