

Manual de Formação

Entidade Promotora: Die Apfel



Curso: Técnico(a) Comercial

Formadora: Cíntia Gonçalves

## PLANO DE NEGÓCIO

### CRIAÇÃO DE MICRONEGÓCIOS

### **Metodologia da Formação e Avaliação**

Participação oral, observação direta, trabalhos de grupo, fichas de trabalho individuais, empenho, motivação, interesse, exercícios escritos, assiduidade, atitudes, exercícios de verificação e aplicação de conhecimentos, espírito de iniciativa e criatividade, pontualidade, entre outros.

### **Carga horária**

25 Horas

### **Recursos materiais e pedagógicos**

Quadro branco, computador, projetor, fichas de trabalho

### **Objetivos do Módulo**

- ✓ Identificar os principais métodos e técnicas de gestão do tempo e do trabalho.
- ✓ Identificar fatores de êxito e de falência, pontos fortes e fracos de um negócio.
- ✓ Elaborar um plano de ação para a apresentação do projeto de negócio a desenvolver.
- ✓ Elaborar um orçamento para apoio à apresentação de um projeto com viabilidade económica/financeira.
- ✓ Elaborar um plano de negócio.

### **Conteúdos Programáticos**

- ✓ Planeamento e organização do trabalho
  - ∅ Organização pessoal do trabalho e gestão do tempo
  - ∅ Atitude, trabalho e orientação para os resultados
- ✓ Conceito de plano de ação e de negócio
  - ∅ Principais fatores de êxito e de risco nos negócios

- ∅ Análise de experiências de negócio
  - ∅ Negócios de sucesso
  - ∅ Insucesso nos negócios
  
- ∅ Análise SWOT do negócio
  - ∅ Pontos fortes e fracos
  - ∅ Oportunidades e ameaças ou riscos
  
- ∅ Segmentação do mercado
- ∅ Abordagem e estudo do mercado
- ∅ Mercado concorrencial
- ∅ Estratégias de penetração no mercado
- ∅ Perspetivas futuras de mercado
- ✓ Plano de ação
  - Elaboração do plano individual de ação
    - ∅ Atividades necessárias à operacionalização do plano de negócio
    - ∅ Processo de angariação de clientes e negociação contratual
- ✓ Estratégia empresarial
  - ∅ Análise, formulação e posicionamento estratégico
  - ∅ Formulação estratégica
  - ∅ Planeamento, implementação e controlo de estratégias
  - ∅ Negócios de base tecnológica | Start-up
  - ∅ Políticas de gestão de parcerias | Alianças e joint-ventures

- ∅ Estratégias de internacionalização
- ∅ Qualidade e inovação na empresa
  
- ✓ Plano de negócio
  - ∅ Principais características de um plano de negócio
    - ⊞ Objetivos
    - ⊞ Mercado, interno e externo, e política comercial
    - ⊞ Modelo de negócio e/ou constituição legal da empresa
    - ⊞ Etapas e atividades
    - ⊞ Recursos humanos
    - ⊞ Recursos financeiros (entidades financiadoras, linhas de crédito e capitais próprios)
  - ∅ Formas de análise do próprio negócio de médio e longo prazo
    - ⊞ Elaboração do plano de ação
    - ⊞ Elaboração do plano de marketing
    - Desvios ao plano
      - Avaliação do potencial de rendimento do negócio
      - Elaboração do plano de aquisições e orçamento
      - Definição da necessidade de empréstimo financeiro
      - Acompanhamento do plano de negócio

## 1.Planeamento e organização do trabalho

### 1.1.Organização pessoal do trabalho e gestão do tempo

O ambiente organizacional tornou-se cada vez mais complexo. As mudanças são constantes.

A competição é grande. As preocupações ambientais, as mudanças de legislação e de impostos, a situação política nacional e mundial, a incerteza económica (elevada concorrência) e tantos outros assuntos semelhantes estão a criar novos requisitos a qualquer trabalhador.

O ritmo de mudança está a aumentar anualmente. Todos conseguem absorver a mudança até um dado ponto. Quando o ritmo de mudança se torna maior do que a capacidade do indivíduo lidar com ele, surgem os problemas.

Ao mesmo tempo a que assistimos a uma aceleração cada vez mais intensa do ritmo de vida, em que sentimos que seria necessário dispor de mais tempo para responder a todas as solicitações e prazos profissionais, o nosso tempo pessoal é cada vez mais sacrificado.

A gestão do tempo é uma ferramenta essencial que tanto pode ser utilizada nas empresas como na vida pessoal, permitindo a organização de metas pessoais e profissionais com menor dispêndio de energia física e mental.

A boa administração de tempo é provavelmente o factor mais importante na administração de si mesmo e do trabalho executado.

É possível gerir o tempo de modo que no final de cada dia estejamos mais próximos daquilo que pretendemos alcançar e da pessoa que queremos ser, de forma a

desfrutarmos a sensação de termos cumprido o que estava certo para nós.

Isto exige da nossa parte determinação, organização e uma permanente capacidade de adaptação ao ambiente, em função dos nossos objectivos e circunstâncias.

A gestão do tempo considera as duas dimensões em que se inserem as nossas acções: procura de eficácia (médio e longo prazo) e procura de prazer e fruição (curta prazo), equilibra-as e permite que se expressem em conjunto.

A utilização eficaz das técnicas de gestão do tempo conduz ao desenvolvimento de competências, tais como:

#### Habilidade para clarear e estruturar

A clareza e a sensação de manter tudo sob controlo são condições indispensáveis para manter altos os níveis de realização e de energia, para evitar o stress e utilizar plenamente a capacidade intelectual.

#### Habilidade para criar resultados

O Homem necessita de se sentir importante, atingir algo, conseguir resultados, sentir êxito, saber que aquilo que faz ter significado e que merece a estima de outras pessoas.

Aprender a gerir o tempo, de modo natural, permite solucionar problemas, construir carreiras profissionais, atribuir valor a vida e ao tempo que se tem para viver.

## 1.2. Atitude, trabalho e orientação para os resultados

Existe uma série de factores a nível pessoal, sociológico e ambiental que se consideram chave na decisão de criar uma nova empresa. Quando um indivíduo tem uma ideia ou inovação para oferecer um produto e a possibilidade de criar uma empresa, a decisão de passar da teoria à prática depende habitualmente de uma série de factores ou circunstâncias.

As aspirações profissionais, por exemplo, ambiente familiar, amigos, modelos a seguir, o estado da economia e a disponibilidade de recursos no momento, a situação política, etc. Normalmente surgem circunstâncias que levam a tomar uma decisão.

Um inquérito recente entre empresários de pequenas e médias empresas permite concluir que 50% decidiram criar a sua própria empresa para adquirir um certo grau de independência, 20% para conseguir um lucro económico e o resto deu respostas diferentes como realização pessoal, liberdade para inovar e criar actividades – muito restritas quando se é empregado – desafio, diversão, etc.

A criatividade não é um dom. É algo que podemos exercitar. Todas as pessoas têm potencial criativo, e podem desenvolver ideias inovadoras se forem capazes de ver e pensar numa perspectiva diferente, se se habituarem a observar de outra maneira, terem uma mentalidade aberta e atenta para descobrir novas oportunidades que circundam o meio ambiente.

As ideias não surgem por arte de magia. Gerar uma ideia de empresa implica um exercício criativo de observar o nosso meio envolvente e identificar as suas carências ou novas necessidades que vão surgindo com os novos hábitos e formas de vida (famílias monoparentais, vocações de lazer e cultura, etc.).

## 2. Conceito de plano de acção e de negócio

### 2.1. Principais factores de êxito e de risco nos negócios

Iniciar um negócio inclui não só um conjunto de oportunidades como também alguns riscos. Neste sentido apresentamos em primeiro lugar alguns motivos que levam as empresas a fracassar.

Motivos de fracasso de negócios de dimensões reduzidas:

- Muita concorrência no mercado;
- Inexistência de clientes;
- Ausência de conhecimentos específicos para o negócio;
- Falta de capital;
- Flutuações económicas nos mercados, nas taxas de juro, etc...
- Inexistência de um plano de negócios.

Depois de analisar alguns dos motivos que levam as empresas a fracassar, torna-se necessário identificar as razões principais que fazem com que os negócios progridam e cresçam.

Lista de factores de sucesso do negócio:

1. A sua empresa deverá vender o que os clientes gostam e não o que você gosta;
2. Os preços competitivos podem ser ingredientes-chave para atrair clientes;
3. A alta qualidade é testemunhada de boca em boca pelos clientes;
4. O empresário com características empreendedoras que impulsiona o negócio;
5. Uma equipa motivada e qualificada.

Como desenvolvê-los:

1. Deverá saber o que faz voltar o seu cliente e fortalecer essas situações.
2. Deverá analisar sempre as formas de reduzir os custos.

3. Deverá implementar um programa de desenvolvimento contínuo de qualidade
4. Aperfeiçoar/treinar as suas características de empreendedor VENCEDOR de acordo com as suas necessidades;
5. Deverá procurar sempre formas novas de motivar a sua equipa assim como ministrar os melhores planos de formação.

## 2.2. Análise de experiências de negócio

Depois de estarmos alerta para os motivos que levam as empresas a fracassar e de sabermos os factores de sucessos que fazem com que elas progridam, estamos aptos para encontrar as oportunidades de negócio.

Primeiro, localize a área de mercado que quer servir e analise as necessidades desse mercado. Prepare uma lista com os produtos e serviços que têm sentido no mercado e podem ajustar-se às suas capacidades. Identifique problemas ou factores de sucesso e não julgue o mérito relativo à alternativa ou problema que possa ter identificado. Pode ter várias alternativas de problemas que se tornaram oportunidades.

Segundo, crie uma lista com as oportunidades tendo em conta:

- As opções de negócio de acordo com a importância do negócio;
- As vendas e os clientes;
- A viabilidade;
- A rentabilidade.

Terceiro, avalie as opções iniciais, listando as oportunidades viáveis, tendo por base os seguintes elementos:

- As opções de negócio de acordo com a sua importância;
- As competências básicas para assegurar o sucesso de cada oportunidade;
- O nível de competências básicas que possui para assegurar o sucesso de cada

oportunidade. Deverá comparar com o item anterior;

- Indique o nível de importância de cada competência em relação às opções de negócio que escolheu.

Sugerimos ainda uma outra forma de avaliar as suas oportunidades de negócio.

## **2.3. Análise SWOT do negócio**

### **2.3.1. Pontos fortes e fracos**

A análise SWOT

O termo SWOT resulta da conjugação das iniciais das palavras anglo-saxónicas

Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças).

Assim, a análise SWOT corresponde à identificação por parte de uma organização e de forma integrada dos principais aspectos que caracterizam a sua posição estratégica num determinado momento, tanto a nível interno como externo.

Análise Interna

Em termos de análise interna, a análise SWOT propõe a identificação dos principais pontos fortes (Strengths) e pontos fracos (Weaknesses) caracterizadores da organização num determinado momento.

Uma coisa é perceber que o ambiente externo está mudando, outra, é ter competência para adaptar-se a estas mudanças (aproveitando as oportunidades e/ou enfrentando as ameaças).

Da mesma maneira que ocorre em relação ao ambiente externo, o ambiente interno deve ser monitorizado permanentemente.

A importância da identificação das forças e das fraquezas é particularmente importante para os aspectos mais directamente relacionados com os factores críticos de sucesso da organização em causa.

É também importante referir que a consideração de uma determinada característica da empresa como força ou fraqueza é sempre relativa e potencialmente alterável, designadamente na medida em que se podem verificar ao longo do tempo alterações importantes ao nível da concorrência e do seu comportamento.

### **2.3.2. Oportunidades e ameaças ou riscos**

#### Análise Externa

No que respeita à análise externa no âmbito da análise SWOT, que tem como objectivo a identificação das principais oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats) que num determinado momento se colocam perante a organização, pode dizer-se que a sua importância está associada à necessidade de, dentro do possível, os gestores e outros responsáveis preverem eventuais desenvolvimentos futuros que possam ter maior ou menor impacto futuro nessa mesma organização.

A avaliação do ambiente externo costuma ser dividida em duas partes:

- Ambiente geral ou Macroambiente: nível exterior que afecta todas as indústrias, embora de modo diferenciado;
- Ambiente da indústria ou Competitivo: que diz respeito a todos os intervenientes próximos.

## 2.4.Segmentação do mercado

### 2.4.1.Abordagem e estudo do mercado

A segmentação consiste em classificar o mercado total de um produto ou serviço em subconjuntos homogéneos de clientes, em que cada subconjunto constitui um segmento.

### 2.4.2.Mercado concorrencial

Compreender os clientes já não é suficiente. A globalização, tem sido responsável pela intensificação da concorrência, tanto a nível nacional como internacional. A concorrência numa empresa é constituída pelo conjunto de actores que satisfazem os mesmos clientes e as mesmas necessidades através de ofertas semelhantes.

A recolha e tratamento de informações sobre os concorrentes tem três objectivos:

- Estabelecer, no curto prazo, uma comparação sistemática dos principais indicadores comuns de desempenho económico, como as vendas, os custos e os resultados
- Aumentar, a médio prazo, o grau de fiabilidade das previsões sobre o comportamento futuro dos concorrentes
- Antecipar futuros movimentos e reacções do tecido concorrencial afim de readequar o posicionamento estratégico, aproveitando as limitações e/ou evitando os pontos fortes da concorrência.

O estudo da concorrência é completado com a análise dos produtos substitutos e das barreiras à entrada.

Para apurar o impacto do poder negocial dos concorrentes na rentabilidade estrutural

da actividade esta secção deverá dividir-se em dois grandes pontos:

### 1. CARACTERIZAÇÃO DA CONCORRÊNCIA

A caracterização da concorrência deve contemplar os seguintes pontos:

- Descrição geral da estrutura do tecido concorrencial: Consiste na caracterização global do sector no que concerne ao número de concorrentes existentes, à estrutura existente (i.e., é fragmentada, dominada por poucos participantes) e tipo de segmentos em que operam

- Identificação e caracterização dos principais concorrentes: Identifique os principais concorrentes; procure caracterizá-los de acordo com os seguintes factores: a dimensão e o desempenho histórico (análise dos indicadores), a

posição e o ímpeto estratégico, os objectivos e mercados-alvo, os pontos fortes e fracos e os modelos de reacção da concorrência

### 2. ANÁLISE DA RIVALIDADE CONCORRENCIAL

Para analisar a rivalidade concorrencial não é suficiente a monitorização do comportamento dos actuais concorrentes. É importante tentar prever a concorrência potencial. Quando se sabe de antemão quando e como novas empresas tencionam entrar no sector, torna-se mais fácil erigir barreiras à sua entrada.

#### 2.4.3. Estratégias de penetração no mercado

Quanto ao conceito de Posicionamento Estratégico, Porter apresenta a seguinte proposta: as empresas devem decidir a sua estratégia de abordagem ao mercado (liderança pelo custo, diferenciação ou segmentação) com base no seu conhecimento da estrutura da indústria.

#### 1. Liderança pelo custo

Características:

- Exige forte investimento de capital – criação de infra-estrutura que permita produzir grandes volumes de forma mais eficiente (economias de escala, curva de experiência)
- Pode obrigar a preços agressivos e prejuízos iniciais para conseguir posicionar-se no mercado e ganhar a quota necessária
- Exige forte controlo de custos
- Permite maior flexibilidade para enfrentar guerras de preços ou subida do custo das matérias-primas
- Foco na engenharia do processo

## 2. Diferenciação

Características:

- Proporciona vantagem competitiva na medida em que o cliente é mais leal e menos sensível ao preço
- Permite níveis de rentabilidade mais elevados por via dos preços mais altos
- A percepção de exclusividade é geralmente incompatível com uma elevada quota de mercado
- Maior esforço financeiro em I&D, inovação, qualidade das matérias-primas, estrutura de apoio ao cliente, publicidade
- Risco de imitação com preços mais baixos, ou de transferência para substitutos mais baratos em fases de recessão económica
- Foco na engenharia do produto

## 3. Especialização / Segmentação

Características:

- Concentração dos recursos num determinado segmento, conseguindo assim níveis de serviço mais elevados

- Empresa pode conseguir produzir com custos inferiores ao orientar-se para um nicho de mercado em particular, o que a torna mais eficiente nesse segmento
- Nichos de mercado em regra não atraem concorrentes de grandes dimensões, desencorajados pelos baixos volumes e exigências particulares desses segmentos

#### 2.4.4. Perspetivas futuras de mercado

O contexto económico do Séc. XXI criou novos desafios às empresas, que obrigam a repensar o papel do pensamento estratégico tal como apresentado pela escola da “Organização Industrial”. De facto,

- Torna-se cada vez mais difícil prever o futuro – a planificação perde sentido
- Dadas as actuais dinâmicas de mudança, as empresas não devem ser concebidas como “máquinas”, e sim como “seres vivos”
- Evoluímos de uma Gestão simples centrada em factores tangíveis para uma Gestão paradoxal onde o importante são os factores intangíveis
- Há que gerir o equilíbrio entre ordem e mudança: garantir a eficiência mas também levar a empresa no sentido da Visão – harmonização da inteligência racional e emocional da empresa
- A Gestão moderna exige criar condições para uma aprendizagem contínua, estimulando processos de libertação, criação e aplicação de talento no sentido da inovação, a todos os níveis da empresa
- A capacidade de aprendizagem começa a ser entendida como a principal fonte de criação de vantagens competitivas sustentáveis. A Empresa é cada vez mais uma Coligação de Interesses (Teoria dos Stakeholders): relações de confiança com accionistas, empregados, clientes... Sociedade em geral.

Em simultâneo, a gestão moderna é plena de incertezas e paradoxos:

- É necessário colocar o ênfase no cliente e nas suas exigências de curto prazo,

mas ao mesmo tempo centrar esforços na inovação e gestão de produtos, para antecipar as suas necessidades de longo prazo

- Há que criar e manter equipas eficazes, mas ao mesmo tempo potenciar as capacidades de cada indivíduo e premiar as suas contribuições para libertar o talento individual
- Para perceber as mudanças em curso é necessário uma reflexão permanente, mas ao mesmo tempo a rapidez da própria mudança exige total orientação à acção – viajar permanentemente “entre o céu e a terra”
- A competitividade exige total concentração no ambiente e na organização; pensar para fora identificando e potenciando as competências internas
- Os stakeholders, nomeadamente os funcionários, vão adquirindo cada vez mais protagonismo; mas os accionistas continuam a ser indispensáveis para fornecer os recursos necessários à gestão da mudança
- Para compreender a realidade actual exige-se uma postura analítica e racional, mas para desenhar a mudança para novas situações é fundamental a intuição das pessoas com visão
- A concorrência crescente exige um machado de guerra, mas a batalha da competitividade só se ganha com a confiança de todos os stakeholders, o que exige colaboração e parcerias

É caso para questionarmos: a abordagem clássica ao pensamento estratégico será válida hoje? A estratégia não deve ser apenas um processo de planeamento formal (estratégia intencional) mas também um processo de aprendizagem organizativa (estratégia emergente).

Há que forçar o ritmo de mudança empresarial, definindo a estratégia intencional que conduzirá a empresa ao futuro desejado, mas também introduzindo modificações e adaptando dinamicamente a estratégia em função das alterações no ambiente e na empresa, que são cada vez mais rápidas e inesperadas.

### 3.Plano de acção

#### 3.1.Elaboração do plano individual de acção

##### 3.1.1.Actividades necessárias à operacionalização do plano de negócio

A definição do negócio exige a clarificação de “o que vamos fazer”: as propostas a apresentar aos clientes, as alternativas tecnológicas a empregar, os nichos de mercado a abordar. Trata-se, em definitivo, de fazer um plano que nos permita conhecer e fixar o campo de batalha onde vamos exercer a actividade empresarial.

Assim, a definição do negócio e o seu correcto posicionamento são condições básicas para o sucesso. Como fazê-lo?

O ponto de partida:

Determinar os critérios de análise do negócio. Para determinar o âmbito de actuação da nossa empresa, o negócio deve ser inicialmente entendido em sentido amplo, como algo que transcende o produto ou serviço, para posteriormente analisar segmentos mais específicos.

Um método de segmentação passa por analisar e integrar os três grandes eixos do negócio - Produto, Mercado e Tecnologia:

- Produto (O Quê? Qual a necessidade a satisfazer?) - É necessário avaliar os distintos “quês” que desenvolvem as empresas que pertencem ao tipo de negócio que pretendemos instalar. As necessidades a satisfazer reflectem-se em produtos concretos, com exigências e níveis de equipamento muito distintos.

- Mercado (Onde? Qual o mercado, o canal, o cliente-alvo?) - Os critérios de classificação do “onde” podem também ser múltiplos. Teremos de escolher aquele que resulte mais enriquecedor para a concretização dos vários âmbitos de actuação possíveis da nossa empresa. Pode ser o mercado geográfico, o canal de distribuição ou o cliente-alvo.

- Tecnologia (Como produzir? Quais as alternativas tecnológicas?) - Existem alternativas tecnológicas que apresentam graus muito diferentes de aceitação e representam vantagens/inconvenientes muito variados. Há que perceber que opções existem (uma prospecção da tecnologia utilizada pela concorrência é de extrema utilidade).

A escolha do terreno: os âmbitos de actuação onde vamos concorrer

Uma vez estabelecidas as variáveis que nos permitirão escolher um “campo de batalha”, devemos começar a concretizar as distintas alternativas que cada variável nos apresenta, e a perceber as suas inter-relações:

- A necessidade a satisfazer, e conseqüentemente o produto/serviço que a satisfaz - queremos apontar à necessidade básica, concentrando-nos assim num segmento de qualidade mais baixa, ou a necessidades mais complexas e sofisticadas, que exigem produtos/serviços de maior valor acrescentado?

- O Mercado (onde/a quem) – que alternativas existem? Quais as diferenças entre vender ao público ou a retalhistas? A lojas especializadas ou grandes superfícies? A segmentos mais altos ou mais baixos?•

A alternativa tecnológica - que diferentes tecnologias podemos empregar?

Quais as vantagens e inconvenientes de cada uma? Que condicionantes nos são impostos pela concretização do “quê” e do “onde/a quem”?

### 3.1.2. Processo de angariação de clientes e negociação contratual

Procurar os motivadores de compra / factores de êxito

Já escolhemos algumas variáveis que nos permitem segmentar o negócio potencial.

É chegado o momento de estabelecer os requisitos que deve cumprir uma empresa que queira conquistar cada um dos nichos de mercado identificados.

Para tal, é fundamental colocar-nos no lugar do cliente e do mercado, para identificar os componentes da qualidade percebida em cada segmento.

Assim perceberemos quais os critérios básicos a cumprir para ter êxito nesse terreno em particular. Escolher o segmento errado e competir num âmbito que não é o nosso é frequentemente causa de fracasso.

Uma pequena empresa artesanal poderá responder às exigências de volume e preço de uma grande superfície? Ou poderá uma empresa de grandes volumes comercializar com êxito em pequenas lojas especializadas, que consomem baixas quantidades e exigem embalagem cuidada e qualidade superior?

Começamos assim a conhecer as exigências e os factores críticos de êxito em cada segmento (trinómio produto-mercado-tecnologia). Há agora que perceber como se posicionam os competidores em cada segmento, e confrontar as exigências particulares de cada nicho de mercado com as nossas próprias competências e recursos. Identificar os competidores e localizá-los em cada segmento

Este passo requer um grande esforço de recolha de informação e conhecimentos sobre os competidores a enfrentar, já instalados no mercado ou que, previsivelmente, se venham a instalar no curto prazo. Se o fizermos bem, saberemos quem está onde, e quem vai melhor ou pior no sector.

Conhecendo o seu modo de funcionamento, podemos avaliar as nossas possibilidades

de êxito. Podemos descobrir segmentos “desocupados” onde podemos apresentar uma mais-valia, ou encontrar segmentos saturados onde a rivalidade é enorme.

Esta investigação permitirá identificar algumas das ameaças e oportunidades do nosso negócio, ajuda-nos a determinar se a nossa posição competitiva é razoável hoje e tem possibilidade de melhorar no futuro, e se a conseguimos localizar num segmento que seja atractivo agora e no futuro.

Escolher o âmbito de actuação em função da sua atractividade e das capacidades do empreendedor

Neste último passo o empreendedor determina o seu negócio. Já avaliou os aspectos mais gerais e aprofundou os detalhes de cada segmento. É o momento de escolher o campo de operações, avaliar onde é mais aconselhável desenvolver a sua actividade.

Para isso há que ser o mais objectivo possível e, partindo do auto-conhecimento, perceber se é possível responder com eficácia às exigências de cada segmento.

As nossas próprias capacidades são o ponto de partida para a definição do âmbito ou âmbitos em que uma nova empresa terá vantagens que lhe permitam sobreviver e triunfar. O empreendedor tem de estar consciente de que criar uma empresa requer em simultâneo analisar metodicamente as características do sector, e ter um conhecimento profundo de si mesmo.

## 4. Estratégia empresarial

### 4.1. Análise, formulação e posicionamento estratégico

A Análise estratégica é o primeiro estudo que um empreendedor deve realizar. É com base nesta metodologia que se passa da ideia à concretização ou não do projecto, garantindo-lhe o enquadramento, a fundamentação e a sustentabilidade desejada a um projecto de sucesso.

Em termos metodológicos a análise estratégica tem como objectivo identificar as condicionantes externas e internas do projecto da empresa a criar e caracterizá-las de acordo com a influência e com o impacto esperado.

Ao longo desta análise denominada TOFA (trunfos, oportunidades, fraquezas e ameaças), ou, na linguagem anglo-saxónica, SWOT analysis (strengths, weaknesses, opportunities, threats) deve estar sempre presente que as influências que decorrem das condicionantes externas são classificadas como Oportunidades se o seu impacto é favorável ao projecto e como Ameaças se o seu impacto é desfavorável ao projecto.

As influências que decorrem das condicionantes internas são classificadas como trunfos se o seu impacto é favorável ao projecto e como fraquezas se o seu impacto é desfavorável ao projecto.

A análise das inter-relações obtém-se cruzando as Oportunidades identificadas com os Trunfos e Fraquezas identificadas e cruzando as Ameaças identificadas com os Trunfos e Fraquezas identificadas. Avalia-se, deste modo, as eventuais relações que podem potenciar ou não o desenvolvimento do negócio.

Para efectuar a análise interna deve solicitar o apoio de todos os recursos humanos da empresa e se possível a cooperação de uma entidade externa, no sentido de garantir uma opinião isenta de influências internas.

A análise interna irá identificar os trunfos para construir e aplicar um plano estratégico com sucesso, e as fraquezas, para conseguir avaliar a sua força e activar um plano de emergência para atingir os objectivos da empresa.

A análise externa irá identificar as oportunidades externas para conseguir estar preparado e explorar essas oportunidades no momento certo e no caso de existirem ameaças estar atento ao seu aparecimento e poder reagir com algum plano de contingência a essas ameaças.

#### **4.2. Formulação estratégica**

Depois de efectuada a análise interna e externa ao projecto da empresa que se deseja criar, passamos agora a desenvolver a estratégia. Começamos por definir a cultura organizacional, a visão, a missão da empresa e os objectivos a alcançar.

A cultura organizacional estabelece os valores e as crenças a seguir pela empresa. Ou seja, é um código que estabelece a relação entre os colaboradores da empresa, os accionistas, clientes, fornecedores, governo e público em geral (Por exemplo: Servir o cliente de forma a satisfaze-lo na sua plenitude).

A visão da empresa descreve um ideal forte, ou seja, onde pretende chegar (Por exemplo: ser a empresalíder na oferta da melhor qualidade de bebida a qualquer pessoa e em qualquer lugar.).

A missão de uma empresa é mais específico do que a visão. A missão descreve os produtos, serviços, o perfil dos clientes, as actividades de negócio presentes e futuras

e a direcção que a empresa pretende tomar (Por exemplo: ser a empresa líder na comunicação, da Península Ibérica, em seis meses).

Portanto, a declaração de missão inclui as perspectivas dos seus promotores quanto ao tipo de produtos, definidos em termos funcionais, demográficos e geográficos.

Devem ser referidas as competências distintivas, valores e políticas de actuação que dão razão de ser à sua aceitação nos mercados e as perspectivas quanto ao seu desenvolvimento.

A declaração de missão descreve a finalidade da empresa, a sua razão de ser, bem como o grau e tipo de aptidões necessários para que se atinja e mantenha uma posição competitiva sustentável. É tão importante pelo que inclui como pelo que exclui.

Os objectivos são determinados para especificar os resultados que se desejam alcançar ao definir a missão da empresa. Estes são acções concretas que se desenvolvem num determinado período de tempo.

A visão, os valores, a missão, e os objectivos da empresa são os conceitos básicos para a definição de uma empresa.

### **4.3.Planeamento, implementação e controlo de estratégias**

A aplicação de um plano estratégico deve envolver todas as pessoas da empresa, tanto os que têm maior poder de decisão como os que respondem a ordens superiores.

Ouseja, devem estar todos bem informados acerca da missão da empresa.

Neste sentido para aplicar a estratégia escolhida deve existir uma boa comunicação, e um compromisso claro de desenvolver as diferentes competências e forças para atingir a missão definida. Além disso deve existir uma estrutura organizacional apropriada

para levar a cabo a aplicação da estratégia.

Portanto deverá existir uma boa relação, entre os gestores e os seus empregados, pois o êxito depende da boa gestão da empresa. Um compromisso sólido com a ajuda de pessoas competentes permitirá a aplicação do plano estratégico com êxito.

Ao longo da aplicação do plano estratégico, podem surgir várias alterações na envolvente externa que fazem com que a empresa tenha de desviar a sua trajectória. Estas alterações exigem por sua vez um controlo e avaliação para se processarem os ajustes necessários à condução da estratégia com êxito.

#### **4.4.Negócios de base tecnológica | Start-up**

Os candidatos a empreendedores com capacidade e domínio dos factores essenciais à elaboração de um Plano de Negócios que lhes permita abrir a “porta” do sucesso constituem a excepção e não a regra.

As suas start-ups normalmente não possuem os critérios que os potenciais investidores- Sociedades de Capital de Risco, Business Angels ou outros investidores – utilizam para identificar grandes vencedores, nomeadamente os que assentam na dimensão, nas vantagens competitivas sustentáveis, em planos operacionais bem suportados que permitam atingir mercados bem definidos e promotores com provas dadas no mercado empresarial.

Todavia, é possível agregar-lhes competências de gestão empresarial e criação de uma rede de contactos que permitam suportar um processo de crescimento das suas empresas.

A utilização das Incubadoras como um lugar seguro para empreender, permite ao empreendedor a obtenção das citadas competências com resultados extremamente

interessantes como sejam o aumento do ciclo de vida das suas empresas, ampliação da interação com o sector empresarial, com as Universidades e na optimização da aplicação de recursos.

As Incubadoras e os Parques tecnológicos, geralmente localizados em áreas próximas às Universidades ou de Instituições geradoras de conhecimento, são assim organizações que desempenham papéis sucessivos ao longo do ciclo de vida de uma empresa e que os empreendedores devem ter presente nas suas opções iniciais.

A importância das Incubadoras está intimamente relacionada com o desenvolvimento sustentável que delas resulta devido à sua capacidade de transformar os resultados da ciência em novas tecnologias inovadoras, especialmente quando se combinam competências académicas e empresariais.

É com base nesta filosofia que as Incubadoras de empresas e os Parques Tecnológicos se terão de desenvolver - como focos geradores de tecnologias e de empresas em parceria com investidores e centros de investigação - permitindo que os produtos idealizados pelos empreendedores sejam realidades industriais e comerciais e cheguem ao consumidor com a qualidade desejável.

## **Bibliografia**

AA VV., Como elaborar um plano de negócios: o seu guia para um projecto de sucesso, Ed. IAPMEI, 2006

AA VV., Guia prático do capital de risco, Ed. IAPMEI, 2006

Apolinário, J. M., “Projecto empresa”, Separata da Revista DIRIGIR, Ed. IEF, Maio/Junho de 2009

Oliveira, António, Criação de empresas, Manual Técnico do Formando, Ed. ANJE, 2008

Rodrigues, Sofia, Empreendedorismo, Manual Técnico do Formando, Ed. ANJE, 2008

### Sites consultados

ANJE

<http://www.anje.pt>

IAPMEI

<http://www.iapmei.pt>

PME LINK

<http://www.pmelink.pt>