

GUIA DE APOIO



LITORAL
RURAL
EMPREENDE

PLANEAR E DESENVOLVER UM NEGÓCIO



PROGRAMA DE
DESENVOLVIMENTO
RURAL 2014 - 2020



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu Agrícola
de Desenvolvimento Rural
A Europa Investe nas Zonas Rurais

PÁG

1	1. INTRODUÇÃO
2	2. AS REFLEXÕES DO EMPREENDEDOR DO NEGÓCIO
3	3. O PLANO DE NEGÓCIOS COMO UMA FERRAMENTA... ...de gestão ...de comunicação
4	4. CARACTERÍSTICAS DE UM BOM PLANO DE NEGÓCIOS
5	5. A ESTRUTURA DE UM PLANO DE NEGÓCIOS
6	6. SUMÁRIO EXECUTIVO
7	7. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E DOS EMPREENDEDORES Identificação Empreendedores Historial Missão
8	8. ANÁLISE EXTERNA O meio envolvente Clientes Concorrentes Fornecedores Oportunidades e Ameaças Factores críticos de sucesso
17	9. ANÁLISE INTERNA Plano de Marketing Plano Organizacional Forças e Fraquezas
23	10. MATRIZ SWOT
27	11. ANÁLISE ECONÓMICA E FINANCEIRA Projeções económicas e financeiras Demonstração de Resultados Balanço Mapa de Fluxos de Caixa Análise de Rácios Avaliação do Investimento
41	12. FONTES DE INFORMAÇÃO

1 INTRODUÇÃO

O tecido empresarial português é constituído, maioritariamente, por pequenas e médias empresas as quais desempenham um papel fundamental na economia nacional, criando valor através dos produtos e serviços que comercializam, dinamizando a economia nacional e criando empregos para a população activa.

Muitas destas empresas são resultado do empreendedorismo dos empresários nacionais, que souberam transformar ideias de negócio embrionárias em projectos empresariais com viabilidade económica.

Contudo, qualquer potencial empreendedor que tenha uma ideia de negócio, antes de a implementar com sucesso, necessita de a estruturar de uma forma completa, rigorosa e clara.

A ideia de negócio, por muito entusiasmante que pareça ao empreendedor, deverá sempre ser bem desenvolvida e consolidada, para que se possa avaliar a real viabilidade do projecto empresarial que se pretende implementar.

A maioria dos negócios que fracassam teve como motivo a inexistência de um plano de negócios devidamente construído, a falta de conhecimento do mercado e a ausência de objectivos claros a serem atingidos.

A elaboração de um plano de negócios é, portanto, o primeiro grande desafio para o empreendedor, obrigando-o a um trabalho profundo de pesquisa e conhecimento do mercado onde vai actuar, e exigindo-lhe persistência, comprometimento e criatividade, para conseguir ultrapassar as dificuldades que irão surgir.



2 AS REFLEXÕES DO EMPREENDEDOR DO NEGÓCIO

Qualquer empreendedor, na elaboração do seu plano de negócio, deve reflectir sobre um conjunto de questões, de diferente natureza, como, por exemplo, as seguintes:

QUAL O RAMO DE ACTIVIDADE?

QUE PRODUTOS E SERVIÇOS VÃO SER OFERECIDOS PELA EMPRESA? HÁ PROCURA PARA ELES?

QUE NOME VAI SER DADO AO NEGÓCIO?

QUEM SÃO OS CLIENTES? QUAIS SÃO AS SUAS NECESSIDADES?

QUEM SÃO OS CONCORRENTES? E O QUE ESTÃO A FAZER?

QUEM SÃO OS FORNECEDORES? E O QUE ESTÃO A FAZER?

QUANTOS COLABORADORES VÃO SER CONTRATADOS?

QUANTO É NECESSÁRIO INVESTIR?

QUE EQUIPAMENTOS É QUE SÃO NECESSÁRIOS?

QUE CUSTOS VÃO SUPORTADOS?

QUANTO SERÁ PRECISO VENDER PARA NÃO TER PREJUÍZO?

QUE ESTRATÉGIA DE PREÇOS VAI SER PRATICADA?

QUE TENHO QUE FAZER PARA DAR A CONHECER A EMPRESA E FORTALECER A SUA IMAGEM DE MARCA?

3 O PLANO DE NEGÓCIOS COMO UMA FERRAMENTA...

O plano de negócios é um plano base, um ponto de partida para a estruturação da ideia de negócio.

A sua elaboração obriga o empreendedor a reflectir profundamente sobre a sua ideia de negócio, sobre a estratégia e modelo de negócio a implementar, e a calcular os investimentos e os recursos necessários para concretização do seu projecto empresarial.



A. DE GESTÃO

O plano de negócios é uma ferramenta de gestão, essencial para a criação ou para a expansão de uma empresa, pois permite analisar a viabilidade do projecto empresarial, reduzindo as possibilidades de insucesso do mesmo.

O plano de negócios é importante não só para quando se inicia o projecto empresarial, mas também para gerir a exploração do negócio, orientando o seu crescimento e desenvolvimento, de acordo com as prioridades estratégicas definidas.

B. DE COMUNICAÇÃO

O plano de negócios é, também, uma importante ferramenta de comunicação, pois é um documento essencial para apresentação a eventuais parceiros, como, por exemplo, a sociedades de capital de risco para angariação de capital financeiro ou a instituições financeiras para solicitação de empréstimos bancários.

GUIA DE APOIO

**PLANEAR
E DESENVOLVER
UM NEGÓCIO**

4 CARACTERÍSTICAS DE UM BOM PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócios não deve desorientar os potenciais financiadores com conceitos complexos de difícil interpretação. Cálculos financeiros elaborados, estratégias empresariais rebuscadas e técnicas avançadas de marketing, não são condições necessárias para a elaboração de um bom plano de negócios.

Um bom plano de negócios deve ser simples, objectivo, rigoroso, realista e completo. Se não reunir estas características, será muito difícil de avaliar e de implementar.

Para além de reunir estas características, é preciso compreender que o plano de negócios é somente uma parte, embora crucial, de um processo mais vasto de implementação da ideia de negócio do empreendedor.

Ter um bom plano não é uma garantia de sucesso na implementação do projecto, mas o sucesso da implementação está estritamente dependente da qualidade do plano.

ASSIM, UM BOM PLANO É AQUELE QUE RESPONDE AFIRMATIVAMENTE ÀS SEGUINTEs QUESTÕES:

O PLANO É SIMPLES, COMPREENSÍVEL E EXECUTÁVEL?

O PLANO É COMPOSTO POR OBJECTIVOS CONCRETOS E MENSURÁVEIS?

O PLANO DESCREVE COM RIGOR AS ACÇÕES E ACTIVIDADES A DESENVOLVER, IDENTIFICA A SUA CALENDARIZAÇÃO, IDENTIFICA AS PESSOAS RESPONSÁVEIS PELA SUA EXECUÇÃO E APRESENTA ORÇAMENTOS DETALHADOS?

O PLANO É REALISTA E DEMONSTRATIVO DE UM CONHECIMENTO ADEQUADO DO MERCADO SUBJACENTE?

O PLANO É COMPLETO, INCLUINDO TODOS OS ELEMENTOS NECESSÁRIOS PARA UMA CORRECTA TOMADA DE DECISÃO?

5 A ESTRUTURA DE UM PLANO DE NEGÓCIOS

Um plano de negócios deverá ser elaborado de acordo com uma estrutura tipo que permita dar a conhecer, de uma forma eficaz, a ideia de negócio do empreendedor, facilitando aos potenciais investidores o seu processo de análise, consulta e tomada de decisão.

É possível encontrar, em referências bibliográficas, diferentes propostas para a estrutura base de um plano de negócio. Todas elas devem ser entendidas como sugestões que podem ser ajustadas de acordo com as especificidades e objectivos do negócio a desenvolver.

NESTE SENTIDO, APRESENTAMOS DE SEGUIDA, UMA ESTRUTURA INDICATIVA DOS CAPÍTULOS QUE DEVEM ESTAR PRESENTES NO PLANO DE NEGÓCIOS A ELABORAR:

A. SUMÁRIO EXECUTIVO

B. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E DOS EMPREENDEDORES

C. ANÁLISE EXTERNA

D. ANÁLISE INTERNA

E. ANÁLISE ECONÓMICA E FINANCEIRA

GUIA DE APOIO

**PLANEAR
E DESENVOLVER
UM NEGÓCIO**



6 SUMÁRIO EXECUTIVO

O SUMÁRIO EXECUTIVO É O CAPÍTULO MAIS IMPORTANTE DE UM PLANO DE NEGÓCIOS.

O sumário executivo é o “cartão de visita” do plano de negócio e, muitas vezes, é o único capítulo que é lido pelos potenciais investidores.

Por isso, deve ser bem redigido, com linguagem adequada, persuasivo, entusiasta e interessante.

Se o investidor não gostar do sumário executivo, não irá ler, com certeza, o resto do documento.

O sumário executivo para cumprir com os atributos a seguir referidos, não deve ultrapassar as duas páginas de extensão e só deve ser escrito após a redacção do documento integral.

O SUMÁRIO EXECUTIVO RESUME O CONTEÚDO DO PLANO DE NEGÓCIO, DESCRIVENDO, DE FORMA CLARA E SUCINTA:

A IDEIA DE NEGÓCIO DO EMPREENDEDOR

OS OBJECTIVOS E METAS

O MERCADO POTENCIAL

OS MEIOS E FINANCIAMENTOS NECESSÁRIOS

OS ELEMENTOS DA PROPOSTA DE VALOR QUE SÃO DIFERENCIADORES RELATIVAMENTE A OUTROS PROJECTOS

OS PONTOS FORTES E FRACOS DO PROJECTO

A RENTABILIDADE ESTIMADA

7 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E DOS EMPREENDEDORES



Se, anteriormente, dissemos que o capítulo do Sumário Executivo é o “cartão-de-visita”, então este capítulo da Apresentação da empresa é o “Bilhete de Identidade”. Este capítulo do plano de negócios deve identificar a empresa, os empreendedores do projecto, um breve historial dos factos históricos mais relevantes e, finalmente, a missão.

A. IDENTIFICAÇÃO

A identificação da empresa deve apresentar informações de natureza genérica, como o nome, o local da sede, o capital social e a sua distribuição, a data de constituição, as principais actividades desenvolvidas, e a equipa de gestão e principais responsáveis departamentais.

B. EMPREENDEDORES

Deve ser dada especial atenção ao curriculum dos empreendedores e dos membros chave da equipa, caracterizando-os devidamente em termos do seu histórico pessoal e profissional, clarificando as suas competências, experiências e perfis dos membros chave da equipa. De facto, por muito genial que seja a ideia de negócio, a mesma pode ser rapidamente arruinada por um mau gestor. Os investidores só terão confiança no projecto se identificarem que os empreendedores têm a competência e a capacidade de prosseguir o negócio com sucesso.

C. HISTORIAL

Quanto ao historial da empresa, é importante destacar os eventos mais relevantes e marcantes da história da empresa, como, por exemplo, alterações societárias, aquisição ou venda de participações financeiras, alterações da actividade e dos mercados em que actua, entre outras.

D. MISSÃO

Finalmente, a missão, que é a declaração da organização onde são definidos os ideais, objectivos e orientações gerais para o futuro. A missão dá resposta à pergunta: “Qual é a razão de existência da empresa?”

8 ANÁLISE EXTERNA

UMA EMPRESA NÃO ACTUA DE FORMA ISOLADA NO MERCADO. POR ISSO, A AVALIAÇÃO DE UM PROJECTO OU NEGÓCIO NÃO PODE SER DESLIGADA DOS FACTORES EXTERNOS QUE CONDICIONAM A SUA ACTIVIDADE.

Uma análise dos elementos externos mais relevantes – o meio envolvente, os clientes, os concorrentes e os fornecedores – é fundamental para identificar os **factores críticos de sucesso**, bem como as **ameaças e oportunidades** existentes no mercado no qual se insere o nosso projecto ou negócio.

8. ANÁLISE EXTERNA

A. O MEIO ENVOLVENTE



A análise do meio envolvente consiste em desenvolver uma análise PEST, que contempla estudar o impacto no projecto que pretendemos implementar dos factores políticos (P), económicos (E), socioculturais (S) e tecnológicos (T).

FACTORES POLÍTICOS

Políticas do governo, estabilidade política, legislação concorrencial, legislação ambiental, programas de apoio às empresas, regimes fiscais, legislação laboral, etc..

FACTORES SÓCIOCULTURAIS

Padrões de consumo, estilos de vida, níveis de rendimento, relação entre trabalho e lazer, mudanças no comportamento das pessoas, diversidade da população, nível de instrução, estrutura etária, níveis de escolaridade, etc..

FACTORES ECONÓMICOS

Evolução da economia global, flexibilização dos mercados internos e externos, globalização, produto interno bruto (PIB), taxas de juro, inflação, desemprego, rendimento disponível, etc..

FACTORES TECNOLÓGICOS

Novas tecnologias, novas descobertas e desenvolvimentos, taxas de obsolescência, certificações e políticas de qualidade, etc..

8. ANÁLISE EXTERNA

B. CLIENTES

OS CLIENTES SÃO UM ELEMENTO FUNDAMENTAL DO AMBIENTE COMPETITIVO EM QUE A EMPRESA OPERA.

Por isso, um conhecimento profundo da maior ou menor capacidade que os clientes têm para influenciar os termos de transacção dos produtos e serviços adquiridos (por exemplo, imposição de preços baixos, a exigência de prazos de pagamento alargados ou a requisição de características específicas para os bens ou serviços) é crucial para que empreendedor possa estimar com precisão as rentabilidades estruturais do negócio.

DE FACTO, O PODER NEGOCIAL DOS CLIENTES TEM UM IMPACTO DIRECTO NA ATRACTIVIDADE DO SECTOR, PELO QUE DEVE SER ANALISADO DE ACORDO COM TRÊS PONTOS-CHAVE:

CARACTERIZAÇÃO E SEGMENTAÇÃO DO MERCADO

AVALIAÇÃO QUANTITATIVA DO MERCADO

PODER NEGOCIAL DOS CLIENTES



2. CARACTERIZAÇÃO E SEGMENTAÇÃO DO MERCADO

O empreendedor precisa de definir o(s) segmento(s) de mercado onde pretende operar. Segmentar o mercado é dividir o mercado em grupos de características homogéneas. Ao dividir o mercado em segmentos torna-se mais fácil quantificá-lo e construir estratégias específicas e eficazes para o segmento alvo.

A caracterização de cada segmento identificado deve ser realizada de acordo com os factores relevantes para o mercado em causa. Comumente, os segmentos são caracterizados de acordo com:

Características do público-alvo

idade, sexo, religião, localização, estrato social, etc.

Características da compra ou utilização

dimensão da compra, lealdade à marca, custos de mudança, disponibilidade de fornecedores alternativos, etc.

Necessidades e preferências

percepções e preferências de preço, marcas, qualidade, etc.

2. AVALIAÇÃO QUANTITATIVA DO MERCADO

A estratégia de mercado que o empreendedor pretende implementar deve estar de acordo com o segmento(s)-alvo(s) em que a empresa irá operar.

É importante caracterizar cada um desses segmentos no que diz respeito a:

- Dimensão quantitativa do mercado;
- Previsão da taxa de crescimento;
- Previsão de alterações na estrutura do mercado;
- Identificação das variáveis ponderantes para a decisão de compra.

3. AVALIAÇÃO DO PODER NEGOCIAL DOS CLIENTES

O último factor chave na análise dos clientes consiste em determinar o seu poder negocial. Um determinado sector será tanto mais atractivo quanto menor for o poder dos clientes.

Por isso, o empreendedor deverá responder às seguintes questões:

- A indústria cliente tem muitas ou poucas empresas?
- Os produtos ou serviços comercializados são indiferenciados?

8. ANÁLISE EXTERNA

C. CONCORRENTES

A atractividade do negócio vai igualmente depender do nível de competição entre as empresas que actuam no sector e que disputam os mesmos clientes através da comercialização de produtos e serviços que satisfazem as mesmas necessidades.

De facto, quanto maior for o número de empresas concorrentes, menor será a rentabilidade esperada do negócio ou do projecto.

ASSIM, É VITAL PARA O EMPREENDEDOR PROCEDER A UMA CARACTERIZAÇÃO DA CONCORRÊNCIA, NOMEADAMENTE, NO QUE DIZ RESPEITO AOS SEGUINTE ELEMENTOS:

NÚMERO DE CONCORRENTES EXISTENTES

DIMENSÃO DOS CONCORRENTES

DESEMPENHO HISTÓRICO EM TERMOS DE INDICADORES ECONÓMICOS E FINANCEIROS

POSIÇÕES (QUOTAS) NO MERCADO

ESTRATÉGIAS ADOPTADAS, OBJECTIVOS E MERCADOS ALVO

PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

INTENSIDADE DA RIVALIDADE CONCORRENCIAL

INDIFERENCIAÇÃO OU NÃO DOS PRODUTOS OU SERVIÇOS

MONTANTE DOS CUSTOS DE MUDANÇA (ALTOS OU REDUZIDOS?)

TENDÊNCIA PARA CONCENTRAÇÃO DO SECTOR

8. ANÁLISE EXTERNA

D. FORNECEDORES

Finalmente, o empreendedor tem que compreender a influência que os fornecedores têm no ambiente competitivo, pois quanto maior for o poder negocial das empresas fornecedoras, menor será a rentabilidade esperada para o negócio ou do projecto.



ASSIM, DE IGUAL FORMA, É IMPORTANTE PARA O EMPREENDEDOR PROCEDER A UMA CARACTERIZAÇÃO DOS FORNECEDORES, NOMEADAMENTE, NO QUE DIZ RESPEITO AOS SEGUINTE ELEMENTOS:

PREÇO

CONDIÇÕES DE PAGAMENTO E DE ENTREGA

QUALIDADE DOS PRODUTOS E SERVIÇOS OFERECIDOS

ESCASSEZ OU EXCESSO DE MATÉRIAS PRIMAS

ESTRUTURA DE MERCADO (CONCENTRADO VS FRAGMENTADO)

NÚMERO E DIMENSÃO DOS FORNECEDORES

EXISTÊNCIA OU NÃO DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

EXISTÊNCIA DE CUSTOS ELEVADOS DE MUDANÇA

8. ANÁLISE EXTERNA

E. OPORTUNIDADES E AMEAÇAS



O principal objectivo da análise externa é identificar as oportunidades e ameaças existentes nos mercados. A análise externa permite ao empreendedor repensar e adequar a sua estratégia às expectativas de comportamento do mercado. Sendo certo que os mercados estão em permanente evolução, desta forma o empreendedor estará mais preparado para identificar e explorar, no momento certo, as oportunidades que surjam, bem como para preparar medidas de defesa e de minimização dos efeitos adversos das ameaças que se concretizem.

OPORTUNIDADES

**FACTORES EXTERNOS
COM IMPACTO POSITIVO**



**ADOPTAR MEDIDAS PARA
AS APROVEITAR**

AMEAÇAS

**FACTORES EXTERNOS QUE
CRIAM DIFICULDADES**



**ADOPTAR MEDIDAS PARA SE
PROTEGER E AS ENFRENTAR**

EXEMPLOS DE OPORTUNIDADES:

DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS E SERVIÇOS

EXPANSÃO DA CARTEIRA DE CLIENTES E SECTORES DA ECONOMIA ATENDIDOS

INCENTIVOS GOVERNAMENTAIS

MUDANÇAS AO NÍVEL TRIBUTÁRIO

NOVAS TECNOLOGIAS DISPONÍVEIS

REDUÇÃO DE BARREIRAS COMERCIAIS INTERNACIONAIS

CRESCIMENTO DA ECONOMIA

INVESTIMENTOS EXTERNOS

EXEMPLOS DE AMEAÇAS:

NOVOS E MAIORES CONCORRENTES

PERDA DE COLABORADORES FUNDAMENTAIS

MUDANÇA LEGISLATIVAS AO NÍVEL LABORAL, AMBIENTAL, FISCAL, ENTRE OUTRAS

CONTRAFACÇÃO DE PRODUTOS

MUDANÇAS NO MERCADO CAMBIAL

MUDANÇAS NA LEGISLAÇÃO ALFANDEGÁRIA (IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO)

ABRANDAMENTO OU RECESSÃO DA ECONOMIA

INOVAÇÕES DISRUPTIVAS

FIM DE INCENTIVOS GOVERNAMENTAIS

8. ANÁLISE EXTERNA

F. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Com base na análise externa, o empreendedor deverá ser capaz de identificar os factores de críticos sucesso, ou seja, reconhecer e orientar as suas competências centrais para as variáveis decisivas que proporcionam valor para os clientes e que diferenciam o seu projecto ou negócio da concorrência.



9 ANÁLISE INTERNA

A Análise Interna reveste-se de grande importância, pois identifica os recursos que o projecto ou negócio necessita de ter à sua disposição e quais as dificuldades que poderão ter que ser ultrapassadas.

A concretização do projecto ou negócio com sucesso vai ser sempre depender:

1. da capacidade do empreendedor em demonstrar que o projecto tem metas e objectivos muito bem definidos;
2. que existe uma estratégia desenhada e fundamentada para alcançar esses objectivos;
3. que estão identificados os recursos físicos, humanos e materiais que vão ser necessários para implementar essa estratégia.

**NESTE CONTEXTO DA ANÁLISE INTERNA
DESTACAMOS A IMPORTÂNCIA DE SE ELABORAR:**

UM PLANO DE MARKETING (MARKETING MIX)

UM PLANO ORGANIZACIONAL
(RECURSOS HUMANOS E RECURSOS ORGANIZACIONAIS)

GUIA DE APOIO

**PLANEAR
E DESENVOLVER
UM NEGÓCIO**

9. ANÁLISE INTERNA

A. PLANO DE MARKETING

O PLANO DE MARKETING DEVE APRESENTAR UMA CLARA DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING-MIX.

O Marketing-Mix consiste em definir políticas de marketing para 4 variáveis chave: o produto, o preço, a distribuição e a comunicação. São os tradicionais 4 P's referidos na literatura anglo-saxónica (*Product, Price, Place, Promotion*).

As políticas de marketing definidas para cada uma destas 4 variáveis devem ser consistentes com a proposta de valor do projecto ou negócio e são responsáveis pelo sucesso da empresa no mercado em que está inserida.

MARKETING MIX



PRODUTO / SERVIÇO

Características, atributos, qualidade, marca, design, tecnologia, ciclo de vida, embalagem.

PREÇO

Fixação do preço em relação à estratégia, preços altos ou baixos, público-alvo, estrutura custos, condições de pagamento, procura, concorrência.

DISTRIBUIÇÃO

Como chegar ao cliente, canais de distribuição, lojas físicas ou virtuais, distribuição directa ou via intermediários, transportadores a utilizar, níveis de armazenamento.

COMUNICAÇÃO

Meios utilizados, publicidade, força de vendas, merchandising, mailings, redes sociais, participação em feiras, catálogos e brochuras.

9. ANÁLISE INTERNA

B. PLANO ORGANIZACIONAL



Ao nível interno, é necessário identificar e descrever os **recursos organizacionais** e humanos necessários à implementação do projecto ou negócio. O desempenho competitivo do projecto está directamente relacionado com a qualidade, a quantidade e a forma de utilização dos recursos disponíveis.

Para além disso, a empresa não está sozinha no mercado, pelo que a análise destes recursos internos deve ser efectuada em comparação com a concorrência existente, de forma a conhecer as competências centrais da organização que representam uma proposta de valor diferenciadora.

OS RECURSOS HUMANOS, AS PESSOAS, SÃO UM ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA O SUCESSO DE QUALQUER ORGANIZAÇÃO.

NA ANÁLISE DOS RECURSOS HUMANOS É IMPORTANTE:

IDENTIFICAR O NÚMERO DE COLABORADORES NECESSÁRIOS À IMPLEMENTAÇÃO DO PROJECTO

DESENHAR O ORGANIGRAMA DA EMPRESA

DESCREVER AS FUNÇÕES, QUALIFICAÇÕES E APTIDÕES DOS COLABORADORES

DEFINIR O PLANO DE FORMAÇÃO E RESULTADOS ESPERADOS COM O MESMO

DESCREVER O PROCESSO E CRITÉRIOS DE SELECÇÃO

CALCULAR OS CUSTOS COM O PESSOAL, BEM COMO A EVOLUÇÃO SALARIAL ESPERADA

IDENTIFICAR O PESSOAL-CHAVE DA ORGANIZAÇÃO

AVALIAR A QUALIDADE DOS RECURSOS HUMANOS EM COMPARAÇÃO COM A CONCORRÊNCIA

AO NÍVEL DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS DEVEMOS DESTACAR OS SEGUINTE ELEMENTOS:

RECURSOS FÍSICOS

Avaliar os recursos físicos do projecto ou negócio (existentes ou a adquirir), tais como, imóveis, máquinas, mobiliário, materiais diversos, veículos, etc..

A avaliação destes recursos deve ter em conta a estratégia que se pretende implementar, a imagem e a comunicação a transmitir aos clientes e a capacidade de produção ou de prestação de serviços pretendida.

SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Avaliar os sistemas de informação do projecto ou negócio (existentes ou a adquirir), tais como, tecnologias usadas na organização, nível de digitalização dos processos, programas informáticos de gestão, ferramentas digitais de relacionamento com os clientes, etc..

INSTRUMENTOS DE GESTÃO

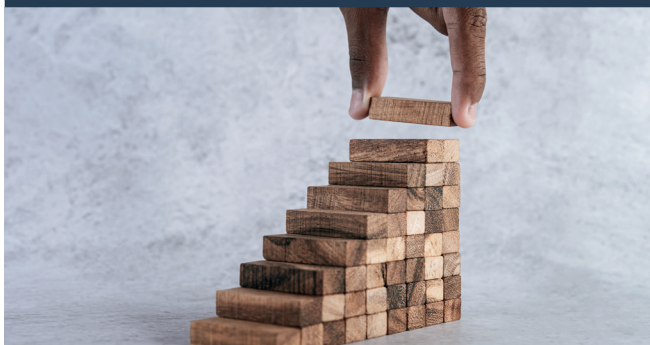
Identificar os instrumentos de gestão da organização, tais como, a estrutura orgânica (funcional, matricial, em rede), as linhas de reporte e os procedimentos de controlo, a distribuição dos poderes de decisão e de supervisão, os sistemas de contabilidade geral, analítica, de gestão, orçamentos de gestão, os principais indicadores de gestão, etc..

RECURSOS INTANGÍVEIS

Identificar eventuais recursos intangíveis, tais como, marcas, a imagem, os contactos, o saber fazer, a longevidade de relacionamento com clientes e fornecedores, etc..

9. ANÁLISE INTERNA

C. FORÇAS E FRAQUEZAS



Neste ponto é importante perceber que os empreendedores são naturalmente optimistas, pelo que podem facilmente confundir as suas opiniões com os factos reais. Por isso, é sempre conveniente uma validação e uma revisão das forças e fraquezas listadas para o projecto ou negócio.

O PRINCIPAL OBJECTIVO DA ANÁLISE INTERNA É IDENTIFICAR AS FORÇAS (OU PONTOS FORTES) E AS FRAQUEZAS (OU PONTOS FRACOS) DO PROJECTO OU NEGÓCIO.

AS FORÇAS SÃO VANTAGENS INTERNAS FACE AOS CONCORRENTES E DEVEM SER UTILIZADAS NO APROVEITAMENTO DAS OPORTUNIDADES.

AS FRAQUEZAS SÃO DESVANTAGENS INTERNAS FACE AOS CONCORRENTES E DEVEM SER ULTRAPASSADAS E TRANSFORMADAS EM PONTOS FORTES.

**EXEMPLOS
DE FORÇAS:**

PRODUTO COM QUALIDADE SUPERIOR

PRODUTO COM MELHOR PREÇO

ATENDIMENTO ELOGIADO PELOS CLIENTES

EQUIPA UNIDA, MOTIVADA, E DE ELEVADA PRODUTIVIDADE

ACTIVOS IMPORTANTES COMO MÁQUINAS E IMÓVEIS

BOA LOCALIZAÇÃO

BONS FORNECEDORES

BONS PROCESSOS

**EXEMPLOS
DE FRAQUEZAS:**

EQUIPA MAL TREINADA OU DESMOTIVADA

FALTA DE ORGANIZAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO DE PROCESSOS

SISTEMAS DE GESTÃO DESADEQUADO ÀS NECESSIDADES DA INDÚSTRIA

FALTA DE PADRONIZAÇÃO NO PROCESSO PRODUTIVO

AUSÊNCIA DE CONTROLO DA QUALIDADE NO PROCESSO PRODUTIVO

PERDAS NO PROCESSO PRODUTIVO

FALTA DE ORGANIZAÇÃO E CONTROLO NOS INVENTÁRIOS

10 MATRIZ SWOT

Estando realizadas as Análises Externa e Interna do projecto ou negócio, é possível construir a chamada matriz *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*).

ESTA MATRIZ IDENTIFICA:

AS OPORTUNIDADES E AS AMEAÇAS DA DIMENSÃO EXTERNA

AS FORÇAS E AS FRAQUEZAS DA DIMENSÃO INTERNA.

MATRIZ SWOT

A matriz *SWOT*, mais do que se constituir como um sumário ou um resumo das conclusões retiradas das Análises Externa e Interna, é uma ferramenta fundamental para identificar os elementos chave do projecto, que permitam ao empreendedor definir com clareza as prioridades de acção e os objectivos a atingir.

FORÇAS

O que é que fazemos bem? Quais são os nossos recursos diferenciadores face à concorrência? Quais são os pontos fortes que são percebidos pela concorrência?

FRAQUEZAS

Onde posso melhorar? Que recursos estão em falta comparativamente com a concorrência? Que fraquezas são do conhecimento da concorrência?

OPORTUNIDADES

Quais são as oportunidades que estão disponíveis no mercado? Quais as tendências que podemos aproveitar? Qual é a relação entre as minhas forças e o aproveitamento de oportunidades?

AMEAÇAS

Quais as ameaças que podem prejudicar o projecto? Qual tem sido a actuação da concorrência? Qual é a relação entre as minhas fraquezas e a minha exposição às ameaças?



11 ANÁLISE ECONÓMICA E FINANCEIRA

11. ANÁLISE ECONÓMICA E FINANCEIRA

A. PROJECCÕES ECONÓMICAS E FINANCEIRAS

Qualquer projecto ou ideia de negócio tem que ter a sua representação quantitativa, isto é, tem que ser traduzido em números.

Esta representação quantitativa consiste na construção de projecções que expliquem as consequências financeiras da estratégia presente no plano de negócios da empresa, e que permitam ao empreendedor e aos potenciais financiadores medir a viabilidade económico-financeira e a atractividade do projecto.

Esta é, portanto, uma componente muito importante do plano de negócio, alvo de muitas análises e questões, e será com base nestes números que os potenciais investidores irão aferir as informações fundamentais para a sua tomada de decisão.

**AS PROJECCÕES
FINANCEIRAS IRÃO
PERMITIR SABER:**

SE OS NÚMEROS APRESENTADOS ESTÃO DE ACORDO COM O PLANO DE NEGÓCIOS

SE OS OBJECTIVOS APRESENTADOS SÃO REALIZÁVEIS

SE O PROJECTO TEM POTENCIAL DE CRESCIMENTO

SE O PROJECTO É ECONOMICAMENTE VIÁVEL

SE OS CAPITAIS INVESTIDOS VÃO SER RECUPERADOS

SE OS FUNDOS DE FINANCIAMENTO SÃO SUFICIENTES

Normalmente, nesta fase de construção das projecções e mapas financeiros, o empreendedor deve recorrer aos serviços de profissionais da área da contabilidade e finanças.

11. ANÁLISE ECONÓMICA E FINANCEIRA

B. DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

A Demonstração de Resultados é o relatório que detalha os rendimentos e os gastos do projecto e calcula os resultados da empresa, ou seja, se teve lucro ou prejuízo. Representa de forma numérica a actividade do projecto, registando todos os rendimentos e gastos incorridos ao longo do ano.

A Demonstração de Resultados permite calcular, para além do resultado global do ano (Resultado Líquido do período - RL), outros níveis de resultados, nomeadamente, o Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos (EBITDA), o Resultado operacional (EBIT) e o Resultado antes de impostos (RAI).

AS PRINCIPAIS RUBRICAS DA DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PODEM SER IDENTIFICADAS NO SEGUINTE QUADRO:

(+) RENDIMENTOS	(-) GASTOS
Vendas e Prestações de Serviços	CMVMC
Subsídios à exploração	Fornecimentos e serviços externos
Variação dos inventários da produção	Gastos com o pessoal
Trabalhos para a própria entidade	Imparidades (inventários, dívidas clientes)
Outros rendimentos	Outros gastos
= EBITDA (RESULTADO ANTES DE DEPRECIACÕES, GASTOS DE FINANCIAMENTO E IMPOSTOS)	
Reversões de Deprec. e Imparid. de Activos	Depreciações e Imparidades de Activos
= EBIT (RESULTADO OPERACIONAL)	
Juros e rendimentos similares obtidos	Juros e rendimentos similares suportados
= RAI (RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS)	
	Imposto sobre o rendimento do período
= RL (RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO)	

As projecções a efectuar das rubricas deste mapa devem iniciar-se pelas Vendas e Prestações de Serviços, na medida em que estas são o motor de toda a actividade.

11. ANÁLISE ECONÓMICA E FINANCEIRA

C. BALANÇO

O Balanço é o mapa demonstrativo da **situação patrimonial** da empresa ou do projecto, mostrando os valores do seu activo, passivo e capital próprio. É uma fotografia da situação económica e financeira da empresa num determinado momento.

VEJAMOS AS DEFINIÇÕES DE ACTIVO, DE PASSIVO E DE CAPITAL PRÓPRIO QUE ESTÃO INSCRITAS NO SISTEMA DE NORMALIZAÇÃO CONTABILÍSTICO (SNC):

ACTIVO

É um recurso controlado pela entidade, como resultado de acontecimentos passados, e do qual se espera que fluam benefícios económicos para a entidade.

PASSIVO

É uma obrigação presente da entidade, proveniente de acontecimentos passados, cuja liquidação se espera que resulte num efluxo de recursos da entidade que incorporem benefícios económicos;

CAPITAL PRÓPRIO

É o interesse residual nos activos da entidade depois de deduzir todos os seus passivos.

Em termos simplificados, podemos dizer que o activo corresponde aos bens e direitos que a empresa detém, o passivo são as obrigações assumidas, e o capital próprio representa a situação líquida dos detentores da entidade.

A **EQUAÇÃO FUNDAMENTAL DO BALANÇO** DIZ-NOS QUE O **ACTIVO** TEM QUE SER IGUAL À SOMA DO **CAPITAL PRÓPRIO** E DO **PASSIVO**.



AS PRINCIPAIS RUBRICAS DO **BALANÇO** PODEM SER IDENTIFICADAS NO SEGUINTE QUADRO:

ACTIVO	CAPITAL PRÓPRIO
Activos fixos tangíveis	Capital Subscrito e Outros instrumentos
Activos Intangíveis	Reservas e Resultados transitados
Propriedades de investimento	Resultado líquido do exercício
Investimentos financeiros	PASSIVO
Inventários	Financiamentos obtidos
Clientes	Fornecedores
Estado e outros entes públicos	Outras dívidas a pagar
Caixa e Depósitos bancários	Estado e outros entes públicos
TOTAL DO ACTIVO	TOTAL CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO

11. ANÁLISE ECONÓMICA E FINANCEIRA

D. MAPA DE FLUXOS DE CAIXA

Os empreendedores dos projectos, os gestores da empresa, as entidades financeiras e os investidores atribuem uma grande importância ao Mapa de Fluxos de Caixa, pois permite-lhes analisar a saúde financeira do projecto ou negócio.

O mapa de fluxos de caixa dá informação sobre os recebimentos e pagamentos realizados pela empresa num determinado período de tempo. É uma perspectiva inteiramente financeira, enquanto que na demonstração de resultados estamos perante uma perspectiva económica.

Na medida em que incorrer numa despesa não é o mesmo que realizar um pagamento ou obter um rendimento é diferente de o cobrar, o mapa de fluxos de caixa vai permitir identificar a capacidade do projecto para gerar *Cash-Flow*.



O MAPA DE FLUXOS DE CAIXA É UM MAPA QUE SE ENCONTRA DIVIDIDO EM QUATRO SECÇÕES:

RUBRICAS	VALOR
(1) FLUXOS DE CAIXA DAS ACTIVIDADES OPERACIONAIS: (fluxos decorrentes da actividade normal da empresa)	
Recebimentos Clientes	+
Pagamentos a fornecedores	-
Pagamentos a pessoal	-
Outros recebimentos / pagamentos	+/-
Total dos fluxos de caixa das actividades operacionais	= (1)
(2) FLUXOS DE CAIXA DAS ACTIVIDADES DE INVESTIMENTO (fluxos decorrentes da aplicação do dinheiro)	
Pagamentos de activos fixos tangíveis	-
Pagamentos de activos intangíveis	-
Recebimentos de subsídios ao investimento	+
Recebimento ou pagamento de investimentos financeiros	+/-
Total dos fluxos de caixa das actividades de investimento	= (2)
(3) FLUXOS DE CAIXA DAS ACTIVIDADES DE FINANCIAMENTO (fluxos decorrentes da obtenção externa do dinheiro)	
Recebimentos ou pagamentos de financiamentos obtidos	+
Pagamento de juros e gastos similares	-
Recebimento de realizações de capital	+
Pagamento de dividendos	-
Total dos fluxos de caixa das actividades de financiamento	= (3)
Caixa e seus equivalentes no início do período	
Caixa e seus equivalentes no fim do período	
Variação de caixa e seus equivalentes	=(1)+(2)+(3)

11. ANÁLISE ECONÓMICA E FINANCEIRA

E. ANÁLISE DE RÁCIOS

A análise de rácios é fundamental para qualquer plano de negócio, na medida em que permite:

- testar a razoabilidade dos pressupostos assumidos;
- esclarecer sobre a evolução esperada das rubricas económico-financeiras;
- efectuar comparações com outras empresas concorrentes no sector;
- concluir sobre a atractividade do projecto ou negócio.

Os rácios podem ser indicadores de rentabilidade, financeiros ou de funcionamento, e são calculados a partir das informações presentes nas demonstrações financeiras.

NO PRÓXIMO QUADRO PODEMOS VER O CÁLCULO DE ALGUNS DOS PRINCIPAIS INDICADORES:

INDICADORES DE RENTABILIDADE	
Margem Bruta	$((\text{Vendas e P. Serviços} - \text{CMVMC}) / \text{Vendas e P. Serviços}) \times 100$
Rentabilidade das Vendas	$\text{Resultados Líquidos} / \text{Vendas}$
Rentabilidade dos Capitais Próprios	$\text{Resultados Líquidos} / \text{Capitais Próprios}$
Rentabilidade do Activo	$\text{Resultados Líquidos} / \text{Activo Líquido}$
INDICADORES FINANCEIROS	
Autonomia Financeira	$\text{Capitais Próprios} / \text{Activo Líquido}$
Endividamento	$\text{Capitais Alheios} / \text{Activo Líquido}$
Fundo de Maneio	$\text{Activos Correntes} - \text{Passivos Correntes}$
Liquidez Geral	$\text{Activos Correntes} / \text{Passivos Correntes}$
Solvabilidade	$\text{Capitais Próprios} / \text{Passivo}$
INDICADORES DE FUNCIONAMENTO	
Prazo Médio de Recebimentos	$(\text{Saldo Clientes}) / ((\text{Vendas} + \text{Prestações de Serviços}) / 365)$
Prazo Médio de Pagamentos	$(\text{Saldo Fornecedores}) / ((\text{Compras} + \text{FSE's}) / 365)$
Rotação de Stocks Mat. Primas	$(\text{Saldo Stock de Mat. Primas}) / ((\text{Consumo Mat. Primas}) / 365)$

11. ANÁLISE ECONÓMICA E FINANCEIRA

F. AVALIAÇÃO DO INVESTIMENTO

Finalmente, os analistas e potenciais financiadores costumam avaliar a atractividade do projecto ou negócio com base em três critérios de avaliação:

- Valor Actual Líquido (VAL);
- Taxa Interna de Rentabilidade (TIR),
- Período de Recuperação do Investimento (PRI), ou *Payback*.

1. VALOR ACTUAL LÍQUIDO (VAL)

O VAL permite determinar o valor do projecto hoje.

Este método consiste em:

1. Actualizar para o momento presente todos os fluxos de caixa líquidos anuais previsionais do projecto, através da aplicação de uma taxa de desconto (taxa do custo de capital tendo em conta o risco do projecto);
2. Somar os fluxos de caixa líquidos anuais actualizados, transformando-os num valor único, exprimidos em unidades monetárias de hoje (conceito de valor actual).

A EXPRESSÃO MATEMÁTICA DO VAL É A SEGUINTE:

$$VAL = \sum_{k=0}^n \frac{CF_k}{(1 + r_a)^k}$$

em que:

VAL = valor actual líquido;

CF_k = *cashflow* no ano *k*;

r_a = taxa de actualização = taxa do custo médio ponderado do capital (WACC);

n = período de vida útil do projecto.

Se o VAL > 0, o projecto é economicamente viável, uma vez que os capitais investidos são totalmente recuperados e remunerados de forma adequada tendo em conta o risco do projecto e há geração de excedentes financeiros e criação de valor na empresa.

2. TAXA INTERNA DE RENTABILIDADE (TIR)

A TIR é a taxa de desconto que faz com que o VAL de um projecto seja igual a zero.

A taxa interna de rentabilidade corresponde à taxa máxima de remuneração dos capitais a investir de um projecto.

Se a TIR for maior que a taxa de custo de capital (r_a), então o projecto gera uma taxa de rentabilidade superior ao custo de oportunidade do capital, logo o projecto é economicamente viável.

A EXPRESSÃO MATEMÁTICA DA TIR É A SEGUINTE:

$$\text{VAL} = \sum_{k=0}^n \frac{\text{CF}_k}{(1 + \text{TIR})^k} = 0$$

em que:

VAL = valor actual líquido;

CF_k = *cashflow* no ano k ;

n = período de vida útil do projecto.

3. PERÍODO DE RECUPERAÇÃO DO INVESTIMENTO (PRI) - PAYBACK

O PRI é o período de tempo que demora a recuperar os capitais investidos no projecto.

Assim sendo, se o PRI for menor que o período de vida útil do projecto (n), então os capitais investidos são totalmente recuperados, logo o projecto é economicamente viável.

A EXPRESSÃO MATEMÁTICA DO PRI É A SEGUINTE:

$$\text{PRI} = m, \text{ tal que: } = \sum_{k=1}^m \frac{\text{CF}_k}{(1 + r_a)^k} = I_0$$

em que:

CF_k = *cashflow* no ano k ;

r_a = taxa de actualização = taxa do custo médio ponderado do capital (WACC);

I₀ = Investimento inicial

m = período de recuperação do investimento.

12 FONTES DE INFORMAÇÃO

INSTITUTO DE APOIO ÀS PEQUENAS E MEDIAS EMPRESAS E À INOVAÇÃO (IAPMEI)

Como Elaborar um Plano de Negócios – Guia Explicativo

INSTITUTO DE FINANCIAMENTO E APOIO AO TURISMO (IFAT)

Guias Técnicos de investimento em Turismo

ISABEL SOARES, JOSÉ MOREIRA, CARLOS PINHO, JOÃO COUTO

"Decisões de investimento: Análise Financeira de projectos", Edições Sílabo

IAPMEI

www.iapmei.pt

AICEP

www.aicep.pt

NOMUS

www.nomus.com.br

PORTAL GESTÃO

www.portal-gestao.com



www.litoralrural.com