

"BUSSINES PLAN"- PLANO DE NEGÓCIOS



- *Os componentes do Business Plan.*
- *Quem precisa fazer um Business Plan*
- *Colocando o Business Plan em ação*

Autores: Francisco Cavalcante(f_c_a@uol.com.br)

- Administrador de Empresas graduado pela EAESP/FGV.
- É Sócio-Diretor da Cavalcante & Associados, empresa especializada na elaboração de sistemas financeiros nas áreas de projeções financeiras, preços, fluxo de caixa e avaliação de projetos. A Cavalcante & Associados também elabora projetos de capitalização de empresas, assessora na obtenção de recursos estáveis e compra e venda de participações acionárias.
- O consultor Francisco Cavalcante já desenvolveu mais de 100 projetos de consultoria, principalmente nas áreas de planejamento financeiro, formação do preço de venda, avaliação de empresas e consultoria financeira em geral.

Fábio Vianna(f_c_a@uol.com.br)

- Administrador de Empresas pela EAESP/FGV.
- É consultor da Cavalcante & Associados nas áreas de elaboração de sistemas de projeções financeiras, valorização de empresas e cálculo do preço.

ÍNDICE

	PÁG
◆ APRESENTAÇÃO	3
◆ O QUE É UM BP?	4
◆ O QUE UM BP PODE FAZER POR VOCÊ?	5
◆ CINCO ETAPAS PARA UM BP DE SUCESSO	7
◆ COMPONENTES DE UM BP	9

APRESENTAÇÃO

“Apesar de pouco comentado, o Business Plan (ou BP, como passaremos a tratá-lo) representa o documento mais importante de uma empresa. É difícil acreditar que uma empresa estabeleça seus objetivos e obtenha financiamentos, negociações acionárias, sem ter um Business Plan bem apresentado e bem concebido.

Sem um BP convincente, dificilmente as idéias da empresa serão levadas a sério.

*O objetivo deste **Up-To-Date**® é apresentar os procedimentos mais comuns para a elaboração de um BP.*

Apresentaremos a maneira de elaborar um BP, sua finalidade e as principais dicas a serem seguidas”.

O QUE É UM BP ?

Um BP é basicamente um mapa para se atingir o destino desejado. Idealmente, ele o conduz do ponto de partida à meta final: do conceito básico do negócio a uma empresa saudável e bem-sucedida. Além disto, fornece uma noção dos obstáculos, indicando caminhos alternativos.

Muitas pessoas vêem o processo de planejamento empresarial como uma desagradável rotina. Na realidade, é uma oportunidade. Durante a criação de seu BP, você tem a possibilidade de:

- 1) Aprender a respeito de seu ramo de atividade e do mercado,
- 2) Ter controle sobre sua empresa e
- 3) Conseguir competitividade.

O QUE UM BP PODE FAZER POR VOCÊ

Quase sempre o BP é elaborado quando alguém está pedindo: o banco, um investidor, etc.

Por esta razão, a elaboração de um BP é tratada como sendo um "fardo" ao invés de uma oportunidade de estabelecer metas para o longo prazo.

Mas apesar disto, o BP tem como maior beneficiário a própria empresa, pois permite atingir suas metas de longo prazo.

Portanto, a elaboração de um BP possibilita às empresas:

- ✓ Tomar decisões cruciais para a empresa, que enfoquem suas atividades e maximizem recursos;
- ✓ Compreender os aspectos financeiros de sua empresa, inclusive fluxo de caixa e ponto de equilíbrio;
- ✓ Coletar informações indispensáveis sobre o ramo e marketing;
- ✓ Prever e evitar obstáculos que sua empresa possa provavelmente encontrar;
- ✓ Adotar metas específicas e medidas de avaliação do progresso ao longo do tempo;
- ✓ Expandir-se em novas direções que proporcionem lucratividade crescente;

- ✓ Tornar-se mais persuasivo com as fontes de recurso.

Um business plan fornece mecanismos que valorizam o gerenciamento nas seguintes áreas:

- ✓ **Marketing:** Através do desenvolvimento de um BP baseado em um mercado-alvo bem definido e de uma avaliação do ramo de atividade e concorrência;
- ✓ **Operações:** Através da criação e avaliação dos procedimentos, da distribuição de mão-de-obra e do fluxo e distribuição de trabalho necessários ao bom gerenciamento da empresa no dia-a-dia.
- ✓ **Projeções financeiras:** Através da projeção realista do fluxo de caixa, receita e despesa, análise dos pontos de equilíbrio, e através da criação de canais de informações que o mantenham totalmente informado sobre sua posição financeira.
- ✓ **Desenvolvimento de longo prazo:** Através da definição de metas e objetivos específicos; da identificação de marcos significativos; e da definição do posicionamento da empresa de modo a atender tanto às mudanças internas quanto externas

CINCO ETAPAS PARA UM BP DE SUCESSO

As 5 etapas fundamentais de um processo de planejamento empresarial inclui:

- ✓ **Definição de seu conceito básico de empresa:** Com a empresa em funcionamento é tentador deixar de cumprir esta fase, mas se a intenção é a de realmente desenvolver estratégias para o sucesso futuro, é necessário examinar primeiro as premissas que caracterizam as atividades atuais da empresa.
- ✓ **Coleta de dados sobre a exequibilidade e os pontos específicos do conceito:** antes de iniciar o BP, é preciso coletar as informações. Informações sólidas mostram um quadro realista do que acontece a empresas semelhantes, bem como proporcionam um melhor reconhecimento de sua própria empresa. Estas informações devem ser buscadas nos mais variados locais: serviços de referência, associações comerciais, etc.
- ✓ **Enfoque e aperfeiçoamento do conceito com base nos dados compilados:** Uma vez concluídos os esforços iniciais de pesquisa, porém antes de estabelecer os componentes específicos de seu plano, faça uma reavaliação de seu conceito de negócio. À luz das informações que você já tem em mão, verifique se a sua idéia, como foi concebida originalmente, precisa ser modificada ou reforçada.

- ✓ **Esboço dos pontos específicos da empresa e**
- ✓ **Composição do plano de forma atraente:** Algumas dicas de como tornar seu plano mais atraente:
 - Faça uso da linguagem para ter sucesso;
 - Tenha cuidado com os superlativos;
 - Evite observações puramente objetivas;
 - Utilize termos empresariais;
 - Utilize números para causar impacto;
 - Saiba quando e como ser redundante;
 - Utilize ítems assinalados por pontos;
 - Utilize recursos visuais no plano (fotos, ilustrações, gráficos, tabelas, *design* visual, editoração eletrônica, etc.) e
 - Faça uma boa encadernação do plano.

COMPONENTES DE UM BP

Resumo Executivo (RE)

Máxima: “Se o BP não for entendido da primeira vez, não será entendido nunca mais”

- ✓ É a parte mais importante do BP
- ✓ Se você não “atrair” o cliente no Resumo Executivo, ele não vai “perder tempo” no resto do trabalho
- ✓ O RE é feito por último, embora ele apareça primeiro no BP
- ✓ O RE acompanhado das demonstrações financeiras eventualmente precede o plano todo
- ✓ Em 2/3 páginas, precisa-se dizer/convencer o leitor que:
 - O conceito básico do negócio faz sentido;
 - A empresa foi cuidadosamente planejada;
 - O gerenciamento é competente;
 - Existe um mercado bem definido;
 - A empresa apresenta vantagens competitivas;
 - As projeções financeiras são realistas;
 - Os investidores/agentes financeiros tem excelente possibilidade de ter retorno do investimento, e
 - O roteiro de um Resumo Executivo é assemelhado ao do BP (clareza, brevidade, relevância e atratividade).

A Descrição da Empresa

Máxima: “Muitas empresas fracassam por falta de conhecimento da própria empresa em que se atua”

✓ Dois objetivos deverão ser alcançados:

- 1) Entendimento dos objetivos da empresa/declaração da missão (o leitor precisa ter o conceito do negócio). Deverá ficar clara a “cultura corporativa”.
- 2) Fornecimento de uma “visão geral do negócio” (de tudo um pouco).

✓ Guia para declaração da missão:

- Alcance/natureza dos produtos/serviços oferecidos;
- Qualidade;
- Preço;
- Serviço;
- Relacionamento com o cliente em termos globais;
- Estilo de administração / relacionamento com funcionários;
- Características do ambiente de trabalho;
- Relacionamento com as empresas do setor;
- Incorporação de novas tecnologias / outros novos desenvolvimentos;
- Crescimento / perspectivas de lucro;
- Relacionamento com a comunidade / meio ambiente / outras metas de interesse social;
- Outras metas pessoais / de administração, etc.

- ✓ Guia para fornecimento da visão geral do negócio:
 - Visão geral do grupo;
 - Nome da empresa (legal e de mercado);
 - Constituição legal (inclui controle);
 - Administração;
 - Localização da empresa (inclui área útil, número de colaboradores, área geográfica atendida etc.);
 - Histórico (marcos e sucesso) e estágio de desenvolvimento;
 - Posição financeira (ativos operacionais, passivos operacionais, dívidas e CP e LP, patrimônio líquido, receitas líquidas, lucro operacional, lucro líquido etc.);
 - Produtos e serviços (inclui lançamentos);
 - Investimentos previstos, e
 - Licenças e patentes.

A Análise do Ramo

- ✓ Objetivo: identificar as forças que interferem no ramo.
- ✓ Ramos: conjunto de todas as empresas fornecedoras de um mesmo produto ou serviço, de outras empresas relacionadas “antes e depois”.
- ✓ Concentração:
 - Descrição do ramo;
 - “Segredos do sucesso” (fatores decisivos para a compra);
 - Variáveis chaves da demanda;
 - Tendências para o ramo, e
 - Oportunidades estratégicas.

O Mercado Alvo

✓ Objetivos:

- Apresentar quem são seus clientes, onde estão, o que querem e o que podem comprar.
- Evidenciar se a empresa é voltada para o mercado.

✓ Itens:

- Descrição do cliente;
- Localização do cliente;
- Critérios de avaliação do produto;
- O que querem e podem comprar;
- Como alcançar o cliente;
- Tendências e dimensão do mercado, e
- Oportunidades de novos negócios.

A Concorrência

✓ Guia para análise de concorrência:

- Posição competitiva;
- Quem são os maiores concorrentes;
- Quem são os melhores concorrentes;
- Quais os prós e os contras (aponte os critérios de comparação e comprove);
- Potenciais concorrentes futuros;
- Barreiras à entrada de novos concorrentes, e
- Plano de ação para vencer/conviver com a concorrência.

Plano de Marketing & Estratégia de Vendas

“Se não puder atingir o cliente, não há como permanecer no negócio”

“O plano de marketing deverá se capaz de entrar em contato e motivar o cliente”

“O marketing se destina a aumentar o conhecimento do produto pelo cliente; as vendas constituem a ação direta para solicitar e atender os pedidos dos clientes”

✓ Guia:

- Como tornar seus clientes cientes da existência de seu produto e serviço;
- Que tipo de mensagem transmitir ao cliente sobre o produto / serviço ou empresa;
- Métodos específicos utilizados para transmitir e reiterar a mensagem, e
- Como estruturar as vendas existentes (força e processo de vendas).

✓ Operações

“Noventa por cento do sucesso advém da execução adequada das operações essenciais”

O objetivo desta seção é explicar o funcionamento do dia a dia da empresa”.

✓ Questões:

- Que sejam fundamentais à natureza e ao sucesso da empresa;
- Que dêem competitividade significativa, e
- Que sejam capazes de superar dificuldades frequentemente encontradas.

Administração e Organização

“Os funcionários são a chave do sucesso”.

“A experiência, as habilidades e personalidade da equipe possuem um impacto muito maior no progresso de longo prazo de uma empresa do que o produto ou serviço oferecido”

✓ Itens:

- Estrutura organizacional (papéis)
- Pessoas chaves (retrospecto de sucesso)
- Estilo de administração (processo decisório)
- Treinamento
- Sucessão

Desenvolvimento de Longo Prazo

“Não há como atingir um objetivo que não foi definido”

✓ Itens:

- Objetivos finais do negócio (quais e quando)
- Objetivos intermediários (fases)
- Como alcançar os objetivos (todos os recursos necessários)
- Riscos

Demonstrações Financeiras de Longo Prazo

“Boa capacidade de pagamento dos juros da dívida e do juros do capital”

✓ Itens:

- Pontos fortes e pontos fracos
- Qualidade dos ativos operacionais
- Perfil da dívida (custos e prazos)
- Custo do capital próprio
- Retorno operacional X CMPC
- Estrutura patrimonial ideal