

Como elaborar um Plano de Negócios de Sucesso

Pedro João

28 de Abril 2011

Fundação António Cupertino de Miranda

Introdução ao Plano de Negócios
Modelo de Negócio
Análise Financeira
Estrutura do Plano de Negócios

Introdução ao Plano de Negócios

O que é um Plano de Negócios?

É um documento que descreve as características essenciais para uma proposta de negócio, incluindo a identificação do problema ou necessidade, a solução proposta, a estratégia pela qual se vai implementar o negócio e a análise financeira.

O Plano de Negócios pode também servir como guia e plano de implementação do novo negócio.

O porquê do Plano de Negócios

Uma boa ideia de negócio é apenas o primeiro passo

O papel do Plano de Negócios é o de “contar a história” aos diversos intervenientes

Construir o Plano de Negócios ajuda o empreendedor a ver melhor toda a envolvente do negócio

A função do Plano de Negócios

Dar ao empreendedor uma perspectiva profissional do negócio

Estimular o interesse dos investidores

Dar informação precisa a todos os intervenientes

Documentar o enquadramento legal do negócio

Dar uma base de monitorização e controle

Disponibilizar uma estratégia para a criação de valor

A quem se destina o Plano de Negócios

Internamente para:

Dar clareza de objectivos e processos

Aprofundar as ideias

Levantar novas questões

Desenvolver um plano operacional (guia de acção e monitorização)

A quem se destina o Plano de Negócios

Externamente para:

Financiadores (capitais próprios ou alheios)

Recursos Humanos (gestão e alinhamento de colaboradores)

Parceiros

Outros intervenientes no negócio

Antes de começar

Quatro perguntas para se responder:

Sei realmente o que quero?

Os objectivos estão bem definidos?

Tenho a estratégia correcta?

Consigo seguir a minha estratégia?

O que os investidores querem ver

Previsões realistas baseadas o máximo possível em factos

Previsões mensais ou trimestrais para o primeiro ano

Não querem ver:

Planos cheios de boas perspectivas mas mal fundadas

Previsões não suportadas ou números inflaccionados

A importância da equipa de gestão

O sucesso do negócio depende quase na totalidade na capacidade dos empreendedores

Os investidores querem pessoas com experiência, competentes e empenhados

O Plano de Negócios deve incluir o Curriculum Vitae de todos as pessoas chave

Deve ser sempre explicado como a equipa se vai articular, as responsabilidades individuais e porque é que estas pessoas são as ideias

Modelo de Negócio

O que é o Modelo de Negócio?

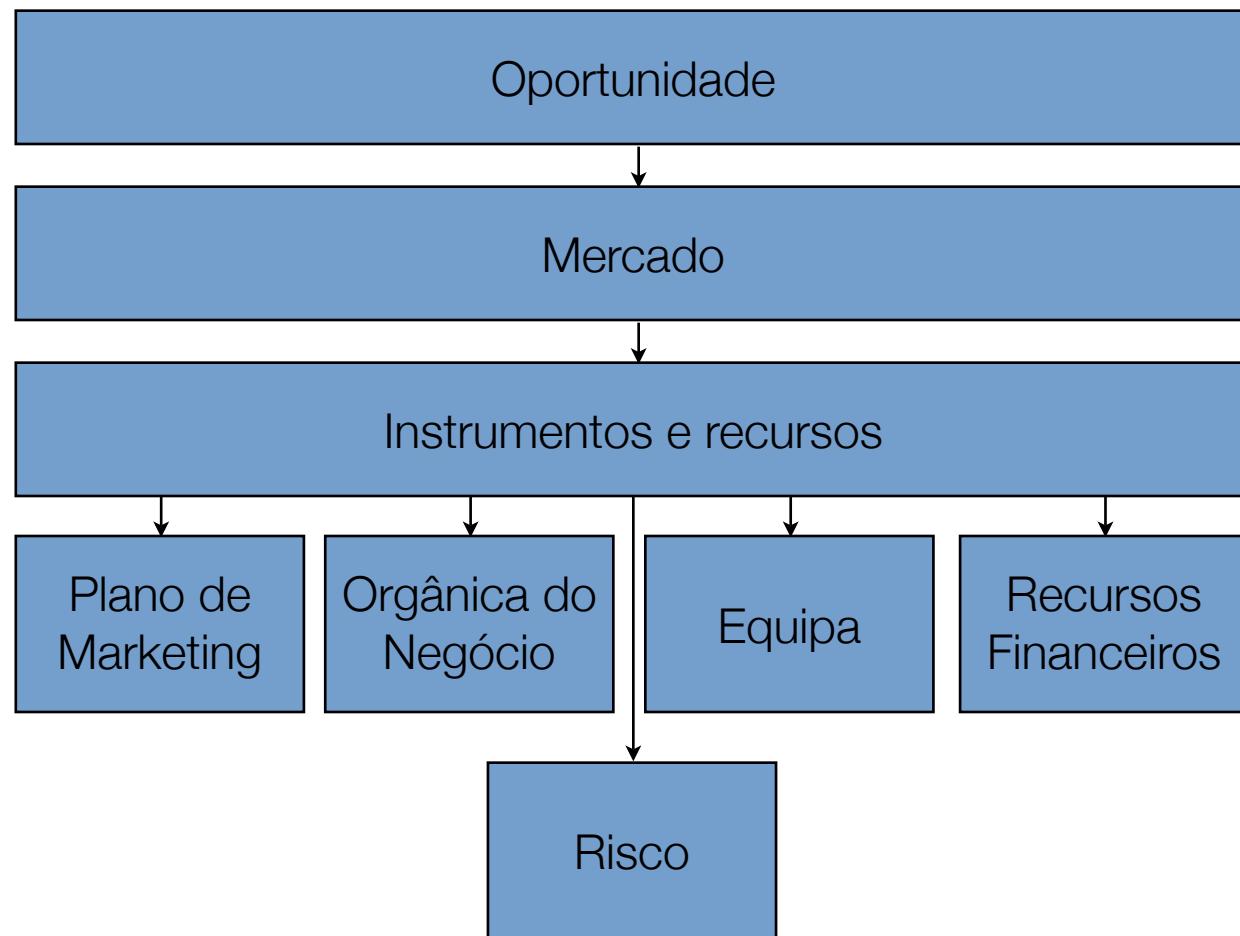
Descreve a interdependência entre os vários elementos do Plano de Negócios

Identifica o que provoca os custos e proveitos no negócio

Demonstra como é criado valor para o cliente

Analisa a proposta em termos de oportunidade, mercado, instrumentos e recursos necessários, riscos

Fluxo do Modelo de Negócio



Oportunidade

A oportunidade consiste na solução, na forma de produto ou serviço, que o empreendedor pretende fornecer ao seu cliente.

Só se investe quando se demonstra claramente como se acrescenta valor para um cliente específico. Quando se prevê um significativo retorno do investimento.

Mercado

Será que os potenciais clientes vão comprar o produto ou serviço, a um determinado preço que permita a empresas realizar lucro?

Na secção de mercado do plano, devem ser dada atenção à:

Análise de Mercado

Análise da concorrência

Análise num contexto global

Mercado, análise dos diversos sectores

O plano deve fornecer:

Descrição dos diversos sectores de mercado

Evolução histórica do mercado

Identificar o que pode provocar o crescimento

Informação do mercado; tamanho, canais de distribuição, dimensão actual e crescimento estimado

Mercado, análise da concorrência

Qual o critério de compra dos diversos clientes?

Porque é que os clientes devem comprar os nossos produtos e não os da concorrência?

Identificar três tipos de competidores (caso existam):

Rivais directos

Com produtos de substituição

Novos produtos

Mercado, análise do contexto

O Plano de Negócios deve levar em conta o impacto de possíveis alterações no ambiente do mercado

Esta análise deve se focar em:

Constrangimentos legais e políticos

Factores económicos

Influências sócio culturais

Alteração tecnológica

Instrumentos e Recursos

O plano tem de demonstrar que a empresa tem os recursos necessários para ter sucesso

Deve-se testar a validade e consistência da oportunidade ao detalhar:

O Plano de Marketing

Organização do negócio

Equipa

Recursos Financeiros

Plano de Marketing

O Plano de Marketing traduz em previsão de vendas todos os elementos analisados.

Oportunidade

Valor para o cliente

Segmento de mercado escolhido

Posicionamento versus a concorrência

Plano de Marketing

O Plano de Marketing deve detalhar:

Estratégia promocional

Canais de vendas

Estimativa de volume de vendas

Estratégia de comunicação e distribuição

Preço

Processo de venda do produto/serviço

Assistência ao cliente

Algumas Ferramentas

Análise SWOT

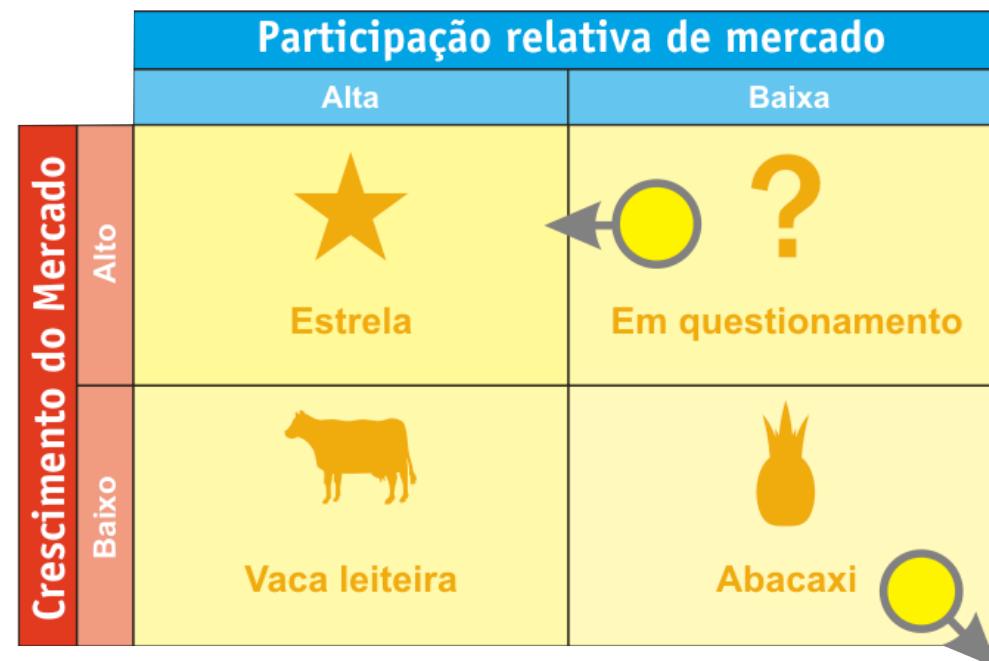
ANÁLISE SWOT

Na conquista do objectivo



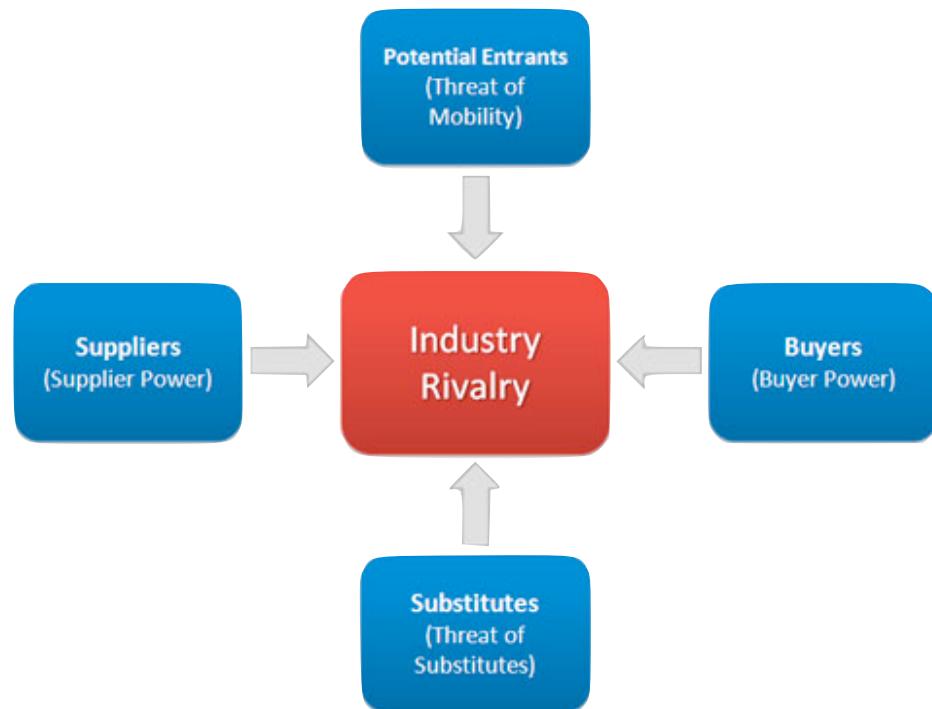
Identifica as diversas características do produto/serviço

Matriz BCG



Posicionamento de mercado em relação à concorrência

5 forças de Porter



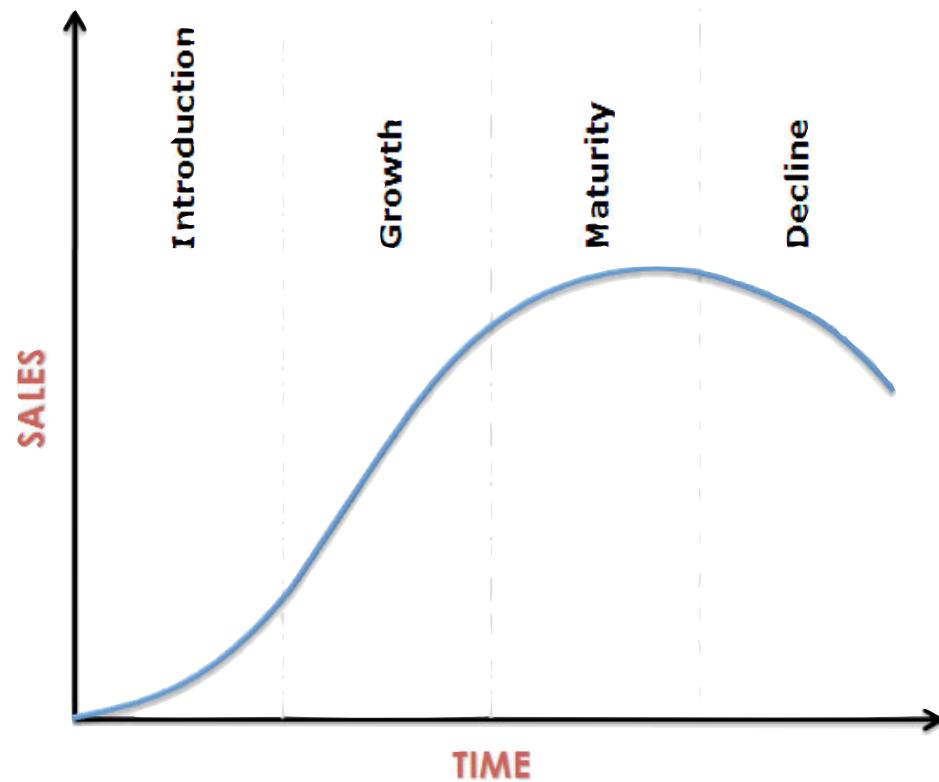
Análise da envolvente da concorrência e das forças de mercado

4 P's



Análise de Produto, Preço, Distribuição e Promoção

Ciclo de vida do produto



Análise do ciclo de vida do produto

Orgânica do Negócio

Quais as actividades necessárias para criar valor para o cliente

Como é que o produto/serviço é “feito” e entregue ao cliente

Deve-se ter a total informação da estrutura da organização, decisão de produzir ou comprar, processos chave, procedimentos e sistemas, regulamentação necessária, capacidade instalada, serviços administrativos e de suporte, dependência de recursos críticos...

Equipa chave

A Equipa é um dos mais importantes aspectos de todo o conceito de negócio

Devem ser mencionadas no plano toda a experiência, conhecimento e capacidades dos elementos da equipa chave

Deve ser definido o nível de remuneração da equipa chave

Deve ser mencionado no plano como se deve colmatar alguma falha de competências

Recursos Financeiros

Reunir os elementos financeiros das outras secções para identificar os recursos financeiros necessários

Esta informação permite:

Dar aos investidores a informação necessária para decidirem

Monitorizar a execução do Plano de Negócios e das operações nos primeiros anos

Minimizar Riscos

Devem ser minimizados os riscos ao:

Ter um perfeito conhecimento da lógica do negócio e dos intervenientes

Criar um Modelo de Negócio forte, baseado em pressupostos robustos

Minimizar Riscos

Deve-se assegurar que os pressupostos:

Podem ser justificados

São consistentes com a actual economia, mercado, tendências, etc.

Os pressupostos mais importantes devem ser bem explicados no plano

Devem ser estudados cenários mais favoráveis e menos favoráveis

Análise Financeira

Análise Financeira

Sem ela não existe Plano de Negócios pois a realidade do negócio analisada deve ser traduzida em proveitos, custos e lucros desejados

Permite aos investidores analisar a viabilidade do negócio

Demonstra que o empreendedor consegue dominar as questões financeiras do negócio e o seu nível de detalhe na análise

Análise Financeira

A Análise Financeira não deverá ser demasiado sofisticado, mas deve:

Ser realista

Dar a informação necessária

Ser baseado em estimativas razoáveis

Análise Financeira

A Análise Financeira deve pelo menos ter:

Análise de Fluxos de Caixa (Cash-Flow) para os primeiros anos (2 a 5)

Demonstração de resultados para os primeiros 5 anos

Balanço para os primeiros 5 anos

Análise de Break-Even e Pay-Back

Análise Financeira

A Análise Financeira poderá ainda ter:

Análise de Sensibilidade

Previsão de fundos necessários dos investidores

Alguns Exemplos

Demonstração de Resultados

Demonstração de Resultados – Grupo EDP

Milhões de euros	2008	2007	△ 08/07				
Vendas de electricidade	12.369,5	9.859,8	25,5%	Provisões para riscos e encargos	32,1	42,1	-23,8%
Vendas de gás	1.226,9	920,4	33,3%	Amortizações do exercício	1.305,6	1.130,9	15,5%
Outras vendas	136,5	79,0	72,7%	Compensação de amortizações	(113,6)	(105,0)	-8,2%
Prestação de serviços	161,2	151,7	6,3%	Resultado Operacional	1.930,9	1.560,3	23,7%
Proveitos Operacionais	13.894,1	11.010,8	26,2%	% Proveitos Operacionais	13,9%	14,2%	-0,3 pp
Electricidade	6.627,3	4.748,1	39,6%	Ganhos/(Perdas) na alienação de activos financeiros	481,7	262,6	83,5%
Gás	823,2	585,2	40,7%	Resultados financeiros	(942,7)	(545,8)	-72,7%
Combustíveis	1.482,5	1.046,8	41,6%	Ganhos/(Perdas) em associadas	34,7	23,7	46,3%
Materiais diversos e mercadorias	63,9	77,1	-17,2%	Resultados Antes de Impostos	1.504,6	1.300,8	15,7%
Custos Directos da Actividade	8.996,9	6.457,3	39,3%	IRC e Impostos diferidos	283,8	280,8	1,1%
Margem Bruta	4.897,2	4.553,5	7,5%	Ganhos/(perdas) na alienação de operações descontinuadas	(8,4)	-	-
% Proveitos Operacionais	35,2%	41,4%	-6,1 pp	Resultado Líquido do Exercício	1.212,3	1.019,9	18,9%
Fornecimentos e serviços externos	735,8	684,2	7,5%	Accionistas da EDP	1.091,9	907,3	20,3%
Custos com pessoal	573,7	577,0	-0,6%	Interesses Minoritários	120,5	112,7	6,9%
Custos com benefícios sociais	161,2	289,4	-44,3%				
Rendas de concessão	235,7	216,2	9,0%				
Outros custos/(proveitos) operacionais	35,9	158,5	-77,3%				
Custos Operacionais	1.742,2	1.925,2	-9,5%				
Resultado Operacional Bruto	3.154,9	2.628,3	20,0%				
% Proveitos Operacionais	22,7%	23,9%	-1,2 pp				

Balanço

Balanço – Grupo EDP

Milhões de euros	2008	2007
Activo		
Activos fixos tangíveis	21.126	18.756
Activos intangíveis	5.842	5.178
Investimentos financeiros	524	957
Impostos diferidos activos	540	687
Inventários	277	283
Clientes (líquido)	1.759	1.759
Outros devedores (líquido)	4.845	2.993
Activos financeiros detidos para negociação	83	49
Caixa e equivalentes de caixa	714	865
Total do Activo	35.709	31.527
Capital Próprio		
Capital	3.657	3.657
Acções próprias e prémios de emissão de acções	375	436
Resultados e outras reservas	1.241	1.264
Resultado líquido atribuível aos accionistas da EDP	1.092	907
Interesses Minoritários	2.182	1.015
Total do Capital Próprio	8.547	7.279
Passivo		
Empréstimos (médio e longo-prazo)	10.874	10.064
Empréstimos (curto-prazo)	3.812	2.542
Provisões para riscos e encargos	324	376
Conta de hidraulicidade	238	228
Impostos diferidos passivos	656	632
Credores e outros passivos (líquido)	11.258	10.406
Total do Passivo	27.162	24.248
Total Capital Próprio e Passivo	35.709	31.527

Estrutura do Plano de Negócios

Estrutura do Plano de Negócios

Se bem que todos os planos podem ser diferente, estes devem incluir:

Sumário Executivo

Descrição da Empresa

Equipa de gestão e elementos chave

Produtos e Serviços

Mercado e concorrência

Estrutura do Plano de Negócios (cont)

Estratégia de Marketing

Orgânica do Negócio

Pressupostos e Riscos

Análise Financeira

Apêndices (CV, informação técnica, etc.)

10 Regras para escrever um Plano de Negócios

1

A verdade e nada mais que a verdade

2

Todos na equipa devem participar na execução do plano

3

Um plano eficiente exige completo
profissionalismo

4

Todas as questões devem estar explicitas, apresentar de forma detalhada a visão da equipa para a nova empresa

5

O plano de acção deve mencionar acções reais, juntamente com calendários e responsabilidades

6

Toda a informação de suporte é isenta e está disponível

7

Mencionar todos os pressupostos e riscos

8

Usar consultores e outros profissionais para dar suporte às decisões

9

Toda a equipa deve ser pró-activa em
“vender” o plano

10

Ensaiar a apresentação do plano antes de o apresentar aos intervenientes necessários

Plano de Negócios

Pedro João

28 de Abril 2011

Fundação António Cupertino de Miranda