

## Como elaborar um projecto?

Tendo uma ideia de negócio perfeitamente estruturada, chegou a altura de construir um projecto com método. Não se deve ceder à impaciência criativa, tentando dar um salto e frente rumo à formalização da sua empresa, sem antes passar por esta fase importantíssima na criação de novas empresas. Agora é altura de transformar o “realista” em “realizável”. Ou seja, o empreendedor deverá precisar todos os seus objectivos e todos os meios necessários para os conseguir concretizar. Para tal, três estudos são de primordial importância: o estudo Comercial/Marketing, o estudo Financeiro e o estudo Jurídico.

No fundo, trata-se de dar corpo a algo que está ainda pouco elaborado e sistematizado, conjugando o realismo do projecto (identificação das necessidades dos consumidores face ao produto ou serviço, existência de um mercado suficientemente atractivo, possibilidade de reunir os meios necessários e de pôr em andamento todos os processos de produção/venda, entre outros) à coerência do mesmo (boa adequação entre saber –fazer, saber –estar e querer –fazer do empreendedor, face às exigências do projecto de criação). Com efeito a causa do falhanço da maioria das novas empresas está relacionada com carências comerciais, com conhecimentos de gestão demasiado débeis ou competências técnicas insuficientes. Daí que nada melhor do que fazer os estudos respectivos para saber se realmente as motivações, meios e conhecimentos do empreendedor (já diagnosticadas anteriormente) vão ao encontro das necessidades exigidas pelo projecto.

Após estes estudos será possível elaborar um plano de negócios, enquadrando estas três componentes no mesmo. Neste, as análises e reflexões acompanhados de dados quantitativos, servirão não só o próprio empreendedor mas também os eventuais interlocutores com os quais se venha a cruzar (financiadores, entidades prestadoras de incentivos, entidades governamentais, entre outros).

- Como apresentar um projecto de criação de empresas

- Composição do dossier

- Resumo
- Curriculum Vitae do(s) empresário(s)
- Apresentação geral do projecto
- Componente económica
- Componente financeira
- Componente jurídica
- Parte documental

### Composição do dossier

Em relação a este tópico, não há uma regra a cumprir escrupulosamente, no entanto, o seu conteúdo deverá ter lógica, alicerçada numa ordem bem definida. Assim, é importante que contemple os aspectos mencionados em seguida:

#### Resumo

O documento deverá, assim que se abre, fazer uma apresentação muito breve do projecto (uma página ou duas, no máximo), de modo a que o interlocutor tome conhecimento daquilo que se

predispõe a ler. Escusado será dizer que a sua redacção deverá ser extremamente cuidada, uma vez que, será o primeiro contacto do leitor com o dossier.

#### Curriculum Vitae do(s) empresário(s)

A apresentação do empreendedor, bem como da sua equipa, deverá realçar as suas experiências passadas e o modo como estas poderão valorizar o projecto em análise.

#### Apresentação Geral do Projecto

Nesta altura, o empreendedor poderá falar da génese do projecto (como e porquê lhe surgiu a ideia), as motivações para se lançar na iniciativa de criar uma empresa e quais os objectivos a alcançar.

#### Componente Económica

Deverá seguir-se a apresentação do produto ou serviço e sua descrição, os estudos de mercado efectuados, as características da procura, as condições ambientais genéricas em que a empresa irá operar (análise política, económica, social e tecnológica). Deste modo, é possível chegar-se à estratégia de negócio: segmentação de mercado operada, escolha da dicotomia produto/mercado, o posicionamento escolhido bem como as decisões ao nível do marketing mix (política de produto, preço, distribuição e comunicação).

#### Componente Financeira

Será necessário, em seguida, apresentar todos os elementos que traduzem em termos financeiros a componente económica. Os elementos essenciais à análise financeira do projecto de criação da empresa serão, a tabela dos investimentos a realizar (preço, data de aquisição, vida útil e fim a que se destinam), o plano de financiamento inicial (que indicará os capitais a reunir de modo a lançar o projecto em boas condições), a demonstração de resultados previsionais dos cinco anos seguintes, um plano de tesouraria a doze meses, o cálculo da rentabilidade esperada (análise do break-even point), um plano de financiamento a cinco anos e uma tabela com as anuidades de crédito ( se houver financiamentos a médio e longo prazo).

#### Componente Jurídica

A apresentação do regime jurídico da nova empresa servirá para explicar e justificar o caminho escolhido, apresentar a repartição de capital e dos poderes daí resultantes.

#### Parte Documental

Esta componente deverá estar à parte do dossier de criação da empresa, num documento anexo que reúne todas as peças justificativas.

### **Como apresentar um projecto de criação de um empresa?**

O plano de negócios constitui, como já foi dito, o dossier de apresentação a uma criação de empresa. Deve ser encarado como a primeira concretização do projecto e não como um processo formal e moroso. Ele incorpora um trabalho bastante útil, frutuoso e multidisciplinar que indicará as potencialidades futuras da empresa a criar, bem como os seus pontos fracos.

Sendo assim, um dossier de criação de empresas deverá possuir determinadas características:

- Ter boa aparência: a primeira impressão é muito importante, portanto, para poder suscitar o interesse do leitor, o documento deverá apresentar uma aparência impecável.
- Ser conciso: Na maior parte dos casos o business plan não deverá ter mais de trinta páginas (excluindo os anexos). Portanto, não deverá comportar todas as peças e estudos justificativos mas, tão somente aqueles de primordial importância. O melhor

serviço que se pode prestar ao leitor é facilitar-lhe o trabalho, através de um documento suficientemente sintético, cujos alertas se deverão preocupar em focar o essencial.

- Estar completo: É certo que o dossier deverá ser conciso e sintético, no entanto, todos os aspectos relacionados com a viabilidade do projecto deverão estar devidamente tratados.
- Ser claro: O documento deverá estar redigido segundo um estilo simples e facilmente compreensível (evitando linguagem demasiado técnica). Do mesmo modo, deverá estar correctamente paginado e incluir um resumo.
- Estar bem estruturado: Deverá ter ordenações que tenham lógica na decomposição das suas partes. Os títulos dos capítulos deverão ser coerentes com o texto referente aos mesmos.
- Ser preciso: Não há nada mais credível que afirmar no dossier aquilo que o leitor poderá, à sua conta verificar. De cada vez que as fontes de informação são citadas (nos anexos, por exemplo), o leitor poderá encontrar a justificação respectiva (cópias de artigos, confirmação de estudos de especialistas, entre outros).
- Ser vendável: Sem deixar de ser credível, o documento deverá realçar os pontos fortes da empresa a criar, bem como a forma de superar os pontos fracos, de modo a influenciar favoravelmente o leitor em relação ao projecto em causa.

## **Plano de Marketing**

### Pesquisa de Mercado e Elaboração do Plano de Marketing

Após ter verificado a exequibilidade do projecto, ou seja, saber o que vai vender e a quem vai vender – por esta altura, e depois de ter aprofundado a sua ideia já deve saber responder a esta questão – convém determinar “como vender”.

Ora, é neste âmbito que esta etapa se insere, não devendo a mesma ser negligenciada, uma vez que permite tirar uma série de ensinamentos dos estudos de mercado a efectuar e das políticas de marketing a implementar. Para além disso, constitui a base económica do business plan, apoiando-se toda a análise financeira nesta vertente (vai determinar a reunião de um conjunto preciso de meios necessários para a obtenção de um resultado, cujo impacto em termos financeiro terá de ser precisado).

Sendo assim, será importante reflectir sobre alguns pontos incontornáveis, antes de preparar e aplicar as acções de Marketing propriamente ditas. Assim, será necessário definir claramente qual a missão e os objectivos a que a empresa se predispõe alcançar.

Tendo em conta que toda a escolha estratégica se apoiará na envolvente externa à empresa (as escolhas deverão ser feitas em função do mercado, o que significa que o empresário se deverá preocupar em ir ao encontro da satisfação das necessidades e desejos dos clientes potenciais), os estudos de mercado constituem uma ferramenta essencial em todo este processo. Para além disso, o empreendedor deverá ter em atenção o ambiente genérico (comum a todas as empresas), ou seja, a envolvente macro – económica traduzida nas condições políticas, económicas, sociais e tecnológicas do ambiente em que se predispõe a operar.

### Pesquisa de Mercado

O estudo de mercado desempenha uma função chave na elaboração de qualquer projecto de criação de empresa. Toda a construção da futura organização se apoiará nas conclusões que

serão aqui apresentadas. Será necessário verificar se o produto ou serviço poderá ser “vendável”, antes de escolher qualquer estatuto jurídico ou decidir como produzir ou comercializar.

Os estudos de mercado irão permitir verificar se o mercado existe realmente, qual a sua evolução, confirmar o acerto da actividade escolhida e determinar o tamanho ideal da sua empresa. Assim, poderá conhecer melhor o funcionamento do mercado, determinando, com a máxima precisão aquilo que vai vender, a quem vai vender e qual o posicionamento face aos produtos existentes. Por outro lado, terá uma noção bem mais exacta dos custos associados à actividade que irá exercer (que serão posteriormente tratados a nível financeiro).

Os agentes que deverá estudar poderão ser agrupados em três grupos:

- 1) A procura – Neste âmbito deverá identificar, nomeadamente, a natureza das empresas e organizações, os hábitos e comportamentos dos clientes potenciais, bem como as suas atitudes e motivações.
- 2) A oferta – Os estudos de mercado sobre este ponto deverão recair sobre os produtos e serviços à disposição no mercado, as empresas concorrentes e a organização da generalidade dos agentes presentes no mercado.
- 3) O ambiente de mercado – Neste prisma enquadram-se todos aqueles que, directa ou indirectamente, têm influência sobre o mercado.

Após ter concluído este processo, será capaz de responder a perguntas tão específicas, tais como: “Que idade têm os meus clientes potenciais?”, “Qual a sua ocupação profissional?”, “Qual é o seu comportamento perante a aquisição de produtos?”, “Como é que gostam de ser abordados?”, “Qual é o grau de necessidade dos produtos da empresa?” ou, relativamente à concorrência, “Quais os segmentos de mercado em que actuam?”, “Que gama de produtos têm?”, “Qual é a sua imagem junto do público?”, “Qual é o seu volume de vendas?”, entre outras.

Proceda a estes estudos da forma mais aprofundada possível, não se preocupando com o excesso de informação. É preferível ter informação em excesso do que insuficiente. Contudo, há que saber-la tratar, de modo a não se perder perante inutilidades, deixando de recolher o essencial. E o essencial passa pela definição dos consumidores, pela dimensão do mercado, pela definição do nível de preços, pela definição das condições de venda, pela definição dos canais de distribuição e dos pontos de venda, pela definição dos objectivos e motivações de compra, pela definição dos hábitos de consumo, pela definição da concorrência, pela inventariação dos produtos concorrentes e respectivas quotas de mercado, pela definição das políticas de marketing da concorrência, pelo potencial da distribuição e pela adequação dos produtos às necessidades dos consumidores.

### Elaboração do Plano de Marketing

O principal objectivo do Marketing é a satisfação dos desejos e necessidades dos clientes potenciais. É preciso que se transmita a imagem de que, através dos seus produtos ou serviços da futura empresa, os clientes, ao transferirem as suas preferências, verão os seus desejos e necessidades melhores satisfeitos. Ou seja que se consiga deter alguma vantagem comparativa. Após a efectivação dos estudos de mercado preliminares, o empreendedor já deverá possuir uma substancial base de conhecimento sobre esse agente fundamental: o cliente.

Certamente que para cada tipo de cliente responde diferenciadamente aos esforços de Marketing das empresas. Podemos ter uma clientela identificada e em número limitado, uma

clientela localizada, uma outra difusa ou ainda um mercado de consumo em massa. Daí que seja impossível encontrar um tipo de políticas tipo para as empresas a criar, uma vez que cada projecto é diferente e único. No entanto, uma reflexão profunda sobre todos os elementos do Marketing Mix é essencial, a fim de elaborar um plano de acções coerente entre si e que tenha em consideração todos os factores internos e externos susceptíveis de exercerem uma influência significativa. Deverá, portanto escolher as acções a efectuar, ao nível do produto, preço, distribuição e comunicação que melhor se adaptam ao projecto.

Ao nível do produto, deverá ter especial atenção por aqueles que apresentam uma vantagem distinta e durável face aos oferecidos pela concorrência, uma vez que poderão permitir perspectivas de sucesso superiores. No entanto, não deverá descurar os restantes produtos ou serviços. Aliás, uma gestão cuidada de uma carteira de produtos equilibrada é meio caminho para a conquista progressiva do mercado. Não se esqueça também que existem questões acessórias ao produto, como, por exemplo, o package, que deverão ser tratados de forma cuidada.

Quanto ao preço, este poderá ser fixado de acordo com os custos que se prevêem incorrer, de acordo com o valor percebido pelos consumidores dos produtos ou serviços ou de acordo com os preços fixados pela concorrência. Mais uma vez, várias estratégias poderão ser adoptadas, desde a prática de preços baixos de modo a captar o máximo de clientes, até à prática de preços elevados (desnatação de mercado), a fim de distinguir os produtos da futura empresa dos produtos "banais" da concorrência.

Em relação à distribuição, esta variável pode ser encarada por dois prismas: do ponto de vista logístico, em que o empresário se preocupa meramente com a distribuição física dos produtos vendidos (frota própria ou serviço de terceiros, por exemplo) ou do ponto de vista do Marketing, em que o empresário tem de escolher os canais através dos quais tem de escoar os seus produtos. Esta última concepção é bem mais rica, uma vez que permite implementar uma série de estratégias tais como apostar numa distribuição selectiva (poucos pontos de venda e alguma exclusividade) ou intensiva (muitos pontos de venda).

Finalmente, no que respeita à comunicação, este representa o modo como a imagem da empresa será retratada para o exterior. Portanto há que depender algum tempo na reflexão de políticas comunicativas. Com efeito, comunicar não é só publicitar. Esta variável engloba outras formas de comunicação (relações públicas, Marketing directo ou vendas pessoais, por exemplo). Uma gestão cuidada de todos estes meios ajudará, sem dúvida à venda dos produtos ou serviços, no entanto, estes terão de ser de qualidade, uma vez que mais cedo ou mais tarde os consumidores se aperceberão se estão, ou não, a ser enganados.

Estes são apenas alguns esboços daquilo que deverá ser o Plano de Marketing, sendo que, caso o empresário não disponha de conhecimentos nesta área, deverá procurar auxílio junto dos entendidos. Como já foi dito, esta é uma fase crucial do processo de criação de uma empresa, não devendo ser encarada de ânimo leve. A partir deste momento, deverá ser capaz de determinar as suas previsões de vendas no futuro próximo, que serão vitais à elaboração do plano financeiro.

## **Plano Financeiro**

Em seguimento do plano de marketing, há que traduzir em termos financeiros todos os elementos que reuniu, a fim de verificar a viabilidade do projecto, que será, a seu tempo,

apresentado às entidades financiadoras do mesmo. Tal como aconteceu nas etapas precedentes, o estudo financeiro é um processo interactivo, que progressivamente possibilitará adequar as necessidades financeiras da empresa em criação aos meios correspondentes. Com efeito, este estudo irá possibilitar responder a quatro questões fundamentais:

- "A actividade será rentável?" – A resposta será dada pelo cálculo dos resultados previsionais.

- "De quanto deverei dispor para iniciar da melhor forma a actividade?" – O plano de financiamento inicial permitirá responder a esta questão.

- "Como poderei ter, no curto prazo, a tesouraria equilibrada?" – A resposta está fundamentada no plano de tesouraria previsional.

- "Como poderei garantir a solidez financeira da empresa?" – O plano de financiamento a três anos dará a resposta a esta questão.

Poderei pois, subdividir esta etapa em quatro postos fulcrais:

- O plano de financiamento inicial
- O cômputo dos resultados previsionais
- O plano de tesouraria previsional
- O plano de financiamento a três anos

### **Construção do Plano de Financiamento Inicial**

Este é um processo dinâmico que se traduz na comparação entre as necessidades em termos de activos e os recursos de financiamento, de modo a determinar o montante mínimo de financiamento necessário à criação e à entrada em funcionamento da empresa. O Plano deverá ser apresentado sob a forma de uma tabela dividida em duas partes:

Na parte esquerda deverão aparecer todos os activos de longo prazo que fazem parte do projecto.

Na parte direita deverão ser discriminados todos os meios de financiamento do longo prazo que serão necessários para financiar os investimentos da mesma natureza.

Assim, temos:

<b>Activos duradoiros</b>	<b>Fontes de financiamento</b>
1) Despesas com a iniciação da actividade	- Fundos próprios
2) Investimentos em bases essenciais e complementares da actividade	- Quase fundos próprios
3) Necessidade de fundo maneio	- Empréstimos a médio e longo prazo
Total	Total

- 1) As despesas com a iniciação da actividade são as primeiras a incorrer (honorários, matrículas, licenciamentos, entre outras), no entanto, ficarão ao dispor da empresa por um largo período de tempo. Portanto, há que tratá-las como uma forma particular de investimento.
- 2) Quanto aos investimentos em bases essenciais e complementares da actividade a desenvolver, estes são os activos mais facilmente identificados face à sua natureza mais corpórea. Aqui podemos encontrar a compra de terrenos, de materiais, maquinaria,

veículos, computadores e restante mobiliário, entre outros. No entanto, também se podem incluir aqui alguns investimentos em activos incorpóreos.

- 3) Antes de iniciar a actividade, o empreendedor deverá possuir um stock mínimo de mercadorias ou matérias-primas. Além disso, não nos podemos esquecer que os clientes não pagam todos a pronto. A contrabalançar esta situação, a empresa dispõe de algum tempo para liquidar as suas dívidas perante os fornecedores e o sector público estatal. A essa diferença entre as necessidades de exploração da empresa (stocks médios e dívidas de clientes) e os recursos da mesma natureza (dívidas a fornecedores e ao Estado) denomina-se necessidade de fundo de maneo, devendo, conseqüentemente, ser considerada mais como uma forma de investimento.

### **Cômputo dos resultados previsionais**

Este instrumento do estudo financeiro poderá ser apresentado sob o aspecto de uma lista, ou, como é mais comum, sob a forma de uma tabela. Esta demonstração deverá fazer o retrato da actividade da empresa para cada um dos três primeiros exercícios.

Assim, e na sua concepção mais comum (em forma de tabela):

- à esquerda serão imputados os custos e perdas do exercício.

- na parte direita serão indicadas as receitas e ganhos do exercício bem como o resultado líquido do mesmo.

Por custo e perdas do exercício entendem-se não apenas os custos ligados à actividade exploratória, mas igualmente as amortizações dos bens e equipamentos comprados, as provisões do exercício, os custos e perdas extraordinárias e ainda os custos financeiros (nomeadamente juros de financiamentos).

Evidentemente que neste estágio evolutivo, sem termo de comparação histórico, este cálculo é bastante falível. No entanto constitui um ponto de partida para a determinação da rentabilidade esperada de uma empresa. No entanto, não é de esperar que nos primeiros anos, em que se tem de fazer investimentos avultados, a empresa apresente resultados líquidos significativos. Os lucros só serão, em princípio, colhidos mais à frente, quando a actividade da empresa estiver já em velocidade cruzado. Aliás uma empresa bem coberta em termos de meios de financiamento poderá acumular sucessivos prejuízos, em alarmismos, ou sem estar em situação de falência.

### **Plano de Tesouraria**

O plano de tesouraria representa-se por uma tabela onde estão presentes todas as saídas e entradas e dinheiro durante um determinado ano, em doze colunas, representativas de cada mês. Sendo assim, poder-se-á verificar as entradas e saídas de fundos em cada coluna mensal. Em seguida será determinado o saldo de tesouraria de cada mês e um saldo acumulado, de maneira a saber se os pagamentos a efectuar serão cobertos pelas disponibilidades de cada momento. Com efeito, este instrumento financeiro permite prevenir a eventualidade de a empresa se debater com uma grave crise a curto prazo, não dispondo de meios para a remediar. Aliás na maior parte dos casos, o desaparecimento de empresas recém criadas, deve-se ao facto de se prestar pouca atenção a este instrumento de medição da capacidade financeira corrente.

### **Plano de financiamento a três anos**

Uma empresa não se esgota no primeiro ano de funcionamento, aliás a ideia tradicional de empresa é a de uma organização que perdura em funcionamento por tempo indefinido. Assim, a perspectiva de uma boa estrutura financeira deve respeitar essa filosofia. Portanto, para além de um plano de financiamento inicial deverá ser apresentado um plano de financiamento que se estenda a médio, longo prazo sem perder a credibilidade, face a uma conjuntura em constante mutação. Daí que se faça, normalmente, um estudo a cinco anos, o mesmo princípio que o executado para o plano de financiamento inicial: uma tabela projectiva, da evolução no final de cada ano dos activos duradouros e das fontes de financiamento (de médio e longo prazo). Para o primeiro ano, o conteúdo da tabela não sofrerá muitas alterações em relação ao previsto no plano de financiamento inicial. Com efeito, os elementos novos situam-se ao nível da capacidade de auto-financiamento previsional da empresa a criar (resultado líquido, acrescido das amortizações e provisões do exercício). Para os quatro anos seguintes será necessário prever as novas entradas de activo fixo, bem como os recursos financiadores desses novos activos.

Temos portanto:

Activos duradouros	N	N	N	N	N	N	Fontes de Financiamento	N	N	N	N	N	N
		+	+	+	+	+			+	+	+	+	+
	1	2	3	4	5			2	1	3	4	5	
- Despesas de iniciação e instalação - Programa de investimentos em bens essenciais e complementares - Necessidade de fundo de manei - Variação da necessidade de fundo de manei - Reembolso de empréstimo obtidos - Dividendos distribuídos							- Fundos próprios - Quase fundos próprios - Capacidade de auto-financiamento - Empréstimos de médio/longo prazo						
							Excedente						

### Outros indicadores / auxiliares financeiros

Paralelamente aos quatro instrumentos anteriormente apresentados, podemos ter ainda outros auxiliares. Assim, como ajuda aos planos financeiros pode-se elaborar uma tabela como todos os investimentos a realizar, incorporando a data do respectivo investimento, o seu valor, vida útil e fim a que se destinam, bem como todas as informações que sejam relevantes. Também uma tabela que discrimine as anuidades de crédito (se houver lugar a financiamentos de médio e longo prazo) poderá ser relevante.

Temos ainda a análise do ponto crítico das vendas. Esta análise pode-se tornar bastante útil, uma vez que representa o nível de actividade que permite, graças à sua margem (diferença entre o valor das vendas e os custos variáveis das mesmas), deter meios para pagar todos os outros custos do exercício, o mesmo será dizer, os custos fixos.

### Questões adicionais

Quando falamos das fontes de financiamento, não nos podemos esquecer que enquadrados no terceiro Quadro Comunitário de Apoio (III QCA), os sistemas de incentivos não poderão ser negligenciados. Uma empresa não poderá ser criada à custa destas ajudas comunitárias, no entanto, elas constituem um bom auxílio à criação e desenvolvimento das mesmas.