JUNHO
2016

FORMAÇÃO

Elaboração de um plano de negócios

DIS3216

Carlos Quelhas Martins

www.occ.pt

FICHA TÉCNICA

Título: Elaboração de um plano de negócios

Autor: Carlos Quelhas Martins

Capa e paginação: DCI – Departamento de Comunicação e Imagem da Ordem dos Contabilistas Certificados

© Ordem dos Contabilistas Certificados, 2016

Não é permitida a utilização deste Manual, para qualquer outro fim que não o indicado, sem autorização prévia e por escrito da Ordem dos Contabilistas Certificados, entidade que detém os direitos de autor.

ÍNDICE

ÍNDICE 3

INTRODUÇÃO 5

1. EMPREENDEDORISMO 6
   1.1 Conceito 6
   1.2 Empreendedorismo e Crescimento Económico 8
   1.3 Empreendedorismo e Criação de Empresas 9
2. PLANO DE NEGÓCIOS 11
   2.1 Conceito 11
   2.2 Potencialidades e implicações de um plano de negócios 12
   2.3 Caraterísticas 13
   2.4 Objetivos 14
   2.5 Principais Erros a Evitar na Elaboração de um Plano de Negócios 17
   2.6 Principais Tipos de Plano de Negócios 17
   2.6.1 Plano Inicial ("Start-Up Plan" ou Early Stage Plan") 17
   2.6.2 Plano de Crescimento ou Plano de Expansão ("Later Stage Plan") 18
   2.6.3 Plano de Reestruturação ("Turnaround-Plan") 18
   2.6.4 Plano de Implementação 19
3. ESTRUTURA DE UM PLANO DE NEGÓCIOS 20
   3.1 Sumário Executivo 21
   3.2 Apresentação da Empresa 22
   3.3 Análise do Meio Envolvente 23
   3.3.1 Modelo das 5 Forças de Porter 23
   3.3.2 Análise PEST 26
   3.4 Análise do Mercado 29
   3.5 Análise Estratégica 31
   3.5.1 Visão 31
   3.5.2 Missão 32
   3.5.3 Objetivos 32
   3.5.4 Análise SWOT 32
   3.6 Plano de Marketing 33
   3.6.1 Marketing Mix 34
   3.6.1 Marketing nos Produtos e Serviços 36
   3.7 Plano de Organização e Recursos Humanos 37
   3.8 Plano de Produção ou Operações 37
   3.9 Plano Económico e Financeiro 38
   3.9.1 O Plano Económico-financeiro 39
   3.10 Calendário de Execução 39
4. O PAPEL DO CONTABILISTA NA ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS 40
5. O PLANO DE NEGÓCIOS – ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÓMICO-FINANCEIRO 41

5.1. DADOS PESSOAIS DO PROMOTOR E OBJECTIVOS DO PROJECTO 42

5.2. CALENDARIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DO PROJECTO 43

5.3. IDENTIFICAÇÃO E LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA 43

5.4. MERCADO 44

5.4.1 CLIENTES 44
5.4.2 FORNECEDORES 44

5.5. PRESSUPOSTOS BÁSICOS – AVALIAÇÃO DA EXPLORAÇÃO 45
5.5.1 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS 45
5.5.2 CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS E DAS MATÉRIAS CONSUMIDAS 47
5.5.3 FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS 48
5.5.4 GASTOS COM O PESSOAL 52
5.5.5 AMORTIZAÇÕES E DEPRECIAÇÕES DO PERÍODO 55
5.5.6 IMPOSTO SOBRE O RENDIMENTO DO PERÍODO 56
5.6. INVESTIMENTO E FINANCIAMENTO 57
5.6.1 INVESTIMENTO 57
5.6.2 FINANCIAMENTO 58
5.7. ANÁLISE FINANCEIRA 59
5.7.1 DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA PREVISIONAIS 59
5.7.1.1 Atividade Operacional 61
5.7.1.2 Atividade de Investimento 61
5.7.1.3 Atividade de Financiamento 62
5.7.2 DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS POR NATUREZA PREVISIONAIS 63
5.7.2.1 Análise de rendimentos e resultados 64
5.7.2.2 Análise de Gastos 65
5.7.3 BALANÇO ANALÍTICO PREVISIONAL 67
5.7.3.1 Análise de Balanço 68
5.7.4 ANÁLISE COMPARATIVA DE EXPLORAÇÃO 68
5.7.5 INDICADORES FINANCEIROS 69
5.7.6 RÁCIOS ECONÓMICOS 70
5.7.7 AVALIAÇÃO FINANCEIRA DO PLANO DE NEGÓCIOS 72
5.8 CONCLUSÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS ELABORADO 74
BIBLIOGRAFIA 75

INTRODUÇÃO

Para uma empresa ter sucesso na concretização dos seus objetivos é fundamental identificar qual a melhor estratégia a adotar.

A empresa deve ser encarada como um sistema aberto, onde o ambiente externo (concorrentes, sociedade, clientes e fornecedores) e o ambiente interno (políticas de gestão e processos de realização do produto) são variáveis preponderantes para definir a estratégia para alcançar os seus objetivos e ir de encontro às necessidades criadas pelos *stakeholders*.

A economia e os mercados financeiros vivem de ciclos de crescimento e recessão, a que as empresas têm de se adaptar e saber gerir. Gerir o risco, a incerteza, a volatilidade é um desafio que requer conjugação de intuição, experiência, inteligência e principalmente conhecimento, cujo domínio dos fundamentos teóricos e importante para um melhor desempenho.

A elaboração de um Plano de Negócios é um ponto crucial para o sucesso de uma empresa. Começamos por passar para o papel a nossa ideia de negócios e depois de analisado e avaliado a mesma, verificamos se essa ideia é exequível, implementável, sustentável e acima de tudo lucrativa.

O presente manual tem como objetivo divulgar os principais conceitos e ferramentas necessárias à preparação e elaboração de um Plano de Negócios, de modo a compreender-se a importância da sua elaboração, a sua estrutura, nomeadamente quando estamos presentes na criação de novas entidades e na concorrência a incentivos financeiros ou outras formas de financiamento.

Assim sendo, começamos por efetuar um enquadramento da temática explicando o conceito de empreendedorismo.

Numa segunda parte efetuamos o estudo detalhado do conceito de Plano de Negócios, evidenciando potencialidades, caraterísticas, objetivos, principais erros a evitar na elaboração de um Plano de Negócios e principais tipos de Plano de Negócios.

Numa terceira parte apresentamos uma estrutura de elaboração de um Plano de Negócios.

Numa quarta parte evidenciamos o Papel do Contabilista na elaboração de um Plano de Negócios.

Numa última parte apresentamos um Estudo de Viabilidade Económico-Financeiro de um Plano de Negócios concorrente a um incentivo financeiro.

1. EMPREENDEDORISMO

1.1 Conceito

Monteiro (2010) considera Peter Drucker, economista e filósofo de origem Austríaca, nascido no início do século XX, como o pai da gestão moderna e um dos principais pensadores na área. No livro "*Innovation and Entrepreneurship*" abordou a sua visão do empreendedorismo, a partir das suas observações pessoais, sem recorrer a pesquisa empírica.

Podemos definir Empreendedorismo como sendo uma ação árdua, criativa, difícil e arrojada de realizar; é também o resultado dessa ação ou prática, ou seja, o negócio ou a empresa. Empreendedorismo não é uma arte nem uma ciência, mas sim uma prática e uma disciplina. Para Drucker, a inovação pode ser interpretada como uma mudança provocada pelo homem, obtendo partido dos recursos que tem disponíveis com objetivo de criar riqueza. Contudo, não precisa se ser de origem técnica, pode ser de cunho social. Desse modo, a inovação é mais um termo económico ou social do que técnico, que pode ser definido de acordo com a procura, na mudança do valor e satisfação do consumidor obtido através dos seus recursos (Duarte, 2008).

Considera-se empreendedor um individuo que se destaca pela grande capacidade de se autocontrolar perante as adversidades, aptidão de organização, sentido de responsabilidade, criatividade, capacidade de trabalho em equipa, persistência e que, acima de tudo, tem uma visão de futuro e capacidade de assumir riscos (Bhidé, 2001).

Cunha (2004) defende que na atualidade, o empreendedor é visto como um inovador, um indivíduo que desenvolve algo único. A inovação é, nesta definição, parte integrante do processo empreendedor, constituindo uma das mais difíceis tarefas do empreendedor. No entanto, em todo o processo de inovação é tido em consideração, não só a obtenção de lucro e a organização, mas é dado ao colaborador um papel preponderante para todo o processo de inovação e obtenção de sucesso na organização.

Existem algumas caraterísticas que são apontadas como necessárias ao perfil-tipo de um empreendedor:

- Autoconfiança;

- Capacidade de trabalho;

- Independência;

- Capacidade de correr riscos controlados;

- Ser inovador;

- Capacidade de focalizar nos resultados;

- Ser lutador;

- Ser pró-ativo;

- Capacidade de liderança;

- Humildade;

- Ter iniciativa;

- Responsabilidade.

Estas são algumas das caraterísticas base de um empreendedor. É importante que conheça as suas limitações, se rodeie de parceiros capazes de o complementar em termos de conhecimento.

O empreendedor deve ser capaz de lidar com os obstáculos que lhe vão surgir e que aprenda a gerir o desânimo com que se vai deparar ao longo do processo. É, igualmente, essencial que saiba lidar com os erros, aprendendo com os mesmos e não desanimando.

Ao longo do processo de criação do seu negócio, o empreendedor vai passar por diferentes fases que oscilarão entre o pessimismo e o otimismo. Começa por ter algumas dúvidas seguidas de forte entusiasmo. Terá, provavelmente, momentos, em que vai pensar em desistir porque os resultados demoram a chegar. Se, no entanto, começarem a aparecer ganhos com o projeto, o otimismo imperará.

O empreendedor terá de ser capaz de se relacionar proactivamente com todos os sentimentos que vão surgir ao longo do projeto.

1.2 Empreendedorismo e Crescimento Económico

O empreendedorismo e a sua relação com outros temas mais amplos, como o crescimento e desenvolvimento dos países, tem sido alvo de pesquisa por ser crucial para o mundo enfrentar a crise em que se encontra.

Devido à sua complexidade e interdisciplinaridade, tem sido amplamente estudado todas as suas relações com ciências que vão desde a economia e finanças até à sociologia de modo a que o empreendedorismo tenha um impacto positivo no desenvolvimento dos países.

Segundo Barros & Pereira (2008), "As grandes empresas desempenham um importante papel no processo de transformação de uma economia em desenvolvimento". Estas empresas conseguem obter maiores economias de escala, obtendo maior produtividade no trabalho comparando com empresas de menores dimensões que têm muitas vezes de trabalhar para somente pagar os custos de exploração.

Para o estudo desta problemática criaram-se "indicadores macroeconómicos como o Global Entrepreneurship Monitor (GEM) e o Growth Competitiveness Index (GCI); desta forma tornou-se possível aprimorar a compreensão da relação do empreendedorismo com o crescimento económico. *O GEM, por exemplo, adota uma postura mais abrangente e considera a contribuição de todo tipo de negócio no crescimento dos países, partindo da premissa de que o crescimento económico resulta da ação de dois processos distintos, porém complementares: as atividades de inserção e intercâmbio no comércio internacional, promovidas por empresas estabelecidas de grandes dimensões. Estas empresas criam novos produtos e serviços, e fomentam as atividades diretamente relacionadas com o processo empreendedor e que são responsáveis pela criação e crescimento de novas empresas*" (Fontelene, 2010).

O empreendedorismo contribui para o desenvolvimento económico, quando utiliza ferramentas de trabalho tais como: a inovação de produtos e processos criando desta forma maior concorrência no mercado. Conforme Porter (1999) destacou, a inovação de produtos está no coração da competitividade de um país e por sua vez a concorrência leva ao aumento da eficiência económica.

Existem pelo menos, quatro medidas de empreendedorismo. A primeira considera o número de trabalhadores; a segunda focaliza somente os novos negócios; a terceira medida incorpora à segunda medida os empreendedores no processo de criação do novo negócio e a quarta medida de empreendedorismo é a participação das pequenas empresas na produção ou no emprego (Barros & Pereira, 2008).

Em Portugal, temos assistido, nos últimos anos, ao desenvolvimento de ações potenciadoras do despertar das capacidades dos empreendedores.

Se tivermos em atenção a informação disponibilizada pelos estudos do GEM, nomeadamente o relatório *GEM2013 Global Report*, os indicadores de Portugal são, na população com idade compreendida entre os 18 e os 64 anos, a título de exemplo:

- 4,20 % estão envolvidos em negócios nascentes;

- 8,20 % é a taxa de atividade empreendedora;

- 13,20 % demonstram a intenção de iniciar um negócio nos próximos anos;

- 20,20 % percecionam boas oportunidades de iniciar uma empresa na sua área de residência.

Podemos então referir que ser empreendedor é criarmos um negócio, ou seja, o nosso próprio emprego.

1.3 Empreendedorismo e Criação de Empresas

Existem evidências, na atualidade, que estabelecem uma relação direta entre o empreendedorismo de uma comunidade e o desenvolvimento da referida região. Esta correlação é muitas vezes evidenciada com ideias inovadoras, que por sua vez, quando bem aceites pelas populações locais têm repercussões no desenvolvimento da própria localidade/sociedade (APDR, 2011).

A base do tecido empresarial em Portugal é constituído por pequenas e médias empresas, muitas com um caracter familiar, sendo este fator limitante para a economia portuguesa.

A nível europeu, verifica-se igualmente uma predominância das PME'S, mas com variações significativas no peso relativo de cada grupo (micro, pequenas, médias e grandes empresas) e dos sectores que prevalecem em cada um (Duarte, 2008).

A análise comparativa da realidade portuguesa com a média europeia coloca em evidência diferenças nos seguintes aspetos:

- Em Portugal, a dimensão média das empresas é menor e, sobretudo, existe um maior número de microempresas;

- Verifica-se que, nos mesmos setores, as empresas europeias têm normalmente um valor acrescentado superior às portuguesas;

- A economia portuguesa tem uma componente significativa em setores de menor valor acrescentado;

Outro aspeto, muito importante, para além da fragilidade do tecido empresarial português, é o problema do défice da balança comercial, cujo valor se tem vindo a agravar. É por isso, fundamental conceber estratégias que visem o aumento das exportações de bens transacionáveis de maior valor acrescentado e, se possível substituição de importações, pelo que os objetivos de acesso a níveis de competitividade global e de internacionalização deverão ser as duas componentes principais da avaliação das estratégias, das medidas e dos respetivos resultados (Camelo, 2007).

Atualmente, encontramos nas universidades e politécnicos a existência de concursos de ideias, por exemplo o PoliEmpreende, e apoios à criação de empresas, por exemplo a criação de incubadoras, que pretendem facilitar o nascimento de empresas inovadoras por empreendedores que podem, à partida, não deter os recursos necessários à implementação da mesma.

Os empreendedores podem, através deste parceiros, encontrar resposta para o problema inerente às dificuldades financeiras de quem tem ideias inovadoras mas não possui o capital necessário para a sua implementação.

2. PLANO DE NEGÓCIOS

2.1 Conceito

Um plano de negócio é um plano de estruturação de um projeto com o objetivo de delinear todos os meios necessários à concretização de um negócio. Este plano deverá ser o mais sintético possível onde devem estar descritos todos os recursos necessários à sua concretização.

Para iniciar um negócio é preponderante executar um bom plano de negócio, para melhor o gerir, encarando como uma ferramenta de avaliação do projeto ao longo das várias fases de execução. O principal destinatário do plano de negócios é o empreendedor, muito embora poderão ser alvo possíveis investidores no negócio.

Segundo o IAPMEI (s/d, p.1), "O Plano de Negócios é o principal documento de estruturação de um projeto empresarial. É a base de apresentação desse projeto a interlocutores externos, com destaque para investidores como a banca, empresas e parceiros, bem como sociedades de capital de risco ou outros investidores. Elaborar um Plano de Negócios força o promotor a refletir, sistematizar, planear e orçamentar sobre a oportunidade de negócio detetada".

Em resumo, o plano de negócios é um documento que sistematiza os objetivos estratégicos de uma organização ou projeto e o respetivo plano de ação, devendo ser utilizado para acompanhamento e controlo, comparando projeções e resultados, analisando desvios e ajustando operações e atividade em consonância.

Algumas das caraterísticas que devem constar num plano de negócios são a simplicidade dos factos, a objetividade na descrição dos objetivos e planos de ação, numa vertente realista e completa, não deixando margem para dúvidas ou questões.

2.2 Potencialidades e implicações de um plano de negócios

Segundo Abrams (2003), um dos pontos a destacar no tocante às potencialidades de um plano de negócios passa pela oferta ao gestor de um conjunto de ferramentas que fomentam o alcance dos objetivos de longo prazo, tendo como foco as atividades do negócio aliadas a aspetos financeiros do mesmo, permitindo antecipar e evitar obstáculos suscetíveis de prejudicar a viabilidade do projeto e ainda expandir novas direções – mais lucrativas.

Abrams (2003) destaca ainda que a elaboração de um plano de negócios dá a conhecer a indústria e o mercado em que se insere o negócio, já que exige uma pesquisa para conhecer alguns aspetos como as necessidades ou preferências do público-alvo, permitindo tomadas de decisões cruciais tendo em conta a atividade e a maximização dos recursos disponíveis.

Outra potencialidade relevante da elaboração de um plano de negócios passa pelo controlo tido sobre o negócio, uma vez que são utilizadas várias ferramentas advindas de diferentes áreas, que oferecem ao gestor uma visão aprofundada sobre todas as vertentes. O marketing fornece informação sobre o mercado, indústria e concorrência. Na área das operações, consegue obter-se informação respeitante a fluxos de trabalho, procedimentos técnicos e avaliação. Na perspetiva financeira, o gestor obtém projeções de fluxos, pontos de equilíbrio, entradas e saídas de dinheiro, dando uma imagem realista da situação.

O foco nas diferentes áreas e perspetivas proporciona alcançar uma vantagem competitiva através da avaliação e definição do conceito do negócio e por via do planeamento, sustentando de forma mais rigorosa as decisões importantes para o futuro da empresa.

No tocante às implicações, Costa (2013) afirma que o plano de negócios deve ser considerado um instrumento racional, seguindo uma estrutura organizada e princípios lógicos, exigindo-se uma flexibilidade relativa inerente das próprias condições e variáveis contextuais em que emerge. Neste sentido, deve ser um documento claro, factual e objetivo, salienta o mesmo autor. Baron e Shane (2007) ainda acrescentam que este documento deve ser construído de forma ordenada, persuasiva e sucinta.

2.3 Caraterísticas

Um plano de negócios deve dar a conhecer o seu projeto aos potenciais investidores de forma eficaz. Como tal, este documento deve basear-se nos chamados 4 "M's":

- Magia (Magic) – O investidor tem de visualizar e estar comprometido com o projeto do empreendedor. O plano de negócios tem de o convencer que a sua oportunidade de investimento não se baseia apenas em previsões, mas sim numa solução exequível a um problema ou oportunidade existente. O Promotor tem de ser o primeiro a mostrar que acredita no projeto.

- Equipa de Gestão (Management) – "O investimento está no 'jockey', não no 'cavalo'!" Esta metáfora significa que a qualidade da equipa de gestão é um dos indicadores mais importantes de um investimento, potencialmente bem-sucedido. Deste modo, o plano de negócios tem de convencer o potencial investidor que a equipa de gestão (Diretores Executivos/Principais Gestores) está empolgada, preparada e que será capaz de implementar a estratégia delineada. O projeto tem de envolver as "pessoas certas" e "capazes" de avançar e fazer crescer o mesmo.

- Mercado (Market) – Nenhum negócio subsiste sem clientes. Nesse sentido, a pesquisa apropriada e a compreensão e seleção de uma indústria, mercado e clientes-alvo são importantes para o potencial sucesso de uma empresa, ou seja, convirá efetuar previamente um estudo de mercado. O plano de negócios tem, assim, a tarefa de convencer o investidor de que o mercado alvo é grande ou está a crescer, e que existe um plano sólido para conquistar e manter uma quota de mercado significativa.

- Dinheiro (Money) – É como base na viabilidade do negócio, que o investidor toma a decisão de investimento. Sendo assim, o plano de negócios tem de o convencer que a estratégia financeira adotada se baseia em pressupostos sólidos e comprovados, que o preço da empresa está correto e que existirá um Retorno sobre Investimento significativo. Ou seja, que iremos rentabilizar o dinheiro investido.

Devemos ter sempre em consideração que o plano de negócios é um documento para quem o lê, e não para quem o faz. Pelo que deveremos ter em consideração as seguintes caraterísticas:

- Simplicidade – A simplicidade num plano de negócios tem por objetivo assegurar a transparência da mensagem, facilitando a compreensão de um modo geral;

- Objetividade – A objetividade é uma mais-valia apreciada num plano de negócios. O sucesso do plano medir-se-á pelo número de respostas e soluções que oferece face às perguntas que gera.

- Realismo – O plano deve ser elaborado de modo a evidenciar o desenvolvimento da atividade por forma a que se harmonize com as circunstâncias macroeconómicas e setoriais;

- Estrutura – Não existe um índice definido e rígido, a elaboração de um plano de negócios deverá "contar a história" do projeto.

2.4 Objetivos

O plano de negócios deve permitir a análise da ideia, o seu potencial de implementação dos pontos de vista comercial e financeiro. O objetivo do plano de negócio é o de favorecer a tomada de uma decisão tão importante como a de investir. Sabemos que o dinheiro é um bem escasso e como tal tem de aplicado da melhor maneira possível.

O plano de negócios tem como objetivo captar o seu público-alvo (investidores, financiadores, fornecedores, clientes e outros), pelo que deve ser simples, objetivo, realista e completo de forma a atingir os resultados esperados pelo empreendedor.

Podemos então definir como principais objetivos do plano de negócios:

- Permite testar a viabilidade de um conceito de negócio;

- Orientar o desenvolvimento das operações e estratégia;

- Captar e atrair recursos financeiros que viabilizem o projeto;

- Obter financiamento para um investimento em concreto;

- Servir de base a um planeamento estratégico interno;

- Transmitir credibilidade; e

- Desenvolver a equipa de gestão.

2.5 Principais Erros a Evitar na Elaboração de um Plano de Negócios

Os planos de negócios podem falhar por variadas razões e na sua maioria estas prendem-se com a elaboração imperfeita de um plano de negócios.

Segundo *Donald Kuratko* e *Richard M. Hodgetts* no seu livro *Entrepreneurship*: *a contemporary approach*, são cinco os erros que constituem armadilhas recorrentes na elaboração de um plano de negócios. Essas armadilhas acabam por limitar as oportunidades de sucesso de um negócio, pelo que se torna necessário procurar uma possível solução. De seguida enunciamos algumas dessas situações:

Falta de experiência

Um dos erros observados é o da falta de experiência comprovada por parte de alguns empresários e executivos. É imperativo que estes sejam capazes de mostrar o seu potencial de forma a cativarem possíveis investidores. Quando, pelo contrário, denotam falta de experiência em negócios ou falta de conhecimento do mercado no qual se insere o seu negócio, correm o risco de serem considerados principiantes sem conhecimentos reais e tal abordagem de iniciar um potencial negócio sem conhecimentos do mesmo é o princípio do fim do seu negócio. A credibilidade das suas ideias torna-se, desta forma, diminuta. Assim, além de dar provas das suas capacidades, os empresários e executivos devem, junto de pessoas qualificadas, colmatar as suas próprias limitações em termos de conhecimento do negócio. Devem socorrer-se de "Pessoas Especializadas" na temática de modo a terem a melhor abordagem possível.

Falta de empenho e dedicação

Outro erro, que dificulta igualmente a prossecução do plano de negócios, é a falta de empenho e dedicação ao negócio que alguns empresários e executivos transmitem. Quando isso acontece, verificam-se nomeadamente adiamentos excessivos, falta os compromissos e mesmo desinteresse em investir. Para transmitir a seriedade com que encaram o negócio, os empresários e executivos devem assegurar-se do cumprimento de todos os seus compromissos profissionais e estar, inclusive, preparados para assumir compromissos financeiros. Neste ponto podemos também incluir o interesse do empresário ao projeto, sobretudo quando recorre a incentivos financeiros. Muitas das vezes o que se verifica é que

o empresário recorre a incentivos financeiros com um único objetivo de obtenção do mesmo e sem o devido cuidado de verificar se necessita de tal investimento.

Falta de procura

Por vezes algumas ideias são propostas sem que antes se tenha verificado haver, ou não, lugar no mercado para o novo produto/serviço, bem como potenciais clientes. O empresário ou executivo mostra-se satisfeito com o serviço sem se questionar em (primeiro lugar) acerca do grau de interesse que pode despertar noutros e como será recebido pelo mercado. Por não haver certezas quanto a quem irá comprar a ideia principal que suporta o negócio ou, quanto à necessidade e desejo de recorrer ao serviço, o empresário não deve ter a pretensão de que existem, desde logo, potenciais consumidores. Deve, ao invés, ser capaz de demonstrar que o seu produto/serviço vai de encontro às necessidades e desejos de um grupo de pessoas pertencentes ao segmento de mercado selecionado. Deverá igualmente comprovar a sua perceção com a realização prévio de um estudo de mercado.

Objetivos pouco realistas

Outro dos erros cometidos está relacionado com falta de objetivos realistas. Os objetivos definidos não são realistas demonstrando fraca capacidade de análise dos empreendedores.
A análise do mercado alvo não está bem fundamentada em necessidades identificadas ou a sua dimensão não é realista face à capacidade da nova empresa.
Esta situação conduz a alguns comportamentos, umas vezes comuns, outras vezes disfarçados, como a falta de coordenação, incapacidade de definir prioridades, falta de enquadramento temporal e de objetivos alcançáveis. O estabelecimento de prazos, para cada tarefa, pode ajudar a resolver este problema.

Falta de antecipação dos problemas

Por vezes, surge igualmente o perigo de não serem reconhecidos com antecedência problemas que possam surgir e falta de sustentação das projeções assumidas. Isto ocorre quando o empresário ou executivo se encontra tão absorvido na sua ideia que tem dificuldade em avaliar objetivamente possíveis problemas. Além da dificuldade em admitir possíveis obstáculos, também se verifica uma dificuldade em admitir possíveis deficiências ou pontos fracos do seu plano e falta de planos alternativos. Importa, nestes casos, refletir acerca dos possíveis problemas que possam surgir e descobrir alternativas que viabilizem a fuga a esses problemas. Os empresários nesta fase do negócio entendem que "tudo vai correr bem" e muitas das vezes nem sequer estão dispostos a serem alertados para eventuais problemas que possam vir a surgir.

2.6 Principais Tipos de Plano de Negócios

O plano de negócio é também designado por plano estratégico, plano de investimento, plano de expansão, plano operacional, anual, interno, e de crescimento.

Em cada uma das diferentes variedades de planos de negócios, o plano evidencia a situação específica que pretende traduzir e terá maior ênfase em algumas das suas componentes.

De seguida apresentamos os principais tipos de planos de negócios:

2.6.1 Plano Inicial ("Start-Up Plan" ou Early Stage Plan")

Este plano carateriza-se por definir as linhas gerais e orientadoras de um novo negócio.

São definidos itens tais como: o tipo de empresa, o produto ou serviço, o mercado eventual de exportações, estratégia de implementação, a equipa de gestão e a análise financeira. Neste plano é usual incluir uma análise financeira que abarque uma estimativa de vendas, demonstração dos resultados, balanço e as projeções de *cash-flow*. O plano começa com o sumário executivo e termina com os anexos, apresentando os vários tipos de informação que sustentem e credibilizem o negócio. Sendo este um plano, de um negócio que ainda não existe, a sua fundamentação é preponderante, bem como a credibilização e experiência da equipa técnica e de gestão.

É o plano ideal para o lançamento de um novo negócio e deverá definir o tipo de empresa e o rumo a seguir nos primeiros tempos de vida do negócio. É fundamental que seja o mais rigoroso e realista possível nas projeções.

Dado que se trata de um plano para suportar uma ideia ou negócio não existente, algumas componentes são especialmente importantes:

- A fundamentação da ideia/projeto, face ao mercado subjacente, ou seja, porque acreditamos que a ideia terá sucesso;

- A fundamentação técnica da ideia, no caso de produtos, etc.;

- A credibilidade e experiência da equipa ao nível técnico e de gestão.

2.6.2 Plano de Crescimento ou Plano de Expansão ("Later Stage Plan")

Um Plano de Crescimento ou Plano de Expansão focar-se-á numa área específica de negócio ou num negócio secundário. Estes planos podem ou não, ser realizados internamente na organização dependendo do objetivo que se pretende atingir (ex: procura de novos financiamentos). A estrutura geral deste tipo de plano deverá explicitar e explicar a nova ideia/produto como um negócio independente do já existente, assumindo todos os custos e rendimentos que advenham deste novo negócio. É valorizada a experiência passada da empresa e da equipa de trabalho, pela demonstração concreta de resultados positivos na sua atividade.

Neste caso, recomenda-se que o Plano seja estruturado de forma incremental, ou seja:

- Explicar e analisar a nova ideia/produto como um negócio autónomo;

- Assumir todos os rendimentos e gastos específicos da nova área, sem deixar que a análise seja "contaminada" pela realidade da empresa antes do lançamento do novo produto.

A fundamentação da experiência passada da empresa e da equipa é crucial, para a demonstração da experiência concreta da gestão da mesma e dos fundamentos operacionais de suporte ao novo projeto.

2.6.3 Plano de Reestruturação ("Turnaround-Plan")

Um Plano de Reestruturação é um plano de negócio que tal como o plano de negócios inicial incluí um sumário, objetivos e os pontos fortes para o sucesso do negócio. No entanto, um plano de viabilização de uma empresa, embora possa incluir a criação de novas ideias/produtos, este deverá estar mais centrado no negócio já existente. É fundamental identificar os pontos fracos da empresa que, no momento, estão a prejudicar o negócio, bem como a identificação de possíveis causas para a sua ocorrência.

No entanto, um Plano de Reestruturação de uma Empresa deve estar mais focado em outras componentes desse mesmo período:

- Os constrangimentos concretos da empresa na sua fase atual;

- Uma visão clara das razões que originam os problemas existentes - internas ou externas;

- Um plano de implementação bastante mais detalhado e concreto, dado que se destina a transformar ativamente uma realidade existente e que se assume bem conhecida;

- As competências e experiência da equipa de gestão envolvida no mercado em causa e em processos de viabilização anteriores;

- Uma ideia clara quanto à forma de reformular o plano de financiamento da empresa.

2.6.4 Plano de Implementação

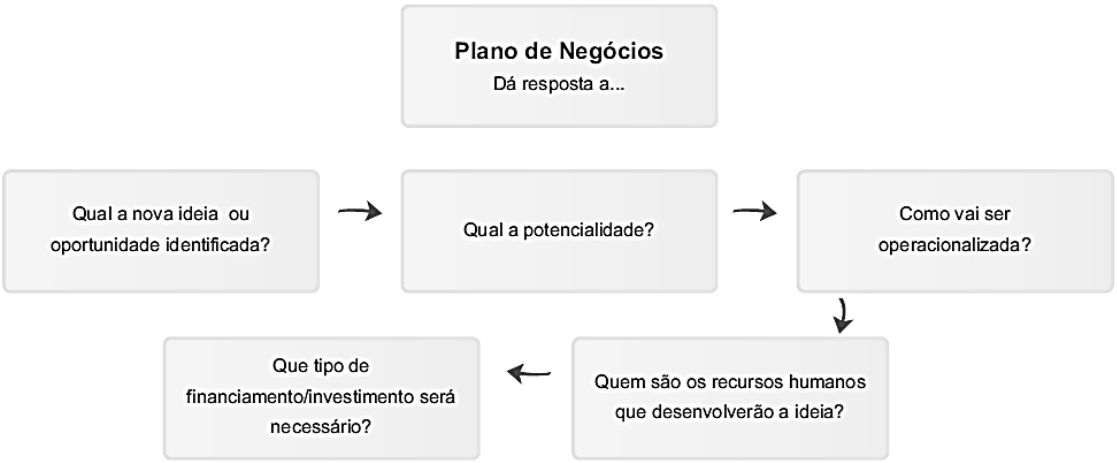
Um Plano de Implementação é um plano caraterizado por ser mais detalhado e concreto, com objetivos bem definidos e mensuráveis. São valorizadas as competências e experiência da equipa no negócio, é um plano que tem com um dos objetivos claros o de reformular o plano de financiamento.

3. ESTRUTURA DE UM PLANO DE NEGÓCIOS

A elaboração do plano de negócios ajuda os empreendedores a concretizar melhor a ideia e o projeto, confirmar a viabilidade e o interesse do negócio, evidenciar ajustamentos necessários ou simplesmente levar ao abandono da ideia quando a mesma se mostrar pouco viável.

Devemos ter em consideração que o plano de negócios é um círculo contínuo e flexível, na medida em que pode ser readaptado a eventuais mudanças e alterações à ideia inicial.

Vejamos em seguida a seguinte figura de Conceção de um Plano de Negócios:



Fonte: Costa (2013)

Segundo Costa (2013), a variedade de planos de negócios é inegável, ou melhor a estrutura e forma que podem assumir. Baron e Shane (2007) destacam que todos os planos de negócios deverão conter genericamente as seções e elementos básicos que respondam às questões apresentadas na figura evidenciada.

O plano de negócios é um documento que deve ser completo, estruturado e ao mesmo tempo sucinto.

Existem diferentes possibilidades para estruturar um plano de negócios.

Consideremos a seguinte estrutura de um plano de negócios:

1. Sumário Executivo;
2. Apresentação da Empresa;
3. Análise do Meio Envolvente;
4. Análise do Mercado;
5. Estratégia da Empresa;
6. Plano de Marketing;
7. Plano de Organização e Recursos Humanos;
8. Plano de Operações ou Produção;
9. Plano Económico-Financeiro.

Iremos de seguida analisar cada um dos pontos referidos e considerados importantes na elaboração de um plano de negócios.

3.1 Sumário Executivo

Descreve resumidamente a ideia e os aspetos de inovação que o justificam. O sumário executivo deve ser preciso, objetivo, mas capaz de despertar a curiosidade de potenciais parceiros de negócio.

Deve ser direto e o mais simplificado possível, por forma a identificar os elementos-chave do projeto e a explicitação clara daquilo que o promotor considera sustentar a diferenciação do negócio e em que assenta a possibilidade de sucesso.

Um plano de negócios inicia-se assim com um sumário executivo, na medida em que este constitui um resumo do seu conteúdo, evidenciando de forma sintética a ideia clara do negócio, do que o promotor deseja fazer, como, quanto custa e quais as suas vantagens.

O Sumário Executivo de um plano de negócios deve ser capaz de responder às seguintes questões:

- Qual a origem da empresa ou ideia de negócio;

- Quem é o empreendedor;

- Qual a estratégia/visão do negócio;

- Qual o segmento do mercado alvo e do potencial comercial do negócio;

- Quais as vantagens competitivas;

- Qual o financiamento necessário para a implementação e crescimento do negócio.

O Sumário Executivo deve assim evidenciar resumidamente a ideia de negócio da nova empresa.

3.2 Apresentação da Empresa

A apresentação da nova empresa é essencial. Neste ponto devem ser elencados alguns aspetos relevantes tais como:

- Nome/denominação social;

- Sede Social;

- Logotipo;

- Direção da Empresa (promotores);

- Classificação Portuguesa de Atividades Económicas (CAE);

- Forma Jurídica;

- Participações sociais e repartição pelos sócios.

A identificação dos promotores inclui informações genéricas como competências (académicas e técnicas), motivação e capacidade para a constituição de uma empresa. Devem ser referidos os aspetos que permitam a justificação da opção de criar uma empresa. No caso de entidades já existentes neste ponto deve apresentar o *curriculum vitae* na entidade.

3.3 Análise do Meio Envolvente

Para Abrams (2003), não é suficiente ter uma grande ideia ou uma intenção como base de negócio. Para alcançar o sucesso, importa ter um mercado suficientemente grande, acessível e recetivo.

A análise do meio envolvente vai permitir ao empreendedor analisar à sua volta e avaliar se a sua ideia é realmente inovadora, se existem consumidores, se vai ter concorrentes e quais os canais de distribuição que poderá utilizar.

A análise do meio envolvente permite assim descrever e analisar os elementos que podem afetar as operações da empresa e igualmente os que afetem ou não outras empresas a operar no mesmo sector de atividade.

Além dos aspetos ambientais de carácter amplo, a empresa é influenciada por um conjunto de influências externas mais imediatas. A análise do ambiente competitivo tem como objetivo avaliar as influências que mais diretamente podem afetar a capacidade de organização e de esta se posicionar de forma eficaz relativamente aos seus concorrentes.

Um dos instrumentos de gestão que permite analisar o grau de rivalidade concorrencial e que determina a capacidade de gerar lucros é o modelo das 5 Forças de Porter, que iremos analisar de seguida.

3.3.1 Modelo das 5 Forças de Porter

O Modelo das 5 Forças de Porter serve para identificar as forças competitivas do ambiente externo, estuda a atratividade de um determinado segmento de negócio ou de um produto (microambiente). Procura avaliar a rivalidade dos concorrentes existentes, a ameaça de entrada de novos concorrentes e/ou de produtos substitutos, e o poder negocial quer dos clientes quer dos fornecedores.

Vejamos em seguida o Modelo das 5 Forças de Porter em esquema:

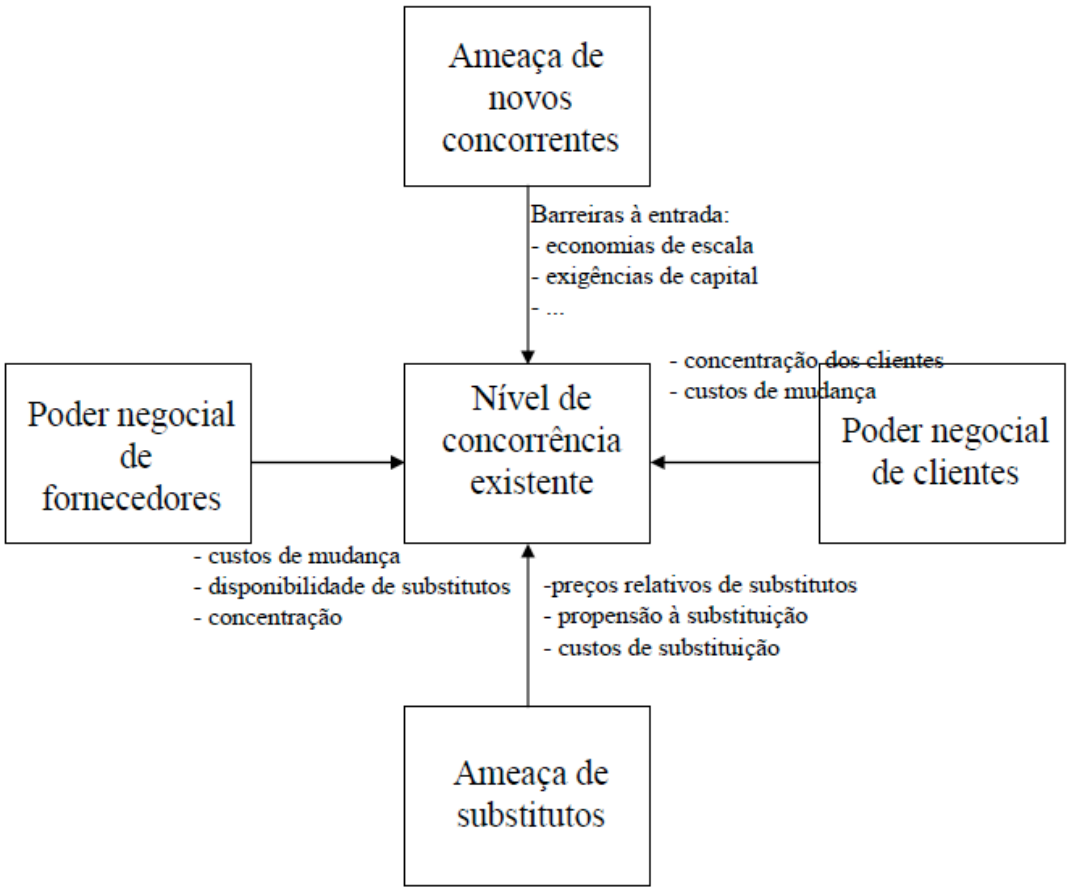


Figura: Modelo das 5 forças de Porter

O modelo é composto por cinco temáticas, que avaliam tanto o poder negocial de clientes e fornecedores, como as barreiras à entrada de novos concorrentes no mercado, a relevância de bens substitutos e a rivalidade concorrencial do mercado em causa. Analisemos de seguida e em pormenor cada uma das cinco temáticas:

1. Ameaça de novos concorrentes - determina a dificuldade e/ou oportunidade para as empresas que tencionam entrar ou iniciar-se no sector. Devem ser avaliados os benefícios em economias de escala, quais os produtos patenteados no sector, a identidade das marcas já existentes, quais os custos de implementação, *know-how* e custos de mudança.

Para as empresas já existentes no mercado é importante que a entrada de novos concorrentes esteja dificultada, contendo a sua quota de mercado apenas contra concorrentes já conhecidos.

2. Poder negocial de clientes – permite averiguar em que medida o comportamento do consumidor pode ou não influenciar a empresa. Nesse sentido deve-se ter em atenção o volume de negócios por cliente, uma vez que este é proporcional ao poder negocial do mesmo, o que pode criar alguma dependência.

Quando existem produtos substitutos, ou uma grande competição via preço, a dependência de poucos clientes é igualmente uma situação perigosa.

Em paralelo, quanto maior a dependência de um cliente face ao seu produto ou serviço, maior é o poder que a sua empresa detém como fornecedor, deixando o cliente exposto às suas condições.

3. Poder negocial de fornecedores – este é um fator a ter consideração pois o mesmo pode influenciar negativamente toda a estrutura. Deve portanto avaliar se pode utilizar-se várias matérias-primas, fornecedores, entre outros aspetos a considerar. O Objetivo é reduzir a dependência e controlando o impacto das matérias nos seus custos de produção e margens de lucro.

Também aqui deve ter-se em consideração o poder negocial da empresa, na medida em que se comercializa um grande volume de vendas de determinado fornecedor, maior é a facilidade em negociar com ele preços baixos, e prazos de entrega curtos. O poder dos fornecedores é igualmente elevado se os custos de mudança entre os fornecedores for elevado.

4. Ameaças de substitutos – é igualmente um fator que pode ditar o grau de atratividade do sector, uma vez que influencia a fidelização dos clientes, dificultando a previsão de vendas.

A ameaça de produtos/serviços substitutos pode assumir as várias formas de seguida tipificadas:

- Possibilidade de substituição dos produtos da empresa por outros funcionalmente idênticos;

- Alteração de processos poderá tornar o produto supérfluo;

- Os compradores poderão dispensar o produto;

- Facilidade de mudança por parte do cliente;

- Complementaridade com outros produtos.

5. Nível de concorrência existente - pode indicar um mercado fragmentado, com vários produtos indiferenciados e grandes problemas na fidelização do cliente.

Em contrapartida, se o mercado for composto por poucas empresas, podem existir barreiras à entrada, o que dificulta a conquista de quota de mercado.

Depois de analisadas em detalhe cada uma das 5 forças do modelo de Porter, elas podem ser classificadas em 'altamente favorável', 'moderadamente favorável', 'moderadamente desfavorável' ou 'altamente desfavorável'.

Se da análise que efetuarmos e das conclusões que obtivermos, três ou quatro das cinco forças forem desfavoráveis (mesmo que moderadamente), o sector é provavelmente pouco atrativo. Se apenas uma ou duas forças são desfavoráveis, o sector pode ser moderadamente atrativo, desde que essas limitações não sejam tão severas que se sobreponham às forças que são favoráveis.

3.3.2 Análise PEST

Outra ferramenta de gestão que pode auxiliar a análise do meio envolvente é a denominada análise PEST.

A nomenclatura PEST resulta da abreviatura de fatores Políticos, Económicos, Sociais e Tecnológicos. Mais recentemente esta análise PEST tem aparecido em publicações com a designação PESTAL, com o acréscimo de fatores Ambientais e Legais.

Este modelo estuda a envolvente macroeconómica, cuja sigla corresponde às iniciais dos cinco grupos de fatores ou variáveis ambientais, externas à organização, a serem analisadas: o político, o económico, o social, o tecnológico e o ambiental.

Os principais objetivos desta análise são os de examinar o impacto que cada um desses fatores tem no ambiente negocial externo e a interação existente entre eles.

Este é um método de análise que, ao dividir o ambiente geral em cinco áreas diferentes, efetua o estudo de cada uma delas e, deste modo, deteta quais as influências externas exercidas sobre a organização, tanto em termos históricos como em termos futuros.

Vejamos em seguida o Modelo de análise PEST-A em esquema:

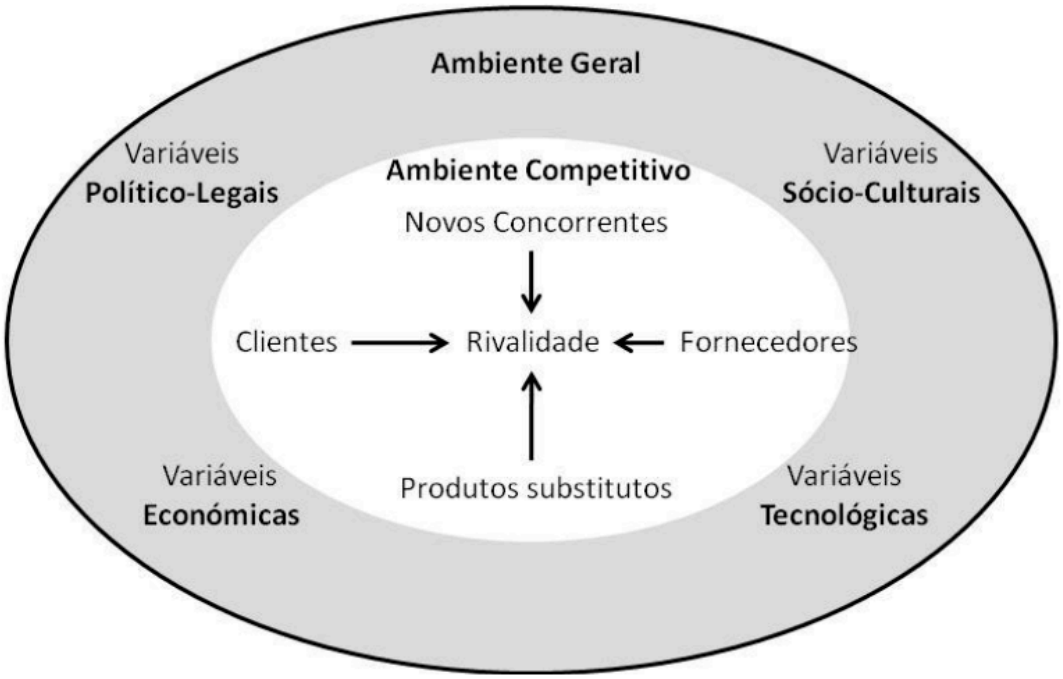


Figura: Modelo análise PEST-A

Vamos agora analisar de seguida cada um destas variáveis:

a) Fator político-legais

O ambiente politico tem uma importância significativa para as organizações, pois neste fator estão incluídos, entre outros aspetos, a alteração das leis, a definição de regulamentos e as medidas tomadas pelo poder politico.

Interessa conhecer o nível de estabilidade política, os programas do Governo, estudos elaborados a pedido do Governo e que serão utilizados para fundamentar a sua atuação em determinado setor.

Interessa também conhecer a Legislação comercial, fiscal, laboral, civil, entre outras.

b) Fator económico

O fator económico está essencialmente relacionado com as condições económicas verificadas a nível regional e global, e que podem de alguma forma influenciar as decisões de uma organização.

O ambiente económico difere de país para país, devido ao facto de as taxas de crescimento económico não se apresentarem de uma forma padronizada. Por isso, é importante identificar o nível de desenvolvimento económico em que se está inserido.

Alguns dos fatores económicos que interessa conhecer são, o poder de compra da população, taxas de juro, salários, o PIB, taxa de inflação, nível de desemprego, taxa de juro, entre outros.

c) Fator social

Os fatores sociais que geram influência na organização envolvem um número diverso de variáveis, das quais fazem parte os valores pessoais, as crenças, as atitudes, as experiencias e o estilo de vida. Ou seja, através da análise do ambiente social a organização terá uma noção aprofundada de todos os atributos da sociedade a que pertence.

Alguns dos fatores sociais que interessa conhecer são, a taxa de natalidade, a evolução das relações familiares, a evolução dos agregados familiares, envelhecimento da população, níveis de desemprego, evolução da saúde, taxa de crescimento da população, distribuição do rendimento, e a distribuição etária são aspetos demográficos que merecem uma consideração especial por parte das empresas, porque, quando a distribuição etária da população se altera, mudam não só os padrões de consumo como o número de mão-de-obra disponível, verificando-se assim uma influência direta sobre as empresas.

d) Fator tecnológico

O impacto do fator tecnológico no destino das organizações é bastante significativo, tanto que a tecnologia existente, bem como os futuros avanços tecnológicos dão origem a novos produtos, e também a aperfeiçoamentos nos produtos já existentes, comprovando que a tecnologia e um indicador de diferenciação.

Do ambiente tecnológico fazem também parte outros fatores adicionais a ter em conta por parte das organizações. Dos fatores tecnológicos interessa saber a legislação de proteção de

patentes, os programas governamentais de incentivo a investigação, a especialização dos esforços de investigação da indústria e adoção de normas internacionais de qualidade são apenas alguns dos exemplos.

e) Fator ambiental (ecológico)

Devido à crescente consciencialização por parte do público da importância do ambiente, surgiu a necessidade de se acrescentar um quinto fator à estrutura do ambiente geral, criando-se assim o fator ambiental (ecológico). Este é um elemento marcante, uma vez que, potencialmente, todas as atividades empresariais tem implicações a nível ambiental.

Este fator tem como preocupações o controlo e a proteção do meio ambiente, a gestão de resíduos, o ciclo de vida ecológico, a identificação das condições globais ecológicas e a disponibilidade dos recursos naturais, nomeadamente do ar, da água e do solo.

Como muitas organizações temem as consequências das altas restrições provocadas pela legislação ambiental, são cada vez mais aquelas que tem em consideração o fator ambiental (ecológico), excedendo, em alguns casos, os requisitos e as regras impostos: tentam usar de uma forma eficiente os recursos naturais, minimizar o impacto ambiental e até desenvolver programas de proteção ambiental.

Se, após a reflexão sobre o contexto em que se pretende enquadrar, o empreendedor ou promotor, continuar a acreditar na sua ideia, deverá avançar de seguida para a análise de mercado.

3.4 Análise do Mercado

Segundo Abrams (2003), para um negócio alcançar o sucesso é importante ter um mercado suficientemente grande, acessível e recetivo. Desta forma importa conhecer as necessidades e exigências do potencial cliente e assim criar um produto adequado às suas expetativas.

A análise do mercado é assim importante e consiste na identificação do mercado alvo e tipo de segmentação de mercado. Em primeiro lugar, deve-se identificar e caracterizar os concorrentes atuais e potenciais, os clientes atuais e potenciais, e uma análise da indústria em geral. De seguida deve-se explicar em que medida é que o produto ou serviço tem condições de sucesso naquele mercado, apresentando as necessidades de mercado que satisfaz e como se diferencia da concorrência (qualidade, preço ou outras variáveis relevantes).

Clientes

"Os clientes são a razão última para o que quer que seja que uma empresa produza." Esta frase, que traduz em si mesma a importância da análise de mercado em qualquer negócio que se queira criar, foi dita por Peter Druker em *The Effective Executive*, em 1967.
Os novos negócios, para terem sucesso, têm que ter o seu enfoque nos clientes e, mais importante, nas necessidades dos clientes. Torna-se por isso essencial identificar e conhecer os clientes alvo, de forma a adequar a estratégia da empresa.

Esta análise pressupõe um estudo da procura e da oferta, ou seja, o empreendedor deve, então, focalizar, realizar a segmentação do mercado.

Na definição do público-alvo deve ter em atenção o processo de decisão de compra, ou seja, para o produto/serviço que comercializa, a organização deve identificar os intervenientes envolvidos:

- Quem compra?	- Clientes/Consumidores
- O que compra?	- Produtos/Serviços
- Porque compra?	- Motivações da compra
- Quanto compra?	- Dimensão do mercado
- Onde compra?	- Canais de distribuição
- Quanto paga?	- Níveis de preço

A definição de cliente é particularmente importante no processo de criação de uma empresa e implica o estudo da procura da empresa, de modo a caracterizar os seus potenciais clientes, identificando de forma claro o mercado alvo e qual o critério de segmentação. Para tal, devemos encontrar respostas para as questões supramencionadas.

Para este ponto, a utilização, por exemplo, de estatísticas disponíveis no INE ou no PORDATA torna-se bastante útil. Sempre que estejam disponíveis informações em associações setoriais, estas são, igualmente, bastante úteis para a caraterização do mercado e respetivos clientes.

Concorrentes

A análise dos concorrentes já a operar no mercado que satisfazem a mesma necessidade ou uma necessidade semelhante é fundamental, ou seja, elucidar porque é que o produto ou serviço tem condições de sucesso num dado mercado alvo, face às necessidades verificadas, e como a nova empresa se diferencia dos concorrentes.

Será também relevante saber quem oferece o mesmo produto ou serviço que a entidade, assim:

- Quem produz?	- Concorrência
- O que produz?	- Produtos concorrentes
- Quanto produz?	- Dimensão do mercado
- Onde produz?	- Canais de distribuição
- Como vende?	- Níveis de preço e condições de pagamento

A nossa diferenciação relativamente aos concorrentes poderá ser conseguida pela maior qualidade, menor preço, melhor serviço de assistência e serviço pós-venda, maior eficiência, menor impacto ambiental, horário de abertura mais alargado, entre outros.

3.5 Análise Estratégica

Segundo Soares et al. (2008), a análise estratégica centra-se na compreensão do ambiente interno e do ambiente externo da empresa e das interações entre ambos. Na vertente externa e interna do ambiente, surgem as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que se delineiam em objetivos estratégicos ou soluções para problemas.

Esta análise torna-se importante no sentido em que permite fazer propostas de apoio às tomadas de decisões sobre investimentos com uma adequada perceção do meio envolvente, permitindo ao gestor laborar num ambiente pouco passível de provocar grandes danos.

O plano de negócios deve conter uma parte dedicada à estratégia especificando aspetos como a visão, a missão, os objetivos da empresa, a diferenciação do negócio, a análise SWOT e a estratégia adotada face ao mercado alvo e aos concorrentes.

3.5.1 Visão

A visão reflete os objetivos de médio e longo prazo que o empreendedor tem para a organização, permitindo conhecer as suas aspirações quanto à posição que pretende ocupar no futuro.

Segundo Teixeira (2005) na visão de uma empresa é demonstrada a sua ambição, o seu desafio e a sua motivação. Reflete os ideais dos seus líderes e tem um papel essencialmente motivador e fonte de inspiração para os membros da organização. Consiste num conjunto de

intenções e aspirações para o futuro sem especificar como devem ser atingidas. A explanação da visão dá origem à missão da empresa.

3.5.2 Missão

A missão traduz o objeto social da organização, ou seja, informa as partes interessadas da razão de ser da organização, do que vai produzir e como pretende ser reconhecida pelos seus clientes.

Segundo Teixeira (2005) a missão define-se como a razão de existência da organização; é definida a estratégia geral bem como os propósitos gerais e permanentes. É o ponto de partida para definição de prioridades e planificação de funções e tarefas.

3.5.3 Objetivos

Os objetivos podem ser descritos como a meta a atingir pela empresa; estes devem ser concretos, mensuráveis e reais. É importante referir que os objetivos poderão ser diferentes para cada fase do processo de produção da empresa. Para estes serem definidos deverão ser tomadas em consideração todas as variáveis que interferem no processo; as variáveis podem ser provenientes do ambiente interno e externo à empresa (Serra, Ferreira, Torres e Torres, 2005).

3.5.4 Análise SWOT

Depois de realizada a análise externa devemos proceder à análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), que consiste numa análise interna e permite identificar:

- Forças (*Strengths*) – Vantagens competitivas face aos concorrentes;

- Fraquezas (*Weakness*) – Pontos fracos relativamente aos concorrentes;

- Oportunidades (*Opportunties*) – Possibilidade de desenvolvimento de novos produtos e/ou mercados, eventualmente nichos de mercado;

- Ameaças (*Threats*) – Possíveis dificuldades ao exercício da atividade da organização.

Em termos de esquema, apresentamos a seguinte figura:

Análise *SWOT*		Para conseguir o objeto	
		Positivo	Negativo
Origem do fator	Interna	Forças	Fraquezas
	Externa	Oportunidades	Ameaças

Figura: Análise *SWOT*

A análise SWOT pode ser referida como uma análise do ambiente interno da empresa (forças e fraquezas) e para o ambiente externo (oportunidades e ameaças).

A análise SWOT deve ser complementada com a análise de risco. Ou seja, identificadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, deve ser ponderada a sua probabilidade de ocorrência e impacto na organização, por forma a identificar o que se pode traduzir verdadeiramente em risco para a organização.

Identificados os fatores de risco, o empreendedor deve elaborar a sua estratégia de forma a ultrapassar os mesmos, ou seja, elencar as ações que vai desenvolver para manter e replicar os seus pontos fortes, eliminar os pontos fracos, aproveitar as oportunidades e eliminar as ameaças.

3.6 Plano de Marketing

Segundo Lindon, Lendrevie, Levy, Dionísio e Rodrigues (2009), marketing pode ser definido como uma atitude pessoal, uma cultura de empresa, uma estratégia, um conjunto de técnicas e meios e uma prática feita de antecipação e de reatividade

É importante, para uma empresa, conhecer o seu público-alvo sendo este o seu ponto de partida para a definição das ações de marketing, quais os canais de comercialização e por fim quanto é que o consumidor está disposto a pagar para adquirir o produto.

O plano de marketing deve descrever qual a estratégia global de marketing nas suas dimensões de Preço, Produto, Comunicação e Distribuição.

3.6.1 *Marketing Mix*

O *marketing mix* apareça constituído pelas variáveis seguintes, os denominados 4 P's do *marketing*:

- Preço (*Price*)

Na política do preço deve definir-se não só o preço de venda mas, também, por exemplo, prazos de pagamento a atribuir aos clientes, descontos a efetuar, entre outros.

No lançamento de um produto podemos optar por estabelecer um preço de penetração de mercado onde a nossa margem de lucro não corresponda à pretendida, porque o nosso preço será inferior ao da concorrência e ao que nos permitiria uma maior margem. No entanto, aqui o nosso objetivo é conquistar um elevado número de clientes através da vantagem preço que oferecemos.

Por outro lado, podemos estabelecer um preço de desnatação, ou seja, um preço elevado que nos permita obter uma compensação pelos custos de investigação e desenvolvimento do produto. O preço de desnatação de mercado terá sucesso quando existam clientes dispostos a pagar um preço elevado para experimentar um produto inovador.

- Produto (*Product*)

Aqui definem-se as caraterísticas técnicas e funcionais do portfólio de produto que devem estar de acordos com os requisitos dos clientes que a organização decidiu aceitar como base da qualidade do seu produto.

Para além da definição dos aspetos técnicos e funcionais do portfólio de produtos que correspondem ao nosso *core business*, definimos os produtos ou serviços complementares que nos permitem oferecer vantagens comparativas aos nossos clientes, a título de exemplo, os serviços pós-venda que oferecemos, nomeadamente contratos de manutenção, garantias a clientes.

Incluímos aqui a definição da embalagem quando necessária ao acondicionamento do produto.

- Comunicação (*Promotion*)

A comunicação da empresa pode ter como objetivo:

- Dar a conhecer a empresa ou o produto/serviço;

- Informar o consumidor da sua existência e dos seus produtos/serviços, das suas caraterísticas, utilidades e vantagens;

- Criar o desejo de experimentar;

- Criar o desejo de renovar a compra.

O marketing externo da organização vai assumir um papel preponderante na definição da estratégia de comunicação e, logo, na definição da promessa ao cliente, pois vai definir não só a organização como o seu produto ou serviço e respetivas caraterísticas e vantagens. A organização vai apresentar-se como capaz de solucionar um problema ao cliente e a perceção do problema pode diferir do cliente para a organização.

Podemos utilizar diferentes instrumentos na estratégia de comunicação, como sejam:

- Logotipo da organização;

- Cartões de visita, papel de carta, envelopes;

- Anúncios publicitários na TV, rádio, jornais e revistas;

- Participação em feiras, exposições do setor;

- Expositores colocados estrategicamente em locais onde o público-alvo circule;

- Criação de página na internet;

- Redes sociais com possibilidade de utilizações diferenciadas;

- Participação em seminários, discussões públicas sobre temas relacionadas com o setor de atividade;

- Oferta de produto a pessoas que sejam referência em determinadas áreas;

- Distribuição de panfletos;

- E outros.

- Distribuição (*Placement*)

Aqui a organização vai identificar os canais a utilizar para colocar o produto disponível ao cliente. Pode optar entre lojas próprias, lojas de especialidade, lojas *gourmet*, lojas multimarcas, escritórios, internet, porta a porta, correio, entre outros.

3.6.1 *Marketing* nos Produtos e Serviços

Ao acompanhar a evolução das organizações, por exemplo, ao nível das funções que se diversificam e dos setores de atividade abrangidos que se alargaram, o âmbito do *marketing* estendeu-se também ao setor dos serviços. Se inicialmente, o *marketing* considerou da mesma forma produtos e serviços, cedo percebeu as especificidades de uns e outros e a necessidade de atender às respetivas caraterísticas diferenciadores para definir o seu *marketing mix*, apesar da existência de uma forte ligação entre produto e serviço.

O *marketing mix* do serviço, além de considerar, como acontece nos produtos, os 4 P's do marketing (Preço, Produto, Comunicação e Distribuição mencionados), sentiu a necessidade de incluir a definição referente a outras variáveis:

- Pessoal de contacto/pessoas, isto é, o desenvolvimento da nossa política de recursos humanos: as competências que são necessárias, a sua forma de remuneração, a formação contínua a disponibilizar, entre outros;

- Processos, através da identificação dos processos relevantes, ou seja, os que têm impacto na satisfação dos nossos clientes e elaboramos os respetivos procedimentos;

- Local/Evidências físicas, onde estabelecemos a organização do local onde o serviço será prestado: a decoração, existência ou não de ar condicionado, música ambiente, entre outros que permitam criar o contexto que promova uma tendência para o cliente se sentir bem e satisfeito.

Ou seja, estabelecendo assim, os 7 P's do *marketing* (*Price, Product, Promotion, Placement, People, Process and Place*) que se aplicam a produtos e serviços atualmente.

3.7 Plano de Organização e Recursos Humanos

As empresas necessitam de recursos humanos e de uma estrutura organizacional para funcionarem eficazmente. Isto significa que é necessário planear as necessidades de recursos humanos, as competências que estes devem possuir e as suas tarefas. Portanto, é importante que inclua uma descrição breve da estrutura organizativa e da planificação dos recursos humanos, incluindo aqui aspetos como:

- Uma apresentação da equipa de trabalho, número de trabalhadores, funções e estrutura;

- Um organograma;

- As capacidades necessárias e perfil desejado;

- Um programa de formação dos colaboradores.

3.8 Plano de Produção ou Operações

É na parte correspondente ao plano de operações que vamos descrever como se realiza a fabricação dos produtos ou a prestação de serviços. Em alguns casos, o que será dependente da complexidade da própria produção e tecnologia utilizada, poderemos ter vantagem em analisar o *layout* de produção e explicar cada uma das fases do processo de produção/prestação de serviços.

Em particular, no caso dos serviços, se o modelo de negócio for novo, precisaremos de explicar em que consiste. No entanto, note que já na introdução e mesmo no sumário executivo pode ter incluído uma breve descrição. Evite demasiada repetição e seja sucinto, coerente e exponha toda a informação relevante.

3.9 Plano Económico e Financeiro

O plano de viabilidade económico deve mensurar os gastos e os rendimentos que se esperam do projeto, nomeadamente através da construção de demonstrações financeiras previsionais, de modo a conseguirmos aferir da viabilidade do negócio.

É no plano económico-financeiro que o empreendedor demonstra as capacidades da sua nova empresa quanto à viabilidade financeira da empresa e probabilidade de sucesso. Os empreendedores devem desenvolver todos os esforços possíveis para conseguir valores que se aproximem da realidade.

Ao nível dos gastos, a tarefa parece ser mais facilitada, pois após a definição dos recursos necessários podem ser obtidos valores junto de potenciais fornecedores através da solicitação de orçamentos ou da consulta de tabelas de preço.

Com o avanço da tecnologia, nomeadamente através da internet, conseguimos aceder a um grande número de tabelas de preços de materiais e de equipamentos.

Quanto aos réditos e/ou rendimentos, a dificuldade é maior, uma vez que não dependem do empreendedor os resultados a obter com o projeto, no entanto deveremos sempre tentar efetuar uma aproximação aquilo que achamos que irá ser a realidade, de modo a evidenciarmos quantas unidades vamos vender, quantos clientes vamos conquistar, qual o preço que o mercado irá aceitar.

Um Plano económico-financeiro deve incluir todas as demonstrações financeiras, quer para análise histórica, quer para a projeção da evolução nos próximos anos, em média de três a cinco anos.

Neste plano devem ainda ser incluídos o plano de investimento e o plano de financiamento:

- Plano de Investimento – neste plano são discriminadas as rubricas onde serão feitos os investimentos (exemplo: equipamentos fabris e mobiliário, edifícios, patentes, marcas, software, ferramentas, viaturas, etc.) e quais os montantes envolvidos.

- Plano de Financiamento – Em essência, o plano de financiamento vai descriminar quais os recursos financeiros necessários à empresa e quais as fontes de financiamento.

Para o devido efeito o empreendedor pode recorrer a:

- Capitais Próprios – Capital Social e outros recursos próprios (fundos próprios), e/ou;

- Capitais Alheios – Empréstimos a médio/longo prazo créditos de fornecedores e outros créditos.

3.9.1 O Plano Económico-financeiro

Componente fundamental de todo o plano de negócios, o plano económico-financeiro traduz a ideia e a prossecução da estratégia em resultados suportada em números.

O plano económico-financeiro deve englobar os seguintes elementos:

- Plano de Tesouraria (Orçamento de Tesouraria e/ou Demonstração de Fluxos de Caixa) – serve para controlar o dinheiro disponível na empresa, analisa a evolução global do volume e natureza das operações financeiras. – Isto é, responde à questão: 'Como estamos a usar os nossos meios financeiros líquidos?'

- Plano de Exploração (Demonstração dos Resultados) – serve para medir se a atividade é rentável ou não. –'Que desempenho estamos a ter ou esperamos ter?'

- Balanço Previsional (Balanço) - serve para mostrar a situação patrimonial da empresa; proporciona uma "fotografia" da situação patrimonial da empresa. – 'Que recursos temos e como os aplicamos?'

- Análise de Sensibilidade (Construção de Cenários) – serve para analisar a viabilidade do negócio, quando alterados determinados fatores do meio que envolve o negócio. Trata-se assim de medir os riscos do negócio face a alterações em certas dimensões do ambiente externo, da produção ou do mercado.

- Indicadores de Gestão (Análise de Rácios) – serve para analisar a viabilidade do negócio. Alguns exemplos incluem os rácios de rentabilidade, o ponto crítico das vendas, o valor atual líquido (VAL), a taxa interna de rentabilidade (TIR), o prazo de recuperação de capital (PRC), entre outros indicadores económicos e financeiros.

3.10 Calendário de Execução

Finalmente deve-se planear no tempo o desenvolvimento das principais atividades necessárias para a atividade da empresa.

Para o efeito elabora-se normalmente um diagrama de *Gantt*, que permite ilustrar o avanço das diferentes etapas do projeto, bem como quando é que cada uma das etapas começa e termina.

4. O PAPEL DO CONTABILISTA NA ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS

Podemos referir que a elaboração de um Plano de Negócios permite-nos realizar uma reflexão de toda a atividade que pretendemos vir a desenvolver ou a iniciar, o que na gíria referirmos "parar para pensar ou parar para planear".

O empreendedor recorre na maior parte das vezes ao Contabilista certificado para elaborar o Plano de Negócios, ou o projeto de investimento para candidatura a um incentivo financeiro.

Se pensarmos que a maioria das nossas empresas são pequenas entidades percebemos a importância que o Contabilista Certificado desempenha no auxílio à elaboração do plano de negócios ou do projeto de investimento. Devendo na minha opinião ser também o primeiro a evidenciar e a demonstrar ao empreendedor se o projeto que estamos a elaborar terá viabilidade económica ou não.

O Contabilista Certificado deve chamar a atenção do Empreendedor para o "maior realismo" possível nas suas estimativas previsionais e também, fazê-lo entender, no caso de candidaturas a apoios financeiros, que o subsídio que irá receber é um apoio à sua atividade e não criar "despesas" para tentar obter subsídios.

O Contabilista Certificado é o primeiro elo de ligação do empreendedor com o negócio, sendo muitas vezes reconhecido a sua importância e também designado por alguns empreendedores como "O **Sócio Invisível da Sociedade**."

5. O PLANO DE NEGÓCIOS – ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÓMICO-FINANCEIRO

De seguida apresentaremos a elaboração de um Plano de Negócios relativo ao Estudo Prévio de Rentabilidade Económico de um Projeto concorrente a um Incentivo Financeiro – Iniciativa Local de Emprego

ÍNDICE

ÍNDICE

5.1. DADOS PESSOAIS DO PROMOTOR E OBJECTIVOS DO PROJECTO

5.2. CALENDARIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DO PROJECTO

5.3. IDENTIFICAÇÃO E LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA

5.4. MERCADO

5.4.1 CLIENTES
5.4.2 FORNECEDORES

5.5. PRESSUPOSTOS BÁSICOS – AVALIAÇÃO DA EXPLORAÇÃO

5.5.1 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
5.5.2 CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS E DAS MATÉRIAS CONSUMIDAS
5.5.3 FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS
5.5.4 GASTOS COM O PESSOAL
5.5.5 AMORTIZAÇÕES E DEPRECIAÇÕES DO PERÍODO
5.5.6 IMPOSTO SOBRE O RENDIMENTO DO PERÍODO

5.6. INVESTIMENTO E FINANCIAMENTO

5.6.1 INVESTIMENTO
5.6.2 FINANCIAMENTO

5.7. ANÁLISE FINANCEIRA

5.7.1 DEMONSTRAÇÃO DOS FLUXOS DE CAIXA PREVISIONAIS
5.7.1.1 Atividade Operacional
5.7.1.2 Atividade de Investimento
5.7.1.3 Atividade de Financiamento

5.7.2 DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS POR NATUREZA PREVISIONAIS
5.7.2.1 Análise de rendimentos e resultados
5.7.2.2 Análise de Gastos

5.7.3 BALANÇO ANALÍTICO PREVISIONAL
5.7.3.1 Análise de Balanço

5.7.4 ANÁLISE COMPARATIVA DE EXPLORAÇÃO
5.7.5 INDICADORES FINANCEIROS
5.7.6 RÁCIOS ECONÓMICOS
5.7.7 AVALIAÇÃO FINANCEIRA DO PLANO DE NEGÓCIOS

5.8 CONCLUSÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS ELABORADO

MEMÓRIA DESCRITIVA

5.1 DADOS PESSOAIS DO PROMOTOR E OBJECTIVOS DO PROJETO

- **João Pedro Antunes Machado**, nascido a 12 de Janeiro de 1974, possui nacionalidade portuguesa e estado civil de casado. Reside na Avenida S. Bento, n.º 450, Vila do Conde. Possui o 12º ano de escolaridade. Entre os anos de 1998 e 2008, trabalhou na empresa Multitema Soluções de Impressão, onde entrou como aprendiz de fotocompositor e depois com o adquirir de conhecimentos chegou ao topo de Técnico de Informática de 1ª.

De Agosto de 2008 a 13 de Dezembro de 2014 trabalhou como Operador de Computador, na empresa Ponto Comum – Parceiros Gráficos, Lda.

Em Dezembro de 2014 ficou involuntariamente desempregado, encontrando-se atualmente inscrito no Instituto de Emprego e Formação Profissional de Vila do Conde / Póvoa de Varzim e a receber Subsídio de Desemprego desde Dezembro (N-1).

Com a entrega do presente projeto, plano de negócios, pretende suprir a sua situação de desemprego, com a constituição de uma empresa, sociedade unipessoal por quotas, que terá como atividade a prestação de serviços de impressão digital e publicidade. A escolha por esta atividade prende-se com o facto de o promotor ter experiência profissional de vários anos nesta área e ser uma área de grande interesse do promotor. Aliada à sua experiência nesta área está o facto da escassez da oferta deste tipo de serviços nos concelhos de Vila do Conde, Póvoa de Varzim, Esposende, Famalicão, Matosinhos e Porto.

5.2 CALENDARIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DO PROJETO

O projeto a efetuar terá a forma jurídica de sociedade unipessoal por quotas, com a seguinte calendarização do investimento:

FASES DE INVESTIMENTO	Ano N	
	Fevereiro	Março
Entrega do projeto de investimento		
Aquisição de equipamento para iniciar a atividade		
Início de atividade		

5.3 IDENTIFICAÇÃO E LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa será criada sob a forma de Sociedade Unipessoal por Quotas e pretende ter como atividade a Prestação de Serviços de Impressão Digital e Publicidade, Agências de Publicidade – CAE 73110. Terá como objetivo a prestação de serviços de Impressão Digital e Publicidade, nomeadamente: impressão digital; decoração de viaturas; decoração de montras; decoração de stands, decoração de espaços comerciais; design; pré-impressão; vinil de corte e ilustração. Terá como inovação a criação, elaboração, realização e aplicação ou entrega de todos os trabalhos realizados e a grande aposta do Promotor será na qualidade, rapidez, pontualidade e disponibilidade na execução dos seus trabalhos. O nome comercial a dar à empresa será ProjectII – Unipessoal, Lda.

Um dos motivos pela escolha por este tipo de atividade, prende-se com a escassa oferta deste tipo de serviços nos concelhos de Vila do Conde, Póvoa de Varzim, Esposende, Famalicão, Matosinhos e Porto.

A sede da empresa situar-se-á na Avenida S. Bento, n.º 450, Vila do Conde. Todo o trabalho a realizar será efetuado nas instalações situado na sede da empresa.

5.4 MERCADO

5.4.1 Clientes

Prevê-se que os futuros clientes sejam as firmas e empresários individuais existentes na área geográfica de Vila do Conde, Póvoa de Varzim, Esposende, Famalicão, Matosinhos e Porto que necessitem de serviços publicitários.

O Promotor entretanto já efetuou um estudo de mercado e já possui uma lista de futuros clientes.

5.4.2 Fornecedores

No que respeita aos fornecedores de bens de investimento, serão:

Fornecedor	Bens/Serviços a prestar
PictoEscala, Lda.	Equipamento de Impressão Digital HP9000S; Laminadora Neolt 1650 C; Réguas Cortadoras Sabre 200
Prológica - Sistemas Informáticos, SA.	Mac Pro Two 2.8GHz; Samsung 226CW – TFT 22" Wide; APC Back-UPS RS; APC Smart-UPS 1400VA; CS3 Design Premium 3 MAC; CorelDraw Graphics Suite X3/EN
BitMega Informática - Unipessoal, Lda.	Computador FOXCONN 45CMX; Computador FOXCONN 45CMS
Staples Office Centre	Secretárias; Cadeiras; Armário; Impressora HP Officejet L7580
Ikea	Estante
Irmãos Félix, Lda.	Citroen Jumper Furgão
Joaquim Ribeiro Silva	Elaboração do Plano de Negócio; Programa de Faturação FASE.32

Os fornecedores correntes serão: EuroVinil, SigNorte, Dimatur, Stag e Digidelta, etc.

5.5 PRESSUPOSTOS BÁSICOS – AVALIAÇÃO DA EXPLORAÇÃO

5.5.1 Prestação de Serviços

A atividade da empresa caracteriza-se pela prestação dos seguintes serviços:

- Impressão Digital;
- Decoração de Montras;
- Decoração de Stands;
- Decoração de Espaços Comerciais;
- Design;
- Pré-Impressão;
- Vinil de Corte;
- Ilustração.

A Prestação de Serviços do Promotor poderá dividir-se em dois conceitos distintos, a Aplicação e a Produção. A Aplicação é medida em horas de laboração, enquanto a Produção é medida em metros quadrados. Sendo de prever que na Produção é possível produzir 14 metros quadrados por hora de trabalho.

A grande inovação deste projeto será a criação, elaboração, realização e aplicação ou entrega de todos os trabalhos realizados e a grande aposta do Promotor será na qualidade, rapidez, pontualidade e disponibilidade na execução dos seus trabalhos.

Dado o grande conhecimento do Promotor na sua atividade, o estudo de mercado já efetuado e possuindo uma lista de futuros clientes, partimos dos seguintes pressupostos para a obtenção dos valores de vendas de Mão-de-obra:

Ano N

Dado o Promotor estar em início de atividade estima para os restantes meses de N os seguintes valores:
Preço Hora Aplicação – 15,00 €
Número de Horas a laborar por dia Aplicação – 1 Hora
Preço Hora Produção – 15,00 €
Número de Horas a laborar por dia Produção – 3 Horas
(correspondente a 14 m^2/hora * 3 horas = 42 m^2/dia)

Valor a faturar por mês Aplicação - 15,00 € * 1 Hora * 22 Dias = 330,00 €
Valor a faturar por mês Produção - 15,00 € * 42 m^2 * 22 Dias = 13.860,00 €
Valor a faturar acumulado ano - (330,00 € + 13.860,00 €) * 10 Meses = 141.900,00 €

O valor a faturar por Preço Hora para N é um valor abaixo do valor de mercado, dado o Promotor estar em início de atividade.

Ano N+1

O Promotor estima para o ano N+1 os seguintes valores:
Preço Hora Aplicação – 16,00 €
Número de Horas a laborar por dia Aplicação – 2 Horas
Preço Hora Produção – 16,00 €
Número de Horas a laborar por dia Produção – 4 Horas
(correspondente a 14 m^2/hora * 4 horas = 56 m^2/dia)

Valor a faturar por mês Aplicação - 16,00 € * 2 Horas * 22 Dias = 704,00 €
Valor a faturar por mês Produção - 16,00 € * 56 m^2 * 22 Dias = 19.712,00 €
Valor a faturar acumulado ano - (704,00 € + 19.712,00 €) * 11 Meses = 224.576,00 €

O valor a faturar por Preço Hora para N+1 é um valor ainda abaixo do valor de mercado, dado o Promotor estar a tentar consolidar e fidelizar os seus clientes.
Considera-se que o Promotor trabalha 11 meses no ano e goza 1 mês de férias.

Ano N+2

O Promotor estima para o ano de N+2 os seguintes valores:
Preço Hora Aplicação – 17,00 €
Número de Horas a laborar por dia Aplicação – 3 Horas
Preço Hora Produção – 17,00 €
Número de Horas a laborar por dia Produção – 5 Horas
(correspondente a 14 m^2/hora * 5 horas = 70 m^2/dia)

Valor a faturar por mês Aplicação - 17,00 € * 3 Horas * 22 Dias = 1.122,00 €
Valor a faturar por mês Produção - 17,00 € * 70 m^2 * 22 Dias = 26.180,00 €
Valor a faturar acumulado ano - (1.122,00 € + 26.180,00 €) * 11 Meses = 300.322,00 €

O valor a faturar por Preço Hora para N+2 é já um valor de mercado e o Promotor atinge o que considera na sua atividade o horário completo de trabalho, ao laborar 8 Horas por dia.
Considera-se que o Promotor trabalha 11 meses no ano e goza 1 mês de férias.

5.5.2 Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas

No que concerne ao custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas, a sua estimação irá sempre depender do tipo de serviço a realizar pelo Promotor e das necessidades evidenciadas pelos clientes. Contudo e dada a grande experiência do Promotor nesta área estima-se que o custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas, consumíveis de tintas e vinil, estará sempre indexado ao volume de faturação de Mão-de-Obra e que se situará nos 50,00 % do seu montante de faturação, ou seja,

Ano N

Dado o Promotor estar em início de atividade estima para os restantes meses de N os seguintes valores:
Valor a faturar de mão-de-obra por mês – 14.190,00 €
Custo dos consumíveis vendidos por mês – 14.190,00 € * 50,00% = 7.095,00 €
Custo dos consumíveis vendidos acumulado ano – 7.095,00 € * 10 Meses = 70.950,00 €

Ano N+1

O Promotor estima para o ano N+1 os seguintes valores:
Valor a faturar de mão-de-obra por mês – 20.416,00 €
Custo dos consumíveis vendidos por mês – 20.416,00 € * 50,00% = 10.208,00 €
Custo dos consumíveis vendidos acumulado ano – 10.208,00 € * 11 Meses = 112.288,00 €

Ano de N+2

O Promotor estima para o ano N+2 os seguintes valores:
Valor a faturar de mão-de-obra por mês – 27.302,00 €
Custo dos consumíveis vendidos por mês – 27.302,00 € * 50,00% = 13.651,00 €
Custo dos consumíveis vendidos acumulado ano – 13.651,00 € * 11 Meses = 150.161,00 €

5.5.3 Fornecimentos e Serviços Externos

No que concerne aos fornecimentos e serviços externos, para o cálculo dos custos previsionais, servimo-nos, essencialmente, de dados recentes de empresas congéneres do sector. Relativamente aos preços mencionados, tiveram como base os preços das empresas fornecedoras dos respetivos bens e referem-se a preços sem IVA. Apenas serão mencionadas as rubricas com ocorrências, sendo o cálculo efetuado no ano N, apenas para 10 meses de atividade.

Fornecimentos e Serviços Externos

	Pressuposto	Ano N	%	Ano N+1	Ano N+2
2. Eletricidade	Prevê-se o consumo de 60 € mensais	600,00	3,58%	738,00	757,00
3. Combustíveis	Prevê-se o consumo de 200 € mensais de gasóleo	2.000,00	11,96%	2.460,00	2.522,00
4. Água	Média de 15 €	150,00	0,90%	1.845,00	1.891,00
5. Ferramentas e utensílios	Média de 20 € mensais	200,00	1,20%	246,00	252,00
6. Material de Escritório	Média de 25 € Mensais	250,00	1,49%	308,00	316,00
7. Rendas e Alugueres	Renda da Loja de 650 € mensais	6.500,00	38,86%	7.995,00	8.195,00
8. Comunicações	Gasto de Telefone, Telemóvel e Internet de 150 € mensais	1.500,00	8,97%	1.845,00	1.891,00
9. Seguros	Prémio anual seguro carro 300 € Prémio anual seguro ocupantes – 25 € Prémio anual seguro Loja 650 €	975,00	5,83%	1.000,00	1.025,00
10. Deslocações e Estadas	Prevê-se um gasto médio de 100 € mensais relativos a almoços e portagens do promotor em deslocação de trabalho	1.000,00	5,98%	1.230,00	1.261,00
12. Publicidade	Média de 15 € mensais	150,00	0,90%	185,00	190,00
13. Honorários	Pagamento ao Contabilista, no montante de 150 €/mensais Elab. Plano Negócios - 1.500 €	3.000,00	17,94%	1.845,00	1.890,00
14. Conservação e reparação	Média 40 € mensais (reparação das máquinas e viatura)	400,00	2,39%	490,00	505,00
	TOTAL	16.725,00	100,00%	20.187,00	20.695,00

2. Eletricidade – encargo com eletricidade consumidos pela empresa, nomeadamente a eletricidade da Loja.

3. Combustíveis – encargo com combustíveis consumidos pela empresa – líquidos, sólidos ou gasosos, - mas não armazenáveis. Abrange neste caso o combustível necessário para a viatura de serviço.

4. Água – encargo com água consumidos pela empresa, nomeadamente a água da loja.

5. Ferramentas e utensílios – respeita ao equipamento dessa natureza cuja vida útil não exceda, em condições de utilização normal, o período de um ano.

1. Material de escritório – engloba os encargos com compras de material para o escritório de consumo imediato: faturas, recibos, mapas de registo, papel, lápis, cadernos, tinteiros, esferográficas e demais materiais de expediente.

7. Rendas e Alugueres – engloba os encargos com os alugueres e rendas pagos pela empresa. Abrange neste o aluguer da loja.

8. Comunicações – regista as despesas com o envio ou receção de correspondência, tais como selos e outras taxas postais, telefone, internet e ainda com telemóvel.

9. Seguros – são aqui considerados os seguros a cargo da empresa, com exceção dos relativos a custos com o pessoal.

10. Deslocações e estadas – compreende os gastos de alojamento e alimentação, bem como portagens, realizados pelo promotor na realização dos seus trabalhos. Se tais encargos forem suportados através de ajudas de custo, estas serão incluídas na rubrica 63 – "Gastos com o pessoal".

12. Publicidade – regista todos os encargos da empresa com serviços de publicidade e propaganda.

13. Honorários – compreende as remunerações atribuídas aos trabalhadores independentes. Neste caso, corresponde ao pagamento do Contabilista da elaboração do Plano de Negócios e das Avenças Mensais de Prestação de Serviços de Contabilidade.

14. Conservação e reparação – inclui todos os bens e serviços destinados à manutenção dos elementos do ativo imobilizado (viaturas, máquinas) e que não provoquem um aumento da sua capitalização ou da sua duração.
Engloba as despesas com contratos de assistência técnica, conservação e reparação do ativo imobilizado.

Relativamente aos anos de N+1 e N+2, prevê-se um pequeno aumento de despesa em resultado do aumento da prestação de serviços do Promotor e indexado ao aumento da inflação.
Em termos gerais, a sub-rubrica de fornecimentos e serviços externos com maior peso no custo total da rubrica, são as rendas e alugueres, os honorários do Contabilista e os combustíveis, com 38,86%, 17,94% e 11,96% respetivamente.

5.5.4 Gastos com o Pessoal

Face ao quadro do pessoal, está previsto criar os seguintes postos de trabalho:

Valores em Euros **Ano: N**

Funções	Nº Postos	Salário Mensal	Encargos Sociais	Seguro Ac. Trabalho	Encargos Mensais
Gerente/Promotor	1	550,00	130,63	11,00	691,63
Administrativo	1	700,00	166,25	14,00	880,25

No cálculo dos encargos estão previstos os encargos com a Segurança Social de 23,75% para os gerentes e para o restante pessoal. Foi também considerado o valor de 2% para o seguro obrigatório de Acidentes de Trabalho.

Para o ano N temos então uma previsão de:

Promotor: 10 meses de trabalho – 550,00 * 10 meses = 5.500,00 €

Subsídio de Natal – 550,00 * 1 = 550,00 €

Antecipação da Retribuição de Férias e respetivo Subsídio de Férias a pagar em N+1 – 550,00 * 2 = 1.100,00 €

Encargos Sociais – (5.500,00 + 550,00 + 1.100,00) * 23,75% = 1.698,13 €

Seguro de Acidentes de Trabalho – 6.050,00 * 2,00% = 121,00 €

Administrativo: 10 meses de trabalho – 700,00 * 10 meses = 7.000,00 €

Subsídio de Férias – 700,00 * 10meses/12meses = 583,33 €

Subsídio de Natal – 700,00 * 1 = 700,00 €

Antecipação da Retribuição de Férias e respetivo Subsídio de Férias a pagar em N+1 – 700,00 * 2 = 1.400,00 €

Encargos Sociais – (7.000,00 + 583,33 + 700,00 + 1.400,00) * 23,75% = 2.299,79 €

Seguro de Acidentes de Trabalho – 8.283,33 * 2,00% = 165,67 €

Temos então, no ano N, um total de custos com o pessoal de 5.500,00 + 550,00 + 1.100,00 + 1.698,13 + 121,00 + 7.000,00 + 583,33 + 700,00 + 1.400,00 + 2.299,79 + 165,67 = 21.117,92 €.

No ano de N+1 não está previsto qualquer aumento do valor dos salários.

Assim, para N+1 temos:

Promotor: 11 meses de trabalho – 550,00 * 11 meses = 6.050,00 €

Subsídio de Natal – 550,00 * 1 = 550,00 €

O custo da retribuição de férias, subsídio de férias e respetivos encargos já haviam sido antecipados no ano anterior.

Antecipação da Retribuição de Férias e respetivo Subsídio de Férias a pagar em N+2 – 550,00 * 2 = 1.100,00 €

Encargos Sociais – (6.050,00 + 550,00 + 1.100,00) * 23,75% = 1.828,75 €

Seguro de Acidentes de Trabalho – 7.700,00 * 2,00% = 154,00 €

Administrativo: 11 meses de trabalho – 700,00 * 11 meses = 7.700,00 €

Subsídio de Natal – 700,00 * 1 = 700,00 €

O custo da retribuição de férias, subsídio de férias e respetivos encargos já haviam sido antecipados no ano anterior.

Antecipação da Retribuição de Férias e respetivo Subsídio de Férias a pagar em N+2 – 700,00 * 2 = 1.400,00 €

Encargos Sociais – (7.700,00 + 700,00 + 1.400,00) * 23,75% = 2.327,50 €

Seguro de Acidentes de Trabalho – 9.800,00 * 2,00% = 196,00 €

Temos então, no ano N+1, um total de custos com o pessoal de 6.050,00 + 550,00 + 1.100,00 + 1.828,75 + 154,00 + 7.700,00 + 700,00 + 1.400,00 + 2.327,50 + 196,00 = 22.006,25 €.

No ano N+2 não está previsto qualquer aumento do valor dos salários.

Assim, para N+2 temos:

Promotor: 11 meses de trabalho – 550,00 * 11 meses = 6.050,00 €

Subsídio de Natal – 550,00 * 1 = 550,00 €

O custo da retribuição de férias, subsídio de férias e respetivos encargos já haviam sido antecipados no ano anterior.

Antecipação da Retribuição de Férias e respetivo Subsídio de Férias a pagar em N+3 – 550,00 * 2 = 1.100,00 €

Encargos Sociais – (6.050,00 + 550,00 + 1.100,00) * 23,75% = 1.828,75 €

Seguro de Acidentes de Trabalho – 7.700,00 * 2,00% = 154,00 €

Administrativo: 11 meses de trabalho – 700,00 * 11 meses = 7.700,00 €

Subsídio de Natal – 700,00 * 1 = 700,00 €

O custo da retribuição de férias, subsídio de férias e respetivos encargos já haviam sido antecipados no ano anterior.

Antecipação da Retribuição de Férias e respetivo Subsídio de Férias a pagar em N+3 – 700,00 * 2 = 1.400,00 €

Encargos Sociais – (7.700,00 + 700,00 + 1.400,00) * 23,75% = 2.327,50 €

Seguro de Acidentes de Trabalho – 9.800,00 * 2,00% = 196,00 €

Temos então, no ano N+2, um total de custos com o pessoal de 6.050,00 + 550,00 + 1.100,00 + 1.828,75 + 154,00 + 7.700,00 + 700,00 + 1.400,00 + 2.327,50 + 196,00 = 22.006,25 €.

5.5.5 Amortizações e Depreciações do Período

No cálculo desta rubrica, foram utilizadas as taxas, de acordo com o Decreto Regulamentar 25/2009. O método de cálculo utilizado para o apuramento das amortizações e depreciações foi o método de amortizações pelas quotas constantes. Como se trata de uma atividade de prestação de serviços foram aplicadas as taxas genéricas.

AMORTIZAÇÕES E DEPRECIAÇÕES DO PERÍODO

Valores em Euros **Ano: N**

RUBRICA DO SNC / CONTA	Descrição	Valor	Código Tabela	Taxa Amortização Depreciação	Amortização Depreciação	Fornecedor
Equip. Básico - 433	Equipamento de Impressão, Laminadora e Régua	31.430,00	2285	12,50%	3.928,75	PICTOESCALA
Equip. Básico - 433	Computadores c/ Software Específico	5.774,00	2240	33,33%	1.924,47	PROLÓGICA
Equip. Transporte - 434	Citroen Jumper Furgão	16.970,35	2385	25%	4.242,59	IRMÃOS FÉLIX, LDA.
Equipamento Administrativo - 435	Secretárias, Cadeiras e Armário	1.460,06	2430	12,50%	182,51	STAPLES OFFICE CENTRE
Equipamento Administrativo - 435	Estante	262,81	2430	12,50%	32,85	IKEA
Equipamento Administrativo - 435	Computadores e Impressoras	1.585,27	2240	33,33%	528,37	BITMEGA INFORMATICA E STAP. OF. CENTRE
Programas de Computador - 443	Programa de Faturação FASE.32	350,00	2440	33,33%	116,65	JOAQUIM SILVA
	TOTAL	57.832,49			10.956,19	

Equipamento básico:

Trata-se do conjunto de instrumentos, máquinas, instalações e outros bens, com os quais se realiza a prestação de serviços.

Equipamento de transporte:

Esta conta compreende todos os bens circulantes comprados ou produzidos, que não estejam estritamente afetos ao objeto social da empresa, tais como veículos, aviões, barcos, empilhadores, gruas, guindastes. Neste caso trata-se da aquisição de uma Viatura Citroen Jumper Furgão estritamente necessária à atividade do Promotor em virtude de uma das inovações do projeto ser a entrega de todos os trabalhos realizados e as dimensões da carrinha serem grandes, são também necessários para o transporte de determinados trabalhos volumosos realizados por parte do Promotor.

Equipamento Administrativo:

Devem ser registadas nesta conta todas as aquisições de mobiliário diverso e equipamento informático, computadores e impressoras.

Programa de Computador:

Corresponde à aquisição do programa de faturação FASE.32.

5.5.6 Imposto sobre o rendimento do Período

O imposto sobre o rendimento em N, teve como base a taxa atual de IRC, de acordo com o Art.º 87 do Código do Imposto sobre o rendimento de pessoas coletivas (CIRC), ou seja 25 %.

5.6 INVESTIMENTO E FINANCIAMENTO

5.6.1 Investimento

Para além do capital fixo, torna-se necessário o investimento inicial em fundo de maneio no valor aproximado de 2.526,63 €, proveniente da necessidade de garantir um mês de salários e respetivos encargos, e adquirir algum stock inicial de matérias-primas.

O investimento será efetuado na sua totalidade no ano N e eleva-se a 60.359,12 € distribuindo-se da seguinte forma:

Plano de Investimento

Investimento	Ano N	Ano N+1	Ano N+2
1.Capital Fixo	57.832,49		
1.1. Capital Fixo Tangível	57.482,49		
a) Terrenos			
b) Infra Estruturas			
c) Construções			
d) Adaptação e/ou Ampliação de Instalações			
e) Equipamento Básico	37.204,00		
f) Equipamento Administrativo e social	1.722,87		
g) Equipamento Informático	1.585,27		
h) Ferramentas e Utensílios			
i) Material de carga e Transporte	16.970,35		
j) Outros			
1.2. Capital Intangível	350,00		
a) Estudos e Projetos			
b) Assistência técnica			
c) Outros	350,00		
2. Juros durante a fase de investimento			
3. Diversos			
4. Fundo de Maneio	2.526,63		
TOTAL	60.359,12		

Equipamento Básico – Refere-se a todo o equipamento necessário à atividade a exercer.

Equipamento de Transporte – Inclui viatura de mercadorias para aquisição de material de consumo e o transporte e aplicação dos serviços nas instalações dos clientes.

Equipamento Administrativo – Inclui todo o mobiliário necessário à atividade a exercer.

Outros – Refere-se à aquisição do programa informático de faturação.

5.6.2 Financiamento

O valor do projeto será coberto através de capitais próprios e capitais alheios.

Relativamente ao valor dos capitais próprios, ascende a 5.000,00 €, representando 8,28% do investimento total, dividido da seguinte forma:

- 5.000,00 € - Capital individual do promotor para capital inicial da atividade.

No que concerne ao valor dos capitais alheios, que totalizam 55.359,12 €, dividem-se da seguinte forma:

- Apoio à criação de postos de trabalho – 14.666,76 €
    - 18 * 407,41 = 7.333,38 € - promotor
    - 18 * 407,41 = 7.333,38 € - administrativo
- Apoio ao investimento 23.133,00 €, correspondente a 40% do investimento elegível, no montante de 57.832,49 €.
- Recebimento antecipado de prestações de desemprego – 17.559,36 €, correspondente aos meses de prestações ainda por receber.

Financiamento	Ano N	Ano N+1	Ano N+2
1.Capitais Próprios	22.559,36		
a) Capital Social	5.000,00		
b) Prestações Suplementares			
c) Outros (Subsídio de Desemprego)	17.559,36		
2. Capitais Alheios	38.399,76		
a) Empréstimos Bancários			
b) Empréstimos de Sócios			
c) Créditos de Fornecedores			
d) Incentivos do IEFP	37.799,76		
- Apoio à Criação de Postos de Trabalho	14.666,76		
- Apoio ao investimento	23.133,00		
- Empréstimo sem juros			
- Apoio a Proj.Emprego Beneficiário de SD			
e) Outros			
TOTAL	60.359,12		

5.7 ANÁLISE FINANCEIRA

5.7.1 Demonstração dos Fluxos de Caixa Previsionais

Elaboramos a Demonstração de Fluxos de Caixa pelo método direto, conforme a NCRF n.º 2:

DEMONSTRAÇÃO DE FLUXOS DE CAIXA PREVISIONAIS A 31 DE DEZEMBRO DE N+2 (Euros)

DEMONSTRAÇÃO DE FLUXOS DE CAIXA

Método Direto

RÚBRICAS	Ano N	Ano N+1	Ano N+2
ATIVIDADES OPERACIONAIS			
Recebimentos de clientes	141.900,00	212.076,00	287.822,00
Pagamento a fornecedores	-82.193,92	-129.734,95	-167.752,63
Pagamentos ao pessoal	-18.024,17	-22.006,25	-22.006,25
Fluxo gerado pelas operações	41.681,91	60.334,80	98.063,12
Pagamento/Recebimento do Imposto sobre o Rendimento	0,00	-5.537,72	-15.784,64
Outros Pagam./Receb.relacionados c/ Ativ.Operacional	0,00	0,00	0,00
Fluxos das atividades operacionais (1)	**41.681,91**	**54.797,08**	**82.278,48**
ATIVIDADES DE INVESTIMENTO			
Pagamentos respeitantes de:			
Ativos fixos tangíveis	57.482,49	0,00	0,00
Ativos intangíveis	350,00	0,00	0,00
Investimentos financeiros			
Subtotal	57.832,49	0,00	0,00
Recebimentos provenientes de:			
Investimentos financeiros	0,00	0,00	0,00
Ativos tangíveis			
Ativos intangíveis			
Subtotal	0,00	0,00	0,00
Fluxos das atividades de investimento (2)	**-57.832,49**	**0,00**	**0,00**
ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO			
Recebimentos provenientes de:			
Financiamentos obtidos	17.559,36	0,00	0,00
Realizações de capital e Outros Instrumentos de Capital Próprio	5.000,00	0,00	0,00
Cobertura de prejuízos			
Subtotal	22.559,36	0,00	0,00
Pagamentos respeitantes de:			
Empréstimos obtidos	0,00	-17.559,36	0,00
Juros e Gastos similares			
Subtotal	0,00	-17.559,36	0,00
Fluxos das atividades de financiamento (3)	**22.559,36**	**-17.559,36**	**0,00**

Variação de caixa e seus equivalentes (1+2+3)	**6.408,78**	**37.237,72**	**82.278,48**
Efeito das diferenças de câmbio			
Caixa e seus equivalentes no início do período	**0,00**	**6.408,78**	**43.646,50**
Caixa e seus equivalentes no fim do período	**6.408,78**	**43.646,50**	**125.924,98**

5.7.1.1 Atividade Operacional

Segundo os parágrafos § 9 e § 10 da NCRF 2, os fluxos de caixa das atividades operacionais são, principalmente, derivados das principais atividades geradoras de réditos da entidade e por isso são geralmente consequência das operações e de outros acontecimentos que entram na determinação dos resultados da entidade. O indicador das atividades operacionais é um indicador chave, na medida em que as operações da entidade geraram fluxos de caixa suficientes para pagar empréstimos, manter a capacidade operacional da entidade, pagar dividendos e fazer novos investimentos, sem recurso a fontes externas de financiamento. Permite também prever futuros fluxos de caixa operacionais.

No ano N, primeiro ano de atividade da empresa e no que concerne à atividade operacional, a empresa apresenta um fluxo de caixa positivo de 41.681,91 €.

Em N+1, o fluxo de caixa, proporcionalmente ao ano anterior, ou seja, tendo em consideração que no ano N, apenas foram considerados 10 meses de atividade, aumenta, apresentando nesse ano o valor de 54.797,08 €. No ano N+2, o valor de caixa relativamente a operações correntes, ascende a 82.278,48 €.

5.7.1.2 Atividade de Investimento

Segundo o parágrafo § 12 da NCRF 2, a divulgação separada dos fluxos de caixa provenientes de atividades de investimento é importante porque os fluxos de caixa representam a extensão pela qual os dispêndios foram feitos relativamente a recursos destinados a gerar rendimento e fluxos de caixa futuros.

No que concerne à atividade de investimento, o valor do fluxo de caixa, no ano N, é negativo de 57.832,49 €. Esta importância refere-se ao pagamento de todo o investimento tangível e intangível. Nos anos N+1 e N+2, o valor é nulo por não se prever a realização de quaisquer investimentos.

5.7.1.3 Atividade de Financiamento

Segundo o parágrafo § 13 da NCRF 2, a divulgação separada dos fluxos de caixa provenientes de atividades de financiamento é importante porque é útil na predição de reivindicações futuras de fluxos de caixa pelos fornecedores de capitais à entidade.
No que concerne à atividade de financiamento, o valor do fluxo de caixa, no ano N, é positivo de 22.559,36 €. Esta importância refere-se ao montante de capital social e ao empréstimo patrocinado pelo Promotor. No ano N+1 o valor do fluxo de caixa é negativo de 17.559,36 € e em N+2 o valor é nulo por não se prever a realização de quaisquer financiamentos.

Concluindo, verifica-se que no final do ano N, a caixa terá o valor de 6.408,78 € aumentando para 43.646,50 € em N+1. Em N+2 o seu valor ascende a 125.924,98 €, aumentando cerca de 188,51 % em relação ao ano anterior. A empresa no final do ano de N+2, apresenta em valor elevado em caixa, permitindo desta forma que a atividade apresente uma forte liquidez para assumir os seus eventuais compromissos, que são reduzidos, permitindo a distribuição de lucros ao promotor, considerando-se capital adquirido.

5.7.2 Demonstração dos Resultados por Natureza Previsionais

ProjectII - Unipessoal, Lda.

DEMONSTRAÇÃO INDIVIDUAL DOS RESULTADOS POR NATUREZA

(Euros)

RENDIMENTOS E GASTOS	NOTAS	PERÍODOS N	PERÍODOS N+1	PERÍODOS N+2
Vendas e serviços prestados		141.900,00	224.576,00	300.322,00
Custo das matérias consumidas		-70.950,00	-112.288,00	-150.161,00
Fornecimentos e serviços externos		-16.725,00	-20.187,00	-20.695,00
Gastos com o pessoal		-21.117,92	-22.006,25	-22.006,25
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos - EBITDA		33.107,08	70.094,75	107.459,75
Gastos/reversões de depreciação e de amortização		-10.956,19	-10.956,19	-10.956,19
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos) - EBIT		22.150,89	59.138,56	96.503,56
Juros e rendimentos similares obtidos		0,00	0,00	0,00
Juros e gastos similares suportados		0,00	0,00	0,00
Resultado antes de impostos - RAI		22.150,89	59.138,56	96.503,56
Imposto sobre o rendimento do período		-5.537,72	-14.784,64	-24.125,89
Resultado líquido do período – RLP		16.613,17	44.353,92	72.377,67
Resultado das atividades descontinuadas (líquido de impostos) incluído no resultado líquido do período				

5.7.2.1 Análise de rendimentos e resultados

Resultados antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos operacionais - EBITDA – Este resultado, também conhecido é como resultado económico antes de depreciações e amortizações.

No ano económico de N, o EBITDA apresentado é de 33.107,08 €, considerado muito bom. Como custos mais significativos salienta-se o custo dos materiais consumidos e os custos com o Pessoal. Em N+1, o EBITDA ascende a 70.094,75 €, aumentando para 107.459,75 € em N+2.

Resultados operacionais - EBIT – Este resultado, também conhecido como resultado económico, reflete os ganhos ou perdas resultantes da atividade principal da empresa, representando a capacidade do negócio da empresa para gerar excedentes.

No ano económico de N, o resultado operacional apresentado é de 22.150,89 €, considerado muito bom. Como gastos mais significativos salienta-se o custo dos materiais consumidos e os custos com o Pessoal. Em N+1, o resultado operacional ascende a 59.138,56 €, aumentando para 96.503,56 € em N+2. Sendo este ano considerado pelo Promotor como o ano cruzeiro do projeto, no sentido em que considera na sua atividade o horário completo de trabalho, ao laborar 8 Horas por dia. No final deste período o Promotor considera a hipótese de vir a admitir mais funcionários, pretendendo assim expandir ainda mais a sua atividade.

Resultados antes de impostos – Evidencia os resultados globais antes de impostos deduzidos da estimativa para impostos sobre o rendimento. Neste caso, os resultados antes de impostos são iguais aos resultados operacionais da empresa.

Resultado líquido do período – Corresponde ao resultado da empresa depois de calculado o imposto sobre o rendimento de cada exercício. Neste caso considerou-se uma estimativa de imposto de 25,00 % de IRC.

Da análise da demonstração de resultados previsional, verifica-se que no ano de início de atividade o promotor apresenta um resultado líquido positivo de 16.613,17 €, correspondendo a 11,71 % do volume de negócios. No ano de N+1 e N+2, o valor do resultado líquido é de 44.353,92 € e 72.377,67 € respetivamente, correspondendo a 19,75 % e 24,10 % do volume de negócios.

5.7.2.2 Análise de Gastos

Custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas – Nesta conta é movimentado o valor de custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas, por contrapartida das saídas das existências por venda ou integração no processo produtivo. Relativamente à empresa em estudo esta rubrica é utilizada para registar o custo dos consumíveis de pintura, tintas e vinil. No ano de N, o valor corresponde a 70.950,00 €, aumentando para 112.288,00 € para N+1 e 150.161,00 € para N+2.

Fornecimentos e Serviços Externos – Esta conta acolhe uma gama diversificada de operações relativas à aquisição de bens de consumo não armazenáveis e de serviços prestados por terceiros.
No ano de N, o valor de F.S.E de 16.725,00 € corresponde a cerca de 11,79 % do volume de negócios, mantendo-se praticamente constante nos anos subsequentes, tendo sido considerado um pequeno aumento para N+1 e N+2, em virtude do aumento do volume de negócios e da inflação. Relativamente aos custos totais, esta subconta representa cerca de 13,97 %. No ano de N+1, o seu valor ascende a 20.187,00 € representando 8,99 % do volume de negócios e 12,20 % do total dos custos.

Gastos com o pessoal – Regista-se nesta conta todas as remunerações de carácter fixo e periódico atribuídas ao promotor e ao administrativo, bem como os encargos sociais.
No ano de N, o valor considerado foi de 21.117,92 €, representando 17,64 % no total de custos considerado. Em N+1, o valor apresentado de 22.006,25 € representa o custo salarial referente a um ano, representando cerca de 13,30 % no total dos custos. Para N+1 e N+2 não se considerou aumentos salariais.
Relativamente ao volume de negócios, os custos com o pessoal representam 14,88 %, no ano de N, 9,80 % no ano de N+1 e 7,33 % no ano de N+2.

Amortizações e depreciações do período – Serve para registar a depreciação do ativo fixo tangível e as amortizações do ativo intangível atribuídas ao período, sendo registadas anualmente as quotas de depreciação correspondente à depreciação desses mesmos bens.

As depreciações são as constantes do quadro 5.5. tendo sido aplicado o Decreto Regulamentar 25/2009 e o método da linha reta ou das quotas constantes. No ano de N o valor apresentado ascende a 10.956,19 €, representando 9,15 % no total dos custos e 7,72 % no volume de negócios. Em N+1 o valor é igual a N, corresponde esse valor a 6,62 % do total dos custos e 4,88 % no volume de negócios. No ano de N+2, o valor permanece inalterado por não se prever efetuar quaisquer investimentos adicionais nesse ano. Representa 5,38 % no total dos custos e 3,65 % no volume de negócios.

Imposto sobre o rendimento – Corresponde à quantia estimada para o imposto sobre o rendimento que incidirá sobre os resultados corrigidos para efeitos fiscais.

A taxa de imposto aplicada foi de 25,00 % de acordo com o Art.º 87º do CIRC, originando um imposto sobre o rendimento de 5.537,72 €, no ano de N, representando 3,90 % do volume de negócios.

No ano de N+1, temos um imposto a pagar de 14.784,64 €, aumentando para 24.125,89 € em N+2, correspondendo a 8,03 %, no volume de negócios.

5.7.3 Balanço Analítico Previsional

ProjectII - Unipessoal, Lda.

BALANÇO PREVISIONAL ATÉ 31 DE DEZEMBRO DE N+2 (Euros)

RUBRICAS	NOTAS	DATAS		
		31-Dez-N	31-Dez-N+1	31-Dez-N+2
ACTIVO				
Ativo Não corrente				
Ativos fixos tangíveis		46.642,95	35.803,41	24.963,87
Ativos Intangíveis		233,35	116,70	0,00
		46.876,30	35.920,11	24.963,87
Ativo corrente				
Clientes		0,00	12.500,00	25.000,00
Estado e outros entes públicos		0,00	0,00	1.000,00
Caixa e depósitos bancários		6.408,78	43.646,50	125.924,98
		6.408,78	56.146,50	151.924,98
Total do ativo		53.285,08	92.066,61	176.888,85
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO				
Capital Próprio				
Capital subscrito		5.000,00	5.000,00	5.000,00
Reservas legais		0,00	830,66	2.500,00
Outras reservas		0,00	15.782,51	58.467,19
Resultado líquido do período		16.613,17	44.353,92	72.377,67
Total do capital próprio		21.613,17	65.967,09	138.344,86
Passivo				
Passivo não corrente				
		0,00	0,00	0,00
Passivo corrente				
Estado e outros entes públicos		11.018,80	23.005,77	35.450,24
Acionistas/Sócios		17.559,36	0,00	0,00
Outras contas a pagar		3.093,75	3.093,75	3.093,75
		31.671,91	26.099,52	38.543,99
Total do passivo		31.671,91	26.099,52	38.543,99
Total do capital próprio e do passivo		53.285,08	92.066,61	176.888,85

5.7.3.1 Análise de Balanço

Relativamente à análise do Balanço Analítico, verifica-se um aumento do valor do ativo do ano de N para N+1, devido ao acréscimo do valor em caixa. Nota-se consequentemente um aumento dos capitais próprios, pelo facto do valor dos resultado líquido do ano anterior ser transferido para a conta de reservas. O valor elevado de capitais próprios permite uma maior garantia dos credores da empresa, que no entanto são inexistentes. Os dados apresentados, foram calculados partindo do pressuposto que não existem débitos a fornecedores nem inventários. A conta de acréscimos, Outras contas a Pagar, inclui o valor da antecipação do subsídio de férias, retribuição de férias e respetivos encargos do promotor e do administrativo a pagar no ano seguinte.

No ano de N, a empresa apresenta um fundo de maneio circulante, de 6.408,78 €, aumentando em N+1 para 56.146,50 €, devido ao aumento dos meios financeiros líquidos. No ano de N+2 a empresa apresenta um fundo de maneio circulante de 151.924,98 €.

5.7.4 Análise Comparativa de Exploração

	Ano N	% vol. negócios	Ano N+1	% vol. negócios	Ano N+2	% vol. negócios
Prestação Serviços	141.900,00		224.576,00		300.322,00	
F.S.E.	16.725,00	11,79 %	20.187,00	8,99 %	20.695,00	6,89 %
Gastos com o Pessoal	21.117,92	14,88 %	22.006,25	9,80 %	22.006,25	7,33 %

No ano de N, os fornecimentos e serviços externos e os gastos com o pessoal representam no volume de negócios, respetivamente, 11,79 % e 14,88 %. No ano de N+1, os fornecimentos e serviços externos diminuem a sua percentagem de representação para 8,99 % devido ao aumento das vendas, voltando a diminuir no ano de N+2, apresentando um valor de 6,89 %. Os gastos com o pessoal, em N+1 e N+2, diminuem a sua percentagem de representação para 9,80 % e 7,33 %, respetivamente.

5.7.5 Indicadores Financeiros

	Ano N	Ano N+1	Ano N+2
LIQUIDEZ GERAL Disponível + Realizável a curto prazo + Existências Exigível a curto prazo	0,20	2,15	3,94
LIQUIDEZ REDUZIDA Disponível + Realizável a curto prazo Exigível a curto prazo	0,20	2,15	3,94
AUTONOMIA FINANCEIRA (%) Capitais Próprios Ativo Total	40,56 %	71,65 %	78,21%

LIQUIDEZ GERAL – Através deste indicador avalia-se a capacidade de pagamento das dívidas com base nos valores do ativo de exploração. Sendo Variável conforme o regime de pagamento, o seu valor deve ser superior a 1. Neste caso temos um valor, no primeiro ano de 0,20 pelo facto de o valor ser calculado apenas tendo em consideração os meios financeiros líquidos, sendo as outras rubricas do ativo circulante inexistentes. No ano de N+1, o valor aumenta para 2,15 por aumentar o valor do disponível. Em N+2, teremos um valor de 3,94 considerado excelente pelo facto de termos um valor elevado em caixa.

O facto deste indicador assumir valores acima da unidade, deve-se ao valor elevado dos meios financeiros líquidos.

Relativamente à sua liquidez, a empresa apresenta-se saudável, conseguindo com o valor realizado pagar os seus compromissos de curto prazo.

LIQUIDEZ REDUZIDA – Este indicador avalia a "saúde" da tesouraria, isto é, a capacidade de pagar os compromissos correntes, de curto prazo, utilizando os meios disponíveis ou realizáveis a curto prazo, sendo mais seguro que o anterior. Neste caso, teremos os mesmos valores que os rácio precedente por serem inexistentes os valores do realizável a curto prazo e dos inventários.

AUTONOMIA FINANCEIRA – Através deste indicador é avaliada o grau de independência financeira da empresa. Sendo o seu valor normalmente inferior à unidade, será tanto melhor quanto mais próximo se apresentar da mesma. Neste caso concreto, no ano de início do projeto, é-nos apresentado o valor de 40,56 %, considerado bom para o ano inicial. Nos anos seguintes, verifica-se

um aumento substancial deste indicador, sendo no ano de N+1 de 71,65 %, aumentando para 78,21 % no ano de N+2, traduzido deste modo a boa capacidade financeira da empresa, devendo este facto ao elevado valor do capital próprio, derivado da transferência do resultado líquido do período para a conta de capital.

5.7.6 Rácios Económicos

	Ano N	Ano N+1	Ano N+2
LUCRO LÍQUIDO DAS VENDAS (%) $\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas}}$	11,71 %	19,75 %	24,10 %
RENTABILIDADE DO CAPITAL PRÓPRIO (%) $\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Capitais Próprios}}$	76,87 %	67,24 %	52,32 %
RENTABILIDADE DO ACTIVO (%) $\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Fixo}}$	35,62 %	123,88 %	289,93 %
RENTABILIDADE GLOBAL DA EMPRESA (%) $\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}}$	31,18 %	48,18 %	40,92 %

LUCRO LÍQUIDO DAS VENDAS – Sendo a obtenção de lucros a principal finalidade das empresas, este rácio é de capital importância. A inexistência de lucro ou o seu valor muito baixo é um mau sintoma. No primeiro ano de vida, a empresa, apresenta por cada 100 de venda um lucro de 11,71 %. É de notar, relativamente a este indicador, a diminuição do lucro e correspondente rácio no ano N+1. No entanto, em N+2, o rácio volta a aumentar de 19,75 % em N+1, para 24,10 % devido ao aumento do lucro.

RENTABILIDADE DO ACTIVO – A percentagem deste rácio indica a forma como os investimentos estão a ser rentabilizados, isto é, a forma como estão a ser utilizados os meios postos à disposição da empresa. Nesta caso a rentabilidade é consideravelmente favorável, sendo o seu valor de 35,62 %, no ano de constituição, aumentando no ano seguinte para 123,88 %, voltando a

aumentar em N+2 para 289,93 % consequência do aumento da diminuição do ativo fixo derivado do aumento das amortizações e depreciações e paralelamente do aumento do lucro líquido.

RENTABILIDADE GLOBAL DA EMPRESA – Este rácio indica a rentabilidade total da empresa, relacionando o lucro líquido obtido com o ativo total. Neste caso a rentabilidade é de 31,18 %, no ano de arranque, aumentando nos anos seguintes para 48,18 % em N+1 e aumentando para 40,92 % em N+2.

5.7.7 Avaliação Financeira do Plano de Negócios

Para finalizar a nossa apresentação do projeto de investimento apresentamos uma avaliação financeira do mesmo, comprovando a viabilidade do projeto.

Pressupostos:

O Investimento inicial considerado foi 57.832,49 €, em ativo fixo e 2.526,63 em NFMN.

O projeto de investimento em análise tem um período de vida até 31 de Dezembro de N+2.

* O investimento realiza-se em 0;
* Admite-se a entrada em funcionamento, em 01 de Março de N.

O valor residual definiu-se como VR = Ativo Fixo Tangível Bruto - Depreciações Acumuladas

A Taxa de juro das obrigações do tesouro considerada foi de 3,966%.

Taxa rendibilidade desejada pelo Promotor: 10,00%

Calculada da seguinte forma: Taxas de Juros de Certificados de Aforros 3,966%
Taxa de Inflação 2,70%
Prémio de Risco Empresarial 3,334 %

ANÁLISE DE INVESTIMENTO

	01-03-N	31-12-N	31-12-N+1	31-12-N+2
Investimento	57.832,49	0,00	0,00	0,00
Variação Fundo Maneio	2.526,63	0,00	0,00	0,00
Valor Residual Invest.				27.490,50
Cash-Flow Investimento	60.359,12	0,00	0,00	27.490,50
Resultado Líquido		16.613,17	44.353,92	72.377,67
Depreciações e Amortizações		10.956,19	10.956,19	10.956,19
Enc. Financ. Investimento		0,00	0,00	0,00
Cash Flows Exploração	0,00	27.569,36	55.310,11	83.333,86
Cash Flows	-60.359,12	27.569,36	55.310,11	110.824,36
Cash - Flow atualizados	-60.359,12	25.063,05	45.710,83	83.263,98
Cash - Flow atualizados acumulados	-60.359,12	-35.296,07	10.414,77	93.678,75

Cálculo do Valor Atualizado Líquido:

VAL **93.679**

VAL > 0, o projeto é aceite.
O Valor Atual Líquido c/ valor residual na ótica do projeto, à taxa de 10,00% é de 93.679 euros.

Cálculo da Taxa Interna de Rendibilidade:

TIR	**66,71%**

TIR > Taxa de Referência
Na ótica do projeto, a Taxa Interna de Rendibilidade é aproximadamente 66,71%.

Cálculo da Taxa Interna de Rendibilidade Integrada:

TIRI	**48,63%**

TIRI > Taxa de Referência
Na ótica do projeto, a Taxa Interna de Rendibilidade Integrada é aproximadamente 48,63%.

Cálculo do período de Recuperação do Investimento

PAYBACK	**N+1**

O Período de Recuperação do projeto é assim de 2 anos, ou seja teremos recuperado o investimento inicial, através dos *cash flows* gerados.

5.8 CONCLUSÃO do Plano de Negócios Elaborado

A forte capacidade de trabalho do promotor comprovada pela sua experiência profissional, aliada ao tipo de serviços a prestar, faz com que a atividade a exercer tenha fortes expectativas de originar uma mais-valia para a economia local. A aumentar o seu contributo para a dinamização local, encontra-se o facto da qualidade dos serviços a prestar.

Além dos indicadores económicos e financeiros apresentarem valores muito elevados, a sua capacidade financeira em termos de tesouraria é excelente, pelo facto de termos custos considerados nos correspondentes indicadores, que não são efetivamente despesas correntes ou operacionais, como é o caso das amortizações do exercício, consideradas nos primeiros anos de atividade da empresa e efetivamente pagas no ano de N.

Por toda a análise económico-financeira efetuada, poder-se-á concluir que a empresa a criar pelo promotor tem grandes perspetivas para alcançar uma situação financeira favorável comprovada pelo aumento gradual de excedentes de tesouraria.

BIBLIOGRAFIA

Abrams, R. (2003); *The Successful Business Plan: Secrets ans Strategies*, The Planning Shop.

APDR (2011); *Gestão de Bens Comuns e Desenvolvimento Regional Sustentável*". 17.º Congresso de Gestão e Conservação da Natureza. Bragança-Zamora: Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional 29 de junho a 02 de julho.

Barron, R. A., & Shane, S. A. (2007); *Enterpreunship: A Process Perspective,* 2nd edition, Cengage Learning.

Barros, A. & Pereira, C. (2008); *Empreendedorismo e Crescimento Económico: Um Análise Empírica*" – Revista de Administração Contemporânea, (Vol.12, p.975-993, de Outubro a Dezembro).

Bhidé, A. (2001); *Origem e evolução do empreendedor* – HSM Management n.º 5, p. 25,de março a abril.

Camelo, S. M. (2007); *Políticas de Promoção do Espirito Empresarial: Levantamento e análise*. Dissertação de Mestrado, Seção Autonoma de Ciências Sociais, Juridicas e Politicas, Universidade de Aveiro.

Costa, P. (2013); *Plano de Negócios para a Construção de uma Unidade Fabril de Misturas Complementares*, Dissertação de Mestrado, Vila do Conde.

Cunha, C. (2004); *Empreendedorismo e a Inovação nas Empresas Estudo de Caso no pós e start-up*. Dissertação de Mestrado, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro.

Drucker, P. (1993); *Innovation and Entrepreneurship*; New York: Harper Business.

Duarte, R. (2008); *Determinantes de Empreendedorismo: O Papel dos BIC*. Dissertação de Mestrado em Inovação e Empreendedorismo Tecnológico: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

Fontelene, R. (2010); *Empreendedorismo, Competitividade e Crescimento Económico: evidencias empíricas*, Revista de Administração Contemporânea (vol.14), p. 1094-1112, novembro a dezembro.

IAPMEI (S/D) – Como Elaborar um Plano de Negócios: O seu guia para um projeto de sucesso.

Lindon, D., Lendrevie, J., Levy, J., Dionisio, P. & Rodrigues, J. V. (2009); *Mercator XXI – Teoria e Prática de Marketing*, Alfragide: Publicações Dom Quixote.

Monteiro, M. N. (2010); *Empreendedorismo e a Criação de Negócios: O Caso da Empresa*, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Porter, M. (1999); *Competição: estratégias competitivas essenciais*, Rio de Janeiro: Harvard Business School Press, Editora Campus.

Rua, Orlando Lima e Pinto, Juliana Santos (2014); *Empreendedorismo e Plano de Negócio no Setor Agricola*, VidaEconómica.

Serra, F., Ferreira, M., Torres, M. Torres, A. (2005); *Gestão Estratégica – Conceitos e Práticas*; Lidel – Edições Técnicas.

Silva, Eduardo e Monteiro Fátima (2014); *Empreendedorismo e Plano de Negócio – 2.ª Edição – Revista e atualizada*, Vida Económica.

Silva, Eduardo e Queirós, Mário (2011); *Gestão Financeira: Análise de Investimentos*, 2.ª edição, VidaEconómica.

Soares, I., Moreira, J., Pinho, C. & Couto, J. (2008); Decisões de Investiemnto – Análise Financeira de Projetos: 2.ª edição, Silabo Gestão.

Quelhas Martins, Carlos (2011); *Um Projeto de Investimento Concorrente a um Incentivo Financeiro do IEFP*, Trabalho realizado para obtenção de Título de Especialista em Contabilidade – IPP

Teixeira, S. (2005); *Gestão das Organizações*, Espanha: McGraw-Hill.