



Como elaborar um Plano de Negócios

GUIA EXPLICATIVO

Índice

Introdução.....	2
A Estrutura do Plano de Negócios.....	3
1. Sumário Executivo.....	3
2. O histórico da ideia e/ou dos promotores.....	5
3. O Mercado Subjacente.....	6
4. A Nova Ideia e o seu Posicionamento no Mercado.....	7
5. O Projeto / Produto / Ideia.....	8
6. Estratégia Comercial.....	12
7. Gestão e Controlo do Negócio.....	14
8. Investimento necessário.....	16
9. Projeções Financeiras / Modelo Financeiro.....	17
A construção dos quadros.....	21
1. Regras de Utilização.....	23
2. Pressupostos.....	23
3. Projeções de Vendas ou Volume de Negócios.....	23
4. Mapa de Custo de Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas.....	25
5. Fornecimentos e Serviços Externos.....	25
6. Custos com o Pessoal.....	27
7. Investimentos.....	29
8. Investimento necessário em Fundo de Maneio.....	30
9. Financiamento.....	31
10. Demonstração de Resultados.....	33
11. Mapa de Cash Flow.....	34
12. Plano de Financiamento.....	35
13. Balanço.....	36
14. Indicadores Económico-Financeiros.....	37
15. Avaliação do Projeto.....	38

Introdução

O IAPMEI em parceria com o Sistema de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (SIDI), com entidades do ecossistema empreendedor e com agentes económicos, procura capacitar o talento nacional e os empreendedores de forma a melhorar as suas competências para que possam concretizar e desenvolver os seus projetos empresariais incorporando inovação, validando e transferindo tecnologia, viabilizando uma maior criação de valor, maior tempo de sobrevivência e melhores condições de sucesso.

Um dos passos fundamentais para essa capacitação, concretização e desenvolvimento de projetos empresariais é a criação do **Plano de Negócios e do seu Modelo Financeiro**.

Um Plano de Negócios é um plano base, essencial para a estruturação e defesa de uma nova ideia de negócios. Deve ser um plano que se foque nas linhas essenciais do projeto, que defina a alocação dos vários tipos de recursos, que esteja concebido para concretizar a ideia que se pretende implementar e para solucionar os problemas que inevitavelmente aparecerão.

Um Plano de Negócios deverá incluir um sumário, um objetivo, a identificação dos fatores-chave para o projeto ser bem-sucedido e análises de mercado e financeiras que sustentem devidamente a ideia que se pretende desenvolver. No mínimo, deverão ser incluídos os seguintes anexos:

1. Modelo Financeiro preenchido e adequadamente justificado;
2. Deverão ser criados anexos com informação de mercado relevante para fundamentar os vários pressupostos citados para elaboração das projeções de Vendas e Custos.
3. Declarações de impostos dos últimos 3 anos (para projetos sobre empresas já existentes);
4. Para negócios de *franchising*, uma cópia do contrato de franchise e todos os documentos de suporte fornecidos pelo franchisador;
5. Cópia da proposta de aluguer ou acordo de compra para construção do (s) espaço (s);
6. Cópia das licenças, patentes e outros documentos legais;
7. No caso de produtos, descrições e especificações técnicas;
8. Acordos de parcerias existentes, em caso aplicável;
9. CV's dos promotores.

A Estrutura do Plano de Negócios

Pode ser definida uma estrutura base para o plano de negócios. Utilizando a mesma, torna-se possível a elaboração de um documento simples, completo e de fácil percepção por parte de terceiros.

Estrutura de um Plano de Negócios:

1. Sumário executivo;
2. O histórico da Companhia e/ou dos promotores;
3. O mercado subjacente;
4. A nova ideia e o seu posicionamento no mercado;
5. O Projeto/ Produto/ Ideia
6. Estratégia Comercial;
7. Gestão e controlo do negócio;
8. Investimento necessário.
9. Projeções Financeiras / Modelo Financeiro

1. Sumário Executivo

Este é o capítulo mais importante de um plano de negócios. Deve sumarizar em não mais de 500 palavras toda a apresentação, que será mais detalhada nos capítulos seguintes. O sumário executivo é a primeira coisa a ser lida pelos potenciais investidores. Se o sumário executivo não for claro, pode desencorajar os analistas de rever o plano completo. A maioria dos financiadores recebe muito mais pedidos de financiamento do que aqueles em que pode investir, e por isso, não se dispõe a correr riscos potenciando situações duvidosas.

Existe um perigo real de que o sumário executivo venha a falhar a sua missão, dado que ele é, invariavelmente, o último capítulo a ser elaborado. Pode parecer que é uma coisa simples de ser escrita em uma ou duas páginas. É normal ser preparado depois de um lento e laborioso trabalho de elaboração do restante relatório, pelo que é compreensível que exista a tendência de o acabar o mais rapidamente possível. Quem o escreve está confiante de que contemplou todos os aspetos mais importantes do trabalho, e que, mesmo que alguma coisa falhe no sumário executivo, a informação se encontrará em alguma das restantes partes do plano. No entanto, não deverá assumir que os potenciais financiadores estarão dispostos a percorrer todo o relatório em busca de informações que considerem vitais.

Acima de tudo, dever-se-á ter presente que, nas poucas páginas do sumário executivo, deverá estar contida a mensagem mais poderosa e persuasiva de todo o documento.

Por isso, é crucial o esforço extra de verificar que este se encontra completo e claro. Será de grande utilidade que ele seja revisto por alguém que seja neutro e que goze da confiança de quem o elaborou.

O documento deverá ser bem apresentado, bem impresso e ter um formato de fácil leitura.

Só os números mais importantes deverão ser usados para tornar a situação o mais forte que seja possível.

Deverá ainda ser dada cuidadosa atenção para evitar erros de gramática e dispensáveis erros de escrita, uma vez que estes tendem a ter um efeito negativo desproporcionado.

Pontos essenciais a focar no Sumário Executivo:

- Qual é o nome do negócio e a sua área de atividade?
- Qual a missão?
- Qual é o âmbito do negócio e o mercado potencial para os seus produtos?
- Porque constitui uma proposta inovadora e vencedora?
- Quais os recursos, humanos e financeiros que são necessários?
- Qual o prazo previsto para começar a apresentar lucros?
- Quais são os pontos fortes e fracos do projeto?
- Quais as suas referências e a sua experiência relevante para o projeto concreto?

2. O histórico da ideia e/ou dos promotores

O histórico da empresa ou a experiência empresarial do empreendedor, devem ser apresentados.

Os pontos mais importantes a salientar são:

- Como é que o projeto surgiu e como é que foi introduzido na companhia. É uma empresa nova ou não e, se sim, porque é que se decidiu criar uma.
- De que forma é que a experiência passada dos empresários pode contribuir para o sucesso do projeto? Têm experiência de gestão? Conhecem em profundidade a área de negócio?
- Quais são os pontos fortes e os pontos fracos do projeto na ótica dos seus promotores?

A Missão

A missão é uma declaração global que define os objetivos gerais da companhia, expressando os propósitos fundamentais da gestão no seu conjunto, fornecendo linhas gerais de desenvolvimento. É o ponto de partida para a definição dos objetivos fundamentais da companhia.

O principal objetivo desta declaração é dar resposta à seguinte questão: “Porque é que a empresa existe?”; assim como, dar aos empregados e parceiros uma noção clara do que é a empresa, melhorando os seus objetivos de longo prazo e explicitando como o seu desempenho deve ser dirigido por forma a alcançar esses mesmos objetivos.

Para além do nome, formato legal, etc., uma companhia define-se essencialmente pela sua Missão de Negócio.

3. O Mercado Subjacente

O mercado é a “arena” onde os planos da empresa irão ser levados a cabo. É muito importante definir o mercado para o novo produto em termos de dimensão, estágio de desenvolvimento, tipos de clientes e de competidores.

Quantos clientes existem e qual a sua influência no mercado?

O tamanho do mercado ou o consumo anual do produto será definido em termos do âmbito do projeto em consideração. O tamanho do mercado pode ser avaliado pelo nível do consumo do produto numa dada cidade, país, grupo de países ou no mundo inteiro ou, alternativamente, em segmentos bem definidos de clientes com determinadas características.

A acrescentar ao tamanho global do mercado, é importante ter claro o estágio de desenvolvimento do mesmo.

Existe um padrão natural de evolução para a maior parte dos mercados e o estágio do ciclo em que o mercado se encontrar irá afetar significativamente a estratégia de negócio que deve ser adotada.

Para ter dados mais concretos, procure as associações empresariais e outras que analisam e acompanham os mercados relevantes para a sua ideia/produto. Procure publicações especializadas. Peça às Entidades Financeiras com que trabalha para lhe fornecerem informação pública sobre esse mercado e as Empresas que nele se movimentam. Se a dimensão do projeto o justificar, envolva Empresas de Estudos e Análise de Mercado e faça análises específicas para este caso.

Garanta que a fundamentação que apresenta é sustentada em factos e, sempre que possível, em dados de mercado criados por entidades credíveis.

A análise do mercado subjacente é essencial para dois efeitos:

- Fundamentar a viabilidade base da ideia/produto em causa;
- Traduzir o conhecimento específico dos promotores sobre o mesmo, um dos fatores mais fundamentais para os potenciais investidores.

4. A Nova Ideia e o seu Posicionamento no Mercado

Esta é uma apresentação sumária do negócio proposto e dos executivos que estão a fazer a candidatura ao financiamento. O objetivo é dar confiança aos potenciais financiadores, fazendo-os crer que este é um negócio financeiramente sustentável e que os executivos possuem as necessárias qualificações empresariais e de gestão.

Qualquer parceiro/financiador tem de avaliar primordialmente três aspetos não financeiros da sua ideia:

1. O produto/serviço e o seu mercado;
2. Os recursos físicos e de produção necessários;
3. A capacidade de gestão do negócio dos promotores.

Essencialmente, o avaliador tentará perceber se a equipa terá capacidade para transformar a nova ideia em vendas que possam gerar a margem prevista.

A informação fornecida deverá incluir um sumário dos mais recentes resultados comerciais (para casos de expansão), o estatuto legal do negócio previsto ou existente, um organigrama e a biografia dos executivos realçando as experiências mais relevantes para o projeto em avaliação e os objetivos da empresa.

Se estamos a falar de um *Start-up Plan* não é, obviamente, possível basear a credibilidade e solidez no histórico da empresa. Neste caso, será necessário colocar a ênfase no percurso dos seus sócios fundadores, na sua capacidade para assumir os riscos decorrentes daquilo a que se propõem e para a implementação dos planos definidos.

Se puder usar referências pessoais relevantes, indique-as garantindo que obtém antecipadamente a autorização para tal.

5. O Projeto / Produto / Ideia

Resumo do projeto e sumário das atividades a serem desenvolvidas

Esta secção deve descrever numa forma curta mas completa o estágio de desenvolvimento do projeto, sobretudo dos principais objetivos já atingidos.

A ênfase deverá ser dada ao produto/serviço, incluindo temas como patentes e/ou licenças, bem como a uma descrição exata do processo produtivo.

Todas as atividades necessárias ao lançamento do produto devem estar descritas por cada atividade, todas as ações necessárias. Este último item é de crucial importância, uma vez que esta é uma das áreas onde os intervenientes tendem a ser demasiado otimistas, levando a que se subestimem os custos envolvidos e/ou o tempo de desenvolvimento.

É essencial ser realista e ter em conta todas as possíveis dificuldades, para que estes factos possam ser traduzidos nas projeções financeiras.

Como exercício de reflexão, e apesar de poder não ser explícito no plano de negócios, será aconselhável para cada atividade ou ação estabelecer os intervenientes de quem estes dependem (no caso de recursos externos), definir os possíveis constrangimentos, e como deverá cada um agir nesse contexto.

Por outro lado, deve ser considerado o tempo alocado a cada atividade, com e sem constrangimentos, e considerado como tempo efetivo a soma dos dois.

Reserve sempre algum tempo e esforço adicional (20% do total) para problemas e desvios não previstos – a chamada margem de risco de implementação.

Motivação e objetivos dos intervenientes no processo

O desenvolvimento de um projeto é com frequência comparado ao nascimento e crescimento de uma criança. Se não lhe for dado amor nos bons e maus momentos não será possível obter o resultado desejado.

Normalmente, quando um projeto começa, só tem um ativo: as pessoas que o promovem e a sua motivação e força de vontade.

A motivação com que cada interveniente enfrenta o projeto e, em particular, o tempo que deseja atribuir-lhe, são variáveis importantes para o sucesso do mesmo.

Os fatores de motivação variam muito e podem resultar de afinidades com o projeto, da experiência profissional, do conhecimento de mercado, da possibilidade de ganhar mais dinheiro e de considerações pessoais de várias ordem como sejam da possibilidade de ser útil, da possibilidade de ser independente (não ter de responder a um patrão), da possibilidade de criar empregos, etc.

Normalmente é a complementaridade das várias motivações dos empreendedores que acaba por sobressair ao longo do tempo e permitir o sucesso do mesmo.

Para minimizar problemas futuros, deixe claros, nesta secção, os níveis de envolvimento efetivos de cada um dos promotores, o papel previsto, etc.

Pontos críticos no desenvolvimento do projeto

Devem ser, depois, mencionados os aspetos críticos do desenvolvimento do projeto ou seja, os aspetos que podem condicionar o desenvolvimento do mesmo.

A reflexão sobre os pontos críticos permitirá antecipar as ações necessárias e os recursos que deverão ser mobilizados, reduzindo o risco associado ao projeto. Por exemplo, se o fornecedor de determinado material é fundamental para a empresa garantir o prazo de entrega ao cliente, isso torna-o diferente dos outros fornecedores. Deve-se tentar conseguir uma parceria com o fornecedor ou tentar encontrar uma lista alternativa de fornecedores que possam garantir o cumprimento dos prazos.

Por outro lado, a análise dos pontos críticos deve permitir que os promotores se preparem, mesmo que não seja por escrito, para planos de contingência (ou seja, como agir se surgirem situações inesperadas), de forma a minimizar os riscos do projeto.

Produto / Serviço

Esta é, provavelmente, a secção em que o promotor está mais à vontade e o leitor menos familiarizado.

Devem ser feitos todos os esforços para explicar a tecnologia envolvida em termos simples e para explicar a **Proposta Única de Valor** da invenção ou ideia. Esta preocupação é transversal ao *Start Up Plan*, *Later Stage Plan* e *Turnaround Plan*.

Esta secção deve responder a questões relacionadas com “o que é o produto ou serviço”, e “porque é que todos o vão comprar”.

Em termos de Marketing, os produtos podem ser divididos, de uma forma rudimentar, em duas classes básicas:

1. *Market pull*
2. *Product push*

O tipo de produto “*Market Pull*” é definido como tendo sido concebido em resultado de uma necessidade de mercado identificada e não satisfeita.

O produto “*Push*” nasce em resultado de uma invenção ou do desenvolvimento para o qual se procura encontrar uma aplicação. Tipicamente, o produto *push* provém de um trabalho de pesquisa da empresa ou do departamento de *R&D* enquanto processo de inovação (p. ex. a invenção do polietileno). Este pode ser totalmente novo, uma extensão de um produto existente ou, muitas vezes, um desenvolvimento e separação de um negócio já estabelecido, num processo normalmente designado por *spin-off*.

Qualquer um destes tipos de produto pode ter sucesso mas diz a experiência que a taxa de sucesso para os produtos do tipo *pull* é significativamente maior do que para os produtos do tipo *push*.

Com frequência, um produto é criado como resultado da combinação destas duas aproximações.

A Produção

No caso de produtos que implicam a existência de um processo produtivo físico, com materiais, máquinas, etc., este processo deve estar detalhado em todas as componentes essenciais para o arranque e/ou lançamento do projeto.

A produção pode implicar compromissos significativos com investimento de capital para espaço e equipamentos, o que pode obrigar a financiamentos elevados.

Para uma pequena empresa ou associação, isto pode implicar riscos demasiado elevados que podem tornar o projeto não atrativo para os potenciais financiadores.

É possível reduzir o capital exigido através de subcontratação de produção a outras empresas e através de instrumentos financeiros de aquisição/aluguer de certos tipos de equipamento e maquinaria. No entanto, estas estratégias devem ser ponderadas contra a necessidade de se conseguir um nível de produção suficientemente elevado e de qualidade, por forma a satisfazer os clientes. Os potenciais investidores irão querer comprovar que foi conseguido um bom compromisso entre a contenção do capital necessário e as soluções escolhidas, e analisar se estas soluções poderão originar problemas na produção e no fornecimento de matéria-prima quando a empresa começar a operar.

O plano deve identificar que mecanismos de controlo de produção estão previstos em áreas fundamentais como o nível de *stocks*, matéria-prima e produto acabado.

Todos os custos associados à produção têm de ser claramente refletidos nas projeções do Plano de Negócios, de forma a produzir projeções de *cash-flow* fiáveis que resultam num plano sólido e adequado.

Em anexo ao plano de negócios e relativamente a esta secção, devem ser incluídas descrições técnicas relevantes e licenças/patentes, quando aplicável.

- Será você a produzir o produto ou irá subcontratar esse trabalho?
- Qual é exatamente a maquinaria necessária e qual é o seu custo?
- Temos uma definição clara do processo produtivo?
- Quais são os custos de produção?
- Qual a quantidade de matéria-prima que tem de ser adquirida. Será ela armazenada ou comprada? Quais são os seus fornecedores? Que relação tem prevista com eles?
- Qual é o tempo de entrega após a ordem de compra?

6. Estratégia Comercial

Após termos definido claramente nas secções anteriores a **Proposta Única de Valor** do projeto, dever-se-á demonstrar como a empresa pensa apresentá-la ao mercado.

O primeiro passo essencial e óbvio é estabelecer um preço para o produto. Se este é completamente novo, isto poderá causar algumas dificuldades. No entanto, é normalmente possível determinar um preço com base no valor acrescentado que o produto irá oferecer ao seu consumidor.

Agregando todos os custos associados à produção, marketing e distribuição do produto numa base unitária criamos o valor mínimo para o produto. Este é o valor a partir do qual devemos depois estabelecer o valor final com base em margens típicas de mercado ou análises de valor acrescentado percebido pelo Cliente.

O desenho do processo de vendas (Marketing) deve ser iniciado assim que o desenho das componentes operacionais estiver completo e o preço definido.

O Marketing é o processo no qual se identificam e quantificam as necessidades do cliente e se define uma estratégia clara para as satisfazer, envolvendo, se possível, profissionais com experiência nesta área.

Após definida a estratégia de Marketing, deverão ser definidos e implementados os circuitos e canais de vendas que são a base do processo de comunicação com o potencial comprador.

Os elementos essenciais deste tipo de estratégias incluem:

- A identificação de um leque suficientemente grande de potenciais clientes;
- A criação de segmentos de clientes alvo, de acordo com critérios de segmentação a definir caso a caso;
- A escolha dos canais que deverão ser explorados: diretos como Vendedores, Canal Telefónico ou Lojas Próprias ou indiretos como alianças com parceiros de distribuição, etc.;
- Desenvolvimento dos elementos de Imagem e Comunicação;
- Desenvolvimento de uma Estratégia de Vendas eficaz, antecipando argumentos contra as resistências e as objeções;
- Montagem e Formação das Forças de Vendas;
- Identificação das ações de Marketing relevantes.

Deverá assim ser criado um plano que contemple as ações a desenvolver, as forças de vendas a envolver, os distribuidores, os agentes, formas de aconselhamento e a produção de meios publicitários adequados. A gestão e monitorização deste plano tem de ser efetiva, por forma a assegurar que são executadas as ações em causa, com a periodicidade certa, e que os resultados são devidamente alcançados.

7. Gestão e Controlo do Negócio

Um dos papéis essenciais do Plano de Negócios é também demonstrar aos potenciais financiadores que o negócio será devidamente controlado a partir do momento que seja iniciado.

Será necessário produzir relatórios regulares, que são úteis tanto para a gestão da empresa como para entidades terceiras como auditores, inspeção fiscal e bancos.

Existe a tendência para as pequenas empresas considerarem que uma documentação adequada e mesmo a contabilidade são uma perda de tempo que tem de ser feita apenas para obedecer a requisitos legais.

Ao contrário, hoje é reconhecido em todos os mercados avançados que um adequado sistema de governo e controlo - ajustado à dimensão de cada empresa - é uma componente essencial do valor da referida empresa e/ou projeto.

Os gestores da nova empresa precisam de saber/poder determinar quais são os indicadores do sucesso da atuação em cada um dos sectores da empresa.

Os departamentos devem ser instruídos a recolher com a periodicidade adequada a informação relevante e a apresentar as conclusões de forma simples mas relevante para a compreensão do que se passa a cada momento.

A informação, clara e facilmente utilizável, deve permitir que se possam tomar ações em tempo útil no sentido de corrigir situações que o exijam.

As três áreas fundamentais onde o controlo é imprescindível desde o início e onde deve incidir a maior atenção são:

- Vendas
- Produção
- Informação Financeira

As informações sobre as vendas devem ser convenientemente recolhidas e processadas pelo responsável da equipa de vendas ou por sistemas automatizados, no caso de projetos mais complexos. A informação necessária pode incluir relatórios sobre as vendas por tipo de produto, as vendas por cada cliente, vendas por delegado/ vendedor, vendas originadas por visitas, e vendas realizadas por contacto telefónico. Fichas de cliente serão necessárias para

indicar as visitas e telefonemas efetuados, as vendas realizadas e opiniões manifestadas. Se relevantes, podem considerar-se outros tipos adicionais de relatório.

Atualmente, existem soluções de *software* que asseguram uma adequada gestão de todo este ciclo (CRM) a custos muito acessíveis e recomenda-se a sua avaliação e instalação, pelo menos, para projetos muito dependentes de forças de vendas numerosas ou com razoável dispersão geográfica.

Devem também ser criados relatórios para analisar os custos, eficiência, rapidez e qualidade de produção, o tempo necessário para produzir componentes individuais, taxas de desperdícios, e a taxa de produção de cada uma das máquinas, custos com materiais e de energia. Estes serão tendencialmente analisados pelo Departamento de Produção, mas também têm de ser facilmente perceptíveis para aqueles que, dentro da companhia (como o Departamento Financeiro), os devem analisar dentro do contexto total dos custos do negócio e da informação de gestão.

Na área do Controlo Financeiro, será necessário decidir se o negócio terá dimensão suficiente para que seja necessário criar um Departamento Financeiro ou de Contabilidade próprio ou se estas atividades podem ser efetuadas por especialistas externos. A opção interna é a mais desejável para uma empresa que planeie atingir uma dimensão razoável. No entanto, se os recursos são escassos no início, a alternativa poderá ser o de aproveitar alguém dentro da empresa que possa realizar as funções contabilísticas essenciais numa base diária, e usar depois uma firma de Contabilidade que processará a informação numa base regular. O aumento do negócio e da sua complexidade deverá implicar a criação de um Departamento Financeiro que terá por missão assegurar todos os circuitos e a produção de toda a informação relevante para uma adequada gestão a este nível.

Alguns elementos fundamentais do ponto de vista Financeiro:

- Que tipo de contabilista e forma de contabilidade é que foi escolhido?
- Que tipo de controlo de informação será produzido e com que frequência?
- Que outros tipos de controlo do negócio vão ser implementados (produção, pessoal, qualidade, ambiental...)?
- Que sistemas de informação se vão usar?
- Quem serão os auditores?

8. Investimento necessário

Os passos anteriormente dados conduzem, normalmente, a que haja informação suficiente para permitir aos potenciais investidores uma tomada de decisão.

É, no entanto, comum recorrer também a um aconselhamento sobre quais as potenciais estruturas de financiamento.

Em termos gerais, as principais opções disponíveis são as participações no Capital da Empresa (pelos promotores ou entidades terceiras como as entidades de Capital de Risco) ou o financiamento com Capital Alheio, que pode revestir várias formas de dívida: emissões obrigacionistas, empréstimos a curto e longo prazo, papel comercial, etc.

Na altura da escolha das potenciais formas de financiamento, será necessário especificar qual a necessidade de capital de base e os fundos necessários para a compra das instalações, do equipamento e de todo o tipo de investimento inicial necessário. O período de financiamento deve ser especificado e também se este investimento pode ser faseado ou se deverá ser feito de uma única vez.

A componente de financiamento assegurada pelos promotores tem de ser especificada, uma vez que esse é, normalmente, um pré-requisito assumido pelos potenciais financiadores: que os promotores possuam um nível de compromisso satisfatório dos seus próprios recursos antes que os financiadores estejam dispostos a avançar com mais fundos.

9. Projeções Financeiras / Modelo Financeiro

As projeções financeiras básicas: Vendas, Projeções de *Cash-flow* e Rentabilidade serão o último elemento vital para a determinação da viabilidade e atratividade da sua ideia para parceiros e potenciais investidores.

Recomendamos que nesta parte, se possível, recorra ao apoio de alguém com formação nesta área.

Os **conceitos fundamentais** são os seguintes:

- **Projeções de Vendas (Sales Forecast)**

As projeções de vendas são a base fundamental da componente quantitativa do seu plano de negócios, não devem ser uma série de números caídos do céu como resultado de “boas intenções”.

Esta é uma área que recebe sempre atenção especial dos potenciais financiadores durante a apreciação da candidatura e que será alvo de inúmeras análises e questões. As projeções têm necessariamente de ser suportadas pela informação descrita nos capítulos precedentes (dimensão do mercado, necessidades dos clientes, segmentação de clientes, estágio de desenvolvimento do mercado, forças e fraquezas dos concorrentes...).

Será também essencial acrescentar uma projeção consistente das atividades comerciais correntes da empresa necessárias para suportar as projeções de vendas, como o volume de ordens de compra, níveis de venda para com os clientes chave, histórico do crescimento do mercado dentro daquele sector de atividade, etc., especialmente para os casos de projetos de expansão ou viabilização.

Alguns pontos fundamentais:

- O negócio tem ordens de compra confirmadas? Que pesquisa de mercado existe para suportar as projeções de vendas?
- Quais e quantos são os clientes que deverão fazer compras durante o primeiro ano?
- Preparou projeções de vendas para cada grupo principal de produtos?
- Preparou um sistema de atualização de projeções de vendas com intervalos regulares?

- **Projeções de Cash Flow (Cash Flow Forecast)**

Uma vez preparadas as projeções de vendas, é possível calcular as projeções de *cash-flow* para o horizonte temporal do seu Plano de Negócios. Estas serão, essencialmente uma estimativa da posição líquida de Tesouraria da Empresa numa base mensal. A projeção de *cash-flow* vai possibilitar o cruzamento entre entradas de fundos, vindas das Vendas (Receitas) e as Despesas previsíveis: custos fixos, como rendas, salários, juros de empréstimos, etc., ou custos variáveis, como o custo de matérias-primas.

Alguns destes pagamentos ocorrerão numa base mensal, enquanto outros terão intervalos mais irregulares, como as compras de materiais ou investimentos de capital nos edifícios e em equipamento, criando desfasamentos entre as entradas e saídas de fundos.

Normalmente haverá ainda um desfasamento temporal típico entre a compra das matérias-primas, a produção, a venda e o recebimento dos clientes. Grande parte dos clientes espera poder pagar, por exemplo, a 30, 60 ou 90 dias após a entrega da mercadoria, consoante o sector de atividade. A empresa precisa de ser capaz de financiar o custo da compra dos materiais necessários ao processo produtivo e eventuais tempos de armazenagem, apesar das condições de pagamento dos seus clientes.

É, por isso, frequente acontecer que muitas empresas tenham *cash-flow* fortemente negativo apesar de ter um nível positivo de valor de vendas e mesmo de resultados. Isto acontece sobretudo no caso de empresas jovens, quando o investimento de capital e os custos associados ao início de atividade podem pesar significativamente em valores de Vendas ainda não muito elevados.

É essencial contemplar no plano de negócios uma provisão de fundo de maneio suficiente, quer em forma de capital próprio, quer em financiamentos bancários, para cobrir os encargos relacionados com este ponto.

- **Projector de Break-Even (Break-Even Forecast)**

A última confirmação sobre a viabilidade de um negócio é dada pela demonstração do “*break-even point*”, que ocorre - de uma forma simplificada - quando o valor das receitas é igual à soma dos custos fixos e dos custos variáveis, ou seja, quando começam a existir resultados operacionais positivos.

Os custos fixos provêm dos pagamentos regulares, que não são afetados por mudanças de curto prazo do nível das vendas. Incluem-se aqui rubricas como custos administrativos, rendas, taxas, pagamentos de juros de empréstimos.

Os custos variáveis incluem pagamentos que variam tipicamente em proporção com o volume de vendas. Exemplos disto são custos com materiais e energia.

A decisão sobre se o custo da mão-de-obra é um custo fixo ou variável deve se feita consoante o tipo de negócio em questão. Em alguns casos, o trabalho pode ser avaliado numa base de “*freelance*” ou de subcontratação, por forma a cumprir tarefas específicas. Em outros casos, a empresa pode reter um tipo de força de trabalho com um elevado nível de especialização, e então não será possível diminuir ou aumentar os custos laborais em linha com as flutuações dos fluxos de vendas.

Como foi anteriormente mencionado, os promotores do negócio deverão também prestar uma forte atenção ao tipo de custos estruturais em que irão incorrer. A instalação de uma fábrica requer um investimento de capital significativo e é possível calcular quanto tempo será necessário para cobrir este investimento com o valor das vendas.

Um caminho alternativo poderia ser subcontratar a linha de montagem dos componentes, situação em que o custo variável dos componentes comprados será mais elevado que os custos fixos do primeiro caso, mas o *break-even* seria conseguido muito mais cedo.

Em termos gerais, quanto mais cedo o *break-even* é alcançado, mais atrativo é o negócio para os potenciais financiadores.

É necessário calcular um número de cenários de *break-even* alternativos (os melhores e os piores), testando a sensibilidade dos resultados da Empresa a variações dos fatores básicos de produção. Consegue-se isto pela repetição dos cálculos assumindo diferentes valores de Receitas e de custos diretos e variáveis.

As projeções de resultados devem ser analisadas, por exemplo, pelo efeito da redução do valor das vendas em 10% acompanhadas por um aumento de 10% no valor dos custos. Outras variações devem ser experimentadas em função das variáveis base do negócio a fim de estabelecer as fronteiras a partir das quais o negócio deixa de ser viável. Estas são as chamadas Análises de Sensibilidade.

Noções fundamentais a assegurar:

- Baseado nas suas projeções financeiras, que fundos necessitará para iniciar o seu negócio e quando prevê que comece a ter Receitas da sua atividade;
- Baseado no seu *cash-flow forecast*, fundamente quando necessitará das várias entradas de fundos previstas;
- Quanto capital irá investir?
- Onde espera você ir arranjar os outros fundos? Empréstimos? Aumentos de capital?
- Que ações ou outros bens estão eventualmente disponíveis como caução?
- Como pode o negócio falhar e qual o nível de risco?
- Como é que tenciona gerir ou minimizar esses riscos e quais as suas consequências?
- O que está a oferecer a um investidor externo?
- Que saídas/possibilidades de venda estão disponíveis para um investidor e ao fim de quantos anos?

O Modelo Financeiro do Plano de Negócios

Por forma a facilitar o seu trabalho, desenvolvemos um modelo base, que lhe permitirá elaborar toda a componente financeira de um Plano de Negócios padrão, ou seja o Modelo Financeiro do Plano de Negócios.

Poderá, obviamente, usar outros modelos, mas o modelo aqui indicado será suficiente para o ajudar a começar e estabelecer uma excelente base para a discussão com potenciais parceiros.

A elaboração desta componente, mais do que se concentrar em explicações teóricas mais elaboradas – que poderá encontrar em inúmeros manuais de análise financeira disponíveis em qualquer livraria - está definida por forma a permitir um preenchimento gradual da informação necessária, para que no fim do exercício, você disponha de toda a informação necessária para a elaboração do seu Plano de Negócios.

Este modelo é adequado para simular a criação de uma nova empresa ou para simular a realização de um novo investimento numa empresa já existente, mas não entra em linha de conta com o histórico financeiro.

A construção dos quadros

O Modelo Financeiro do Plano de Negócios e as demonstrações financeiras previsionais foram elaborados em Excel, numa lógica de *Workbook*, com várias folhas. As folhas comportam os seguintes quadros:

1. Regras de Utilização
2. Pressupostos
3. Projeções de Vendas ou Volume de Negócios
4. Mapa de Custo de Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas
5. Fornecimento e Serviços Externos
6. Custos com o Pessoal
7. Investimentos
8. Investimento em Fundo de Maneio necessário
9. Financiamento
10. Demonstração de Resultados (P&B)
11. Mapa de Cash Flows
12. Plano Financeiro
13. Balanços
14. Indicadores Económico-Financeiros
15. Avaliação do Projeto

As regras básicas para esta utilização estão descritas na própria *worksheet*, no 1º *folder* denominado “Regras de Utilização”.

Todos os quadros foram construídos contendo uma zona de *input* (a branco) em que o utilizador preenche os pressupostos relativos a cada um dos quadros e uma zona de cálculos e fórmulas pré preenchidas, onde não deverá haver introdução de valores pelo utilizador. Os valores que se encontrem em azul poderão ser alterados, mas dentro dos mesmos parâmetros.

Sempre que exista a necessidade de quadros auxiliares, eles poderão ser elaborados em cada uma das folhas, no entanto, os valores que daí resultarem deverão obrigatoriamente ser *linkados* para a respetiva zona de *input*, respeitando as fórmulas que o quadro tem pré-definidas.

Em seguida, passamos a descrever as regras de preenchimento de cada um dos quadros referidos.

1. Regras de Utilização

Apresentam os elementos básicos de preenchimento do modelo na própria *worksheet*.

2. Pressupostos

Neste quadro, estão os pressupostos base e as regras previsionais como sejam as taxas de crescimento estimadas, as taxas de juro e de atualização, prazo médio de pagamentos, entre outros. Em caso de dúvidas no preenchimento destes valores, sugerimos uma consulta com o seu Banco, que normalmente tem os valores mais usados no mercado.

3. Projeções de Vendas ou Volume de Negócios

Este quadro é provavelmente o mais importante e em simultâneo o mais difícil de preencher. Trata-se do principal objetivo da empresa, é a sua razão de existir.

É pedido ao utilizador que inclua as vendas e prestação de serviços, divididas em segmentos e que introduza, no caso de se tratar de vendas de mercadorias ou produtos, as quantidades previstas e o respetivo preço de venda unitário, para os anos do projeto. De notar que no ano 0, deverá existir o maior conservadorismo possível, decorrente do facto de estarmos perante o ano de arranque do projeto. No caso de se tratar de uma empresa de prestação de serviços deverão ser estimados os valores globais previstos.

Os quadros estão preparados para gerar os cálculos agregados necessários.

Vendas + Prestações de Serviços

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Taxa de variação dos preços						
VENDAS - MERCADO NACIONAL						
Produto A *	0	0	0	0	0	0
Quantidades vendidas		0				
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Produto B *	0	0	0	0	0	0
Quantidades vendidas		0				
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Produto C *	0	0	0	0	0	0
Quantidades vendidas		0				
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Produto D *	0	0	0	0	0	0
Quantidades vendidas		0				
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	0	0	0	0	0	0
VENDAS - EXPORTAÇÃO						
Produto A *	0	0	0	0	0	0
Quantidades vendidas		0				
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Produto B *	0	0	0	0	0	0
Quantidades vendidas		0				
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	0	0	0	0	0	0
* Produtos / Famílias de Produtos / Mercadorias						
NOTA: Caso não tenha conhecimento das quantidades, colocar o valor das vendas na linha das "Quantidades Vendidas" e o valor 1 na linha do "Preço Unitário".						
PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL						
Serviço A		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
Serviço B		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
Serviço C		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
Serviço D		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
TOTAL	0	0	0	0	0	0
PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES						
Serviço A		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
Serviço B		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
Serviço C		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
Serviço D		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
TOTAL	0	0	0	0	0	0
TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL	0	0	0	0	0	0
TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES	0	0	0	0	0	0
TOTAL VENDAS	0	0	0	0	0	0
IVA VENDAS	23,00%	0	0	0	0	0
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	0	0	0	0	0	0
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES	0	0	0	0	0	0
TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS	0	0	0	0	0	0
IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	23,00%	0	0	0	0	0
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	0	0	0	0	0	0
IVA	0	0	0	0	0	0
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	0	0	0	0	0	0
Perdas por imparidade	%	0	0	0	0	0

4. Mapa de Custo de Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

Este quadro permite definir claramente as principais componentes de Custo de Produção do Projeto.

		EMPRESA: XPTO, Lda					
		Euros					
CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas							
CMVMC	Margem Bruta	2016	2017	2018	2019	2020	2021
MERCADO NACIONAL							
Produto A *							
Produto B *							
Produto C *							
Produto D *							
MERCADO EXTERNO							
Produto A *							
Produto B *							
TOTAL CMVMC							
IVA	23,00%						
TOTAL CMVMC + IVA							

NOTA: Mapa construído caso a caso:

- Introduzir a Margem Bruta directamente, quando conhecida e passível de ser utilizada, ou efectuar a respectiva fórmula de cálculo;
- Efectuar os cálculos auxiliares considerados necessários para alcançar a o nível de matéria-prima por unidade produzida e introduzir manualmente os valores;
- Caso não seja possível alcançar o nível do consumo de matéria-prima por produto, introduzir o valor do custo total, após a realização dos respectivos cálculos auxiliares.

NOTA 2: Está disponível uma folha para cálculos auxiliares. Contém mapas para cálculo do CMVMC de projectos industriais.

5. Fornecimentos e Serviços Externos

Este quadro expressa os fornecimentos e serviços prestados por entidades externas à empresa no âmbito da sua atividade normal. Dentro destes, existem duas categorias: aqueles que são estruturais e que não dependem da atividade da empresa (e que designamos de **custos fixos**) e os que são função da atividade da empresa (que designamos de **custos variáveis**).

Assim, é solicitado ao utilizador, na zona de *input*, que defina para cada uma das rubricas se se trata de um custo fixo, de um custo variável ou de um custo com componentes mistas. Para tal, deverá defini-lo em termos de valores percentuais, nas colunas aplicáveis.

Para o **Ano 0**, deverá ser referido o número de meses a considerar.

Para os anos seguintes, deverá ser incluída a taxa de incremento anual.

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

					2016	2017	2018	2019	2020	2021
Nº Meses					6	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento						3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Subcontratos	23,0%	100,0%								
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23,0%	100,0%								
Publicidade e propaganda	23,0%	100,0%								
Vigilância e segurança	23,0%	100,0%								
Honorários	23,0%	100,0%								
Comissões	23,0%		100,0%							
Conservação e reparação	23,0%	100,0%								
Materiais										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23,0%	100,0%								
Livros e documentação técnica	23,0%	100,0%								
Material de escritório	23,0%	100,0%								
Artigos para oferta	23,0%	100,0%								
Energia e fluidos										
Electricidade	23,0%	100,0%								
Combustíveis	23,0%	100,0%								
Água	6,0%	100,0%								
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	23,0%	100,0%								
Transportes de pessoal	23,0%		100,0%							
Transportes de mercadorias	23,0%	100,0%								
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23,0%	100,0%								
Comunicação	23,0%	100,0%								
Seguros		100,0%								
Royalties	23,0%	100,0%								
Contencioso e notariado	23,0%	100,0%								
Despesas de representação	23,0%	100,0%								
Limpeza, higiene e conforto	23,0%	100,0%								
Outros serviços	23,0%	100,0%								
TOTAL FSE										
FSE - Custos Fixos										
FSE - Custos Variáveis										
TOTAL FSE										
IVA										
FSE + IVA										

6. Custos com o Pessoal

Este quadro expressa os custos com o pessoal da empresa. Ele está dividido entre Gerência/Administração e restante Pessoal, dado existirem taxas diferenciadas de Segurança Social.

Poderão ser individualizados os colaboradores e respetivas remunerações, ou colocados os valores previstos para diversos sectores (ex: Sector Produção, Comercial, etc.). Os valores a colocar serão sempre anuais.

Para o ano 0, deverá ser referido o número de meses a considerar.

Para os anos seguintes, deverá ser incluído a taxa de incremento anual.



Empresa: XPTO, Lda
Euros

Gastos com o Pessoal

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Nº Meses		14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)		1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%

Quadro de Pessoal (n.º pessoas)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Administração / Direcção						
Administrativa Financeira						
Comercial / Marketing						
Produção / Operacional						
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						
TOTAL						

Quadro de Pessoal (n.º meses de trabalho)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Administração / Direcção		12	12	12	12	12
Administrativa Financeira		12	12	12	12	12
Comercial / Marketing		12	12	12	12	12
Produção / Operacional		12	12	12	12	12
Qualidade		12	12	12	12	12
Manutenção		12	12	12	12	12
Aprovisionamento		12	12	12	12	12
Investigação & Desenvolvimento		12	12	12	12	12
Outros		6	12	12	12	12

Remuneração base mensal	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Administração / Direcção						
Administrativa Financeira						
Comercial / Marketing						
Produção / Operacional						
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						

Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Administração / Direcção						
Administrativa Financeira						
Comercial / Marketing						
Produção / Operacional						
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						
TOTAL						

Outros Gastos	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Segurança Social						
Órgãos Sociais	23,75%					
Pessoal	23,75%					
Seguros Acidentes de Trabalho						
Subsídio Alimentação - nº dias úteis/mês x subsídio/dia						
N.º meses subsídio alimentação (meses)	11	11	11	11	11	11
Comissões & Prémios						
Órgãos Sociais						
Pessoal						
Formação						
Outros custos com pessoal						
TOTAL OUTROS GASTOS						

TOTAL GASTOS COM PESSOAL						
---------------------------------	--	--	--	--	--	--

QUADRO RESUMO	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Remunerações						
Órgãos Sociais						
Pessoal						
Encargos sobre remunerações						
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais						
Gastos de acção social						
Outros gastos com pessoal						
TOTAL GASTOS COM PESSOAL						

Retenções Colaboradores	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Retenção SS Colaborador						
Gerência / Administração	11,00%					
Outro Pessoal	11,00%					
Retenção IRS Colaborador	15,00%					
TOTAL Retenções						

7. Investimentos

Neste quadro deverão ser introduzidas todas as informações sobre os investimentos a realizar, nomeadamente a sua natureza, valor período em que está previsto ocorrer e estando já definida a taxa de amortização a utilizar.

Nestas projecções está implícito o método de amortização em quotas constantes.

		Empresa: XPTO, Lda					
		Euros					
 IAPMEI <small>Parceiros para o Crescimento</small>		Investimento					
Investimento por ano		2016	2017	2018	2019	2020	2021
Propriedades de investimento							
Terrenos e recursos naturais							
Edifícios e Outras construções							
Outras propriedades de investimento							
Total propriedades de investimento							
Activos fixos tangíveis							
Terrenos e Recursos Naturais							
Edifícios e Outras Construções							
Equipamento Básico							
Equipamento de Transporte							
Equipamento Administrativo							
Equipamentos biológicos							
Outros activos fixos tangíveis							
Total Activos Fixos Tangíveis							
Activos Intangíveis							
Goodwill							
Projectos de desenvolvimento							
Programas de computador							
Propriedade industrial							
Outros activos intangíveis							
Total Activos Intangíveis							
Total Investimento							
IVA		23%					
Valores Acumulados		2016	2017	2018	2019	2020	2021
Propriedades de investimento							
Terrenos e recursos naturais							
Edifícios e Outras construções							
Outras propriedades de investimento							
Total propriedades de investimento							
Activos fixos tangíveis							
Terrenos e Recursos Naturais							
Edifícios e Outras Construções							
Equipamento Básico							
Equipamento de Transporte							
Equipamento Administrativo							
Equipamentos biológicos							
Outros activos fixos tangíveis							
Total Activos Fixos Tangíveis							
Activos Intangíveis							
Goodwill							
Projectos de desenvolvimento							
Programas de computador							
Propriedade industrial							
Outros activos intangíveis							
Total Activos Intangíveis							
Total							
Taxas de Depreciações e amortizações							
Propriedades de investimento							
Edifícios e Outras construções						25,00%	
Outras propriedades de investimento						20,00%	
Activos fixos tangíveis							
Edifícios e Outras Construções						20,00%	
Equipamento Básico						25,00%	
Equipamento de Transporte						20,00%	
Equipamento Administrativo						25,00%	
Equipamentos biológicos						25,00%	
Outros activos fixos tangíveis						25,00%	
Activos Intangíveis							
Projectos de desenvolvimento						33,333%	
Programas de computador						33,333%	
Propriedade industrial						20,000%	
Outros activos intangíveis						33,333%	
N.º meses actividade primeiro ano							6
Total Depreciações & Amortizações							
Depreciações & Amortizações acumuladas		2016	2017	2018	2019	2020	2021
Propriedades de investimento							
Activos fixos tangíveis							
Activos Intangíveis							
TOTAL							
Valores Balanço		2016	2017	2018	2019	2020	2021
Propriedades de investimento							
Activos fixos tangíveis							
Activos Intangíveis							
TOTAL							

* nota: se a taxa a utilizar for 33,33%, colocar mais uma casa decimal, considerando 33,333%

8. Investimento necessário em Fundo de Maneio

Na sequência da análise anterior, é importante definir claramente as necessidades de fundo de maneio resultantes, ou seja, as necessidades de fundos de tesouraria que o projeto necessitará para poder progredir sem estrangulamentos do ponto de vista de Tesouraria.

Um inadequado financiamento das necessidades de fundo de maneio pode inviabilizar um projeto, mesmo que ele seja atrativo do ponto de vista de resultados.



Empresa: XPTO, Lda
Euros

Investimento em Fundo Maneio Necessário

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria						
Cientes						
Inv entários						
Estado						
*						
*						
TOTAL						
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores						
Estado						
*						
TOTAL						

Fundo Maneio Necessário						
Investimento em Fundo de Maneio						

* A considerar caso seja necessário

ESTADO						
SS						
IRS						
IVA						

9. Financiamento

Nestes quadros está expressa a forma de financiamento do projeto. O financiamento de uma empresa ou projeto deverá sempre cumprir a regra do equilíbrio financeiro, ou seja, as necessidades de médio e longo prazo, como sejam os investimentos em capital fixo, deverão ser financiados no médio e longo prazo, sendo as necessidades de curto prazo financiadas em igual período de tempo.

Este quadro contempla várias alternativas de financiamento, como seja através de capitais próprios, suprimentos, empréstimos de médio e longo prazo. O utilizador apenas deverá indicar qual a margem de segurança que entende adequada para a variação no investimento, e o financiamento de equilíbrio necessário, que resulta das necessidades de fundo de maneiio do projeto. Os restantes valores resultam das restantes folhas, cumprindo a regra referida no parágrafo anterior.



Empresa: XPTO, Lda
Euros

Financiamento

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Investimento						
Margem de segurança	1,00%					
Necessidades de financiamento						

Fontes de Financiamento	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Meios Libertos						
Capital						
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito						
Subsídios						
TOTAL						

N.º de anos reembolso	1,00
Taxa de juro associada	
N.º anos de carência	

2016

Capital em dívida (início período)						
Taxa de Juro						
Juro Anual						
Reembolso Anual						
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida						
Valor em dívida						

N.º de anos reembolso	1,00
Taxa de juro associada	
N.º anos de carência	

2017

Capital em dívida (início período)						
Taxa de Juro						
Juro Anual						
Reembolso Anual						
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida						
Valor em dívida						

N.º de anos reembolso	1,00
Taxa de juro associada	
N.º anos de carência	

2018

Capital em dívida (início período)					
Taxa de Juro					
Juro Anual					
Reembolso Anual					
Imposto Selo (0,4%)					
Serviço da dívida					
Valor em dívida					

N.º de anos reembolso	1,00
Taxa de juro associada	
N.º anos de carência	

2019

Capital em dívida (início período)					
Taxa de Juro					
Juro Anual					
Reembolso Anual					
Imposto Selo (0,4%)					
Serviço da dívida					
Valor em dívida					

N.º de anos reembolso	1,00
Taxa de juro associada	
N.º anos de carência	

2020

Capital em dívida (início período)					
Taxa de Juro					
Juro Anual					
Reembolso Anual					
Imposto Selo (0,4%)					
Serviço da dívida					
Valor em dívida					

N.º de anos reembolso	1,00
Taxa de juro associada	
N.º anos de carência	

2021

Capital em dívida (início período)					
Taxa de Juro					
Juro Anual					
Reembolso Anual					
Imposto Selo (0,4%)					
Serviço da dívida					
Valor em dívida					

Capital em dívida					
Juros pagos com Imposto Selo incluído					
Reembolso					

10. Demonstração de Resultados

Este mapa compara os proveitos e custos resultantes da atividade da empresa. Trata-se, como é sabido, de um dos Relatórios fundamentais, que nos permite determinar o potencial de libertação de resultados do Projeto. Não é necessário introduzir qualquer dado neste mapa, uma vez que os valores que apresenta resultam dos pressupostos introduzidos anteriormente.

Através da Demonstração de Resultados, consegue-se apreender se a empresa ou projeto apresentam rentabilidade líquida positiva ou se ao contrário dão prejuízo, e constitui-se como a primeira abordagem à viabilidade do projeto.

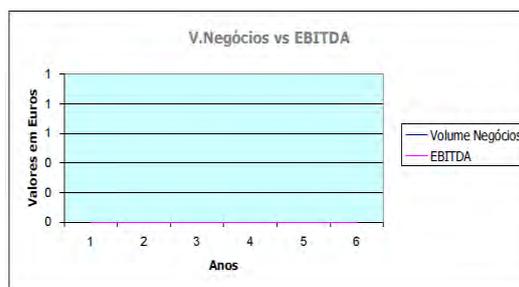
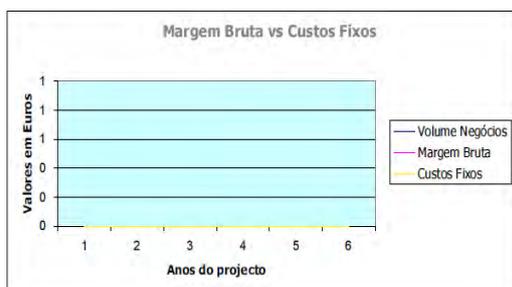


Empresa: XPTO, Lda
Euros

Demonstração de Resultados Previsional

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Vendas e serviços prestados						
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC						
Fornecimento e serviços externos						
Gastos com o pessoal						
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)						
Gastos/reversões de depreciação e amortização						
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)						
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados						
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS						
Imposto sobre o rendimento do período						
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO						

O mapa de Demonstração de Resultados constitui a componente base para a análise de *break-even* do projeto referida no início como fundamental. Exemplos da análise a realizar:



11. Mapa de Cash Flow

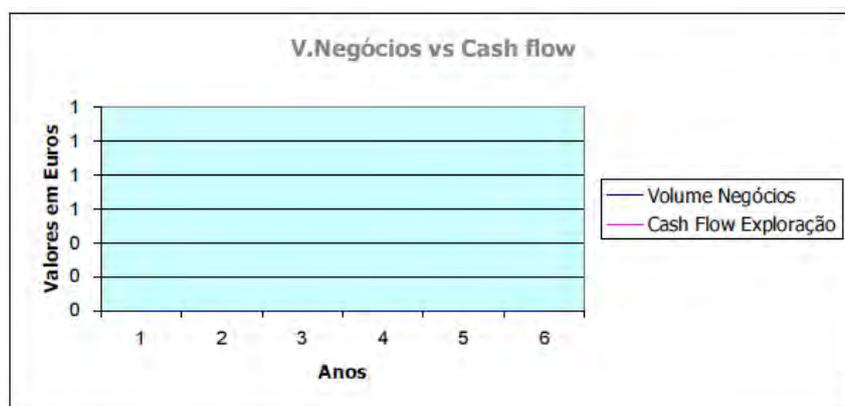
Este mapa evidencia a tradução monetária da atividade da empresa, nomeadamente os valores libertados pela atividade e as suas necessidades de financiamento. Não é necessário a introdução de qualquer valor.



Empresa: XPTO, Lda
Euros

Mapa de Cash Flows Operacionais

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)						
Depreciações e amortizações						
Provisões do exercício						
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio						
CASH FLOW de Exploração						
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo						
Free cash-flow						
CASH FLOW acumulado						



12. Plano de Financiamento

Da análise até agora construída, é possível extrair o chamado Plano de Financiamento, ou seja, um mapa que define claramente as Origens e Aplicações de Fundos do projeto e que constitui normalmente uma componente importante na análise do mesmo.



Empresa: XPTO, Lda

Euros

Plano de Financiamento

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos						
Capital Social (entrada de fundos)						
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos Oblidos						
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN						
Proveitos Financeiros						
Total das Origens						
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo						
Inv. Fundo de Maneio						
Imposto sobre os Lucros						
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos						
Encargos Financeiros						
Total das Aplicações						
Saldo de Tesouraria Anual						
Saldo de Tesouraria Acumulado						
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	0	0	0			0
Soma Controlo	0	0	0			0

Acerto do modelo

13. Balanço

Tal como a Demonstração de Resultados, este mapa resulta da introdução dos pressupostos anteriores. Ele expressa a situação patrimonial da empresa ou projeto e será, também, uma componente fundamental na análise do projeto.



Empresa: XPTO, Lda

Euros

Balanço Previsional

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVO						
Activo Não Corrente						
Activos fixos tangíveis						
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis						
Investimentos financeiros						
Activo corrente		0				0
Inventários						
Clientes						
Estado e Outros Entes Públicos						
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários		0				0
TOTAL ACTIVO		0				0
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado						
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas						
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período						
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO						
PASSIVO						
Passivo não corrente						
Provisões						
Financiamentos obtidos						
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	0		0			
Fornecedores						
Estado e Outros Entes Públicos						
Accionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos	0		0			
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	0		0			
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	0		0			

14. Indicadores Económico-Financeiros

Este mapa representa um conjunto de indicadores económicos e financeiros, amplamente difundidos e aceites e que pretende complementar a análise do projeto.

Estes indicadores são calculados automaticamente. Representam os indicadores mais usados e que os analistas tipicamente irão analisar. Os analistas e as entidades financeiras têm normalmente valores médios de mercado em função do tipo de mercado, negócio, fase, etc. Se estiver a desenvolver produtos para mercados já existentes, tente obter junto de fontes credíveis (por exemplo, a banca) os valores médios do mercado em que se irá inserir. Este constituirá um critério fundamental na análise que será feita.



Empresa: XPTO, Lda

Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Taxa de Crescimento do Negócio		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Return On Investment (ROI)	#DIV/0!	0%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0%
Rendibilidade do Activo	#DIV/0!	0%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0%
Rotação do Activo	#DIV/0!	0%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
INDICADORES FINANCEIROS	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Autonomia Financeira	#DIV/0!	0%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0%
Solvabilidade Total	0%	#DIV/0!	0%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Cobertura dos encargos financeiros	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Liquidez Corrente	0,00	#DIV/0!	0,00	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Liquidez Reduzida	0,00	#DIV/0!	0,00	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Margem Bruta	0	0	0	0	0	0
Grau de Alavanca Operacional	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Grau de Alavanca Financeira	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

15. Avaliação do Projeto

A valorização é um tema complexo e que depende de modelos que diferem em função dos analistas que irão realizar o trabalho. No entanto, existem conceitos base que normalmente são utilizados e que são aqui implementados.

Em função do processo concreto, poderá/deverá discutir este ponto diretamente com a entidade que está a avaliar o seu projeto.

A avaliação da empresa ou projeto é aqui apresentada em 3 formas fundamentais:

- **Taxa Interna de Rentabilidade**
- ***Payback Period***
- **Valor atual líquido**, ou seja, na perspetiva de que o seu valor é o que resultar do somatório dos *cash flows* líquidos atualizados a uma taxa que:
 - Na perspetiva do investidor- seja a resultante do somatório da taxa de remuneração de uma aplicação sem risco com um prémio de risco que o investidor entenda como a sua remuneração mínima;
 - Na perspetiva do projeto- seja a resultante do custo médio ponderado do capital ao **Ano 0** (ano onde ocorre o maior volume de investimento).

Avaliação do Projecto / Empresa

Na perspectiva do Projecto (Pré-Financiamento = 100% CP)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Free Cash Flow to Firm	0	0	0	0	0	0	0
Taxa de actualização $R_u = R_f + B_u \cdot (R_m - R_f)$	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
Factor de actualização	1,00	1,060	1,124	1,191	1,262	1,338	-
Fluxos actualizados	0	0	0	0	0	0	0
Fuxos atualizados acumulados	0	0	0	0	0	0	0
Valor Actual Líquido (VAL)	0						
Taxa Interna de Rentabilidade	#NUM!						
Pay Back period (arred ano inteiro)	0	Anos					

Na perspectiva do Projecto Pós-Financiamento	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Free Cash Flow to Firm	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!
WACC	#DIV/0!						
Factor de actualização	1	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	-
Fluxos actualizados	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Fuxos atualizados acumulados	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Valor Actual Líquido (VAL)	#DIV/0!						
Taxa Interna de Rentabilidade	#VALUE!						
Pay Back period	0	Anos					

Na perspectiva do Investidor	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Free Cash Flow do Equity	0	0	0	0	0	0	0
Taxa de juro de activos sem risco	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Prémio de risco de mercado	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Taxa de Actualização $R = R_f + B_u \cdot (R_m - R_f)$	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
Factor actualização	1	1,060	1,124	1,191	1,262	1,338	-
Fluxos Actualizados	0	0	0	0	0	0	0
Fuxos atualizados acumulados	0	0	0	0	0	0	0
Valor Actual Líquido (VAL)	0						
Taxa Interna de Rentabilidade	#NUM!						
Pay Back period	0	Anos					

Cálculo do WACC	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Passivo Remunerado	0	0	0	0	0	0
Capital Próprio	0	0	0	0	0	0
TOTAL	0	0	0	0	0	0
% Passivo remunerado	100,00%	#DIV/0!	100,00%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
% Capital Próprio	0,00%	#DIV/0!	0,00%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

$$\text{Beta } p = B_u \cdot (1 + (1 - t) \cdot CA/CP)$$

Custo	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Custo Financiamento	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
Custo financiamento com efeito fiscal	4,50%	4,50%	4,50%	4,50%	4,50%	4,50%
Custo Capital $R_{cp} = R_f + B_p \cdot (R_m - R_f)$	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Custo ponderado	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

***Guia Explicativo para a Criação do Plano de Negócios e do seu
Modelo Financeiro***

IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I.P.

Abril 2016