

n. 106
Abr. Mai. Mar.
2009

DIRIGIR

separata



Projecto
Empresa

Projecto Empresa

Por: J. M. Marques Apolinário - Economista; Membro do Conselho Editorial da *Dirigir*



Hoje em dia, cada vez mais pessoas ponderam criar a sua própria empresa, montar um negócio ou simplesmente trabalhar por sua própria conta. Na indústria, na agricultura, na construção ou nos serviços, é crescente o número de pequenas unidades, individuais ou em sociedade, que surgiram desta forma.

A presente separata «Projecto Empresa» tem como propósito ajudar os interessados a equacionarem os primeiros passos no sentido da concretização das suas ideias. A intenção não é desencorajar ninguém, mas a realidade dos factos é que muitas das iniciativas postas em marcha não atingem o objectivo que as animou, seja ele o de proporcionar aos respectivos empreendedores níveis de rendimento satisfatórios ou o de contribuir para a solução de situações de desemprego. Algumas dessas iniciativas mal sucedidas padecem, à partida, de uma avaliação correcta das condições de viabilidade, outras são lançadas numa onda de excesso de optimismo. Outras, ainda, falham simplesmente por os seus promotores não reunirem o perfil adequado.

ANTES DE COMEÇAR

Por isso, primeiro que tudo deve concentrar-se nas questões que têm a ver com as suas qualidades e preferências pessoais. Além de se avaliar como empreendedor, as questões básicas que logo se colocam deverão ser: quanto custa e quanto poderá render a ideia de negócio em equação.

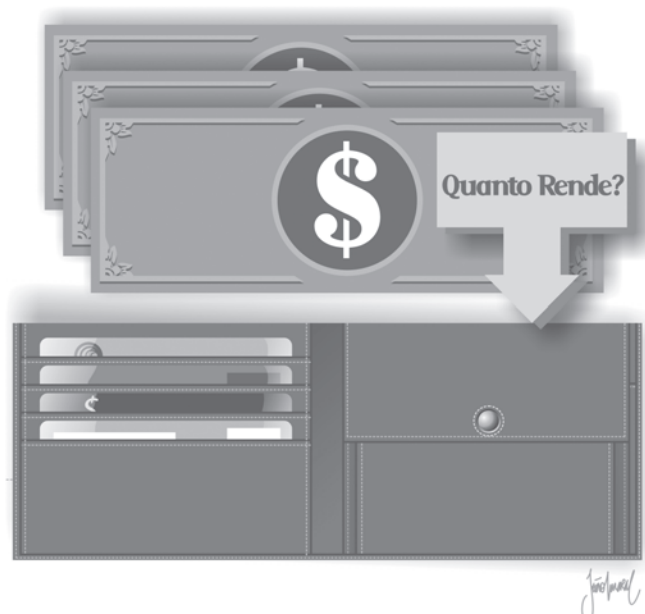
Você como empreendedor

- Acha realmente que é o tipo de pessoa capaz de arrancar com um negócio e fazer dele um sucesso?
- Está disposto a trabalhar sem limite de horas e com rendimentos incertos?
- Tem alguma experiência do negócio que se propõe montar?
- Tem alguma experiência de chefia ou de gestão?
- Dispõe de formação em gestão?
- Dispõe de dinheiro para aplicar no negócio?
- Conhece os requisitos legais a cumprir?

Quanto custa

Lembre-se que o negócio poderá ter um período inicial de menor valor ou mesmo ausência de receitas. Mas você precisa de dinheiro para sobreviver enquanto as receitas não normalizam.

- Tem noção do dinheiro que é preciso para fazer face a essas necessidades?
- Tem ideia de quanto poderá dispor dos seus próprios recursos para investir no negócio?
- Sabe se os fornecedores lhe poderão conceder crédito, até quanto e por quanto tempo?
- Em quanto avalia as suas necessidades de financiamento externo?
- Tem alguma experiência do negócio que se propõe montar?
- Já pesquisou a possibilidade de eventuais apoios oficiais?

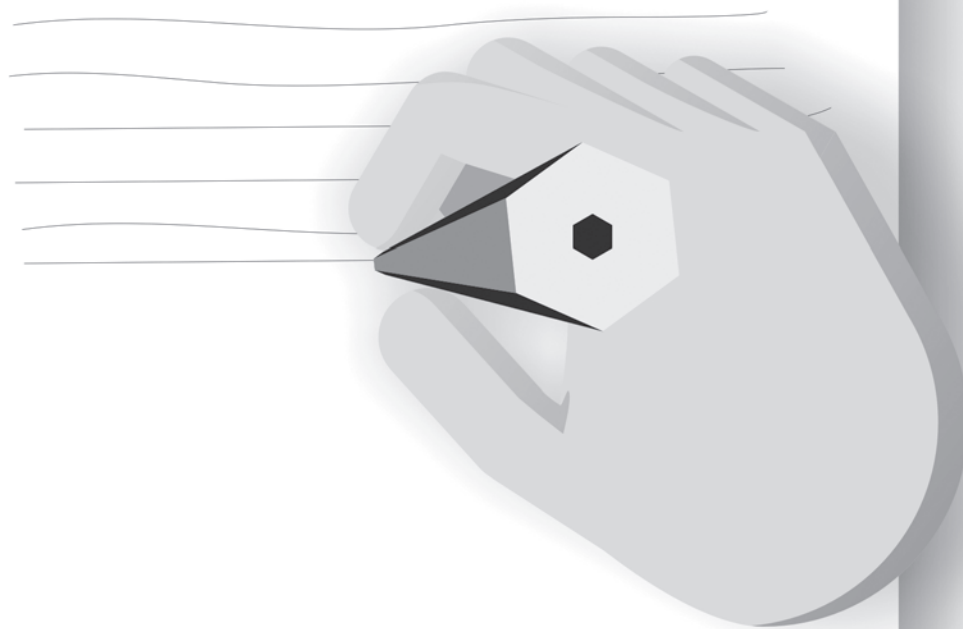


Quanto rende

- Tem alguma estimativa das vendas que poderá realizar no primeiro ano?
- E nos anos seguintes?
- Deduzindo os custos de exploração, incluindo juros de empréstimos e impostos, calcula quanto poderá ser o seu ordenado e qual o lucro?
- Poderá reservar algum dinheiro, ordenados ou lucros, para reinvestir no desenvolvimento do negócio?
- Já apresentou as suas ideias junto de algum financiador, banco ou potencial sócio?

Plano de Negócios

Como elaborar?



João Paulo

O PLANO DE NEGÓCIOS

Montar uma empresa, um simples negócio que seja, implica uma antevisão correcta das actividades e das condições em que as mesmas irão ser desenvolvidas. Embora, por vezes, alguns empreendedores ainda incorram nesse erro, não faz qualquer sentido dedicar menos cuidado a planear o seu negócio do que aquele que normalmente aplicaria a programar as férias anuais. Um exemplo:

A família Folia decidiu fazer uma viagem de automóvel pela Europa. Portanto, antes de partir, sentaram-se e tomaram as seguintes decisões:

- Data, hora e local da partida.
- Locais a visitar.
- Rota desejável.
- Quanto tempo em cada lugar.
- Tipo de alojamento requerido.
- Quanto gastar em cada fase da viagem.
- Tipos de moeda necessários.
- Contingência no caso de ocorrência de atrasos.
- Data e hora de chegada ao ponto de retorno.
- Custo total.
- A viagem vale o dinheiro?

Não há nada de extraordinário nestas questões. Chama-se a isto planear. Planear para que essas duas semanas de férias corram bem. De estranhar será alguém subestimar o planeamento quanto se trata de saber se o futuro do seu negócio – do qual, aliás, depende inclusive a possibilidade financeira de pagar as férias – vai ou não correr bem.

Facto é que mesmo aqueles que dispõem de planos pormenorizados e dos melhores conhecimentos profissionais, não deixam de se deparar com situações imprevistas e obstáculos vários. Porém, quanto mais consistente e realista tiver sido o plano inicial, mais fácil será, em regra, antecipar e resolver esses problemas. Por outro lado, reflectir e falar com terceiros sobre os seus planos permitir-lhe-á, como empreendedor, uma melhor apreciação do seu sentido de negócio, das suas aptidões e das insuficiências que poderá ter de ultrapassar.

Como elaborar o plano de negócios

Todas as empresas, novas ou já existentes e qualquer que seja a dimensão, precisam de planear.

Você precisa de saber:

- Onde está.
- Para onde vai.
- Se tem capacidades para lá chegar.
- Como vai fazer.
- Quanto custa.
- Quanto pode despende.
- Se compensa ou não.

Muita da informação relativa a estas questões provavelmente já estará na sua cabeça, mas há que a passar ao papel. É preciso, agora, elaborar o plano de negócios.

Um plano de negócios bem estruturado é um valioso auxiliar para:

- Passar das ideias à acção.
- Abordar e suscitar o interesse dos potenciais financiadores, bancos ou outras entidades.
- Verificar ao longo do tempo se os objectivos pretendidos estão ou não a ser alcançados.



Quem é você?

1. Nome da empresa.
2. Endereço da empresa.
3. Telefone.
4. E-mail.
5. Data de início da actividade.
6. Ramos de actividade.
7. Principais actividades/produtos.



Estrutura da Empresa

1. Quem são as pessoas que formam a equipa de gestão da empresa?

Nome	Função	Remuneração
_____	_____	€ _____
_____	_____	€ _____

Informações adicionais sobre o currículo das pessoas-chave da empresa poderão ser dadas sob a forma de anexo.

2. São necessárias mais pessoas para o funcionamento da empresa?

Qualificações requeridas	Função	Data de admissão	Remuneração
_____	_____	_____	€ _____
_____	_____	_____	€ _____

3. Que soluções prevê para o caso de você ou alguém da equipa de gestão estar impossibilitado de trabalhar por doença ou acidente?

4. Descreva as instalações, incluindo a dimensão.

5. Descreva a localização, vantagens e inconvenientes.

6. Se prevê a compra de instalações:

Custo	Valor em dívida	Prestação mensal	Entidade credora
€ _____	€ _____	€ _____	_____
€ _____	€ _____	€ _____	_____

7. Se prevê o aluguer de instalações:

Duração do aluguer	Tem opção de compra?	Renda actual	Data de pagamento da renda	Data da próxima revisão
_____	_____	€ _____	_____	_____

8. Que contribuições há a pagar relativas às instalações?

Valor (semestral)	Data (semestral)
€ _____	_____

9. Seguro das instalações

Valor coberto	Prémio
€ _____	€ _____

10. Algumas vantagens/desvantagens a referir em relação às instalações e sua localização.

11. São adequadas às necessidades futuras do negócio? Se não, quais são os seus planos futuros?

APENAS PARA AS EMPRESAS JÁ EXISTENTES (NO CASO DE NOVA EMPRESA, PASSE PARA PRODUTOS/SERVIÇOS)

12. Há quanto tempo está em actividade?

▶ separata

13. As suas actividades são as mesmas que desenvolvia quando arrancou com a empresa? Caso não, indique a sua actividade original.

14. Qual a razão da mudança?

15. Que benefícios resultaram da mudança?

16. Planeia outras mudanças?

17. Informação financeira (três últimos anos)

Ano	Vendas	Margem bruta	Resultados líquidos	%
_____	€ _____	€ _____	€ _____	_____
_____	€ _____	€ _____	€ _____	_____
_____	€ _____	€ _____	€ _____	_____

Quando disponíveis, junte o Balanço e a Demonstração de Resultados ao Plano de Negócios.

18. Compromissos financeiros/dívidas a pagar:

Dívidas a fornecedores	Empréstimos a pagar	Outros débitos	Total de débitos
€ _____	€ _____	€ _____	€ _____

19. A empresa solicitou algum empréstimo nos últimos três anos que não tivesse liquidado? Em caso afirmativo, pormenore as circunstâncias.

Produtos/Serviços

1. O que têm de especial os produtos/serviços para merecerem a preferência dos clientes? Qual a percentagem com que cada um deles contribui para o valor das vendas?

Produto/serviço	%
_____	_____
_____	_____
_____	_____

2. Se dispõe de produtos em desenvolvimento, apresente informação.

Exemplo: PRONTO, Reparações ao Domicílio

Aparelhos eléctricos	45%
Instalações de gás e electricidade	25%
Trabalhos de pintura	20%
Outras actividades	10%

Se existirem brochuras ou catálogos de promoção, juntar ao Plano de Negócios.



Mercado

1. O mercado referente aos seus produtos encontra-se em declínio, estacionário ou em crescimento; porquê?

2. Quem são os seus principais concorrentes?

3. Que características permitem aos produtos/serviços desses concorrentes competirem com os seus?

4. Quais são os principais pontos fortes, seus e dos seus produtos, que justificam a sua competitividade no mercado?

5. Qual é o valor de vendas que prevê realizar:

Nos próximos seis meses
€ _____

Nos seis meses seguintes
€ _____

6. Se tem encomendas em carteira, indique quais e respectivos valores.

7. O que o leva a considerar os valores de vendas previstos como realizáveis?

8. Que método prevê utilizar no que respeita ao *marketing* e venda dos produtos/serviços?

(Ex.: publicidade, participação em feiras, etc.)

Método

Custo (estimado)
€ _____
€ _____



Aspectos Financeiros

1. Discrimine as instalações, máquinas/equipamento existentes

Descrição	Vida útil	Valor de compra
_____	_____	€ _____
_____	_____	€ _____

► separata

2. Discrimine as instalações, máquinas/equipamento a adquirir nos próximos 12 meses

Descrição	Vida útil	Valor de compra
_____	_____	€ _____
_____	_____	€ _____

3. Como tenciona adquiri-los?

Contracção de empréstimos	Recursos próprios	Outras fontes
€ _____	€ _____	€ _____

4. Vai poder dispor de capitais para investir no negócio?

Fonte	Valor	Data
_____	€ _____	_____
_____	€ _____	_____

5. Quem são os seus principais fornecedores e quantos dias de crédito lhe concedem?

Fornecedor	Dias de crédito
_____	_____

6. Se realiza vendas a crédito, indique o número de dias de prazo por tipo de produtos

Produto/serviço	Dias de crédito	Referências ⁽¹⁾
_____	_____	_____

7. Qual é o valor de *stock* necessário para garantir os objectivos de vendas propostos?

Matérias-primas	Produtos acabados (ao custo)	Quantos dias de vendas representa este valor
€ _____	€ _____	€ _____

8. De que forma são calculados os preços?

9. Como é que os seus preços se comparam com os dos concorrentes?

Produto/serviço	Preço dos concorrentes	Preço da sua empresa	Diferença
_____	€ _____	€ _____	€ _____
_____	€ _____	€ _____	€ _____

Projeções Financeiras

Agora é necessário traduzir as suas previsões em termos financeiros; algumas informações já são conhecidas, outras terão de ser assumidas. Convém ser realista, isto é, não excessivamente optimista.

Primeiro, importa calcular quanto precisa de vender para atingir o ponto crítico (*break-even*), valor a partir do qual a empresa começa a gerar lucros. Veja o exemplo seguinte e aplique depois o processo de cálculo à sua empresa.

NOTA

⁽¹⁾ Critérios e tipo de informações a considerar para avaliar a capacidade de crédito dos clientes.

Exemplo: PRONTO, Reparações ao Domicílio
(Projeções a seis meses)

1. Cálculo da margem bruta em valor

Previsão de vendas		€100 000
Custos directos		
Compras (materiais)		€40 000
Custos de pessoal		€25 000
= Margem bruta	(A)	€35 000

2. Cálculo da margem bruta em %

Margem bruta (A)	€ 35 000 x 100	
Vendas	100 000	
= Margem bruta em %	(B)	35 %

NOTA: Para simplificar, os valores considerados não incluem IVA.

3. Cálculo dos gastos gerais

Custos indirectos:

Ordenados (do pessoal de vendas e administrativo, incluindo os do próprio empresário)		€9 300
+ Renda das instalações		€2 500
+ Energia eléctrica		€1 500
+ Correio e telefone		€500
+ Seguros		€300
+ Manutenção de equipamentos		€1 250
+ Impostos		€750
+ Publicidade e promoção		€1 000
+ Juros e despesas bancárias		€1 250
+ Outras despesas		€550
= Total de gastos gerais	(C)	€18 900

Os custos indirectos ocorrem independentemente das vendas. Embora alguns possam variar ligeiramente com as vendas, devem ser considerados como custos fixos da empresa.

4. Calcule o ponto crítico das vendas

Gastos gerais (C)	18 900	x 100
Margem bruta em %	35	
= Ponto crítico das vendas	(D)	€54 000

Este indicador refere-se ao valor de vendas que será necessário realizar para a empresa não ter prejuízo. Pode ser facilmente convertido em número de unidades a vender. Considera que este número é realista?

5. Calcule o objectivo de vendas mensais para atingir o ponto crítico

Ponto crítico das vendas (D)	€ 54 000
	6
= Ponto crítico das vendas mensais	€9 000

6. Lucros gerados pela empresa uma vez ultrapassado o ponto crítico. Como os gastos gerais já foram absorvidos pelas vendas realizadas até ao ponto crítico, a taxa de lucro é agora de 30% (isto é, a percentagem da margem bruta) sobre o valor das vendas acima do ponto crítico.

Vendas previstas		€100 000
- Ponto crítico das vendas	(D)	€54 000
=		€45 000
X Margem bruta	(B)	35%
= Lucro (seis meses)		€15 750

Estas previsões podem ser afectadas pelo:

- Valor de vendas efectivamente atingido.
- Aumento/diminuição da margem bruta.
- Aumento/diminuição dos gastos gerais.

Próximo passo

Acabou de elaborar o seu Plano de Negócios para o período de seis meses. Sabe onde está, para onde vai e o que pretende fazer para lá chegar. O que há a fazer agora é apresentá-lo às entidades que o podem apoiar na concretização dos seus propósitos – bancos, potenciais sócios, instituições públicas, associações empresariais, eventuais fornecedores. Regra geral, estas entidades têm múltiplos contactos, conhecem a concorrência, têm conhecimento do que se passa em merca-

dos mais ampliados. É natural que estejam informadas sobre as potencialidades e os requisitos de sucesso das iniciativas empresariais na sua área geográfica. Além dos financiamentos que poderão estar em causa nestes contactos, as opiniões desses interlocutores poderão ser-lhe úteis: por um lado, para apreciar melhor o seu sentido de negócio e as suas aptidões empresariais, por outro, como fonte de sugestões para consolidar as condições de viabilidade do seu empreendimento.

