

## **Uma Muito Breve Introdução ao Plano de negócios**

Marc Jacquinet

Outubro de 2019

Material pedagógico para as ucs de Gestão de PME e Global Business

(61049 e 61041- Gestão do Conhecimento 61050)

O texto a seguir é uma ajuda para perceber o que é um plano de negócio antes de começar a atividade formativa prevista e aprofundar a revisão da literatura e de alguns casos de planos de negócios.

\* \* \* \* \*

Se a gestão pode ser considerada uma arte, o plano de negócios para o empreendedor é sua ferramenta de trabalho de artesão; e, se for bem elaborado, pode contribuir para a construção do futuro do projeto ou da empresa. O plano de negócios deve revelar as intenções do empreendedor e da sua equipa assim como basear-se em dados reais ou simulações quantitativas sobre os quais houve um esforço de reflexão e análise. Permite tornar explícita muitas coisas que um ou uma empreendedor(a) pode considerar apenas implicitamente, sem ter pensado suficientemente as consequências, por exemplo.

Há uma atividade crítica e criativa por trás do plano de negócios (Walton 2010). Esta atividade crítica é pensar e refletir sobre três componentes; a realidade (não só o passado remoto ou próximo, mas também o presente), os objetivos da organização ou do projeto empresarial para o futuro e, finalmente, como se pensa passar da situação atual para a situação futura (o futuro ou os objetivos empresariais).

O plano de negócios deve ser distinguido do plano financeiro e do modelo de negócios. Este último é a tradução da visão e missão num modelo que orienta todas as operações do negócio e da empresa (McKeever 2016). O plano financeiro é uma ferramenta e um documento autónomo mas que geralmente está inserido no plano de negócios. A inclusão do plano financeiro no plano de negócios é importante e permite evitar erros, omissões e interpretações divergentes entre a estratégia (modelo de negócio e o plano de negócio) e a sua tradução em termos financeiros e monetários (o plano financeiro). Além disso, os bancos, e outras entidades financiadoras ou intervenientes no lançamento de um novo negócio (como o

IAPMEI), exigem um plano financeiro para ver como vão se escalonar no tempo não só os investimentos como as receitas mas também os cash flows (ver esta entrada na presente obra). Isto permite identificar as fases críticas do projeto, não só em termos técnicos específicos do produto ou do modelo de negócio como em termos de distribuição dos fluxos financeiros (inflows e outflows).

Em geral, quando há poucos dados estatísticos e quantitativos, o modelo de negócios torna-se mais popular. Ao contrário, se já existem dados estatísticos (sobre a procura, as tendências de mercado, etc.) um plano de negócio pode ser mais adequado. Mais do que duas ferramentas opostas, são duas abordagens complementares (Silva 2013).

Em sentido restrito, o plano de negócios é um documento ou texto que estipula os objetivos do negócio ou empreendimento assim como explica e fundamenta as várias etapas para alcançar estes objetivos. Uma das razões de ser do plano de negócio é verbalizar e explicitar a estratégia e os objetivos de um empreendimento e minimizar os riscos inerentes a qualquer atividade económica.

Uma discussão crítica sobre o conceito de plano de negócio impõe-se. Em primeiro lugar, dentro da prática e da literatura especializada em gestão, há uma evolução do sentido e da abrangência deste conceito. Em segundo lugar, para fazer face ao crédito mal parado, os bancos exigem não só um bom plano financeiro como um plano de negócios explícito e claro. Um plano de negócios, seguindo a apresentação de Durand, Simon e Goumar (2015) pode ser elaborado na base de nove etapas: (1) começar bem o plano de negócio (juntando e hierarquizando a informação necessária e possível de encontrar); (2) focar o mercado que a empresa procura conquistar ou desenvolver; (3) analisar a concorrência no mercado ou segmento escolhido; (4) elaborar a sua estratégia; (5) estabelecer os planos de marketing e determinar as ações planeadas; (6) implementar o projeto; (7) controlar o crescimento do mercado; (8) descrever a empresa e (9) elaborar os elementos prospetivos e a previsão do projeto e seu o respetivo planeamento.

O plano de negócios compõe-se dos seguintes elementos: (1) uma descrição da visão e da missão da empresa ou do projeto; (2) uma descrição da estratégia e dos objetivos gerais e específicos (ou dito de outro modo os objetivos principais e secundários); (3) uma descrição dos planos com base a uma análise do contexto e das tendências identificadas; (4) uma descrição dos resultados esperados; (5) um plano financeiro com identificação de várias hipóteses e (5) um número limitado de anexos, alguns requeridos por bancos ou outras

entidades que exigem informação específicas. Nos anexos, é conveniente dar explicações detalhadas sobre as hipóteses escolhidas e as fontes de informação e de dados utilizados para o plano em si e para a parte do plano financeiro. É conveniente ser um documento autónomo, suficientemente claro e detalhado para que qualquer *stakeholder* ou decisor possa ter uma ideia do que está em causa (McKeever 2016, IAPMEI s.d.).

Um plano de negócios pode ter valor jurídico, nomeadamente quando a informação que está incluída não é verídica e pode servir de documento probatório em processos de falência fraudulenta ou ainda em caso de negligência.

Mas, fora estes casos extremos e no essencial, o plano de negócios é uma ferramenta que ajuda o empreendedor a estrutura suas ideias e seus objetivos permitindo encontrar uma forma de diálogo comum com banqueiros, analistas financeiros, *business angels*, parceiros, sócios e consultores

## Referências

Durand, X., Simon, E., & Goumar, A. (2015). *Réaliser son business plan en 48 heures*. Paris: Editions Eyrolles.

IAPMEI (s.d.) Plano de Negócios, <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Emprendedorismo/Guias-e-Manuais-de-Apoio/O-Plano-de-Negocios.aspx>, último acesso em 9 de setembro de 2017.

McKeever, Mike. (2016) *How to Write a Business Plan*. New York: NOLO Press

Silva, E. S. (2013). Empreendedorismo e Plano de Negócios: Vida Económica Editorial.

Walton, André P. (2010) *Embracing the New Era: Managing onself & others in the era of creativity*; sl: Creative Paths

Algumas dissertações de mestrado sobre planos de negócios:

Batista, F. C. (2014). Plano de negócios: calções de banho outlier., Lisboa, ISCTE

Laurindo, V. (2013). Plano de negócios estudo da viabilidade económico-financeira, para implantação de uma start-up no setor do vestuário feminino. Lisboa, ISCTE

Leal, M. S. C. d. S. (2015). Plano de negócio para empresa de serviços na área de geriatria., Lisboa, ISCTE

Mateus, S. F. T. (2013). Plano de negócio para implementação do Pólo de Tecnologia e Empresas de Benguela., Lisboa, ISCTE

## Resumo

O plano de negócios é uma ferramenta e um documento de gestão que visa descrever o mais explicitamente quais são as intenções, a visão, a missão os objetivos do empreendedor que submete um projeto com uma descrição dos meios procurados para atingir o fim escolhido e descrever como vai proceder para atingir o que quer alcançar. O plano de negócios inclui um plano financeiro e uma justificação dos objetivos e uma descrição pormenorizada dos meios e recursos a utilizar.

Palavras-chave: plano de negócios, estratégia, modelo de negócios, plano financeiro, objetivos