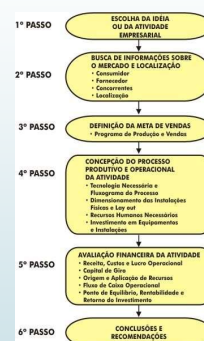




## PLANO DE NEGÓCIO ASPETOS GERAIS

## PLANO DE NEGÓCIOS

Um plano de negócios é um documento escrito que delimita claramente os objectivos do negócio e que descreve exhaustivamente como serão atingidos esses objectivos.



- O plano é essencial não só na estruturação e financiamento de novas ideias mas também na gestão de negócios existentes.
- A elaboração de um plano de negócios é uma forma lógica e organizada de focar todos os aspectos importantes do negócio.

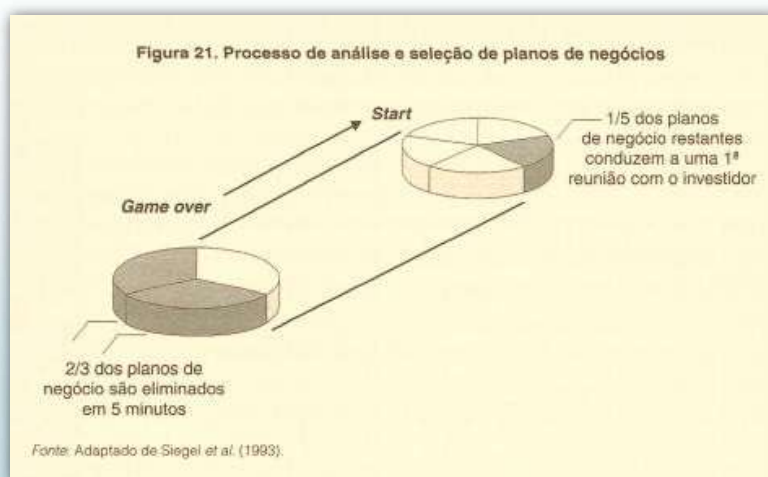
## O PLANO DE NEGÓCIOS

É um Plano base, essencial para a estruturação e defesa de uma nova ideia de negócio.



## O Plano DE NEGÓCIO/Importância de ser bem feito

Figura 21, Processo de análise e seleção de planos de negócios



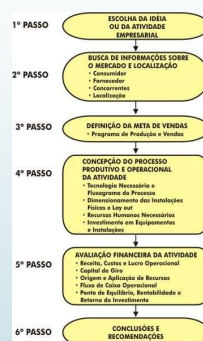
# O MODELO DE NEGÓCIO /PROPOSTA DE VALOR

## Características do modelo de negócio a implementar

- Deve ser único...
- Deve ser abrangente e simples;
- Deve ter consistência interna;
- Deve ser exequível;
- Deve ser sustentável.

# ELEMENTOS CRUCIAIS A ESTUDAR NO PLANO DE NEGÓCIOS

- Mercado potencial (de base regional, nacional ou internacional);
- Estratégia da empresa
- Plano de marketing;
- Meios humanos (promotores vs colaboradores);
- Meios materiais (equipamento, licenças, instalações);
- Viabilidade económica
- Meios financeiros (capital próprio vs capital alheio).



## O PLANO DE NEGÓCIOS

**deve explicar e justificar claramente:**

- (1) Qual a ideia de negócio;
- (2) Como irá funcionar esse negócio;
- (3) Porque é que esse negócio será bem sucedido;
- (4) Como serão obtidos os lucros;
- (5) Que recursos serão necessários;
- (6) Como serão utilizados esses recursos;
- (7) Quais as ameaças ao negócio.
- (8) Quais as competências e capacidades da equipa promotora
- (9) ...

## TIPOS DE PLANO DE NEGÓCIOS

- ✓ **Planos Iniciais** (*“Start-up Plans” ou “Early Stage Plans”*);
- ✓ **Planos de Crescimento ou Planos de Expansão** (*“Later Stage Plans”*);
- ✓ **Planos de Reestruturação** (*“Turn-Around Plans”*).

# COMPONENTES TÍPICOS DE UM PLANO DE NEGÓCIOS

Estrutura básica para um plano:

1. Sumário Executivo;
2. Projecto/Produto/Ideia;
3. Estratégia da empresa
4. Mercado Subjacente;
5. Concorrência;
6. Estratégia de Marketing;
7. Operações;
8. Recursos humanos;
9. Plano de investimentos
10. Plano de financiamento
11. Projeções Financeiras;
12. Equipa de Gestão;
13. Documentos de Suporte.

- Plano de negócio
- Sumário executivo

# 1 - SUMÁRIO EXECUTIVO

As primeiras duas páginas de um Plano de Negócios devem conter uma sinopse persuasiva sobre a ideia para que os leitores a julguem interessante e continuem a ler o documento. Deverá abordar aspectos como:

- **Descrição do negócio;**
- **Objectivos da empresa;**
- **Produtos/serviços oferecidos;**
- **Mercado;**
- **Clientes;**
- **Vantagem competitiva;**
- **Elementos-chave da equipa de gestão;**
- **Necessidades de financiamento;**
- **Como serão obtidos os lucros**

# 1 - SUMÁRIO EXECUTIVO <sup>(2)</sup>

## **1 - Descrição do negócio**

A descrição do negócio deve ser clara, utilizar um nível de linguagem acessível e permitir entender desde logo o negócio. Pode incluir-se neste item a eventual experiência da empresa na área de negócio focada.

## **2. Objectivos da empresa**

Os objectivos de curto/médio e o posicionamento da empresa no futuro são aspectos que devem ser enfatizados no início da apresentação por forma a dar uma clara demonstração de planeamento organizado e de ambição.

## **3. Produtos/Serviços oferecidos**

Os produtos e/ou serviços devem ser descritos sucintamente e, no caso de produtos, deve ser indicado o estado de desenvolvimento do produto: conceito, protótipo, implementado.

## **4. Mercado**

É no mercado que a oportunidade de negócio reside. Assim deverá descrever-se detalhadamente o mercado, indicando as razões pelas quais o produto/serviço oferecido será adquirido pelos potenciais clientes.

# 1 - SUMÁRIO EXECUTIVO

(3)

## **5. Clientes**

No caso de uma empresa existente deverão listar-se os principais clientes e/ou deverá indicar-se a cota de mercado actual. Caso o negócio seja novo deverá descrever-se a dimensão potencial do mercado e demonstrar-se o conhecimento das necessidades e motivações dos potenciais clientes.

## **6. Vantagem competitiva**

Deverá descrever-se a vantagem competitiva e explicar-se como o negócio irá ser bem sucedido.

## **7. Elementos-chave da equipa de gestão**

A capacidade e a qualificação profissional da equipa de gestão são fulcrais ao sucesso do projecto e, portanto, deverá ser descrita a sua experiência e os motivos porque se julga serem indicados para tornar o projecto bem sucedido.

## **8. Necessidades de financiamento**

As necessidades globais de financiamento deverão ser desde logo referidas e também deverão ser indicadas calendarizações de execução orçamental. Deverão ser apresentados os lucros esperados com base na cota de mercado previsível.

## **9. Como serão obtidos os lucros**

Qual o lucro anual e o período de retorno do investimento

# Plano de negócio Ideia/Projeto/produto

## 2 - PROJECTO/PRODUTO/IDEIA

### O NOME:

O nome do projeto empreendedor é importante:

- **Deve ser:**
  - ✓ **Simples, ou seja, facilmente reconhecível pelos clientes**
  - ✓ **Curto, de fácil memorização**
  - ✓ **Original e criativo**
  - ✓ **Fazer lembrar o meio em que está inserido**
  - ✓ **Criar uma imagem mental.**

**Caso a empresa se dirija ao mercado internacional deve considerar um nome em inglês ou numa expressão indefinida que funcione bem em diversas línguas)**

## 2 - PROJECTO/PRODUTO/IDEIA

- **Após a leitura deste capítulo o leitor do plano deverá ser capaz de responder a perguntas como:**

- **O que é o produto ou serviço?**
- **Porque irão os clientes comprá-lo?**



## 2 - PROJECTO/PRODUTO/IDEIA <sup>(2)</sup>

- **Deverão ser feitos todos os esforços para:**
  - Elucidar muito bem quem são os destinatários da proposta de valor
  - Identificar produtos diretamente concorrentes ou produtos sucedâneos ou complementares no mercado a que a empresa se dirige
  - Explicar o processo produtivo físico (quando houver)
  - Demonstrar que foi conseguido um bom compromisso económico nas soluções adoptadas no processo produtivo
  - Descrever as relações com fornecedores de matérias primas.
  - Explicar se o produto ou serviço já estão implementados no mercado ou se ainda se encontram em fase de pesquisa e desenvolvimento.
  - Caso o produto/serviço ainda esteja em desenvolvimento é conveniente apresentar a estratégia de implementação bem como o prazo necessário à implementação do produto.
  - Em anexo ao Plano de Negócios poderão incluir-se descrições técnicas relevantes e/ou aspectos ligados a licenças/patentes.

- **Plano de negócio**
- **Estratégia da nova empresa**

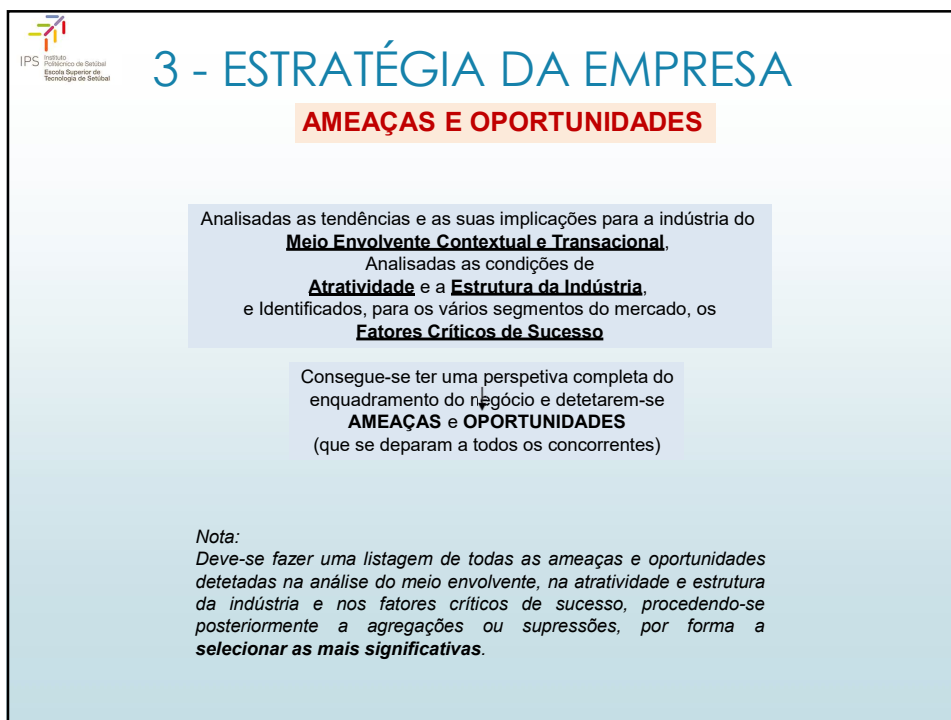
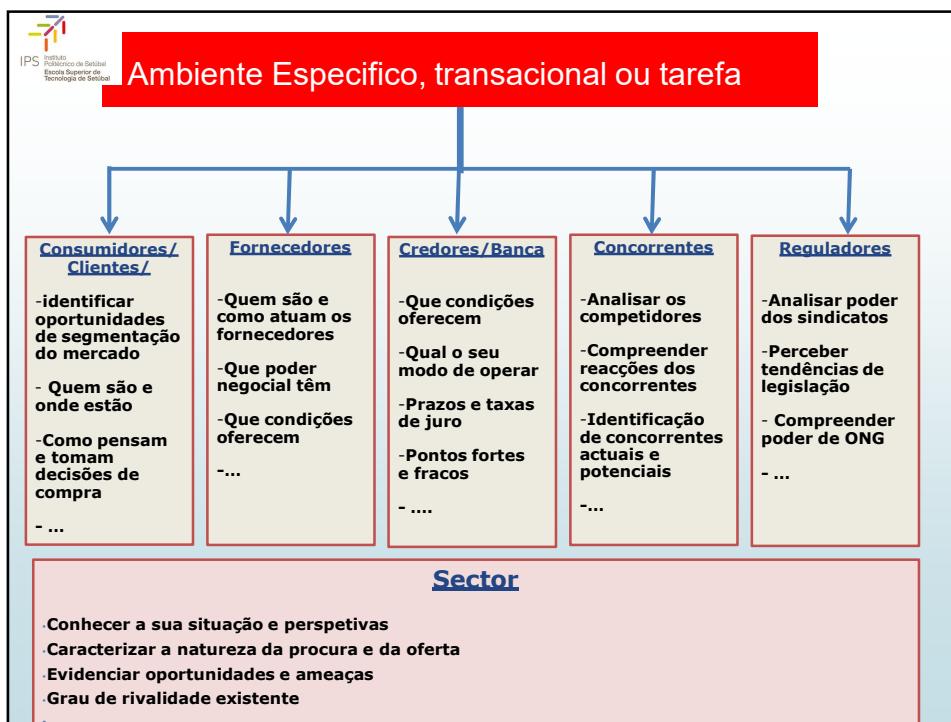


**3 - ESTRATÉGIA DA EMPRESA**

**MEIO ENVOLVENTE CONTEXTUAL**

**Análise PEST**

<p><b>Variáveis</b> <b><u>POLÍTICO-LEGAIS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabilidade do Governo</li> <li>- Legislação comercial</li> <li>- Leis de protecção ambiental</li> <li>- Legislação fiscal</li> <li>- Legislação laboral</li> </ul>	<p><b>Variáveis</b> <b><u>ECONÓMICAS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PIB (tendência)</li> <li>- Taxa de juro</li> <li>- Taxa de inflação</li> <li>- Nível de desemprego</li> <li>- Custo (e disponibilidade) energia</li> </ul>
<p><b>Variáveis</b> <b><u>SOCIO-CULTURAIS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribuição do rendimento</li> <li>- Taxa de crescimento da população</li> <li>- Distribuição etária da população</li> <li>- Estilo de vida (e actuação)</li> <li>- Tipo de consumo</li> <li>- Mobilidade social</li> </ul>	<p><b>Variáveis</b> <b><u>TECNOLÓGICAS:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimento do governo</li> <li>- Foco no esforço tecnológico</li> <li>- Velocidade de transferência tecnológica</li> <li>- Protecção de patentes</li> <li>- Aumento de produtividade (através da automação)</li> </ul>



## 3 - ESTRATÉGIA DA EMPRESA

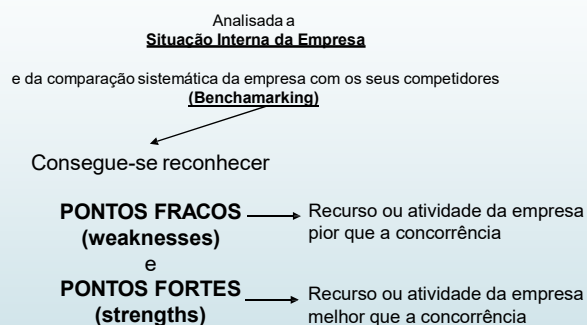
### Análise do ambiente interno

INOVAÇÃO	PRODUÇÃO	ORGANIZAÇÃO
Investigação Tecnologias Lançam novos produtos Patentes	Estrutura de custos Equipamento Layout Acesso a matérias prim	Estrutura da organização Rede de comunicação Motivação do pessoal
GESTÃO	MARKETING	FINANÇAS
Qualidade dos gestores Lealdade / rotação Qualidade das decisões	Linhas de produtos Marcas e segmentação Distrib. e força de venda Serviço	Liquidez Solvabilidade Autonomia financeira Acesso a capitais

## 3 - ESTRATÉGIA DA EMPRESA

### ANÁLISE INTERNA DA EMPRESA (ou do Projeto de empresa)

#### PONTOS FORTES E FRACOS



#### Nota:

Deve-se fazer uma listagem de todas os pontos fracos e pontos fortes detetadas na análise interna da empresa e na sua comparação com a concorrência, procedendo-se posteriormente a agregações ou supressões, por forma a **selecionar os mais significativos**.

### 3 - ESTRATÉGIA DA EMPRESA

#### Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise do cenário (ou análise do ambiente), utilizado como base para gestão e planeamento estratégico de uma empresa.

Esta análise de cenário divide-se em:

- ambiente interno (Forças e Fraquezas) e
- ambiente externo (Oportunidades e Ameaças).

As forças e fraquezas são determinadas pela posição atual da empresa e relacionam-se a fatores internos.

As oportunidades e ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas a fatores externos.

### 3 - ESTRATÉGIA DA EMPRESA

#### Análise SWOT

Análise Interna \ Análise Externa	<b>S</b> (Strengths) Pontos fortes	<b>W</b> (Weaknesses) Pontos fracos
	<b>SO</b> (maxi-maxi) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.	<b>WO</b> (mini-max) Minimizar os efeitos negativos dos pontos fracos e simultaneamente aproveitaras oportunidades emergentes.
<b>O</b> (Opportunities) Oportunidades	<b>ST</b> (maxi-mini) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar o efeito das ameaças detectadas.	<b>WT</b> (mini-mini) Minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.
<b>I</b> (threats) Ameaças		

### 3 - ESTRATÉGIA DA EMPRESA

## Análise SWOT

(Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

Na conquista do objectivo

		AJUDA	ATRAPALHA
Origem do Factor	INTERNA (Organização)	<b>Forças</b> <b>S</b> Capitalizar	<b>Fraquezas</b> <b>W</b> Melhorar
	EXTERNA (Ambiente)	<b>Oportunidades</b> <b>O</b> Vigiar	<b>Ameaças</b> <b>T</b> Eliminar

## 3 - ESTRATÉGIA DA EMPRESA

### ANÁLISE ESTRATÉGICA

#### FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Os **Fatores Críticos de Sucesso** têm origem na combinação das:

- . Características dos clientes
- . Natureza da concorrência

**Factores  
Chave de  
Compra**

Porque é que os clientes adquirem os produtos ou serviços da indústria?  
 O que leva os clientes a preferir uns produtos ou serviços em detrimento de outros?  
 A que é que os clientes atribuem mais valor?

**Factores  
de  
Competição**

Como é que as empresas procuram cativar os clientes?  
 O que diferencia os competidores melhor sucedidos?  
 Como é que as empresas concorrem entre si?

**Factores Chave de  
Compra**

+

**Factores de  
Competição**

=

**Factores Críticos  
de Sucesso**

## 3 - ESTRATÉGIA DA EMPRESA

### Exemplos de identificação de Fatores Críticos de Sucesso

		Fatores-chave de Compra	Fatores de Competição	Fatores Críticos de Sucesso
Setor das tecnologias de informação	Comerciais	Preços e crédito Diversidade de produtos Prazo de entrega Serviços de assistência	Custos e canais de distribuição Parcerias tecnológicas Localização e logística E-business e centros de assistência	Economias de escala Diversificação tecnológica Eficiência operacional Nível de serviço
	Prestadores de Serviços	Qualidade da oferta Capacidade de adequação Notoriedade Serviços de assistência Preços e crédito	Know-how RH / parceiros tecnológicos Investigação e desenvolvimento Divulgação da empresa e de marcas E-business e centros de assistência Eficiência de processos	Domínio tecnológico Inovação Comunicação marketing Sistema Servuction Eficiência operacional
	Supermercados (in Freire)	Localização Preço Qualidade dos produtos Variedade dos produtos	Localização Preço Gama de produtos Atividades promocionais	Localização da loja Custo das mercadorias Gama de produtos Qualidade dos produtos

Os Fatores Críticos de Sucesso de qualquer indústria devem satisfazer três critérios genéricos:

- Aplicabilidade a todos os concorrentes
- Relevância decisiva
- Possibilidade de controlo pelas empresas

## 3 - ESTRATÉGIA DA EMPRESA

Na estratégia da empresa deverá constar:

- a visão
- A missão
- os objetivos da empresa
- a diferenciação do negócio
- a análise SWOT e
- a estratégia adotada.

### Visão

não é mais que uma declaração da direcção em que a empresa pretende seguir. Deve responder às seguintes questões:

- Para onde vai?
- Qual o seu destino?

Desta forma, a visão é dirigida ao exterior.

## 3 - ESTRATÉGIA DA EMPRESA

### A missão

é uma declaração que deve reflectir:

- a razão de ser da empresa:
- qual o seu propósito,
- o que é que faz. ,

Sendo esta dirigida ao interior da empresa

### objectivos e metas.

Os **objectivos** indicam as intenções gerais da empresa e o caminho básico para chegar ao destino pretendido.

**As metas** são as acções específicas mensuráveis que constituem os passos para se atingir os objectivos, devem ser SMART: Específicas, Mensuráveis, Atingíveis, Relevantes, Temporais.

## 3 - ESTRATÉGIA DA EMPRESA

### **Estratégia Adotada (Exemplo)**

Tipologia Michael Porter:

**Liderança total em custos:** a empresa opta por fazer um esforço para reduzir ao máximo os seus custos de produção e distribuição, de forma a oferecer os melhores preços aos seus clientes;

**Diferenciação:** a empresa concentra os seus esforços para alcançar um desempenho fora de série numa determinada área de benefício para o cliente, por exemplo esforçar-se por ser líder em qualidade ou design;

**Foco:** a empresa aborda um ou mais segmentos de mercado menores, em vez de um grande mercado, tenta ser líder nesse pequeno segmento de mercado.

Depois de definidas as estratégias, deve-se pensar e adoptar as mesmas, ou seja passar á fase de **implementação, feed-back e controle.**







## Plano de negócio

## O mercado

## 4.MERCADO SUBJACENTE

Uma vez que sem clientes não existe negócio deverão ser incluídos elementos relativos aos seguintes aspectos:

- Descrição detalhada do mercado (actores, produtos, dimensão);
- Descrição detalhada do nicho de mercado e as razões da sua escolha;
- Uma explicação (com documentação anexa) da procura do mercado para o produto/serviço oferecido;
- Quota de mercado expectável;
- Potencial de crescimento do mercado (devidamente fundamentado por documentação anexa);
- Explicação da estratégia de satisfação do aumento futuro da procura;
- Política de preços a praticar por forma a aumentar a competitividade.

## 4.MERCADO SUBJACENTE – ANÁLISE DE MERCADO

### **Esta análise consiste:**

identificação do mercado alvo e tipo de segmentação de clientes.

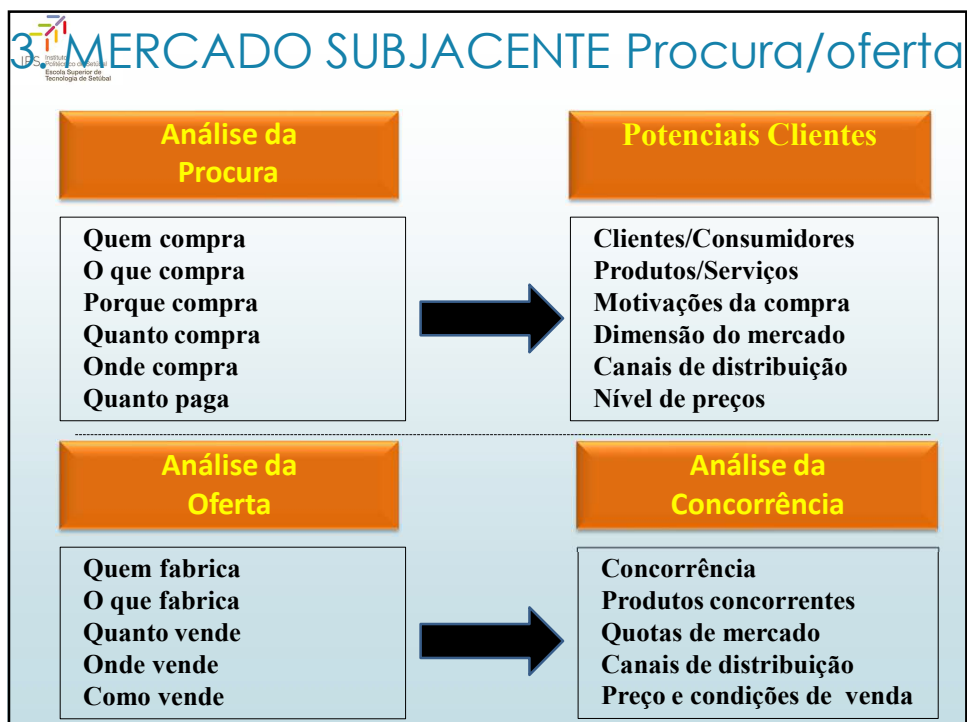
### **Em primeiro lugar**

deve-se identificar e caracterizar os concorrentes atuais e potenciais, os consumidores atuais e potenciais, e uma análise da indústria em geral.

### **De seguida**

deve-se explicar em que medida é que o produto ou serviço tem condições de sucesso naquele mercado, apresentando as necessidades de mercado que satisfaz e como se diferencia da concorrência (qualidade, preço ou outras variáveis relevantes).

**Esta análise pressupõe assim uma análise da procura e uma análise da oferta.**



- Plano de negócio
- Análise da concorrência

## ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

**A análise da concorrência deverá identificar os seguintes aspectos:**

- Público-alvo da concorrência;
- Cota de mercado;
- Região de actuação da concorrência (e.g., regional, nacional, internacional);
- Semelhanças/diferenças no *modus operandis*;
- Pontos fortes da concorrência e aspectos melhoráveis;
- Vantagens sobre a concorrência;
- Situação do negócio da concorrência (estável, crescimento, declínio);
- Equipa de gestão da concorrência.

- **Plano de negócio**
- **Estratégia de Marketing**

## **PLANO DE MARKETING**

### **ESTRATÉGIA DE MARKETING**

- **A Estratégia de Marketing deverá garantir que a empresa atinja os objectivos estruturados no plano de marketing.**
- **O processo de elaboração da Estratégia de Marketing não cabe só ao responsável de Marketing. Assim, no processo deverão participar os responsáveis pelas áreas de Investigação e Desenvolvimento, Produção, Comercial, Financeira, etc. .**
- **As Estratégias de Marketing devem ter como elementos de orientação a Estratégia da Empresa**

## PLANO DE MARKETING

- Definida a estratégia deve-se elaborar o **Plano de Marketing**, inovador por forma a garantir o sucesso do projecto.
- O Plano de Marketing tem por finalidade orientar as estratégias da empresa, de forma a obter maior eficiência, eficácia e efectividade nas actividades de marketing

## PLANO DE MARKETING Objectivos

- Antecipação das decisões a tomar, o que permite preparar correctamente a sua execução, diminuindo assim eventuais erros;
- Conjugação e articulação das diferentes decisões, permitindo uma coerência em todas as políticas da empresa/produto(s);
- Formalização e explicitação das decisões a tomar;
- O Plano de Marketing é um instrumento de comunicação e de controlo muito útil;
- Permite dar a conhecer aos colaboradores o que é esperado alcançar, estabelecer as acções necessárias para lá chegar e os objectivos parciais que podem e devem ser periodicamente controlados.



## O PLANO DE MARKETING INCLUI ENTÃO SETE PASSOS:

- Passo 1: Análise – Diagnóstico
- Passo 2 - Efetuar a análise “SWOT” ou “TOFA”
- Passo 3 - Fixar Objetivos
- Passo 4 - Escolha das opções estratégicas
- Passo 5: Marketing mix
- Passo 6: Planos de Acção
- Passo 7 - Definir os sistemas de avaliação e controlo

## PASSO 1: ANÁLISE – DIAGNÓSTICO (3 etapas)

- Etapa 1 – Análise do mercado
  - A empresa deve **analisar exaustivamente o mercado, no que respeita às suas características genéricas** (dimensão, circuitos de distribuição, etc.) e os seus segmentos, caracterizando-os com o maior grau de profundidade possível (características dos consumidores, hábitos de consumo, etc.).
  - Paralelamente, deve realizar uma **análise do meio envolvente**, estudando os factores externos que podem influenciar negativamente ou positivamente o mercado em que actua.



**PASSO 1 (cont.): ANÁLISE – DIAGNÓSTICO  
(3 etapas)**

**Etapa 1 – Análise do  
mercado (2)**

**O QUE ANALISAR?**

- Descrição detalhada do mercado (actores, produtos, dimensão);
- Descrição detalhada do nicho de mercado e as razões da sua escolha;
- Uma explicação (com documentação anexa) da procura do mercado para o produto/serviço oferecido;
- Quota de mercado expectável;
- Potencial de crescimento do mercado (devidamente fundamentado por documentação anexa);
- Explicação da estratégia de satisfação do aumento futuro da procura;
- Política de preços a praticar por forma a aumentar a competitividade.

**PASSO 1 (cont.): ANÁLISE –  
DIAGNÓSTICO  
(3 etapas)**

**• Etapa 2 – Análise da concorrência**

- Análise da concorrência (número de concorrentes, características dos principais concorrentes, etc.) e os seus produtos ou serviços (posicionamento, preço, notoriedade, etc.).
- Análise das características genéricas da estrutura concorrencial identificando os pontos fracos e pontos fortes dos principais concorrentes.

**PASSO 1 (cont.): ANÁLISE – DIAGNÓSTICO**  
**(3 etapas)**

## Etapa 2 – Análise da concorrência (2)

A análise da concorrência deverá identificar os seguintes aspectos:

- Público-alvo da concorrência;
- Cota de mercado;
- Região de actuação da concorrência (e.g., regional, nacional, internacional);
- Semelhanças/diferenças no *modus operandis*;
- Pontos fortes da concorrência e aspectos melhoráveis;
- Vantagens sobre a concorrência;
- Situação do negócio da concorrência (estável, crescimento, declínio);
- Equipa de gestão da concorrência.

**PASSO 1 (cont.): ANÁLISE –  
DIAGNÓSTICO**  
**(3 etapas)**

- **Etapa 3 - Análise interna da empresa**
  - **Análise de capacidades em termos de:**
    - produção
    - Marketing
    - Recursos Humanos
    - Financeira
    - ...
  - **Análise concretos em termos de :**
    - Portfólio de produtos/serviços
    - Distribuição
    - Organização comercial
    - Comunicação
    - Despesas gerais

## PASSO 2 - EFECTUAR A ANÁLISE “SWOT” OU “TOFA”

► Com o objectivo de esclarecer a situação da empresa na envolvente competitiva, para saber como deve posicionar-se ao nível interno, para aproveitar os trunfos e superar as fraquezas e ao nível externo como suavizar as ameaças e aproveitar as oportunidades. Portanto esta análise divide-se em duas áreas:

a. **Interna**, que analisa as Fraquezas e os Trunfos dentro da empresa.

b. **Externa**, que identifica as Oportunidades e as Ameaças que o mercado proporciona.

## PASSO 3 - FIXAR OBJECTIVOS

- ou seja resultados específicos, quantificados no tempo e no espaço.
- Estes devem ser realistas e coerentes e devem ser atingidos pela implementação do plano de negócios.
- Os objectivos podem ser de vendas, de posicionamento e de rentabilidade ou margem de lucro.

## PASSO 4 - ESCOLHA DAS OPÇÕES ESTRATÉGICAS

Definidos os objectivos, a empresa deve definir qual o papel a desempenhar no mercado, devendo para isso definir coerentemente:

- **Alvos:** A empresa deve identificar aqui qual ou quais os segmento(s)-alvo a que se pretende dirigir.
- **Fontes de mercado:** A empresa deve identificar onde irá buscar os seus clientes, para atingir os seus objectivos. A empresa deve aqui definir claramente quais os produtos com os quais vai concorrer
- **Posicionamento:** O posicionamento traduz a forma como pretendemos ser vistos pelos consumidores, sendo fundamental estabelecer e comunicar os benefícios distintos dos produtos oferecidos pela empresa para cada mercado alvo. O grande desafio que se coloca perante a empresa é o de conseguir ocupar um lugar distintivo na mente do consumidor, que diferencie o produto ou empresa dos seus concorrentes

## PASSO 5: MARKETING MIX

- Este passo constitui uma etapa muitas vezes definida como **marketing operacional**, que consiste em aplicar a estratégia anteriormente definida às 4 variáveis do Marketing Mix:
  - **Produto**
  - **Preço**
  - **Distribuição**
  - **Comunicação**

## PASSO 6: PLANOS DE ACÇÃO

- Depois de definida a sua estratégia de marketing e quais as táticas para cada variável do marketing mix (Preço, Produto, Distribuição e Comunicação) devem ser elaborados planos de acção, onde deve estar definido:
  - o enquadramento da acção face à estratégia definida
  - os objectivos que se pretendem atingir com essa acção
  - o responsável pela acção, assim como os restantes intervenientes e possíveis condicionantes ao desenvolvimento da acção.
- As acções devem incluir os objectivos atingir e o tempo previsto para a sua realização. Por sua vez os orçamentos resultam de passar a números o programa de acção do plano de marketing.
- Por fim, deve calendarizar a acção e orçamentar, indicando os resultados esperados com a mesma, que servirão de base para a avaliação.

## PASSO 7 - DEFINIR OS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO E CONTROLO

- que servem para saber se o plano de marketing está a funcionar, no sentido de tomar medidas correctivas no futuro e aprender com o passado.

## MARKETING POSICIONAMENTO

- **Este passo constitui uma etapa MUITO IMPORTANTE.**
  - **COMO PRETENDE QUE A EMPRESA SEJA PERCEBIDA PELOS CLIENTES FACE AOS CONCORRENTES?**
  - **VALOR, PREÇO, QUALIDADE, STATUS, ESTÉTICA, FACILIDADE DE USO, RAPIDEZ, PRODUTO NACIONAL, ...**

- |  |   |
|--|---|
| • <b>Novidade</b>  | • <b>Variedade de cores/dimensões/etc.</b>        |
| • <b>Disponibilidade</b>                                     | • <b>Descontos comerciais e financeiros</b>       |
| • <b>Facilidade e rapidez de entrega</b>                     | • <b>Reputação da imagem</b>                      |
| • <b>Design atraente</b>                                     | • <b>Valor de raridade. Peça única</b>            |
| • <b>Facilidade de utilização</b>                            | • <b>Facilidade de aquisição</b>                  |
| • <b>Em voga</b>   | • <b>Serviço pós-venda</b>                        |
| • <b>Seguro</b>  | • <b>Durabilidade</b>                             |
| • <b>Orgulho de posse</b>                                    | • <b>Garantia / opções de garantia</b>            |
| • <b>Economia de utilização</b>                              | • <b>Prestígio ou importância reconhecida</b>     |
| • <b>Bom desempenho</b>                                      | • <b>Economia de espaço</b>                       |
| • <b>Facilidade de utilização de um serviço / multibanco</b> | • <b>Rentabilidade do investimento</b>            |
| • <b>Qualidade percebida</b>                                 | • <b>Disponibilidade de peças de substituição</b> |
| • <b>Embalagem</b>   | • <b>Facilidade em seguir as instruções</b>       |
|  | • <b>Produção nacional</b>                        |
|  | • <b>Ecologicamente seguro</b>                    |
|  | • <b>Livre de aditivos artificiais</b>            |
|  | • <b>Assinatura do designer</b>                   |

## MARKETING MIX

- Este passo constitui uma etapa muitas vezes definida como **marketing operacional**, que consiste em aplicar a estratégia anteriormente definida às 4 variáveis do Marketing Mix:

- **Produto**
- **Preço**
- **Distribuição**
- **Comunicação**

## MARKETING MIX

	Produto	Preço	Distribuição	Comunicação	
EMPRESA	Marca	Descontos	Localização	Venda pessoal	EMPRESA
	Embalagem	Formas de pagamento	Armazenamento	Promoção de vendas	
	Etiqueta	Rappels	Compras	Publicidade	
	Design	Preço	Transporte	Relações públicas	
	Qualidade	...	Canais de distribuição	Promoções	
	...		...	...	

## Marketing Mix PRODUTO

- O produto ou serviço decompõe-se em quatro elementos:
- **Produto ou serviço em sentido restrito:** é a forma como o produto é visto na óptica dos seus atributos tais como a sua composição, dimensão, estrutura, sabor, aroma, design.
- **A embalagem:** para além das funções clássicas de protecção, manutenção, armazenagem e transporte, as suas funções de comunicação têm vindo a ganhar uma importância crescente, assumindo cada vez mais o papel de veículo promocional, a que se tem vindo a chamar o “vendedor silencioso”, permitindo uma exposição atractiva.
- **A marca:** elemento identificador por excelência, com características exigíveis de fácil reconhecimento e memorização, distintiva e susceptível de protecção e registo. A marca pode ser identificadora da própria empresa, surgindo como marca assinatura, garantindo prestígio, confiança e qualidade.
- **Os serviços associados:** os serviços de suporte ao produto podem manifestar-se antes ou depois da venda, desde demonstrações, formação de pessoal, adequação de formação de pessoal, adequação de formulações ou design, até assistência técnica, disponibilidade de peças e acessórios, garantia, transporte/entrega, consultoria e informação.

## Marketing mix PREÇO

- Teoricamente o preço a ser definido deverá ser aquele que maximize o lucro. No entanto, existem diversos factores que devem ser analisados e que influenciam a definição do preço final.
- A empresa deve ter em consideração as condicionantes externas (**intermediários, dinâmica da procura, fornecedores, condições económicas, restrições legais, considerações éticas e concorrência**) e as condicionantes internas (**custos, objectivos da organização, marketing mix e grau de diferenciação do produto**).
- Para além de uma análise cuidada a todas estas condicionantes, uma eficaz política de preço está em muito dependente da **articulação com o posicionamento pretendido para o produto**.
- É de extrema importância que o **preço e posicionamento estejam em perfeita consonância**.



## Marketing mix DISTRIBUIÇÃO E TIPOS DE DISTRIBUIÇÃO

Os canais de distribuição são os meios através dos quais os produtos ou serviços fluem das organizações onde são produzidos até ao ponto onde são adquiridos para utilização ou consumo final.

Figura 2

Adaptado Mercator XXI



## Marketing mix FUNÇÕES DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

### FUNÇÕES DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

- a) **Distribuição física** - boas condições, baixo custo...
- b) **Informação** - No seu contacto com os clientes finais, os distribuidores fornecem informações sobre os produtos que distribuem
- c) **Serviços e assistência a clientes** - A entrega, manutenção e reparação dos produtos são alguns dos serviços após-venda desempenhados pelos distribuidores.
- d) **Crédito** - conhecem os clientes
- e) **Promoções** - contribuem para o esforço de comunicação dos produtos através de promoções próprias ou em colaboração com os fabricantes
- f) **Repartição dos riscos** - Principalmente na fase de introdução de produtos novos no mercado, os distribuidores podem repartir os riscos de lançamento com os fabricantes

## Marketing mix CRITÉRIOS PARA A SELEÇÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Na escolha do tipo e do número de canais de distribuição a utilizar há a considerar:

1. O tipo de produto (conveniência, escolha ou especiais)
2. Os mercados-alvo que se pretendem atingir
3. O tipo de produtos que se comercializam
4. Objectivos a atingir em termos de volume
5. rentabilidade a alcançar
6. O comportamento dos consumidores nos mercados

## Marketing mix COMUNICAÇÃO - ETAPAS

- Esta variável do marketing tem a sua razão de ser na distância entre a produção e o consumo, na existência de vários níveis nos canais de distribuição e nas atividades da concorrência, que conduzem a estimular a procura num certo sentido.

### **Etapa 1 - Defina os públicos-alvo**

- Nesta etapa considere os diferentes intervenientes no processo de decisão de compra (**Iniciador, Prescritor, Comprador, Influenciador, Decisor e Consumidor**), identificando assim quais os objetivos de comunicação que deve alcançar junto de cada alvo.

### **Etapa 2 – Definição dos objetivos e estratégia de comunicação**

- Para além do grande objetivo que é no fundo a própria venda, existem outros objetivos que muito contribuem para o anterior e sem os quais não se consegue vender. Assim, considere nas suas ações de comunicação objetivos como dar a conhecer o seu produto, criar notoriedade, posicionar, divulgar, informar, promover a experimentação, transmitir confiança, etc.

## Marketing mix COMUNICAÇÃO - ETAPAS

### Etapa 3 – Definição das acções a desenvolver

- Considerando os objectivos e as características do público-alvo, identificam-se as variáveis do mix de comunicação - **Publicidade, Relações Públicas, Patrocínio e Mecenato, Merchandising, Promoção de Vendas, Força de Vendas e Marketing Relacional** – para atingir os objectivos traçados. Identificadas as variáveis, descreva cada acção.

### Etapa 4 – Definição dos critérios de avaliação

- Depois de definidas as acções de comunicação a desenvolver, identifique critérios de avaliação para cada uma dessas acções.
- A definição destes critérios é de extrema importância, uma vez que permite à empresa fazer um acompanhamento da eficácia das acções, implementando, se necessário, algumas medidas correctivas. Por outro lado, podem ser analisadas comparativamente, o que pode ser muito útil quando estiver a definir a sua estratégia de comunicação nos anos seguintes.

### Etapa 5 – Definição da proposta de mensagem

- Por fim identifique qual a mensagem chave que pretende fazer passar junto de cada público-alvo. A assimilação desta pelo público-alvo pode e deve ser, sempre que possível, um dos critérios de avaliação.

57

## Estratégia Comercial

Resumidamente...

Os elementos essenciais da estratégia comercial incluem

A identificação de um leque suficientemente grande de potenciais clientes

A identificação de segmentos alvo de acordo com critérios definidos

A escolha de canais de distribuição a ser explorados

O desenvolvimento dos elementos de imagem e comunicação

O desenvolvimento de uma estratégia de vendas eficaz

Recrutamento e formação da força de vendas

Identificação de acções de marketing relevantes

## ► Plano de negócio Operações

## PROGRAMAÇÃO DE OPERAÇÕES

**Deverá explicar-se** como irá ser implementada a ideia e descrever-se quais os processos e recursos necessários para colocar o produto/serviço no mercado. Assim, deverão ser focados os seguintes aspectos no programa de operações:

- Em função do estágio de desenvolvimento do produto, descrever o *status* dos processos de investigação e desenvolvimento e a necessidade de protótipos;
- Aprovisionamento – que serviços e produtos serão necessários adquirir para produzir o desenvolver o produto;
- Recursos humanos necessários;
- Equipamento produtivo necessário;
- Instalações.

**Deverá ainda:**

- estabelecer um plano de entrada no mercado para determinar quando deverão ser realizados os correspondentes investimentos e para verificar eventuais necessidades do estabelecimento de novas relações comerciais com fornecedores.

## ► Plano de negócio Recursos humanos

## 9 - COLABORADORES

O sucesso de um negócio pode ser muitas vezes medido pela qualidade e excelência dos seus colaboradores. Estudos indicam que **70% dos consumidores desistirão da intenção de compra se não forem imediatamente tratados com atenção e cordialidade**. Por isso neste ponto deverão ser abordados aspectos como:

- Quantos colaboradores serão necessários e quais os regimes laborais;
- Quantificação das contratações de recursos humanos;
- Qualificações necessárias nos trabalhadores;
- Descrição das funções;
- Disponibilidade dos recursos humanos;
- Plano de remunerações, referindo a existência de eventual pagamento de horas extra.

## ► Plano de negócio Investimentos

## PLANO DE INVESTIMENTOS

**É fundamental planear os investimentos necessários para o regular funcionamento do negócio:**

- Terrenos
- Edifícios
- Equipamentos
- Ferramentas
- Fundo de maneoio
- Licenças
- Patentes
- ...

**Qual o montante a investir e qual a sua distribuição ao longo dos anos**

## ► Plano de negócio Financiamento

## PLANO DE FINANCIAMENTO

**Quais as necessidades de financiamento e como irá, o negócio, ser financiado?**

- **Capital dos próprios**
- **Empréstimos de familiares ou amigos**
- **Business angels**
- **Capital de risco**
- **Subsídios públicos**
- **Capital bancário**
- ....

**Qual o montante a financiar por cada parte e porquê?**

# Plano de negócio

## Projeções

## financeiras

## PROJECCÕES FINANCEIRAS

O aspecto mais importante de qualquer negócio são os seus aspectos financeiros. Assim um plano de negócios deverá incluir os seguintes documentos:

- **Balanço;**
- **Análise do ponto-morto económico;**
- **Demonstração de resultados;**
- **Cash-flows de exploração.**



# PROJECCÕES FINANCEIRAS

Tratando-se de novos negócios, estes documentos terão de ser elaborados com base em previsões da seguinte natureza:

- Projecção de vendas;
- Projecção de cash-flows;
- Projecção de *break-even point*.

## 9.1. Projecção de vendas

As projecções de vendas são a base fundamental da componente quantitativa do plano de negócios, não devendo por isso ser apenas um conjunto de dados infundamentados

## 2. Projecção de cash-flows

A projecção de *cash-flow* será, basicamente, a posição líquida de Tesouraria, analisada numa base mensal. Com base nesta projecção será possível efectuar o cruzamento de informação sobre as entradas de fundos provenientes de Vendas com as Despesas previsíveis – (1) custos fixos, como as rendas, salários, juros de empréstimos; (2) custos variáveis, como o custo das matérias primas.

## 3. Projecção de *break-even*

A projecção do *break-even point*, ou de uma forma simplificada, do instante em que começam a existir resultados operacionais positivos, é um aspecto crucial de qualquer novo negócio. De uma forma geral, quanto mais cedo for alcançado, mais atractivo será o negócio para os investidores.

É usual efectuarem-se análises de sensibilidade, isto é, análises do *break-even point* com cenários de custos e proveitos diferentes, tentando perceber em que condições o negócio é rentável, qual o seu potencial de crescimento e quais as ameaças prováveis.

# 8.EQUIPA DE GESTÃO

Para a maioria dos investidores, a qualidade da equipa de gestão é dos factores mais importantes na avaliação do projecto. Principais aspectos a focar:

- **Historial dos gestores principais, referindo experiências passadas, capacidade de acompanhamento dos negócios, formação profissional, características pessoais, motivações, etc;**
- **Hierarquia da organização e atribuição de tarefas;**
- **Remunerações, bónus e *fringe benefits* a atribuir à equipa de gestão, por cargo;**
- **Recursos disponíveis para o negócio - agentes de seguros, advogados, contabilistas, banqueiros, consultores, organismos públicos, etc.**

**A equipa deverá inspirar a confiança de que conseguirá implementar o plano**

## 13. DOCUMENTOS DE SUPORTE

Deverão ser incluídos todos os documentos que suportam as afirmações efectuadas ao longo do plano de negócios, nomeadamente:

- Cartas de apresentação da equipa de gestão;
- Informações sobre a disponibilidade de crédito bancário;
- Cartas de intenção de compra dos futuros clientes;
- Acordos e parcerias estabelecidas;
- Estudos demográficos;
- Documentos legais relevantes;
- Estudos de mercado;
- Aspectos técnicos.

## PLANO DE NEGÓCIOS

### CHECK-LIST DO PLANO DE NEGÓCIOS

- O plano é simples?
- É fácil de entender e de executar?
- Transmite os conteúdos de forma fácil e prática?
- O plano é objectivo? Os objectos são concretos, datáveis e mensuráveis?
- Inclui acções específicas e actividades programadas, pessoas responsáveis e orçamentos detalhados?
- Inclui um modelo financeiro sólido e devidamente fundamentado?
- O plano é realista?
- O plano inclui toda a documentação de suporte à sua compreensão e fundamentação?

# PLANO DE NEGÓCIOS

## LINHAS ORIENTADORAS NA ELABORAÇÃO DE PLANOS DE NEGÓCIOS

Os bons planos de negócios são:

- Práticos e orientados para objectivos;
- Incluem uma enorme componente de implementabilidade em relação à componente estratégica;
- Estabelecem objectivos concretos, definem responsabilidades e datas limites para gerir o negócio;
- Prevêem a realização de acções de controlo periódicas de revisão e correcção de desvios ao plano;
- Não são usados como forma de mostrar que sabe do seu próprio negócio;
- Evitam “lugares-comuns” e frases típicas.
- São concisos e objectivos, não distraem os avaliadores com informação desnecessária.

# PLANO DE NEGÓCIOS

## LINHAS ORIENTADORAS NA ELABORAÇÃO DE PLANOS DE NEGÓCIOS

**Alguns conselhos julgados úteis relativamente à aparência do plano de negócios.**

- Um plano deverá ser medido pela sua facilidade de leitura e espírito de síntese;
- O leitor deve ficar com uma boa ideia geral do plano e dos seus principais conteúdos mesmo após uma breve leitura “diagonal” de 15 minutos;
- A formatação, sublinhados, espaços em branco e ilustrações fazem uma grande diferença;
- Os pontos principais devem aparecer com tanta frequência como numa apresentação oral;
- Alguns dos mais práticos planos internos podem apenas conter 5 a 10 páginas.
- Planos de Negócios para grandes empresas podem conter centenas de páginas.

# PLANO DE NEGÓCIOS

## LINHAS ORIENTADORAS NA ELABORAÇÃO DE PLANOS DE NEGÓCIOS

### Alguns conselhos julgados úteis relativamente à aparência do plano de negócios (2)

- Os Planos Iniciais e os Planos de Expansão desenvolvidos para apresentação a potenciais investidores contêm normalmente 20 a 40 páginas de texto de fácil leitura, bem espaçado, com marcações, ilustrado com gráficos e pequenos quadros financeiros.
- Os detalhes financeiros devem ser normalmente apresentados em apêndices.
- Utilize gráficos para ilustrar os números.
- Use fotografias e desenhos para mostrar localizações, produtos, exemplos de menus, fotos de produtos e outras ilustrações tanto quanto possível.

# PLANO DE NEGÓCIOS

## LINHAS ORIENTADORAS NA ELABORAÇÃO DE PLANOS DE NEGÓCIOS

### ERROS MAIS COMUNS NA ELABORAÇÃO DE PLANOS DE NEGÓCIOS

Os autores dos planos de negócios acham sempre que a sua ideia é a melhor invenção a seguir à descoberta da pólvora. São portanto demasiado optimistas! **O plano de negócios não deve nunca propor cenários irrealista sob o risco de descredibilizar o negócio e os seus autores.** Existem neste domínio alguns erros básicos comuns que conduzem também normalmente ao fracasso, tais como:

- **O nossos clientes vão comprar o nosso produto/serviço, porque nós pensamos que é um bom produto;**
- **Os nossos clientes vão comprar o nosso produto/serviço porque ele é tecnicamente superior;**
- **Os nossos clientes concordam connosco acerca da excelência do nosso produto/serviço;**

# PLANO DE NEGÓCIOS

## LINHAS ORIENTADORAS NA ELABORAÇÃO DE PLANOS DE NEGÓCIOS

### ERROS MAIS COMUNS NA ELABORAÇÃO DE PLANOS DE NEGÓCIOS (2)

- Os nossos clientes não correm qualquer risco quando compram o nosso produto / serviço, o que não acontece quando o compram a outro fornecedor;
- O produto / serviço vende-se por ele mesmo;
- O distribuidor ficará orgulhoso por ter o nosso produto em stock;
- Seremos capazes de desenvolver o nosso produto / serviço dentro do prazo e orçamento estabelecido;
- Não teremos qualquer dificuldade em contratar o pessoal que precisamos;
- Os concorrentes irão responder de forma racional à entrada do nosso produto no mercado;
- Vamos conseguir ter sempre o preço mais baixo;
- Toda a organização irá apoiar a nossa estratégia e dará todo o apoio necessário

# PLANO DE NEGÓCIOS

