



Manual

7854 - PLANO DE NEGÓCIO - CRIAÇÃO DE MICRONEGÓCIOS

Área: 341

Edição: 0

Formador: Sandra Paixão

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

Índice

1. Planeamento e organização do trabalho	2
1.1. Organização pessoal do trabalho e gestão do tempo	2
1.2. Atitude, trabalho e orientação para os resultados	2
2. Conceito de plano de ação e de negócio	3
2.1. Principais fatores de êxito e de risco nos negócios	3
2.2. Análise de experiências de negócio	4
2.3 Análise SWOT do negócio	5
2.4. Segmentação do mercado	6
3. Plano de ação	9
4. Estratégia empresarial	10
5. Plano de negócio	14
5.1. Principais características de um plano de negócio	14
5.1.1. Objetivos	14
5.1.2. Mercado, interno e externo, e política comercial	15
5.1.3. Modelo de negócio e/ou constituição legal da empresa	16
5.1.4. Etapas e atividades	17
5.1.5. Recursos humanos	17
5.1.6. Recursos financeiros (entidades financiadoras, linhas de crédito e capitais próprios)	18
5.2. Formas de análise do próprio negócio de médio e longo prazo	18
5.3. Elaboração do plano de aquisições e orçamento	21
5.4. Definição da necessidade de empréstimo financeiro	22
5.5. Acompanhamento do plano de negócio	24
6. Negociação com os financiadores	24
Bibliografia	26

1. Planeamento e organização do trabalho

1.1. Organização pessoal do trabalho e gestão do tempo

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.

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. A gestão do tempo considera as duas dimensões em que se inserem as nossas ações: 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.

1.2. Atitude, trabalho e orientação para os resultados

Existe uma série de fatores 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 fatores ou circunstâncias.

Cofinanciado por:



PO ISE
PROGRAMA OPERACIONAL
INCLUSÃO SOCIAL
E EMPREGO



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

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 perspetiva 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.).

Inovar não é necessariamente inventar algo surpreendente ou desenvolver um produto ou serviço novo. Uma ideia pode não ser inovadora em determinada cidade, mas sê-lo noutra, onde não existe esse mesmo produto ou serviço. Também se pode inovar pensando nas necessidades de uma determinada clientela ou modificando e acrescentando valor a um produto que já existe.

Criar uma empresa inovadora é fazer o que os outros não fazem (vender num local diferente, noutra época, utilizar novos materiais, entre outras alternativas). Nem todas as ideias que são geradas são válidas. Há que valorizar e avaliar se essa ideia é viável como empresa, se há um mercado e se se dispõe de meios e recursos necessários para levá-la a cabo.

Para gerar ideias empresariais podemos utilizar diferentes fontes: as nossas próprias capacidades e experiências (formação, experiência profissional, viagens, relações pessoais, etc.), observar o meio envolvente (publicidade, televisão, revistas profissionais, etc.)

2. Conceito de plano de ação e de negócio

2.1. Principais fatores 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...

Cofinanciado por:



PO ISE
PROGRAMA OPERACIONAL
INCLUSÃO SOCIAL
E EMPREGO



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

- Inexistência de um plano de negócios.

Lista de fatores de sucesso do negócio:

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

Como desenvolvê-los:

- Deverá saber o que faz voltar o seu cliente e fortalecer essas situações.
- Deverá analisar sempre as formas de reduzir os custos.
- Deverá implementar um programa de desenvolvimento contínuo de qualidade
- Aperfeiçoar/treinar as suas características de empreendedor VENCEDOR de acordo com as suas necessidades;
- 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

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 fatores 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;

Cofinanciado por:



PO ISE
PROGRAMA OPERACIONAL
INCLUSÃO SOCIAL
E EMPREGO



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

- 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.

2.3 Análise SWOT do negócio

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.

2.3.1. Pontos fortes e fracos

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).

A importância da identificação das forças e das fraquezas é particularmente importante para os aspetos mais diretamente relacionados com os fatores 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.

Cofinanciado por:



PO ISE
PROGRAMA OPERACIONAL
INCLUSÃO SOCIAL
E EMPREGO



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

2.3.2. Oportunidades e ameaças

No que respeita à análise externa no âmbito da análise SWOT, que tem como objetivo 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: nível exterior que afeta todas as indústrias, embora de modo diferenciado;
- Ambiente 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 homogêneos de clientes, em que cada subconjunto constitui um segmento. A segmentação é crucial na avaliação que o empresário faz do mercado e das estratégias que define para nele atuar. Assim, um segmento de mercado deve ser “trabalhável”, quantificado e permitir caracterizar eficazmente o público alvo.

A caracterização dos segmentos identificados deve ser efetuada de acordo com os fatores relevantes para o mercado em causa, sendo os mais usuais apontados de seguida:

- Características do público-alvo: idade, sexo, raça, religião, dimensão do agregado familiar, localização, grau de concentração e verticalização, estrato social, nível de rendimento, estilo de vida, nacionalidade
- Características da compra ou utilização: dimensão da compra, lealdade à marca, custos de mudança, finalidade de uso, comportamento de compra, grau de implicação da compra no poder aquisitivo, critérios de escolha, disponibilidade de fornecedores alternativos, entre outros
- Necessidades e preferências: desejos, referências sociais, perceções e preferências de preços, marcas, qualidade, entre outras.
-

2.4.2. Mercado concorrencial

Cofinanciado por:



PO ISE
PROGRAMA OPERACIONAL
INCLUSÃO SOCIAL
E EMPREGO



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

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 atores que satisfazem os

mesmos clientes e as mesmas necessidades através de ofertas semelhantes.

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

- 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 reações do tecido concorrencial afim de readequar o posicionamento estratégico, aproveitando as limitações e/ou evitando os pontos fortes da concorrência.

Para apurar o impacto do poder negocial dos concorrentes na rentabilidade estrutural da atividade 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 fatores: a dimensão e o desempenho histórico (análise dos indicadores), a posição e o ímpeto estratégico, os objetivos e mercados-alvo, os pontos fortes e fracos e os modelos de reação da concorrência

2. ANÁLISE DA RIVALIDADE CONCORRENCIAL

Para analisar a rivalidade concorrencial não é suficiente a monitorização do comportamento dos atuais concorrentes. A rivalidade entre os concorrentes é mais intensa quando:

- Existe um elevado número de concorrentes ou todos têm dimensões semelhantes
- O crescimento de mercado é reduzido
- Os custos fixos são elevados

Cofinanciado por:



PO ISE
PROGRAMA OPERACIONAL
INCLUSÃO SOCIAL
E EMPREGO



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

- Os produtos/serviços são indiferenciados e os custos de mudança são reduzidos
- Existe tendência para a concentração do sector.

2.4.3. Estratégias de penetração no mercado

Quanto ao conceito de Posicionamento Estratégico, é apresentada 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

- Exige forte investimento de capital – criação de infraestrutura 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

- 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 perceção 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

Cofinanciado por:



PO ISE
PROGRAMA OPERACIONAL
INCLUSÃO SOCIAL
E EMPREGO



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

3. Especialização / Segmentação

- 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

3.Plano de ação

3.1. Elaboração do plano individual de ação

3.1.1. Atividades 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 atividade empresarial.

Como fazê-lo?

O ponto de partida:

Determinar os critérios de análise do negócio. Para determinar o âmbito de atuação 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 refletem-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 atuação 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 representam

Cofinanciado por:



PO ISE
PROGRAMA OPERACIONAL
INCLUSÃO SOCIAL
E EMPREGO



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

vantagens/inconvenientes muito variados. Há que perceber que opções existem (uma prospeção da tecnologia utilizada pela concorrência é de extrema utilidade).

A escolha do terreno (os âmbitos de atuação 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 consequentemente 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”?

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 projeto, garantindo-lhe o enquadramento, a fundamentação e a sustentabilidade desejada a um projeto de sucesso. Em termos metodológicos a análise estratégica tem como objetivo identificar as condicionantes externas e internas do projeto da empresa a criar e caracterizá-las de acordo com a influência e com o impacto esperado.

Ao longo desta análise denominada FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças), ou, na linguagem anglo-saxónica, SWOT (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 projeto e como Ameaças se o seu impacto é desfavorável ao projeto.

As influências que decorrem das condicionantes internas são classificadas como trunfos se o seu impacto é favorável ao projeto e como fraquezas se o seu impacto é desfavorável ao projeto. A análise das inter-relações obtém-se cruzando as Oportunidades identificadas com as Forças e

Cofinanciado por:



PO ISE
PROGRAMA OPERACIONAL
INCLUSÃO SOCIAL
E EMPREGO



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

Fraquezas identificadas e cruzando as Ameaças identificadas com as Forças e Fraquezas identificadas. Avalia-se, deste modo, as eventuais relações que podem potenciar ou não o desenvolvimento do negócio.

Para efetuar 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 ativar um plano de emergência para atingir os objetivos 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 efetuada a análise interna e externa ao projeto 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 objetivos 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 acionistas, clientes, fornecedores, governo e público em geral (Por exemplo: Servir o cliente de forma a satisfazê-lo na sua plenitude).

A visão da empresa descreve um ideal forte, ou seja, onde pretende chegar (Por exemplo: ser a empresa líder na oferta da melhor qualidade de bebida a qualquer pessoa e em qualquer lugar.). A missão de uma empresa é mais específica do que a visão. A missão descreve os produtos, serviços, o perfil dos clientes, as atividades de negócio presentes e futuras e a direção 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 perspetivas 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 atuação que dão razão de ser à sua aceitação nos mercados e as perspetivas 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 objetivos são determinados para especificar os resultados que se desejam alcançar ao definir a missão da empresa. Estes são ações concretas que se desenvolvem num determinado período de tempo. A visão, os valores, a missão, e os objetivos 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. Ou seja, 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

Cofinanciado por:



PQISE
PROGRAMA OPERACIONAL
INCLUSÃO SOCIAL
E EMPREGO



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

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 trajetória. Estas alterações exigem por sua vez um controlo e avaliação para se processarem os ajustes necessários à condução da estratégia com êxito.

4.4. Políticas de gestão de parcerias | Alianças e *joint-ventures*

A compatibilidade estratégica ocorre, em primeiro lugar, entre empresas do mesmo sector, onde as posições competitivas relativas dos parceiros exercem grande influência tanto sobre o interesse estratégico como sobre as lógicas de criação de valor que as entidades envolvidas perseguem individualmente.

Cooperar não é uma operação de somar, de subtrair, de dividir ou mesmo de multiplicar. Cooperar é uma operação que visa criar sinergias. Sinergias que, por sua

vez, se alimentam de vontades, objetivos, competências e capacidades. Sinergias que têm como denominador comum uma compatibilidade estratégica.

O objetivo da formação de alianças é juntar forças com os parceiros com vista a agarrar oportunidades de mercado que de outra forma seriam inalcançáveis.

Acrescentam, ainda, baseados na teoria das trocas sociais, que as empresas estão mais propensas a formar alianças em sectores com elevado grau de incerteza ambiental e caracterizados por mudanças rápidas e desenvolvimento tecnológico.

As *joint ventures* constituem um caso particular de aliança. Verifica-se quando duas ou mais empresas constituem uma nova entidade. As *joint ventures* são alianças estratégicas do domínio financeiro porque, tratando-se da constituição de uma nova entidade, envolvem, entre outros recursos, a afetação de capital para a sua estrutura acionista. Contudo, o desenvolvimento deste tipo de aliança é bastante comum para prosseguir objetivos comerciais ou de produção/técnicos.

Identificaram-se as seguintes bases de confiança nas alianças:

- Contratual – honrar as regras de troca, aceites ou legais, mas também pode indiciar a ausência de outras formas de confiança;
- Boa vontade – expectativas mútuas de empenhamento para além dos requisitos contratuais

Cofinanciado por:



PO ISE
PROGRAMA OPERACIONAL
INCLUSÃO SOCIAL
E EMPREGO

PORTUGAL
2020



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

- Institucional – confiança baseada nas estruturas formais
- Rede – devido aos elos de ligação de natureza pessoal, familiar ou étnicos/religiosos
- Competência – confiança baseada na reputação, capacidade e *know how*
- Empenhamento – interesse mútuo, empenhamento nos mesmos objetivos.

4.5. Estratégias de internacionalização

O processo de internacionalização da empresa deverá ser enquadrado com as competências centrais e vantagens competitivas desenvolvidas no mercado doméstico. A empresa deve primeiro identificar todas as modalidades de entrada nos mercados externos e procurar restringir o seu leque de opções de internacionalização em função da análise de fatores:

- Enquadramento legal;
- Acesso ao mercado;
- Experiência;
- Competição;
- Risco;
- Controlo;
- Retorno;
- Natureza dos ativos;
- Custos;
- Recursos;
- Produtos.

A análise dos mercados estratégicos a penetrar deve considerar fatores comerciais, operacionais e de risco:

- Fatores comerciais: dimensão do mercado, taxa de crescimento, rede de distribuição, nível de preços, hábitos de consumo.
- Fatores operacionais: Regulamentação legal, possibilidade de repatriação de fundos, burocracia, custos e disponibilidades dos recursos locais
- Fatores de risco: risco cambial, risco político, risco competitivo.

Cofinanciado por:



PO ISE
PROGRAMA OPERACIONAL
INCLUSÃO SOCIAL
E EMPREGO



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

4.6. Qualidade e inovação na empresa

A gestão da qualidade consiste numa das maiores preocupações das empresas, sejam elas voltadas para a qualidade de produtos ou de serviços. A consciencialização para a qualidade e o reconhecimento de sua importância trouxe a necessidade da certificação dos sistemas de gestão da qualidade, o que é indispensável para todas as organizações.

A certificação da qualidade, além de aumentar a satisfação e a confiança dos clientes, deve contribuir para reduzir custos internos, aumentar a produtividade, melhorar a imagem e os processos continuamente. Possibilita ainda o acesso a novos mercados. As pessoas e as empresas que buscam qualidade devem criar uma mentalidade positiva de mudança. Qualquer melhoria, pequena ou grande, deve ser bem-vinda.

Uma organização que se propõe a implementar uma política de gestão voltada para a qualidade tem de ter a consciência de que a sua trajetória deve ser reavaliada. As mesmas precisam pôr em prática atividades que visam estabelecer e manter um ambiente onde as pessoas trabalham em equipa e consigam um desempenho eficaz na busca das metas e missões da organização.

Para enfrentar a concorrência, e como medida preventiva, evitando assim o seu próprio estrangulamento, torna-se necessário que pequenas e médias empresas, além de valorizar os seus recursos humanos, invistam cada vez mais nos mesmos, para que estes possam atuar com criatividade e inovação, trabalhando em prol da melhoria contínua, propiciando assim, que a empresa não só melhore cada vez mais produtos/serviços, mas, aumente a sua produtividade, obtenha maiores rendimentos e faça o diferencial no mercado, mantendo-se competitivas, garantindo assim a sua sobrevivência de forma sustentável.

Mais recentemente, generalizou-se a ideia de que a diferenciação através da inovação contínua é uma questão de sobrevivência, para melhorar produtos, processos, serviços, redes e reputação, e desenvolver competências nucleares e melhorias de performance críticas para o sucesso. Uma empresa pode desenvolver vários tipos de iniciativas de inovação, e existem diversas formas de trazer a novidade, essencial para a inovação, para o interior da empresa.

O domínio e boa gestão do processo de Desenvolvimento de Novos Produtos

Assumem um papel determinante para as empresas empenhadas na inovação de produto, e conhecer os fatores críticos de êxito/insucesso deste processo é determinante para potenciar as competências internas e antecipar os problemas mais comuns.

5. Plano de negócio

5.1. Principais características de um plano de negócio

5.1.1. Objetivos

Um plano de negócio é uma narrativa escrita que descreve o que o novo negócio pretende atingir. Na maioria das situações o plano de negócio tem dois usos – dentro da empresa e fora

Cofinanciado por:



PO ISE
PROGRAMA OPERACIONAL
INCLUSÃO SOCIAL
E EMPREGO



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

da empresa: dentro da empresa, o plano ajuda a desenvolver um “roadmap” a seguir na execução das estratégias e planos, fora da empresa, apresenta aos investidores potenciais e outros stakeholders qual é a oportunidade de negócio que a empresa persegue e como o pensa fazer.

A estrutura base do plano de negócios é bastante padronizada porque há um conjunto de elementos que são, necessariamente, sempre importantes. Por exemplo, é importante perceber o seu modelo de negócios. É importante saber qual é o mercado alvo que deseja conquistar. É importante conhecer quem são os seus concorrentes. Mas, é também importante conhecer os montantes do investimento e as fontes de financiamento.

Deve ser o empreendedor a escrever o Plano de Negócios e não os especialistas, embora o empreendedor possa, e deva socorrer-se do apoio de especialistas para a sua elaboração. A ajuda de um especialista ou de um consultor é importante, mas é também importante que você participe ativamente na sua elaboração.

Isto é, evite palavreado complexo, frases longas, erros ortográficos, frases de compreensão difícil, parágrafos demasiado longos. Antes, foque os aspetos essenciais, inclua figuras e tabelas que facilitem a compreensão dos dados e informações, escreva de forma objetiva e inclua dados e previsões realistas e que consiga suportar e explicar.

5.1.2. Mercado, interno e externo, e política comercial

Cientes - Questões:

- Afinal, quem são os seus clientes?
- Como define o mercado alvo?
- Que necessidade é que a nova empresa vai procurar satisfazer?
- Os clientes potenciais estão dispostos a pagar por esse produto ou serviço?

Estas são algumas das perguntas que vai responder nesta secção. Portanto, vai identificar o mercado alvo e qual o critério de segmentação que lhe permite definir quem são, onde estão, quando compram, porque compram, para que compram e qual o uso que dão ao que compram.

A análise do mercado exige, portanto, que façamos uma análise da procura existente (claro, é sempre importante prever se esperamos novas entradas no mercado e quais os modelos de negócio que estas empresas poderão vir a seguir – lembre-se que indústrias rentáveis atraem o interesse de outras empresas e de empreendedores).

Mas, o essencial é que a análise dos clientes potenciais permite-lhe pensar melhor sobre a sua oferta. Ou seja, permite ajustar as características físicas do produto, a embalagem, o preço, os canais de distribuição, as táticas promocionais (ex.: publicidade).

Concorrentes - Questões:

- O que é que eles estão a fazer?

Cofinanciado por:



PO ISE
PROGRAMA OPERACIONAL
INCLUSÃO SOCIAL
E EMPREGO



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

- Como competem?
- Que vantagens têm?

Um processo semelhante deve ser seguido para a análise da concorrência, observando quem são, onde estão, quais os atributos do seu produto, quais os canais de distribuição que utilizam, quais as condições de preço que oferecem, etc.

Ou seja, vamos expor porque é que o produto ou serviço tem condições de sucesso num dado mercado alvo, face às necessidades verificadas, e como a nova empresa se diferencia dos concorrentes. Recorde, novamente, que esta diferenciação pode ser conseguida oferecendo maior qualidade, menor preço, melhor serviço de assistência e serviço pós-venda, maior eficiência (por exemplo: menor consumo de energia), menor impacto ambiental, horário de abertura mais alargado, ambiente do estabelecimento mais animado ou acolhedor, entre muitos outros.

5.1.3. Modelo de negócio e/ou constituição legal da empresa

O sumário executivo é uma parte importante do plano de negócios, visto que é a primeira parte a ser lida pelos potenciais investidores. Desta forma, se não for claro e interessante e não demonstrar os méritos do negócio... é provável que desencoraje os analistas de uma leitura integral do plano.

Significa que deve fazer uma apresentação breve da empresa, do modelo de negócio, da oportunidade no mercado e a razão da oportunidade (por exemplo, face a uma alteração da legislação), da necessidade a satisfazer (exemplo: qual o valor que o produto ou serviço irá acrescentar ao cliente), do investimento, da inovação tecnológica inerente e de possíveis vantagens competitivas.

A apresentação da nova empresa é essencial. Neste ponto, não há grande novidade, devendo ser breve, mas incluindo alguns aspetos relevantes como sejam:

- Nome/denominação social
- Logótipo
- Direção da Empresa (promotores)
- Contactos e página Web (se existir)
- CAE – código de atividade económica
- Forma jurídica
- Participações sociais e repartição pelos sócios

Os promotores são, tipicamente, um dos aspetos que os investidores analisam atentamente. Portanto é fundamental que, além das informações básicas - como sejam os dados pessoais (nome, naturalidade, residência, etc.), a formação académica e outra formação complementar,

Cofinanciado por:

a atividade profissional atual e a experiência profissional - incluíamos quaisquer outros elementos que permitam demonstrar as competências individuais.

5.1.4. Etapas e atividades

Para os processos legais de constituição de empresas e alterações aos pactos sociais tem ao seu dispor os Centros de Formalidades das Empresas (CFE). Estes são serviços de atendimento e de prestação de informações aos utentes que têm por finalidade facilitar os processos de constituição, alteração ou extinção de empresas e atos afins.

Consistem na instalação física, num único local, de delegações ou extensões dos Serviços ou Organismos da Administração Pública que mais diretamente intervêm nos processos atrás referidos. Os CFE têm competência para constituir os seguintes tipos de sociedades comerciais:

- Sociedades por quotas
- Sociedades unipessoais por quotas
- Sociedades Anónimas
- Sociedades em comandita
- Sociedades em nome coletivo

O princípio geral é o da liberdade de acesso, sem prejuízo do cumprimento da regulamentação vigente sobre higiene, segurança e salubridade, de outra regulamentação técnica e específica e do cumprimento de normas de qualidade obrigatórias, bem como de disposições legais sobre proteção do ambiente. Estão vedados à iniciativa privada alguns sectores, dos quais se destacam:

- Indústria do armamento
- Indústria de refinação do petróleo
- Indústria da petroquímica de base
- Indústria siderúrgica
- Indústria cimenteira

5.1.5. Recursos humanos

As empresas necessitam de recursos humanos e de uma estrutura organizacional para funcionarem eficazmente. Isto significa que é necessário planear as necessidades de recursos humanos, as competências que estes devem possuir e as suas tarefas. Portanto, é importante que inclua uma descrição breve da estrutura organizativa e da planificação dos recursos humanos, incluindo aqui aspetos como:

- Uma apresentação da equipa de trabalho, número de trabalhadores, funções e estrutura.

Cofinanciado por:



PO ISE
PROGRAMA OPERACIONAL
INCLUSÃO SOCIAL
E EMPREGO



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

- Um organograma.
- As capacidades necessárias e perfil desejado
- Um programa de formação dos colaboradores.

5.1.6. Recursos financeiros (entidades financiadoras, linhas de crédito e capitais próprios)

É no plano económico-financeiro que o empreendedor demonstra as capacidades da sua nova empresa quanto à viabilidade financeira da empresa e probabilidade de sucesso. Assim, o plano económico-financeiro vai incluir as demonstrações financeiras (balanço, demonstração de resultados, mapas de aplicações) para análise histórica, e para a projeção da evolução do negócio nos próximos anos (em regra, três a cinco anos).

Este plano deve, também, incluir um orçamento de tesouraria (previsão de recebimentos e pagamentos a realizar num determinado período) pelo menos para o primeiro ano de atividade e, eventualmente, uma análise do ponto crítico das vendas - volume de vendas em valor e em quantidade para o qual a empresa obtém “lucro zero”. É no plano de investimento que se discrimina quais as rubricas onde são feitos os investimentos (exemplo: equipamentos fabris e de escritório, edifícios, patentes, marcas, software, decoração, viaturas, etc.) e quais os montantes envolvidos.

O empreendedor pode recorrer quer às suas próprias poupanças, empréstimos de familiares ou amigos, quer a financiamentos externos, como sejam os capitais de risco, os empréstimos bancários e os financiamentos ou subsídios de programas de incentivo ao investimento, ao desenvolvimento tecnológico e à criação de empresas.

5.2. Formas de análise do próprio negócio de médio e longo prazo

5.2.1. Elaboração do plano de ação

Todas as atividades necessárias ao lançamento do produto devem estar descritas e, por cada atividade, todas as ações necessárias. Este último item é de crucial importância, uma vez que esta é uma das áreas onde os intervenientes tendem a ser demasiado otimistas, levando a que se subestimem os custos envolvidos e/ou o tempo de desenvolvimento.

Como exercício de reflexão, e apesar de poder não ser explícito no plano de negócios, será aconselhável para cada atividade ou ação estabelecer os intervenientes de quem estes dependem (no caso de recursos externos), definir os possíveis constrangimentos, e como deverá cada um agir nesse contexto.

5.2.2. Elaboração do plano de marketing

Cofinanciado por:



PO ISE
PROGRAMA OPERACIONAL
INCLUSÃO SOCIAL
E EMPREGO



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

O processo de planeamento estratégico de marketing tem por objetivo exprimir, de um modo claro e sistemático, as alternativas escolhidas pela empresa, tendo em vista a assegurar seu crescimento no médio e longo prazo. Este processo visa a identificação de oportunidades atrativas e desenvolvimento de estratégias de rentáveis, convergindo para a visão de sistema de marketing. Associado ao conceito de marketing, existem diversas atividades que este deve incluir, nomeadamente a definição de mercados ou grupos de clientes que se enquadrem no âmbito das atividades da empresa, nomeadamente:

- Conhecer aquilo que o mercado está disposto a comprar;
- Agrupar clientes com diferentes desejos e necessidades em grupos homogéneos;
- Selecionar os grupos de clientes cujas necessidades possam ser melhor satisfeitas pela organização quando comparadas com os concorrentes;
- Desenvolver e escolher de uma oferta adequada (produto, preço, promoção e distribuição) ao grupo de clientes alvo.

É no plano de marketing que descrevemos qual vai ser a estratégia global de marketing nas suas dimensões de Produto, Preço, Distribuição e Comunicação (também designadas por marketing-mix). Devemos esclarecer quais os objetivos de vendas e os pressupostos em que assentam essas projeções da capacidade de vender, mas fundamental agora é como aplicamos o marketing-mix para ao mercado em termos de:

- Política de Produto/Serviço – temos de definir o produto/serviço que comercializa, incluindo aspetos como a embalagem, design, marca, quantidade, etc;
- Política de Preço – definir o preço e as condições de venda, incluindo condições de pagamento e comparando o preço face ao cobrado pelos concorrentes e ao rendimento disponível do mercado alvo. É fundamental decidir de imediato se vai procurar uma estratégia de preços de penetração (preço baixo para encorajar a experimentação) ou de desnatação (preço elevado que vai baixando à medida que os progressos permitem reduzir custos e se pretende atrair novas clientelas);
- Política de Comunicação – utilizando os vários instrumentos de comunicação, publicidade, promoções, relações públicas, utilizados para promover o negócio junto do seu público-alvo.
- Política de Distribuição – estabelecer qual o melhor canal de distribuição para chegar ao cliente (ex.: retalhistas, grossistas, venda direta, venda por catálogo, etc.).

5.2.3. Desvios ao plano

Um dos papéis essenciais do Plano de Negócios é também demonstrar aos potenciais financiadores que o negócio será devidamente controlado a partir do momento que seja iniciado. Existe a tendência para as pequenas empresas considerarem que uma documentação adequada e mesmo a contabilidade são uma perda de tempo que tem de ser feita apenas para obedecer a requisitos legais.

Cofinanciado por:



PO ISE
PROGRAMA OPERACIONAL
INCLUSÃO SOCIAL
E EMPREGO



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

Ao contrário, hoje é reconhecido em todos os mercados avançados que um adequado sistema de governo e controlo - ajustado à dimensão de cada empresa - é uma componente essencial do valor da referida empresa e/ou projeto. Os departamentos devem ser instruídos a recolher com a periodicidade adequada a informação relevante e a apresentar as conclusões de forma simples, mas relevante para a compreensão do que se passa a cada momento.

Atualmente, existem soluções de software que asseguram uma adequada gestão de todo este ciclo (CRM) a custos muito acessíveis e recomenda-se a sua avaliação e instalação, pelo menos, para projetos muito dependentes de forças de vendas numerosas ou com razoável dispersão geográfica.

5.2.4 Avaliação do potencial de rendimento do negócio

As projeções financeiras básicas: Vendas, Projeções de Cash-flow e Rentabilidade serão o último elemento vital para a determinação da viabilidade e atratividade da sua ideia para parceiros e potenciais investidores. Recomendamos que nesta parte, se possível, recorra ao apoio de alguém com formação nesta área. De qualquer maneira, descrevemos os conceitos e fundamentos base, de forma a permitir a elaboração adequada também desta componente do plano. Os conceitos fundamentais são os seguintes:

Projeções de Vendas (*Sales Forecast*):

As projeções de vendas são a base fundamental da componente quantitativa do seu plano de negócios, não devem ser uma série de números caídos do céu como resultado de “boas intenções”. As projeções têm necessariamente de ser suportadas pela informação descrita nos capítulos precedentes (dimensão do mercado, necessidades dos clientes, segmentação de clientes, estágio de desenvolvimento do mercado, forças e fraquezas dos concorrentes...).

Será também essencial acrescentar uma projeção consistente das atividades comerciais correntes da empresa necessárias para suportar as projeções de vendas, como o volume de ordens de compra, níveis de venda para com os clientes chave, histórico do crescimento do mercado dentro daquele sector de atividade, etc., especialmente para os casos de projetos de expansão ou viabilização.

Projeções de Cash Flow (*Cash Flow Forecast*):

Uma vez preparadas as projeções de vendas, é possível calcular as projeções de cash-flow para o horizonte temporal do seu Plano de Negócios. Estas serão, essencialmente uma estimativa da posição líquida de Tesouraria da Empresa numa base mensal. A projeção de cash-flow vai possibilitar o cruzamento entre entradas de fundos vindas das Vendas (Receitas) e as Despesas previsíveis: custos fixos como as rendas, salários, juros de empréstimos, etc., ou custos variáveis como o custo de matérias-primas.

Alguns destes pagamentos ocorrerão numa base mensal, enquanto outros terão intervalos mais irregulares, como as compras de materiais ou investimentos de capital nos edifícios e em equipamento, criando desfasamentos entre as entradas e saídas de fundos. Normalmente, haverá ainda um desfasamento temporal típico entre a compra das matérias-primas, a produção, a venda e o recebimento dos clientes. Grande parte dos clientes espera poder pagar, por exemplo, a 30, 60 ou 90 dias após a entrega da mercadoria, consoante o sector de atividade.

Cofinanciado por:



PO ISE
PROGRAMA OPERACIONAL
INCLUSÃO SOCIAL
E EMPREGO



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

É, por isso, frequente acontecer que muitas empresas tenham cash-flow fortemente negativo apesar de ter um nível positivo de valor de vendas e mesmo de resultados. Isto acontece sobretudo no caso de empresas jovens, quando o investimento de capital e os custos associados ao início de atividade podem pesar significativamente em valores de Vendas ainda não muito elevados.

Projeção de *Break-Even* (*Break-Even Forecast*):

A última confirmação sobre a viabilidade de um negócio é dada pela demonstração do “*break-even point*”, que ocorre - de uma forma simplificada - quando o valor das receitas é igual à soma dos custos fixos e dos custos variáveis, ou seja, quando começam a existir resultados operacionais positivos.

5.3. Elaboração do plano de aquisições e orçamento

No momento do lançamento de uma nova empresa, é necessário elaborar alguns documentos que são essenciais. Além do plano de investimento e do plano de financiamento, os empreendedores devem fazer estimativas sobre o andamento do negócio num primeiro período. Assim, é preciso estabelecer:

- Um balanço previsional
- Uma conta de exploração previsional
- Um orçamento previsional de tesouraria.

Estes documentos, tanto os planos como as estimativas, são necessários para mostrar a entidades terceiras, nomeadamente para obter financiamentos junto da banca ou de outros financiadores. Mas estes documentos também são de enorme valor para servir de base à gestão do negócio. São assim orientações gerais que ajudam na administração da empresa e servem como metas a atingir. Mas não se pense que isto só interessa a quem vai iniciar uma empresa.

Esta mesma metodologia pode e deve ser aplicada com sucesso por aquelas empresas que se vão lançar num novo negócio, criando um novo centro de custos e de proveitos. Para fazer um trabalho completo é importante seguir uma série de passos, tanto para elaborar o plano de investimento como o de financiamento:

- **Plano de investimento**
 - Cálculo das imobilizações incorpóreas e despesas plurianuais
 - Cálculo das imobilizações corpóreas
 - Cálculo do fundo de maneoio ideal

Cofinanciado por:



PO ISE
PROGRAMA OPERACIONAL
INCLUSÃO SOCIAL
E EMPREGO



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

- **Plano de financiamento**
 - Cálculo dos capitais próprios
 - Cálculo dos capitais alheios
 - Conta de exploração previsional

Um plano de investimento consiste num rol de tudo o que é necessário para o arranque de um negócio. Compreende nomeadamente o investimento em imobilizado, tanto corpóreo como incorpóreo, mas também as despesas plurianuais e o fundo de maneio. É também importante prever uma verba para os imprevistos. Há sempre factos inesperados e imprevisíveis e convém estar preparado, na medida do possível.

5.4. Definição da necessidade de empréstimo financeiro

O fundo de maneio é um conceito essencial na gestão financeira de qualquer negócio, seja ele grande ou pequeno. O balanço de qualquer empresa pode dividir-se, no lado do ativo em:

- Ativo (ou Capitais) fixo
- Ativo (ou Capitais) circulante

E, do lado do Passivo e Capitais próprios:

- Capitais permanentes
- Passivo (ou exigível) a Curto Prazo

A regra do equilíbrio financeiro mínimo estipula que o grau de liquidez das aplicações (Ativos) deve ser pelo menos igual ao prazo de exigibilidade dos fundos utilizados para o seu financiamento (Passivo e Capitais Próprios). No entanto isto não chega já que, se surgir qualquer imprevisto, a empresa pode encontrar-se repentinamente numa situação problemática. É preciso definir e prever uma margem de segurança. Assim, o fundo de maneio, numa aproximação simples é a diferença entre Capitais Permanentes e Ativo Fixo, ou seja, a parte de Capitais Permanentes que está a financiar o Ativo Circulante. O fundo de maneio inclui:

- A reserva de segurança de tesouraria
- Valor do crédito concedido aos clientes
- Valor das existências.

A este montante, é preciso subtrair o valor do crédito obtido dos fornecedores. Refira-se, finalmente, que o importante é o valor das Necessidades de Fundo de Maneio e não o Fundo de

Cofinanciado por:



PO ISE
PROGRAMA OPERACIONAL
INCLUSÃO SOCIAL
E EMPREGO



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

Maneio em si. Este tem que estar adequado às necessidades, que podem variar de empresa para empresa e que é preciso estimar.

Uma vez identificados todos os montantes necessários, é preciso reunir todos os meios financeiros para adquirir todos os bens corpóreos e incorpóreos definidos. Para esse efeito elabora-se uma aplicação de fundos, que não é mais do que um plano de financiamento. A regra base a ter em conta nesta fase, como aliás em qualquer momento da vida da empresa, é a da racionalidade económica, ou seja, a regra que consiste em minimizar os meios sem pôr em causa os objetivos pretendidos. Os meios, neste caso, são os capitais.

Estes podem ser próprios, se forem da pertença dos sócios ou acionistas. Neste último caso, haverá que os remunerar, pagando dividendos. Outra regra importante a ter em conta é que devem ser os meios próprios que devem cobrir os riscos da empresa e não os fundos alheios.

Os fundos podem porvir das mais variadas fontes (poupança, herança, etc.). O que é

importante é que haja sempre um mínimo do capital inicial da empresa que seja próprio. Aliás, só assim se consegue financiamento bancário. O autofinanciamento representa os meios libertos pela atividade da própria empresa. Em termos contabilísticos, o capital próprio pode dividir-se em:

- Capital Social
- Prestações suplementares
- Reservas (obrigatórias, de reavaliação, especiais e livres)
- Resultados transitados
- Resultados do exercício.

Está claro que quanto mais a empresa reter dos seus lucros menos distribui aos acionistas, diferindo assim a rentabilidade do investimento efetuado por esses mesmos acionistas. De facto, os sócios/acionistas só irão receber dinheiro, utilizado para fazer crescer a empresa, numa data anterior.

Em termos simples, todos os montantes que não podem ser trazidos pelos sócios ou acionistas, devem ser pedidos externamente. Assim, os capitais alheios são os montantes que a empresa pede emprestados a outras entidades para assegurar o seu funcionamento.

Os empréstimos a médio e longo prazo dependem da capacidade da empresa em gerar receitas. É a rentabilidade esperada da empresa que vai permitir gerar fundos suficientes para assegurar o pagamento dos encargos fixos e o reembolso do capital emprestado nos prazos acordados. Os capitais alheios podem revestir várias formas:

- Empréstimos bancários
- Empréstimos obrigacionistas
- Empréstimos de sócios

Cofinanciado por:



PO ISE
PROGRAMA OPERACIONAL
INCLUSÃO SOCIAL
E EMPREGO



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

- Leasing
- Créditos de fornecedores

5.5. Acompanhamento do plano de negócio

Uma das principais características e, sem dúvida a que lhe confere maior dificuldade, da análise de um projeto de investimento é o seu carácter provisional já que estes se desenvolvem num contexto de incerteza. Esta incerteza existe no meio envolvente externo e no meio envolvente interno e ao condicionar as opções assumidas influência de forma determinante uma correta avaliação. Ainda que na análise do projeto fossem utilizadas as melhores técnicas de previsão no sentido de reduzir a referida incerteza, ela não nunca pode ser completamente eliminada.

Uma segunda fonte de incerteza é a que está associada aos riscos inerentes à própria empresa, particularmente, os riscos de não adaptação da empresa às mudanças ou mesmo às perturbações que o investimento provocará no meio envolvente externo e no meio envolvente interno, como referimos na análise *Balanced Scorecard*.

A análise da sensibilidade de um projeto tem como objetivo reduzir os perigos associados à incerteza. Pretende-se com a análise determinar o intervalo de valores admissíveis, sem ser posta em causa a sua rentabilidade. Para cumprir esse objetivo devem ser encontradas e definidas as variáveis às quais o projeto é mais sensível – variáveis críticas ou de decisão, uma vez que qualquer pequeno desvio verificado entre o valor previsto e o valor realizado pode ter um grande impacto na rentabilidade do projeto.

6. Negociação com os financiadores

O recurso ao seu próprio dinheiro pode livrá-lo de pressões externas para a prossecução das suas ideias. No entanto, esta opção revela-se arriscada (é o seu património pessoal que está em jogo) e poderá, a prazo, ser insuficiente. Além disso, a partilha de experiências com outros agentes com experiência pode trazer vantagens inequívocas para o seu negócio. Numa primeira fase, o empreendedor, face à carência de fundos próprios e aos problemas decorrentes do crédito, pode recorrer a investidores privados, sejam eles família, amigos ou *business angels*. Um *business angel*, pode ser uma ajuda preciosa pois é um investidor que realiza investimentos em oportunidades nascentes (tipo *startup* ou *early stage*), isto é, para além de aportar capacidade financeira, também contribui com a sua experiência e network de negócios.

Ainda em termos de financiamento de capital, poderá recorrer ao capital de risco. As sociedades ou fundos de capital de risco tomam participações normalmente minoritárias e temporárias (3-7 anos) no capital da empresa. Trata-se de uma forma de financiamento atrativa, na medida em

Cofinanciado por:



PO ISE
PROGRAMA OPERACIONAL
INCLUSÃO SOCIAL
E EMPREGO



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

que o empreendedor não só assegura os fundos necessários, como garante um parceiro de capital que irá partilhar o risco consigo. Dicas para lidar com investidores de capital de risco:

- Construa um plano de negócios com qualidade e apelativo. Lembre-se que às secretárias dos investidores chegam dezenas de propostas todas as semanas.
- Demonstre o potencial de crescimento (local e global) do seu negócio. O investimento só se torna atrativo se gerar, ainda que a prazo, retornos elevados.
- Tenha presente que é da própria essência do capital de risco as suas participações terem um tempo de vida limitado, findo o qual o investidor espera realizar o seu investimento. Assim, apresente perspectivas de saída atraentes.
- Seja realista. Um investidor experiente é, em princípio, capaz de avaliar o seu negócio. Logo, a sinceridade e o realismo das perspectivas futuras do seu negócio (investimentos necessários, vendas, custos, avaliação, etc.) ajudam muito a credibilizar a sua imagem e a cimentar uma relação de confiança, que é essencial. No entanto, não se intimide e não abdique de negociar o valor que considera justo para uma participação no seu negócio. Lembre-se que não faltarão candidatos se o seu projeto for interessante.
- Não esqueça que um investidor é um parceiro estratégico com que terá que colaborar num prazo mais ou menos dilatado. Portanto, avalie outras dimensões que não apenas a proposta financeira, mas também a forma de atuação, o valor acrescentado que podem trazer ao seu negócio (contactos, experiência de gestão, etc.).

Dicas para Lidar com Bancos:

- Lembre-se que parte do trabalho dos bancos é lidar com pessoas na sua situação. No entanto, não se assuste, até porque você também lhes dá dinheiro a ganhar, por outro lado, existem outros bancos a quem pode recorrer.
- Não marque reuniões apenas para pedir dinheiro emprestado. Apresente-se a si a à sua empresa. Tente perceber os critérios de concessão de crédito, nomeadamente para empresas como a sua.
- Prefira bancos que já o conhecem (empréstimos anteriores, por ter conta aberta, por conhecer funcionários bem colocados e com quem tem uma relação de confiança. No crédito bancário, a confiança e consideração pessoais podem ser mais importantes que a própria qualidade do projeto apresentado. Se essa relação não existe, procure criá-la (abra conta, adquira empréstimos pequenos, enfim, crie uma história).
- Saiba concretamente quanto precisa, para quê e como poderá calendarizar o pagamento. Ter uma proposta claramente definida é a melhor forma de credibilizar a mesma.
- Seja sincero na resposta às questões que lhe são colocadas. Isto é fundamental para consolidar uma relação de confiança.

Cofinanciado por:



PO ISE
PROGRAMA OPERACIONAL
INCLUSÃO SOCIAL
E EMPREGO



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu



Bibliografia

AA VV., como elaborar um plano de negócios: o seu guia para um projeto 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. IEFP, 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>

Cofinanciado por:



PO ISE
PROGRAMA OPERACIONAL
INCLUSÃO SOCIAL
E EMPREGO



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu