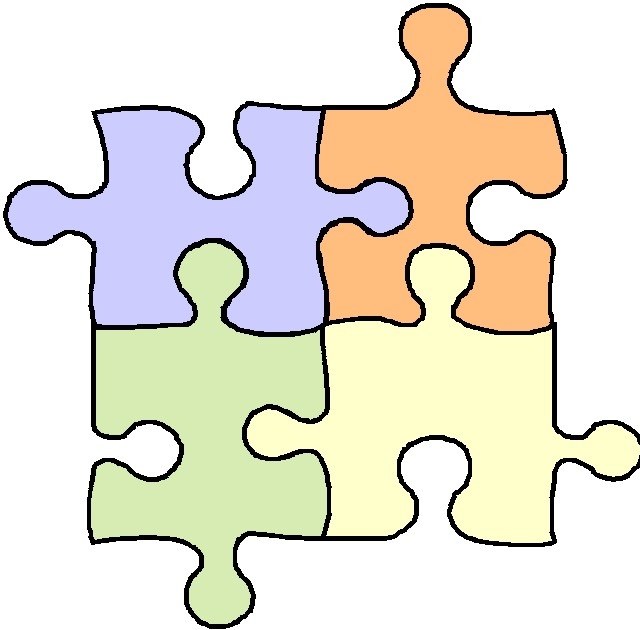


PONTOS RELEVANTES A SEREM DESTACADOS NA ELABORAÇÃO DO PLANO FINANCEIRO DE UM BUSINESS PLAN



- ✓ Qual é o capítulo mais importante na elaboração de um Business Plan?
- ✓ Porquê o Plano Financeiro é tão importante na análise de um negócio/empresa?
- ✓ Quais são os itens que devemos destacar em um Plano Financeiro?
- ✓ Qual o horizonte ideal para demonstrar uma melhor visibilidade do potencial do negócio apresentado?

Afonso Celso B. Tobias (afonso@fcavalcante.com.br)

- Consultor da Cavalcante Consultores, responsável pela área de treinamento e consultoria financeira.
- Administrador de Empresas e Contador pela Universidade Mackenzie.
- Atuou durante 10 anos como consultor financeiro pela Coopers & Lybrand nas áreas de Corporate Finance e Planejamento e Análise de Negócios e 3 anos como gerente de fusões e aquisições pelo Banco Real de Investimento e Banco Alfa de Investimento.
- Mestrando pela Universidade Mackenzie em Administração de Empresas com ênfase em Gestão Econômico-financeira.
- Pós-graduado em Economia pela Universidade Mackenzie e Planejamento e Controle Empresarial pela Fundação Armando Álvares Penteado – FAAP.
- Professor de pós-graduação em Planejamento e Controle Empresarial e Administração Contábil e Financeira pela Fundação Armando Álvares Penteado – FAAP.
- Professor auxiliar do curso de Matemática Financeira através da HP12C e de Excel via Internet pela Catho On Line.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	3
1. O QUE É O PLANO FINANCEIRO?.....	4
2. QUAIS SÃO OS PONTOS RELEVANTES DE UM PLANO FINANCEIRO?.....	5
3. CONCLUSÃO	11

Introdução

Existem muitas semelhanças entre o Orçamento Empresarial e o Business Plan de uma empresa diante dos componentes necessários para a sua elaboração, porém as diferenças são marcantes e pertinentes.

O nível de detalhamento do Orçamento Empresarial é bem maior do que a do Business Plan, assim como o dimensionamento da periodicidade é um dos seus grandes diferenciais.

Geralmente o Orçamento Empresarial está relacionado a uma periodicidade de elaboração estruturada de forma anual, com a respectiva revisão mensal entre o real e o orçado.

Já o Business Plan geralmente segue uma periodicidade que ultrapassa um ano, gerando uma necessidade de uma visão de maior prazo (geralmente 5 anos), pois está intimamente ligado ao plano estratégico e operacional da empresa, evidenciando mudanças estratégicas ao longo do tempo.

O Orçamento Empresarial, até pelo motivo de apresentar um maior número de detalhes, está mais relacionado como um dos mais eficientes instrumentos de gerenciamento interno das empresas.

Já o Business Plan, além de auxiliar as empresas no direcionamento dos negócios, serve de guia (mapa) para dar um melhor posicionamento estratégico das mesmas, sendo portando uma excelente ferramenta como “cartão de visitas” para com o público externo, como potenciais investidores, credores, fornecedores, parceiros, etc.

Mas enganam-se aqueles que afirmam que haja uma dicotomia muito grande entre estas ferramentas. Elas se completam e devem estar no mesmo direcionamento estratégico e operacional através do Plano Financeiro.

O Plano Financeiro é onde é demonstrada toda a lógica do Plano Estratégico e do Plano Operacional do Business Plan e que, por isso, merece um cuidado especial, mesmo que quem o elabore tenha que buscar auxílio externo para a estruturação desse plano.

Vejamos quais são os elementos essenciais para a elaboração do Plano Financeiro.

1. O que é o Plano Financeiro?

O capítulo do PLANO FINANCEIRO, último a ser elaborado em um Business Plan, serve para fazer a prova dos nove do negócio.

É nele que devemos reunir de uma forma financeira lógica todas as informações de receitas, custos, despesas, investimentos, estrutura de capital, entre outras.

Serão reunidos nesse documento as despesas que foram feitas para iniciar ou incrementar um negócio, até aquelas que estarão sendo feitas em plena fase operacional para mantê-lo vivo e com funcionamento regular de suas atividades de venda e produção.

Também deveremos dimensionar as receitas obtidas com a venda dos produtos e serviços e, finalmente, vamos avaliar como fica o conjunto e qual o saldo disso tudo para que possamos visualizar se a empresa é lucrativa e se também está criando valor para os acionistas através da geração de caixa futuro.

Além disso, outras questões deverão ser respondidas pelo Business Plan através do Plano Financeiro: Quanto será necessário investir para que seja possível chegar ao ponto em que a empresa seja auto-sustentável?

Muitas hipóteses e suposições deverão ser elaboradas para que possam se aproximar o máximo possível de uma situação real, representada através dos números e premissas confiáveis e de demonstrativos e indicadores apresentados em uma linguagem comum a todos os que desejam avaliar a viabilidade e lucratividade do negócio.

Além disso, as empresas devem calcular as despesas do negócio, desde o início (se for o caso de uma empresa no início das suas atividades) até o momento que tudo estiver em andamento.

Devem, ainda, planejar quanto estão ganhando ou quanto podem ganhar com o produto/serviço que oferecem, e avaliar o saldo, representado pela diferença entre entradas e saídas em um fluxo de caixa.

2. Quais são os pontos relevantes de um Plano Financeiro?

O principal capítulo de um Business Plan, denominado de Plano Financeiro, deverá conter os seguintes elementos:

1. Pressupostos importantes para fazer os planos financeiros e as justificativas de adotá-los.

No caso de haver mais de uma possibilidade de adotar pressupostos para uma determinada área do negócio, pode ser utilizado o conceito de cenário, em que conjuntos de pressupostos são estabelecidos para formar um cenário de planejamento confiável.

Vários cenários podem ser construídos e avaliados de modo a se chegar a um cenário mais provável ou a uma composição percentual de probabilidade para cada um deles.

Os Cenários de Planejamento representam diferentes situações que podem ocorrer em diversas áreas (econômica, tecnológica, etc.) e que podem acarretar diferentes desempenhos de um empreendimento no horizonte do planejamento.

Exemplo:

Estima-se que o mercado-alvo que se deseja seja de 10.000 unidades no período de um ano.

A concorrência nesse mercado é forte e a empresa estabeleceu 3 cenários considerando a sua provável atuação nesse mercado:

- Cenário Otimista: 80%, ou seja, 8.000 unidades/ano. (considerando 20% a mais que o cenário realista)
- Cenário Realista ou Provável: 60%, ou seja, 6.000 unidades/ano.
- Cenário Pessimista: 40%, ou seja, 4.000 unidades/ano. (considerando 20% a menos que o cenário realista)

Atenção: Não podemos esquecer que os custos e despesas devem acompanhar a evolução das receitas na sua projeção, onde os custos variáveis acompanham pelo volume de vendas e os custos fixos devem ser estudados quanto aos seus limites. Muitas vezes o aceite de novas vendas pode gerar a necessidade de novos investimentos.

As projeções financeiras de um empreendimento comportam uma série de pressupostos que serão utilizados para análise da sua viabilidade.

Com base nesses pressupostos é que são feitas as projeções de ingressos e saídas de recursos no horizonte de planejamento estabelecido.

A possibilidade desses pressupostos não se concretizarem deve ser considerada através de um plano de contingência, principalmente no que se refere ao ingresso de recursos.

Exemplo de pressupostos do Plano Financeiro:

- O crescimento da economia continuará lento sem possibilidade de recessão.
- Não haverá impactos tecnológicos que afetarão nosso produto.
- O acesso às fontes de capital se manterá de forma a suprir as necessidades de recursos independentes do nível de vendas.

2. Comparações entre o plano projetado e o desempenho de outras empresas da área ou de sua empresa em períodos anteriores.

Esta comparação pode ser feita em termos de resultados ou utilizando os índices de desempenho que analisaremos mais a seguir.

Além disso, é possível obter indicadores típicos de determinadas áreas da indústria em federações, associações e organizações que agrupem empresas desse ramo ou em entidades de pesquisa de mercado como o IBGE e a FGV.

Podemos considerar também como sendo muito útil a utilização de publicações periódicas especializadas em comparar empresas e setores como Maiores e Melhores (Revista Exame), Balanço Anual (Gazeta Mercantil), Lafis, entre outros.

3. Cálculo do ponto de equilíbrio econômico-financeiro da empresa (*break-even point*).

O ponto em que a empresa passa a ter lucros de modo continuado, isto é, que suas receitas são capazes de cobrir os custos fixos e variáveis.

O **Break-Even Point** (ponto de equilíbrio) representa o nível de vendas no qual a receita iguala a soma dos custos fixos mais os custos variáveis, ou seja, no qual o lucro é zero.

As vendas acima desse nível passam a resultar num lucro real para a empresa, vendas abaixo desse nível representam prejuízo.

Exemplo:

Ponto de equilíbrio econômico-financeiro (*break-even point*)

Uma empresa possui um total de custos fixos de \$70.000,00, um custo variável unitário de \$10,00 e um preço de venda unitário de \$25,00.

O ponto de equilíbrio representa a quantidade Q vendida mensalmente tal que:

Receita de Vendas = Total dos Custos Fixos + Total dos Custos Variável

Ou seja,

$$Q \times \$25,00 = \$70.000,00 + (Q \times 10,00)$$

Resultado: Q = 4.667 unidades vendidas mensalmente.

Isto significa que, se a empresa vender mensalmente 4.667 unidades, estará em seu ponto de equilíbrio entre despesas e receitas e terá atingido o chamado *break-even point*.

4. Cálculo do custo de operar a empresa sem vender e sem produzir.

Este custo é denominado de *burned-cost* ou custos afundados, isto é, os custos que a empresa incorrerá mesmo que nada venda ou produza, mas que precisa arcar para manter-se em funcionamento.

Burning-Rate (custos afundados) são os dispêndios de uma empresa com custos fixos que independem do volume de vendas, tais como aluguel das instalações, salários e encargos do pessoal administrativo, despesas com energia elétrica, água e esgoto, telefone e outros. Esses dispêndios para manter “viva” a empresa são denominados *burning-rate*. Em português usa-se o termo custos afundados.

Investidores preocupam-se muito em saber o *burning-rate* das empresas em que aplicam seu dinheiro: é porquê têm consciência de que não há como fugir desses custos e de que não como fugir desses custos e serão os investidores que terão de arcar com eles.

Assim, para eles, **dois investimentos aparentemente equivalentes podem ser diferenciados pelo *burning-rate*.**

Atenção: aquele de maior *burning-rate* oferecerá risco maior de colocação de dinheiro adicional.

Pense bem nisso antes de assumir compromissos para a sua empresa, de modo a não aumentar desnecessariamente o seu *burning-rate*.

5. Demonstração de Resultado do Exercício Projetado, com base nos custos apurados e nas expectativas de receitas esperadas (Lucros e Perdas).

A DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO (Lucros e Perdas) é, à semelhança do balanço patrimonial, de caráter obrigatório e periodicidade máxima anual.

Faz parte dos relatórios contábeis obrigatórios de uma empresa e é preparado pelo contador, a partir de dados fornecidos pela empresa durante sua operação.

É como se fosse um “filme” da empresa que nos conta a evolução dos resultados durante determinado período de tempo.

Esta demonstração representa o resultado financeiro do período considerado (lucro ou prejuízo) e de como foi obtido esse resultado, através da discriminação correta das receitas e despesas.

6. Fluxo de Caixa – demonstra o comportamento das entradas e saídas de recursos ao longo de determinado período de tempo.

Por exemplo, mês a mês, de modo a verificar se os recursos que são necessários poderão ser desembolsados nas datas previstas.

Mostra assim o fluxo periódico de entradas e saídas de dinheiro na empresa, apresentando assim o saldo final a cada período transcorrido.

O FLUXO DE CAIXA representa a evolução das entradas e saídas de recursos financeiros da empresa ao longo do tempo, de forma a visualizar, a cada momento, a disponibilidade líquida do caixa e verificar se os desembolsos futuros poderão ser efetuados nas datas previstas.

As contas a serem acompanhadas devem ser detalhadas de acordo com o grau de controle que deseja manter: as contas mais importantes devem ser mais detalhadas e as demais podem ser aglutinadas.

O intervalo de tempo utilizado pode variar de diário a semanal, mensal, trimestral, etc., dependendo da necessidade.

Também é possível adotar regimes mistos: por exemplo, o primeiro mês do período vincendo pode ter um intervalo de tempo semanal e os seguintes um intervalo de tempo mensal.

Para fazer o fluxo de caixa, é necessário considerar a ocorrência na data em que efetivamente ocorrem ou estão planejados para ocorrer as entradas e saídas de caixa.

7. Projeção do Balanço Patrimonial da Empresa.

É outra necessidade do plano financeiro do Business Plan, como forma de avaliar os resultados (lucros e perdas) e satisfazer inclusive os acionistas que almejam receber dividendos, distribuídos como a parcela dos lucros que não forem reinvestidos.

Outro ponto relevante na apresentação da projeção do Balanço Patrimonial da Empresa é a de que ele irá demonstrar a evolução do grau de imobilização, endividamento, capital de giro e a estrutura de capital necessária para a empresa, onde podem ser visualizadas as origens e as aplicações dos recursos de modo evolutiva no transcorrer do tempo.

O BALANÇO PATRIMONIAL é a representação contábil da situação econômico-financeira de uma empresa, sendo sua elaboração obrigatória pela legislação, com uma periodicidade máxima anual. Representa a “fotografia” da empresa no momento da sua elaboração, qual a situação patrimonial da empresa naquele exato momento.

O Balanço Patrimonial reflete tanto a situação patrimonial (capital e reservas) quanto às disponibilidades de curto prazo, os investimentos realizados e a situação futura (exigível e realizável), possibilitando a avaliação da solidez da empresa.

Toda e qualquer movimentação de recursos financeiros deve ser contabilizada e, conseqüentemente, refletida neste demonstrativo financeiro.

O balanço necessita de um contador ou de um técnico de contabilidade para sua elaboração, que se torna responsável pela fidelidade das informações nele ocorridas.

Em muitos casos é um serviço terceirizado, mas em qualquer hipótese há a exigência legal de haver um profissional de contabilidade que se responsabiliza pelo balanço da empresa.

Apesar de ser feito pelo contador, o balanço deve ser compreendido pelos administradores de qualquer empresa.

Através da construção de uma planilha lógica e integrada, podemos demonstrar de forma evolutiva todos os demonstrativos financeiros (Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Resultado e Fluxo de Caixa) para efeito de comparação da sistemática do conjunto e da lógica contábil e financeira do negócio/empresa em evidência.

8. Cálculo de indicadores.

INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS são relações obtidas a partir de demonstrações financeiras com o objetivo de definir parâmetros que ilustrem o desempenho e que também funcionem como parâmetros para comparação com o desenvolvimento de empresas concorrentes.

Esses indicadores estão classificados nos seguintes tipos:

- **Índices de Liquidez:** usados para avaliar as condições de cumprimento das obrigações de curto prazo;
- **Índices de Alavancagem:** usados para medir em que extensão a empresa está sendo financiada com recursos de terceiros;
- **Índices de Atividade:** usados para avaliar a eficácia com que a empresa está utilizando seus recursos;
- **Índices de Endividamento:** usados para demonstrar a estrutura de endividamento da empresa, a sua proporção em relação ao ativo total e também evidenciar a sua capacidade de pagamento do principal e dos juros.
- **Índices de Rentabilidade:** usados para medir o retorno gerado pelo investimento e pelas vendas.

3. Conclusão

Poucos são os Business Plan que dão a devida atenção ao Plano Financeiro, o principal capítulo desse importante documento.

Muitas vezes são confusos, de informações conflitantes e não seguem uma lógica apoiada na estrutura do Plano Estratégico e Operacional elaborado no mesmo documento.

A necessidade de gerar novos negócios e alavancar os já existentes acaba gerando um volume de informações astronômico, mas, muitas delas sem consistência e parecer duvidoso, gerando confusão na sua interpretação.

Atenção: É necessária uma revisão constante dos números e dados apresentados, pois o mercado é mutável e as projeções poderão ficar rapidamente obsoletas, gerando descrédito junto a plano como um todo.

O Business Plan precisa ser objetivo, direto e consistente, devendo encantar o leitor logo nas primeiras linhas.

Geralmente, um bom leitor de um Business Plan lê, em primeiro lugar, o Sumário Executivo para entender sobre o que trata o documento em questão.

Havendo interesse ele, o leitor, não deverá seguir a seqüência lógica da sua elaboração e certamente partirá direto para o Plano Financeiro e depois para os demais capítulos.

Por isto evidenciamos nesse artigo a importância do cuidado para com a elaboração de informações financeiras lógicas, para que este acabe despertando maior interesse aos demais capítulos e, conseqüentemente, para um negócio/empresa como um todo.

Existe total sinergia do Business Plan com o Orçamento Empresarial, mas estes são documentos gerenciais diferentes, de objetivos diferentes, mas que devem ser analisados e acompanhados concomitantemente.