

“O Plano de Negócios ou *Business Plan*”

Luís Miranda da Rocha

Setembro de 2002

1. O conceito de *Business Plan*

Um *Business Plan* é um documento que visa dar a conhecer e promover um determinado projecto de investimento, assumindo, assim, uma dupla finalidade, do ponto de vista dos promotores:

- internamente, fornece o programa de acção para a execução do projecto e os valores para controlo de actividade, na fase de implementação;
- externamente, serve para apresentar o projecto a investidores (*business angels*, empresas de capital de risco, bancos, entidades públicas promotoras de investimento), ou seja, é utilizado para promover uma ideia, junto de potenciais financiadores.

A obtenção dos fundos destinados à execução de uma boa ideia não pode ser assumida como uma certeza: factores de natureza política e a inevitável assimetria de informação existente entre os promotores e os potenciais financiadores, entre outros, são obstáculos que os empreendedores devem estar preparados para enfrentar, sendo certo que a forma e a substância do *Business Plan* constituem aspectos determinantes para a consecução do objectivo de angariação de fundos.

Na verdade, alguns números, provenientes das empresas de capital de risco, indicam que 85% dos projectos são recusados à partida. Os restantes 15% são objecto de atenção mais profunda, mas apenas 5% chegam à fase de negociação. Estes elementos provam que, não raras vezes, os *Business Plans* são considerados “exercícios de imaginação”, no âmbito de um ciclo vicioso em que os eventuais financiadores antecipam o excesso de optimismo imbuído na maior parte daqueles documentos.

2. Elementos de um *Business Plan*

De um ponto de vista formal, um *Business Plan* deve ter uma apresentação excelente, mas sóbria, sendo suficiente, na maior parte dos casos, recorrer às possibilidades de edição (cada vez mais sofisticadas) oferecidas pelos computadores pessoais.

No que diz respeito à substância, é comum ouvir referir que alguns *Business Plans* “gastam muita tinta em números”, contendo pouca informação relevante para os investidores. Para evitar cair neste erro, de um *Business Plan* devem constar os seguintes elementos:

1. Sumário
2. Breve resenha histórica
3. Produto ou Serviço
4. Equipa de Gestão
5. Análise do Sector
6. Processo Produtivo
7. Análise Financeira
8. Análise de Risco

1. Sumário

O sumário ou “executive summary” de um *Business Plan* é o único capítulo relativamente ao qual pode haver uma expectativa fundada de que será lido e analisado.

Neste enquadramento, o sumário não deve exceder uma página, contendo os elementos-chave do projecto (que serão, subsequentemente, desenvolvidos e explicados) e a explicitação clara daquilo que os promotores consideram como os aspectos que sustentam a diferenciação do negócio e em que assenta a sua possibilidade de sucesso (normalmente, é a última parte do *Business Plan* a ser redigida).

2. Breve resenha histórica

A resenha histórica deve dar uma indicação sobre o estado do projecto, respondendo à questão: em que ponto estamos e que objectivos já foram atingidos?

Para o efeito, podem ser referidos aspectos como os resultados de eventuais estudos de mercado que tenham sido conduzidos, o estado de desenvolvimento do produto ou serviço e a evolução registada no mercado (caso já tenha sido iniciada a comercialização).

3. Produto ou Serviço

Este capítulo do *Business Plan* deve conter uma descrição do produto ou serviço, explicitando o(s) mercado(s) a que se destina (a quem vai ser vendido?), quais os benefícios que poderá trazer para os seus consumidores (distinguindo a sua singularidade, as suas vantagens competitivas), sem esquecer os aspectos que se considera constituírem pontos fortes ou fracos (por exemplo, o produto pode ser protegido por uma patente, ou é facilmente imitável?). Uma das questões para que também se espera encontrar resposta, no âmbito deste capítulo, é a forma como a empresa está preparada para enfrentar a possibilidade de crescimento (rápida ou sustentadamente? Através da expansão do leque de produtos ou serviços, do aumento da base de clientes, ou do alargamento do âmbito geográfico?).

Finalmente, é aconselhável que este capítulo contenha uma descrição simplificada das características técnicas do produto ou serviço, procurando destacar a tecnologia utilizada (e o seu “prazo de validade”), os recursos necessários e os riscos associados (por exemplo, a poluição).

4. Equipa de Gestão

Ouve-se frequentemente dizer que potenciais investidores “apostam num *jockey*, independentemente do cavalo”, mas raramente fazem o contrário. Alguns investidores começam a análise dos projectos de investimento pela leitura dos *curriculum vitae*, considerando que, sem uma boa equipa, não vale a pena “perder tempo” a analisar o

resto do *Business Plan*. Neste contexto, muitas vezes, as preocupações do leitor de um *Business Plan*, no que respeita à equipa de gestão, resumem-se a três perguntas:

- O que é que eles sabem?
- Quais são os seus contactos e relacionamentos?
- Quem os conhece?

Para responder a estas questões, o *Business Plan* deve pôr em destaque, de forma tão exhaustiva quanto possível, todas as características desejáveis de uma equipa de gestão: interdisciplinaridade, complementaridade¹ e experiência. Para tal, deve-se apresentar um resumo dos *curriculum vitae* (os detalhes serão explicados em anexo) de toda a equipa de gestão, incluindo os administradores não executivos e os colaboradores não vinculados (consultores, advogados, auditores, etc.)

Ainda no âmbito deste capítulo é importante dar a conhecer:

- eventuais participações sociais da equipa de gestão, no capital da empresa (indicam o “grau de envolvimento” no projecto);
- as previsíveis necessidades de contratação de quadros técnicos (para suprir lacunas identificadas na composição da equipa de gestão, ou que se prevê virem a surgir, à medida que o projecto for avançando) e a forma como se pensa encontrar as “pessoas certas”;
- os mecanismos de controlo e de avaliação do desempenho, bem como os sistemas de incentivos desenhados para fomentar a permanência dos quadros técnicos, no seio da empresa.

5. Análise do Sector

Um dos erros mais frequentes na elaboração de *Business Plans* é a apresentação de análises de sector extremamente pormenorizadas que constituem um fim em si mesmo. Quando enquadradas num *Business Plan*, as análises de sector têm por objectivo

¹ Uma equipa de gestão constituída apenas por pessoas de uma área (por exemplo, técnicos de informática ou especialistas em finanças) normalmente não é muito “bem vista”, pelos potenciais investidores. Com efeito, considera-se que, numa equipa dirigente é crucial a combinação de “know-how” tecnológico com experiência de gestão (estratégica, financeira, de marketing e de produção).

demonstrar que existe uma verdadeira oportunidade de negócio e não mais do que isso. Para tal convém que sejam estruturadas da seguinte forma:

Análise da Envolvente “Macro”

Tendo presente este intuito, deve apresentar-se uma breve análise da envolvente macro (nomeadamente os factores que, em princípio, não poderão ser controlados pelos empreendedores, como, por exemplo, o enquadramento legal, as taxas de juro e de inflação, a evolução demográfica), destacando as variáveis cujo comportamento poderá condicionar, de forma mais directa, o sucesso do investimento.

Análise de Mercado

Seguidamente, deve ser conduzida uma análise de mercado, da perspectiva da procura, tentando dar a conhecer:

- a dimensão do mercado (número de clientes, volume de vendas, unidades vendidas);
- a composição do mercado (incidindo na sua distribuição geográfica, antecipando possibilidades de crescimento e identificando as preferências dos consumidores);
- o nível de desenvolvimento do mercado: novo, em fase de crescimento, de maturidade, ou de declínio?

A análise de mercado, na perspectiva da oferta, passa pela caracterização da concorrência directa e/ou indirecta (número de concorrentes, quotas de mercado) e do tipo de competição que se estabelece, subcapítulo em que se espera que sejam identificados os pontos fortes e fracos dos concorrentes. Adicionalmente, procuram-se respostas para interrogações do tipo:

- Como é que eles vão reagir à nossa entrada no mercado?
- Estamos preparados para essa reacção?
- Há possibilidade de entrada de novos concorrentes?

O objectivo desta análise de mercado, sob estas duas perspectivas, é demonstrar que se trata de um mercado estruturalmente atractivo.

O Posicionamento da Empresa

A Análise de Sector deve ainda caracterizar as diferentes alternativas de política de preços, publicidade, promoção e distribuição praticadas no mercado, pondo em evidência (e quantificando) o posicionamento que a empresa pretende adoptar, no contexto de cada uma dessas políticas, para colocar o seu produto ou serviço no mercado.

6. Processo Produtivo

Este é o capítulo do *Business Plan* em que se espera que seja explicado, de forma acessível, o modo como se opera o negócio e se elabora o produto ou presta o serviço proposto.

Para além de uma breve alusão às operações críticas do processo produtivo e do respectivo faseamento, o *Business Plan* deve justificar as parcelas do investimento que vão ser aplicadas em terrenos, edifícios e equipamentos², identificando os respectivos custos de exploração (rendas, manutenção), apresentando (e justificando), assim, alguns dos elementos necessários para a análise financeira do projecto (cf. ponto 7).

Na descrição do processo de produção espera-se ainda encontrar referência a questões de natureza operacional e logística, como, por exemplo a explicação do relacionamento esperado com os trabalhadores e fornecedores (capacidade de entrega, capacidade de cumprimento de prazos, grau de dependência), a explicitação das razões que levam à opção pela execução interna ou pela subcontratação (“outsourcing”) de certas tarefas, bem como a definição das políticas de qualidade, ambientais e de investigação e desenvolvimento.

² Neste domínio, faz sentido analisar a alternativa “compra *versus* arrendamento (operacional ou financeiro – *leasing*)”.

Sintetizando todos estes aspectos, resultará uma estimativa dos custos de produção, útil para a análise financeira subsequente.

7. Análise Financeira

A Análise Financeira é uma parte importante do *Business Plan*, mas não é o *Business Plan*. Na verdade, e apesar do desenvolvimento das folhas de cálculo, que veio possibilitar a apresentação de inúmeras variantes dos cálculos subjacentes aos projectos de investimento, é necessário “resistir à tentação” de publicar *Business Plans* que se resumem a quadros e gráficos, embora estes também sejam necessários e importantes.

O capítulo dedicado à Análise Financeira deve, então, ser integrado, numa primeira parte, por uma identificação clara de todos os pressupostos (muitos destes serão provenientes de outros capítulos), tendo por objectivo explicitar os planos de investimento, de exploração e de financiamento que, por sua vez, dão origem a Demonstrações Financeiras Previsionais (Demonstrações de Resultados, Balanços e Mapas de Cash-Flow), para um horizonte temporal de 3 a 5 anos, apresentáveis em anexo.

necessário advertir que os números apresentados vão ser validados pelos analistas, nomeadamente através da sua comparação com empresas do sector.

8. Análise de Risco

*One of the great myths about entrepreneurs is that they are risk seekers.
All sane people want to avoid risk (...) True entrepreneurs want to capture
all the reward and give all the risk to others.*

Sahlman (1997)

O risco não deve ser ignorado. Ele é inevitável, mas pode ser gerido. Assim, um *Business Plan* deve conter uma previsão de tudo o que pode correr bem ou mal e uma discussão sobre a forma como a empresa pode responder a esses eventuais acontecimentos. Para responder a este objectivo, esperam-se respostas a questões como:

- E se houver um golpe de estado no país fornecedor de matérias-primas?
- E se as taxas de juro entrarem numa espiral ascendente?
- E se os concorrentes retaliarem, iniciando uma “guerra de preços”?

Um potencial investidor ficará inevitavelmente mais confortado se a empresa, como resposta a algumas destas interrogações, der a conhecer uma política activa de gestão do risco, recorrendo, por exemplo ao “hedging” nos mercados financeiros, ou definindo uma cuidadosa política de seguros.

No contexto deste trabalho de análise de risco, é importante verificar quais são os factores críticos e calcular os valores que estes podem atingir para garantir a viabilidade do projecto e efectuar análises de sensibilidade relativamente ao impacto financeiro de variações naqueles factores críticos. A análise de risco pode ser complementada recorrendo a ferramentas mais elaboradas, que serão exploradas posteriormente.

Do ponto de vista de um investidor externo, o risco não se limita ao denominado “risco de negócio”: para ele, é fundamental saber como vai recuperar o dinheiro que investiu e qual a taxa de remuneração obtida. Consequentemente, é necessário dedicar algum espaço à explicação das garantias que são atribuídas aos investidores, dando a conhecer

eventuais projectos de entrada no mercado de capitais ou “minutas” de acordos parassociais, que tornem clara a forma de remuneração do capital (note-se que, na maioria dos casos, o objectivo dos investidores não é ser um dos “proprietários-gestores” do negócio, mas apenas alguém que pretende obter um determinado retorno para os seus investimentos financeiros.

Bibliografia:

Hay, Michael (1988), "How to Write a *Business Plan*", Working Paper, London Business School.

Sahlman, William A. (1997), "How to Write a Great *Business Plan*", *Harvard Business Review*, July-August 1997, pp. 98-108.