

# 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 inflacionados

# 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?

---

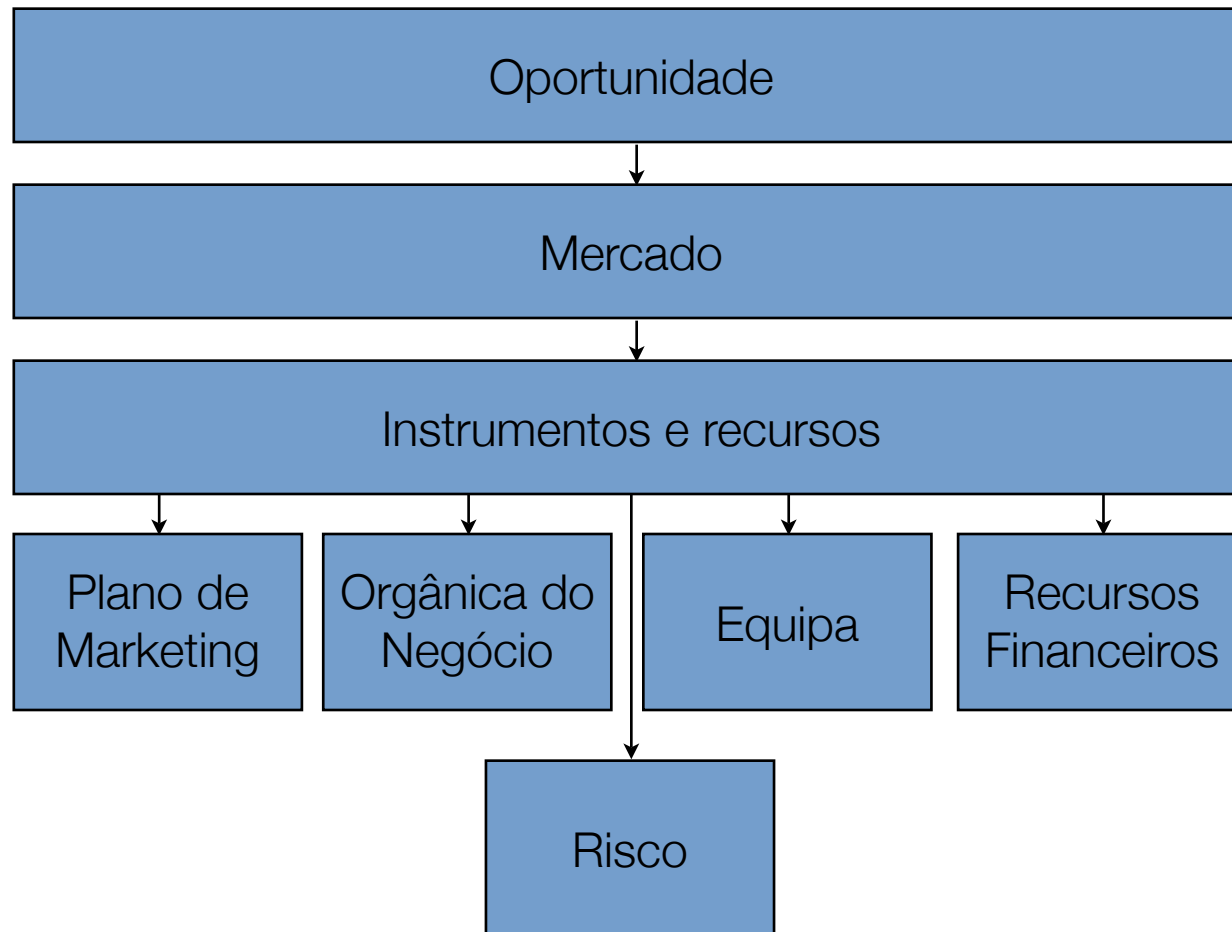
Descreve a interdependência entre os vários elementos do Plano de Negócios

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

Orgânica 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

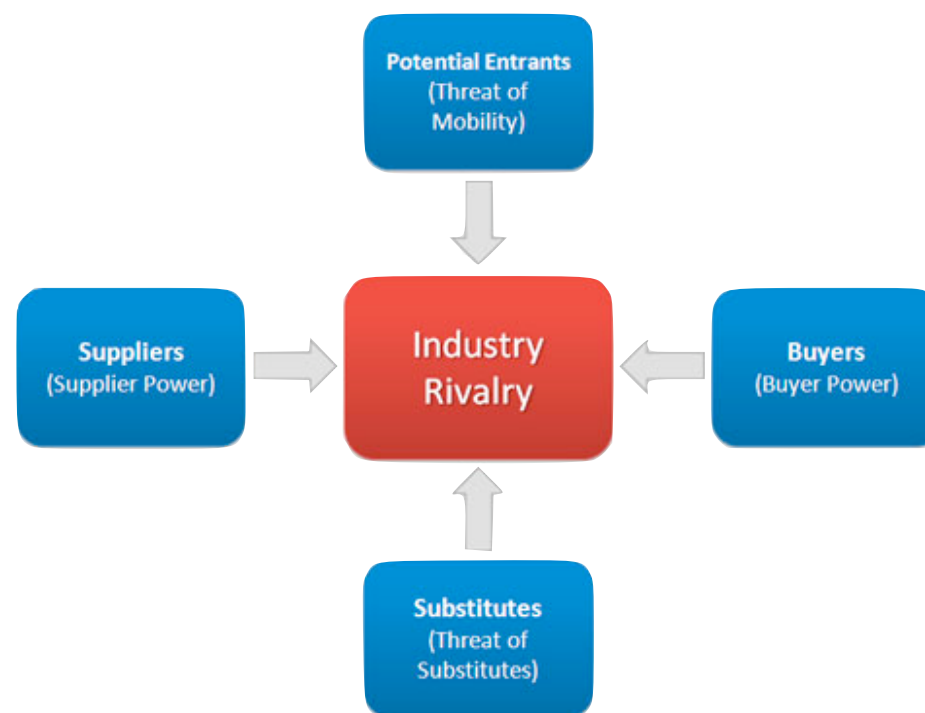


# Matriz BCG



Posicionamento de mercado em relação à concorrência

# 5 forças de Porter



Análise da envolvente da concorrência e das forças de mercado

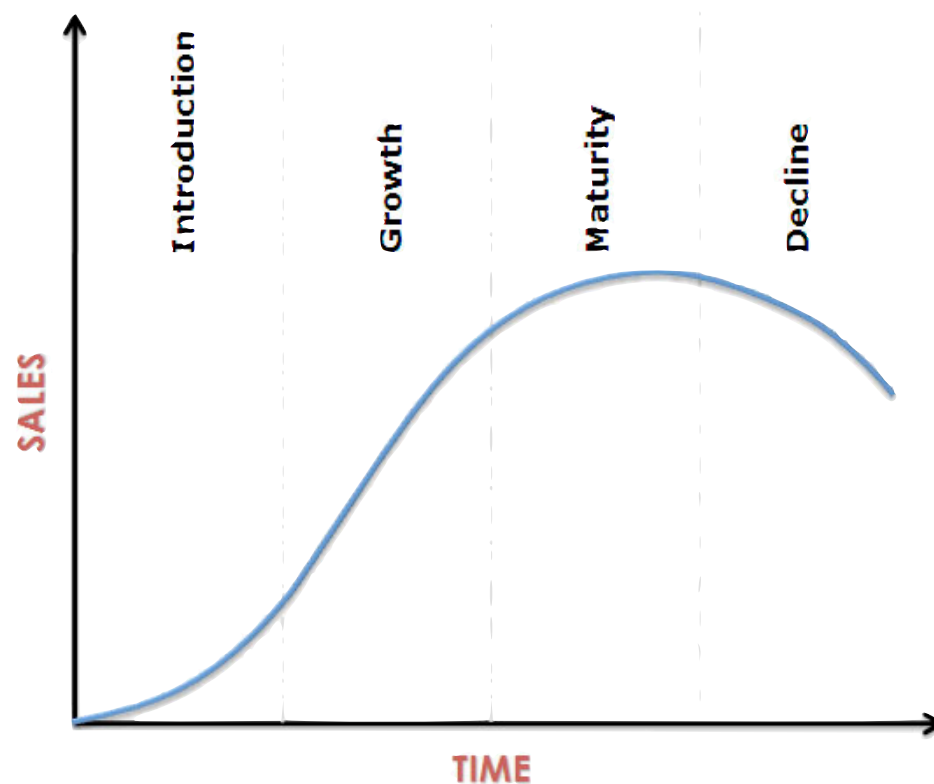
# 4 P's

---



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%
Vendas de gás	1.226,9	920,4	33,3%
Outras vendas	136,5	79,0	72,7%
Prestação de serviços	161,2	151,7	6,3%
<b>Proveitos Operacionais</b>	<b>13.894,1</b>	<b>11.010,8</b>	<b>26,2%</b>
Electricidade	6.627,3	4.748,1	39,6%
Gás	823,2	585,2	40,7%
Combustíveis	1.482,5	1.046,8	41,6%
Materiais diversos e mercadorias	63,9	77,1	-17,2%
<b>Custos Directos da Actividade</b>	<b>8.996,9</b>	<b>6.457,3</b>	<b>39,3%</b>
<b>Margem Bruta</b>	<b>4.897,2</b>	<b>4.553,5</b>	<b>7,5%</b>
% Proveitos Operacionais	35,2%	41,4%	-6,1 pp
Fornecimentos e serviços externos	735,8	684,2	7,5%
Custos com pessoal	573,7	577,0	-0,6%
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%
<b>Custos Operacionais</b>	<b>1.742,2</b>	<b>1.925,2</b>	<b>-9,5%</b>
<b>Resultado Operacional Bruto</b>	<b>3.154,9</b>	<b>2.628,3</b>	<b>20,0%</b>
% Proveitos Operacionais	22,7%	23,9%	-1,2 pp

Provisões para riscos e encargos	32,1	42,1	-23,8%
Amortizações do exercício	1.305,6	1.130,9	15,5%
Compensação de amortizações	(113,6)	(105,0)	-8,2%
<b>Resultado Operacional</b>	<b>1.930,9</b>	<b>1.560,3</b>	<b>23,7%</b>
% Proveitos Operacionais	13,9%	14,2%	-0,3 pp
Ganhos/(Perdas) na alienação de activos financeiros	481,7	262,6	83,5%
Resultados financeiros	(942,7)	(545,8)	-72,7%
Ganhos/(Perdas) em associadas	34,7	23,7	46,3%
<b>Resultados Antes de Impostos</b>	<b>1.504,6</b>	<b>1.300,8</b>	<b>15,7%</b>
IRC e Impostos diferidos	283,8	280,8	1,1%
Ganhos/(perdas) na alienação de operações descontinuadas	(8,4)	-	-
<b>Resultado Líquido do Exercício</b>	<b>1.212,3</b>	<b>1.019,9</b>	<b>18,9%</b>
<b>Accionistas da EDP</b>	<b>1.091,9</b>	<b>907,3</b>	<b>20,3%</b>
Interesses Minoritários	120,5	112,7	6,9%



# Balanço

## Balanço – Grupo EDP

Milhões de euros	2008	2007
<b>Activo</b>		
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
<b>Total do Activo</b>	<b>35.709</b>	<b>31.527</b>
<b>Capital Próprio</b>		
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
<b>Total do Capital Próprio</b>	<b>8.547</b>	<b>7.279</b>
<b>Passivo</b>		
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
<b>Total do Passivo</b>	<b>27.162</b>	<b>24.248</b>
<b>Total Capital Próprio e Passivo</b>	<b>35.709</b>	<b>31.527</b>

# 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 é 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 explícitas, 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

---

Ensaïar 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