

[Logotipo da empresa (caso exista)]

Plano de negócios

Nome do projeto
[Nome da empresa, se aplicável]

[Endereço da empresa ou do empreendedor]

Autor:
Data:
Versão **XXXX**

ÍNDICE

1. SUMÁRIO EXECUTIVO	5
2. EQUIPA E EMPRESA	6
2.1. EMPRESA / PROJETO	6
2.2. EQUIPA.....	6
3. PROJETO	6
3.1. ENQUADRAMENTO	6
3.2. DESCRIÇÃO DO PROJETO.....	6
3.3. PROPOSTA DE VALOR E FATORES DE INOVAÇÃO	7
TECNOLOGIA, SE APLICÁVEL	7
PROPRIEDADE INTELLECTUAL, SE APLICÁVEL.....	7
ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO (I&D) E INOVAÇÃO, SE APLICÁVEL.....	7
3.4. NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO DO PROJETO/ PRODUTO	8
4. ANÁLISE DE MERCADO	8
4.1. CONTEXTO.....	8
4.2. MERCADO	9
4.2.1. <i>Números potenciais e tendências</i>	9
4.2.2. <i>Análise e segmentação</i>	9
4.2.3. <i>Resultados de campo</i>	9
5. CONCORRÊNCIA	10
5.1. PENETRAÇÃO DE MERCADO	10
5.2. ANÁLISE COMPARATIVA DE PRODUTOS/SERVIÇOS	10
6. MODELO DE NEGÓCIO	10
6.1. CANAIS DE COMUNICAÇÃO, DISTRIBUIÇÃO E VENDA	10
6.2. RELAÇÃO COM CLIENTES	11
6.3. FONTES DE RECEITA	11
6.3.1. <i>Preço</i>	11
6.3.2. <i>Receita</i>	11
6.4. RECURSOS CHAVE.....	11
6.5. ATIVIDADES CHAVE.....	12
6.6. PARCEIROS CHAVE.....	12
7. RISCO DO PROJETO	13
7.1. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E RECURSOS DA CONCORRÊNCIA	13
7.2. OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO / VANTAGENS COMPETITIVAS	13
7.3. ANÁLISE SWOT	15
8.1. MITIGAR O RISCO	15
9. ROADMAP/ PLANO DE AÇÃO (TAMBÉM PODE ESTAR NO PONTO 2)	16
10. ESTRUTURA DE CUSTOS E PROJEÇÃO FINANCEIRA.....	16
11. ANEXOS.....	19

[Logotipo da empresa (caso exista)]

[Logotipo da empresa (caso exista)]

[O que é um Plano de Negócios?

O Plano de Negócios consiste num documento no qual o(s) promotor(es), apoiado(s) numa recolha realista de informação, se apresenta(m), define(m) os objetivos do projeto, quantifica(m) os meios necessários e demonstra(m) as suas condições de viabilidade, e consequentemente os riscos envolvidos no projeto.

Porque necessita de um Plano de Negócios?

- *Para analisar uma ideia de forma objetiva;*
- *Para validar o modelo de negócio;*
- *Para perceber as necessidades financeiras;*
- *Para servir de ferramenta operacional para começar o negócio;*
- *Para apoiar a gestão;*
- *Para angariar financiamento.*

Como redigir um Plano de Negócios?

Esta ferramenta de planeamento deve estar redigida de forma cuidada, clara, realista e de fácil compreensão. Antes de cada parágrafo encontrará “Dicas”. Use estas sugestões como directrizes. É possível que nem todos os pontos, se apliquem ao seu projeto. Antes de começar a editar leia todo o modelo; isso ajudará a escrever o texto no parágrafo certo e evitará duplicação de frases.

Deve limitar este plano de negócios a um máximo de 25 páginas excluindo a capa e o índice. Para detalhar e acrescentar mais alguma informação, sugerimos que acrescente, no máximo, 15 páginas de anexos; p.s. incluímos algumas também na sessão “anexos”.

Que erros deve evitar?

- *Não ter sumário executivo;*
- *Ser um documento demasiado extenso;*
- *Análise competitiva superficial;*
- *Estudo de mercado pouco fundamentado;*
- *Fraca apresentação gráfica;*
- *Fraca escrita;*
- *Falta de enfoque nos benefícios para o consumidor/ proposta de valor;*
- *Objetivos não realistas, uma vez que, demonstra fraca análise dos empreendedores;*
- *Não referenciar os riscos associados ao negócio.*

Remova todos os textos verdes e atualize o índice antes de guardar e submeter a versão final. Deixem o sumário executivo para o fim.

Relembramos que um plano de negócios é um documento “vivo”, que será atualizado regularmente durante a fase de incubação.]

1. Sumário Executivo

Dicas: Esta secção é muito importante! Quem ler este capítulo deve compreender imediatamente como funciona o seu negócio e interessar-se por ler mais sobre ele. Ter uma boa ideia de negócio é importante, mas mostrar que tem um plano de execução claro, objetivos precisos e a equipa de gestão adequada para levar a ideia ao mercado, é a chave do sucesso. Tentem focar-se nos tópicos relevantes. Não tentem responder a todas as questões que pensam que as pessoas terão, mas escolha cuidadosamente de modo a tornar o vosso projeto tão atrativo quanto possível!

*Descrever em palavras simples, **num máximo de 1 página (!)**:*

- *a oportunidade de negócio que prevê para os seus produtos ou serviços:*
 - *Uma resposta a um problema e a solução que oferece com o produto ou serviço que pretende vender (avanços tecnológicos, inovação nas vendas, patentes, etc...);*
 - *Desenvolvimentos: quaisquer avanços notáveis e/ou a evolução da sua tecnologia de ponta, mudanças de necessidades, novos regulamentos, etc...*
- *o mercado alvo;*
- *as vantagens competitivas são a diferenciação de produtos ou serviços semelhantes aos já existentes no mercado, se é que existem;*
- *o modelo de negócio; fontes de receita; parcerias estratégicas; como a sua oferta está organizada; mercado alvo prioritário; produtos e serviços entregues aos clientes;*
- *a visão a curto e longo prazo da sua empresa, incluindo estratégia de crescimento e recursos: objetivos a curto prazo (por exemplo número de clientes, presença geográfica, objetivos de receitas); recursos disponíveis para atingir os seus objetivos; o que foi feito e/ou o que ainda falta fazer (por exemplo, acabamento do produto, proteção da propriedade intelectual, táticas de marketing, recursos humanos e técnicos); potencial crescimento internacional; escalabilidade do seu negócio;*
- *a estratégia dos direitos de propriedade intelectual;*
- *o conjunto de competências oferecidas pelo fundador/equipa fundadora para que isso aconteça.*

>Texto

2. Equipa e empresa

2.1. Empresa / projeto

Denominação social

NIPC

Código de acesso à certidão permanente

Localização/ sede

Objeto social

CAEs

Dicas: exponham, por favor, um breve historial que fundamente a sua experiência, mostrando o que já fez; descreva a motivação para fundar a empresa e a estrutura acionista (pretendida). Se a empresa já estiver registada, indicar a data de constituição e atividades económicas incluídas no objeto. Incluir condições operacionais (sede, outras lojas, como vão operar) Quais são os desenvolvimentos mais significantes relacionados com o surgimento do seu projeto?

Atividades de venda (encomendas significativas, participação numa “feira comercial estratégica”...)

Produção técnica (protótipos acabados, uma unidade piloto, estabelecimento de uma parceria...)

Outras atividades económicas ou financeiras ...

Apoio financeiro de investidor, entidade pública ou privada;

Prémios, distinções e programas de aceleração/ capacitação em que participou;

Estrutura de recursos humanos (recrutamento e consolidação da sua organização).

Identifiquem o tipo de constituição atual da empresa em termos de estatuto legal (por exemplo, Lda, SA, unipessoal, etc.) e possíveis acionistas. No caso de a empresa ainda não ter sido criada, por favor forneça os termos previstos da sua organização, estatuto legal e possíveis acionistas.]

2.2. Equipa

Destinatário-promotor/ promotores/ sócios/ gerentes

Dicas: Sugerimos que introduzam os antecedentes dos fundadores e dos membros da equipa principal; quem é o “líder”? Faça um breve resumo de 5 a 10 linhas (coloque os CVs em anexo, se aplicável). Devem explicar quem são os fundadores, equipa de RH e suas competências.

Listar, se houver, os apoiantes (por exemplo, entidades de apoio, parcerias, membros do conselho consultivo, apoiantes financeiros, mentores, advisors, se houver). Lembrem-se, estamos à procura de empreendedores e equipas visionários.

Aqui também podem construir o organigrama da empresa e definir o perfil adequado para cada função identificada no organigrama, ou a justificação da atribuição de determinado cargo à pessoa que o ocupa atualmente.

>Texto

3. Projeto

3.1. Enquadramento

Identificar claramente a origem e histórico do projeto

3.2. Descrição do projeto

[Logotipo da empresa (caso exista)]

*Descrever detalhadamente o que vendem e as suas características.
Incluir demonstrações e imagens.*

3.3. Proposta de valor e fatores de inovação

A proposta de valor descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor num segmento de cliente específico. A proposta de valor é a razão pela qual os clientes recorrem a uma empresa em detrimento da outra. Resolve um problema do cliente ou satisfaz uma necessidade do cliente.

Dicas: Que problemas resolve e que solução oferece com o seu produto ou serviço que pretende vender? Que valor central é que entrega aos clientes/utilizadores? Pode dar um exemplo de uma aplicação do seu produto?

>Texto

Tecnologia, se aplicável

Dicas: Descrevam de forma aprofundada a tecnologia necessária no seu produto/serviço; explicar a tecnologia de ponta que fornece a base inovadora do seu projeto. Lembre-se que também se dirige a não especialistas (banqueiros, gestores, etc.) e que deve manter a sua explicação simples e concisa.

Quais são alguns dos principais termos técnicos utilizados para descrever a sua oferta? Qual é a atual tecnologia de ponta na sua área? Aponte alguns avanços recentes e a sua influência no mercado. Quais são as perspectivas de evolução tecnológica e em que prazo? Existem outros projetos conhecidos ou desenvolvimentos técnicos em curso que possam ter uma forte influência no seu contexto tecnológico futuro?

>Texto

Propriedade intelectual, se aplicável

Dicas: Mencione quaisquer patentes que possua ou licenças que tenha adquirido para o seu produto/serviço (se necessário, anexe provas de patente ou marca registada arquivada). Durante quanto tempo serão válidas? Quem detém a(s) patente(s)? Que zonas geográficas são abrangidas pela(s) patente(s)? Se estiver a contratar a utilização de uma patente de fora da sua própria empresa, quais são as cláusulas contratuais (exclusividade, zona geográfica, período de tempo, etc.)? Que questões orçamentais estão relacionadas com a propriedade industrial e intelectual (pagamentos a dinheiro, royalties, condições de pagamento)?

Se ainda não possui nenhuma propriedade intelectual, mas prevê obter alguma, por favor explique a sua estratégia.

No caso de conhecimento não patenteável, por favor explique a sua estratégia para proteger a sua ideia de produto ou serviço (ganho de mercado, segredos comerciais, etc.) e quaisquer atividades de patenteamento planeadas, caso seja necessário.

>Texto

Estratégia de investigação e desenvolvimento (I&D) e inovação, se aplicável

Dicas: Incluir informação sobre os materiais/software/dados necessários à estratégia para os adquirir (o que é feito internamente, parceiros externos), assim como o tempo estimado de desenvolvimento. Além disso, aborde quaisquer questões críticas ainda por resolver,

associadas ao desenvolvimento do seu produto (falha parcial ou total, objetivos de calendário em falta, despesas excessivas).

Novo bem/produto (design), novo método produtivo/processo, novo mercado, novo modelo de negócios (organização económica e mkt e comunicação), redução de consumos.

Criação de produtos novos - Criação de soluções novas, ainda não presentes no mercado, que respondem a necessidades identificadas.

Melhoria de soluções existentes - Melhoria da oferta, adicionando benefícios únicos que diferenciam a nossa oferta da concorrência. Embora possa conduzir a melhorias nas características dos produtos, este não é o objectivo primeiro deste tipo de inovação.

A inovação de processo focaliza-se na melhoria dos processos que permitem apresentar soluções, mais vantajosas e/ou com preços mais competitivos, como sejam os processos de fabrico e comercialização.

Criação e desenvolvimento de novas formas de funcionamento das organizações. Não é apenas fazer coisas diferentes, mas, também, fazer as mesmas coisas de formas diferentes, criando novos potenciais de satisfação dos clientes. Pode ocorrer em todo e qualquer ponto da organização.

As alterações das variáveis da envolvente conjuntural, demográficas, legislativas, sociais, económicas ou políticas podem provocar alterações de hábitos de compra, gerando oportunidades de negócio, que podem ser aproveitadas, inovando na abordagem comercial.

>Texto

3.4. Nível de desenvolvimento do projeto/ produto

Dicas: Em que fase de desenvolvimento se encontra a tecnologia deste momento, bem como o seu produto/serviço? Qual é o grau de maturidade do produto/serviço? Por exemplo, todos os componentes estão disponíveis numa prateleira e é uma questão de montagem. Ou no caso de serviços, por exemplo, qual é o nível de programação necessário para transformar a ideia de serviço numa aplicação real. Por favor, indique também o atual nível de prontidão para a inovação, assim como o nível que pretende atingir no final da fase de incubação. Se aplicável, utilizem o método technology readiness levels (TRL) da UE.

>Texto

4. Análise de mercado

4.1. Contexto

Dicas: Descreva o contexto global (regulamentar, político, sociológico...) que envolve a sua empresa, assim como as principais tendências e outros fatores que podem afetar o seu negócio (tanto de forma positiva, como negativa).

Descrever o ambiente e as limitações sobre as quais pode ter pouca ou nenhuma influência, tais como tendências demográficas, estilos de vida, grupos de interesse, aspetos legais, taxas de câmbio.

O seu setor empresarial está regulado? A regulamentação é harmonizada a nível internacional? Existem normas? São obrigatórias? Existem muitas delas? O seu setor empresarial é sensível às tendências culturais (tais como “bio” ou produtos alimentares orgânicos)? Está sujeito à pressão de grupos de interesse, quer a favor, quer contra a sua própria posição?

Podem recorrer à metodologia da Análise PESTEL neste ponto. Como é que o mercado funciona? Existem condições para entrar (regulações, autorizações, patentes, contratos exclusivos...)?

>Texto

4.2. Mercado

4.2.1. Números potenciais e tendências

Dicas: Avaliar o Mercado global atual, tanto em termos reais (quantidades reais vendidas) e/ou potenciais condições (quantidades que poderiam ser vendidas). Certifique-se de incluir o valor de mercado, volume e crescimento esperado. Pense em expressar a quota de mercado da sua empresa (como percentagem) a longo prazo.

Qual é o volume e o valor atual do mercado alvo? Indicar a sua progressão ao longo do tempo? O seu é um mercado potencial (cuidado se for o primeiro nele...), emergente, em crescimento, maduro, ou em declínio? Indique a cobertura do mercado por tipo de produto, por segmentos de clientes, por setor geográfico (País próprio, UE, EUA, etc.). Como recolheu os seus dados (manter as fontes)?

Recorrer a estudos, boletins e estatísticas do setor e incluir sempre fontes e referências. Incluir análise de TAM, SAM e SOM.

>Texto

4.2.2. Análise e segmentação

Dicas: Compreender e apresentar como funciona o(s) mercado(s) alvo da empresa, ou seja, a relação entre a empresa e os seus clientes. Dividir o mercado em vários segmentos coerentes, a fim de adaptar adequadamente a estratégia de marketing da sua empresa a um ou mais segmentos.

Nota: isto está relacionado com a sua análise da situação com base no estudo de mercado, se já o fez, mas também na estratégia da empresa para entrar nesse mercado (que apresentará mais adiante neste documento).

Como está segmentado o mercado (ou seja, quais são os sub-mercados unificados)? Que critérios e que métodos de segmentação escolheu: demografia, geográfico, sócioeconómica, estilo de vida, atitudes comportamentais e/ou psicológicas em relação ao seu produto?

Descrever cada segmento em termos de: padrões de compra, condições de pagamento, solvência, resistência à mudança, processos de decisão, ciclos de decisão, etc. Para os setores de maior prioridade, indicar critérios de segmentação relevantes, tais como: idade, sexo, rendimento, risco, tecnologia, sinergia, dimensão, concorrência...

>Texto

4.2.3. Resultados de campo

Dicas: Se o seu produto ou serviço tiver sido testado por utilizadores, mostre o resultado. Faça uma análise das perspectivas sérias: porque estão eles interessados? O que é que lhes interessa no seu produto/serviço? Os utilizadores expressaram alguma opinião sobre como o produto poderia evoluir ou ser melhorado (os utilizadores sugerem frequentemente ideias inesperadas)? Qual o preço (preço psicológico) que estão prontos a pagar? Tire partido de resultados negativos também: porque é que algumas pessoas não estavam interessadas? Reúna as suas objeções; elas podem ser muito úteis para si no desenvolvimento de argumentos de vendas.

[Logotipo da empresa (caso exista)]

>Texto

5. Concorrência

5.1. Penetração de mercado

Dicas: Avalie o poder da sua concorrência no mercado alvo, quer seja directa, indirecta, imediata ou teórica. Existem concorrentes que vendam o mesmo produto ou um produto semelhante? Quantos concorrentes existem? Qual o seu tamanho? São muito ativos? Quais são as suas quotas de mercado? Como é que a sua quota de mercado mudou recentemente? Existe alguma informação de confiança relativamente à chegada de novos concorrentes num futuro próximo (anúncios de novos produtos, fugas de imprensa, informação pessoal)?

>Texto

5.2. Análise comparativa de produtos/serviços

Dicas: Analise os produtos dos seus concorrentes. Estimar o grau de satisfação que estes produtos geram em relação às necessidades do mercado. Que produtos satisfazem atualmente as expectativas dos clientes quanto à necessidade que pretendem satisfazer? (produtos idênticos e/ou baseados em outras tecnologias). Quais são as suas principais características: preço, qualidade, rapidez de entrega, e apoio técnico? Como são distribuídos os produtos? Pode colocar a sua tecnologia e tecnologias concorrentes num gráfico de ciclo de vida? Se o seu produto é totalmente novo, a necessidade do mercado está atualmente a ser satisfeita por alguma outra coisa? Até que ponto? Como?

>Texto

6. Modelo de negócio

Este capítulo baseia-se no “Business Model Canvas”, uma ferramenta estratégica de gestão e empreendedorismo que permite aos empresários descrever, desenhar, desafiar, inventar e dinamizar o seu modelo de negócio.

6.1. Canais de comunicação, distribuição e venda

Dicas: Os canais descrevem como uma empresa comunica e chega aos seus segmentos de clientes para entregar uma proposta de valor. Como é que se sensibiliza para os produtos e serviços da nossa empresa? Através de que canais é que os seus segmentos de clientes querem ser alcançados? Como é que os alcançam agora? Como é que os seus canais estão integrados? Quais funcionam melhor? Quais são os mais rentáveis? Como é que os integra nas rotinas dos clientes? Como vão obter, manter e fazer crescer clientes (recorrendo a que canais)?

>Texto

6.2. Relação com clientes

Dicas: Que tipo de relação cada um dos seus segmentos de clientes espera que estabeleça e mantenha com eles? Quais deles já estabeleceu? Como estão integrados com o resto do seu modelo de negócio? Qual é o seu custo?

Possíveis exemplos são: Assistência Pessoal, Assistência Pessoal Dedicada, Auto-serviço, Serviços Automatizados, Comunidades, Co-criação.

>Texto

6.3. Fontes de receita

As fontes de receita representam o dinheiro que uma empresa gera de cada segmento de clientes (os custos devem ser subtraídos das receitas para gerar ganhos).

6.3.1. Preço

Dicas: Como espera ganhar dinheiro e explicar a sua estratégia de preços, ou seja, o que espera que os seus clientes estejam dispostos a pagar? O que e como é que pagam recentemente? Como preferem pagar?

>Texto

6.3.2. Receita

Dicas: Se tiver vários fluxos de receitas, por exemplo, um produto combinado com um serviço recorrente, quanto é que cada fluxo de receitas contribui para as receitas globais? A sua previsão de receitas demonstra um aumento da rentabilidade no final do período da previsão?

Dicas adicionais:

Venda de ativos: venda de direitos de propriedade sobre um produto físico

Taxa de utilização: gerado pela utilização de um determinado serviço – quanto mais utilizado, mais será pago (por exemplo, operador de telecomunicações, encargos de hotel, entrega de encomendas)

Taxas de subscrição: venda contínua de acesso ao produto/serviço (ginásio, serviço de música Deezer)

Empréstimo/Aluguer/Locação: concessão temporária a alguém do direito exclusivo de utilizar um determinado bem durante um período fixo em troca de uma taxa; benefícios que incorrem em despesas apenas durante um período limitado de tempo em vez de suportarem o custo total (por exemplo, serviços de partilha de automóvel)

Licenciamento: permissão para utilizar a propriedade intelectual protegida em troca de taxas de licenciamento; permite ao titular dos direitos gerar receitas a partir da sua propriedade

Brokerage fees: serviços de intermediação realizados em nome de 2 ou mais partes (por exemplo, fornecedores de cartões de crédito, corretores e imobiliários,...)

Publicidade: taxas para anunciar um determinado produto, serviço ou marca.

<Texto

6.4. Recursos chave

Dicas: O parágrafo Recursos Chave descreve os bens mais importantes necessários para fazer funcionar um modelo de negócio. Cada modelo de negócio requer Recursos Chave.

[Logotipo da empresa (caso exista)]

Estes recursos permitem a uma empresa criar e oferecer uma Proposta de Valor, alcançar mercados, manter relações com segmentos de clientes, e obter receitas.

Descreva os seus Recursos Chave (eles podem ser categorizados da seguinte forma: Física, Intelectual, Humana, Financeira). Detalhe qual a capacidade de produção que tem ou espera adquirir.

Para fazer crescer o seu negócio, que ativos (propriedade intelectual e infraestruturas) e recursos humanos espera que entrem na sua empresa e quando? Fornecer uma projeção de crescimento nos próximos 3 anos (também incluída na Projeção de Lucros e Perdas na Secção 9).

Construir o organigrama da empresa e definir o perfil adequado para cada função identificada no organigrama, ou a justificação da atribuição de determinado cargo à pessoa que o ocupa atualmente.

Definir políticas para avaliar o desempenho dos colaboradores (avaliação 360 graus periódicas, relatórios de atividades periódicos, controle de horas trabalhadas, controle por execução de tarefas ou entrega de produtos)

Desenvolver o planeamento e a gestão da formação dos colaboradores, por exemplo, quais áreas, quais formações e qual a frequência.

Elaborar a política de motivação e retenção dos colaboradores, por exemplo, plano de carreiras, prémios, participação nos resultados, stock options...

>Texto

6.5. Atividades chave

Dicas: O parágrafo Actividades Chave descreve as coisas mais importantes que uma empresa deve fazer para que o seu modelo de negócio funcione. Estas são as ações mais importantes que uma empresa deve empreender para operar com sucesso. Tal como os Recursos Chave, elas são necessárias para criar e oferecer uma Proposta de Valor, alcançar mercados, manter relações com clientes, e obter receitas.

Descreva as suas Actividades Chave, que podem ser categorizadas da seguinte forma: Produção (relacionam-se com a concepção, fabrico e entrega de um produto em quantidades substanciais e/ou de qualidade superior); Resolução de problemas (relacionam-se com a obtenção de novas soluções para problemas individuais do cliente); Plataforma/rede.

Descreva a cadeia de abastecimento e a sua posição dentro dela. Quem são os seus principais parceiros e fornecedores? Quais dos principais recursos eles lhe proporcionam? Que atividades chave executam para si? Forneça um diagrama mostrando a relação. Que parcerias precisará de desenvolver durante a incubação?

>Texto

6.6. Parceiros chave

Dicas: O Parágrafo Parcerias Chave descreve a rede de fornecedores e parceiros que fazem funcionar o modelo de negócio. As empresas recorrem a parcerias por muitas razões e as parcerias estão a tornar-se um pilar de muitos modelos de negócios. As empresas criam alianças para otimizar os seus modelos de negócio, reduzir os riscos ou adquirir recursos.

Descreva os seus parceiros-chave, que podem ser categorizados da seguinte forma: Alianças estratégicas entre não concorrentes, "Coopetition": parcerias estratégicas entre concorrentes, empreendimentos conjuntos para desenvolver novos negócios, relações Comprador-fornecedor para assegurar fornecimentos fiáveis.

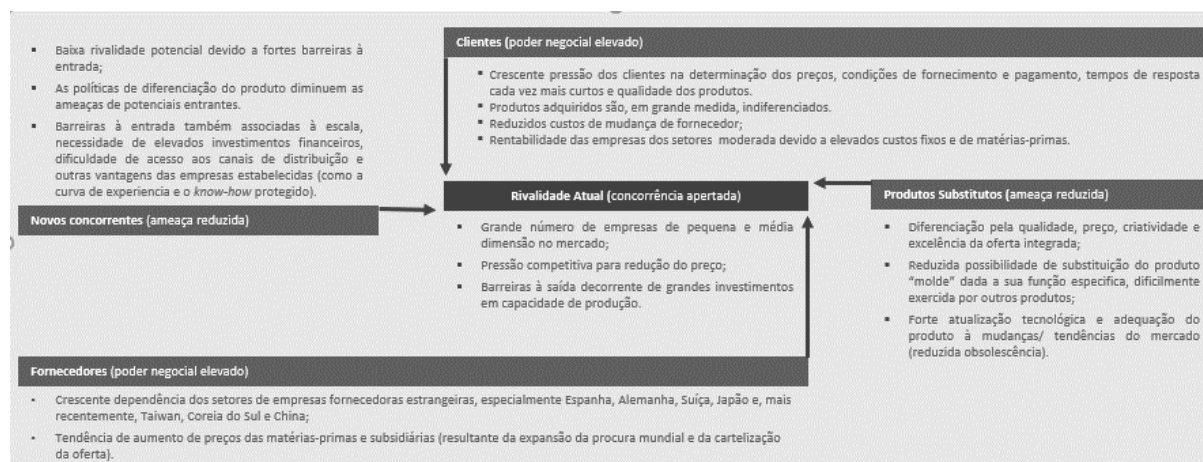
>Texto

7. Risco do projeto

7.1. Estratégia empresarial e recursos da concorrência

Dicas: Quem são os clientes e fornecedores do seu concorrente? Como é que operam e como estão organizados? Força de vendas, canais de distribuição, revendedores, ciclos de decisão, orçamentos de comunicação... Quem são os seus accionistas? Tem alguma informação sobre a sua rentabilidade? Como irão reagir à sua entrada no mercado? Quais são os seus pontos fortes e fracos?

Análise da microenvolvente - Análise das cinco forças competitivas de Porter



Fatores críticos para o sucesso do negócio

Preço	Fator associado à crescente globalização e à recente crise económica e financeira expondo os setores a uma concorrência muito forte (oriunda de economias emergente com estruturas de custos muito baixas) e a uma forte pressão em baixa sobre os preços.	Médio
Qualidade	(explicação)	Médio-alto
Tempo de resposta/Flexibilidade	(explicação)	Baixo
Oferta integrada	(explicação)	Baixo
Tecnológica	(explicação)	Médio-baixo
Portfólio alargado de atividades clientes	(explicação)	Bom
Orientação exportadora e diversificação de mercados geográficos	(explicação)	Médio
Portfólio de produtos	(explicação)	Médio

>Texto

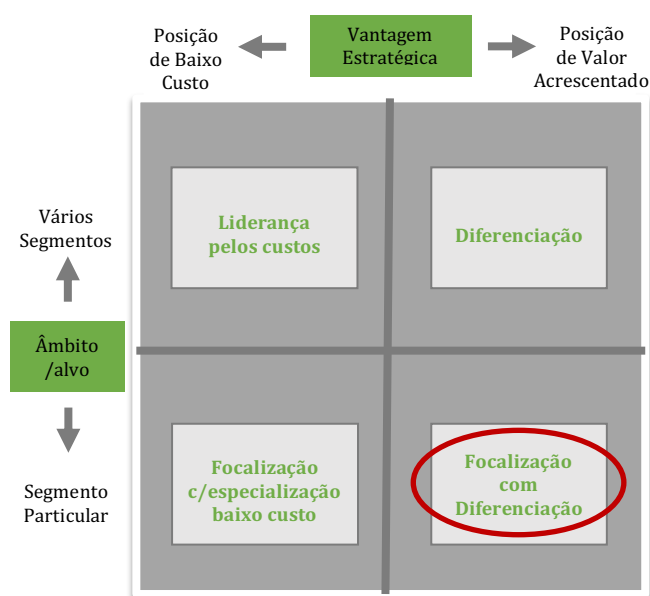
7.2. Oportunidade de crescimento / Vantagens competitivas

[Logotipo da empresa (caso exista)]

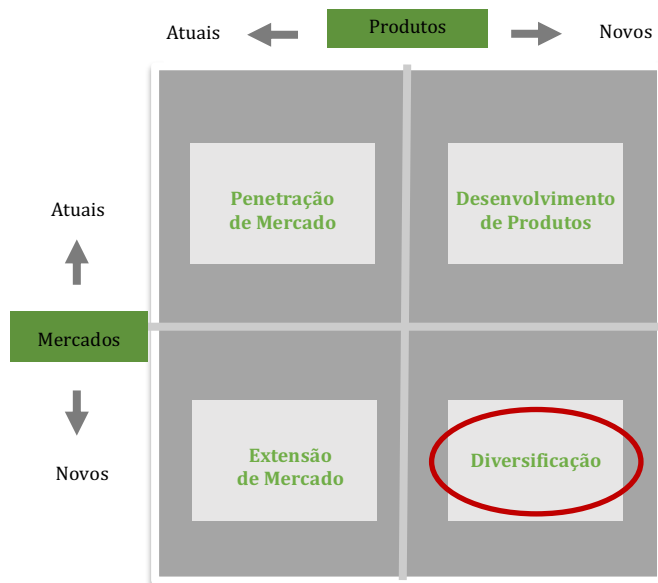
Dicas: Mostre que existe uma janela de oportunidade para o seu projeto no contexto do mercado que descreveu (ambiente + mercado + concorrência), e explique-o. Mostre a capacidade de inovação comercial do seu produto ou serviço.

Quais são as necessidades que não estão a ser devidamente abordadas pela concorrência? Quais são as necessidades latentes que deseja satisfazer? Que nova utilização vai permitir? Qual é a diferença entre a sua oferta e a concorrência? Qual será a sua vantagem competitiva? (ruptura tecnológica, posição de marketing, know-how...)? Qual é a escalabilidade do seu negócio para alcançar o crescimento internacional (diversificação noutros setores de mercado e países).

Matriz de estratégias genéricas de Porter



Matriz de produtos-mercados de Ansoff



Exemplo: Analisando a empresa/projeto através da matriz das estratégias genéricas de Porter (custo/ valor acrescentado e segmento de mercado), torna-se evidente que a empresa está a prosseguir uma estratégia de focalização com diferenciação.

[Logotipo da empresa (caso exista)]

O projeto foi criado para atuar sobretudo em áreas de nicho de elevado valor acrescentado da indústria xxx, não deixando de marcar presença no segmento tradicional xxx.

Fazendo uma aplicação da Matriz de Mercados de Ansoff, conclui-se que a empresa/projeto pretende apostar de forma intensa em lógicas de diversificação da oferta, quer em termos de tipologia de produtos (xxx) quer de mercados. De facto, a estratégia da empresa passa por um reposicionamento na cadeia de valor bem como pela entrada em novos e distintos mercados geográficos.

No diagnóstico efetuado, a empresa/projeto propõe-se trilhar uma estratégia de nicho e de diferenciação, estribada nos vetores estratégicos.

>Texto

7.3. Análise SWOT

Dicas: Descreva os pontos fortes e fracos da sua empresa; por exemplo, uma forte base de propriedade intelectual, uma equipa experiente com um vasto historial; ou o contrário, por exemplo, a falta de uma certa área de especialização ou nenhuma experiência prévia com a rede de fornecedores de que necessitaria para o seu negócio. Descreva também as oportunidades ou ameaças externas (Mercado de Trabalho, Legislação Laboral, Políticas sectoriais, Poder de compra dos consumidores, Distribuição do rendimento pelas regiões, Evolução dos indicadores económicos, Questões culturais, Hábitos de consumo, Processos e métodos produtivos e Novas tecnologias...) que poderá encontrar e como elas podem impactar, positivamente ou negativamente, no seu negócio, por exemplo, o momento certo para o mercado a que se dirige ou a concorrência feroz atualmente presente.

	Positive	Negative
Internal	Strengths	Weaknesses
External	Opportunities	Threats

8. Fig.: Análise SWOT [modelo]

>Texto

8.1. Mitigar o risco

[Logotipo da empresa (caso exista)]

Dicas: Por favor, forneça uma lista de todos os riscos envolvidos ao criar o seu negócio na fase de incubação e para além dela. Inclua um plano de mitigação por riscos identificados, ou seja, a probabilidade de o risco se transformar efectivamente num problema e como resolver o problema uma vez que ocorra. Para tal, utilize a tabela de Análise de Risco.

Risk	Impact (e.g. Cost, Schedule, Technical)	Likelihood of occurrence	Severity of consequences	Risk Magnitude	Precaution Measures	Mitigation plan	Cost of risk mitigation (low, moderate, high)
		risk levels: please use colour codes and indicate low/moderate/high					

Fig.: Análise de risco [modelo]

>Texto

9. Roadmap/ Plano de ação (também pode estar no ponto 2)

Dicas: Se tiver, identificar principais marcos históricos e pontos relevantes (passados e futuros). Mapear o desenvolvimento do produto e tempo necessário para lançar o mercado ou outros marcos.

Passado: O que já atingimos nos últimos meses; Linha temporal com as principais milestones atingidas

Futuro: Linha temporal com as principais milestones a atingir; como vamos investir o tempo/dinheiro: desenvolver o produto? estratégia para crescer vendas? aumentar a equipa? expandir para outros setores? Países?

Exemplos:

10. Estrutura de custos e projeção financeira

Dicas: Quais são os custos mais importantes para o funcionamento do negócio? Quais são as atividades e recursos-chave mais dispendiosos? Quais são os seus custos fixos? Quais são os seus custos variáveis? Calcule o seu custo total para os próximos 3 anos e, se já estiver operacional, inclua também o custo do ano passado. Forneça todas as hipóteses para calcular as projeções de lucros e perdas.

Fornecer uma projecção de lucros e perdas (L&P) incluindo:

- **Receitas de Vendas (ou Volume de Negócios)** refere-se às receitas que a empresa recebe das suas atividades comerciais normais, normalmente da venda de bens e serviços aos clientes.
- **O custo direto das vendas (ou Custo das Vendas)** refere-se ao total de todos os custos diretos envolvidos na preparação do produto/serviço de cada empresa para venda.
- **O lucro bruto (ou lucro de vendas)** refere-se à diferença entre as receitas das vendas e o custo direto das vendas
- **As Despesas de Funcionamento** referem-se às despesas incorridas na realização das atividades diárias da empresa, mas não diretamente associadas à produção de bens e/ou serviços.
- **O rendimento das Operações** refere-se ao valor monetário gerado pelo funcionamento do negócio primário e exclui o rendimento de outras fontes extraordinárias.

[Logotipo da empresa (caso exista)]

- **Outros rendimentos** referem-se aos rendimentos derivados de transações extraordinárias não envolvidas nas operações diárias do negócio da empresa
- **O lucro líquido** refere-se ao lucro total da empresa.

>Texto

[Logotipo da empresa (caso exista)]

	Year -1	Year 1	Year 2	Year 3
	€	€	€	€
Sales Revenue				
Product/Service 1				
Product/Service 2				
...				
Product/Service n				
Total Sales Revenue [J]	€ -	€ -	€ -	€ -
Direct cost of Sales				
Product/Service 1				
Product/Service 2				
.....				
Product/Service 4				
Total Cost of Sales [K]	€ -	€ -	€ -	€ -
Gross Profit [L=J-K]	€ -	€ -	€ -	€ -
Operating Expenses				
Sales and Marketing				
Advertising				
Direct marketing				
Other expenses (specify)				
Total Sales and Marketing Expenses [M]	€ -	€ -	€ -	€ -
Research and Development				
Technology licenses				
Patents				
Other expenses (specify)				
Total Research and Development Expenses [N]	€ -	€ -	€ -	€ -
General and Administrative				
Wages and salaries				
Outside services				
Meals and entertainment				
Rent				
Telephone				
Utilities				
Depreciation				
Insurance				
Repairs and maintenance				
Other expenses (specify)				
Total General and Administrative Expenses [O]	€ -	€ -	€ -	€ -
Total Operating Expenses [P=M+N+O]	€ -	€ -	€ -	€ -
Income from Operations [Q=L-P]	€ -	€ -	€ -	€ -
Other Income [R]				
Taxes				
Taxes				
Total Taxes [S]	€ -	€ -	€ -	€ -
Net Profit [T=Q+R-S]	€ -	€ -	€ -	€ -

Tab.: Projeção de lucros e perdas [\[modelo\]](#)

[Logotipo da empresa (caso exista)]

11. Anexos

1. ID promotores
2. Documentos comprovativos de elegibilidade da destinatário-promotora
3. Documentos de constituição sociedade
4. Fotos do produto ou serviço a desenvolver
5. Plantas e licenciamento, se aplicável
6. Dados de mercado
7. Outros

Dicas: Por favor, pode fornecer aqui qualquer informação adicional que considere relevante, tal como resumo de estudos de mercado, entrevistas, detalhes técnicos, folhetos, relatórios contabilísticos recentes, Memorandos de Entendimento com parceiros e fornecedores, cartas de interesse ou compromisso de clientes potenciais/existentes, referências de publicações, etc.

Máximo de 15 páginas