



# Plano de Negócios para Criação de Micronegócios



Formadora: Sara Maria Cruz da Silva Ribeiro de Sá

Ufcd: 25h

# Olá!

## Quem sou eu ?

Sou a Sara Ribeiro de Sá



Casada mãe do Diogo e da Beatriz



Licenciatura em Gestão de Empresas ( Porto)



venho da mundo empresarial, onde trabalhei em áreas do Retalho ( Sonae), FMCG, entretenimento (The Walt Disney Company), quer em contexto nacional quer internacional. Este percurso permitiu-me desenvolver as competências necessárias que capitalizei para área da Formação Profissional

Podem-me encontrar: [www.linkedin.com/in/sara-ribeiro-de-sa](https://www.linkedin.com/in/sara-ribeiro-de-sa)

## E vocês...?

Breve apresentação:

Qual a vossa experiência profissional?

...expectativas e motivações sobre esta formação?



# Avaliação contínua



9:00 às 13:00



- Fichas ( tarefas) de trabalho individual e/ou trabalhos grupo.
- Assiduidade, participação, interesse e curiosidade demonstrados pelos conteúdos.

# Objetivos

- Reconhecer a importância da elaboração de um Plano de negócios como ferramenta indispensável para o sucesso da criação de um projeto de negócio.
- Identificar e reconhecer as principais etapas deste processo- Plano de negócios.

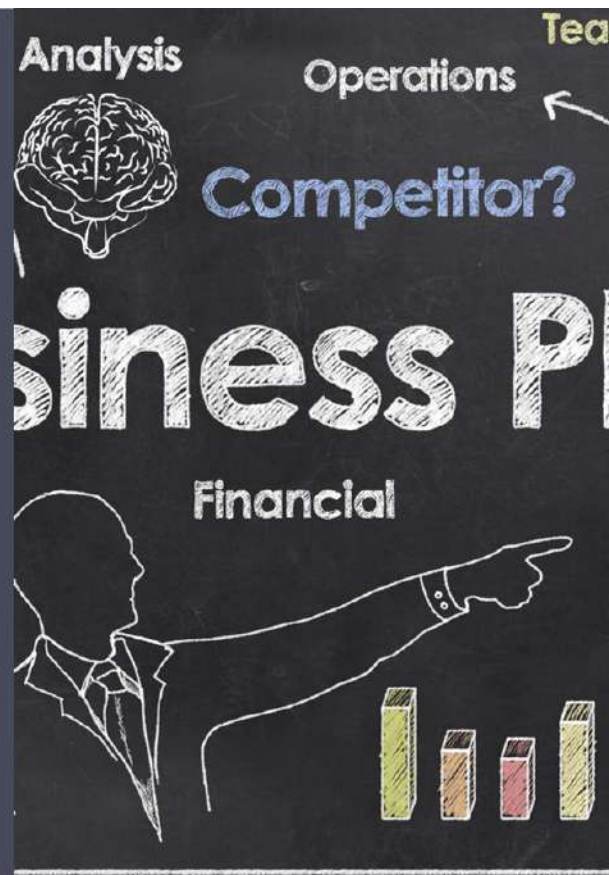
# Conteúdos

## 1. Planeamento e organização do trabalho

- Organização pessoal do trabalho e gestão do tempo
- Atitude, trabalho e orientação para os resultados

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

- Principais fatores de êxito e de risco nos negócios
- Análise de experiências de negócio

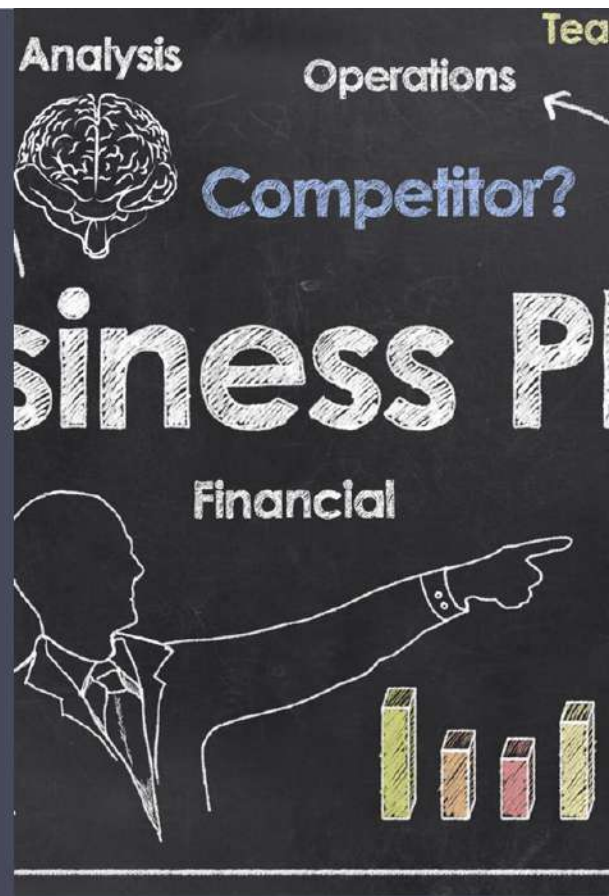




# Conteúdos

## 2. Conceito de plano de ação e de negócio (cont.)

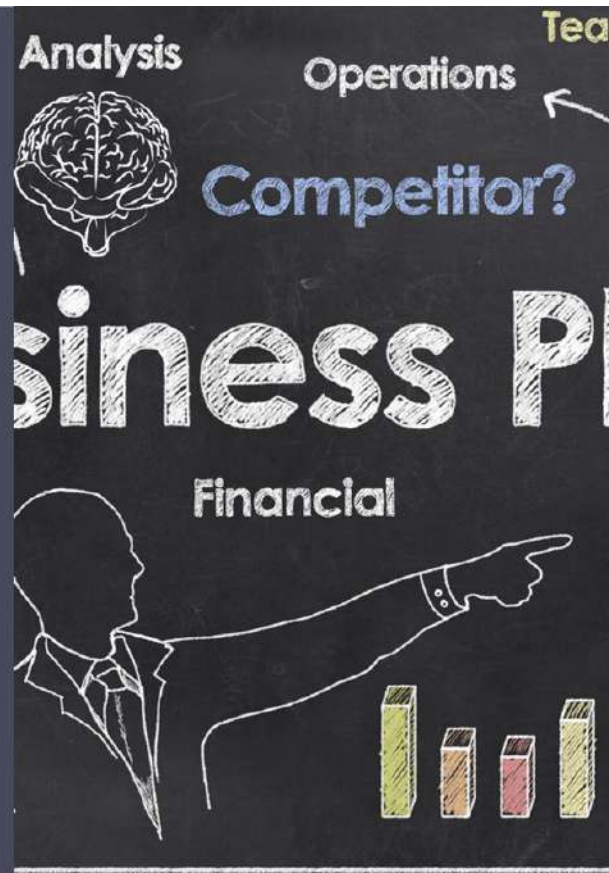
- Análise SWOT do negócio
  - Pontos fortes e fracos
  - Oportunidades e ameaças ou riscos
- Segmentação do mercado
  - Abordagem e estudo do mercado
  - Mercado concorrencial
  - Estratégias de penetração no mercado
  - Perspetivas futuras de mercado



# Conteúdos

## 3. Plano de ação

- Elaboração do plano individual de ação
  - Atividades necessárias à operacionalização do plano de negócio
  - angariação de clientes e negociação contratual





# Conteúdos

## 4. 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

Analysis



Operations

Tea

Competitor?

Business Plan

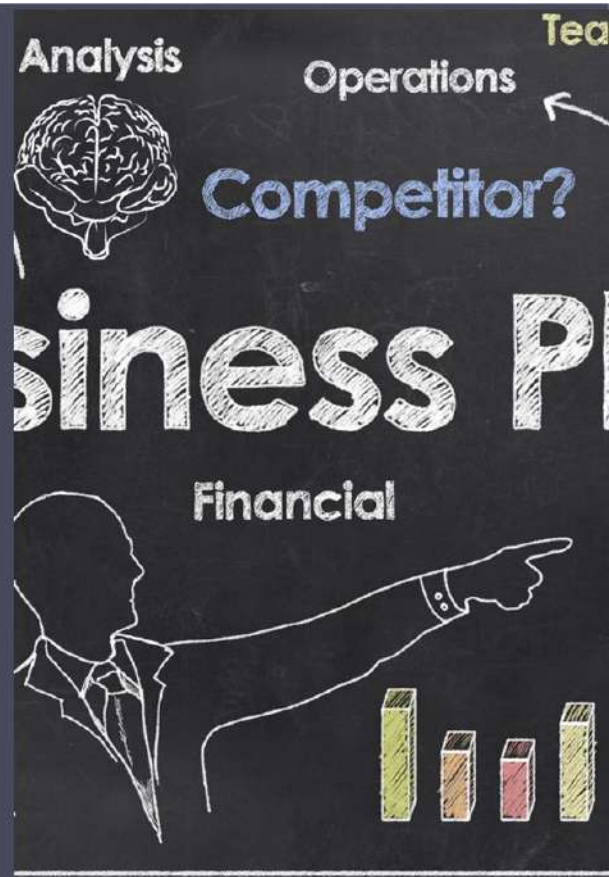
Financial

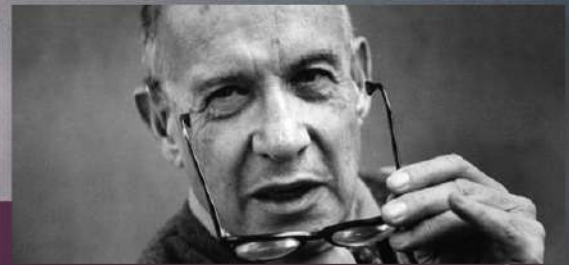


# Conteúdos

## 5.Plano de negócio

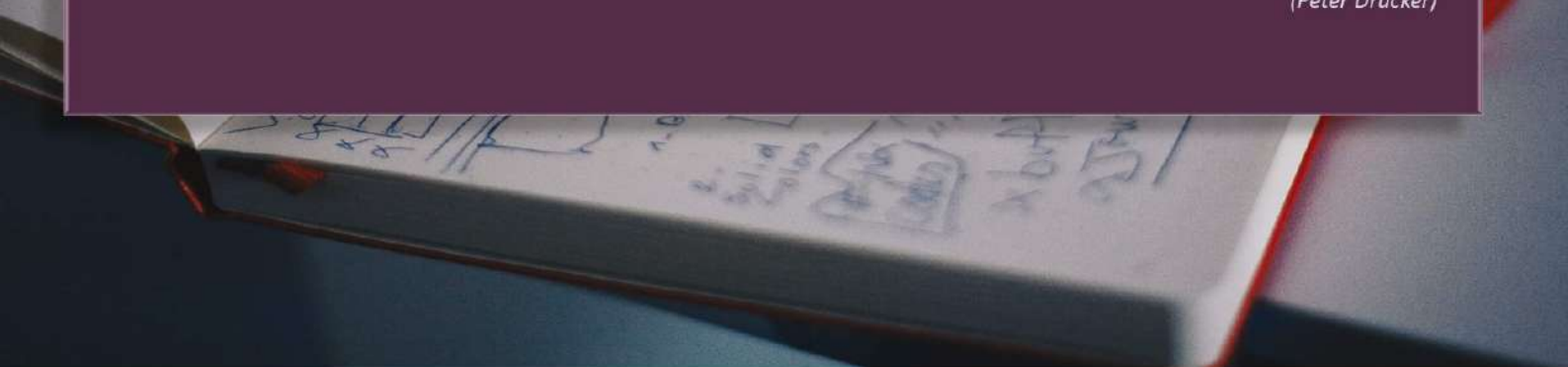
- Principais características de um plano de negócio
  - Objetivos
  - Mercado, interno e externo, e política comercial
  - Modelo de negócio e/ou constituição legal da empresa
  - Etapas e atividades
  - Recursos humanos
  - Recursos financeiros (entidades financiadoras, linhas de crédito e capitais próprios)





***“A melhor maneira de prever o Futuro é criá-lo.”***

*(Peter Drucker)*





<https://www.youtube.com/watch?v=M6ZiVWLoJVM>

# 1-Planeamento e organização do trabalho



# Requisitos-organização pessoal do trabalho

## Organizar sua Rotina

Criar um plano de trabalho diário e estruturar as tarefas para otimizar a produtividade.

1

### Gestão de Tempo

Aprender a gerir o tempo de forma eficaz para otimizar o trabalho.

2

3

### Trabalho em Equipa

Desenvolver habilidades de trabalho em equipa e delegar tarefas para alcançar melhores resultados.



# Atitude, Trabalho e Orientação para os Resultados

## **Atitude Positiva**

Cultivar uma atitude positiva que permita lidar com problemas e desafios de uma forma construtiva.

## **Trabalho Dedicado**

Ser dedicado e comprometido com a sua visão, trabalhando com empenho e perseverança para alcançar os objetivos.

## **Orientação para Resultados**

Ter sempre em mente o propósito do seu negócio (Missão) e trabalhar eficazmente na obtenção de resultados.

## 2- Conceito de plano de ação e de negócio



# Diferença Plano de ação /Plano de negócio

**Plano de ação** é a metodologia que consiste numa sequência cronológica de ações ( atividades) necessárias para atingir um certo objetivo, isto é, em planejar e definir as atividades ou programas, que ajudarão a alcançar o resultado pretendido-OBJETIVO.

**Plano de negócio** é uma ferramenta para planejar a gestão do negócio com finalidade de identificar oportunidades, minimizar riscos e definir diretrizes ( estratégias) para atingir o resultado pretendido- OBJETIVO.

# Desenvolvimento de um Plano de negócio



## Análise de Mercado

Fazer uma análise de mercado detalhada para identificar oportunidades e definir a estratégia do para negócio.



## Equipa e Recursos

Escolher cuidadosamente a equipa e definir os recursos necessários para garantir o sucesso do seu negócio.



## Planeamento Financeiro

Elaborar um plano financeiro sólido que permita avaliar e gerir o desempenho financeiro do seu negócio.



## Marketing e Vendas

Desenvolver uma estratégia de marketing e vendas coerente com a visão, missão e objetivos do seu negócio.



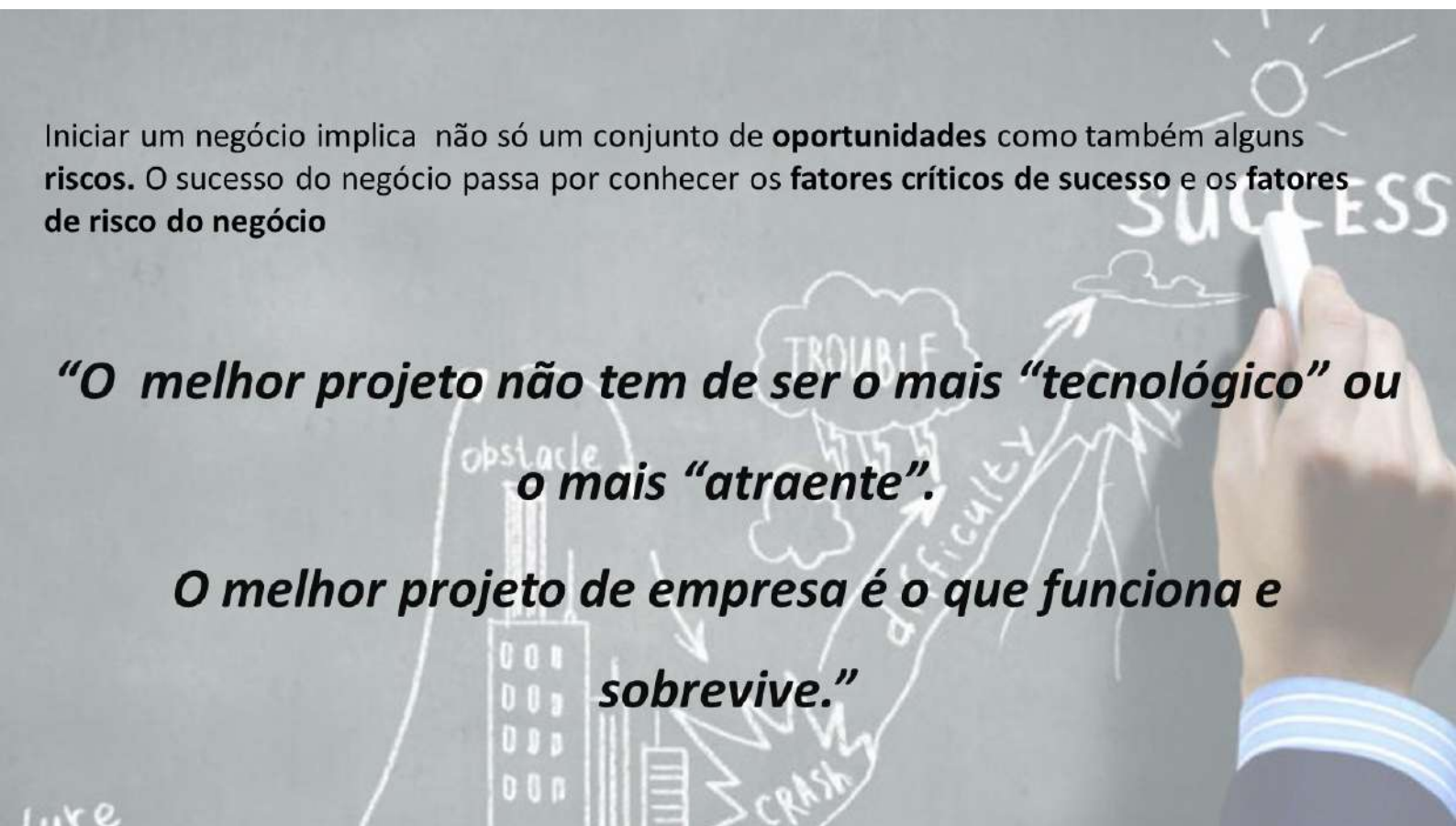
# Fatores de êxito e de risco nos negócios



Iniciar um negócio implica não só um conjunto de **oportunidades** como também alguns **riscos**. O sucesso do negócio passa por conhecer os **fatores críticos de sucesso** e os **fatores de risco do negócio**

***“O melhor projeto não tem de ser o mais “tecnológico” ou o mais “atraente”.***

***O melhor projeto de empresa é o que funciona e sobrevive.”***





# Fatores Chave no sucesso dos negócios

## Manter o Foco

A Visão da empresa deve ser clara e alcançável.  
Manter o foco nos objetivos e saber distinguir as prioridades e oportunidades que surjam.

## Empatia e Flexibilidade

Conhecer os seus clientes e “pensar” como ele. Ser flexível para adaptação as mudanças que possam surgir. Estar aberto a feedbacks construtivos que podem ajudar no crescimento da sua empresa.

## Comunicação Clara e Eficaz

As habilidades de comunicação são tão importantes quanto a qualidade de seus produtos e serviços.  
Saber como transmitir uma mensagem, ser claro e evitar mal-entendidos e ambiguidades.

## Investimento em Tecnologia

A tecnologia é fundamental para a modernização dos negócios. Fator chave sucesso é Investimento em tecnologia e sistemas de software de gestão que aumentem a eficiência e a produtividade do negócio.

# Fatores Risco dos negócios

## Incerteza do mercado



a instabilidade económica, política, a forte concorrência e outras variáveis externas podem afetar a dinâmica e procura do mercado e consequentemente o sucesso dos negócios

## Problemas financeiros



a falta de capital, a gestão inadequada de fluxo de caixa ou a incapacidade de aceder a financiamento podem levar a problemas financeiros que ameaçam a sobrevivência da empresa

## Falhas na estratégia



uma estratégia mal concebida ou implementada pode levar a decisões erradas e resultados negativos, afetando a reputação e imagem da empresa e sua capacidade de alcançar seus objetivos.

## Falhas operacionais



problemas de qualidade nos produtos/serviços, problemas de fornecimento e/ou falhas na cadeia de abastecimento (logística), podem levar a atrasos, custos adicionais e insatisfação do cliente, afetando a rentabilidade e a reputação da empresa.

# Gestão de Riscos nos Negócios



## Identificação de Riscos

Identificar os riscos que podem afetar a empresa, seja na área financeira, de gestão ou outras áreas. Conhecer as suas fraquezas ( pontos fracos) e trabalhar neles.



## Gestão de Riscos

Definir medidas de contingência e segurança para os riscos identificados. Investir num plano de ação para se proteger em caso de imprevistos nas diferentes áreas da empresa.



## Controle de Riscos

Monitorizar os riscos e o progresso da empresa com regularidade. Manter o plano de ação atualizado, não deixando de estar atento aos concorrentes.

# Requisitos para a criação Negócio

1

## Inovação e Criatividade

Pensar fora da caixa.

Procurar sempre maneiras de inovar na empresa e se destacar no mercado.

Ser criativo e oferecer soluções que resolvam os problemas do seu público.

2

## Estudo de Mercado

Antes de investir, é importante analisar o mercado, entender os concorrentes, o público e suas necessidades. Estudar as mudanças e tendências no mercado para melhor se adaptar.

3

## Investimento em Pessoas

Investir em formação, desenvolvimento e bem-estar da equipa, ela é o “coração” do negócio. Uma equipa motivada e capacitada trabalha com mais eficiência e produz melhores resultados.

# FASES da criação do Negócio

- Criação, Maturação e Desenvolvimento da **Ideia de Negócio**;
- Validação da Ideia de Negócio;
- Realização do **Estudo de Mercado**;
- Criação do **Modelo de Negócio**;
- Desenvolvimento do **Plano de Negócio**;
- Angariação das **Fontes de Financiamento** adequadas;
- Criação da Empresa;
- Exploração do Negócio.







# Perfil do Empreendedor

**Competências Comportamentais** são traços de personalidade ou características manifestas através de atitudes, motivações, etc., e são fundamentalmente autoconstruídas ou, se quiser, auto-aprendidas (MacClelland) .

«não se pode ensinar a ser-se empreendedor mas as pessoas podem aprender»

**Competências de Performance** traduzem uma determinada qualificação ou habilidade para uma determinada tarefa, podendo ser apreendidas por influência externa, ié, todo o conhecimento adquirido pela experiência, pelo percurso académico ou de formações profissionais do individuo.



# Perfil do Empreendedor



## Competências pessoais ou comportamentais

- Negociação;
- Liderança;
- Criatividade e inovação;
- Comunicação assertiva;
- Capacidade de execução;
- Capacidade de avaliação e tomada de decisão;
- Resiliência
- ...

## Competências técnicas ou de performance

- Habilitações académicas, escolaridade;
- Domínio de Idiomas;
- Conhecimentos de informática;
- Experiência profissional
- Cursos ou formações
- ...

# Criação e Desenvolvimento da Ideia de Negócio

É através análise do mercado que se pode identificar uma **necessidade**, mas nem sempre essa necessidade está traduzida imediatamente num produto...., nesse sentido, é a maior ou menor **capacidade empreendedora ( ou de visão do empreendedor)**, que vai identificar qual a “solução” ( **produto, bem ou serviço**) para satisfazer determinada **necessidade do mercado**:

1

Nasce da identificação de uma necessidade de mercado;

2

Dar corpo a essa ” IDEIA”, é ter um “Retrato Inicial do Negócio”

3

Após o retrato inicial do negócio dará origem a elaboração do futuro **Plano de Negócio**

# Processo do desenvolvimento da Ideia ao projeto de Negócio

A fase inicial do processo de criação de um negócio é o reconhecimento da oportunidade ( Ideia ) - um dos aspetos mais críticos e um dos processos mais complexos de avaliar:

4 fases no processo de criação de uma empresa:



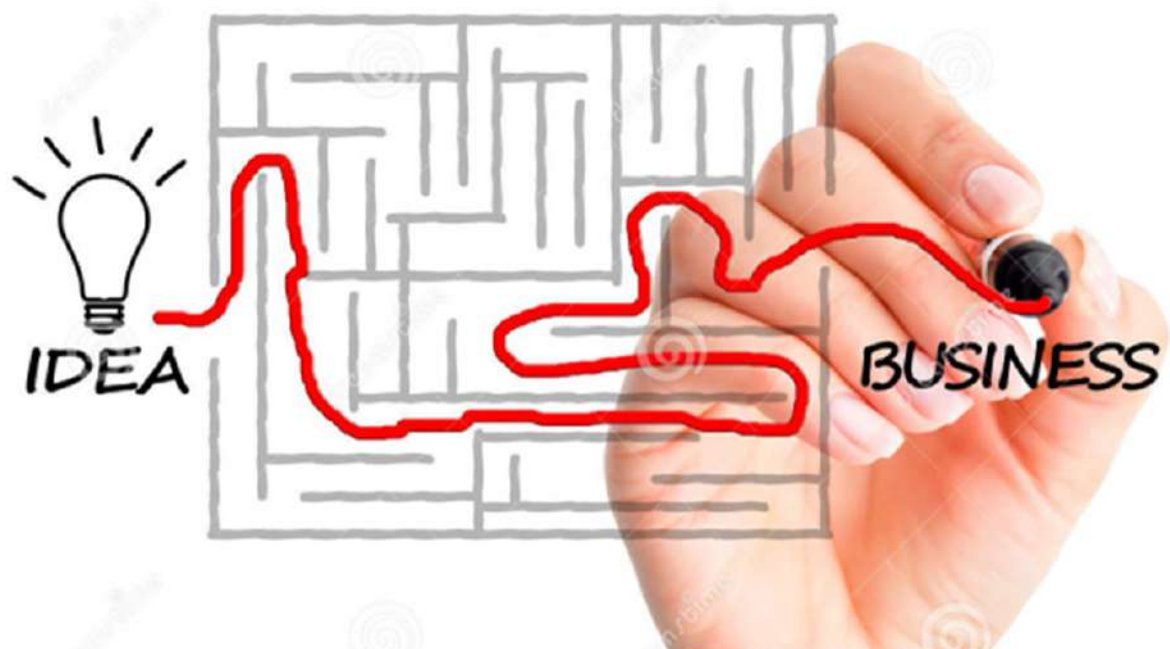
# Processo do desenvolvimento da Ideia ao projeto de Negócio

A decisão de avançar para a criação de um projeto ou negócio, surge quando o empreendedor está convencido da potencialidade e da viabilidade do mesmo.





**“Tenho uma IDEIA, como transformá-la em negócio?”**





# “Tenho uma IDEIA, como transformá-la em negócio?”

A oportunidade de negócio é aquele momento em que se transforma a **Ideia em algo concreto**, ou seja, num serviço/produto que seja diferenciador e que vá ao encontro da necessidade desse mesmo mercado.



# Fontes de Ideias-Oportunidades e Ideias de Negócio



# Fontes de ideias

- Experiências de trabalho anteriores;
- Conversas com familiares e amigos;
- Internet: Sites, Blogs, Redes Sociais
- Feiras ( Franchising), Seminários e Palestras;
- Observação de tendências ex. : alteração de padrões de consumo - Pandemia máscaras/ desinfetantes.../Novo modelo laboral: trabalho híbrido....
- Bancos/bolsas de ideias populares:
  - **IdeaBuddy**  
(<https://ideabuddy.com/>)
  - **TrendWatching**  
(<https://www.trendwatching.com/>)



## Bancos e/ou bolsas de ideias:

**Organizações governamentais:** Muitos governos possuem agências que fornecem recursos e informações para empreendedores, incluindo bancos/bolsas de ideias, Small Business Administration (SBA) nos Estados Unidos.

**Incubadoras de negócios:** Incubadoras de negócios são organizações que ajudam a apoiar o desenvolvimento de novas empresas (ex: Techstars e a Y Combinator).

**Universidades e centros de pesquisa:** com programas para ajudar a incentivar o empreendedorismo. (MIT) nos Estados Unidos.

**Redes sociais:** As redes sociais podem ser uma fonte útil para encontrar bancos/bolsas de ideias e conectar-se com outros empreendedores. como o LinkedIn, e o Facebook...

**Consultores de negócios:** Consultores de negócios podem ajudar os empreendedores a encontrar oportunidades de negócios e podem ter acesso a bancos/bolsas de ideias.

**techstars**

<https://www.techstars.com/>

**Y Combinator**

<https://www.ycombinator.com/>



## Exemplos de bancos/bolsas de ideias populares:



O IdeaBuddy é uma plataforma online que ajuda empreendedores a transformar suas ideias em planos de negócios viáveis. Esta plataforma oferece ferramentas e recursos, como modelos de plano de negócios e guias de marketing etc.



O TrendWatching é uma empresa de inteligência de mercado que analisa as tendências globais e transforma-as em insights para ajudar as empresas a inovar, fornecendo relatórios sobre diversos setores: tecnologia, moda, saúde... Estes relatórios podem ajudar as empresas a identificarem oportunidades de negócios e desenvolverem ideias inovadoras



## Exemplos de bancos/bolsas de ideias populares:

**Portal do Empreendedor** – <https://portaldoempreendedor.pt/>

**ANJE** - Associação Nacional de Jovens Empresários <https://www.anje.pt/>

**StartUP Portugal** - é uma iniciativa pública <https://startupportugal.com/pt/>

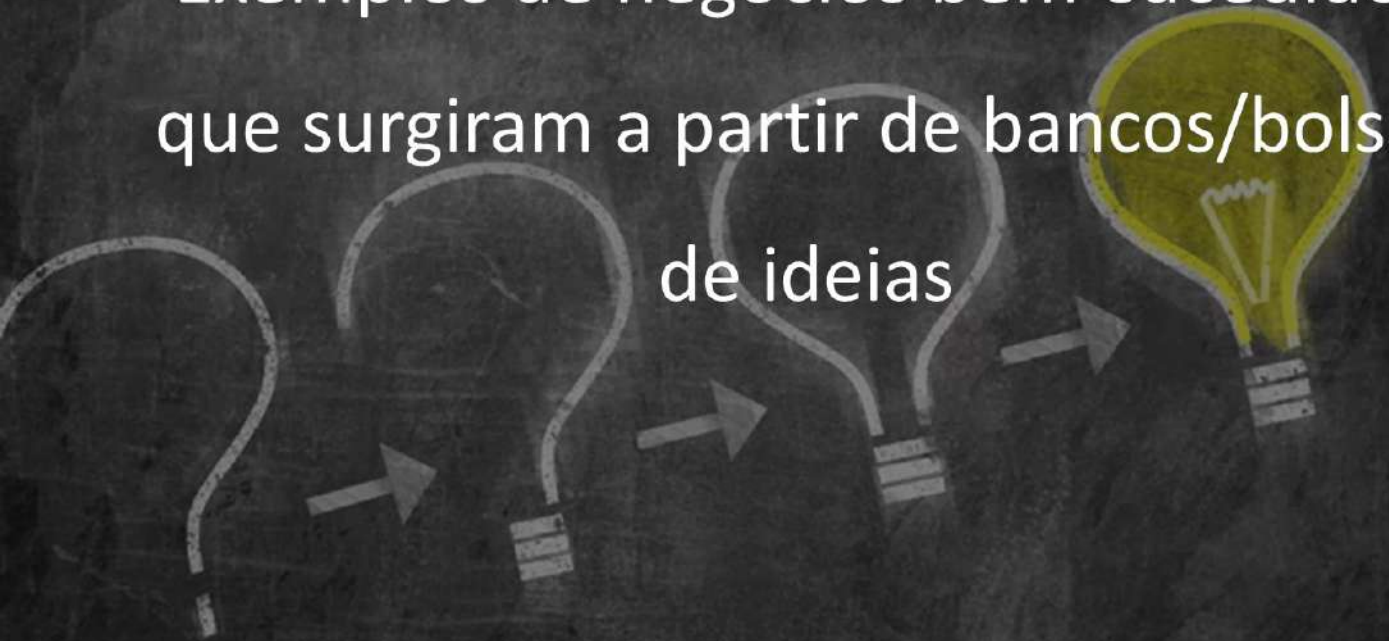
**Business Ideas Portugal** - é uma plataforma online que disponibiliza uma lista de ideias de negócio para empreendedores, com informações sobre o mercado, investimento necessário

<https://www.starterstory.com/explore>

**Bolsa de Ideias de Negócio da Universidade de Coimbra** - é uma iniciativa que tem como objetivo promover a cultura empreendedora, disponibilizando uma bolsa de ideias de negócio para empreendedores

<https://www.uc.pt/>

Exemplos de negócios bem-sucedidos  
que surgiram a partir de bancos/bolsas  
de ideias



# Exemplos que surgiram a partir de bancos/bolsas de ideias



**Airbnb:** A ideia do Airbnb surgiu de uma bolsa de ideias. Os fundadores identificaram uma oportunidade ao perceber que havia muitas pessoas com espaço extra nas suas casas, que poderiam ser alugados para viajantes/turistas (bed & breakfast). A partir dessa ideia, criaram uma plataforma online de reserva de acomodações que revolucionou o mercado de hospedagem.



**Dropbox:** A ideia do Dropbox surgiu de uma necessidade pessoal do fundador, após ele se esquecer várias vezes sua *pendrive* enquanto estudava no MIT, quando trabalhava e estudava em múltiplos computadores e laptops. A partir dessa necessidade, foi criado o Dropbox, que se tornou uma das principais plataformas de armazenamento em nuvem do mundo.

# Análise de uma Ideia de Negócio



## Análise SWOT do negócio

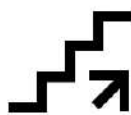




# Análise SWOT do negócio

A **Análise SWOT** é anagrama inglês: **S**trengths (Forças), **W**eaknesses (Fraquezas), **O**pportunities (Oportunidades) e **T**hreats (Ameaças),

É uma técnica ou ferramenta de planeamento estratégico utilizada pelos gestores para identificarem e avaliarem os fatores internos e externos que afetam direta a empresa/negócio e conseqüentemente a respetiva performance.



# Matriz Swot

	Fatores positivos	Fatores negativos
Fatores internos	<b>S</b> Strengths (força)	<b>W</b> Weaknesses (fraquezas)
Fatores externos	<b>O</b> Oportunities (oportunidades)	<b>T</b> Threats (ameaças)

**Exemplo prático:**

MATRIZ SWOT	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
FATORES INTERNOS	<b>FORÇAS</b> -Site com informações dos serviços e o contacto. -PVP, Serviço de apoio ao cliente, logística, distribuição -Alcance nas plataformas digitais	<b>FRAQUEZAS</b> -Não há atendimento online para dúvidas/reclamações -Empresa não tem identidade visual definida -PVP, equipamentos obsoletas
	<b>OPORTUNIDADES</b> -Parceria com outras empresas para potenciar sinergias -Nicho de mercado não explorado -Condições socioeconómicas favoráveis	<b>AMEAÇAS</b> -Aumento concorrência no mesmo setor na região com a serviços e ou preços diferenciados -Inflação -Instabilidade económica
FATORES EXTERNOS		

## Quais são as informações fornecidas pela Matriz SWOT

**Forças:** Quais as vantagens da empresa/produto/marca? Quais as características que podem representar forças face à concorrência?

**Fraquezas:** O que tem a concorrência de melhor? Quais as limitações da empresa/produto/ preço ou valor da marca?

**Oportunidades:** Quais as oportunidades que se encontram por explorar no mercado? Quais as tendências para os padrões sociais que favorecem a implementação da empresa/marca/produto?

**Ameaças:** Quais os obstáculos que a empresa/produto/marca enfrenta internamente e no mercado? Quais os fatores que negativamente influenciam o processo de venda?

**Conclusão-** após realizar a análise SWOT, a empresa pode desenvolver estratégias para maximizar suas forças, superar suas fraquezas, aproveitar as oportunidades identificadas e ultrapassar as ameaças potenciais. Essa análise ajuda a empresa a ter uma **visão mais clara da sua situação atual** e a **tomar decisões mais eficazes sobre a direção estratégica a seguir.**



Como

MONTAR UMA ANÁLISE  
SWOT NA MINHA EMPRESA

---

<https://www.youtube.com/watch?v=h-XwnJsXMD0>



# Segmentação do Mercado



# Segmentação do Mercado

O **Mercado** é o local onde os agentes económicos trocam bens e serviços por uma unidade monetária ou por outros bens. Os mercados tendem a equilibrar-se pela lei da oferta e da procura.



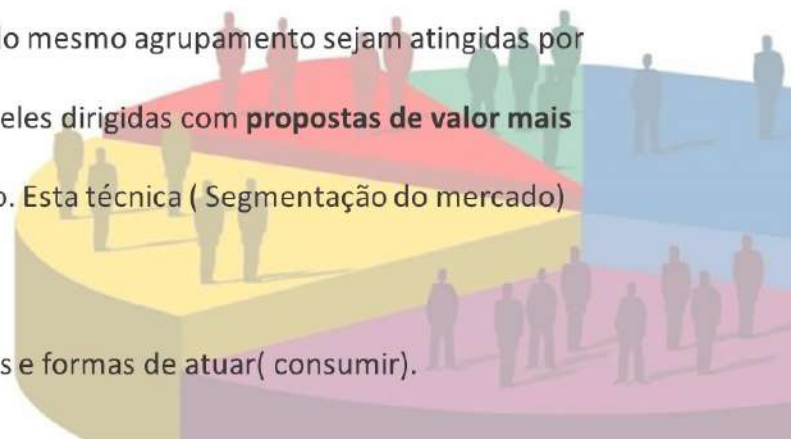
Importante conhecer “quem compra” e “quem influencia” a compra.

*Os consumidores são indivíduos que têm influência, tem sentimentos e “pensam”...*

# Segmentação do Mercado

A **segmentação do mercado** é o processo de dividir um mercado amplo e heterogêneo em grupos mais pequenos e mais homogêneos de consumidores com características, preferências, comportamentos de compra e necessidades semelhantes: Localização, hábitos de compra e consumo, gênero, faixa etária, classe social, etc...

Este processo de segmentação permite que as pessoas do mesmo agrupamento sejam atingidas por mensagens/ comunicação, cada vez mais específicas e a eles dirigidas com **propostas de valor mais adequadas**, gerando melhores resultados para o negócio. Esta técnica ( Segmentação do mercado) consiste conhecer os públicos em profundidade, mapear os compradores, conhecendo suas necessidades e formas de atuar( consumir).



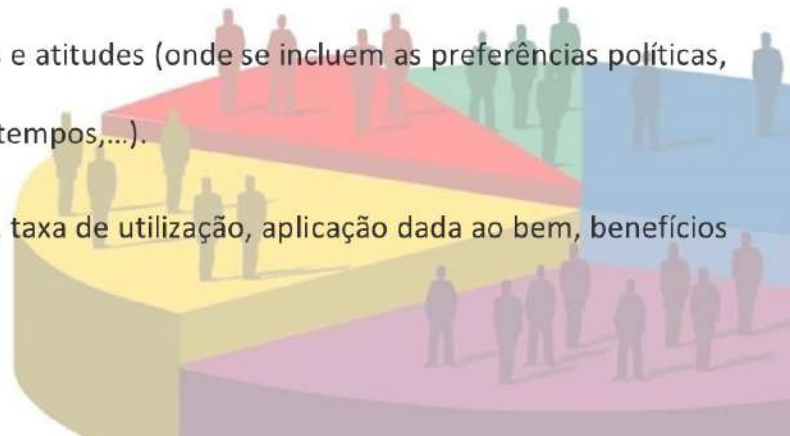
# Segmentação do Mercado

**Variáveis demográficas** inclui a idade, sexo, raça, estado civil, dimensão da família, formação, ocupação, rendimento, ...

**Variáveis geográficas:** inclui, o país, região, urbano ou rural, clima, ...

**Variáveis psicográficas** representa os valores, crenças e atitudes (onde se incluem as preferências políticas, a religião, o status socioeconómico, a cultura, os passatempos,...).

**Variáveis comportamentais:** inclui a lealdade à marca, taxa de utilização, aplicação dada ao bem, benefícios percebidos,...





Como

# IDENTIFICAR SEGMENTOS DE MERCADO

<https://www.youtube.com/watch?v=T5JnIC5phw8>



# Mercado concorrencial

A **análise concorrencial** é uma ferramenta importante para a **definição estratégica da empresa**, porque ao compreender seus concorrentes, identifica as vantagens competitivas e permite tomada decisões adequadas.

Como a globalização tem sido responsável pela **intensificação da concorrência**, tanto a nível nacional como internacional, **conhecer os consumidores** tão importante como conhecer quem são os **principais competidores** que estão a concorrer no mercado.



# Estratégias de penetração no mercado

Quanto ao conceito de Posicionamento Estratégico, **Michael Porter**

( Professor, considerado pai da gestão moderna e especialista em estratégia empresarial), apresenta a seguinte proposta:

“As empresas devem decidir a sua estratégia de abordagem ao mercado, com base no seu conhecimento da estrutura do seu negócio/empresa, através:

**liderança pelo custo;**

**Diferenciação;**

**Segmentação.**



Fonte: [Michael Porter – Wikipédia, a enciclopédia livre \(wikipedia.org\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter)

# Estratégias de penetração no mercado

## Liderança pelo Custo

conseguir produtos ou serviços a um preço mais baixo em comparação com os concorrentes. Esta estratégia visa atrair um grande número de clientes que procuram preços mais acessíveis: economias de escala, elevada curva de experiência.; preços agressivos exige forte controlo de custos; alto nível negociação.


## Diferenciação

criar produtos ou serviços únicos e diferenciados no mercado e que sejam percebidos como tal pelos clientes em relação à concorrência: maior vantagem competitiva; altos níveis de rentabilidade mais elevados por via dos preços mais altos.; maior investimento financeiro em I&D, inovação, qualidade das matérias-primas ...risco de imitação com preços mais baixos, ou de transferência para substitutos mais baratos em fases de recessão económica.

## Especialização / Segmentação

envolve direcionar-se para um segmento de mercado específico, resposta às necessidades e preferências forma exclusiva. Foco em compreender as exigências do segmento escolhido e oferecer soluções, esta estratégia permite à empresa concentrar seus recursos para um nicho específico e construir uma posição de destaque dentro desse mercado.; Especialização - níveis de serviço mais elevados; foco num nicho de mercado, maior eficiência.

# Perspetivas futuras de mercado



**Gig economy-** uso de plataformas digitais para conectar freelancers e clientes para fornecer serviços de curto prazo ou entrega de produtos. Como exemplo, estamos a falar de Apps de transporte de mercadorias, entrega de alimentos e agendamento para férias.

**Economia colaborativa-** a economia colaborativa já faz parte da sua vida. Os aplicações de “boleia”, partilha de quartos e financiamento (crowdfunding) coletivo fazem parte dessa tendência. A ideia base- “é não desperdiçar”, os gastos são mais inteligentes e economizam recursos como dinheiro, tempo e espaço.

**Mercado saudável -** mercado saudável ganhou muito espaço nos últimos anos e promete continuar em franca ascensão(64% dos portugueses disposto a pagar mais por alimentos ou pratos saudáveis.

**Produtos artesanais-** uma tendência que aparece em destaque é a de produtos artesanais, assiste-se a uma tendência de consumo voltada para o próprio trabalho manual, que utiliza matéria-prima natural e/ou reciclada ou materiais reutilizados

**Mercado da Experiência Única ao Consumidor-** cada vez mais as pessoas não compram apenas um produto, elas **compram experiências**. A venda inicia-se muito antes da compra e prolonga-se para além deste momento.

**As apps e Tecnologia Disruptiva-** Uber, Netflix, Airbnb, Spotify... vieram alterar a forma de consumo.

**Home Office; Mercado de Marketing Interativo; Mercado de Segurança Digital;A Internet das Coisas** (smartphones, smart TVs, smartwatches, ...segundo a projeção do *Statista*, o número de dispositivos moveis conectados no mundo vai passar de 15,41 bilhões em 2015 para 75,44 bilhões em 2025.)...



### 3. Plano de ação



**PLANO**



# Elaboração do Plano de ação

**Plano de Ação** consiste na **definição das atividades necessárias à operacionalização do Plano de Negócio.**

**Todos PLANOS têm como condição:  
alcançar os  
OBJECTIVOS PROPOSTOS.**



instrumento para medir a eficácia dos recursos aplicados no projeto /plano



# Elaboração do Plano de ação



Fazer “o quê” + Para “quem” (público?) + De que “forma”.



Conjunto de ações para  
colocar em prática as  
estratégias definidas no  
Plano de negócio

Equipa

Plano/Diagrama  
Visual

# Elaboração do Plano de ação

A elaboração do **Plano de Ação de negócios** é crucial importante para o sucesso de uma empresa, pois permite as bases para uma **gestão eficaz otimizada**. Deve ser flexível e adaptável, pois requer revisão e atualização continua para se manter alinhado com as necessidades e objetivos da empresa. Para tal, é fundamental a definição dos elementos necessários para sua execução:

## **Definição de metas e objetivos:**

O plano de ação estabelece metas específicas e mensuráveis para a empresa. Essas metas devem ser realistas, alinhadas com a visão e a missão da empresa, e servir como um guia para todas as decisões e ações futuras.

**Estratégias e táticas:** O plano de ação identifica as estratégias e táticas que serão implementadas para alcançar as metas estabelecidas. Isso inclui análise de mercado, segmentação de clientes, posicionamento da marca, estratégias de marketing, afetação de recursos( financeiros, humanos, tecnológico ...)

## **Monitorização e controlo:**

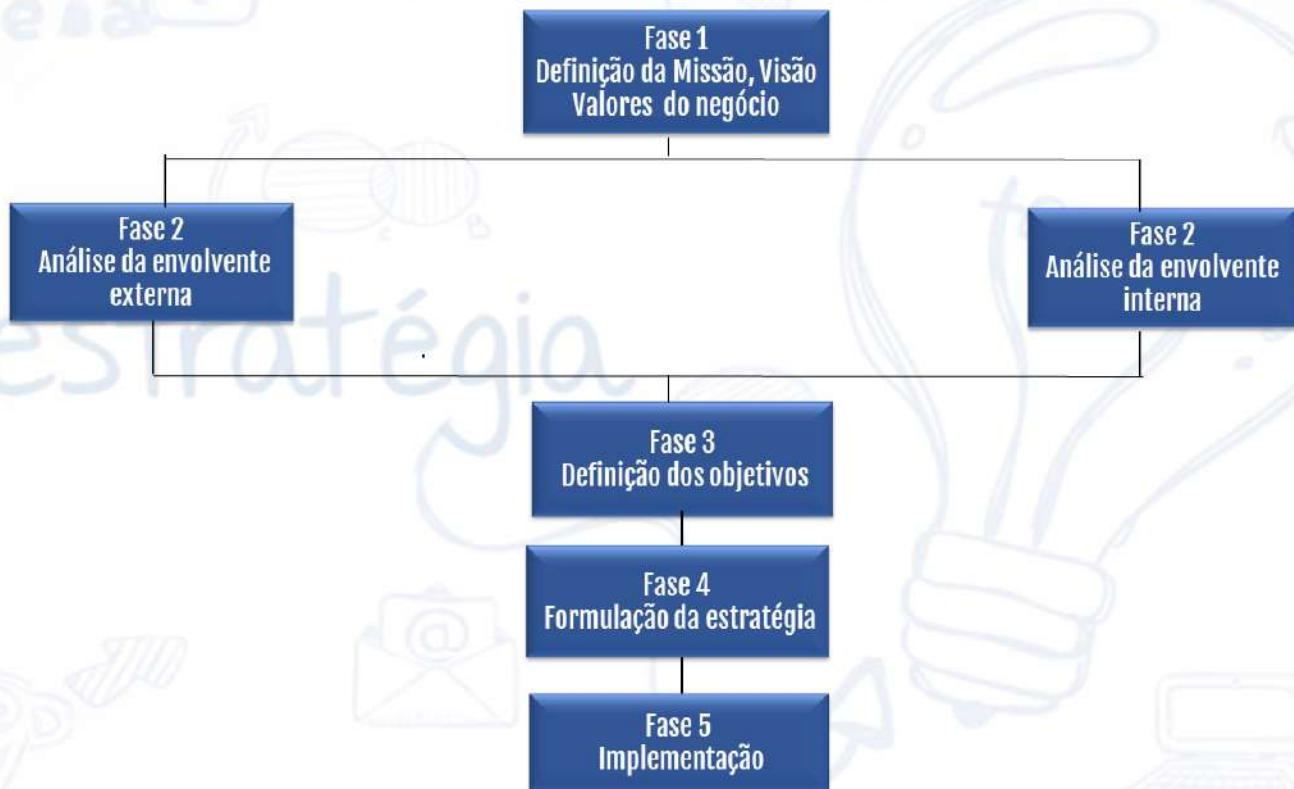
Um plano de ação bem-sucedido necessita de ser monitorizado e continuamente, para tal, é necessário a definição de indicadores-chave de desempenho (KPIs) e para avaliar o progresso em relação às metas estabelecidas, e aferir ou não necessidade de medidas corretivas dos desvios, ou melhorias no plano de ação



# STRATEGY ACTIVATION

## 4. Estratégia Empresarial

# Fases da definição da Estratégia Empresarial





# Estratégia Empresarial

A **estratégia empresarial** traduz-se num conjunto de decisões e ações tomadas pela administração da empresa ( Board), para alcançar os objetivos de longo prazo da empresa, considerando os recursos disponíveis e o ambiente competitivo.

No arranque do negócio é importante definir: **a Missão, Visão e Valores**, que são os **pilares de uma organização**, isto é, refletem a sua identidade, propósito e direção. A identificação destes **pilares** são fundamentais para a

**Gestão Estratégica da organização:**

- definem a identidade e propósito-**Missão**
- orientam a tomada de decisões e ações- **Visão**
- e guiam seu comportamento e interações com seus *stakeholders*-**Valores**.



# Estratégia Empresarial

A definição dos **Objetivos estratégicos** é elemento-chave no processo de formulação da estratégia de uma organização.

Enquanto, a **Visão** e a **Missão** estabelece a direção e propósito( ADN) geral da empresa, **as metas e objetivos** são declarações ou intenções específicas e mensuráveis que descrevem o que a empresa deseja alcançar (resultado) em determinado período de tempo.



# Análise, formulação e posicionamento estratégico

A estratégia representa a “caminho” para atingir os objetivos do negócio:

Nesta fase colocam-se as seguintes questões:

- **O “que” será feito para atingir resultado?** - Descrever detalhadamente quais tarefas e ações que serão executadas,
- **“Quando” será feito para atingir resultado?** Definir datas, ou seja estabelecer período da promoção, justificar por que a escolha daquele período.
- **“Quem” fará para atingir resultado?** Definir os responsáveis pela ação/tarefa, por exemplo, a forças de vendas de uma determinada região que será coordenada pelo gerente regional em conjunto com a equipa de marketing
- **“Quanto” custará atingir resultado?** - Detalhar os custos previstos com a ação/tarefa e justificativas.
- **“Qual” o resultado projetado?** Projetar vendas totais em volume/valor, por unidade de produto, custos e projetar o resultado a atingir .

# A importância do Planeamento, implementação e controlo estratégico



## Definição dos Objetivos

O planeamento estratégico ajuda as empresas a definir seus objetivos de longo prazo, o que oferece um caminho claro a seguir.



## Alocação de Recursos

Com um plano claro, as empresas podem afetar de forma mais eficiente os recursos e eliminando desperdícios de tempo e dinheiro.



## Toma de Decisões Mais Informadas

Uma vez que as empresas sabem claramente onde querem ir, as decisões de curto prazo tornam-se mais fáceis e lógicas.



## Preparação para o Futuro

O planeamento estratégico é uma preparação para enfrentar os desafios futuros, tornando as empresas mais resilientes e preparadas para mudanças.



# O Papel do Controlo na Gestão Estratégica

## Identificação de Problemas

O controlo também ajuda a identificar problemas/desvios que possam surgir.

1

## Monitorização

O controlo ajuda a monitorizar o progresso da implementação da estratégia.

2

3

## Correção

Uma vez que os problemas/desvios são identificados, é possível corrigi-los rapidamente para manter a estratégia na direção certa.



# Conclusão-Planeamento, implementação e controlo estratégico



## Cumprimento de Metas

Planeamento, implementação e controlo de estratégias são elementos vitais para atingir os objetivos de longo prazo de uma empresa.



## Importância do Trabalho em Equipe

Um trabalho em equipe forte é essencial para o sucesso da implementação de estratégias e para superar os desafios comuns.



## Flexibilidade

Flexibilidade ao elaborar e implementar a estratégia para estar preparado para as mudanças do mercado.

# Visão Geral de Negócios de Base Tecnológica

## O que é?

Negócios que têm na tecnologia seu principal recurso para fornecer produtos ou serviços.

## Vantagens

Mais agilidade, eficiência e potencial de escalabilidade em relação a negócios tradicionais.

## O Que São Start-ups?

### Definição

Empresas em fase de desenvolvimento, com um modelo de negócios inovador e com potencial de crescimento em um cenário de incerteza.

### Exemplos

Google, Facebook, Airbnb e Uber começaram como start-ups.



# Políticas de gestão de parcerias: Alianças e joint-ventures

**Joint-venture** é um exemplo de **aliança** entre duas empresas, na entrada em novos negócios ou mercados, é habitual que uma delas disponha do capital necessário ao financiamento do projeto em causa, enquanto a outra dispõe das necessárias competências técnicas, humanas, contactos, etc.

O **objetivo** fundamental das empresas neste tipo de situações é a **partilha do risco associado à operação.**



# Políticas de gestão de parcerias: Alianças e joint-ventures

**Redução de custos-** a partilha de custos é um dos fatores para trabalhar em cooperação empresarial;

**Economias de escala-** expansão ou acesso a novos mercados;

**I&D( investigação e desenvolvimento)-** trabalhar em conjunto com um concorrente em projetos de I&D, é cada vez mais uma realidade(Ex: Google comprou a start-up Raxium com tecnologia para microLED,...)

**Know-how-** o trabalho conjunto das empresas aliadas origina uma partilha de conhecimentos e “ best practice” que conduzem a otimização de processos.

# Estratégias de Internacionalização

A internacionalização deverá contribuir sempre para o aumento da competitividade da empresa a longo prazo.

## **Fatores a analisar no processo de internacionalização:**

- Enquadramento legal, acesso ao mercado internacional;
- Experiência, Competição;
- Risco, Controlo;
- Retorno, Custos;
- Recursos, Produtos;





# Formas de internacionalizar

## Exportação



EMPRESA QUE FAZ COM ALIANÇAS RETALHISTAS/ DISTRIBUIDORES



DISTRIBUIÇÃO



RETALHISTAS



CENTROS DISTRIBUIÇÃO

## Investimento Direto



EMPRESA OPERA DIRETAMENTE NO MERCADO EXTERNO

RELAÇÃO DIRETA COM OS CONSUMIDORES

## Joint Venture



EMPRESAS DE PAÍSES DISTINTOS MAS DO MESMO SETOR UNEM-SE EM PARCERIAS E ALIANÇAS PARA GANHAREM SINERGIAS.

## Franchising



UMA EMPRESA CEDE A OUTRA O SEU PRODUTO, A SUA MARCA E O SEU KNOW-HOW...

## Licenciamento



UMA EMPRESA CEDE O DIREITO A OUTRA EMPRESA PARA USAR A SUA MARCA OU PARA PRODUZIR O SEU PRODUTO

# Análise, formulação e posicionamento estratégico

## Qualidade e inovação na empresa

As empresas para se tornarem cada vez mais competitivas e enfrentarem a concorrência, devem **valorizar e investir cada vez mais nos recursos humanos**, para que estes **possam atuar com criatividade e inovação**.

Os trabalhadores que são valorizados, na sua criatividade e inovação são mais motivados e propiciam que a empresa melhore cada vez mais os seus produtos/serviços, aumente a sua produtividade, obtenha maiores rendimentos e faça o diferencial no mercado, mantendo-se mais competitivas, garantindo assim a sua sobrevivência de forma sustentável.

# Análise, formulação e posicionamento estratégico

## Qualidade e inovação na empresa

A gestão da qualidade nas empresas trouxe a **necessidade da certificação dos sistemas de gestão da qualidade**, o que é indispensável para todas as organizações.

Esta **certificação funciona como selo de garantia internacional de qualidade nos processos, produtos etc.**, além de aumentar a satisfação e a confiança dos clientes, contribuir para reduzir custos internos, aumentar a produtividade, melhorar a imagem da empresas continuamente.

*A ISO 9001 é um sistema internacional de gestão criada pela ISO (International Organization for Standardization), uma organização sediada em Genebra, cujo propósito é desenvolver e promover normas que possam ser utilizadas por todos os países do mundo*

Fonte: <https://www.apcergroup.com/pt/certificacao/pesquisa-de-normas/81/iso-9001>



## 5. Plano de negócio



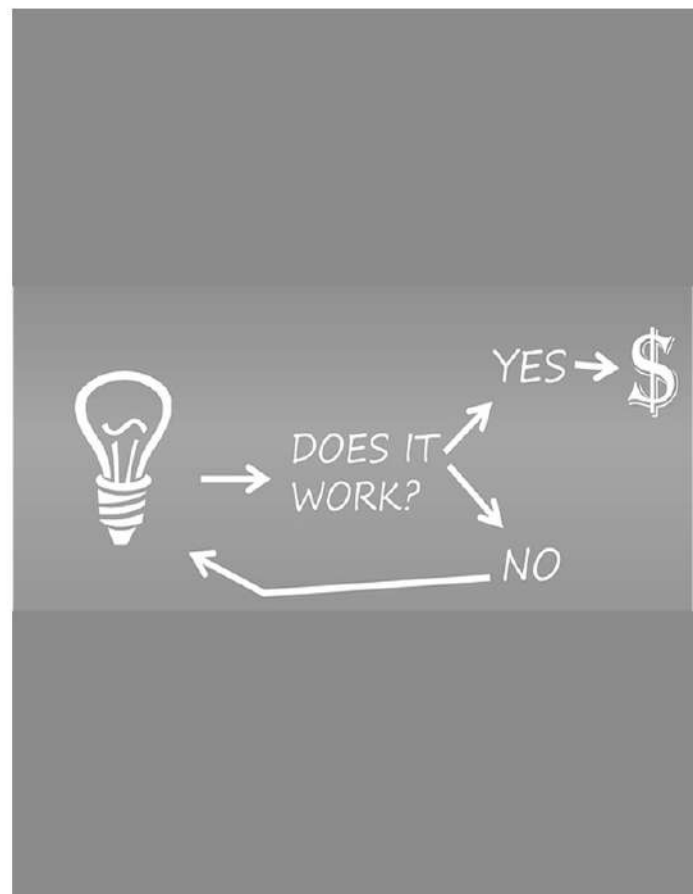
**BUSINESS  
PLAN**

The background of the image is a collage of business-related icons and charts. It includes a line graph showing an upward trend, a bar chart with five bars of increasing height, a pie chart divided into three segments, a group of four human figures, a gear, a Wi-Fi symbol, a globe, and a cloud with a refresh icon. The overall theme is business strategy and data analysis.

# Plano de negócio

Como já foi abordado, para que uma ideia, ou projeto, funcione no mercado, deve ser estruturada e apresentada através da elaboração de um Plano de negócios, (que começa no papel).

O Plano de Negócio serve para definir as metas/objetivos, os métodos e quais os recursos necessários para atingir esses objetivos, na prática, o PN é um documento descritivo que explica todas as vertentes do negócio com uma linguagem simples, objetiva e perceptível por terceiros.





# Plano de negócio

Existem diversos **Tipos de Planos de Negócio**, sendo os principais:

- **Plano inicial**- “Start-up Plan”, que irá definir as linhas gerais de uma nova ideia de negócio.
- **Plano de crescimento ou expansão**- o foco é uma área específica de negócio, como o lançamento de um novo produto.
- **Plano de reestruturação**- identifica os problemas e propõe soluções através de alterações à estratégia, com o objetivo de tornar a empresa viável.



# Plano de negócio- etapas

O plano de negócios deve ser redigido respeitando algumas diretrizes relativas à forma e ao conteúdo.

De acordo com o [Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação \(IAPMEI\)](https://www.iapmei.pt/)- as etapas da Estrutura do Plano de Negócio:



# Plano de negócio- etapas

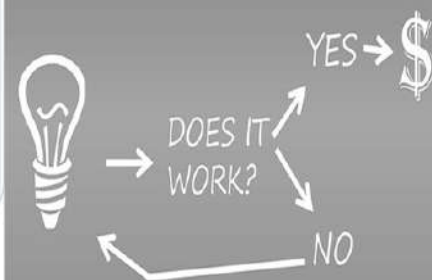
## SUMÁRIO EXECUTIVO

Deve resumir, o que será descrito nos próximos capítulos (em cerca de 500 palavras). A linguagem deve ser simples, objetiva e de fácil compreensão, para não dispersar a atenção dos leitores. Pontos que devem ser abordados são:

- Nome do negócio e a área de atividade;
- Missão, Visão e Valores da empresa;
- Âmbito do negócio e o mercado potencial;
- Proposta de Valor do Negócio;
- Recursos: humanos e financeiros necessários;
- Prazo previsto para começar a apresentar lucros;
- Pontos fortes e fracos do projeto.

## HISTÓRIA DA EMPRESA

Serve para contextualizar a empresa e os empresários por detrás da ideia. Deve explicar a razão pela qual se pretende criar a empresa, isto é, a Missão da companhia e como é que esta vai fazer a diferença no mercado.



# Plano de negócio- etapas

## ANÁLISE DE MERCADO

É importante conhecer o mercado para fundamentar a viabilidade da ideia e demonstrar o conhecimento que tem sobre o negócio, um dos fatores fundamentais para potenciais investidores.

## PRODUTO, IDEIA OU SERVIÇO

Esta etapa, descreve o produto ou serviço que irá ser comercializar, referindo o que o distingue da concorrência, para tal deve ser feita uma análise da concorrência e explicar a **Proposta Única de Valor** a oferecer. Se for o caso, é nesta fase que se refere a existência de patentes ou licenças, o processo produtivo e/ou as ações necessárias para lançar o produto.

## PLANO DE MARKETING

Esta é a fase comercial do projeto, onde se explica “como é que o produto funcionará” no mercado e “como se pretende dar a conhece-lo”. É nesta fase que é definido o preço venda do público-PVP (e como foi calculado), como será a distribuição do mesmo e em que canais (loja, site ou parcerias...), bem como as campanhas de promoção.



# Plano de negócio- etapas

## PLANO OPERACIONAL

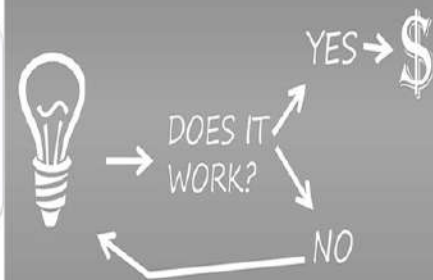
Nesta fase detalham-se as atividades e processos necessários para a operação do negócio. Abrange aspetos como a infraestrutura física, fornecedores, logística, recursos humanos, tecnologia utilizada, capacidade produtiva e processos internos

## GESTÃO E CONTROLO DO NEGÓCIO

Nesta fase define-se como a empresa está estruturada: direção, administração, área de produção e de vendas. Deve ser descrita o “perfil de cada função”, explicar a hierarquia-organograma (quem toma as decisões?), ou seja, como será a gestão dos recursos humanos.

## PLANO INVESTIMENTO (se necessário)

É nesta etapa, que se explica qual a necessidade de capitais por parte do projeto (investimento ou financiamento), discriminando tudo o que a empresa necessita comprar e as despesas previstas, assim como as diferentes fases do investimento. Assim, e além do plano de negócios, e se for o caso, deve ser preparado um Plano de investimentos (para apresentar os futuros investidores).





# Plano de negócio- etapas

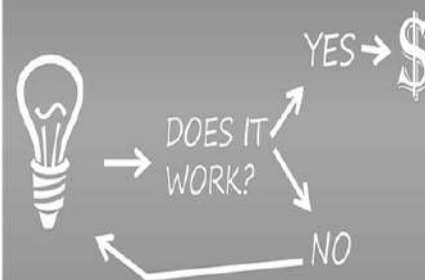
## PLANO FINANCEIRO

A viabilidade do projeto está bastante dependente deste capítulo do plano de negócios, aqui deve ser definido o Plano financeiro do projeto definindo algumas projeções financeiras, como:

- **Vendas** (quanto espera vender: valor e volume)
- **Cash Flow** (resultado líquido entre as entradas e saídas de dinheiro- fluxo tesouraria)
- **Break-Even point** (quando espera que o valor das receitas seja igual aos custos ( totais) e os resultados operacionais sejam positivos).

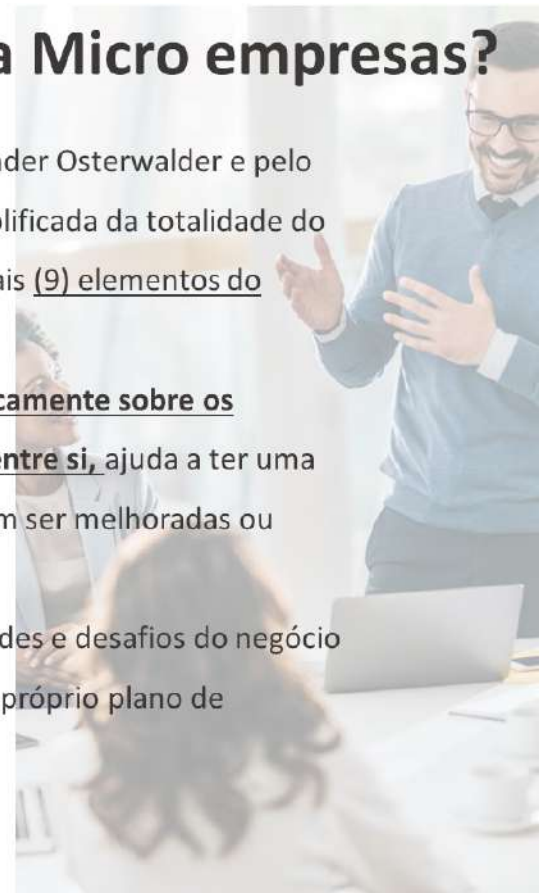
## ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

É nesta etapa que se descrevem as ações e metas estabelecidas para expandir o negócio ao longo do tempo. Pode incluir estratégias de penetração de mercado, desenvolvimento de novos produtos, expansão geográfica, parcerias estratégicas, entre outras.



# Como criar um Plano de Negócio para Micro empresas?

- O **modelo Canvas de Plano de Negócio** (desenvolvido pelo suíço Alexander Osterwalder e pelo belga Yves Pigneur ), é uma ferramenta que permite a visualização simplificada da totalidade do negócio num quadro, em que se analisa de uma forma clara os principais (9) elementos do negócio, e suas interações e interdependências.
- Ao preencher cada bloco do Canvas, o gestor é desafiado a **pensar criticamente sobre os diferentes aspetos do negócio** e a **entender como eles se relacionam entre si**, ajuda a ter uma visão abrangente e a identificar possíveis lacunas em áreas que precisam ser melhoradas ou otimizadas
- O Canvas permite a identificar pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e desafios do negócio e auxilia o gestor na tomada de decisões estratégicas e fazer ajustes no próprio plano de negócios.



# Modelo Canvas



# Como é elaborado o Modelo Canvas?

**Segmento de Clientes** Identifica os diferentes grupos de clientes que a empresa pretende atender.

**Proposta de Valor**- Descreve o valor diferenciado que o negócio oferece aos clientes e como ele resolve os problemas ou atende às necessidades dos clientes de forma vantajosa aos concorrentes.

**Os Canais**- Refere-se aos canais de comunicação, distribuição e vendas utilizados para alcançar e se relacionar com os clientes.

**Relacionamento com Clientes**- Descreve o tipo de relacionamento que a empresa estabelece e mantém com seus clientes.

**Fontes de Receita**- Representa as fontes de receita do negócio e como ele gera dinheiro a partir da proposta de valor oferecida.

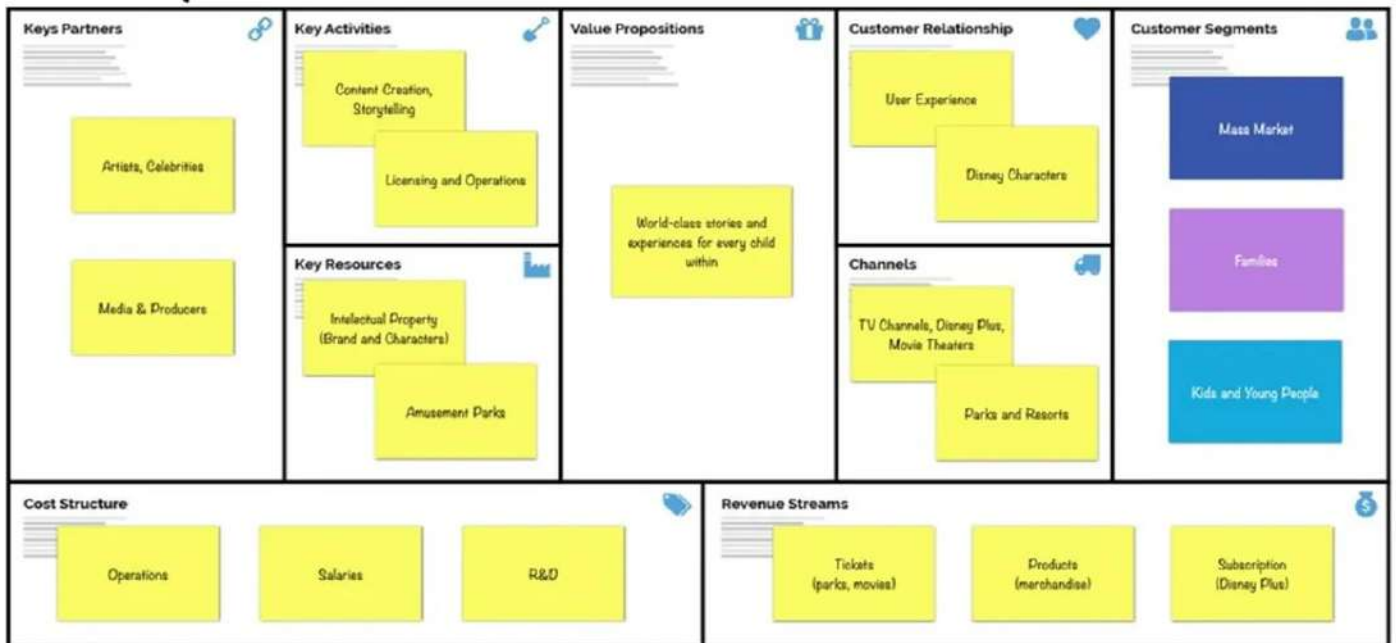
**Recursos Chave**-São os ativos essenciais necessários para o funcionamento do negócio, como recursos físicos, intelectuais, humanos ou financeiros

**Atividades Chave**- Refere-se às principais atividades que a empresa precisa realizar para entregar sua proposta de valor e operar de forma eficiente.

**Parcerias Principais**- Representa as colaborações ou parcerias estratégicas necessárias para o sucesso do negócio.

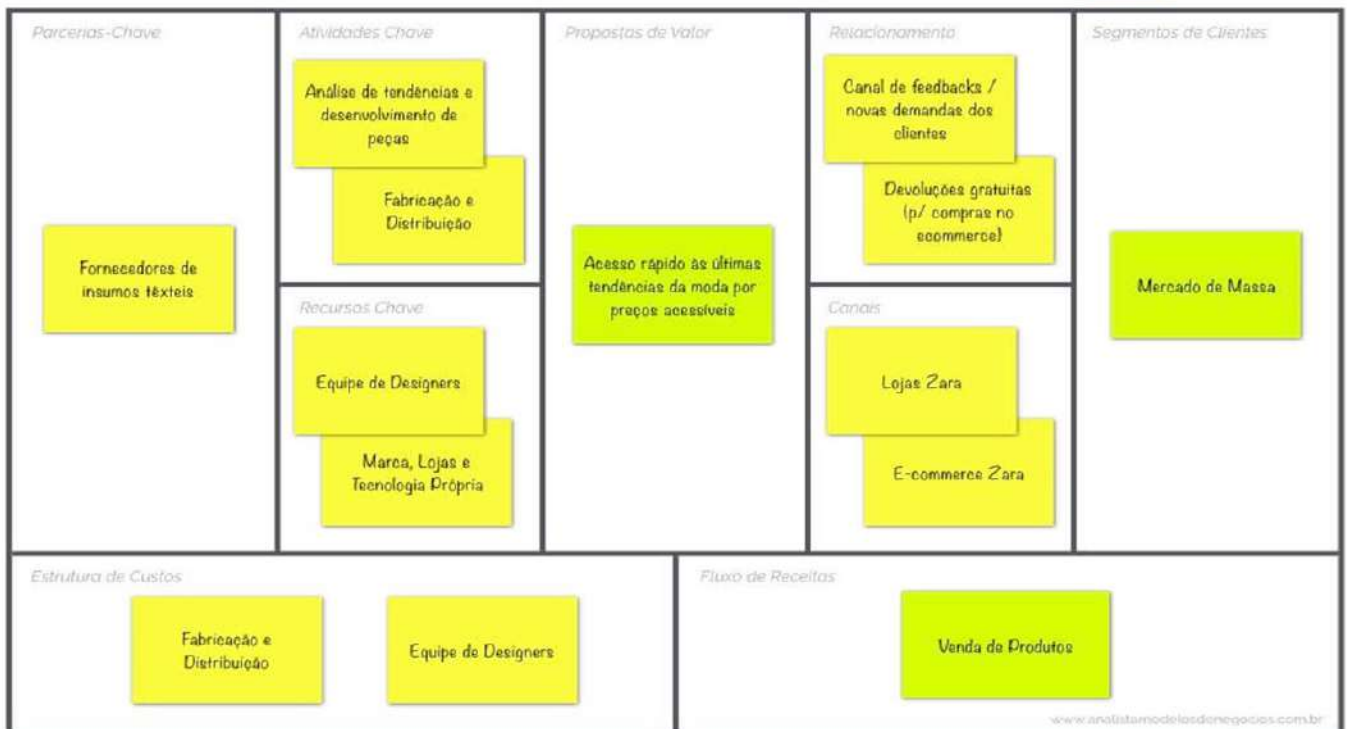
**Estrutura de Custos**- Descreve todos os custos envolvidos na operação do negócio, incluindo custos fixos e variáveis.

# Disney - Business Model Canvas





## Zara - Business Model Canvas



# Modelo de negócio e/ou constituição legal da empresa

O modelo de negócio define a forma como a empresa criará, entrega e capta valor.

A constituição legal envolve a escolha da forma jurídica da empresa, se vai surgir como empresa individual, sociedade limitada, sociedade anónima, entre outras...

# Modelo de negócio

O modelo de negócio define a forma como a empresa criará, entrega e capta valor. A constituição legal envolve a escolha da forma jurídica da empresa, se vai surgir como empresa individual, sociedade limitada, sociedade anónima, entre outras...

- O negócio é de Produção ou de Comercialização ou ambas(??)
- Se o negócio é Comercialização:

**B2B (Business to Business)** ou;

**B2C (Business to Consumer)** ou;

**B2B2C (Business to Business to Consumer)** ou;

**C2C (Consumer to Consumer- eBay ou OLX)**...



# Constituição legal da empresa

## Constituição legal da Empresa

Constituição legal da empresa é um dos pontos chave, no processo de criação da mesma.

Ao constituir uma empresa o empresário está a assumir responsabilidades pessoais e essas responsabilidades são diferentes de acordo com a forma jurídica escolhida

## Aspetos Legais criação de Empresa:

- Constituição legal da Empresas
- Obrigações legais
- Registos e licenciamentos
- Principais figuras jurídicas



# Constituição legal da empresa

A constituição legal da empresa poderá ser...

quanto à sua natureza jurídica de 2 grupos, alertando para as diferenças na nossa ordem jurídica e esclarecendo que a "titularidade" das mesmas pode ser **Singular** ou **Coletiva**. As formas jurídicas:

## Empresa Singular:

- Empresário em Nome Individual;
- Sociedade Unipessoal por Quotas;
- EIRL – Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada.



ÂMBITO  
DO  
ESTUDO

## Empresa Coletiva

- Sociedade por Quotas; Sociedade Anónima; Sociedade em Nome Coletivo; Sociedade em Comandita;



## Constituição legal-Tipo (forma jurídica) mais usadas Microempresa:

**Empresário é Nome Individual-** A empresa é titulada por uma pessoa singular, que poderá exercer a sua atividade na área comercial, industrial, de serviços ou agrícola; **Responde ilimitadamente perante os credores e pelas dívidas** (incluindo dívidas fiscais) e no caso de falência contraídas no exercício da sua atividade. **Não existe separação entre o património pessoal e o património afeto à atividade empresarial.** A firma será constituída pelo nome completo ou abreviado do comerciante e poderá ou não incluir uma expressão da sua atividade; **Não é requerido capital mínimo; Não é necessário pacto social (estatutos)**

**Sociedade por Quotas Unipessoal-** Este tipo de sociedade é constituído por um único sócio, pessoa singular ou coletiva, que é titular da totalidade do capital social. A **responsabilidade do sócio está limitada ao montante do capital social**, respondendo apenas pelo património da sociedade. O sócio único de uma Sociedade Unipessoal por Quotas pode modificar esta sociedade em sociedade plural ( + 1 sócio ) através de divisão e cessão da quota (transmissão de quota) ou do aumento de capital social por entrada de um novo sócio. **Em tudo o resto vigoram as mesmas regras das Sociedades por Quotas.**

**Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada (EIRL)-** Empresa com um único titular que obriga a um capital mínimo de 5.000€ (um terço do valor terá de ser em dinheiro). Pode ser criada com o nome civil do empresário (abreviado ou por extenso), com a possibilidade de ser adicionado o ramo da atividade e deverá conter a expressão “Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada” ou “E.I.R.L.” Apenas os bens da empresa respondem pelas dívidas (exceto no caso de falência do titular relacionada com a empresa).

## Financiamento- Recursos financeiros

No arranque de qualquer projeto é necessário um investimento.

Antes de perceber de onde é que o capital deve vir, é fundamental que a empresa tenha uma ideia de quanto é que vai necessitar para financiar o seu negócio e como este se vai distribuir por todos os custos.

As principais **fontes de financiamento** podem subdividir-se então em 2 grupos:

- **Capitais Próprios**( investimento pode ser feito por parte do próprio empreendedor, pelos sócios)
- **Capitais Alheios**(investimento pode surgir através de um financiamento externo).



# Financiamento- Recursos financeiros

## Formas tradicionais de Financiamento Alheio(mais usuais):

- Suprimentos dos sócios (empréstimos dos sócios à empresa)
- Empréstimos bancários
- Leasing
- ALD – Aluguer de Longa Duração
- Contas Correntes Caucionadas
- Descobertos bancários autorizados
- Factoring(\*) e renting

## As formas alternativas de financiamento Alheio :

(Surgem constrangimentos das formas tradicionais de financiamento para as PME e microempresas :

- Microcrédito
- Capital de Risco
- Business Angels
- Garantias Mútuas
- Crowdfunding



## Financiamento- Recursos financeiros



**Empréstimo Bancário** - o banco disponibiliza-nos a **totalidade da quantia contratada, sendo que, em troca, pagamos juros** desde a sua concessão. É uma modalidade adequada para financiar investimentos a longo prazo (máquinas, imóveis, veículos, etc.).



**Contas Correntes Caucionadas**- é uma conta aberta na qual o **banco coloca à disposição um determinado capital para cobrir as necessidades (tesouraria, ou fundo de maneo)** pontuais ( de curto prazo) de financiamento da empresa. Pagam-se juros pela parte do capital utilizado e uma pequena comissão sobre o saldo remanescente.



**Descobertos bancários autorizados**- é o sistema através pelo qual o **banco permite à empresa que mantenha saldos da sua conta bancária negativos até determinado limite mediante o pagamento de juros**. Este sistema de gestão de tesouraria da empresa tem como **desvantagem o custo, já que as taxas aplicadas são no mínimo o dobro das dos restantes produtos financeiros**.



**Leasing**- é um instrumento de financiamento, que consiste num **contrato em que se aluga um bem por prestações (um veículo, por exemplo) com uma opção final de compra**.

Esta modalidade apresenta as seguintes vantagens:

- As prestações são fiscalmente dedutíveis.
- Financiamento a 100%.
- Não se exigem garantias adicionais ao próprio bem arrendado/alugado

## Financiamento- Recursos financeiros



**Aluguer de Longa Duração (ALD)** é um contrato de **aluguer celebrado entre uma locadora e um locatário/comprador, mediante o qual o último se torna proprietário do equipamento (usado especialmente em veículos)**. Até ao final do contrato, o equipamento é da propriedade da empresa locadora. No final do contrato o locatário pode pagar o valor predefinido (para a compra) e fica com a posse do bem.



**Renting-** é cada vez mais usado como forma de minimizar os encargos iniciais da atividade. Semelhante ao ALD por se tratar de um aluguer, é geralmente utilizado para financiar a aquisição de viaturas, mas tem acoplado algumas prestações de serviços inerentes à sua utilização/desgaste, por exemplo: manutenção da viatura e avarias, etc. O período do contrato é definido em anos e/ou em limite de quilómetros e o pagamento é efetuado através rendas.



**Factoring** é um sistema de cobrança de vendas a crédito, em que a empresa recebe antecipadamente do banco ( ou instituição financeira) as faturas que emite aos seus clientes, que depois pagam ao banco em vez de pagarem à empresa. Existe, obviamente, um custo para a empresa na contratação deste produto bancário, que pode ser mais ou menos elevado consoante a modalidade em que o factoring é contratada



**Microcrédito-** trata-se de um pequeno empréstimo bancário, destinado a apoiar pessoas que têm dificuldades em aceder ao crédito bancário tradicional, mas que pretendem desenvolver uma atividade económica por conta própria, criando, assim, o seu próprio emprego.



## Financiamento- Recursos financeiros



**Garantia Mútua (\*)** é um sistema especialmente vocacionado para as Pequenas e Micro Empresas, que visa promover a melhoria das condições de financiamento das PME, impulsionar o investimento, desenvolvimento, reestruturação e internacionalização empresarial, fundamentalmente, através da prestação de garantias financeiras que facilitem a obtenção, pelas PME, de crédito em condições de preço e prazo adequados aos seus investimentos



**O crowdfunding** é o financiamento colaborativo ou coletivo. Permite o acesso a financiamento anónimo, de apoiantes e de admiradores, que individualmente contribuem com montantes baixos, mas que se tornam fontes de financiamento relevantes quando projeto ou negócio se revela muito interessante para o público. Empreendedorismo social, é um dos mais importantes beneficiários desta forma de financiamento. As redes sociais são veículos privilegiados de divulgação destes projetos que se propõem a crowdfunding, bem como as plataformas que entretanto surgem para conciliar projetos com financiadores, ou seja, com o público em geral.



**Business Angels**- a atividade tem vindo a ganhar relevância nos últimos anos, estes "investidores anjo" são pessoas, empreendedores de sucesso com meios económicos, que investem o seu dinheiro e know-how em Start-ups (0-3 anos) e empresas existentes com alto potencial de crescimento, em troca de uma parte do capital do negócio.



**Capital de Risco** é um instrumento que consiste no financiamento pela via de participação temporária e minoritária, de uma Sociedade de Capital de Risco (SCR) no capital social da empresa, ié, utilizada para apoiar negócios para posterior saída da operação.

# Financiamento- Recursos financeiros

## Sistemas de incentivos \*

São instrumentos da política económica, operacionalizados em quadros normativos, que definem condições de elegibilidade e formas de financiamento do investimento das empresas. Os sistemas de incentivos estão categorizados em programas de competitividade e programas regionais. Têm como objetivo apoiar a economia, nomeadamente através do tecido empresarial, contrariando a desigualdade de desenvolvimento regional no espaço europeu e estimulando os fatores de competitividade.

(\*)Fonte: [Portal dos Incentivos](#); [Portal da Gestão](#)

## FONTES DE FINANCIAMENTO

### Boas Práticas

#### Escolha do financiamento

A escolha do financiamento deve obedecer, desde logo, a uma regra de ouro: deve ser adequado ao investimento e à capacidade de reembolso, se aplicável, do negócio que o investimento está a financiar.

#### Adequação de financiamento

Procure o financiamento que melhor se adequa ao negócio.

Se o negócio apresenta mais risco é mais propício o financiamento de risco (capital de risco, *business angels*) do que o financiamento bancário.

Se o negócio é o desenvolvimento de um produto com características de comercialização global, numa primeira fase pode ser obtido financiamento para o arranque do negócio (desenvolvimento do produto), que pode ser complementado com sistemas de incentivos à internacionalização, na fase de internacionalização.

# Apoio legal ( Organismos, municípios, entidades financiadoras, assessorias técnicas, parceiros, ...)

Entidades que podem apoiar no processo de constituição da empresa e ao longo das suas diferentes fases.

<b>INFORMAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eurogabinetes</li><li>• Gabinetes de Apoio à Criação de Empresas – GACE</li><li>• Instituto Nacional de Estatística – INE</li><li>• Associações Empresariais</li></ul>
<b>APOIO TECNOLÓGICO E DE INSTALAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Centros Tecnológicos</li><li>• Centro de Empresas e Inovação</li><li>• Centros de Incubação Empresarial</li><li>• Ninhos de Empresas</li><li>• Instituto de Emprego e Formação Profissional – IEFP</li><li>• Câmaras Municipais</li></ul>

Fonte: <https://www.anje.pt>

# Apoio legal ( Organismos, municípios, entidades financiadoras, assessorias técnicas, parceiros, ...)

<b>FINANCIAMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bancos</li><li>• Sociedades de Capital de Risco</li><li>• Sociedades de Locação Financeira</li><li>• Sociedade de Desenvolvimento Regional</li><li>• Sociedade de Fomento Empresarial</li></ul>
<b>INCENTIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento – IAPMEI</li><li>• Instituto Financeiro de Apoio ao Desenvolvimento da Agricultura e Pescas – IFADAP</li><li>• Fundo de Turismo</li><li>• Instituto do Emprego e Formação Profissional – IEFP</li></ul>
<b>FORMALIDADES LEGAIS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Centros de Formalidade de Empresas</li><li>• Registo Nacional de Pessoas Colectivas – RNPC</li><li>• Cartórios Notariais</li><li>• Conservatória do Registo Comercial</li><li>• Repartições de Finanças</li><li>• Instituto para a Segurança, Higiene e Saúde e no Trabalho</li><li>• Centros Regionais da Segurança Social</li></ul>

Fonte: <https://www.anje.pt>

## Apoio legal ( Organismos, municípios, entidades financiadoras, assessorias técnicas, parceiros, ...)

### Infraestruturas de Apoio e Promoção do Empreendedorismo

**IAPMEI** – Agência para a Competitividade e Inovação, I.P., tem por missão promover a competitividade e o crescimento empresarial. <https://www.iapmei.pt/>

**BIC** – *Business and Innovation Centre* cujo objetivo principal é a criação de empresas inovadoras, geradoras de valor acrescentado e riqueza nas regiões onde se inserem, contribuindo para a redução das assimetrias entre as várias regiões comunitárias. <https://bic.seeu.edu.mk/>

BIC Alentejo – Sines Tecnopólo

BIC Beira Interior – CIEBI

BIC Cascais – DNA Cascais

BIC Coimbra – Instituto Pedro Nunes

BIC Minho – Oficina da Inovação

BIC Porto – NET

BIC Vale do Tejo – Tagusvalley



## Apoio legal ( Organismos, municípios, entidades financiadoras, assessorias técnicas, parceiros, ...)

### Infraestruturas de Apoio e Promoção do Empreendedorismo:

- **ANJE** – *Associação Nacional de Jovens Empresários* é uma associação, de direito privado e utilidade pública, que tem por objeto a reunião dos jovens empresários portugueses, com vista à satisfação de interesses comuns e ao desenvolvimento das suas atividades profissionais, nomeadamente nos aspetos da formação e informação. <https://www.anje.pt/wp-content/uploads/2019/09/Criacao-Empresas-v8-final.pdf>
- <https://www.iefp.pt/empreendedorismo>
- <https://eportugal.gov.pt/servicos/criar-uma-empresa-na-hora>
- [http://www.rcc.gov.pt/Directorio/Temas/ServicosCidadao/Paginas/Centros-de-Formalidades-de-Empresas-\(CFE\).aspx](http://www.rcc.gov.pt/Directorio/Temas/ServicosCidadao/Paginas/Centros-de-Formalidades-de-Empresas-(CFE).aspx)

## Apoio legal ( Organismos, municípios, entidades financiadoras, assessorias técnicas, parceiros, ...)

### Infraestruturas de Apoio e Promoção do Empreendedorismo:

- Escolas Tecnológicas
- Centros Tecnológicos (CT) <https://centrostecnologicos.gov.pt/>
- Institutos de Novas Tecnologias <https://www.uninova.pt/>
- Parques Tecnológicos Associação Portuguesa de Parques de Ciência e Tecnologia <https://web.tecparques.pt/>
- CACE - Centro de Apoio à Criação de Empresas <https://www.n-investportugal.pt/pt/centro-de-apoio-a-criacao-de-empresas-cace/>

## Apoio legal ( Organismos, municípios, entidades financiadoras, assessorias técnicas, parceiros, ...)

### Infraestruturas de Apoio e Promoção do Empreendedorismo

- Ninhos de Empresas <http://cdp.portodigital.pt/empreendedorismo/gae/empreendedorismo/financiamento/incubadoras-nichos-de-empresas>
- Centros de Incubação e Incubadoras - <https://www.rni.pt/component/content/feature>
- Associações de Business Angels <http://www.apba.pt/?lang=pt-pt>
- Sociedades de Capital de Risco (SCR) <https://www.pmeinvestimentos.pt/informacao-relevante/listas-de-sociedades-de-capital-de-risco>

## Acompanhamento e Controlo do Plano de Negócio

Finalmente para a construção de um bom do Plano de Negócios precisa-se de um planeamento financeiro, um **Plano Financeiro** típico terá projeções mensais de vendas e receita para os primeiros 12 meses. E, além disso, projeções anuais para os próximos cinco anos restantes...

O **Plano Financeiro** deve incluir:

- Balanço atual;**
- Projeções financeiras para 12 meses e anualmente até o ano 5;**
- Análise de “break even point” ( ponto de equilíbrio);**
- Projeções de “Cash Flow” (de fluxo de caixa/tesouraria);**
- Projeções de venda;**
- Receitas (Vendas) e Despesas (Custos)**
- Identificar fontes de financiamento ( e a análise detalhada do “retorno do investimento- ROI)**

# Acompanhamento e Controlo do Plano de Negócio



<https://www.youtube.com/watch?v=v-cs2vFYNWE&t=8s>



# Acompanhamento e Controlo do Plano de Negócio

## **Análise de Viabilidade do Negócio-conceitos fundamentais:**

- 1. Projeções de Vendas (Sales Forecast)**- As projeções de vendas são a base fundamental da componente quantitativa do plano de negócios e não devem ser uma série números resultado de “boas intenções”. As projeções têm 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...). Estas projeções deverão ser consistentes e ajustadas entre as atividades comerciais correntes da empresa: 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...

## Acompanhamento e Controlo do Plano de Negócio

- 2. Projeções de Cash Flow (Cash Flow Forecast)**- após a determinar as projeções das vendas, é possível calcular as projeções de cash-flow para o período do Plano de Negócios. A projeção de cash-flow vai possibilitar o cruzamento entre entradas e saídas de fluxos tesouraria provenientes 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). A preocupação com a previsão do cash flow tem a ver com alguns entradas e saídas (tesouraria) que poderão ser mais irregulares, criando desfasamentos (entre entradas e saídas tesouraria ), assim poder-se-á prever os possíveis desequilíbrios de tesouraria.

## Acompanhamento e Controlo do Plano de Negócio

3. **Projeção de Break-even (Break-even Forecast)**- um dos indicadores da viabilidade de um negócio é dada pela demonstração do “break-even point”, que ocorre quando o valor das receitas é igual à soma dos custos totais (fixos +variáveis), ou seja, é o ponto a partir do qual o negócio começa a ser viável e a dar lucro, isto é, começam a existir resultados operacionais positivos. Projeção dos **custos fixos** resulta dos pagamentos regulares, que não são afetados por mudanças de curto prazo do nível das vendas, ou seja que não se alteram com a quebra ou aumento da atividade. Incluem-se aqui rubricas como custos administrativos, rendas, taxas, pagamentos de juros de empréstimos. Projeção dos **custos variáveis** incluem pagamentos que variam tipicamente em proporção com o volume de vendas. Exemplos disto são custos com matérias – primas, energia...

(Nota: A decisão sobre se o custo da mão-de-obra é um custo fixo ou variável deve se feita consoante o tipo de negócio em questão).

## Acompanhamento e Controlo do Plano de Negócio

4. **Projeção Fundo de Maneio** é como uma “almofada” financeira que todas as empresas devem assegurar para que tenham capacidade de gerar liquidez, e assim garantir o pagamento de despesas e dívidas de curto prazo. Em termos financeiros, é apurado através da diferença entre o ativo e o passivo circulantes de uma empresa, ou seja, é a diferença entre os montantes que a empresa espera converter em dinheiro, a curto prazo, e os compromissos que tem de assumir nesse mesmo período.

A gestão de FM garante que a empresa tem disponibilidade financeira para cumprir uma com as suas obrigações, caso contrario, pode resultar em insolvência financeira. Uma gestão eficaz FM, permite às empresas ter capacidade de financiar o crescimento da atividade.

## Acompanhamento e Controlo do Plano de Negócio

O acompanhamento da consecução do plano de negócio, permite:

- **Avaliação do progresso:** permite avaliar o progresso da empresa em relação às metas estabelecidas, e identifica se a empresa está a avançar na direção certa e cumprindo as etapas planeadas.
- **Identificação de desvios:** no acompanhamento da execução do PN, é possível identificar desvios em relação às metas e aos resultados esperados, e isso permite uma análise das causas dos desvios e a tomada de medidas corretivas.
- **Tomada de decisões com base em dados:** O acompanhamento do plano de negócio fornece dados concretos e informações atualizadas sobre o desempenho da empresa. Isso permite uma tomada de decisão embasada em dados reais, em vez de suposições ou intuições.
- **Ajustes e melhoria contínua:** O acompanhamento do plano de negócio oferece a oportunidade de identificar áreas que necessitam de ajustes e melhorias, a empresa pode implementar mudanças, otimizar processos.



# ANEXOS

[FERRAMENTA AVALIAÇÃO PROJETOS 6 ANOS \(IAPMEI\)](#)

[FERRAMENTA AVALIAÇÃO PROJETOS 10 ANOS \(IAPMEI\)](#)

FONTE IAPMEI: <https://www.iapmei.pt>

**<LOGO EMPRESA>**

**<Nome da empresa>**

Ferramenta de Avaliação de Projetos de Investimento a 6 anos

**<Nome do Projeto>**

<Versão, Localidade, Data>




 IAPMEI

Cofinanciado por:



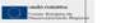
1. P&L (Demonstração de Resultados)						
<Nome do Projeto>	0	1	2	3	4	5
10 Vendas e Serviços prestados	-	-	-	-	-	-
11 Subsidios à Exploração	-	-	-	-	-	-
12 Variação nos Inventários da Produção	-	-	-	-	-	-
13 CMVAC	-	-	-	-	-	-
14 FSE	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!
15 Gastos com o Pessoal	-	-	-	-	-	-
16 Impairidade de Inventários (Perdas/Reversões)	-	-	-	-	-	-
17 Impairidade de Dívidas a Receber (Perdas/Reversões)	-	-	-	-	-	-
18 Outros Rendimentos	-	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!
19 Outros Gastos	-	-	-	-	-	-
<b>DA (Resultado antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos)</b>	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!
20 Gastos/Reversões de Depreciação e Amortização	-	-	-	-	-	-
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	-	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!
Juros e Gastos Similares Suportados	-	-	-	-	-	-
<b>EBT (Resultado Antes de Impostos)</b>	-	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!
Imposto	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!
IC	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!
Derrama Municipal	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!
<b>Resultado Líquido</b>	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!

Cofinanciado por:



1. P&L (Demonstração de Resultados)						
<Nome do Projeto>	0	1	2	3	4	5
Vendas e Serviços prestados	-	-	-	-	-	-
Subsidios à Exploração	-	-	-	-	-	-
Variação nos Inventários da Produção	-	-	-	-	-	-
CMVAC	-	-	-	-	-	-
FSE	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!
Gastos com o Pessoal	-	-	-	-	-	-
Impairidade de Inventários (Perdas/Reversões)	-	-	-	-	-	-
Impairidade de Dívidas a Receber (Perdas/Reversões)	-	-	-	-	-	-
Outros Rendimentos	-	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!
Outros Gastos	-	-	-	-	-	-
<b>(Resultado antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos)</b>	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!
Gastos/Reversões de Depreciação e Amortização	-	-	-	-	-	-
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	-	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!
Juros e Gastos Similares Suportados	-	-	-	-	-	-
<b>EBT (Resultado Antes de Impostos)</b>	-	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!
Imposto	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!
IC	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!
Derrama Municipal	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!
<b>Resultado Líquido</b>	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!

Cofinanciado por:

5. Fundo de Manuseio						
«Nome do Projeto»	0	1	2	3	4	5
<b>Necessidades de Fundo de Manuseio</b>	-	-	-	-	-	-
Clientes	-	-	-	-	-	-
Inventários	-	-	-	-	-	-
EDP (Estado e Outros Entes Públicos)	-	-	-	-	-	-
IVA	-	-	-	-	-	-
Outros créditos a receber	-	-	-	-	-	-
<b>Recursos de Fundo de Manuseio</b>	-	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!
Fornecedores	-	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!
EDP (Estado e Outros Entes Públicos)	-	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!
IRS	-	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!
IVA	0	0	0	0	0	0
TSTJ	-	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!
FCT	-	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!
Outros débitos a pagar	-	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!
<b>Fundo de Manuseio</b>	-	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!
<b>Variação Fundo de Manuseio</b>	-	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!
IVA	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!
IVA liquidado	-	-	-	-	-	-
IVA dedutível	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!



Co-financiado por:

COMPETE 2020  

4 Ráeios Financeiros						
«Nome do Projeto»	0	1	2	3	4	5
<b>1. Pós Financiamento</b>						
VAL (Valor atualizado Líquido)	#VALOR!	#VALOR!				
TIR (Taxa Interna Rentabilidade)	#VALOR!	#VALOR!				
Payback (Período de Recuperação de Capital)	#VALOR!	#VALOR!	anos			
Valor Residual (VR)	#VALOR!					
Valor da perpetuidade	#VALOR!					
<b>2. Pré Financiamento</b>						
VAL (Valor atualizado Líquido)	#VALOR!	#VALOR!				
TIR (Taxa Interna Rentabilidade)	#VALOR!	#VALOR!				
Payback (Período de Recuperação de Capital)	#VALOR!	#VALOR!	anos			
Valor Residual (VR)	#VALOR!					
Valor da perpetuidade	#VALOR!					
<b>3. Investidor</b>						
VAL (Valor atualizado Líquido)	#VALOR!	#VALOR!				
TIR (Taxa Interna Rentabilidade)	#VALOR!	#VALOR!				
Payback (Período de Recuperação de Capital)	#VALOR!	#VALOR!	anos			
Valor Residual (VR)	#VALOR!					

6. Ráeios Financeiros						
«Nome do Projeto»	0	1	2	3	4	5
<b>Valor da perpetuidade</b>	#VALOR!					
<b>Ponto Crítico (Anexo e seu critério definido em "Preço/rentar")</b>	0	1	2	3	4	5
<b>Total custos Fixos e Variáveis</b>	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!
<b>Total custos variáveis</b>	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!
Vendas anuais	-	-	-	-	-	-
Ponto Crítico de Vendas (valor)	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!
Margem de segurança (valor)	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!
<b>Ráeios Financeiros</b>						
<b>Recuperabilidade do Negócio</b>						
Margem Operacional	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!
Margem Líquida	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!
Recuperabilidade do Negócio	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!
<b>Atividade operacional</b>						
Turnover do ativo	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!
<b>Retorno</b>						
ROIC (Rentabilidade do Capital Investido)	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!
ROE (Rentabilidade do Capital Próprio)	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!
<b>Liquidez</b>						
Liquidez geral	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!
<b>Financiamento</b>						
Autonomia Financeira	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!
Endividamento	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!
Solabilidade	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!	#VALOR!

Co-financiado por:

COMPETE 2020  



***"O fim de um curso marca o começo de uma nova jornada. Use o conhecimento adquirido para construir seu caminho, alcançar seus sonhos e fazer a diferença no mundo."***

# Webgrafia/Bibliografia

- Alexandre Osterwalder & Yves Pigneur- Criar Modelos de Negócios – Leya D.Quixote
- Michel H. Montebello, Criação de valor para o cliente-Monitor
- Adriano Freire, Estratégia Sucesso em Portugal- Verbo
- Carlos Alberto Julio, A Arte Estratégia- Negócio Editora
- Peter S. Pande, Robert P. Neumann, Estraégia Seis Sigma- Qualitymark Editora
- Don E. Schultz & Beth E. Barnes, Campanhas Estraegias de Comunicação de Marca- Qualitymark Editora
- ANJE [https://www.anje.pt/wp-content/uploads/2019/09/GUIA-PRATICO\\_COMO-CRIAR-UMA-EMPRESA.pdf](https://www.anje.pt/wp-content/uploads/2019/09/GUIA-PRATICO_COMO-CRIAR-UMA-EMPRESA.pdf)
- IAPMEI <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo/Inovacao/Empreendedorismo/Documentos-Financiamento/ComoElaborarPlanodeNegocioGuiaExplicativo.aspx>