

PLANO DE NEGÓCIOS

Local: CCIA/CAE, Maianga – Luanda

O Formador
Sebastião da Costa Joaquim
Licenciado em Contabilidade e Auditoria
Pós-graduado em Gestão

CCIA – CAE

Plano de Negócios – Resumo

ÍNDICE

1 – Objectivo -----	3
1.1 – Apresentação do Negócio -----	3
1.2 – Forma Jurídica -----	3
2 – Apresentação do Promotor -----	5
3 – Caracterização do Projecto -----	6
3.1 – Apresentação do Investimento -----	6
3.2 – Caracterização da Envolvente -----	6
3.3 – Análise do Mercado -----	6
3.4 – Localização -----	8
3.5 – Tecnologia -----	8
3.6 – Organização -----	8
3.7 – Planeamento da Implementação -----	8
4 – Avaliação Económica e Financeira -----	9
4.1 – Pressupostos do Projecto -----	10
4.2 – Plano de Exploração Previsional -----	13
4.3 – Plano de Investimento -----	20
4.4 – Plano Financeiro e de Financiamento -----	22
4.5 – Análise da Viabilidade Económica e Financeira -----	24
5 – Demonstração de Resultados Previsionais -----	30
6 – Balanços Previsionais -----	30
7 – Anexos	

CCIA – CAE

Plano de Negócios – Resumo

1 – OBJECTIVO

A elaboração de um relatório de um Projecto de Investimento deve ter em vista três objectivos fundamentais, a saber:

- Caracterização do Investimento;
- Demonstrar a sua valia económica;
- Demonstrar a sua viabilidade financeira

1.1 – APRESENTAÇÃO DO NEGÓCIO

Neste ponto pretende-se que se faça uma breve apresentação do negócio, ou seja, que quem o leia fique desde logo com uma ideia geral de aspectos mais importantes do negócio, tais como, qual a actividade da empresa e como a irá levar a cabo.

Apesar de neste ponto apenas se pretender uma introdução ao plano que se seguirá, ele é muito importante na medida em que dará a quem o leia a primeira impressão sobre o negócio e o empreendedor, indicando nomeadamente o grau de empenhamento que foi posto nos preparativos de lançamento.

1.2 – FORMA JURÍDICA

Neste ponto devemos-nos referir a aspectos mais concretos e de pormenor mas que são importantes para dar uma ideia do rigor que se quer atribuir ao projecto de negócio.

Assim, deveremos começar por nos referir à **forma jurídica** da empresa.

Será conveniente justificar com rigor a opção feita, para o que se deve referir a sua adequação à capacidade financeira, responsabilidade, sector de actividade, mercado em que se actuará e mesmo as metas que o empreendimento se propõe alcançar.

Importante será também indicar com precisão a **designação social** da empresa e **local** em que se pretende instalar.

A escolha do local não deve ser feita de ânimo leve e muito menos tendo em conta apenas o custo das instalações.

CCIA – CAE

Plano de Negócios – Resumo

Ela deve atender a aspectos como a disponibilidade e custo de factores, custos de transporte (os factores – matérias-primas e mão-de-obra - e dos produtos) e factores de condicionamento (clima, rede de comunicações, regime fiscal, possibilidades de expansão, etc.).

Os aspectos terão diferentes impactos conforme se tratar de uma empresa industrial, comercial ou de serviços, mas de qualquer forma o ideal é que a localização esteja de acordo com o tipo de público consumidor.

Por outro lado, e apesar dos milagres hoje conseguidos com recurso às modernas tecnologias de informação que permitem, nomeadamente no sector dos serviços, que fornecedores e subcontratados se situem a milhares de km de distância, a proximidade, isto é, estar no centro de acção, continua a ser uma vantagem competitiva.

E mesmo com recurso aos mais diversos meios de informação, há ainda muita informação, a chamada informação não codificada, a que só se pode ter acesso através de contactos informais.

É importante ressaltar o que se encontra em vigor em Angola, ou seja, o uso/consulta do Código Comercial e Código das Sociedades Comerciais.

CCIA – CAE

Plano de Negócios – Resumo

2 – APRESENTAÇÃO DO PROMOTOR

Breve resumo da actividade da empresa/empresário:

Nesta primeira parte do relatório pretende-se, além da própria identificação do promotor, evidenciar o nível de adequação do empreendedor ao projecto a desenvolver.

Assim, deverão ser salientados aspectos que sejam relevantes para o empreendimento, como sejam, o *know-how* adquirido, a experiência na área de negócios, etc.

Entre outros aspectos, deve-se incluir:

- Nome e direcção do promotor;
- Classificação da actividade (CAE);
- Evolução histórica;
- Descrição das actividades principais;
- Mercado;
- Principais clientes/fornecedores;
- Principais concorrentes;
- Quota de mercado (caso seja possível quantificar);
- Programa de Produção/Comercialização;
- Política comercial adoptada.

3 – CARACTERIZAÇÃO DO PROJECTO

O relatório do projecto de investimento deve apresentar uma caracterização do próprio investimento, deve justificar a sua necessidade, apresentar as vantagens esperadas da sua execução, e a sua caracterização técnica.

3.1 – APRESENTAÇÃO DO INVESTIMENTO

Pretende-se que se proceda a uma apresentação do negócio/investimento, justificar a sua necessidade e adequabilidade, bem como as principais vantagens a retirar da sua realização.

3.2 – CARACTERIZAÇÃO DA ENVOLVENTE

Apresentação das projecções dos principais parâmetros macroeconómicos que possam condicionar as condições de exploração e de execução do investimento, nomeadamente quanto a evolução dos preços, à dimensão dos mercados, etc.

3.3 – ANÁLISE DO MERCADO

Neste campo deve ser caracterizado o mercado, apresentando-se o mercado potencial e previsível para o produto/serviço objecto deste trabalho.

Nesta definição do mercado previsível para o produto/serviço, devem ter-se em conta condições de mercado – concorrentes, preços, potenciais entraves, etc. – condições socioeconómicas dos potenciais clientes, rendimentos, hábitos, etc. – e factores de evolução demográfica nas áreas geográficas e segmentos de mercado visados com este investimento.

Desta forma, devem ser considerados elementos quanto:

a) Produto/Serviço

- Descrição do produto/serviço
- Necessidade dos clientes que visa satisfazer
- Produtos concorrentes/substitutos/complementares
- Vantagens/Desvantagens competitivas

CCIA – CAE

Plano de Negócios – Resumo

b) Procura

- Perfil do cliente-alvo
- Motivações para aquisição do produto/serviço
- Modelo de utilização de produto/serviço
- Dimensão e potencial de crescimento

Neste campo deveremos dar respostas as questões:

- ✓ Qual é a dimensão do mercado?
- ✓ Quem são os consumidores?
- ✓ Qual é o nível de preços?
- ✓ Qual é a motivação da compra?
- ✓ Quais os canais de distribuição?

c) Concorrentes

Uma breve caracterização dos concorrentes deve apresentar as suas:

- Estratégias
- Objectivos
- Pontos fortes/Pontos fracos (FOFA)
- Padrões de reacção
- Vantagens/Desvantagens competitivas

Neste campo, deve-se responder a questões como:

- ✓ Quem é a concorrência?
- ✓ Quais os produtos/serviços concorrentes?
- ✓ Qual o potencial de mercado?
- ✓ Qual é o nível de preços?
- ✓ Quais os canais de distribuição e condições de venda?

CCIA – CAE

Plano de Negócios – Resumo

3.4 – LOCALIZAÇÃO

Devem ser apresentadas as justificações técnicas e económicas da localização escolhida, bem como as alternativas estudadas.

Devem também ser evidenciadas as necessidades de investimentos decorrentes da localização escolhida, como por ex., investimentos em acessos, construção de infra-estruturais, etc.

3.5 – TECNOLOGIA

Caracterização da tecnologia adoptada, bem como de tecnologia alternativas, apresentando-se a justificação da selecção efectuada.

Apresentação dos equipamentos a adquirir e respectivos custos de aquisição.

Caracterização do processo produtivo a adoptar, bem como a apresentação dos processos de manuseamento e armazenagem dos *inputs e outputs* do processo

3.6 – ORGANIZAÇÃO

Neste campo deve-se ter em atenção a estrutura organizativa da empresa, principais órgãos funcionais, custos de operação.

Deve-se incluir também neste campo a natureza jurídica da empresa de acordo com o Código das Sociedades Comerciais.

3.7 – PLANEAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO

Devem ser enunciados as principais fases de implementação do investimento, definindo-se a sua calendarização, os equipamentos a adquirir e as respectivas despesas de aquisição.

4 – AVALIAÇÃO ECONÓMICA E FINANCEIRA

O objecto desta parte do relatório consiste em apresentar os indicadores económicos de rentabilidade do investimento, os elementos de estudo da sua viabilidade financeira, tal como os pressupostos em que assentem tais conclusões.

Um estudo económico-financeiro baseia-se na projecção de fluxos financeiros com base em pressupostos assumidos tendo em conta os elementos de estudo referidos nas partes anteriores do relatório.

A análise de um projecto de Investimento deverá ser sustentada num conjunto de condições que, em termos gerais, devem estar reunidas para que a decisão de investimento possa ser tomada.

Quem toma decisões de investimento geralmente não aborda, pelo menos de forma sistematizada, as referidas condições. Tal postura é negativa porque a importância da decisão de investimento (tendo em conta a sua conhecida, maior ou menor, irreversibilidade e os seus efeitos no futuro da empresa) justifica que a sua preparação seja rodeada de todos os cuidados.

Há condições básicas que devem ser analisadas antes da tomada da decisão de investimento:

- **O projecto deve ser objecto de um estudo de rentabilidade, no sentido de se verificar se as receitas, líquidas de despesas associadas ao projecto de investimento, compensam ou não o montante inicialmente gasto.**

Esta condição está relacionada de forma clara com uma definição de investimento de cariz marcadamente financeiro. Assim, investimento é “o sacrifício suportado hoje na expectativa de obter no futuro, receitas líquidas de despesas que compensem o sacrifício suportado”.

- **Como resulta da definição referida, a análise de investimentos é, naturalmente, uma análise previsional e portanto caracterizada pela incerteza inerente a todas as previsões de médio e longo prazo.**
- **Não é possível concretizar projectos de investimento sem ter em conta os condicionalismos de ordem financeira.**

É preciso, de facto, reunir os capitais (próprios e/ou alheios) necessários à execução do projecto o que pode implicar igualmente (nomeadamente em tempo de políticas restritivas de crédito) a hierarquização dos vários projectos existentes com o objectivo de, por exemplo, não ultrapassar

CCIA – CAE

Plano de Negócios – Resumo

um determinado nível de endividamento ou de conservar uma certa capacidade de endividamento ou de auto-financiamento, no sentido de acautelar custos financeiros desadequados ou incidências futuras que possam pôr em causa o equilíbrio financeiro da empresa.

O estudo económico e financeiro do plano de negócios possibilita a análise da viabilidade da sua iniciativa.

A construção de um estudo económico e financeiro baseia-se num processo de previsão assente em pressupostos com o objectivo de estimar os efeitos resultantes da implementação do plano de negócios.

Para facilitar a construção desse estudo, foi criado o modelo financeiro aqui incluído, capaz não só de produzir os mapas necessários mas ainda permitir a realização de simulações.

Deste modo, o empreendedor poderá assumir, a cada momento os pressupostos que entender por convenientes e imediatamente analisar os seus efeitos na viabilidade do seu projecto.

4.1 – PRESSUPOSTOS DO PROJECTO

Este primeiro mapa tem como objectivo a definição de pressupostos gerais da envolvente externa do projecto que, de modo automático, serão reflectidos em todo o desenvolvimento do estudo.

4.1.1. – Número de meses de exploração:

Nesta linha deve indicar, para cada ano, o número de meses de exploração (normalmente coincidente com o numero de meses do ano, com excepção do ano inicial em que esse número depende dos meses necessários à execução do investimento, e nos quais não há ainda exploração).

4.1.2. – Prazo médio do circulante (dias)

- ✓ ***Fornecedores (Mercadorias):*** esta linha e para cada ano, deve indicar os prazos médios, em dias, que julga poder obter de crédito nos fornecimentos de mercadorias. ou de outros fornecimentos e serviços.
- ✓ ***Fornecedores (Out.Forn.Serv.):*** nesta linha e para cada ano, deve indicar os prazos médios, em dias, que julga poder obter de crédito nos fornecimentos e serviços externos.

CCIA – CAE

Plano de Negócios – Resumo

- ✓ **Cientes** - nesta linha e para cada ano, deve indicar os prazos médios, em dias, que julga ter de conceder de crédito aos seus clientes, pela venda de mercadorias e/ou serviços.

4.1.3. – Armazenagem

(Não aplicável a empresas de serviços que não tenham complementarmente comercialização de produtos. Não é necessário o preenchimento nesses casos)

- ✓ **Mercadorias** – nesta linha e para cada ano, deve indicar o tempo, em dias, pelo qual julga necessário manter em stock as mercadorias que irá vender, de forma a que não existam rupturas.
- ✓ **Matérias Primas e Subsidiárias** - nesta linha e para cada ano, deve indicar o tempo, em dias, pelo qual julga necessário manter em stock as matérias primas e subsidiárias para que possa manter a produção, sem rupturas.
- ✓ **Produtos Acabados** – nesta linha e para cada ano, deve indicar o tempo, em dias, pelo qual julga necessário manter em stock os produtos acabados, que produz e irá vender, sem que existam rupturas.

4.1.4. – Detenção de Liquidez:

Nesta linha e para cada ano, deve indicar o prazo, em dias, que julga dever manter financeiras para fazer face à actividade corrente.

4.1.5. – Vendas P/Mercado Externo (% média):

Nesta linha deve indicar a percentagem de vendas que espera realizar no mercado externo.

4.1.6. – Compras ao Mercado Externo (% média):

Nesta linha deve indicar a percentagem das suas compras que espera realizar no mercado externo.

4.1.7. – Taxa de Inflação:

Deve indicar a taxa de inflação esperada para cada um dos anos de actividade (**Consultar BNA, MINFIN e MINECO**).

CCIA – CAE

Plano de Negócios – Resumo

4.1.8. – Provisões

As provisões são montantes que se reservam em cada exercício para que situações extraordinárias de perdas possam ser atenuadas no exercício em que ocorrem. A constituição de provisões não é obrigatória, depende da política de empresa e da actividade ou sector em que a empresa se insere.

Dois tipos de provisões poderão ser constituídas, a saber:

✓ **Para Depreciação de Existências**

Nesta linha e para cada ano, deve indicar, sobre o valor de existências e em termos percentuais, o montante de provisão a constituir para fazer face a eventuais depreciações ou perdas em mercadorias, matérias-primas e produtos acabados.

✓ **Cobranças Duvidosas**

Nesta linha e para cada ano, deve indicar, sobre o valor do saldo em clientes e em termos percentuais o montante de provisões a constituir, para fazer face a eventuais vendas incobráveis.

4.1.9. – Taxa de distribuição de dividendos

Nesta linha e para cada ano, deve indicar em termos percentuais e sobre os resultados, que montante, se existir, será distribuído pelos sócios/accionistas, e portanto retirados da empresa.

4.1.10. – Taxa de Juros Bancário

Tendo em consideração o recurso ao crédito bancário, indicará nesta linha a taxa de juros praticada pelos Bancos Comerciais.

4.1.11. – Taxa dos Activos sem Risco

Neste campo, poderá introduzir as taxas de activos sem risco das obrigações do tesouro, títulos de Banco Central, etc.

CCIA – CAE

Plano de Negócios – Resumo

4.2. PLANO DE EXPLORAÇÃO PREVISIONAL

O conjunto de mapas que constitui o Plano de Exploração Previsional, pretende elencar previsional e anualmente os proveitos e custos da empresa, elementos necessários ao cálculo dos resultados líquidos previsionais.

Em virtude de estarmos a lidar com previsões que por terem sempre implícitas um grau maior ou menor de erro, devem os valores a apresentar ser devidamente fundamentados.

Deve por isso ser anexa uma descrição detalhada da forma como foram obtidos os valores das principais rubricas em cada um dos mapas.

4.2.1. Vendas de Produtos Acabados

(Não aplicável a empresas de serviços. Não é necessário o preenchimento nesses casos).

Este mapa servirá de base ao cálculo das vendas de produtos acabados.

✓ **Vendas de Produtos Acabados**

Neste quadro deve indicar, nas linhas previstas para o efeito, quais os produtos ou família de produtos que espera vender (em quantidades) no primeiro ano de actividade; as vendas para os anos seguintes serão determinadas automaticamente, a partir das taxas de crescimento que indicará no quadro seguinte (Taxa de Crescimento das Vendas em Quantidade).

✓ **Taxa de Crescimento das Vendas em Quantidade**

Neste quadro deve indicar, para cada produto ou família de produtos e em termos percentuais, a evolução que prevê para as suas vendas, anualmente.

✓ **Preço de venda**

Neste quadro deve indicar para cada um dos produtos ou família de produtos definidos anteriormente, qual o seu preço unitário de venda; o valor global das vendas será calculado automaticamente tendo em conta a taxa de inflação definida no mapa 4.1.7 (Pressupostos do Projecto) e a taxa de crescimento do preço unitário que irá definir no quadro seguinte (Taxa de Crescimento do Preço Unitário).

✓ **Taxa de Crescimento do Preço Unitário**

Neste quadro deve indicar, para cada produto ou família de produtos e em termos percentuais, a evolução que prevê para as suas vendas anualmente.

CCIA – CAE

Plano de Negócios – Resumo

✓ **Vendas**

Este quadro apresenta o valor das vendas, calculado automaticamente, com base nos valores indicados e calculados nos quadros anteriores.

4.2.2. Vendas de Mercadorias

(Não aplicável a empresas de serviços que não tenham complementarmente comercialização de produtos. Não é necessário o preenchimento nesses casos).

Este mapa servirá de base ao cálculo das vendas de mercadorias.

✓ **Vendas de Mercadorias**

Neste quadro deve indicar, nas linhas previstas para o efeito, quais os produtos ou família de produtos que espera vender (em quantidades) no primeiro ano de actividade; as vendas para os anos seguintes serão determinadas automaticamente, a partir das taxas de crescimento que indicará no quadro seguinte (Taxa de Crescimento das Vendas em Quantidade).

✓ **Taxa de Crescimento das Vendas em Quantidade**

Neste quadro deve indicar, para cada produto ou família de produtos e em termos percentuais, a evolução que prevê para as suas vendas, anualmente.

✓ **Preço de venda**

Neste quadro deve indicar para cada um dos produtos ou família de produtos definidos anteriormente, qual o seu preço unitário de venda; o valor global das vendas será calculado automaticamente tendo em conta a taxa de inflação definida no mapa 4.1.7 (Pressupostos do Projecto) e a taxa de crescimento do preço unitário que irá definir no quadro seguinte (Taxa de Crescimento do Preço Unitário);

✓ **Taxa de Crescimento do Preço Unitário**

Neste quadro deve indicar, para cada produto ou família de produtos e em termos, a evolução que prevê para as suas vendas anualmente.

✓ **Vendas**

Este quadro apresenta o valor das vendas, calculado automaticamente, com base nos valores indicados e calculados nos quadros anteriores.

CCIA – CAE

Plano de Negócios – Resumo

4.2.3. Custo das Mercadorias Vendidas e Consumidas

(Não aplicável a empresas de serviços. Não é necessário o preenchimento nesses casos).

Este mapa servirá de suporte ao cálculo ao custo com produtos acabados e mercadorias associado ao seu plano de vendas, tomando ainda em consideração a política de stocks que definiu nos Pressupostos do Projecto.

✓ **Consumo de Produtos Acabados em Valor**

Neste quadro deve indicar para cada produto ou família de produtos que definiu no mapa 4.2.1. (*Vendas de Produtos Acabados*), qual a percentagem em valor de incorporação de matérias-primas; os consumos anuais serão calculados automaticamente em função das percentagens indicadas e do valor das vendas que definiu no mapa 4.2.1. (*Vendas de Produtos Acabados*).

✓ **Valor do Stock Final de Matérias-Primas**

Este quadro é de preenchimento automático. Para o cálculo são tidos em conta os valores do quadro anterior e os prazos médios de armazenagem definidos no mapa 4.1. (Pressupostos do Projecto).

✓ **Custo das Matérias-Primas**

➤ **Existência Inicial de M.P.**

O cálculo do valor das existências iniciais é efectuado automaticamente, sendo a existência inicial do primeiro ano (Ano 1) igual a zero; nos anos seguinte (Ano 2 - 5) esse valor é igual à existência final do ano anterior.

➤ **Compras de M.P.**

O cálculo do valor das compras de matérias-primas é efectuado automaticamente efectuado com base na seguinte fórmula:

$$\text{Compras} = \text{Custo Matérias Consumidas} + \text{Existências Finais} - \text{Existências Iniciais.}$$

➤ **Existência Final de M.P.**

O cálculo do valor das existências finais é efectuado automaticamente, com base nos prazos médios de armazenagem definidos no mapa 4.1. (*Pressupostos do Projecto*).

✓ **Variação de Produção**

O cálculo do valor da variação da produção é efectuado automaticamente e corresponde ao diferencial entre a existência final e inicial de produtos acabados.

CCIA – CAE

Plano de Negócios – Resumo

➤ ***Existência Inicial de Produtos Acabados***

O cálculo do valor das existências iniciais de produtos acabados é efectuado, sendo a existência inicial do primeiro ano (Ano 1) igual a zero; nos anos seguinte (Ano 2 - 5) esse valor é igual à existência final do ano anterior.

➤ ***Existência Final de Produtos Acabados***

O cálculo do valor das existências finais de produtos acabados é efectuado automaticamente, com base nos prazos médios de armazenagem definidos no mapa 4.1. (Pressupostos do Projecto).

✓ **Custo das Vendas de Produtos Acabados**

O cálculo do custo das vendas de produtos acabados é efectuado automaticamente e é igual ao custo das matérias consumidas, ponderado com a variação da produção.

✓ **Custo das Mercadorias Vendidas e Consumidas**

O cálculo do custo das mercadorias vendidas e consumidas é igual ao custo das matérias consumidas acrescido do custo das mercadorias vendidas. Dado que o cálculo do custo das mercadorias vendidas será efectuado no mapa seguinte (4.2.4 – Custo das Mercadorias Vendidas) o valor apresentado ainda é igual ao custo das vendas de produtos acabados, sendo no entanto actualizado automaticamente após preenchimento de mapa referido.

4.2.4. Custo das Mercadorias Vendidas

(Não aplicável a empresas de serviços que não tenham complementarmente comercialização de produtos. Não é necessário o preenchimento nesses casos). Este mapa servirá de suporte ao cálculo ao custo das mercadorias vendidas associado ao seu plano de vendas de mercadorias, tomando ainda em consideração a política de stocks que definiu nos Pressupostos do Projecto.

✓ **Custo das Mercadorias em Valor**

Neste quadro deve indicar para cada produto ou família de produtos que definiu no mapa 4.2.2. (Vendas de Mercadorias), qual a percentagem do seu custo sobre o preço de venda. (Ex. se vende por 100 um produto que lhe custa 80, o valor percentual desse custo sobre o seu preço de venda é de 80%). O Custo Anual das mercadorias vendidas é

CCIA – CAE

Plano de Negócios – Resumo

calculado automaticamente em função das percentagens indicadas e das quantidades de vendas que definiu no mapa 4.2.2. (Vendas de Mercadorias).

✓ **Valor do Stock Final de Mercadorias**

Este quadro é de preenchimento automático. Para o cálculo são tidos em conta os valores do quadro anterior e os prazos médios de armazenagem definidos no mapa 4.1. (Pressupostos do Projecto).

✓ **Custo das Mercadorias**

➤ ***Existência Inicial de Mercadoria***

O cálculo do valor das existências iniciais é efectuado automaticamente, sendo a existência inicial do primeiro ano (Ano 1) igual a zero; nos anos seguinte (Ano 2 - 5) esse valor é igual à existência final do ano anterior.

➤ ***Compras de Mercadorias***

O cálculo do valor das compras de mercadorias é efectuado automaticamente sendo efectuado com base na seguinte fórmula:

$$\text{Compras} = \text{Custo das Mercadorias} + \text{Existências Finais} - \text{Existências Iniciais.}$$

➤ ***Existência Final de Mercadorias***

O cálculo do valor das existências finais é efectuado automaticamente, com base nos prazos médios de armazenagem definidos no mapa 4.1. (Pressupostos do Projecto).

➤ ***Custo das Vendas das Mercadorias***

O cálculo do custo das mercadorias vendidas é igual ao custo das mercadorias em valor, dado que neste caso não existe variação de produção. Neste momento é automaticamente actualizado o mapa anterior (4.2.3. – Custo das Mercadorias Vendidas e Consumidas).

4.2.5. Prestação de Serviços

Este mapa servirá de suporte ao cálculo ao valor das vendas de serviços.

✓ **Prestação de Serviços e Outros Proveitos**

No caso da sua empresa além das mercadorias, vender também serviços ou exclusivamente serviços, deve indicar neste quadro (em valores monetários) e nas

CCIA – CAE

Plano de Negócios – Resumo

linhas previstas para o efeito, os serviços ou grupo de serviços a prestar e o valor mensal dos mesmos; o cálculo anual dessas vendas é feito automaticamente, tendo em conta o número de meses de exploração, e a taxa de inflação definidos no mapa de pressupostos; esse valor é ainda ponderado com as Taxas de Crescimento Reais (acima do valor previsto da inflação para cada ano) das prestações de serviços que deve indicar no quadro.

✓ **Taxas de Crescimento Reais da Prestação de Serviços**

Neste quadro deve indicar, para cada serviço ou grupo de serviços e em termos percentuais, a evolução que prevê para as suas vendas anualmente. As taxas de crescimento reais devem ser ponderadas com a inflação prevista para cada ano.

$$\text{Taxa de Crescimento Real} = \text{Taxa de Crescimento} - \text{Taxa de Inflação}$$

✓ **Outros Proveitos**

Neste quadro deve indicar que outros proveitos prevê obter e qual o seu valor em cada ano.

4.2.6. Fornecimento de Serviços de Terceiro e Provisões

Este mapa servirá de suporte ao cálculo dos custos com fornecimentos externos inerentes à sua actividade bem como ao cálculo das provisões se as considerou no mapa 4.1. (Pressupostos do Projecto).

✓ **Fornecimento e Serviços de Terceiros**

Neste quadro deve indicar para cada uma das rubricas definidas (Subcontratos, Energia e Combustíveis....etc..) qual o custo médio mensal que prevê venha a ter; o cálculo dos valores anuais é efectuado automaticamente, em conta o número de meses de exploração, e a taxa de inflação definidos no mapa 4.1. (Pressupostos do Projecto).

✓ **Provisões**

Neste quadro os valores são calculados automaticamente se, como acima referimos, foram indicados os montantes percentuais das provisões a constituir para cada uma das rubricas indicadas do mapa 4.1. (Pressupostos do Projecto).

CCIA – CAE

Plano de Negócios – Resumo

4.2.7. Custos com Pessoal

Este mapa servirá de base ao cálculo dos custos com o pessoal que prevê vir a afectar à da sua empresa.

✓ Custos com Pessoal

➤ Encargos Sociais de Conta da Empresa

- **Segurança Social** - Nesta linha e para cada ano, deve indicar a taxa de segurança social que a empresa pagará sobre as remunerações dos seus trabalhadores. A taxa vigor é de 8%.
- **Seguro de Acidentes de Trabalho** – Nesta linha e para cada ano, deve indicar o custo, em termos percentuais, com o seguro de acidentes de trabalho obrigatório. Este custo representa em média 3 a 5% da massa salarial.
- **Outros Custo** – Nesta linha e para cada ano, deve indicar outros custos, em termos percentuais sobre a massa salarial, que a empresa deve suportar (Ex.: Imposto de Selo).

✓ Taxa de Crescimento Real dos Salários

Nesta linha e para cada ano, deve indicar qual a taxa média prevista de crescimento real da massa salarial.

$$\text{Taxa de Crescimento Real dos Salários} = \text{Taxa de Crescimento} - \text{Taxa de Inflação}$$

✓ Trabalhadores por Categoria

Neste quadro, deve definir nas linhas previstas para o efeito, as categorias profissionais do pessoal a afectar (Ex. Administração; Escriturários; Operários, etc..) e indicar para cada uma delas o número de pessoas em cada ano.

Por defeito e a partir do segundo ano é automaticamente assumido o número de pessoas do ano anterior.

✓ Remunerações

Neste quadro deve indicar para cada categoria profissional já definida a remuneração média mensal bruta; os custos anuais com pessoal são calculados automaticamente com base nos elementos já introduzidos neste mapa.

CCIA – CAE

Plano de Negócios – Resumo

✓ **Outros Custos**

Neste quadro os valores são calculados, automaticamente com base nos custos com pessoal e taxa definida no início deste mapa.

4.3. PLANO DE INVESTIMENTO

O Plano de Investimento consiste na descrição e escalonamento temporal dos investimentos previstos. Destes irão fazer parte não apenas as despesas em capital fixo corpóreo e incorpóreo como também o fundo de maneiio.

Notar que o escalonamento temporal dos investimentos é muito importante, uma vez que dele depende a correcta elaboração do Plano de Financiamento. Dever-se-ão harmonizar as datas de encomenda, recepção e pagamento a fornecedores, com datas de saque, mobilização de fundos próprios ou créditos negociados.

4.3.1. Imobilizado Corpóreo

O Imobilizado corpóreo é constituído pelos edifícios, equipamentos básicos, de transporte, administrativos e demais itens relacionados. Para apurar o seu custo devem pedir-se orçamentos aos fornecedores respectivos e estimarem-se com o máximo de rigor possível os que não for possível obter desta forma. Por outro lado, devem ser consideradas no custo, todas as despesas que dizem respeito ao imobilizado, ainda que por vezes tenham um carácter imaterial, como é o caso de seguros e direitos pagos sobre importação de máquinas.

4.3.2. Imobilizado Incorpóreo

Aqui incluem-se despesas tais como as relativas à constituição da empresa, trespasses, propriedade industrial e outros direitos, estudos e projectos, despesas de arranque e ensaio, recrutamento, formação de pessoal e publicidade.

A capacidade do empreendedor em elaborar correctamente o Plano de Investimento é aferida pela correcta calendarização do investimento, justificação de todas as rubricas que o compõem e a relevância das mesmas para uma completa e correcta implementação do projecto.

CCIA – CAE

Plano de Negócios – Resumo

4.3.3. – Descrição do Investimento

Este mapa destina-se unicamente à descrição dos bens mais significativos necessários à actividade da empresa; os valores aqui indicados não têm qualquer interligação com os restantes mapas.

4.3.4. - Investimento

Neste mapa, e para cada uma das rubricas que constituem o Imobilizado Corpóreo e Incorpóreo deve indicar os respectivos valores de investimento.

✓ **Imobilizado Incorpóreo:**

Deve agrupar e indicar os montantes em cada ano que prevê investir nesta rubrica, nomeadamente em:

- *Estudos e Projectos*
- *Assistência Técnica*
- *Outras Imobilizações Incorpóreas*

✓ **Imobilizado Corpóreo:**

Deve agrupar e indicar os montantes em cada ano que prevê investir nesta rubrica, nomeadamente e:

- *Terrenos e Recursos Naturais*
- *Infra-estruturas*
- *Adaptação e/ou Ampliação de Instalações*
- *Equipamento*
- *Equipamento de Armazenagem*
- *Equipamento de Laboratório e Ambiente*
- *Equipamento de Informática*
- *Equipamento Auxiliar e Administrativo*
- *Viaturas*
- *Outras Imobilizações Corpóreas*

NOTA – Para uma avaliação correcta e uniforme, só é permitido investimento nos 2 primeiros anos.

CCIA – CAE

Plano de Negócios – Resumo

4.3.5. Necessidades de Fundo de Maneio

Dado que o investimento nos primeiros anos de actividade pode não gerar Fundo de Maneio suficiente para a manutenção dessa actividade, este mapa, com base nos valores já introduzidos nos mapas anteriores, vai calcular se existem ou não necessidades de investimento em Fundo de Maneio. Essas necessidades a existirem devem ser tidas em consideração no cálculo do Investimento Total. Os cálculos neste mapa estão completamente automatizados.

4.3.6. Investimento Total

Este mapa é de cálculo automático tendo como base os valores introduzidos no mapa 4.3.4. Investimento, e os resultantes do cálculo efectuado no cômputo das necessidades de Fundo de Maneio. (Mapa 4.3.5. Necessidades de Fundo de Maneio)

4.3.7. Investimento a Amortizar e Cálculo de Amortizações

O quadro do Investimento a Amortizar decorre directamente do mapa 4.3.4. Investimento, já preenchido.

✓ Amortizações

Os valores neste quadro são calculados automaticamente, considerando as em cada rubrica as taxas máximas de amortização admitidas como custos fiscais. As taxas para o efeito encontram-se em Diploma próprio.

Assim, podemos concluir que o Plano de Investimento consiste na descrição e escalonamento temporal dos investimentos previstos. Destes irão fazer parte, não apenas as despesas em capital fixo corpóreo e incorpóreo, como também o fundo de maneio.

4.4. PLANO FINANCEIRO E DE FINANCIAMENTO

4.4.1. Plano Financeiro

O **plano financeiro** destina-se a dotar o negócio dos meios necessários à sua implementação. As Necessidades de Fundo de Maneio justificam-se pela necessidade de constituir stocks mínimos antes de iniciar a actividade e por outro lado existir um desfasamento entre os prazos de

CCIA – CAE

Plano de Negócios – Resumo

pagamento aos fornecedores e recebimento dos clientes. Semelhante desfasamento é verificado na relação existente entre os impostos a pagar ao Estado.

Assim, estamos em condições o completo apuramento do Plano Global de Investimento.

✓ **Função Financeira**

- ***Taxa de Juro Real P/Financiamentos de Curto Prazo*** – Nesta linha deve indicar as taxas (activas) de juro reais para financiamentos de curto prazo e a sua evolução em cada um dos anos de análise do projecto.
- ***Taxa de Juro Real P/Financiamentos de Médio e Longo Prazo*** – Nesta linha deve indicar as taxas (activas) de juro reais para financiamentos de médio e longo prazo e a sua evolução em cada um dos anos de análise do projecto.
- ***Taxa de Juro Real P/Aplicações de Tesouraria*** – Nesta linha deve indicar as taxas (passivas) de juro reais para aplicações de tesouraria e a sua evolução em cada um dos anos de análise do projecto.

$$\text{Taxa de Juro Real} = \text{Taxa de Juro} - \text{Taxa de Inflação}$$

- ***Imposto de Selo Sobre Juros*** - Nesta linha deve indicar a taxa de imposto de selo a incidir sobre os juros dos seus financiamentos ou aplicações.

✓ **Financiamento de Médio e Longo Prazo**

Este quadro é de preenchimento semi-automático. Deve começar por indicar o valor do Financiamento(s) a obter, e a sua distribuição temporal. Os cálculos dos capitais em dívidas, juros e serviço da dívida em cada período é calculado automaticamente.

Deve em seguida indicar os montantes de reembolso da dívida contraída, o que originará um novo cálculo do capital, juros e serviço da dívida já referidos.

✓ **Custos e Perdas Financeiras**

O cálculo de custos e perdas financeiras é automático e resulta da soma dos Encargos de Financiamento e de Funcionamento calculados com base nos elementos anteriores.

✓ **Proveitos e Ganhos Financeiros**

O cálculo destes montantes é automático e resulta de eventuais aplicações de excedentes de tesouraria.

CCIA – CAE

Plano de Negócios – Resumo

4.4.2. Plano de Financiamento

Em princípio, os fundos de que se dispõe são sempre escassos em relação aos fins a que se pretende sejam afectos, na verdade, o objectivo da Economia é precisamente resolver este dilema da melhor forma possível.

Basicamente há dois tipos de fundos a que se pode recorrer: ***Capitais Próprios e Capitais Alheios***. ***Os Capitais Próprios***: são constituídos, como o seu próprio nome indica, pelo Capital Social (meios monetários ou não com que os sócios entram para a empresa – Poupanças, instalações, viaturas, bens susceptíveis de hipoteca, empréstimos particulares, etc.), Prestações Suplementares de Capital, Auto-financiamento resultante dos meios libertos pelo projecto (Resultados Líquidos + Amortizações do Exercício) e Capital de Risco.

Os Capitais Alheios: podem dividir-se em dois tipos; ***de médio e longo prazo e de curto prazo***. Nos primeiros incluem-se hipotecas sobre as instalações, empréstimos bancários de financiamento, leasing, etc. Dos capitais de curto prazo fazem parte os saques, créditos de fornecedores, empréstimos de funcionamento por parte dos detentores de capital (sócios/accionistas) ou prestações suplementares, etc. Há também quem identifique cada um destes tipos de Capitais Alheios com, respectivamente, Capital de Financiamento e Capital de Funcionamento.

Para além destes, pode-se também muitas vezes recorrer a subvenções financeiras, mas há autores que não acham conveniente incluí-las logo nas projecções iniciais porque constituem um elemento de difícil previsão; podem não se concretizar ou serem recebidas muito para além do período previsto.

O Total dos capitais envolvidos não considera o Auto-Financiamento ainda que o mesmo seja apresentado. Entende-se, dado que o auto-financiamento resulta de contas previsionais que não deve ser considerado para cobertura financeira do Projecto.

4.5. ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÓMICA E FINANCEIRA

Esta análise é resultado de todo o plano desenvolvido em mapas anteriores e permite aos empreendedores analisar a viabilidade do seu plano em todas as suas componentes. A forma de

CCIA – CAE

Plano de Negócios – Resumo

construção desta folha de cálculo possibilita a simulação de todas as situações que os empreendedores pretendam implementar e a imediata quantificação dos efeitos na presente análise. A análise da rentabilidade de um projecto é uma condição básica preliminar da decisão de investimento e, em termos genéricos, consiste em apreciar, como atrás se disse, se as receitas líquidas de despesas associadas ao projecto compensam a despesa resultante do custo desse projecto, independentemente da sua localização.

Nesta análise utilizam-se vários métodos que se abordam de seguida.

MÉTODOS DE ANÁLISE:

O VALOR ACTUALIZADO LÍQUIDO (V.A.L.)

A TAXA INTERNA DE RENTABILIDADE (T.I.R.)

O PRAZO DE RECUPERAÇÃO DO CAPITAL (P.R.C.)

4.5.1. O Valor Actualizado Líquido (V.A.L.)

Qualquer método assenta no cálculo prévio dos *cash-flows* do projecto. Para chegar aos *cash-flows* é necessário dar os seguintes passos:

- ✓ **Cálculo das necessidades de fundo de manei**
- ✓ **Cálculo da demonstração de resultados**
- ✓ **Cálculo do *cash-flow***

O cálculo destes e de outros mapas aparece devidamente estruturado nos mapas que fazem parte da folha de cálculo. Calculados os *cash-flows* e recorrendo à noção de investimento – “sacrifício suportado hoje com o fim de ser recompensado no futuro” - é natural que a análise de rentabilidade do projecto passe pela comparação do investimento (sacrifício) com as receitas líquidas de despesas que se vão gerar ao longo da vida do projecto.

O método do VAL consiste em somar os *cash-flows* depois de os tornar adicionáveis, ou seja, depois de estes se encontrarem na mesma unidade de medida. Para que tal se verifique será necessário reportá-los ao mesmo período do tempo - técnica da actualização.

Teremos assim (para uma série de Cash-Flows CF_0, CF_1, \dots, CF_n), o que resulta a seguinte formula para o cálculo do VAL:

$$VAL(i) = -Inv.^{\circ} + \frac{CF_1}{(1+i)} + \frac{CF_2}{(1+i)^2} + \frac{CF_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{CF_n}{(1+i)^n}$$

Sendo: i - taxa de actualização.

CCIA – CAE

Plano de Negócios – Resumo

4.5.2. A Taxa Interna de Rentabilidade (T.I.R.)

A taxa interna de rentabilidade é a taxa de actualização que iguala o valor actual dos *cash-flows* esperados do investimento e as despesas do investimento.

O VAL é uma função de (i) com determinadas características. A análise destas características permite ter uma ideia acerca comportamento gráfico da função:

- ✓ A função não é linear (a sua representação gráfica não é uma recta);
- ✓ Quando (i) aumenta o VAL diminui;
- ✓ Não faz sentido falar de taxas de actualização (i) negativas ou nulas.

Nesta equação, parte-se do pressuposto de que os *cash-flows*, assim como as despesas de investimento, são conhecidas. É necessário encontrar o valor de (I), de modo a que o valor actual dos *cash-flows* seja igual ao valor do investimento inicial.

Como utilizar a TIR para análise de um projecto de investimento?

Por definição, a TIR é a taxa (i) para a qual o VAL = 0, assim, a fórmula para o efeito é a que se segue:

$$0 = -\text{Inv.}^{\circ} + \frac{CF_1}{(1+TIR)} + \frac{CF_2}{(1+TIR)^2} + \frac{CF_3}{(1+TIR)^3} + \dots + \frac{CF_n}{(1+TIR)^n}$$

O valor da TIR do projecto deverá ser comparado com o valor da taxa de rendimento requerida pelos investidores locais para projectos com o mesmo risco. No entanto será difícil encontrar projectos semelhantes. Uma possível solução passa pela comparação com a taxa de rendimento dos títulos do estado para a mesma duração.

Embora não inclua o risco do projecto, esta taxa dá-nos uma ideia das expectativas do mercado para a inflação futura.

4.5.3. O Prazo de Recuperação do Capital (P.R.C.)

É o tempo que demora a recuperar determinado capital que foi investido.

4.5.4. VANTAGENS E INCONVENIENTES DOS MÉTODOS CONFRONTO VALOR ACTUALIZADO LÍQUIDO (VAL) / TAXA INTERNA DE RENTABILIDADE (TIR)

- ✓ Vantagens da TIR:
 - A TIR é, de qualquer forma, um elemento técnico ligado ao projecto em estudo e só a ele;

CCIA – CAE

Plano de Negócios – Resumo

- Enquanto o valor actualizado líquido faz intervir, para lá das características técnicas do projecto, um elemento económico: a taxa de actualização que, na realidade, provém com frequência de uma escolha mais ou menos subjectiva.

Com o método da TIR, cada projecto é assim caracterizado pela sua própria taxa de rentabilidade interna, que sintetiza num elemento técnico (a TIR) o conjunto das suas outras características (montante do investimento, despesas e receitas de exploração, etc).

✓ **Inconvenientes da TIR:**

- A forma de cálculo da TIR é mais complexa do que a do cálculo do Valor Actualizado Líquido, na medida em que se procede por interacções sucessivas.
- O Método da TIR baseia-se na hipótese do investimento dos fluxos líquidos de tesouraria ligados à exploração a essa mesma taxa. Quando a TIR de um projecto é nitidamente maior que o custo dos capitais, esta hipótese afigura-se irrealista.

✓ **PRAZOS DE RECUPERAÇÃO DO CAPITAL**

Privilegiando a segurança em relação à rentabilidade, afigura-se ser o que melhor toma em consideração o conceito de Risco.

É evidente que, utilizado como método do cálculo de Rentabilidade, apresenta graves insuficiências, designadamente por não tomar em consideração os fluxos líquidos de tesouraria posteriores ao momento em que se dá a recuperação do capital investido.

Do que foi dito entende-se por que é que muitas vezes o PRC é utilizado, mas associado ao VAL e/ou à TIR.

4.5.5. A UTILIZAÇÃO DE UM PRÉMIO DE RISCO

Este método, também chamado método de Taxa de Actualização Ajustada, consiste em adicionar um prémio de risco ao custo do capital, calculando uma nova taxa de actualização que deve ser aplicada aos *cash-flows* do projecto. É praticado com frequência pelas empresas em função da enorme facilidade da sua aplicação.

Algumas empresas aplicam um prémio igual para todos os projectos, qualquer que seja o respectivo grau de risco. Tal prática é condenável, na medida em que, ignorando a relação que existe entre o grau de risco e o grau de rentabilidade, pode levar à selecção dos

CCIA – CAE

Plano de Negócios – Resumo

projectos mais arriscados, já que são precisamente os mais rentáveis que são mais arriscados também.

4.5.6. A ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

Uma das principais características (provavelmente a que lhe confere maior dificuldade) da análise de projectos de investimento é o seu carácter previsionial já que os projectos se desenvolvem num contexto de incerteza.

Esta existe desde logo no meio envolvente (económico, social, tecnológico, etc.) e, ainda que na análise do projecto sejam utilizadas as melhores técnicas de previsão no sentido de reduzir a referida incerteza, ela não pode eliminá-la completamente.

Uma segunda fonte de incerteza, é a que está associada aos riscos inerentes à empresa, particularmente dos associados à não adaptação da empresa às mudanças ou mesmo às perturbações que o investimento provocará no seu seio.

Tudo o que possa ser feito no sentido de reduzir os perigos associados à incerteza referida contribuirá decisivamente para o sucesso do projecto.

A análise da sensibilidade de um projecto às suas variáveis pretende avaliar em que medida um projecto de investimento (particularmente no que concerne aos seus indicadores de rentabilidade/viabilidade como exemplo o VAL e TIR) reage a alterações dessas variáveis.

Determinar-se-ão assim quais as variáveis às quais o projecto é mais sensível. Estas serão as variáveis mais importantes do projecto (*por isso qualificadas normalmente de variáveis críticas ou decisivas*), porque qualquer pequeno desvio verificado entre o valor previsto e o valor realizado pode ter um grande impacto na rentabilidade do projecto.

Tendo como pano de fundo o objectivo de diminuir as probabilidades de ocorrência de desvios com significado, a determinação das variáveis críticas de um projecto de investimento assume um papel essencial em dois momentos cruciais da vida de um projecto de investimento:

- ✓ No momento da previsão, essas variáveis devem ser rodeadas de todos os cuidados já que a primeira forma de minimizar a possibilidade de ocorrência de desvios é proceder a previsões com toda a dose de rigor possível;
- ✓ No período de realização do projecto, o controlo dessas variáveis deve ser particularmente apertado no sentido de que os eventuais desvios ocorridos possam ser

CCIA – CAE

Plano de Negócios – Resumo

rapidamente analisados e tomadas as decisões necessárias com o objectivo de eliminar as razões que lhes deram origem.

Para estas variáveis, e no sentido de tornar mais eficaz o controlo da sua evolução e consequentemente da viabilidade do projecto, é habitual e desejável que sejam determinados os chamados “limiares de rendibilidade”.

Estes constituem os valores mínimos (para variáveis proveitos) ou máximos (para variáveis custos) que as variáveis podem tomar sem que sejam posta em causa a viabilidade do projecto.

Determinam-se, efectuando simulações sucessivas para essas variáveis (descidas para variáveis proveitos e subidas para variáveis custos) até que o Valor Actualizado Líquido seja nulo ou até que a Taxa Interna de Rendibilidade seja igual à taxa de avaliação.

Testemunhando o que se dissemos imaginemos por exemplo que é conhecido o valor mínimo que a variável vendas pode tomar (ou a percentagem máxima em que podem baixar).

Trata-se de uma informação preciosa em matéria de controlo da realização do projecto já que fica a conhecer-se o intervalo no qual se devem localizar os valores da variável vendas para que o projecto se mantenha numa zona de viabilidade.

4.5.7. CUSTO MÉDIO E PONDERADO DO CAPITAL

A cobertura financeira de um projecto de investimento deverá ter em consideração as necessidades futuras do negócio. Tradicionalmente, os projectos são financiados através do recurso a capitais alheios e a capitais próprios, estando associado a esses capitais um custo específico.

Conhecidas as percentagens, relativamente ao total, de cada uma das formas de financiamento utilizadas e o respectivo custo (depois de impostos), pode-se então calcular o custo médio ponderado do capital. Este deve ser a base para a determinação taxa de avaliação dos projectos.

De salientar o facto de, face ao risco associado, o custo de oportunidade exigido pelos detentores dos capitais próprios é mais elevado para projectos no exterior.

Depois de determinar o custo médio do capital no estrangeiro, estamos aptos para descontar os *cash-flows* e para calcular VAL. A rentabilidade do projecto pode ser analisada na

CCIA – CAE

Plano de Negócios – Resumo

perspectiva de haver apenas um retorno global com a venda/encerramento da empresa no final da análise.

4.5.8. CÔMPUTO DO CASH-FLOW

Neste quadro, de preenchimento automático, são apresentados os valores dos parâmetros necessários ao cálculo dos diferentes indicadores. A taxa de avaliação do projecto é pré-definida. Não é possível automatizar completamente e para cada projecto o cálculo do Prazo de Recuperação do Capital. São no entanto apresentados os Cash-Flow actualizados, pelo que poderá facilmente efectuar esse cálculo, com base numa regra de 3 simples, como acima foi referido.

5. – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PREVISIONAIS

Este mapa é de preenchimento automático e apresenta para cada ano com base nos elementos que definiu, os Custos, Proveitos e Resultados Previsionais decorrentes da actividade da sua empresa.

6. – BALANÇOS PREVISIONAIS

Este mapa é de preenchimento automático e apresenta para cada ano com base nos elementos que definiu os Balanços Previsionais decorrentes da actividade da sua empresa.