

# **PROMOVE Comércio**

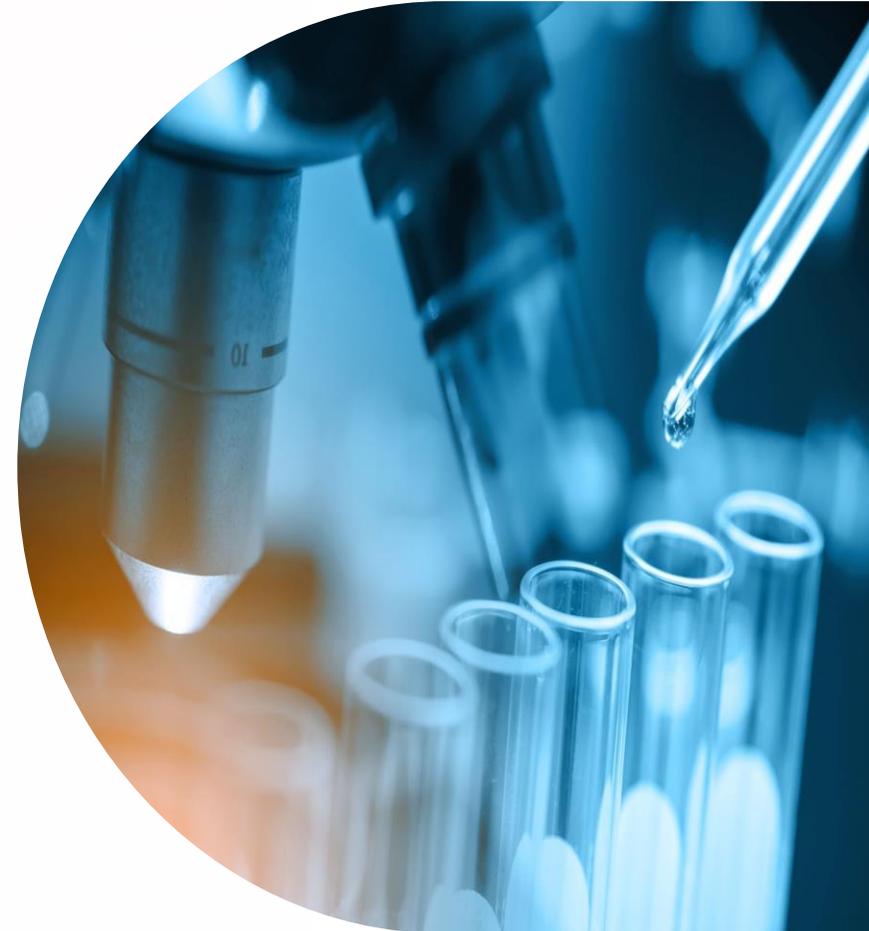
## **Mozambique**

### **Fundamentos para Elaboração de um Plano de Negócio para Exportação**

**BDS Capacity Building**

December 13, 2022

United Nations Industrial Development Organization (UNIDO)



# Tópicos

- **Questões Chaves Para Reflexão Inicial**
- **Razões de insucesso em PMEs - algumas observações**
- **Porquê que se precisa de um plano de negócios?**
- **Potenciais usuários do seu plano de negócios**
- **Diferentes planos de negócios para diferentes propósitos**
- **Como Escrever um Plano de Negócio**
- **Plano de Negócios Standard – Alguns detalhes**
- **Como Escrever um Plano de Negócios para Ganhar Empréstimos?**
- **O Plano de Negócio Lean Startup**
- **Exercício Plano de Negócio Lean Startup**
- **Obsevações e Conclusões**

# Questões Chaves Para Reflexão Inicial

**1. Haverá diferenças entre o PN e PNE ?**

**2. Como funciona o potencial mercado de exportação?**

**3. Que características assume o público alvo?**

**4. quem são os clientes do seu parceiro no mercado de exp?**

**5. Quem são os consumidores do importador?**

**6. Estará adaptado ao cenário do importador ?**

Actividade cíclica e plano é um conceito evolutivo

Trabalho de campo de identificação de recursos internos e comportamentos externos

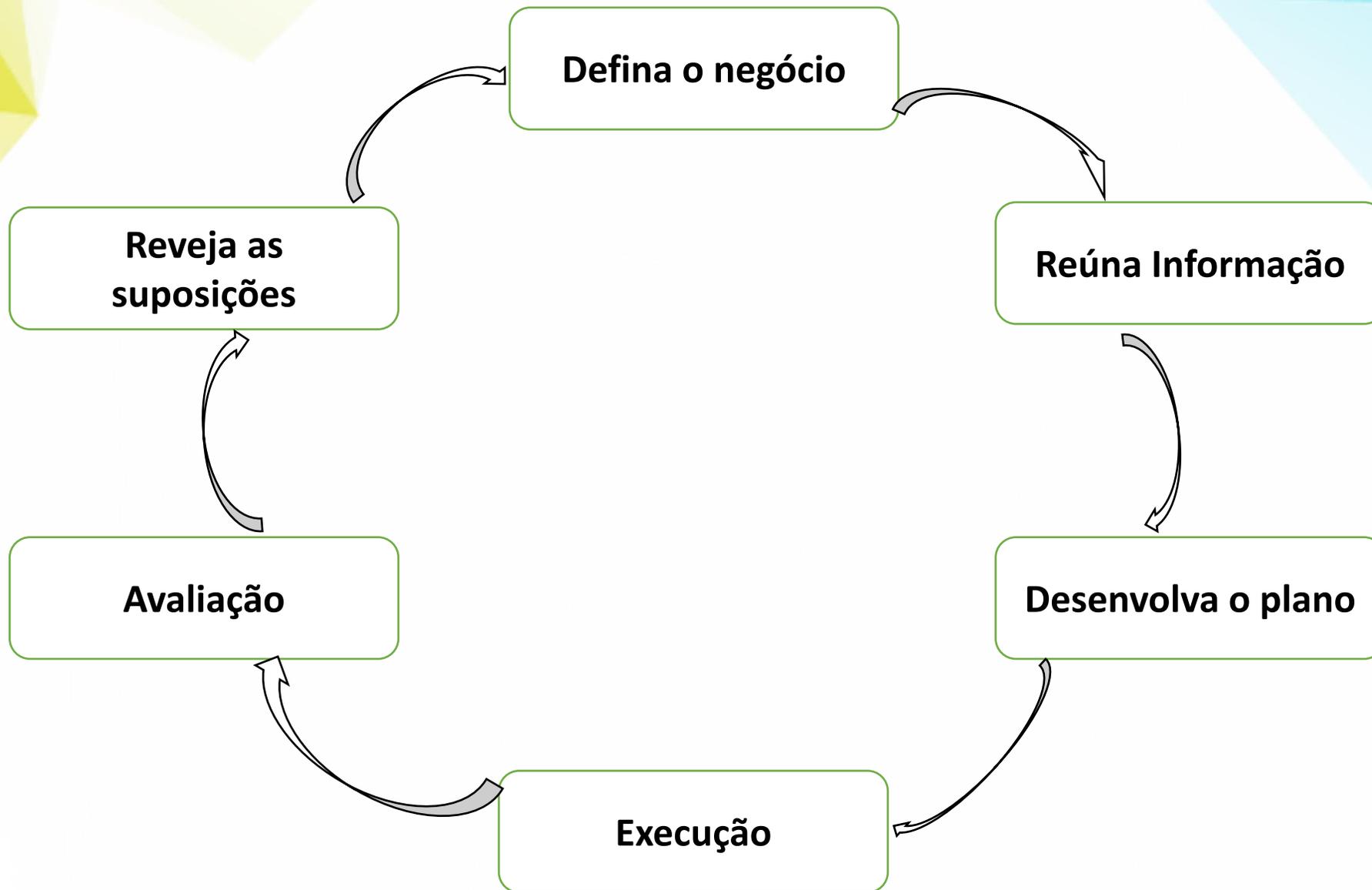
Procedimentos e requisitos de exportação

Desenho de um plano baseado em dados factuais

## Análise Interna e Externa

- *Definida o mercado alvo*
- *Adequação do produto ao publico alvo*
- *O ambiente interno da empresa responde a necessidade do importador e do mercado*
- *Agenda de contactos com a indústria, distribuidores, missões de negócios, câmeras sectoriais*

# Ciclo do plano do Plano de Negócio de Exp.



# Razões de insucesso em PMEs - algumas observações

## Deficiências Típicas das PMEs

- Falta de planificação
- Capital de exploração
- Crédito incontrolado aos clientes
- Pressão competitiva pouco claro nos mercados locais
- Falha na monitoria financeira (custos, cash, despesas, contas a receber)
- Ineficácias na exportação

## Razões

- Inexistência de plano de negócio
- Planificação irrealística das receitas e do cash flow
- Problemas com termos de pagamento que levam a problemas com chash flow
- Feedback insuficiente da análise de mercado de exportação
- Sistemas de registos e custos inefectivo, falta de controle financeiro básico
- Falta ou irrealístico plano de marketing de exportação
- Falta de pessoas e sem financiamento

## Como o PN e de Marketing ajuda a prevenir Deficiências

- Criar um plano de negócio realístico
- Monitorar as receitas planeadas e as realizadas nos últimos 2 anos, documentado no plano de negócio
- Antes de aceder a um crédito, rever a necessidade do *cash flow*, documentado no plano de negócio
- Incluir planeamento de recursos, previsão e objectivos financeiros realísticos no plano de negócio
- Análise sistemática do mercado e desenvolvimento de plano de marketing de exportação
- Revisão regular dos objectivos Vrs resultados

# Porquê que se precisa de um plano de negócios?

- *Implementar melhor o plano estratégico e operacional*
- *Determinar se a empresa tem chance de obter bons lucros*
- *Orientar em todos os aspectos cruciais para gestão do negócios fornecendo um roteiro*
- *Encontrar parceiros de negócios ou potenciais investidores e Obter financiamento*
- *A negociar créditos bancários quando bem desenhado e realista*
- *A gerar lucros ao elaborar um plano eficaz integrando a estratégia de marketing*
- *A antecipar possíveis problemas antes que eles se tornem um desastre de difícil gestão*



# Como Escrever um Simples Plano de Negócio

**Selecione um formato de plano de negócios adequado para sua finalidade**

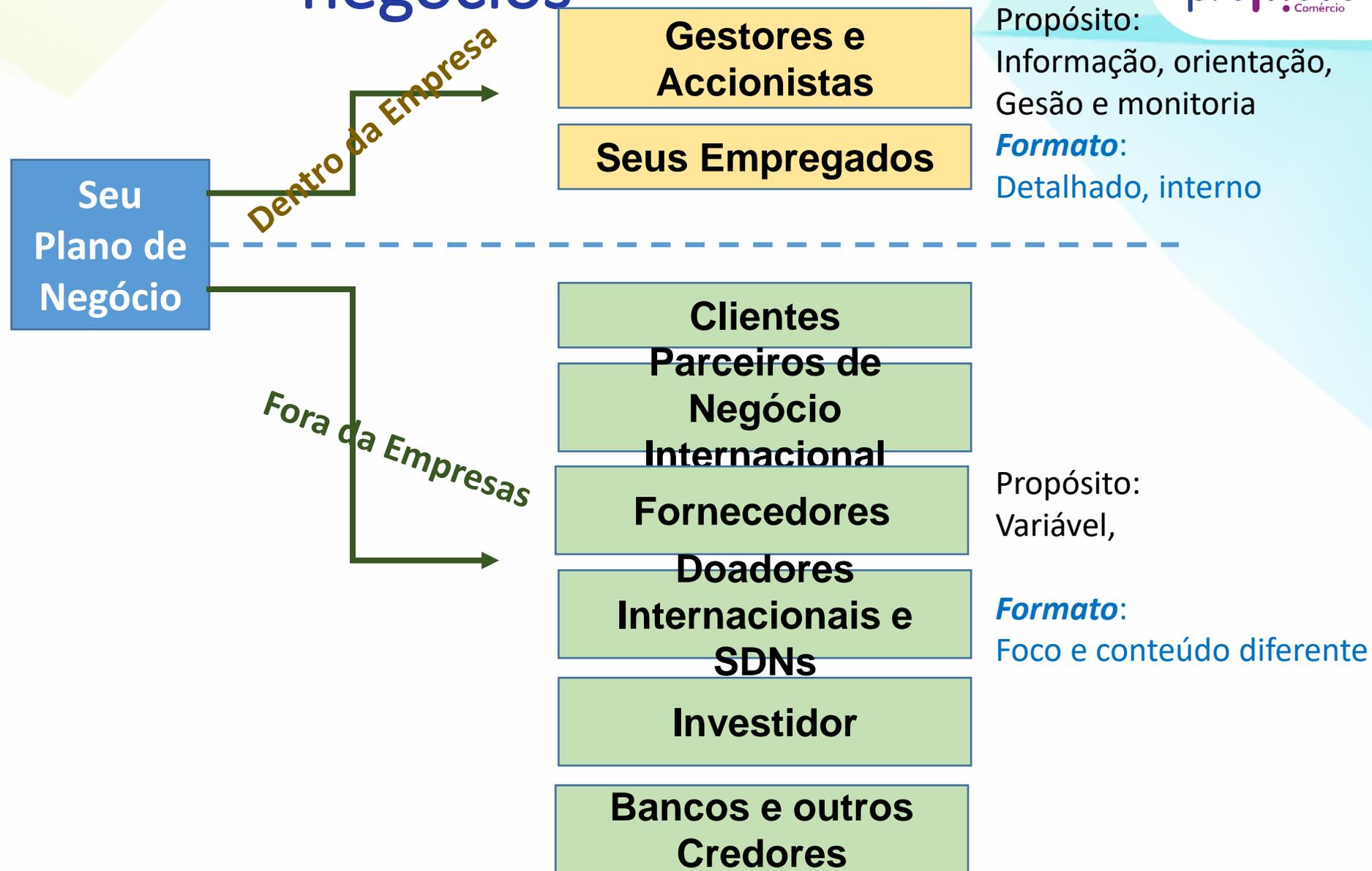
**Seja realista e evite suposições irrealistas**

**Invista tempo em pesquisas (estratégia, marketing, backup de estimativas financeiras)**

**Você não precisa se ater ao esboço preciso, concentre-se nas secções que se adequam ao seu negócio e objectivo do plano**

**Não existe um padrão estrito em relação ao conteúdo, mas apresentação e o formato são importantes**

# Potenciais usuários do seu plano de negócios



# Diferentes planos de negócios para diferentes propósitos

## Plano de Negócio Padrão ou Tradiacional

Esse tipo de plano é muito detalhado, leva mais tempo para ser escrito e é abrangente. Credores e investidores geralmente solicitam



**Plano do Negócio, mantém no caminho certo:** para começar, Gerir e monitorar o negócio

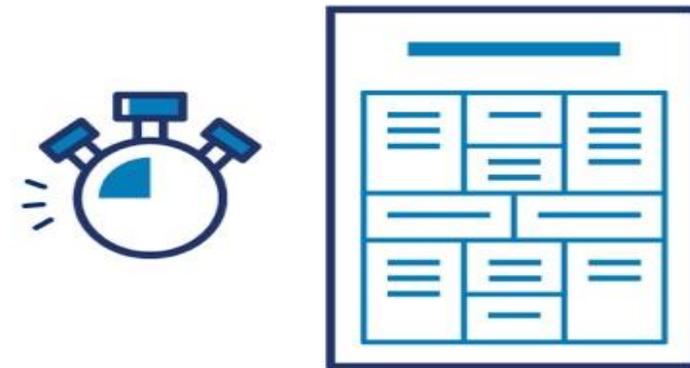
**Investidor:** conscientizar os investidores sobre a oportunidade, riscos e benefícios

**Para bancos e credores:** fornecer as informações necessárias de maneira profissional e comercial

**Para projetos específicos:** informar os parceiros ou doadores do negócio de forma estruturada e bem apresentada

## Lean startup ou mini-plano

Este tipo de plano é de alto nível em termo sde foco, rápido de escrever e contém apenas elementos-chave. Alguns credores e investidores podem solicitar mais informações (por exemplo, Pitch-deck)



# Como Escrever um Simples Plano de Negócio

FOFA

Questões Internas  
da Empresa

Análise Externa

Acção resultante

- Sumário Executivo
- Fortalezas e fraquezas
- Pesquisa de Mercado
- Análise da competitiva
- Operações
- Estratégia de Marketing
- Riscos
- Plano de implementação
- Produtos e serviços
- Sistemas IT
- Finanças
- Dono do negócio
- Gestão de pessoas

# Conteúdo do Plano de Negócios Padrão (Exemplo)

Potencialmente 13 secções

1. Sumário Executivo
2. Visão Geral da Indústria
3. Descrição da Empresa (Visão, FOFA, Prontidão para Exportar, lucratividade, competitividade)
4. Operações (processos desde o fornecimento até o marketing)
5. Organização, Gestão (Responsabilidades, RH, Sistemas IT )
6. Serviços e productos
7. Análise do mercado e da competição
8. Marketing e venda (processos, pessoas, responsabilidades)
9. Requisitos de financiamento
10. Plano de Investimento (P&D, market driven, Rol)
11. Plano e Projecção Financeira
12. Cronograma e Metas Importantes
13. Anexos

# Prós e Contras do Plano de negócios Padrão

- 1) Os layouts estão disponíveis em várias versões
  - 2) Disponíveis e Gratuitos na internet
  - 3) Cobrem uma boa parte dos aspectos de qualquer área de negócio
- 1) Os layouts prontos são genéricos e nem sempre personalizados para a realidade específica do seu negócio
  - 2) Precisa de habilidades adicionais para criar seu próprio plano
  - 3) Cálculos financeiros ou fórmulas em planilhas não estão prontamente disponíveis
  - 4) Tabelas e gráficos específicos precisam ser criados, conectados e visualizados

# Plano de Negócios Standard – Alguns detalhes

## Observações Gerais

- A extensão do documento pode estar entre 25-35 páginas
- Escreva as palavras-chave em um pedaço de papel à sua frente enquanto escreve: *Quem, o que, onde, quando, por que, como, quanto*
- Faça uma lista de documentos de suporte
- Seja conciso e específico
- Seja realista (sem “lista de desejos”)
- Não escreva todos os factos e seja específico

# Plano de Negócios Standard – Alguns detalhes

## 3. Descrição da empresa (Visão, FOFA, prontidão para, lucratividade, competitividade)

- Estabeleça uma declaração de VISÃO viável e realista
- FOFA Forças / Fraquezas → Visão interna  
Oportunidades / Ameaças → visão externa
- Descrever as condições ou situação de rentabilidade → geração de lucro
- Descrever detalhes sobre o estado de prontidão para exportação
- Descreva como você poderá competir com sucesso com outras empresas nos mesmos mercados

# Plano de Negócios Standard – Alguns detalhes

## *Plano de Marketing integrado ou anexado*

### 7. Análise do Mercado e da competitividade

#### Perfil do Mercado

Características do mercado para produtos e serviços

- Taxa de crescimento e dados macro
- Tendências do produto e do mercado
- Mudanças estruturais
- Potência do mercado e segmento do produto
- Tendências alternativas dos consumidores
- Segmentos de preço

#### Perfil Competitivo

Métodos de distribuição, vantagens competitivas

- Disposição dos Concorrentes
- As suas fortalezas e a dos concorrentes
- Vantagens competitivas resultantes

#### Perfil dos Canais do Mercado

Canais de distribuição actuais no segmento de mercado selecionado

- Canais de distribuição típicos no segmento do mercado selecionado
- O que melhor se adequa para o exportador
- Diferenciação do nível de custos e preços dos canais
- Requisitos da cadeia de valor do cliente
- 'Contactos B2B
- feiras de Comércio

#### Quadro Regulatório

Regulamentos Obrigatórios, Certificados não obrigatórios

- Quadro regulamentar, produtos, transporte, armazenagem, embalagem e rotulagem, alimento seguro, rastreabilidade, qualidade e certificação
- Certificados e padrões não obrigatórios requeridos (remendados) pelos clientes

# Plano de Negócios Padrão– Alguns detalhes

## 8. Marketing and Vendas

“Uma das decisões mais inteligentes que você pode tomar quando criar um departamento de marketing e vendas é manter coisas tão com menor custo possível “

Neil Patel

- Analise e documente as NECESSIDADE
- Defina os OBJECTIVOS e METAS para o pessoal de vendas e marketing
- Evite “o dono faz tudo” (se for financeiramente viável e quando o negócio crescer)
- Foco na DIGITALIZAÇÃO e NECESSIDADE DO MERCADO

# Plano de Negócios Padrão– Alguns detalhes

## 9. Requisitos de Financiamento

### *Necessidade de Financiamento*

- Plano de investimento
- Com base em cenário de negócios realista e previsão
- Calcular o retorno esperado do investimento
- Identifique o benefício esperado (realista)

### *Opções de Financiamento*

- Financiamento do próprio negócio
- Autofinanciamento pelo empresário
- Família de amigos
- investidores
- Parceiros de negócios
- Bancos de desenvolvimento e doadores

### *Para Repensar*

- Obrigação de reembolsar
- Alto custo de crédito
- Falha pode forçar empresa à liquidação
- Credores de pequenas empresa

# Como Escrever um Plano de Negócios para Ganhar Empréstimos?

- Muitos credores ainda são críticos nos negócios que foram afectados durante a pandemia do COVID-19
- Preocupações com a situação da receita (COVID-19, inflação, mudança das condições macroeconômicas nos mercados dos clientes)
- Garantias de financiamento de exportação para PMEs exportadoras emergentes, sem financiamento de curto prazo para transacções
- Situação de lucro em declínio com perspectiva negativa

Adicione uma secção COVID-19

Descreva sua situação e abordagem flexível pró-activa para novas ideias, novos modelos de negócios, revisão dos custos

Comente sobre categorias de perigo ou percepções de risco e melhore a percepção de gestão de risco: risco de não pagamento, risco de não desempenho, outros riscos de transacção

Descreva sua situação e abordagem flexível para o modelo de negócio que implementa e o processo de monitoria financeira que aplica

# Avalie o Crédito por meio dos Cinco Cs do Crédito

*A maioria dos quadros de financiamento são influenciados por esta metodologia*  
Explique e descreva os Cinco Cs em seu Plano de negócios

## Risco de Crédito: 5 C's



- Caráter
- Capacidade
- Capital
- Colateral
- Condições

Condições

# Plano de Negócios Standard – Alguns detalhes

## 11. Plano e Projecções Financeiras

- Resumo da necessidade financeira
- Fontes e uso dos fundos necessários
- Fluxo de caixa
- Projeção de renda de 1 a 3 anos e indicação de tendência (últimos 2 a 3 anos)
- Análise do Ponto equilíbrio (gráfico para visão geral, considerações de custo)
- Balanço patrimonial

**Link:** Amostras de modelos financeiros para planos de negócios  
[www.smartsheet.com/content/business-plan-financial-templates](http://www.smartsheet.com/content/business-plan-financial-templates)

# Plano de Negócios Standard – Alguns detalhes

## 13. Anexos

- Cópias de Arrendamentos
- Cartas de referência
- Contratos Relevantes
- Documentos legais
- Outros

# O Plano de Negócio Lean Startup

- *É um documento compacto de uma página*
- *É uma estratégia de plano de negócios de curto prazo*
- *Destinada a pequenas mudanças*
- *Medição de resultados para melhorar a eficiência do negócio*
- *Inclui 10 componentes principais e pode ter de 15 a 25 páginas*
- 



# As Quatro Componentes do Lean

- **Estrategico** sumario em bulett
- **Tático** produto, preço, promoção, mercado alvo
- **Marcos Importantes** - medidas métricas, tarefas, planos
- **Números essenciais** - Previsão de vendas, gastos e chash flow

# Estrutura do Plano de Negócio Lean



## 1. Identidade

Identidade da empresa, o que a torna única, a diferença que a empresa faz no mercado

## 2. Problema

Discutir sobre o problema que a empresa está realmente tentando resolver  
Seja bastante específico, em relação ao problema

## 3. Solução

Descreva a solução

## 5. Concorrentes

Com quem está a competir no mercado, quem disputa pelo mesmo público-alvo

## 7. Actividades de Marketing

Deixe claro sobre como vai se comunicar e com quem e por quais vias ou canais

## 9. Equipa e Papeis Chaves

Quantas pessoas estão lá, o que elas fazem ou devem fazer, saber quando devo onboarding someone e para que finalidades preciso da pessoa

## 4. Mercado Alvo

Definir o mercado-alvo, conhecer «», descrever, quais são as especificidades dos clientes

## 6. Fluxo de Receitas

Descreve de onde vem a sua receita, quando espera ganhar ao prover ou vender a solução

## 8. Despesa

Já sabes onde irá fazer a comunicação, que produto ou serviço pretende oferecer, então fica claro que despesas são inerentes para que isto se efective, deverá colocar todas as despesas, não exclua nada

## 10. Marcos-Resultados Importantes

O que planeia alcançar e quando, isto ajuda você a ser responsável, porque nada é pior que negligenciar tempo e esforço no início, porque se você não estiver no ritmo no início, perderá muito tempo no final, anote estes marcos de forma específica e mude-os quando necessário e tente superá-los se possível, esta é a sua responsabilidade

# Erros Comuns

- Projecções financeiras irrealistas e excessivamente optimistas: previsões ou projecções de longo prazo podem ser difíceis de serem implementadas
- Pesquisa insuficiente e má (modelo de negócios, mercado-alvo)
- Foco inexistente ou insuficiente em sua concorrência (vantagem competitiva, benefício para o cliente, desenvolvimento de produto).
- Exageros (sua ideia de negócio ou produto ou seu foco de exportação é realista?)
- Escondendo suas fraquezas (encontre um bom equilíbrio entre destacar e esconder as fraquezas)
- Elaboração inconsistente do plano de negócios
- Perder o foco nas projeções financeiras (geralmente principalmente considerações de LUCRO)
- Ignorando a validação de ideias ou modelos de negócios

# Exemplo de um Plano de Negócio Lean StartUp



## 1. Identidade

**Massamba** providencia informação e ajuda as empresas iniciantes a construir negócios de exportação sustentáveis, honestos e relevantes, através de, consultoria, coaching e assistência

## 2. Problema

Empreendedores e donos de pequenos negócios, ou aqueles que pensam em começar um negócio de exportação sustentável, procuram por entendimento, ajuda e informação adicional sobre como começar, manter e fazer crescer os seus negócios de exportação. Procedimentos e Requisitos internos e externos de exportação

## 3. Solução

- Informações sectoriais e por categoria de potencial produto de exportação em website, brochuras e redes sociais
- Consultoria e coaching profissional, baseados em exemplos de categorias de produtos múltiplos e experiência da equipe de consultores
- Assistência no cumprimento dos Procedimentos e Requisitos do mercados de exportação

## 4. Mercado Alvo

- Adultos de 30 ou mais anos de idade, que desejam começar ou já começaram um negócio (on or offline)

## 5. Concorrentes

- Múltiplas pequenas firmas de consultoria, SDN público

## 6. Fluxo de Receitas

- Sem receitas nos primeiros seis meses,
- Espera-se baixos níveis de receitas estimadas em 100.000 Mt /mês
- Incremento da receita em 20% no segundo ano de operação

## 7. Actividades de Marketing

**Massamba** irá inicialmente forçar-se

- Redes sociais (whatsapp, facebook e Twitter) e no Email Marketing para o propósitos de marketing.
- Uma Newsletter será posteriormente criado

## 8. Despesa

- Conexão a internet
- Renda, Energia e água
- Equipamento
- Endereço de internet
- Serviços de Email
- Consumíveis de escritórios

## 9. Equipa e Papeis Chaves

- Actualmente, o único membro da equipe é composta por 5 consultores.
- Assim que os lucros aumentarem, **Massamba** irá contratar uma assistente para a auxiliar na organização e venda dos serviços

## 10. Marcos-Resultados Importantes

- Atingir 500 empreendedores num período de 12 meses
- Prestar serviços efectivos a 50 empreendedores em 12 meses

# tempo de pausa para o café 5 minutos



Fonte: tmcn.org

## Exercício Plano de Negócio Lean

*1. Escolha a nível nacional um potencial produto de exportação*

*2. Esboce um Plano de Negócio usando o template Lean Startup*

# Conclusão

## *Os 4 principais Benefícios do Plano de Negócios*

*Melhoram as chances de financiamento*

*Melhor entendimento das capacidades do negócio e dos requisitos do mercado*

*Maior foco nas estratégias do negócio*

*Melhorada a consciência sobre as opções de financiamentos*



proMove  
Comércio

THANK YOU

OBRIGADO

Siga-nos nas redes sociais:



[https://www.facebook.com/  
PromoveCom](https://www.facebook.com/PromoveCom)



[https://twitter.com/  
promovecomercio](https://twitter.com/promovecomercio)



[https://www.linkedin.com/  
company/promovecomercio-moz](https://www.linkedin.com/company/promovecomercio-moz)