



Dicas para um Plano de Negócios

Resumo – Este artigo irá descrever em pormenor alguns dos conceitos gerais que se encontram por detrás de um Plano de Negócios, tendo como objectivo ajudar o leitor a implementar alguns guias que podem ditar o sucesso da criação, utilização e manutenção deste documento. Tenta-se também ilustrar a variedade de usos que é possível dar ao Plano de Negócios para além da obtenção de apoios financeiros.

Palavras-chave – Plano de Negócios, dicas, questões frequentes, utilização, manutenção, criação, planeamento.

Imagine que quer construir uma nova casa. Tem a ideia há já algum tempo a fermentar na cabeça – já pensou na cor da parede, já imaginou a forma das portas e das janelas e já concebeu muitas utilizações para a grande garagem, que será muito útil. Já amadureceu o suficiente a ideia para saber que quer uma vivenda, mas só com um andar para simplificar os planos.

A imagem apaixona-o e quer realmente ir para a frente com o projecto, porque até já sabe mais ou menos onde é possível erguer a sua nova residência. Muito bem, o que fazer primeiro? Entrar em contacto com os donos do terreno para o poder comprar? E depois, falar com um arquitecto para planear a estrutura do novo edifício? É bem possível, mas talvez ainda tenha de entrar em contacto com a câmara, com um construtor, com um electricista, com um canalizador...

Começamos a constatar que a ideia original, que não passava de uma simples semente, rapidamente se transformou numa árvore, cujos ramos e galhos não pararam de crescer, cujo crescimento foi difícil controlar. É a melhor altura para começar a anotar informações, contactos e restrições – é a melhor altura para se estruturar um plano.

Ao fazer a mesma analogia para a criação de um negócio é fácil constatar que a complexidade é idêntica. Qual o objectivo do negócio? É preciso definir bem o que se tenciona e o que não se tenciona realmente fazer. Que serviços se vão prestar? Como se vão prestar? Que equipa estará por detrás do negócio? Quem irá constituir a equipa? Como (e onde?) se lança o negócio?

A solução é a mesma – redigir um plano. Já existe, no entanto, uma ferramenta de importância fulcral para o empreendedor, o **Plano de Negócios**.

O que é um Plano de Negócios?

O Plano de Negócios (PN) consiste num documento que descreve o rumo que um negócio deve tomar, descrevendo, em pormenor, o conceito do negócio, os seus objectivos, bem como a maneira como este será desenvolvido e gerido.

Os planos de negócios já se encontram mais ou menos normalizados a nível internacional, pelo que o seu conteúdo é usualmente dividido em diversas secções, que embora variem de nome, abordam sempre os mesmos temas.

De todas estas secções, é frequente fornecer um especial relevo à parte económica do negócio, o “Plano Financeiro”, pois actualmente o PN é um documento maioritariamente utilizado para obter financiamento que possa viabilizar um investimento num novo negócio.

Embora seja facilmente reconhecido o mérito aos Planos de Negócios para a viabilização do investimento de terceiros num negócio de um empreendedor, a maneira como é construído permite uma utilização muito mais versátil e de longo prazo. É possível e muito desejável usar o PN como um guia neste mundo empresarial cada vez mais competitivo, desde que seja devidamente actualizado e revisto.

Para que serve um Plano de Negócios?

Quando se quer lançar um novo negócio, a primeira questão a que é preciso responder tem a ver com o financiamento do projecto. Na maior parte dos casos não é possível ao empreendedor comportar todos os custos para o lançamento de um novo negócio e torna-se indispensável encontrar investidores que o façam. Muitos empreendedores redigem Planos de Negócios para conseguirem simplesmente obter financiamento.

Este uso do PN embora possa resolver os problemas monetários de muitos empreendedores, reduz o universo de aplicação do PN ao mínimo – este deve ser essencialmente usado como uma ferramenta primordial que deve guiar o empreendedor não só na criação do negócio, mas também durante a sua manutenção.

O processo de preparação de um PN irá forçar o empreendedor a pensar seriamente sobre o negócio, irá permitir uma ponderação mais séria sobre a sua viabilidade, irá facilitar o reconhecimento de oportunidades e riscos inerentes ao negócio e elimina o risco de algumas das suposições realizadas.

Antes de ser utilizado para a angariação de fundos o PN deverá identificar e discriminar todas as necessidades financeiras necessárias ao negócio. Através desta aproximação sistemática e pormenorizada do problema é possível informar, de uma forma fundamentada, investidores e empregados das estratégias que a empresa deve seguir.

Depois de lançado o negócio, é possível comparar a performance do negócio real com o PN, pelo que este também serve como um ponto de referência, mesmo no mundo de negócios competitivo e rápido como o de hoje em dia. Um PN bem elaborado prepara o negócio para as condições actuais de mercado ao mesmo tempo que prevê os planos de contingência para futuros imprevistos.

Evitam-se erros graças ao Plano de Negócios?

De momento em que o empreendedor comece a anotar o turbilhão de ideias que surgem na sua mente, torna-se mais fácil explicar e ilustrar os conceitos que vão desde os pilares até aos pormenores do negócio. Ao mesmo tempo que é mais fácil encontrar erros de raciocínio e de previsão, fica mais acessível a correcção dos seguintes problemas:

- Sistemas de gestão mal concebidos;
- Pouca visão da envolvente;
- Má análise da concorrência;
- Plano financeiro inadequado;
- Não existência de um plano estratégico.

Por que são escritos poucos Planos de Negócios?

Para além da procrastinação ser intrínseca ao ser humano, é um desafio para muitos empreendedores enfrentar o risco de que aquilo que colocaram no plano possa estar errado. É preciso também não esquecer que escrever um PN válido e completo é um desafio para muitos empreendedores, pois pode ser uma tarefa relativamente demorada e trabalhosa.

Mas estas razões são pormenores quando se comparam os dados do estudo mencionado por Paul Tiffany, escritor do livro “Business Plans For Dummies”, que indica que basta uma empresa realizar a secção estratégica de um PN para conseguir 50% mais lucros do que uma empresa que não utilize o PN.

Secções mais comuns dos Planos de Negócios

Embora não exista nenhuma regra fixa para a construção de um PN, em regra são utilizadas as seguintes secções:

1. **Sumário Executivo** – secção que faz o resumo dos pontos-chave do PN;
2. **Visão Geral** – onde o negócio é apresentado ao leitor;
3. **Descrição** – secção que descreve os produtos/serviços prestados pelo negócio;
4. **Envolvente** – secção onde é apresentada a indústria onde o negócio irá competir;
5. **Equipa** – Uma descrição da equipa de gestão e staff;
6. **Plano de Implementação** – como se tenciona desenvolver o negócio;
7. **Plano de Marketing** – estratégia de marketing que apresenta o (s) produto (s), promoção, preço e estratégias de distribuição do negócio;
8. **Plano Financeiro** – secção onde serão feitas as previsões de custos contra os lucros que o empreendedor espera que o negócio apresente.

Cuidados a ter quando se escreve um Plano de Negócios

Tal como se utiliza o PN para definir o negócio que se quer implementar, é necessário utilizar um guia para criar o PN ideal para a empresa que o empreendedor quer lançar, existindo, para esse efeito, muitos *tutoriais* e modelos disponíveis na Internet para consulta (basta fazer uma procura sobre “business plan” ou “plano de negócios” no motor de busca *Google*, para obter uma grande lista de *sites* sobre esta temática).

A construção do PN não deve restringir-se a um modelo previamente elaborado. Um dos erros mais comuns na escrita dos planos reside na pouca originalidade que muitos têm. Muitos empreendedores limitam-se a “emprestar” informação de outros documentos. Este método de construção não é correcto, pois cada negócio funciona de uma maneira individual, e cada tópico relevante necessita de ser fundamentado e posteriormente revisto.

O empreendedor deverá ter as seguintes considerações gerais antes de elaborar o documento:

- **Definir os objectivos para produzir o PN** – Quem vai ler o plano, e o qual o objectivo dessa leitura? Ao definirem-se estes objectivos o empreendedor consegue decidir qual o conteúdo, e respectivo ênfase que coloca em todas as secções do documento.
- **Atribuir tempo suficiente para investigação** – A qualidade de um PN é proporcional ao tempo que se dedica à investigação antes da sua elaboração. É possível obter informação sobre o crescimento de mercado, perspectiva da indústria e perfis de clientes em bibliotecas, através da Internet e em serviços de base de dados pagos. Para além de factos publicados é possível realizar entrevistas a fornecedores, especialistas e concorrentes – quanto melhor se conhecer a indústria, clientes e competição do negócio melhor se conseguirá fundamentar o plano.
- **Definir a audiência e dimensão do PN** – A dimensão de um PN típico pode variar entre as 10 e as 100 páginas, dependendo do uso que se quer fazer do plano e da audiência que o vai ler. Um PN interno de uma empresa pode excluir secções como a gestão e ser mais específico na implementação. Um PN básico para bancos tem usualmente 20 páginas onde é incluída a análise financeira.
- **Redacção e Revisão** – O empreendedor só possui uma oportunidade para utilizar o PN para recrutar investidores. São os planos bem escritos e fundamentados que abrem as portas da oportunidade: é preciso editar e rever continuamente o documento.
- **Mostrar rascunhos do PN a terceiros** – É muito fácil a um autor de um texto não descobrir erros de raciocínio na obra que escreve, ou subestimar informações sobre áreas que não domina. É muito útil mostrar e rever o plano com pessoas da mesma, ou outras áreas.

Existem também alguns cuidados antes de elaborar as diferentes secções que constituem o PN:

- **Definir os pontos-chave** – Uma boa maneira de garantir a consistência entre as secções, de reduzir a duplicação e de referir toda a informação relevante consiste em delinear todos os pontos-chave para cada parte do PN antes de iniciar a sua escrita.
- **Garantir que as projecções financeiras são credíveis** – para muitos leitores, a secção financeira é a secção mais relevante do plano, pois a partir dela é possível identificar as necessidades financeiras para o empreendedor e é possível analisar o potencial de lucro do negócio, para além de garantir a credibilidade junto do leitor. É preciso não esquecer que nas situações em que é preciso realizar projecções, não convém ao empreendedor ser excessivamente optimista.
- **Escrever o Sumário Executivo no fim** – o Sumário Executivo, uma das primeiras secções do PN, consiste numa espécie de resumo do documento e, como é uma das primeiras partes a ser lida, convém que tenha uma dimensão reduzida e que sublinhe os aspectos mais importantes do plano, para incentivar eficazmente o leitor.

Como manter actual um Plano de Negócios?

Tal como no mundo real, também no mundo de negócios tudo se transforma e evolui, sendo que geralmente o primeiro a mudar é o mercado onde o negócio está inserido. Se não se acompanhar estas evoluções e possíveis mudanças a empresa pode enfrentar graves problemas. Para lidar com estas situações mais problemáticas, o plano que define o negócio deve estar preparado para as suportar, devendo para tal ser regularmente revisto e actualizado.

Uma das soluções para manter o PN actualizado consiste em monitorizá-lo constantemente. Para este método funcionar é necessário identificar as métricas que definam eficazmente a performance do negócio. Depois de se encontrarem estes parâmetros de medição, como relatórios de inventários, ou de vendas, é possível acompanhá-los para identificar anomalias (positivas, ou negativas) e desta forma, corrigir problemas, ou capitalizar as oportunidades que possam surgir.

Muitas empresas limitam-se a actualizar o seu PN anualmente. No mercado actual verifica-se que esta granularidade é insuficiente, pelo que se torna corrente a prática de transformar os planos de negócios em “planos biológicos”.

Desta forma, o PN não é apenas um documento que fica estático numa prateleira durante 12 meses, mas que é actualizado quando surgem novas condições de mercado, ou quando ocorrem oportunidades estratégicas inesperadas.

Conclusão

Como o lançamento de um novo negócio já é complexo que baste por si só, o seu planeamento pode ser muito mais facilmente elaborado se o empreendedor tomar a decisão acertada de construir um PN eficaz. A escrita deste documento, embora relativamente morosa, requer uma boa dose disciplina e de estrutura para ser eficaz. Passou-se a ideia de que o PN pode ser utilizado nas diferentes fases de vida de um negócio, através da descrição e síntese dos princípios fulcrais para a preparação, criação e actualização do plano, e que o seguimento destes princípios pode levar a um negócio mais funcional, controlável e próspero. Resta agora ao empreendedor analisar exemplos de Planos de Negócios e passar à elaboração, ou à manutenção do seu próprio documento.

www.vasconceloslopes.com

* Fontes

1. *António Pedro Brites Alvim – Univ. Coimbra*
2. *Interactive Business Planner - About Business Planning*
http://www.cbasc.org/ibp/doc/intro_bp.cfm
3. *Zahorsky, Darrell : Small Business Information - Business Plan FAQ*
(do site informativo <http://www.about.com>)
<http://sbinformation.about.com/library/blbplanfaqindex.htm>
4. *Zahorsky, Darrell : Critical Steps to Writing a Business Plan*
(do site informativo <http://www.about.com>)
<http://sbinformation.about.com/library/weekly/aa020903a.htm>