



criação de empresas

António Monteiro de Oliveira

Colecção Ferramentas para o Empreendedor



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu



Governo da República
Portuguesa



PROGRAMA OPERACIONAL EMPREGO,
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL
(POEFDS)



Ficha Técnica

Título: Manual Técnico do Formando: “Criação de Empresas”

Autor: António Monteiro de Oliveira

Colecção: Ferramentas para o Empreendedor

Impressão: Fevereiro de 2008

Produção Gráfica e Paginação: EduWeb

Edição: ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários e EduWeb

Promotor:  anje

Parceiro:  EduWeb

Co-financiado por: UNIÃO EUROPEIA - FUNDO SOCIAL EUROPEU , ESTADO PORTUGUÊS, POEFDS





Índice

6	INTRODUÇÃO
8	1. AVALIAR AS OPÇÕES
9	1.1. Avaliar as características pessoais como criador de empresas
9	1.1.1. Perfil de um empreendedor
10	1.1.2. Auto Avaliação
14	1.1.3. Criação do “Retrato do Negócio”
15	1.2. O processo de criação da própria empresa
15	1.2.1. Criar a empresa
17	1.2.2. Motivos de fracasso e factores de sucesso de um negócio
18	1.2.3. Encontrar Oportunidades de Negócio
20	1.3. Adquirir uma empresa através da opção de Franchising
20	1.3.1- A alternativa de Franchising
21	1.3.2. O Relacionamento entre as Partes- Franchisador/Franchisado
22	1.3.3. A Marca
25	2. O PLANO ESTRATÉGICO
26	2.1. Fases do Plano estratégico
28	2.1.1. A análise estratégica
32	2.1.2. Planeamento e formulação
34	2.1.3. Aplicação da estratégia
34	2.1.4. Avaliação e controlo
34	2.2. Análise do posicionamento competitivo da empresa
34	2.2.1. Análise dos concorrentes
35	2.2.2. Análise dos grupos estratégicos
36	2.2.3. Análise de segmentação de mercados
36	2.2.4. Atractividade dos segmentos de mercado
36	2.2.5. Análise de carteiras de negócios
37	2.3. Caracterização das Capacidades Estratégicas da Empresa
37	2.3.1. Auditoria de recursos
38	2.3.2. Análise da cadeia de valor
41	2.3.3. Adequação da cadeia de valor ao posicionamento competitivo
42	2.3.4. Controlo de eficácia de utilização de recursos
43	2.3.5. Análise financeira
43	2.4. O Balanced Scorecard e a Criação de Empresas
47	2.4.1. Perspectiva Financeira
50	2.4.2. Perspectiva de Clientes
52	2.4.3. Perspectiva de Fornecedores
53	2.4.4. Perspectiva dos Processos Internos
55	2.4.5. Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

60	3. O PLANO DE MARKETING
61	3.1. Princípios e objectivos do marketing
62	3.2. O Desenvolvimento das Variáveis de Marketing
62	3.2.1.O mercado
63	3.2.2.A Segmentação do mercado
63	3.2.3.O consumidor
65	3.2.4. A pesquisa de mercados
66	3.3. O Desenvolvimento do Marketing-Mix
66	3.3.1. Produto
66	3.3.2. Preço
68	3.3.3.Distribuição
69	3.3.4. Comunicação
71	3.4. O Plano de Marketing
76	4. ASPECTOS JURÍDICOS E FISCAIS
77	4.1. Apoio Legal
78	4.2. Constituição legal da sociedade
82	4.3. Proteger a ideia de negócio
82	4.4. Proceder à averiguação das questões fiscais
86	5. ASPECTOS CONTABILÍSTICO-FINANCEIROS
87	5.1. Conceitos Fundamentais de Análise Financeira
87	5.1.1. Análise Financeira
87	5.1.2. Triângulo Fundamental da Análise Financeira
88	5.1.3. Análise dos Ciclos
89	5.1.4. Do Balanço Patrimonial ao Novo Modelo de Balanço
91	5.1.5. Do Fundo de Maneio às Necessidades de Fundo de Maneio
92	5.2. Conceitos de Estrutura de Capitais
93	5.2.1. Custo Médio Ponderado do Capital
94	5.2.2. O Prémio de Risco
94	5.3. Conceitos de Rendibilidade: Análise do Ponto Crítico de Vendas
95	5.3.1. Ponto Crítico de Vendas em Quantidade
95	5.3.2. Ponto Crítico de Vendas em Valor
100	6. O PROJECTO DE INVESTIMENTOS
103	6.1.Descrição do negócio
103	6.1.1.Informação Pessoal
106	6.1.2. Forma jurídica
109	6.1.3.Apresentação do negócio
111	6.2.Análise do mercado
111	6.2.1.Pesquisa de mercado
114	6.2.2. Plano de marketing
119	6.3. Estudo económico-financeiro
121	6.3.1 Plano de Exploração Previsional
129	6.3.2 Plano de Investimentos



136	6.3.3 Demonstração da Conta Estado e Outros Entes Públicos
136	6.3.4 Plano Financeiro e de Financiamento
142	6.3.5 Análise da Viabilidade Económica e Financeira
143	6.3.6 Demonstrações de Resultados Previsionais
144	6.3.7 Balanços Previsionais
148	7. A ANÁLISE DE VIABILIDADE
149	7.1. Viabilidade Estratégica
149	7.2. Viabilidade Económica e Financeira
150	7.2.1 Métodos de Análise de Viabilidade
152	7.2.2. Vantagens e Inconvenientes dos Métodos
153	7.3. Análise de Sensibilidade
156	CONCLUSÃO
157	LINKS ÚTEIS
158	BIBLIOGRAFIA
160	GLOSSÁRIO

Introdução

Iniciar um negócio próprio e tornar-se empreendedor pode ser o princípio de uma grande e fascinante aventura para qualquer pessoa.

Contudo, esta deve ser uma decisão bem pensada e fundamentada no estudo de todas as potenciais implicações que estão associadas ao papel de empreendedor.

Ser empreendedor, por oposição a empregado por conta de outrem, implica aceitar os prós e os contra inerentes à criação de um negócio próprio. Se é verdade que ser empreendedor pode permitir uma maior realização pessoal, usufruir de uma maior liberdade, independência e criatividade, também é verdade que ser empreendedor significa prescindir de um ordenado certo no fim do mês, de benefícios vários, trocando, assim, uma vida de maior segurança, por uma vida caracterizada por incertezas e riscos. Quando se opta por se ser empreendedor, não existem garantias. Ganhar ou perder, ter sucesso ou insucesso depende, em grande medida, da própria pessoa, da sua capacidade para agir correctamente.

Assim, será importante determinar, numa primeira fase, até que ponto as características pessoais de um indivíduo, bem como as suas motivações e qualificações, são ou não adequadas ao papel de empreendedor. Apesar de os empresários apresentarem, todos eles, características, aptidões e temperamentos diferentes, pode ser útil para um indivíduo, “candidato” a empreendedor, responder honestamente a um questionário que lhe permita identificar se possui ou não algumas das aptidões necessárias ao início de um negócio próprio.

Caso o indivíduo entenda que a criação de um negócio é uma decisão acertada, deve, então, dar início a um conjunto de etapas nesse sentido.

A decisão deve ser baseada na análise sistemática das suas diferentes componentes, de forma a assegurar o cumprimento do conjunto de condições que minimizem o risco envolvido.

O objectivo deste manual é contribuir e dotar o futuro empresário com as competências fundamentais para uma tomada de decisão consciente e fundamentada acerca da viabilidade ou não do seu projecto.

Todavia, um empreendedor deve antes de mais questionar-se a si próprio. Deve efectuar uma avaliação pessoal tendente a identificar qual o tipo de negócio que melhor se adequa às suas características. Para isso, é necessário recolher várias informações, nomeadamente, quanto aos motivos existentes para a criação de um negócio próprio (dinheiro, criatividade, liberdade ou outros motivos), às aptidões e qualificações pessoais apresentadas, ao montante de capital a investir, se está em causa venda de produtos ou a prestação de serviços, entre outras.

Só depois se deve preocupar com a análise do mercado, com a identificação de potenciais clientes, potenciais concorrentes, níveis de preços praticados, localizações disponíveis e adequadas. Com a elaboração de um plano de investimento, que permita identificar as necessidades de capital necessárias e com o seu faseamento.

A etapa seguinte prende-se com a legalização do negócio. Esta envolve, antes de mais, a definição da estrutura empresarial pretendida, seguindo-se a obtenção das licenças e autorizações necessárias para a abertura do negócio e início de actividade. Para que a empresa possa iniciar a sua actividade pode ser, ainda, necessário contratar outro tipo de serviços, tais como seguros, contabilidade, entre outros.

Posteriormente, deve ser assegurado o financiamento do negócio quer através de capitais próprios, empréstimos pessoais, ajudas familiares, hipotecas ou poupanças e de capitais alheios.

A sistematização de todas estas questões materializa-se no Plano de Negócios. Esta é a sua principal e mais importante característica: estruturar a forma de pensar e de questionar se uma boa ideia pode ser ou não um bom negócio.

Claro que o empreendedor pode optar por diversas formas de negócio alternativas à criação de raiz. Uma opção é iniciar e manter um negócio a partir de casa. Esta é uma opção fácil, conveniente e barata que permite, muitas vezes, conciliar uma actividade profissional com a vida familiar. Muitos empreendedores têm optado por esta via, enquanto outros apenas o fazem numa fase inicial da actividade de negócio, enquanto existem restrições de capital.

Outra opção para dar início a uma actividade como empreendedor pode passar pela aquisição de um franchising ou pela aquisição de um negócio já estabelecido. Estas opções podem apresentar algumas vantagens, na medida em que o empreendedor pode usufruir, neste caso, de uma marca de sucesso ou de um conceito de negócio já estabelecidos e com notoriedade no mercado, o que permite reduzir algum do risco inerente à abertura de um negócio. Por outro lado, a opção pelo franchising permite ao empreendedor evitar todo um conjunto de erros que normalmente se cometem quando se inicia uma actividade empresarial. No caso do franchising, o franchisado paga ao franchisador uma comissão pelo direito de conduzir um negócio, utilizando o seu nome e os seus métodos e recebe deste as instruções necessárias para gerir o negócio, beneficiando do seu apoio, treino e publicidade.

Mas independentemente da modalidade escolhida deve SEMPRE ser elaborado um Plano de Negócios, claro que ajustado à realidade específica de cada situação concreta e tendo presente que a sua construção se baseia, num processo de previsão assente em pressupostos e, portanto, não é garantia de sucesso.

Um empreendedor de sucesso será aquele que apesar de seguir o seu Plano de Negócio, é suficientemente flexível e criativo, para se adaptar às alterações do mundo que o rodeia.



criação de empresas

CAPÍTULO 1

Avaliar as opções

Objectivos

No final deste capítulo o formando deverá ser capaz de:

- Discriminar as suas características pessoais como criador de empresas;
- Distinguir as fases do processo de criação de uma empresa;
- Descrever a alternativa de franchising.



1.1. Avaliar as características pessoais como criador de empresas

O empreendedor tem sido alvo de imensos estudos nas últimas décadas, inclusive hoje em dia muitos Estabelecimentos de Ensino e Instituições que promovem acções de formação, oferecem cursos nesta área específica de criação de empresas e empreendedorismo. Portanto já se sabe um pouco mais do que é necessário para aperfeiçoar as qualificações de um empreendedor que pretende alcançar mais sucessos que insucessos.

Caso deseje criar uma empresa, irá encontrar neste curso, as qualificações básicas para ser um empreendedor de sucesso, assim como os seus atributos.

Além disso poderá analisar o seu potencial e saber quais as áreas a melhor. Por fim nesta primeira parte, irá aprender a criar um mapa de oportunidades de negócio.

1.1.1. Perfil de um empreendedor

Em primeiro lugar iremos definir o conceito de empreendedor¹ e só depois está apto para continuar o estudo a que se propõe, ou seja, como adquirir mais competências para criar uma empresa.

O empreendedor é alguém que se especializa no julgamento da tomada de decisões, relativas à coordenação de meios escassos no mercado².

- *O empreendedor é alguém*; por outras palavras, o empreendedor é a pessoa, não a equipa, ou a comitiva, ou a organização. Apenas os indivíduos podem tomar decisões, os grupos corporativos, apenas chegam às decisões através da agregação de votos. Os indivíduos numa comitiva tomam decisões estratégicas para influenciarem outros a votarem neles.
- *que se especializa*; qualquer pessoa está envolvida na tomada de decisões, numa altura ou noutra, mas isto, não a torna um especialista. O especialista desenvolve a sua função, para seu próprio benefício mas também para beneficiar outros.
- *no julgamento da tomada de decisões*; o conceito de escolha é central na teoria económica. O julgamento de uma decisão ocorre quando indivíduos diferentes partilham os mesmos objectivos e sob as mesmas circunstâncias, podem tomar diferentes decisões. A diferença ocorre porque eles têm diferentes percepções da situação devido a terem diferente acesso à informação, ou interpretarem-na de maneira diferente. A diferença entre eles não é apenas quantitativa, no sentido em que leva mais tempo, ou envolve um gasto maior de recursos, para tomar a mesma decisão, mas também qualitativa, uma vez que a decisão tomada foi de facto diferente.

¹ Definição extraída da Dissertação de Mestrado “Políticas de Promoção do Espírito Empresarial: Levantamento e análise” (Alípio, 2007)

² Definição adaptada do Original “an entrepreneur is someone who specializes in taking judgmental decisions about the coordination of scarce resources”(Casson ,2002:20)

- *relativas à coordenação*; coordenação é um conceito dinâmico, oposto a alocação que é um conceito estático. O conceito de coordenação leva-nos a dizer que o empreendedor é um agente de mudança: ele não está preocupado apenas com a manutenção dos meios (alocados) existentes, mas com o seu melhoramento.
- *de meios escassos no mercado*; Mises, diz-nos que os meios, sendo escassos, serão primeiramente destinados à consecução dos fins mais altamente valorados e apenas depois à satisfação das restantes necessidades, que são menos urgentemente sentidas.

Ou seja, o empreendedor é aquele que tem uma vocação genuína, para descobrir e avaliar a oportunidade de lucro, empreendendo um comportamento consciente para a aproveitar.

Depois de muita pesquisa, conseguimos resumir as qualidades típicas de um perfil de vencedor:

- apetência para gerar desafios;
- apetência para correr riscos;
- capacidade para resolver problemas;
- necessidade constante de status;
- gozam de resistência física;
- grande nível de autoconfiança;
- necessidade de satisfação pessoal.

Portanto, por outras palavras, podemos dizer que os empreendedores são pessoas inconformadas que procuram constantemente novos desafios, tendem a ser pensadores de longo alcance e concentram os seus esforços mais em visões prospectivas do que em problemas imediatos. Sabem correr riscos, não têm medo de ir em frente, contudo optam por riscos calculados e por vezes não excessivos. Além disso são líderes inatos e normalmente são eles que identificam os problemas e as suas possíveis soluções que se tornam em oportunidades de negócio.

Os empreendedores geralmente gostam de ser reconhecidos socialmente pelas obras que fazem, e na sua maioria têm muita energia trabalhando por períodos longos e contínuos. Além disso são indivíduos que acreditam nas suas capacidades e lutam para controlarem os seus próprios destinos.

Por fim podemos dizer que são motivados por uma necessidade de satisfação pessoal, o que por vezes dificulta a sua integração em grandes empresas, pois não podem controlar totalmente os projectos onde estão envolvidos.

1.1.2.Auto Avaliação

Hoje em dia existem muitos testes para avaliar as competências pessoais do indivíduo, uns mais criteriosos outros mais descontraídos. Quanto ao perfil do empreendedor, sugerimos a aplicação de um teste muito simples da ANJE que apresentamos em seguida.

Teste as suas competências como empreendedor!

Teste do Empreendómetro 3

Avalia as tuas competências de jovem empreendedor!

1. É uma pessoa com iniciativa própria?

- Sou, mas normalmente necessito do apoio de outra pessoa para dar o 1º passo. VALE 6
- Sou, quando não me pressionam. Não necessito de explicações para saber como ou quando tenho de começar. VALE 10
- Sou uma pessoa pouco dinâmica. Eu nunca tomo a iniciativa a não ser que seja obrigado. VALE 0

2. Como é o seu relacionamento com as outras pessoas?

- Normalmente tenho alguma dificuldade em me relacionar com outras pessoas. VALE 0
- Adoro pessoas. Estabeleço rapidamente um bom relacionamento com elas. VALE 10
- Gosto de me relacionar com as outras pessoas, mas demoro algum tempo a consolidar uma relação social. VALE 6

3. Sabe liderar?

- Normalmente consigo convencer as pessoas a fazer as coisas, quando as supervisiono. VALE 6
- Normalmente consigo convencer a maior parte das pessoas a concordar comigo sem muita dificuldade. VALE 10
- Normalmente imponho as minhas ideias sobre os subordinados. VALE 0

4. É capaz de assumir responsabilidades?

- Sou capaz, mas prefiro que outras pessoas assumam as responsabilidades. VALE 6
- Gosto de assumir responsabilidades, desde que não impliquem grandes riscos. VALE 0
- Gosto de assumir responsabilidade e de cumpri-las até o fim. VALE 10

³ Fonte: ANJE-Associação Nacional de Jovens Empresários. http://www.anje.pt/academia/media/teste_do_empreendedor.htm

5. Considera-se uma pessoa organizada?

- Gosto de estruturar as minhas ideias num plano de acção antes de começar. Geralmente sou eu que dou as orientações.VALE 10
- Sou uma pessoa organizada, mas se as coisas não se complicarem muito desisto.VALE 6
- Normalmente faço as coisas à medida que elas vão aparecendo.VALE 0

6. Como é a sua relação com o trabalho?

- Não sou nenhum fanático do trabalho.VALE 0
- Gosto de trabalhar mas reajo mal à pressão e ao stress.VALE 6
- Acho que trabalhar é um mal necessário. Cumpro com as minhas obrigações.VALE 10

7. É capaz de tomar decisões?

- Sim, quando disponho de bastante tempo para isso. VALE 6
- Normalmente sou rápido a decidir, e geralmente decido correctamente.VALE 10
- Não gosto de tomar decisões. Prefiro que outras pessoas as tomem por mim. VALE 0

8. Considera-se uma pessoa persuasiva?

- Eu procuro ser, mas às vezes faltam-me argumentos.VALE 6
- Sim. Tenho grande capacidade de persuadir as outras pessoas.VALE 10
- Sim. Tenho uma personalidade agressiva que me permite impor as minhas ideias.VALE 0

9. Considera-se uma pessoa persistente?

- Sim, quando me decido a fazer uma coisa, não à nada que nada me impeça.VALE 10
- Sim, mas quando as coisas começam a correr mal, deixo de insistir.VALE 0
- Eu geralmente termino o que começo. VALE 6

10. Costuma anotar e registrar informações?

- Não considero importante anotar nem registrar nada, normalmente tenho uma boa capacidade de memória. VALE 0
- Sim, mas entendo que é mais importante fazer o trabalho do que perder tempo com papelada. VALE 6
- Considero que anotar e registrar informação é um mal necessário. VALE 10

Pronto ...

100 pontos

Excelente. Uma pontuação perfeita. Você é um empreendedor nato. Se não estiver no momento à frente do seu próprio negócio, deve definitivamente começar um - quanto mais cedo melhor. Terá provavelmente um futuro repleto de sucessos.

91 - 99 pontos

Muito bom. Você definitivamente tem o que é necessário para ser bem sucedido num negócio próprio. Não hesite, o caminho para o sucesso nos negócios está aberto.

72 - 90 pontos

Bom. Tem as qualidades de um empreendedor de sucesso, mas com alguns pontos fracos. Será capaz de suprir os seus pontos fracos, investindo na formação ou aprendendo com alguém que tenha experiência.

40 - 71 pontos

Satisfatório. As perspectivas de sucesso para um negócio próprio são questionáveis. Tem alguns pontos fracos que podem obscurecer seus traços positivos. Se mesmo assim quiser continuar com seus planos, certifique-se que vai reunir todas as suas capacidades. Encontrará sérias adversidades no seu percurso empreendedor.

40 pontos ou menos

Insatisfatório. Infelizmente não possui o perfil necessário para ser empreendedor. Aposte na sua valorização das suas competências pessoais e profissionais!

Contudo o seu sucesso como empreendedor por conta própria não depende de um factor isolado mas sim de vários aspectos que implicam competências fundamentais em várias áreas tais como, finanças, marketing, vendas, desenvolvimento de produtos e serviços, publicidade e promoção, contabilidade e gestão de pessoal para além do planeamento do negócio.

Portanto sugerimos que faça uma análise às suas próprias capacidades, ou seja identifique os pontos fortes e os pontos fracos, e posteriormente aperfeiçoe os aspectos que considera menos positivos, com o objectivo de obter sucesso nos empreendimentos que deseja levar em frente.

Neste sentido indicamos outros testes, designadamente:

- Teste as suas competências para adquirir ou criar conhecimentos ⁴
- Teste as suas competências para motivar os seus colaboradores ⁵
- Teste as suas competências como líder ⁶
- Teste as suas competências para construir uma carreira de sucesso ⁷

1.1.3.Criação do “Retrato do Negócio”

Para escolher o negócio que se adequa às suas necessidades pessoais, deverá em primeiro lugar, analisar o produto, serviço ou a sua combinação, que tem em mente. Portanto comece por uma ideia base e vá dando corpo a essa ideia. Para formalizar o processo de início, terá de criar um retrato inicial do negócio, que irá mais tarde ser a estrutura do seu plano de negócios. Este apresenta o tipo de negócio que pretende criar e um conjunto de questões que poderá não ter as respostas todas no preciso momento em que se encontra. Este deverá ser um documento dinâmico, pois à medida que for adquirindo mais contacto com a ideia poderá actualizá-lo, para que ele reflectia exactamente o que pensa do negócio.

Apresentamos em seguida uma listagem das ONZE QUESTÕES a considerar neste “Retrato do Negócio”:

1. Quais os produtos/serviços que pensa oferecer?
2. Quais são os seus clientes?
3. Quais são os pontos fortes dos seus produtos/serviços?
4. Quais são os pontos fracos dos seus produtos/serviços?
5. Qual a procura do mercado?
6. Quais as vantagens e desvantagens da localização do seu negócio?
7. Qual é o tipo de equipamento e existentes que precisa para o 1º ano?
8. Qual é a sua inovação? Ou seja, os consumidores preferem o seu produto/serviço porquê?

⁴ Fonte: <http://aeiou.expressoemprego.pt/scripts/indexpage.asp?headingID=2244>

⁵ Fonte: <http://aeiou.expressoemprego.pt/scripts/indexpage.asp?headingID=2247>

⁶ Fonte: <http://aeiou.expressoemprego.pt/scripts/indexpage.asp?headingID=2344>

⁷ Fonte: <http://aeiou.expressoemprego.pt/scripts/indexpage.asp?headingID=2242>

9. Como irá promover os seus produtos/serviços?
10. Como irá financiar o seu investimento inicial e as operações de tesouraria do 1º ano?
11. Possui as competências técnicas e de gestão necessárias para iniciar o seu negócio? Ou terá de subcontratar especialistas? Em que áreas?

1.2. O processo de criação da própria empresa

Iremos nesta parte aprofundar os seus conhecimentos, no sentido de saber quais os motivos que conduzem ao sucesso ou fracasso dos negócios. Serão apresentadas formas de encontrar novas ideias, assim como aperfeiçoar as que já definiu.

1.2.1. Criar a empresa ⁸

Segundo Bygrave (1995), podem observar-se quatro grandes fases no processo de criação de uma empresa:

- i. A ideia, ou seja, a identificação da oportunidade;
- ii. Decisão de avançar;
- iii. Implementação;
- iv. Crescimento.

A fase inicial do processo de criação de empresas - o reconhecimento da oportunidade - é um dos aspectos da função empresarial mais críticos, sendo talvez um dos processos mais complexos de estudar, porque só pode ser identificado quando já aconteceu, sendo por vezes difícil precisar quando.

Casson (2003), salienta a importância da informação no estímulo à actividade empresarial:

- i. A informação acerca das oportunidades de lucro precisa de ser sintetizada a partir de diferentes fontes;
- ii. A família é uma fonte de informação muito potente. A natureza e a extensão da família, as suas ligações, influenciam as oportunidades que estão disponíveis para o empreendedor;
- iii. O feedback da informação referente às actividades realizadas no passado, é crucial para o sucesso da empresa.

Portanto, assim que o empreendedor esteja convencido de que o negócio tem potencialidades e existe viabilidade pessoal, surge a decisão de avançar. Nesta fase, o empreendedor "negoceia" com o mercado, a sua mudança de estado, sendo fundamentais para esse processo de negociação os factores exógenos (insatisfação, perda de emprego, motivação, grau de envolvimento e risco), os factores intrínsecos (educação, idade e sexo), e os factores da envolvente (concorrência, recursos disponíveis, política orçamental, legislação e incubação, entre outros).

⁸ Definição extraída da Dissertação de Mestrado "Políticas de Promoção do Espírito Empresarial: Levantamento e análise" (Alípio, 2007)

É talvez na negociação que mais se faz sentir, o peso cultural, do nosso país, no acesso à função empresarial. Se a cultura for favorável, o indivíduo será incentivado a avançar mas, se não o for, rapidamente serão evidenciados um conjunto de dificuldades e de avisos que, num ápice, o levarão a desistir ou a atrasar o processo de criação da nova empresa.

Após a decisão de avançar, inicia-se o processo de implementação, onde surgem novas características pessoais necessárias ao indivíduo, e um ambiente favorável à concretização da empresa. Casson (2003), refere que as aptidões de comunicação, são essenciais nesta fase.

Depois de criada a empresa, é fundamental o seu crescimento, sem o qual não estará terminado o processo. Nesta fase, emerge a importância de uma nova dimensão - a organizacional - que, em conjunto com a pessoa e a envolvente, será determinante para a sustentabilidade do negócio.

Casson (2003) salienta as seguintes aptidões do empreendedor:

- i. as táticas de negociação são muito importantes na estratégia empresarial;
- ii. as aptidões organizacionais do empreendedor, também são muito importantes. No processo de crescimento há uma altura em que a informação é tanta que o empreendedor tem de delegar. Muitos empresários necessitam de especialistas, contudo ele por vezes tem dificuldade em recrutá-los, além disso tem dificuldade em verificar a qualidade do seu trabalho. Estas situações podem por vezes levar à falência da empresa. Portanto a uma dada altura o empresário tem de decidir se deve encorajar a delegação através do seu próprio julgamento dos recursos ou através de regras. Esta delegação permitirá uma informação fiável e a motivação dos trabalhadores. Em muitos casos a eficiência apela à descentralização, mas o empresário tem de estar preparado para um investimento considerável;
- iii. a inovação nos produtos é uma das formas mais importantes da função empresarial. Sendo o elemento chave a versatilidade que geralmente é obtida através de um design multi-facetado. A versatilidade do produto é essencialmente um conceito do marketing, pois o produto tem muitas funções e é difícil especificar, e requer consideráveis aptidões para o promover;
- iv. Não basta ter boas aptidões para promover os produtos e boa abordagem comercial, é essencial, controlar as existências e a qualidade.

O processo da criação da empresa, da ideia ao crescimento, é dinâmico, sendo constituído por fases de avanço e recuo, integrando dúvidas e alterações e, muitas vezes, avança devido a acontecimentos pontuais e exógenos. A evolução deste processo é influenciada por um sistema de variáveis que interagem entre si e influenciam o resultado final (Russel, 1997).

Por outro lado, é raro, a ideia original manter-se constante ao longo do tempo, sem sofrer quaisquer alterações ao longo do processo. Esta perspectiva é sustentada, por exemplo, por Drucker (1985b), o qual constatou que quando uma nova empresa tem sucesso, muitas vezes tal não acontece no mercado-alvo original, nem com os produtos ou serviços originais.

Em consequência, a maioria dos empreendedores não tem sucesso com a realização da sua ideia original. Este facto justifica-se pela evolução dinâmica do negócio (antes e após a criação da empresa).

Drucker (1985a) apresenta a inovação e o empreendedorismo quer como uma prática quer como uma disciplina, optando por se focalizar nas acções do empreendedor por oposição à psicologia e temperamento do empreendedorismo. Inclusive considera que todas as organizações, incluindo as instituições de acção social, devem tornar-se empreendedoras para sobreviverem e prosperarem numa economia de mercado.

Em suma, pode concluir-se definindo a sociedade como um processo (ou seja, uma estrutura dinâmica) de tipo espontâneo (ou seja, não desenhado conscientemente por ninguém); muito complexo, pois é constituído por milhões e milhões de pessoas com uma infinita variedade de objectivos, gostos, avaliações e conhecimentos práticos, todos eles em contínua alteração; de interacções humanas (que são basicamente relações de intercâmbio que frequentemente se materializam em preços monetários e se efectuam sempre de acordo com normas, hábitos ou pautas de conduta), movidas e impulsionadas todas elas pela força da função empresarial, que constantemente cria, descobre e transforma informação ou conhecimento, ajustando e coordenando de forma competitiva os planos contraditórios dos seres humanos, e tornando possível a vida em comum de todos eles com um número e uma complexidade e riqueza de matizes e elementos cada vez maiores (Huerta de Soto, 2005).

1.2.2. Motivos de fracasso e factores de sucesso de um negócio

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

Motivos de fracasso de negócios de dimensões reduzidas:

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

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

Lista de factores de sucesso do negócio:

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

• Como desenvolvê-los:

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

5. Deverá procurar sempre formas novas de motivar a sua equipa assim como ministrar os melhores planos de formação.

1.2.3. Encontrar Oportunidades de Negócio

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

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

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

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

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

- as opções de negócio de acordo com a sua importância;
- as competências básicas para assegurar o sucesso de cada oportunidade;
- o nível de competências básicas que possui para assegurar o sucesso de cada oportunidade. Deverá comparar com o item anterior;
- indique o nível de importância de cada competência em relação às opções de negócio que escolheu.

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

TIPO DE CRITÉRIO	OPORTUNIDADE ALTA	OPORTUNIDADE BAIXA
Quanto ao Mercado		
Necessidade do mercado:	Encontrada	Desconhecida
Clientes:	Conhecido o seu perfil e a sua dimensão	Desconhece-se a sua dimensão e perfil
Concorrência:	indústria emergente	Muita concorrência
Margem bruta:	40%-50%	<15%
Quanto aos indicadores de vantagem competitiva		
Custos de Produção:	Muito baixos-normais	Normais – altos
Custos de Marketing:	Muito baixos-normais	Normais – altos
Custos de Distribuição:	Muito baixos-normais	Normais – altos
Grau de controlo sobre:		
Preço:	Moderado-alto	Pobre
Custos:	Moderado-alto	Pobre
Fornecedores:	Moderado-alto	Pobre
Canais de distribuição:	Moderado-alto	Pobre
Tecnologia:	Tem-se ou pode adquirir-se	Não se tem
Factores de Inovação:	Presentes	Ausentes
Localização:	Fácil acesso, com estacionamento, etc..	Má
Equipa de gestão:	Competente, com experiência	Sem experiência
Rede de contactos:	Ampla e acessível	Fraca ou inexistente
Quanto aos indicadores financeiros		
Lucro líquido:	10%-15%	<5% das vendas
Obtenção do ponto morto:	Antes dos 3 primeiros anos	Depois do terceiro ano
Retorno do investimento:	25% ou mais ao ano	<15% ao ano

Por fim, sugerimos a leitura de um livro ⁹ com 80 histórias reais de homens e mulheres que reinventaram a sua profissão, quebraram preconceitos económicos considerados indestrutíveis e demonstraram que as iniciativas de desenvolvimento sustentável não são fantasias de ecologistas utópicos mas antes empresas que funcionam.

⁹ “80 Homens para mudar o mundo”, Sylvain Darnil/Mathieu Le Roux., Ambar, 2006.

¹⁰ Texto extraído do Guia de Franchising da ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários, elaborado por Mónica Pires da Silva.

1.3. Adquirir uma empresa através da opção de Franchising ¹⁰

Este tema foi elaborado com o intuito de contribuir para o esclarecimento e informação de todos os que pensam enveredar pelos negócios de franchising, em particular os jovens empresários, que têm nos seus horizontes iniciar e desenvolver actividades neste âmbito e que, muitas vezes, na tentação de ingressarem no mundo dos negócios e deslumbrados com as cadeias de franchising conhecidas e com uma marca consolidada, ignoram e desconhecem o conteúdo que deve estar subjacente a este tipo de contratos, bem como as cláusulas que dele devem constar. Não basta, por isso, ter iniciativa e capacidade empreendedora se não houver uma informação pré-contratual elucidativa da forma de funcionamento de um contrato de franchising.

1.3.1- A alternativa de Franchising

Nos últimos anos as actividades de franchising têm aumentado significativamente. Tal deve-se ao facto de estarmos em presença de um negócio com enorme flexibilidade, na medida em que está ao serviço de todos os sectores económicos. Por outro lado, os negócios em franchising são extremamente aliciantes e apelativos ao potencial empresário, uma vez que a força da imagem de marca, sendo uma evidência dos nossos dias, torna o risco mais limitado do que o habitual na criação de um negócio deste tipo. Além disso, por detrás destes negócios há sempre uma experiência acumulada, um know-how adquirido o que dá algumas garantias de sucesso ao potencial empresário.

Um processo desta natureza deve implicar um acompanhamento permanente de um jurista entendido na matéria tendo em vista um auxílio nas negociações do contrato, porque há cláusulas susceptíveis de negociação. É essencial ter em consideração que este tipo de contratos não está regulamentado no nosso regime jurídico, pelo que há liberdade contratual entre as partes e uma margem de negociação, desde que dentro dos limites da lei e dos princípios da boa-fé.

Pese embora todos estes factos favoráveis, o empresário que está a pensar investir num negócio em franchising, deverá ponderar alguns aspectos fundamentais antes de tomar a decisão final. Desde logo, é essencial:

1. Fazer uma auto-análise do seu perfil, enquanto gestor do investimento, o qual tem, necessariamente, que possuir para além da capacidade de investimento e de gestão do negócio, também tem de ter vocação e demonstrar empenho na concretização do mesmo;

2. Recomenda-se, igualmente, que a decisão de avançar para um negócio com estas características seja feita de forma prudente e gradual, procedendo-se a um estudo de mercado, decidindo-se o local onde se vai implantar o negócio, como também definindo-se qual é o potencial cliente;

3. Avaliar o nível de vida da população é, também, um factor a considerar uma vez que o tipo de produtos e/ou serviços a prestar deverá ter como elemento determinante o rendimento do público – alvo, isto é os locais onde é economicamente lucrativo abrir um ponto de venda. Por isso, é frequente avançar-se, inicialmente, para a criação de uma loja piloto cujo objectivo principal é o de testar e provar a validade do conceito do negócio antes do início do processo de contratação de franchisados e da própria rede.

Em resumo, o sucesso de um negócio deste tipo implica uma selecção dos franchisadores visando a criação de uma rede franchisada devidamente estruturada. O factor de multiplicação da rede passa necessariamente por uma definição da área de concessão a licenciar, constituindo um factor determinante de sucesso na planificação da rede. A avaliação do mercado potencial, bem como a determinação do consumidor e mercado alvo, são essenciais para o desenvolvimento da empresa. Por outro lado, deverá proceder-se à determinação da área de influência vital da unidade franchisada - tipo e à definição das condições e dos locais em que é economicamente lucrativo abrir um novo ponto de venda. São estes factores que permitem avaliar a dimensão da rede e o número de unidades a franquiar que conduzem à comercialização do franchising.

A zona de exclusividade é outro ponto fundamental no âmbito do contrato de franchising, devendo estar devidamente identificada no contrato de franchising. O território da exclusividade é um aspecto onde, habitualmente, há margem para negociar. O grau de protecção territorial conferido ao franchisado deve ser proporcional ao montante de investimentos que este tem de suportar. Logo, o grau de exclusividade garantido ao franchisado serve, também, para garantir a recuperação dos investimentos suportados pelo franchisado. Esta cláusula, consagrada a favor do franchisado, tem uma função económica.

Se o franchisador deixar em aberto no contrato a possibilidade de conceder uma franquia concorrente, na mesma zona onde se desenvolve a sua actividade, tal diminui consideravelmente a sua potencial clientela, na medida em que a sua capacidade de atrair clientela e manter a clientela ficam reduzidas a metade.

1.3.2. O Relacionamento entre as Partes- Franchisador/ Franchisado

O sucesso de um negócio em regime de franchising passa, igualmente, pela selecção de franchisadores tendo em vista a criação de uma rede franchisada devidamente pensada e estruturada.

Será essencial para o empresário/ franchisado definir as regras e clarificar responsabilidades junto do franchisador antes de optar por um negócio com estas características. Isto porque o empresário/ franchisado quando integra uma rede de franchising depende da experiência acumulada do franchisador, da notoriedade da marca e da própria rede, o que condiciona muitas vezes a sua capacidade negocial.

O franchisador concede o direito de exploração de uma empresa (conceito de negócio) e estabelece o dever de o franchisado, aquando do uso, respeitar o conceito definido para a empresa e de assumir a título de contrapartida financeira o pagamento de direitos de entrada e possíveis royalties.

O Know-How transmitido e concedido pelo franchisador garante ao franchisado o seu uso e fruição, mas responsabiliza-o, também, pela sua utilização, uma vez que este último deverá sempre salvaguardar os conhecimentos adquiridos e nunca transmiti-los, nem divulgá-los a redes concorrentes, isto quer durante os períodos pré-contratual, contratual e pós-contratual. Assim, verificamos que a subjacente ao negócio de franchising há princípios a acautelar, devendo as partes respeitar a conservação da identidade e reputação comuns da rede, bem como agir sempre com lealdade e boa-fé, privilegiando o contacto, diálogo e negociação directas na resolução de eventuais conflitos. E uma vez que estamos na presença de um contrato de natureza atípica, isto é não regulamentado, deverá haver uma maior preocupação em estabelecer cláusulas precisas e elucidativas das regras de funcionamento do mesmo.

Resumindo, existe um fim comum entre franchisador e francheado, o qual passa por organizar a forma de colocação no mercado dos bens ou serviços fornecidos. Estamos, por isso, em face de uma actividade concertada e de total cooperação, na medida em que ambas as partes participam nos resultados obtidos. O Francheado através da percepção do lucro e o franchisador não só através do recebimento de royalties, mas também beneficiando da própria valorização da imagem de marca. E esta cooperação passa, também, pela transmissão de saber – fazer (Know-How) do franchisador ao francheado, o que permite à marca atingir uma notoriedade e manter uma reputação.

Num contrato de franchising há, por isso, o envolvimento de duas partes, o franchisador e o francheado o que implica a existência de direitos e obrigações para cada uma delas. Assim, também num negócio desta natureza é preciso que o contrato seja explícito e que as cláusulas que vão servir para o seu correcto funcionamento sejam claras, que as condições em que o mesmo se vai processar, nomeadamente, a previsão de uma possível rescisão do contrato estejam devidamente acauteladas. É essencial que aquilo que foi acordado e prometido entre as partes esteja previsto no contrato, como também é imprescindível que o local onde vai explorar o franchising esteja devidamente identificado no âmbito do contrato.

Um contrato de franchising deve, também, incluir as condições de pagamento, não só ao nível dos encargos fixos (direitos de entrada, royalties), como também no que diz respeito às mercadorias.

1.3.3. A Marca

No âmbito de um contrato de franchising, a marca constitui um dos elementos postos à disposição dos francheados, uma vez que esta constitui um dos sinais que agrega maior número de clientela e que tem maior impacto no mercado e junto do consumidor, em particular. Uma marca bem estruturada e com um conceito bem definido são factores que constituem uma garantia de êxito comercial para eventuais francheados. O facto de, nos últimos anos haver um avanço considerável ao nível da defesa dos consumidores, faz com que para estes haja uma necessidade crescente em sentir segurança na obtenção de produtos e/ou serviços e em conhecer os mesmos.

Para o consumidor, o sistema pode trazer notável qualidade, garante homogeneidade porque sabe que será tratado como se estivesse a lidar com o próprio franchisador. Assim, o consumidor pode beneficiar de produtos de maior qualidade a preços mais reduzidos. Por outro lado, existe um factor de multiplicação dos pontos de venda de produtos e prestação de serviços, o que constitui uma vantagem para o consumidor, na medida em que aumenta o seu leque de opções.

A salvaguarda da imagem de marca deve constituir uma preocupação permanente da rede, na medida em que o mau comportamento de um dos elementos repercute-se negativamente nos outros francheados e, conseqüentemente reflectir-se-à no consumidor. Neste sentido, qualquer francheado tem o direito de exigir ao franchisador que reaja e actue para salvaguarda da imagem de marca, sob pena de a mesma se desvalorizar.

Síntese

Iniciar um negócio próprio e tornar-se empreendedor pode ser o princípio de uma grande e fascinante aventura para qualquer pessoa. Contudo, esta deve ser uma decisão bem pensada e fundamentada no estudo de todas as potenciais implicações que estão associadas ao papel de empreendedor.

Assim, será importante determinar, numa primeira fase, até que ponto as características pessoais de um indivíduo, bem como as suas motivações e qualificações, são ou não adequadas ao papel de empreendedor.

O empreendedor pode optar por diversas formas de negócio alternativas à criação de raiz. Uma opção é iniciar e manter um negócio a partir de casa. Esta é uma opção fácil, conveniente e barata que permite, muitas vezes, conciliar uma actividade profissional com a vida familiar. Muitos empreendedores têm optado por esta via, enquanto outros apenas o fazem numa fase inicial da actividade de negócio, enquanto existem restrições de capital.

Outra opção para dar início a uma actividade como empreendedor pode passar pela aquisição de um franchising ou pela aquisição de um negócio já estabelecido. Estas opções podem apresentar algumas vantagens, na medida em que o empreendedor pode usufruir, neste caso, de uma marca de sucesso ou de um conceito de negócio já estabelecidos e com notoriedade no mercado, o que permite reduzir algum do risco inerente à abertura de um negócio. Por outro lado, a opção pelo franchising permite ao empreendedor evitar todo um conjunto de erros que normalmente se cometem quando se inicia uma actividade empresarial. No caso do franchising, o franchisado paga ao franchisador uma comissão pelo direito de conduzir um negócio, utilizando o seu nome e os seus métodos e recebe deste as instruções necessárias para gerir o negócio, beneficiando do seu apoio, treino e publicidade.

Exercícios

Escolha a opção correcta nas seguintes perguntas:

1. Um empreendedor vencedor geralmente:

- a. tem apetência para gerar desafios e apetência para correr riscos;
- b. não confia nos outros;
- c. é um líder ditador;
- d. não gosta de trabalhar muitas horas.

2. Segundo Bygrave (1995), podem observar-se grandes fases no processo de criação de uma empresa, indique quais são?

- a. A ideia, Decisão de avançar; Implementação e Crescimento.
- b. Ideia, Oportunidade, Decisão; e Implementação.
- c. Ideia, Decisão; e Crescimento
- d. Ideia, Implementação e Expansão.

3. O que é um Franchisado?

- a. Empresa que compra o direito para abertura de uma loja/ unidade individual
- b. Empresa que vende o direito para abertura de uma loja/ unidade individual
- c. Empresa que aluga o direito para abertura de uma loja/ unidade individual
- d. Empresa que diz quais são os seus direitos na abertura de uma loja/ unidade individual

4. O que é um franchisador?

- a. Empresa que recebe os direitos de utilização da marca.
- b. Empresa que não apoia a comercialização da marca.
- c. Empresa que não possui a experiência e os conhecimentos de exploração.
- d. Empresa que concede os direitos de utilização da marca e exploração da mesma através da transferência de toda a sua experiência e conhecimentos para terceiros



criação de empresas

CAPÍTULO 2

O Plano Estratégico

Objectivos

No final deste capítulo o formando deverá ser capaz de:

- Definir o conceito de análise estratégica a sua importância e as fases no processo de criação de empresas.
- Identificar os factores exteriores à empresa que mais directamente vão influenciar o negócio em que esta estará envolvida.
- Analisar as capacidades estratégicas da empresa em termos de recursos e aptidões com base no conceito de cadeia de valor.
- Definir a técnica da análise SWOT.
- Definir o conceito de Balanced Scorecard no âmbito da criação de empresas.



2. O Plano Estratégico

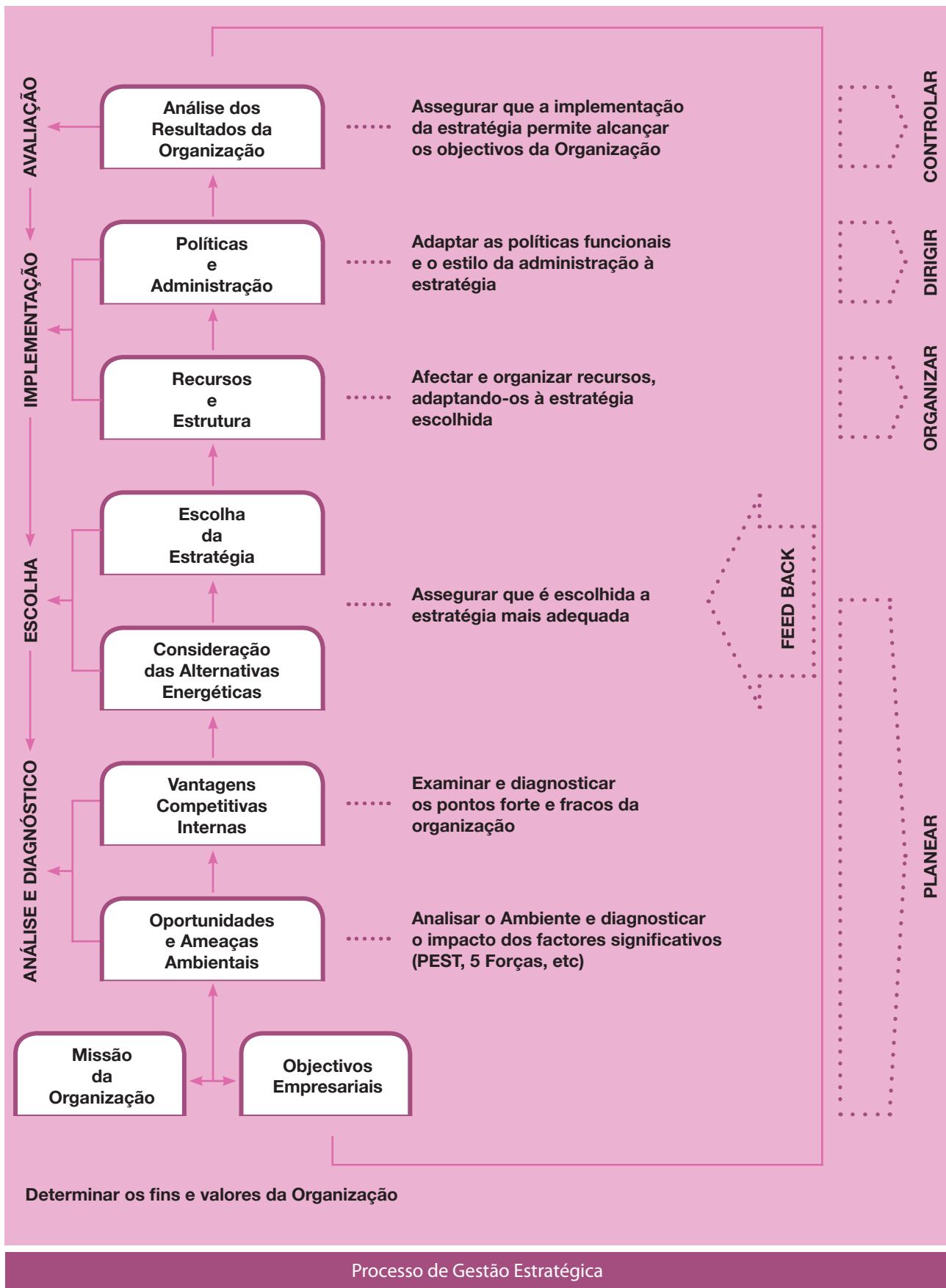
2.1. Fases do Plano Estratégico

Definir a estratégia empresarial é de fundamental importância no processo de criação de empresas, porque permite conhecer as características do mercado em que se quer actuar e alinhar a visão com os valores e a missão. Além disso permite conceptualizar o plano de trabalho: O que fazer, como fazer e onde deve ser feito, as premissas básicas de trabalho e a afectação de recursos.

Existem quatro fases principais para desenvolver um plano estratégico:

1. A análise estratégica;
2. O planeamento e formulação das estratégias a aplicar;
3. A aplicação da estratégia;
4. A avaliação e controlo para reconduzir a estratégia da empresa durante o plano de execução.

Esquemáticamente:



2.1.1. A análise estratégica

A Análise estratégica é o primeiro estudo que um empreendedor deve realizar. É com base nesta metodologia que se passa da ideia à concretização ou não do projecto, garantindo-lhe o enquadramento, a fundamentação e a sustentabilidade desejada a um projecto de sucesso. Em termos metodológicos a análise estratégica tem como objectivo identificar as condicionantes externas e internas do projecto da empresa a criar e caracterizá-las de acordo com a influência e com o impacto esperado. Ao longo desta análise denominada TOFA (trunfos, oportunidades, fraquezas e ameaças), ou, na linguagem anglo-saxónica, SWOT analysis (strengths, weaknesses, opportunities, threats) deve estar sempre presente que as influências que decorrem das condicionantes externas são classificadas como Oportunidades se o seu impacto é favorável ao projecto e como Ameaças se o seu impacto é desfavorável ao projecto. As influências que decorrem das condicionantes internas são classificadas como trunfos se o seu impacto é favorável ao projecto e como fraquezas se o seu impacto é desfavorável ao projecto.

		Factores Internos	
		Trunfos	Fraquezas
Factores Externos	Oportunidades	FO	fO
	Ameaças	FA	fA

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

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

Valores	Características
Recursos humanos	Os recursos humanos escolhidos têm as competências necessárias para alcançar os objectivos fixados a curto e longo prazo? Como irá coordenar e motivar o pessoal? Qual é o nível de empenhamento esperado para cada pessoa?
Recursos financeiros	Qual é a rentabilidade esperada? Qual é o sistema de controlo orçamental? Qual é a liquidez da empresa? Qual é a sua fonte de financiamento?
Produtos / serviços	Os produtos ou serviços apresentam factores de inovação? Qual é a opinião do cliente quanto à relação preço qualidade dos produtos que deseja oferecer? Qual é o serviço pós-venda que deseja utilizar?
Estrutura da Organização	Irá utilizar uma estrutura funcional, descentralizada ou centralizada? Quais os níveis hierárquicos que irá ter? Qual os sistema de comunicação interna que irá usar?

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

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

Para efectuar a análise externa da empresa a criar deve ter em atenção dois tipos de análise:

- Análise do macro ambiente, e poderá utilizar o método da análise PEST;
- Análise do sector de actividade em que concorre, para tal iremos apresentar as “5 Forças de Porter” como metodologia adoptar.

2.1.1.1. Análise PEST

Nesta análise identificar-se-ão os factores exteriores à empresa que mais directamente vão influenciar os negócios em que esta estará envolvida. Nesse sentido far-se-á a avaliação, em termos gerais, das condicionantes Político-legais, Económicas, Sociais e Tecnológicas, ou seja a *análise PEST*.

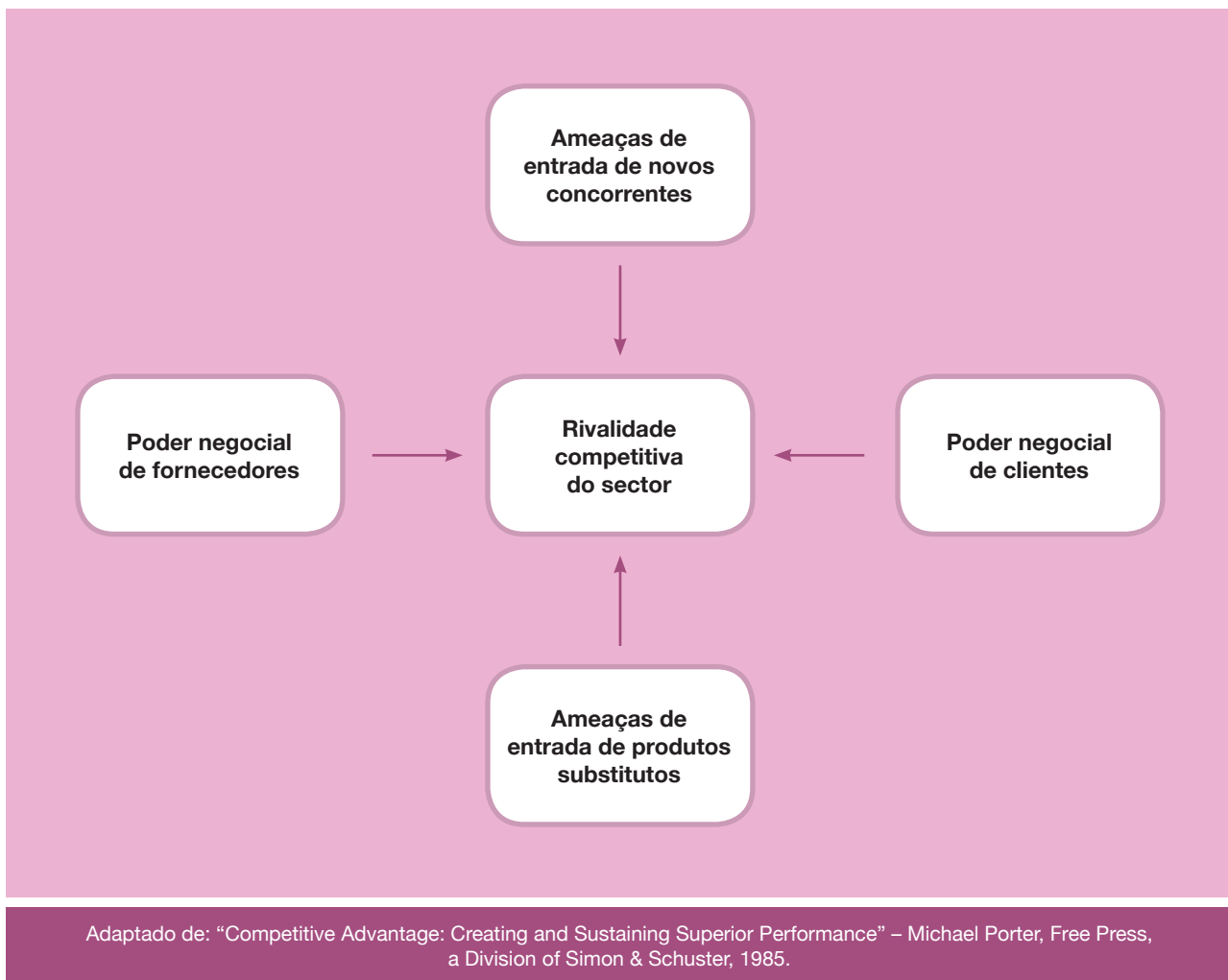
- **P-Factores Político-legais:** legislação específica, legislação concorrencial, legislação laboral, legislação ambiental, etc..
- **E-Factores Económicos:** Análise da conjuntura, taxas de juro, liquidez da economia, desemprego, rendimento disponível, etc..
- **S-Factores Sociais:** evolução demográfica, migrações, distribuição do rendimento, mobilidade na pirâmide social, mudanças no estilo de vida, atitudes relativamente ao trabalho e ao lazer, movimentos de defesa do consumidor, movimentos ambientalistas, movimentos de defesa das minorias, níveis de educação, etc..
- **T-Factores Tecnológicos:** novas descobertas e desenvolvimentos, velocidade de transferência tecnológica, taxas de obsolescência, políticas de qualidade, certificações de qualidade, apoios a investigação, esforço governamental e das empresas para desenvolvimento tecnológico, etc..

2.1.1.2. Modelo das 5 Forças de Michael E.Porter

Além dos aspectos ambientais de carácter mais amplo, a empresa é influenciada por um conjunto de interferências externas mais imediatas. A análise do ambiente competitivo tem como objectivo avaliar as influências que mais directamente podem afectar a capacidade de organização e de esta se posicionar de forma eficaz relativamente aos seus concorrentes.

O instrumento a usar é o modelo das Cinco Forças de Porter. Este modelo permite, analisar a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, que determina a capacidade de gerar lucros.

Esquemáticamente:



Poder de clientes e fornecedores

Os clientes e fornecedores têm efeitos similares sobre o sector na medida em que restringem a sua liberdade estratégica influenciando, portanto, a margem de lucro "típica". Contudo, nem todas as empresas são igualmente afectadas, dado que, diferentes tipos de fornecedores e clientes influenciarão os vários concorrentes de maneiras diferentes.

Far-se-á uma análise diferencial entre a empresa e os seus concorrentes relativamente ao poder dos fornecedores e dos clientes e verificar-se-á em que medida as condições que se passa a indicar se verificam.

O poder dos fornecedores é elevado se:

- For dominado por poucas empresas.
- Os custos de mudança entre os fornecedores são elevados.
- A marca é importante.
- Representa uma ameaça de integração a montante.
- Vendem um produto que seja muito importante para o negócio do cliente.

O poder dos clientes será elevado quando:

- Há uma concentração dos clientes.
- Os montantes por eles adquiridos são elevados.
- Têm acesso a fornecedores alternativos.
- O custo do bem ou serviço adquirido é uma percentagem importante na sua estrutura de custos.
- Constituem uma ameaça de integração a jusante.

Ameaça de entrada de novos concorrentes

A ameaça de recém-chegados, a política governamental e outras barreiras à entrada devem ser analisadas com o objectivo de conseguir adoptar medidas de resposta para se proteger ou para as enfrentar.

Apresentamos em seguida, algumas barreiras à entrada no mercado:

- Economia de escala;
- Acesso a canais de distribuição;
- Vantagens custo independentes da dimensão (e curva de experiência);
- Legislação, regulamentos e incentivos governamentais;
- Diferenciação percebida do produto;
- Necessidades de capital;
- Normas de segurança, sobre contaminação e do produto;
- Limites ou impedimentos à entrada numa indústria;
- Necessidades de licenças.

Ameaça de produtos substitutos

A ameaça de entrada de produtos substitutos pode assumir as várias formas de seguida tipificadas:

- Possibilidade de substituição dos produtos da empresa por outros em termos funcionais;
- Alteração de processos torna o produto supérfluo;
- Produtos que competem pela mesma disponibilidade pela despesa do comprador;
- Capacidades dos compradores dispensarem o produto.

O foco de análise será a natureza do impacto estratégico dos substitutos actuais ou potenciais para a empresa e/ou para os seus concorrentes:

- Limitações do preço máximo;
- Risco de obsolescência do produto da empresa;
- Alteração do valor percebido do produto da empresa;
- Facilidade de mudança por parte do cliente;
- Possibilidade de redução do risco por inovação, cativação de clientela, e activação de custos de mudança;
- Complementaridade com outros produtos.

Rivalidade concorrencial

A rivalidade entre os concorrentes é determinada pelos quatro factores anteriores e, ainda, pelos seguintes factores específicos:

- Equilíbrio de forças entre os concorrentes;
- Quotas relativas de mercado;
- Taxa de crescimento do mercado;
- Predominância de custos fixos na estrutura de custos típica;
- Descontinuidades nos possíveis aumentos de capacidade;
- Diferenciação e importância das várias marcas;
- Risco de aquisição dos pequenos concorrentes pelos maiores;
- Existência de barreiras elevadas à saída.

Os factores anteriores servem, por um lado, de check-list e, por outro, para ajudar a identificar as forças críticas que condicionam o sector e a criação da própria empresa, isto é, pela resposta às seguintes questões:

- Quais as forças chave, que condicionam a competitividade e a rivalidade?
- Quais as forças subjacentes (nomeadamente identificadas na análise macro ambiental) que condicionam as forças chave?
- Qual a verosimilhança de mudança nas várias forças e como?
- Qual a posição dos vários concorrentes e da própria empresa relativamente a essas forças, quais as suas forças e fraquezas relativamente a elas?
- O que pode a empresa fazer para influenciar essas forças? Criar barreiras? Aumentar o seu poder relativamente a compradores e fornecedores? Diminuir a sua exposição à sua concorrência?

2.1.2. Planeamento e formulação

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

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

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

A *missão* de uma empresa é mais específico do que a visão. A missão descreve os produtos, serviços, o perfil dos clientes, as actividades de negócio presentes e futuras e a direcção que a empresa pretende tomar (*Por exemplo: ser a empresa líder na comunicação, da Península Ibérica, em seis meses*).

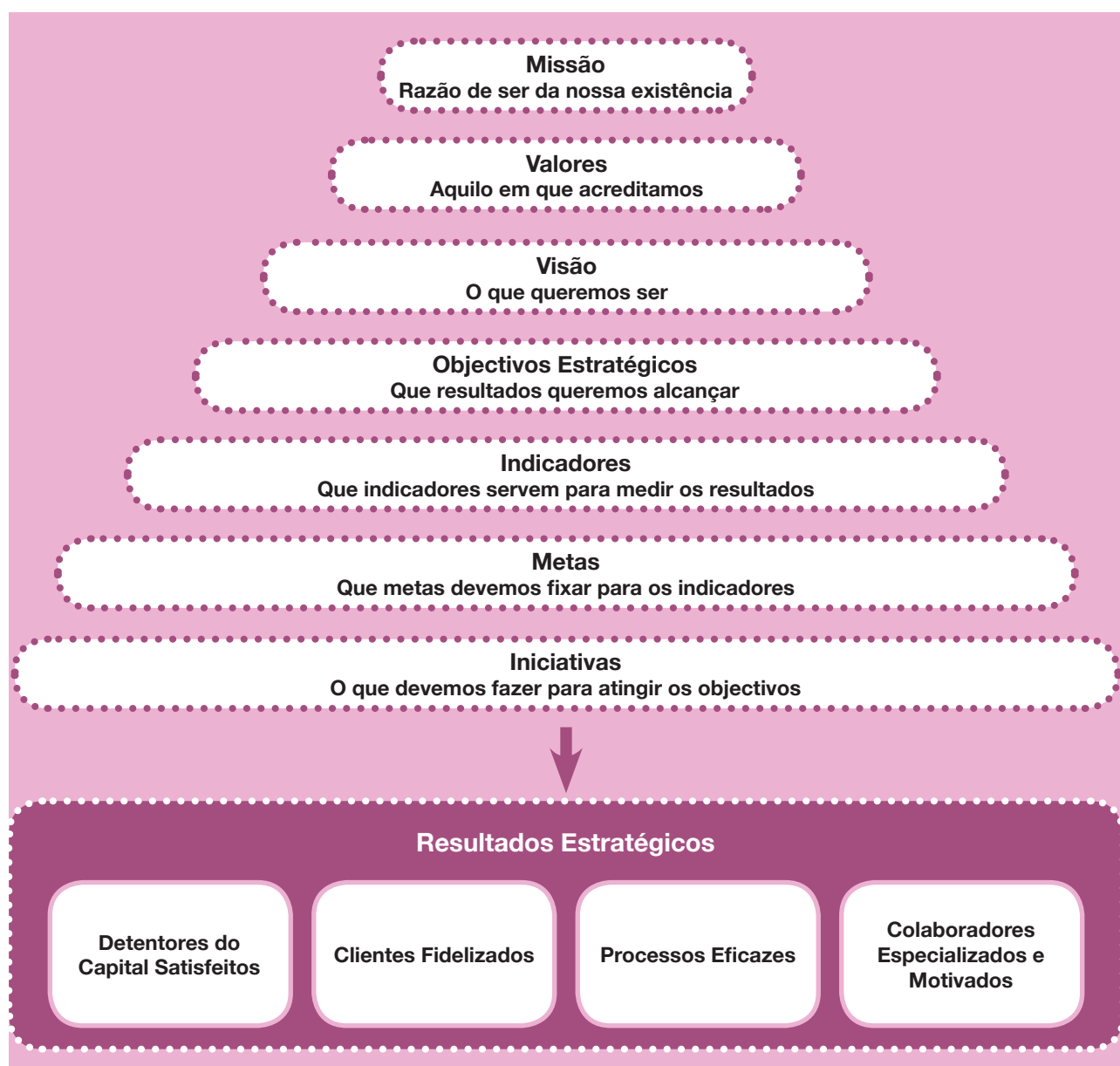
Portanto, a declaração de missão inclui as perspectivas dos seus promotores quanto ao tipo de produtos, definidos em termos funcionais, demográficos e geográficos.

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

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

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

A visão, os valores, a missão, e os objectivos da empresa são os conceitos básicos para a definição de uma empresa e estruturam-se do seguinte modo:



Adaptado de: "Putting the Balanced Scorecard to Work" – Robert Kaplan e David Norton, Harvard Business Review, September/October 1993.

Agora chegamos ao ponto de formular a nossa estratégia, ou seja quais são os passos a seguir para alcançar as metas e objectivos de acordo com a missão da empresa que definimos.

2.1.3. Aplicação da estratégia

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 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.

2.1.4. Avaliação e controlo

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

2.2. Análise do posicionamento competitivo da empresa

A análise das secções anteriores forneceu indicações quanto aos factores chave que afectam o *posicionamento estratégico da empresa*. Os factores assim identificados serão utilizados na presente secção para identificar a posição competitiva da própria organização.

São utilizados quatro tipos de instrumentos analíticos:

- Análise dos concorrentes;
- Análise dos grupos estratégicos;
- Análise de segmentação de mercados, e análise da sua atractividade;
- Análise de carteiras de negócios.

2.2.1. Análise dos concorrentes

A análise dos concorrentes, visa a análise competitiva entre a empresa e as empresas concorrentes, na

sequência de identificação dos factores ambientais chave e das forças competitivas chave identificados. Para isso é necessário caracterizar a posição e o impacto estratégico de cada um dos concorrentes:

- Quais os seus mercados alvo?
- Quais as suas aspirações estratégicas?
- Quais os seus objectivos, por exemplo, crescimento, rentabilidade, quota de mercado, etc?
- Quais os recursos em que é forte e em que é fraco?
- Tem uma estratégia actual aparente, qual?
- Quais os critérios de decisão estratégica?

Esta análise fornece indicações sobre o comportamento previsível dos principais competidores da empresa.

2.2.2. Análise dos grupos estratégicos

O principal objectivo é a identificação dos competidores mais directos e das bases da concorrência mais prováveis no futuro. Esta análise permite uma melhor compreensão das bases de rivalidade dentro de cada grupo e diferenças entre grupos e identificar a possibilidade de organização aceder a outros grupos ou de empresas de outro grupo a acederem ao seu.

Chama-se grupo estratégico ao conjunto de empresas concorrentes entre si que apresentam características estratégicas similares, que seguem estratégias semelhantes ou, que concorrem em bases semelhantes. Geralmente esses grupos podem ser identificados por um pequeno número de características chave, de entre as seguintes:

- Diversidade dos produtos ou serviços fornecidos;
- Cobertura geográfica;
- Número de segmentos servidos;
- Canais de distribuição;
- Número de marcas detidas;
- Esforço de marketing (despesas publicitárias, canais publicitários, força de vendas, etc.);
- Grau de integração vertical;
- Nível de qualidade;
- Posição quanto à inovação tecnológica;
- Capacidade de I & D em produtos ou processos;
- Investimento e posição quanto a redução de custos;
- Utilização de capacidade;
- Política de preços;
- Alavancagem;
- Estrutura accionista;
- Relacionamentos com grupos de influência;
- Dimensão.

2.2.3. Análise de segmentação de mercados

Os compradores existentes no mercado tendem a diferenciar-se em função das suas necessidades, da função para que adquirem o produto, da situação de compra, preferências, etc.

A segmentação de mercados visa possibilitar à empresa responder às diferenças que sejam relevantes em termos de efectivação da aquisição e sua repetição.

As bases para segmentação de mercados diferem para mercados de consumidores e para mercados industriais. Serão **critérios de segmentação dos compradores finais**, por exemplo:

- *Características dos intervenientes*: idade, sexo, raça, religião, nível de rendimentos, dimensão do agregado familiar, estágio no ciclo de vida, localização, estilo de vida, atitudes, etc.
- *Situação de aquisição ou utilização*: dimensão da compra, lealdade à marca, finalidade de uso, comportamento de compra, importância de compra, critérios de escolha.
- *Necessidades e preferências*: similitude entre produtos, preferências de preços, preferências de marca, características desejadas, preferências de qualidade, referências sociais, reflexão pós compra.

Serão **critérios de segmentação dos compradores institucionais ou industriais**, por exemplo:

- *Características da organização*: sector de actividade, localização, dimensão, tecnologia, rentabilidade, e situação financeira, gestão.
- *Situação de aquisição ou uso*: aplicação – função do produto/serviço comprado, importância da compra, essencialmente do produto/serviço, volume de compras, frequência de compra, procedimentos, critérios de escolha, canais.
- *Necessidades e preferências*: requisitos de desempenho do produto/serviço, assistência do fornecedor, preferências de marca ou fornecedor, características desejáveis, qualidade, serviço.

2.2.4. Atractividade dos segmentos de mercado

Do mesmo modo a que se aplicou a todo o sector, o modelo da estrutura competitiva para avaliar a atractividade/rivalidade, poderá ser aplicado para cada segmento de mercado. É de notar que as ameaças de entrada e produtos substitutos podem neste caso vir de concorrentes que se têm dirigido a outros segmentos.

2.2.5. Análise de carteiras de negócios

Serão aplicados às unidades homogéneas de negócio e produtos da empresa as chamadas matrizes de crescimento BCG (Boston Consulting Group) e atractividade de mercado, capacidade da unidade de negócios.

O objectivo da análise, é relacionar o ciclo de vida de vários produtos/negócios com o poder relativo da empresa/sua capacidade concorrencial nos respectivos segmentos, e ainda avaliar da capacidade das linhas de negócio maduras financiarem o desenvolvimento de negócios mais jovens ou menos bem posicionados, como é o caso de uma nova empresa.

2.3. Caracterização das Capacidades Estratégicas da Empresa

A análise das capacidades estratégicas da empresa é feita com referência aos mercados e segmentos alvo, à sua estrutura, e factores críticos de sucesso, tendo em conta o grupo estratégico em que a empresa se pretende integrar e aquele ou aqueles em que possivelmente desejará posicionar-se.

Proceder-se-á em primeiro lugar à avaliação dos recursos e competências que a empresa adquiriu no âmbito das suas estratégias anteriores.

É no entanto crucial que a postura estratégica futura não seja apenas determinada pelas capacidades anteriores e actuais pelo facto de elas, por “envelhecimento”, tenderem a afastar a empresa da trajectória estratégica adequada ao desenvolvimento. As capacidades históricas e actuais em consideração simultaneamente entrarão com os resultados da análise ambiental e missões da empresa.

A análise das capacidades da empresa em termos de recursos e aptidões será efectuada com base no conceito de cadeia de valor, proposto por Porter como instrumento apropriado à identificação do modo como as actividades da organização sustentam a sua vantagem competitiva estratégica. Visa-se obter uma boa compreensão das capacidades estratégicas da organização. Isso obriga, por um lado, a considerar as actividades desenvolvidas e as sinergias decorrentes da articulação entre elas e, por outro, a avaliar a quantidade e a qualidade de cada tipo chave de recursos, tais como edifícios, máquinas, pessoas e conhecimentos, disponíveis e disponibilizáveis, e o equilíbrio entre eles. Assim a análise será feita em quatro etapas:

- Auditoria de recursos – que consiste na identificação da quantidade e qualidade dos recursos à disposição de uma organização para apoiar as suas estratégias, incluindo aqueles que se localizam fora dela.
- Análise da cadeia de valor – vai além da auditoria de recursos e analisa o modo como os recursos são utilizados, controlados, e conectados no âmbito da sua utilização pelas actividades criadoras de valor ou facilitadoras dessa criação.
- Comparação – a avaliação da capacidade estratégica pode ser feita em termos de se verificar, se ela atinge o mínimo suficiente para responder aos factores críticos de sucesso, o que garantiria a sobrevivência, ou se exprime com uma superioridade comparativa. Essas comparações são normalmente feitas em termos históricos, em comparação com organizações similares e pela comparação com a(s) melhor(es) prática(s) conhecida no sector que está a ser analisado.
- Identificação dos factores chave – a identificação dos factores chave não deve ser feita por simples referência a uma check-list, mas antes, como um processo de sumarização das análises anteriores, incluindo aqui a análise do equilíbrio relativo entre actividades, entre recursos, e entre uns e outros.

2.3.1. Auditoria de recursos

Tem como objectivo uma primeira avaliação preliminar dos recursos disponíveis em termos de quantidade e natureza:

- Recursos físicos:
 - Quantidade.
 - Capacidade de produção.

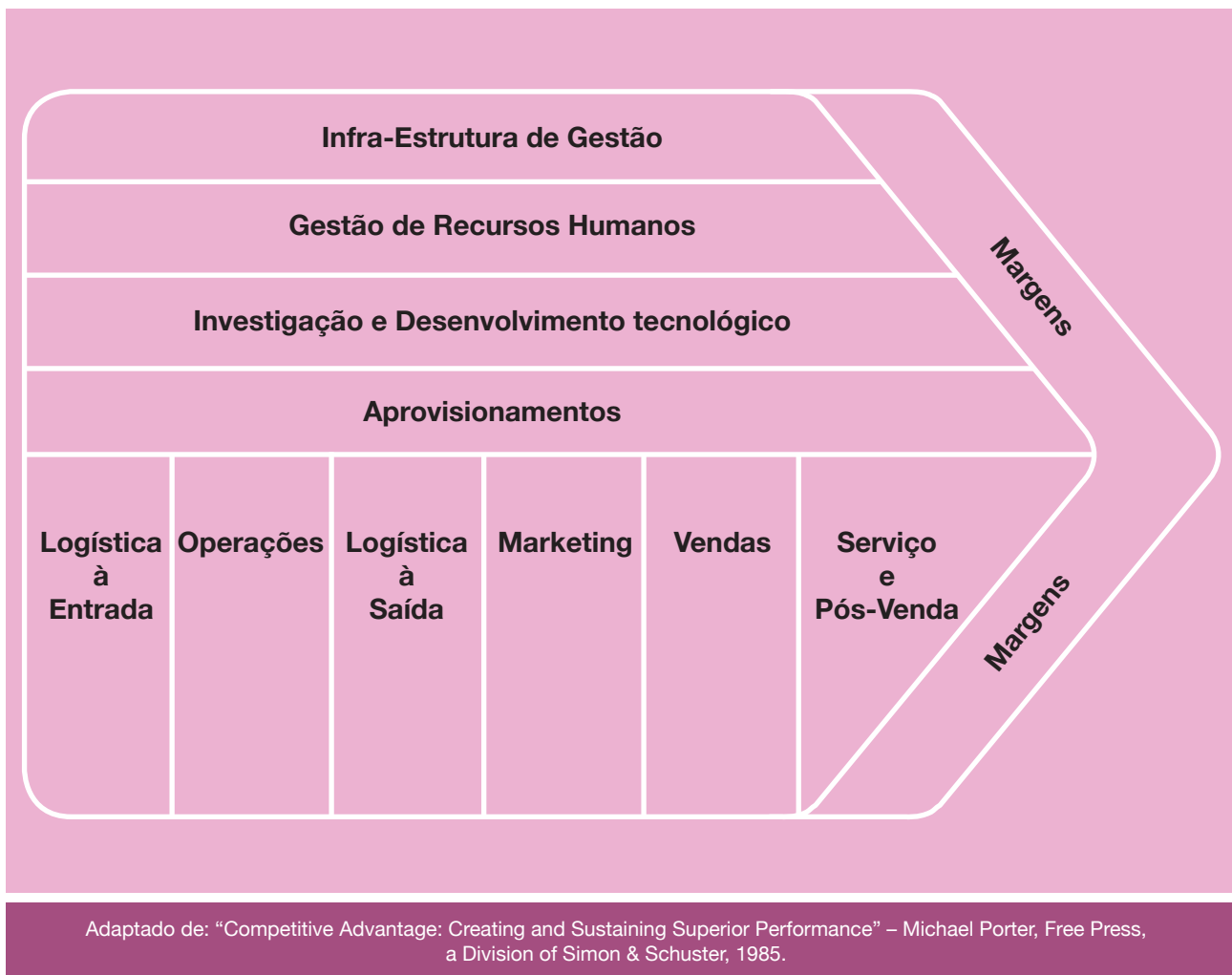
- Idade.
- Condições.
- Localização.
- Capacidades usadas e potenciais.
- Recursos humanos:
 - Descrição do número e tipos de qualificações e aptidões incluindo considerações quanto à adaptabilidade e potencial de desenvolvimento.
- Recursos financeiros:
 - A origem dos recursos.
 - A estrutura das aplicações.
 - O custo do capital.
 - A gestão do dinheiro.
 - O controlo dos devedores e credores.
 - A gestão das relações com os fornecedores de capitais.
- Intangíveis – muitas vezes são só considerados de forma difusa no valor da chave ou trespasse, mas os intangíveis não devem ser esquecidos porque podem constituir o melhor activo de uma empresa, é o caso:
 - Das marcas.
 - Dos contactos.
 - Da imagem.
 - Dos procedimentos e “modo de fazer”.

Na análise dos recursos devemos distinguir aqueles que são necessários para a empresa poder concorrer, daqueles que são suportes críticos das capacidades distintivas que lhe podem dar vantagem estratégica sustentável.

2.3.2. Análise da cadeia de valor

Enquanto as forças que determinam a atractividade de um sector são normalmente externas, na maioria dos casos não controláveis pela empresa, as actividades da sua cadeia de valor e estrutura de recursos constituem a base dos factores controláveis, conducentes à superioridade competitiva. A sua análise permitirá identificar os factores críticos de sucesso na busca da competitividade e compreender as acções necessárias ao desenvolvimento de competências distintivas nas quais se vai basear o sucesso do negócio. Por outro lado, o exame sistemático do modo como o negócio pode atingir uma vantagem competitiva duradoura não se pode limitar a tomar a sua actividade como um todo, é necessário desagregá-la em parcelas que permitam identificar todas as funções necessárias à criação de valor.

Esquemáticamente:



O conjunto das actividades acima esquematizado constitui aquilo que Porter chama “Cadeia de Valor”, instrumento conceptual que utilizaremos para orientar a nossa análise. Ela inclui nove tipos de actividades genéricas. Cinco delas são designadas por actividades primárias e outras quatro por actividades de apoio.

As actividades primárias são as que envolvem, o movimento de materiais e produtos, a produção de bens e serviços, o marketing, e as vendas e serviços pós-venda, que correspondem de algum modo às funções de gestão clássica.

As actividades de apoio são as que envolvem os aprovisionamentos, investigação, gestão de recursos humanos e infraestruturas de gestão, que facilitam e proporcionam bases para desenvolvimento a longo prazo.

2.3.2.1. Actividades primárias

1. Logística à entrada – Recepção de matérias:
 - Recepção.

- Armazenamento.
 - Manuseamento.
 - Controlo de Stocks.
 - Devoluções.
2. Operações – Transformação dos inputs em produto final:
- Processamento.
 - Embalagem.
 - Montagem.
 - Manutenção do equipamento.
 - Controlo da qualidade.
 - Etiquetagem.
 - Gestão de instalações, etc.
3. Logística à saída – Distribuição do produto acabado:
- Armazenagem de produtos.
 - Manuseamento.
 - Operação das frotas de distribuição.
 - Processamento das encomendas, etc.
4. Marketing e vendas – Indução e facilitação da compra do produto:
- Publicidade.
 - Orçamentos.
 - Gestão da força de vendas.
 - Selecção e gestão de canais.
 - Preçagem, etc.
5. Serviço – Manutenção e desenvolvimento do valor do produto pós-venda:
- Instalação e montagem.
 - Reparação.
 - Treino
 - Fornecimento de peças e sobressalentes.
 - Adaptação ao produto, etc.

2.3.2.2. Actividades de apoio

1. Aprovisionamentos:
- Aquisição de materiais.
 - Fornecimentos.
 - Consumíveis.
 - Outros activos.
2. Investigação e desenvolvimento tecnológico:
- Aquisição.
 - Criação e desenvolvimento de Know-how.
 - Procedimentos.
 - Outros recursos tecnológicos necessários.
3. Gestão de recursos humanos:
- Recrutamento.
 - Selecção.
 - Colocação.

- Avaliação.
 - Compensação.
 - Desenvolvimento do pessoal operativo e de gestão.
 - Gestão das relações sociais.
4. Infra-estrutura de gestão:
- Gestão geral.
 - Postura relativamente ao(s) mercado(s).
 - Planeamento.
 - Finanças.
 - Contabilidade.
 - Relacionamento no topo.
 - Gestão de qualidade.
 - Estruturas e rotinas de manutenção da cultura organizacional, etc.

O objectivo principal relativamente a cada uma das actividades referidas, primárias ou de apoio é identificar, os factores indutores de valor, ou seja, aquilo que distingue ou vai distinguir a organização e o estudo dos concorrentes no mercado, que possa constituir fontes de vantagem competitiva. Não é demais insistir, na importância das ligações entre as actividades de valor, dado que essas ligações podem ser importantes fontes de vantagem competitiva, assim, por exemplo, um bom sistema de informação ligando as vendas, a operação e o aprovisionamento, pode ajudar a reduzir os stocks de materiais e produtos e portanto os custos. A compra de equipamento mais caro mas mais fiável, pode levar à redução dos custos e à melhoria de qualidade. A análise de cada actividade por si só não detectaria esses benefícios.

Também as ligações entre as cadeias de valor da empresa e dos seus clientes e fornecedores podem ser importantes fontes de vantagem custo ou vantagem diferenciação.

Quanto melhor se compreenderem as cadeias de valor dos clientes e dos fornecedores mais claro se torna o modo de melhorar a nossa própria cadeia, de forma a melhor satisfazer as suas necessidades e criar ligações que lhes torne custoso ou inconveniente mudarem para os nossos concorrentes.

Da análise da cadeia de valor resultará evidente que, diferentes estratégias requerem diferentes aptidões e recursos.

2.3.3. Adequação da cadeia de valor ao posicionamento competitivo

Da análise do ambiente competitivo e do posicionamento da empresa resulta, entre outros aspectos, a identificação dos segmentos de mercado e dos factores que esses segmentos valorizam bem como a atractividade de cada um desses segmentos de um ponto de vista “externo” à empresa.

Por sua vez, da análise de valor resulta uma identificação dos factores, que do ponto de vista do mercado (portanto igualmente “externo”), podem proporcionar uma vantagem competitiva à empresa. É pois necessário proceder a uma análise que tenha por base a tradução em termos internos dos factores críticos de sucesso externos definidos (o que é que o mercado quer?) e as capacidades de desempenho do sistema de valor.

Da contraposição das duas, resultará uma auditoria mais detalhada do sistema existente e a identificação das estratégicas internas necessárias e/ou das alterações a procurar no posicionamento da empresa. Isso corresponde à identificação daquilo que Porter chama “Indutores de Custo” (cost drivers) ou “Indutores de Valor” (value drivers), factores críticos internos, que sustentam a posição competitiva externa, esses indutores de competitividade podem residir em uma ou mais actividades da cadeia de valor, como podem residir nas ligações e ligações entre elas, ligações externas, ou mesmo em arranjos (de cooperação) entre diferentes organizações do sistema de valor.

Entre os indutores de vantagem/custo podemos referir os seguintes:

- Economias de escala.
- Custos no aprovisionamento.
- Design do processo de produção.
- Efeito experiência.

Similarmente são frequentemente assinalados os seguintes factores de indução de vantagem/diferenciação:

- Adequação das características do produto aos atributos pretendidos pelos clientes dos segmentos alvo.
- Adequação do serviço proporcionado às expectativas de serviço pelos clientes e ao valor por eles desejado.
- Adequação dos custos da empresa repercutidos nos produtos à relação qualidade/preço aceitável pelos clientes.
- Adequação da política de comunicação da empresa aos requisitos da clientela em termos de valor intangível percebido no produto:
 - Imagem da empresa.
 - Rotação da marca.
 - Literatura de marketing.
 - Informação técnica, etc.

Não é demais lembrar que, esta análise aplicada às actividades que sustentam a estratégia competitiva, deve permitir identificar claramente os indutores de valor de cada actividade, por exemplo, se a qualidade do produto for um factor crítico de sucesso, ou seja, uma fonte de vantagem competitiva pode ser sustentada pelo aprovisionamento de materiais, pelo design de produtos, e pelas actividades de manutenção. Por sua vez os indutores de valor para cada uma destas actividades podem ser os procedimentos de certificação dos fornecedores, o recurso a designers consagrados, e treino de equipas de manutenção do próprio cliente.

2.3.4. Controlo de eficácia de utilização de recursos

Um outro critério para avaliação da capacidade estratégica da empresa é a verificação da existência de controlos de eficácia da utilização de recursos.

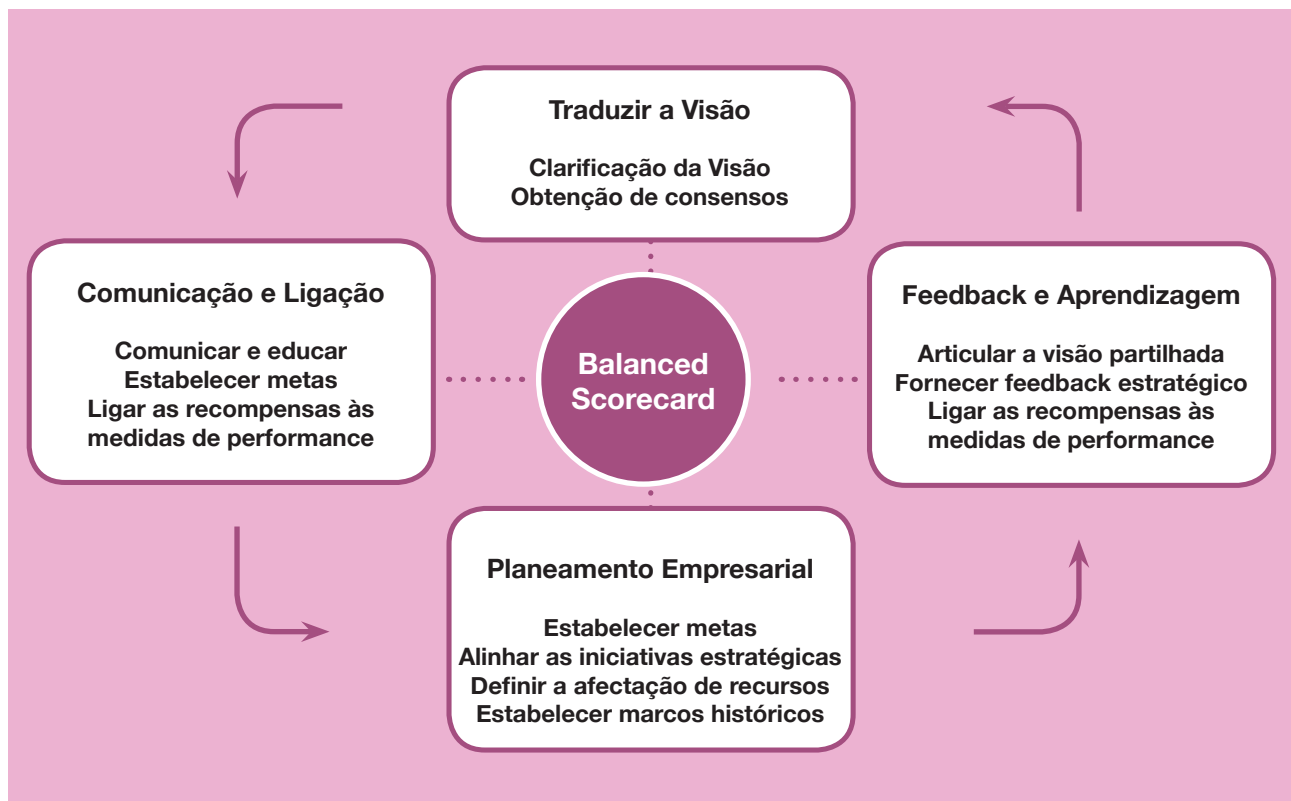
2.3.5. Análise financeira

A capacidade estratégica da empresa depende, em muito, da sua capacidade financeira. Todavia, os instrumentos de análise financeira devem ser aqui utilizados numa perspectiva estratégica. Há ainda a considerar a multiplicidade de pontos de vista envolvidos:

- Accionistas: qualidade do investimento e expectativas quanto a dividendos e crescimento em comparação com investimentos alternativos.
- Financiadores: nível de risco dos seus empréstimos, grau de alavancagem e proporção de encargos financeiros/ lucros.
- Fornecedores, banqueiros e empregados: liquidez e solvabilidade.
- Administradores: desempenho comparativo da empresa a vários horizontes de tempo, em termos de rácios financeiros, padrões de composição dos custos fixos, índices de rotação, margens de lucro, volume de vendas, cash-flow.
- Comunidade: custo social em termos de poluição, marketing e comunicação, política liberal, etc.

2.4. O Balanced Scorecard e a Criação de Empresas

O Balanced Scorecard é um processo que permite traduzir os objectivos estratégicos em resultados. A utilização deste instrumento permite centrar a atenção da empresa nos aspectos que considerar mais importantes para conseguir atingir os objectivos estratégicos previstos.



Adaptado de: "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" – Robert Kaplan e David Norton, Harvard Business Review, January/February 1996.

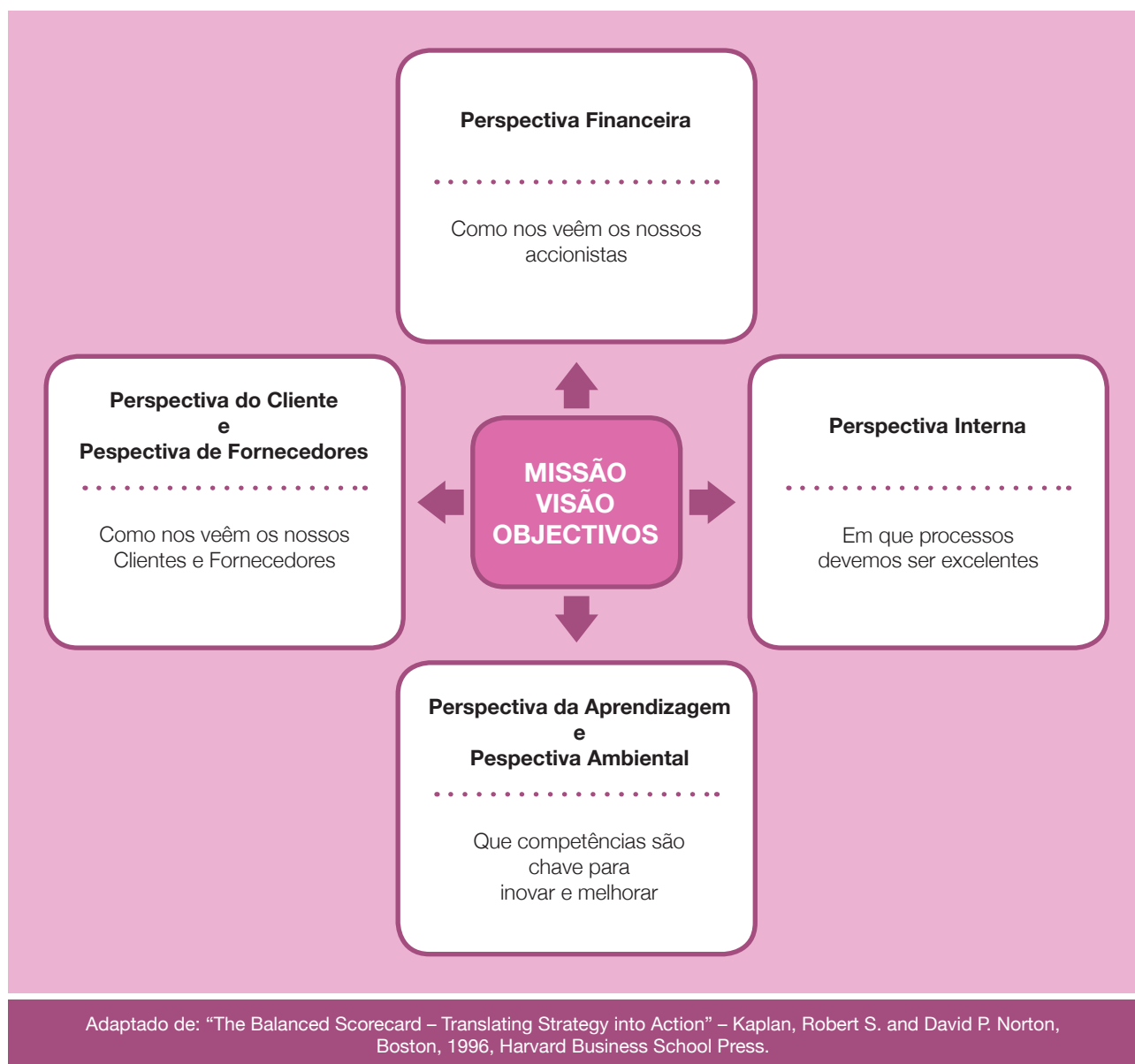
Trata-se pois, de relevar de forma diferente, diferentes percepções e diferentes objectivos que em termos do instrumento se vão traduzir em diferentes avaliações. Uma vez aprovados os objectivos estratégicos, torna-se necessário verificar ao longo do tempo se os resultados previstos se estão a cumprir e se, atempadamente, a empresa promove as acções correctivas que eventualmente podem ser necessárias, por alterações quer da envolvente interna quer da envolvente externa.

O conceito subjacente ao Balanced Scorecard é muito simples: reconhece-se que a finalidade última da empresa é a maximização dos resultados e que esse processo, é consequência de uma cadeia de causa efeito que acontece no âmbito da envolvente interna e externa da empresa. Deste modo, complementam-se os indicadores financeiros, com a avaliação dos clientes, com a identificação dos processos internos que podem ser melhorados e com a análise das possibilidades de aprendizagem e crescimento da empresa e, recomenda-se, que os objectivos e indicadores, financeiros e não financeiros, tenham como ponto de partida a visão e a estratégia da empresa. Deste modo, o Balanced Scorecard converteu-se numa ferramenta de gestão da estratégia.

A avaliação do desempenho baseada no Balanced Scorecard é concretizada tendo por base o passado, o presente e o futuro das empresas. Como forma de concretizar a análise são definidas quatro perspectivas:

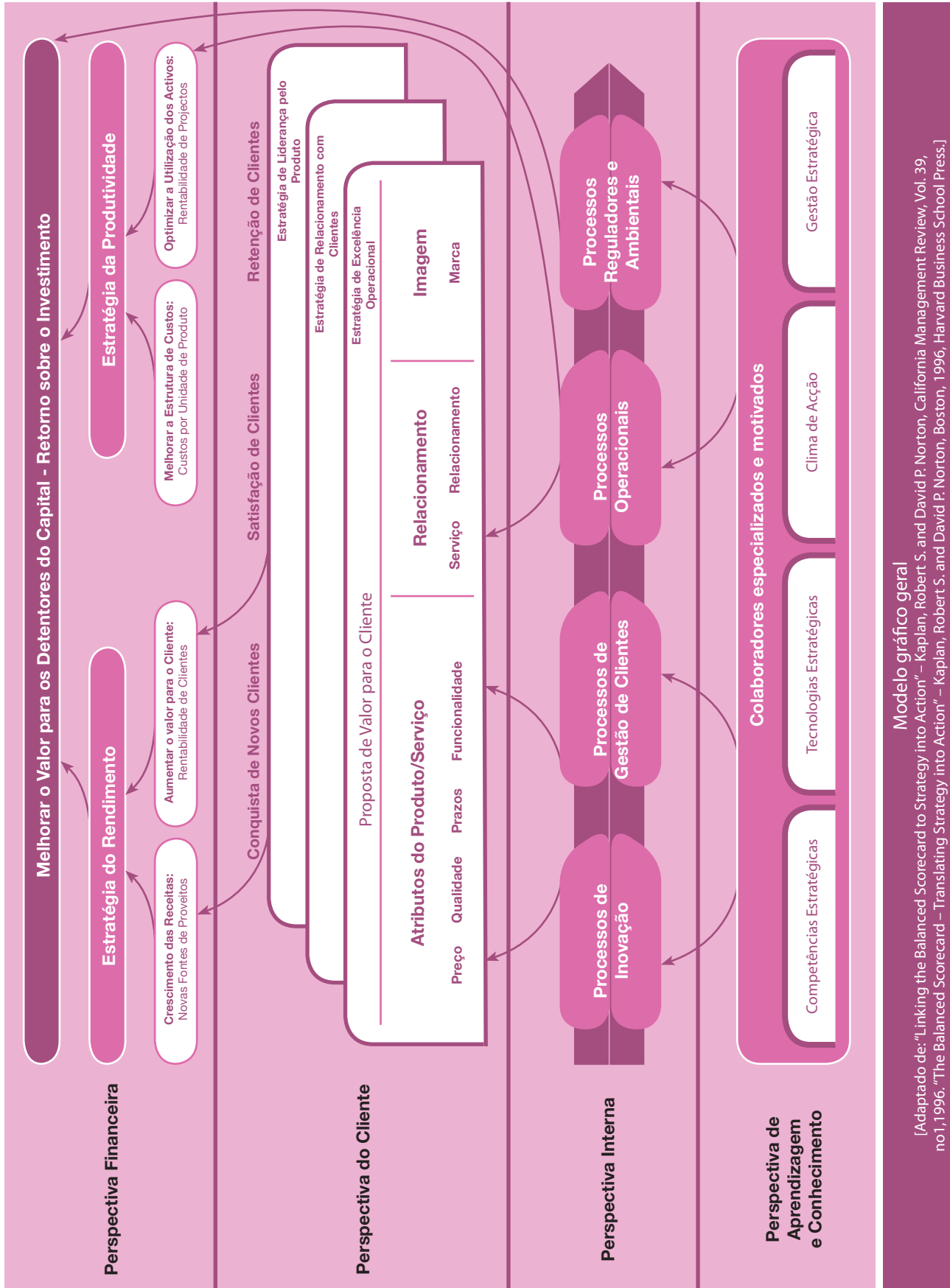
1. Perspectiva financeira, correspondente à análise do passado.
2. Perspectiva dos processos internos.
3. Perspectiva dos clientes e a perspectiva dos fornecedores, que em conjunto com a anterior corresponde à análise do presente.
4. Perspectiva da aprendizagem e crescimento e a perspectiva ambiental que, em conjunto, correspondem à análise do futuro.

Esquemáticamente:



No processo de avaliação são utilizadas medidas e indicadores financeiros e não financeiros, para todos os níveis organizacionais, capazes de traduzir e medir o impacto no curto, médio e longo prazo das decisões, de tal forma que, o processo de gestão da empresa esteja focalizado no futuro e nos objectivos que se pretendem atingir e não, como até aqui sucedia, na exclusiva avaliação do passado. Temos também de referir que as quatro perspectivas definidas não são estanques, cabendo à gestão de topo da empresa dizer se elas preenchem ou não o propósito a que se destinam. É nossa opinião que para as pequenas e médias empresas é fundamental considerar uma Perspectiva de Fornecedores, pela importância que estes assumem no processo de criação de valor neste tipo de organizações e pelas mesmas razões, nas grandes empresas é usual a introdução da Perspectiva Ambiental, não consideradas no modelo original.

A questão fundamental no processo de avaliação é a capacidade de definir e avaliar as relações de causa e efeito entre os diferentes indicadores das diferentes perspectivas, o que assegura uma análise dinâmica e integrada do processo de avaliação.



[Adaptado de: "Linking the Balanced Scorecard to Strategy into Action" – Kaplan, Robert S. and David P. Norton, California Management Review, Vol. 39, no 1, 1996. "The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action" – Kaplan, Robert S. and David P. Norton, Boston, 1996, Harvard Business School Press.]

2.4.1. Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira tem como objectivo perceber e avaliar a capacidade da empresa para gerar o retorno sustentado dos capitais investidos, pela análise dos indicadores financeiros. A selecção dos indicadores deve permitir avaliar se a estratégia definida, a sua implementação e execução, estão ou não a contribuir para melhorias efectivas do desempenho financeiro. Deste modo, os indicadores financeiros desempenham dois importantes papéis:

- Definir o desempenho esperado para a estratégia.
- Ser a meta final dos indicadores das demais perspectivas.

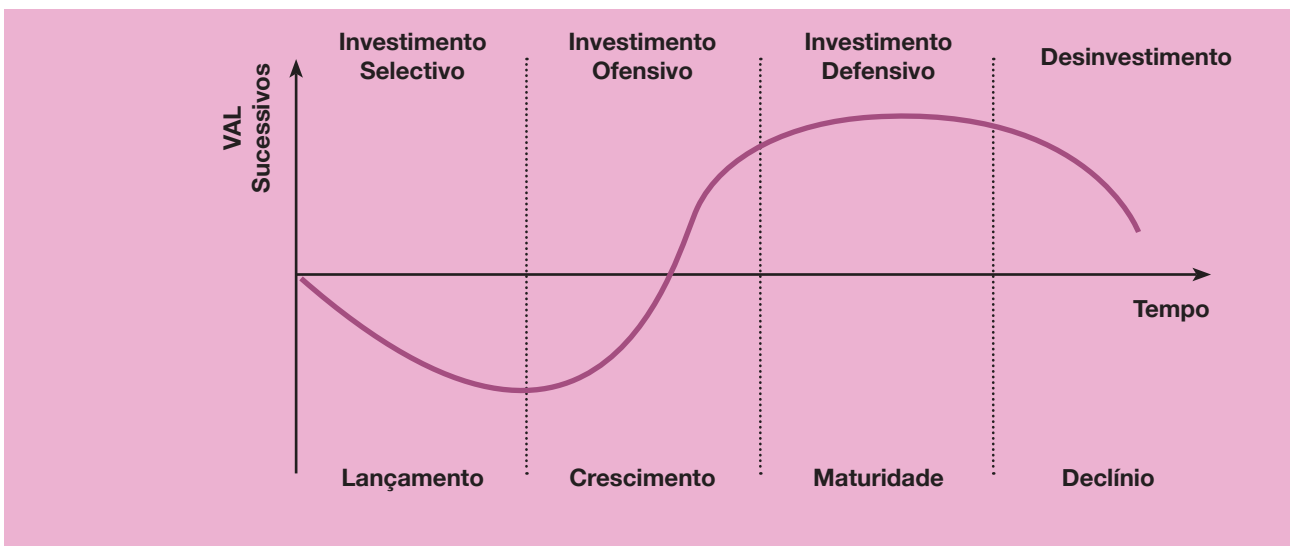
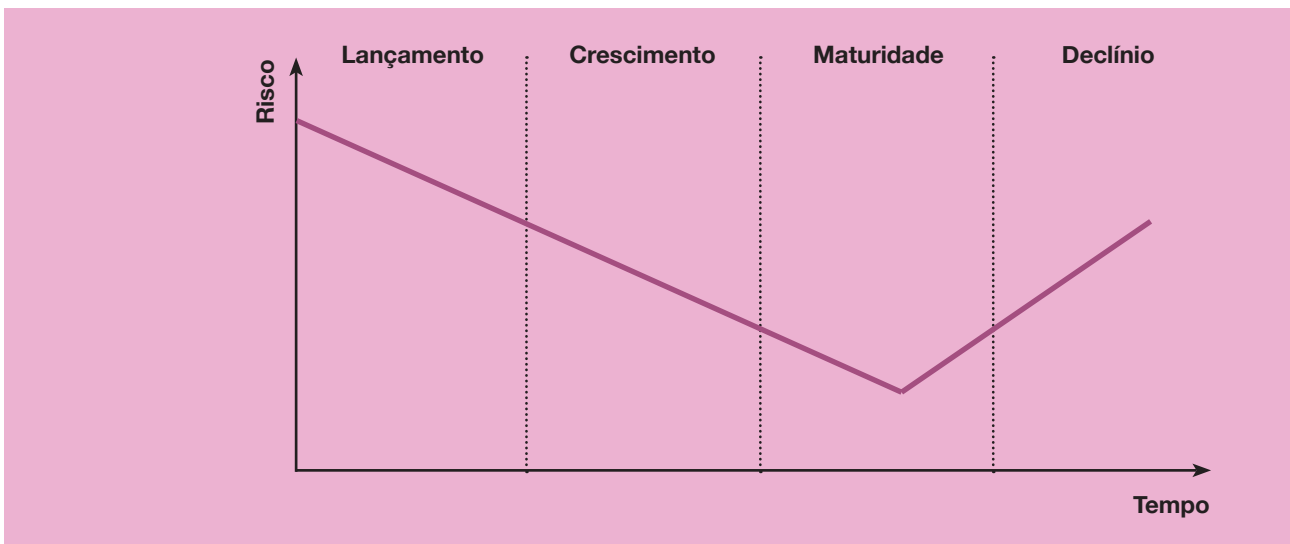
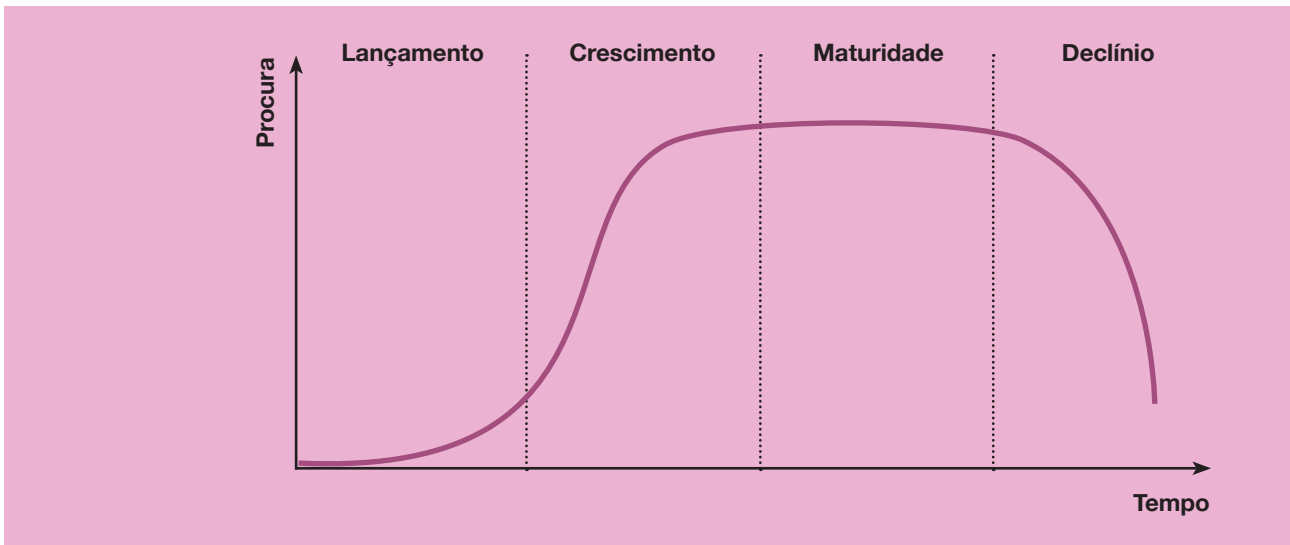
Exemplos:

- Volume de facturação bruto esperado.
- Taxa de retorno do investimento esperado.
- Taxa de retorno do capital esperado.
- Crescimento das vendas esperado.
- Fluxos de tesouraria esperados.

Os objectivos financeiros necessariamente variam de acordo com a fase de desenvolvimento dos produtos e/ou serviços que a empresa vai comercializar e/ou produzir e, simplificada, podemos definir quatro fases de desenvolvimento desses produtos e/ou serviços:

- Lançamento
- Crescimento
- Maturidade
- Declínio

Aos quais estão associados diferentes perfis de risco e de rentabilidade, esquematicamente:



Adaptado de: "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors" – Michael Porter, Free Press, a Division of Simon & Schuster, 1980.

Podemos caracterizar a fase de lançamento do seguinte modo:

- Existência de produtos e/ou serviços com potencial de crescimento.
- Necessidades financeiras elevadas e capazes de sustentar esse potencial:
 - Desenvolvimento e melhoria de novos produtos e/ou serviços.
 - Construção e/ou expansão de instalações
 - Sistemas, infra-estrutura, distribuição
 - Desenvolvimento de relacionamentos com clientes

Na fase de lançamento destacam-se dois objectivos fundamentais:

- Taxa de crescimento dos lucros
- Taxa de crescimento das vendas por
 - Mercado(s).
 - Clientes ou grupos de Clientes
 - Região ou áreas geográficas

Na fase de crescimento a empresa evolui para:

- Necessidade de investimentos que possibilitem a optimização da taxa de retorno do capital investido.
- Simulação de pontos de estrangulamento.
- Expansão da capacidade de produção, própria ou por subcontratação.
- Melhoria contínua das actividades.

Espera-se que as operações, nesta fase, mantenham e aumentem a quota de mercado conquistada.

Na fase de maturidade, os objectivos financeiros estão, normalmente, associados à rentabilidade e os indicadores estarão relacionados com os valores contabilísticos relacionados com a facturação/recebimentos, por exemplo:

- Facturação operacional esperada.
- Margem Bruta esperada.
- Taxa esperada de retorno do capital investido.

O retorno dos investimentos realizados nas duas fases anteriores dá-se na maturidade. Esta fase é caracterizada por:

- Baixo volume de investimentos.
- Manutenção de equipamentos.
- Manutenção da capacidade dos processos.
- Qualquer investimento necessário deve ter uma taxa de retorno rápida e precisamente determinada.
- O principal objectivo é maximizar o fluxo de caixa.

Durante a fase de maturidade, uma vez mais, destacam-se dois objectivos financeiros:

- Maximização dos fluxos de caixa.
- Redução da necessidade de investimento em necessidades de fundo de maneoio.

Genericamente, em todas as três fases, os aspectos financeiros vão influenciar a estratégia da empresa e portanto deve ser também avaliados pela perspectiva financeira:

- O lucro (crescimento e mix).
- A evolução da rentabilidade de produtos e serviços.
- A conquista de novos mercados e clientes.
- A concentração em produtos/serviços de maior valor agregado.
- A redução de custos e a melhoria da produtividade.
- A relação de custos directos e indirectos.
- A partilha de recursos entre as diferentes unidades de negócio.
- A utilização dos activos fixos.

Os objectivos financeiros devem, também, contemplar o risco associado à empresa (ou negócio), para além do retorno do capital.

Por esta razão é aconselhável incluir na perspectiva financeira, objectivos relacionados com a redução do risco, tais como:

- Diminuição da dependência de clientes.
- Diminuição da dependência de fornecedores.
- Diversificação de mercados.

2.4.2. Perspectiva de Clientes

A definição perspectiva de Cliente é particularmente importante no processo de criação de uma empresa e implica o estudo da procura da empresa, de modo a caracterizar os seus potenciais clientes. Para tal, devemos encontrar respostas para as seguintes questões:

Quem compra?	i.e.	Quem são os Clientes?
Quanto compram?	i.e.	Qual é a dimensão do mercado?
Quanto pagam?	i.e.	Qual o nível de preços?
Porque compram?	i.e.	Qual a motivação da compra?
Onde e como compram?	i.e.	Quais são os canais de distribuição?

Assim, para além de informação quantitativa pretende-se com esta análise obter dados de carácter mais qualitativo como sejam os hábitos, motivações e comportamentos dos Clientes, de forma a que se possa dizer que se conhece bem o Cliente que queremos satisfazer.

A empresa pode ter diversos tipos de clientes:

- Clientes empresariais.
- Clientes individuais.
- Clientes institucionais.

Com diferentes expectativas, relativamente ao produto e/ou serviço:

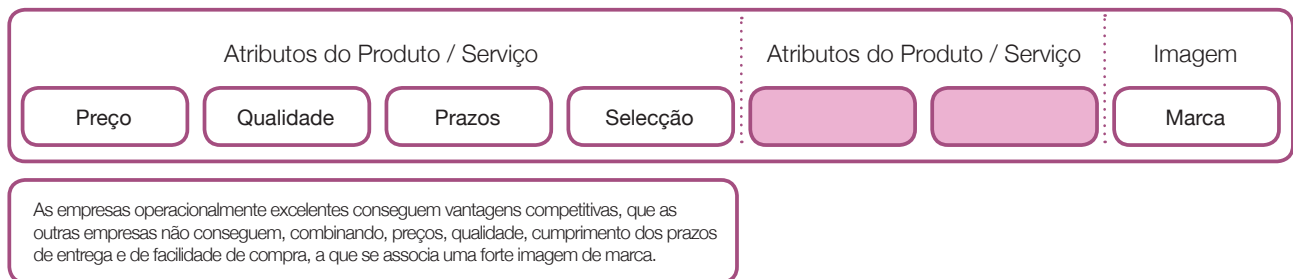
- Característica técnicas.
- Atendimento e serviço de acompanhamento.
- Capacidade de apoio.
- Desempenho.

Genericamente, o conhecimento dos Clientes implica:

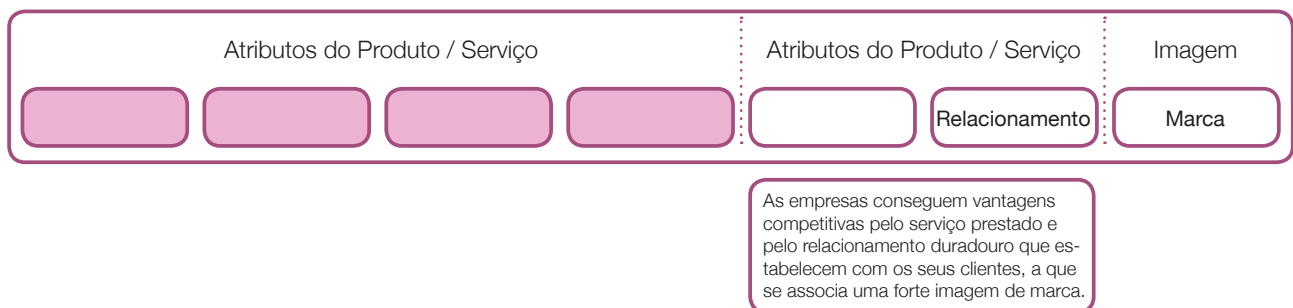
- Listar os requisitos dos clientes.
- Avaliar a posição dos produtos dos concorrentes (benchmarking de produtos).
- Listar atributos dos produtos.
- Hierarquizar os requisitos dos clientes.
- Definir os pontos fortes, médios e fracos.
- Desenvolver a avaliação técnica dos concorrentes.
- Identificar valores e objectivos.
- Definir a estratégia.

Esquemáticamente:

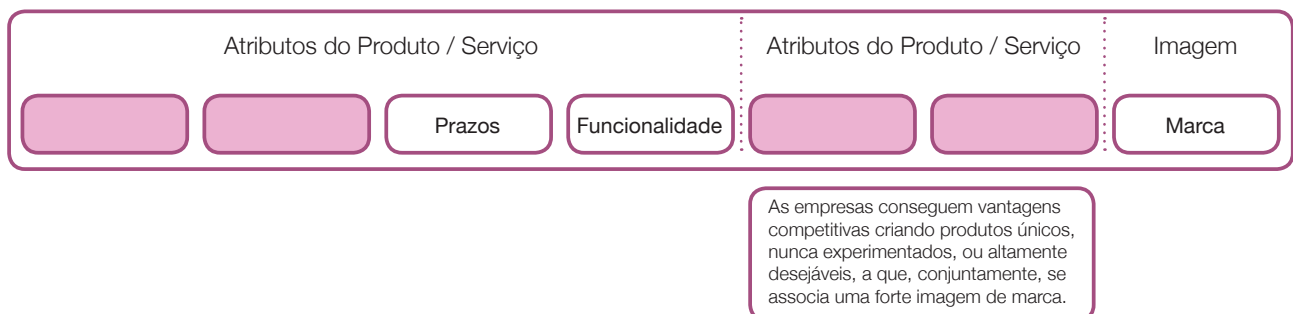
Estratégias de Excelência Operacional



Estratégias de Relacionamento com Clientes



Estratégias de Liderança pelo Produto



○ Práticas Estratégicas - Requisito diferenciador.

● Práticas Gerais - A organização iguala os requisitos da concorrência.

Adaptado de: "Linking the Balanced Scorecard to Strategy into Action" – Kaplan, Robert S. and David P. Norton, California Management Review, Vol. 39, nº1,1996.
 "The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action" – Kaplan, Robert S. and David P. Norton, Boston, 1996, Harvard Business School Press.

Genericamente é aconselhável incluir na perspectiva de clientes, as seguintes medidas:

- Quota de mercado de cada cliente.
- Taxa de retenção de clientes.
- Numero de novos clientes por período de tempo.
- Índice de satisfação de clientes.
- Índice de lucratividade de clientes.

2.4.3. Perspectiva de Fornecedores

A definição perspectiva de Fornecedores é, também, particularmente importante no processo de criação de uma empresa e implica a caracterização das necessidades da empresa, ao nível dos recursos necessários ao seu normal funcionamento:

- Matérias primas, subsidiárias e de consumo.
- Fornecimentos e serviços, nomeadamente, possibilidade de subcontratação e/ou parcerias, serviços de assistência técnica e de manutenção.
- Mão de obra.
- Equipamento.
- Recursos financeiros externos.

Para tal, devemos encontrar respostas para as seguintes questões:

Quem vende?	i.e.	Quem são os Fornecedores?
Quanto vendem?	i.e.	Qual é a dimensão do mercado?
Quanto recebem?	i.e.	Qual o nível de preços?
Quanto recebem?	i.e.	Qual o prazo de pagamento?
Porque vendem?	i.e.	Qual a motivação da venda?
Onde e como vendem?	i.e.	Quais são os canais de distribuição?

Assim, para além de informação quantitativa pretende-se com esta análise obter dados de carácter mais qualitativo que permitam determinar o grau de dependência da empresa relativamente a fornecedores e consequentemente avaliar a sua capacidade de reter o valor criado.

Genericamente é aconselhável incluir na perspectiva de fornecedores, as seguintes medidas:

- Quota de mercado de cada fornecedor.
- Fiabilidade relativamente a prazos, especificações e características dos produtos / serviços.
- Número de fornecedores alternativos para o mesmo tipo de necessidade.
- Índice de satisfação de fornecedores, é muito importante definir medidas relacionadas com o cumprimento dos prazos de pagamento acordados.
- Índice de lucratividade de fornecedores.

2.4.4. Perspectiva dos Processos Internos

Estes indicadores identificam os processos críticos da empresa:

- São aqueles em que a empresa deve exceder expectativas
- Devem ser capazes de gerar valor capaz de atrair e manter clientes em segmentos de mercado definidos como estratégicos
- Devem ser capazes de satisfazer as expectativas de retorno financeiro.

Os processos internos devem estar definidos de tal modo que esteja assegurado

- O controlo de custos
- O controlo de qualidade
- O controlo do planeamento e fluxo de produção
- Os prazos de fabrico e/ou concepção

A cadeia de valor dos processos internos pode ser dividida em quatro partes:

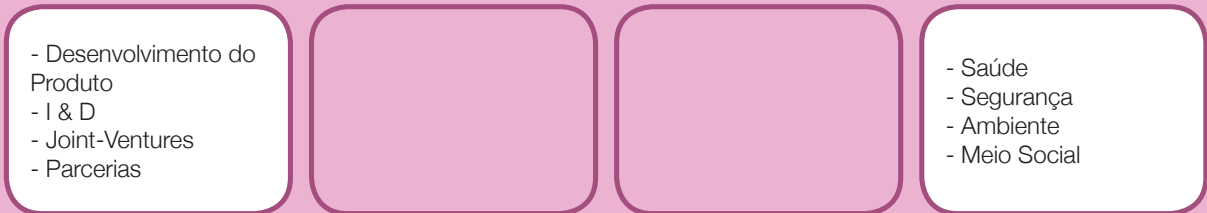
- Processos de inovação.
- Processo de gestão de clientes.
- Processos operacionais.
- Processos reguladores e operacionais.

Esquemáticamente:

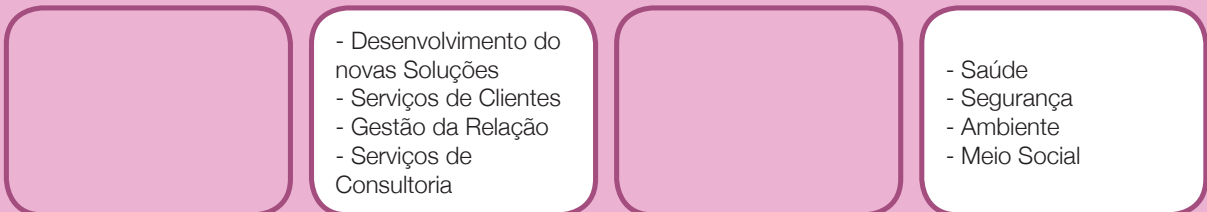
Estratégia



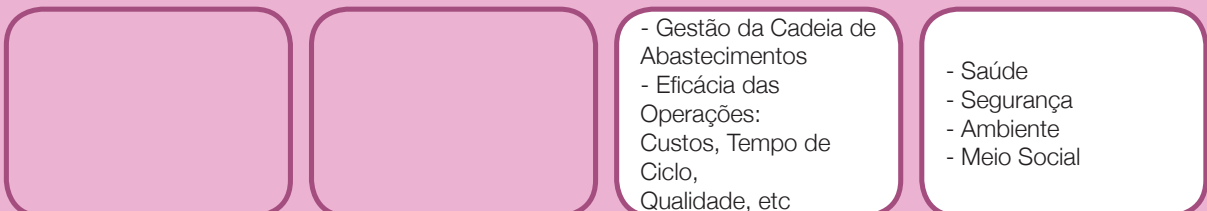
Liderança pelo Produto



Relacionamento com o Cliente



Excelência Operacional



Construir uma Porção Privilegiada

Aumentar o Valor para o Cliente

Atingir a Excelência Operacional

Atingir a Excelência Ética



Práticas Estratégicas - Requisito diferenciador.



Práticas Gerais - A organização iguala os requisitos da concorrência.

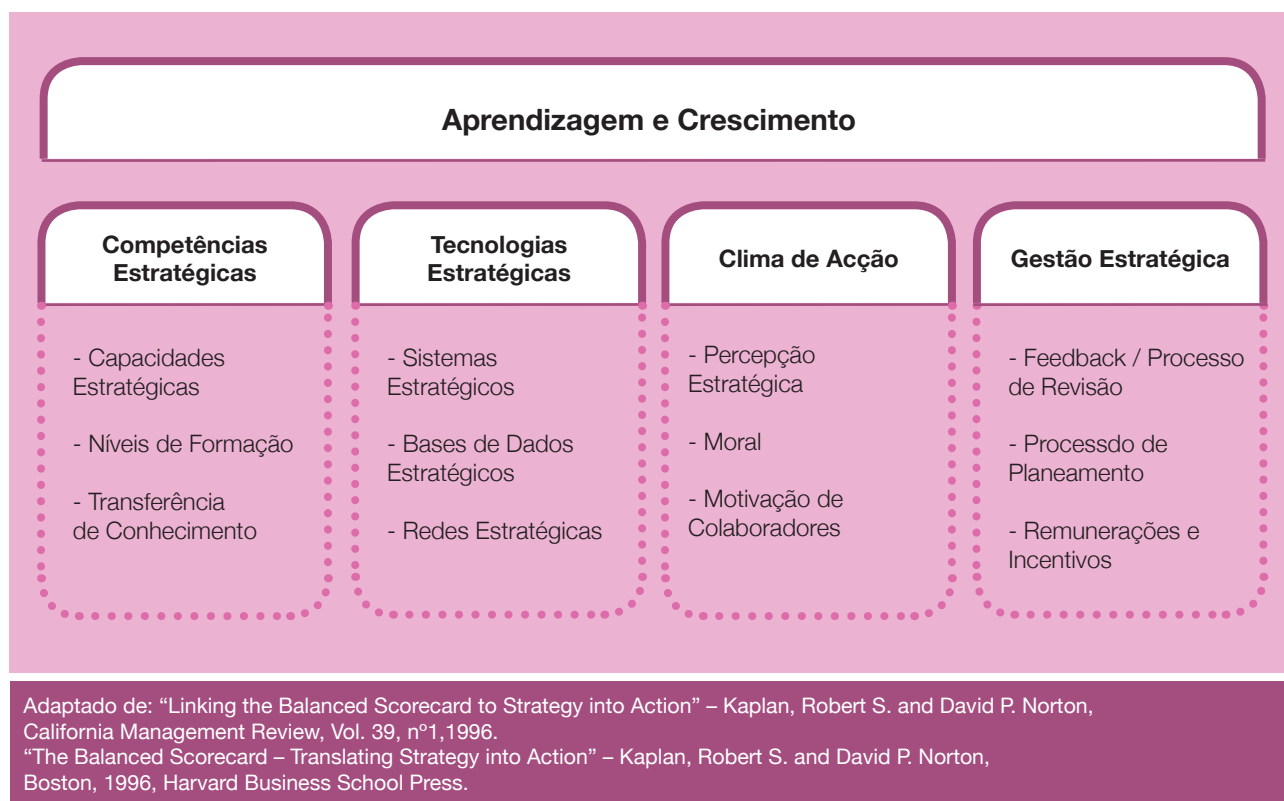
Adaptado de: "Linking the Balanced Scorecard to Strategy into Action" – Kaplan, Robert S. and David P. Norton, California Management Review, Vol. 39, nº1,1996.

"The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action" – Kaplan, Robert S. and David P. Norton, Boston, 1996, Harvard Business School Press.

2.4.5. Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

A análise da aprendizagem e crescimento é, na maioria das vezes, ignorada na criação de uma empresa. Todavia esta análise permite perceber as necessidades do desenvolvimento sustentado da empresa.

Esquemáticamente:



A aprendizagem e crescimento é uma perspectiva que depende em primeira análise dos colaboradores da organização, das suas capacidades e do seu nível de desempenho, permitindo portanto perspectivar o futuro. Daí a sua importância.

De referir que, muito por causa deste aspecto, não preparação do futuro, um grande número de empresas (cerca de 60%) entra em falência no segundo/terceiro ano de actividade.

Síntese

No final deste capítulo deverá compreender que a análise estratégica de uma empresa permitirá a identificação do propósito organizacional possibilitando a coerência entre objectivos, e o planeamento de programas de acção e prioridades em função das oportunidades e ameaças identificadas e das forças e fraquezas.

Deverá saber identificar os factores exteriores à empresa que irão influenciar os negócios em que esta estará envolvida. Nesse sentido saberá avaliar a empresa (ou projecto de empresa a criar), em termos gerais, das condicionantes Político-legais, Económicas, Sociais e Tecnológicas, através da análise PEST e em termos de influências externas mais imediatas (ambiente competitivo), através do modelo das 5 Forças de Porter.

A partir das duas análises será possível definir o posicionamento estratégico da empresa e desta forma utilizar estas indicações para identificar a posição competitiva da mesma.

Deverá compreender que a análise das capacidades estratégicas da empresa é feita com referência aos mercados e segmentos alvo, à sua estrutura, e factores críticos de sucesso, tendo em conta o grupo estratégico em que a empresa se pretende integrar e aquele ou aqueles em que possivelmente desejará posicionar-se.

Em primeiro lugar deverá proceder à avaliação dos recursos e competências que a empresa tem no âmbito das suas estratégias tendo por base o conceito de cadeia de valor proposto por Porter. Isso obriga, por um lado, a considerar as actividades desenvolvidas e as sinergias decorrentes da articulação entre elas e, por outro, a avaliar a quantidade e a qualidade de cada tipo chave de recursos, tais como edifícios, máquinas, pessoas e conhecimentos, disponíveis e disponibilizáveis, e o equilíbrio entre eles.

No final deste capítulo deverá, ainda, ser capaz de construir a análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) da sua empresa, ou seja, identificar a estratégia a seguir pela empresa, as forças e fraquezas com respeito ao interior da mesma e as oportunidades e ameaças resultantes do ambiente externo.

Além disso, deverá compreender a importância do Balanced Scorecard enquanto ferramenta de gestão da estratégia, uma vez que esta, permitirá centrar a atenção da empresa nos aspectos que considerar mais importantes para conseguir atingir os objectivos estratégicos previstos.

Exercícios

Escolha a opção correcta nas seguintes perguntas:

1. A análise estratégica é de fundamental importância no processo de criação de empresas, porque permite:

- a. Alinhar a visão com os valores da empresa.
- b. Analisar o ambiente e diagnosticar o impacto dos factores significativos através da análise PEST.
- c. Preparar o futuro.
- d. Acertar a missão com os valores e a visão da empresa.

2. A rivalidade entre os concorrentes é determinada por vários factores específicos entre os quais destacamos:

- a. Poder negocial de fornecedores e clientes, ameaças de novos concorrentes;
- b. O poder dos fornecedores na concentração de fornecimentos e a ameaça de produtos substitutos;
- c. Poder negocial de fornecedores e clientes, ameaça de entrada de novos concorrentes e ameaça de entrada de produtos substitutos.
- d. Ameaças de entrada/barreira à entrada no mercado, poder negocial de fornecedores e clientes

3. A análise das capacidades estratégicas da empresa deverá ser feita em quatro etapas:

- a. Análise de recursos, e a análise da cadeia de valor.
- b. Auditoria de recursos, análise da cadeia de valor, comparação e identificação dos factores chave.
- c. Auditar os recursos físicos, recursos humanos, recursos financeiros e intangíveis.
- d. Analisar as actividades de aprovisionamento, investigação, gestão de recursos humanos e infraestrutura de gestão.

4. A análise estratégica à empresa deve potenciar quatro funções da gestão.

- a. Diagnosticar, Avaliar e Controlar.
- b. Concepção, Desenvolvimento, Implementação e Penetração.
- c. Planear, Organizar, Administrar e Controlar.
- d. Recolher, Analisar, Tratar e Divulgar.

Exercícios

5. Identifique as quatro fases principais para desenvolver um plano estratégico:

- a. A análise estratégica; O planeamento e formulação das estratégias a aplicar; A aplicação da estratégia; e a avaliação e controlo
- b. Análise do macro ambiente, análise de posicionamento da empresa, caracterização das capacidades estratégicas da empresa
- c. Síntese da situação, Análise financeira, e análise SWOT
- d. Análise financeira e análise SWOT

6. Na Análise do posicionamento competitivo da empresa podem ser utilizados 4 tipos de instrumentos analíticos. Identifique-os:

- a. Análise de clientes e fornecedores;
- b. Análise de empresas concorrentes, análise de atractividade, análise PEST, e modelo de Porter;
- c. Análise dos concorrentes; análise dos grupos estratégicos; análise de segmentação de mercados, análise de atractividade dos segmentos de mercado e análise de carteiras de negócios.
- d. Análise de carteiras de negócios, análise de segmentação, análise PEST e modelo de Porter.

7. A auditoria de recursos tem como objectivo uma primeira avaliação dos recursos que a empresa dispõe em termos de:

- a. recursos físicos, tais como quantidade, capacidade de produção, idade, condições, localização e capacidades usadas e potenciais.
- b. recursos financeiros e humanos.
- c. recursos físicos, humanos, financeiros e recursos intangíveis.
- d. recursos humanos, físicos e financeiros.

8. Qual é o objectivo principal de cada uma das actividades primárias ou de apoio da cadeia de valor de Porter?

- a. avaliar os recursos e competências que a empresa adquiriu no âmbito das suas estratégias anteriores.
- b. é identificar, os factores indutores de valor, ou seja, aquilo que distingue ou vai distinguir a organização e o estudo dos concorrentes no mercado, que possa constituir fontes de vantagem competitiva.
- c. analisar as capacidades estratégicas da empresa com referência aos mercados e segmentos alvo.



Exercícios

9. Como define o Balanced Scorecard enquanto ferramenta de gestão da estratégia?
- a. é uma fase da análise SWOT.
 - b. é um processo que permite traduzir os objectivos operacionais em resultados.
 - c. é um processo que permite traduzir os objectivos estratégicos em resultados.
 - d. é um instrumento de análise.



criação de empresas

CAPÍTULO 3

O Plano de Marketing

Objectivos

No final deste capítulo o formando deverá ser capaz de fazer de forma sustentada o plano de marketing do projecto.



O Plano de Marketing ¹¹

3.1. Princípios e objectivos do marketing

Segundo Kotler (1992), podemos definir o Marketing como o processo social e de gestão através do qual os diferentes grupos e indivíduos obtêm o que necessitam e desejam, criando, oferecendo e transaccionando produtos com valor por outros.

Ao longo deste tema queremos explicar como poderá produzir um bom produto ou serviço, como comunicá-lo aos seus clientes, como marcar o seu preço, como distribuí-lo e por fim como servir os seus clientes adequadamente.

A empresa que deseja criar deve estar totalmente orientada para conseguir o bem-estar do consumidor esperando satisfazer as suas necessidades. Portanto se o fundamental na empresa são os seus clientes, o centro da empresa deve ser o cliente e todos os departamentos - produção, pessoal, finanças e marketing - trabalham para a sua satisfação.

As funções associadas à área de marketing encontram-se pela seguinte sequência:

1. Pesquisa comercial;
2. Planeamento comercial;
3. Organização comercial;
4. Controlo comercial;

Resumidamente podemos dizer que em primeiro lugar devemos recolher toda a informação necessária para a tomada de decisões e escolha das alternativas comerciais.

Desta forma devemos procurar informar ao nível dos seguintes temas:

Temas:	Rubricas:
Mercado	Tipo de consumidor: Suas necessidades, Motivações, Hábitos de compra, estilos de vida, perfil, etc..
Produto	Variáveis decisivas do produto/serviço: Embalagem ,marca, características técnicas, grau de inovação, serviço pós-venda, etc..
Preço	Preço a pagar, relação preço-qualidade, importância do preço no acto de comprar, descontos, formas de pagamento, etc..
Distribuição	Qual o canal mais usado, o tipo de loja, % de distribuição por canal, poder de cada canal e as suas características.
Comunicação	Tipos de meios mais adequados e quais as suas características
Concorrência	Características dos concorrentes, quotas de mercado.
Ambiente	Inovações tecnológicas e novos mercados, dados ecodemográficos.

¹¹ Texto extraído do Guia do Empreendedor da ANJE – Como elaborar um plano de marketing, realizado por Suzana Alípio, (2008).

Em segundo lugar iremos planear em função da informação que recolhemos. O plano de marketing torna-se portanto uma ferramenta de reflexão, planeamento, organização e base de controlo do que queremos desenvolver na empresa. Com ela iremos estabelecer os objectivos e os meios que existem para concretizá-los.

A estrutura do plano de marketing inclui as variáveis do marketing-mix – produto, preço, distribuição e comunicação – e as restrições ou limites da empresa tais como, o ambiente, o mercado, os recursos financeiros, humanos, e materiais. Para além desta informação inclui ainda a variável temporal.

Em terceiro lugar a empresa necessita de uma organização comercial para conseguir atingir os objectivos definidos. Ou seja o plano de marketing tem que seguir uma estratégia da empresa e deve ter em linha de conta as pessoas adequadas no lugar certo a fazer com eficácia e eficientemente o trabalho no tempo exacto.

Por fim um plano de marketing deve ter os seus objectivos quantificados para poder ser controlado e ajustado após identificação das correcções a efectuar.

3.2. O Desenvolvimento das Variáveis de Marketing

3.2.1.O mercado

Segundo Kotler, a melhor estratégia de marketing passa por ajustar as variáveis do marketing mix com o mercado alvo escolhido:

EMPRESA	Produto	Preço	Distribuição	Comunicação	MERCADO
	Marca Embalagem Etiqueta Desenho Qualidade	Desconto Formas de pagamento Rappels Preço	Localização Armazenamento Compras Transporte Canais de distribuição	Venda pessoal Promoção de vendas Publicidade Relações públicas	

Contudo temos de conhecer o mercado, e portanto torna-se necessário classificá-lo, segmentá-lo, investigá-lo, ou seja conhecer o cliente, quem compra o produto.

No mercado existem vários intervenientes tais como consumidores, produtores, distribuidores, e entidades institucionais. Para o ajudar a conhecer o mercado, apresentamos em seguida as perguntas que deverá responder:

Quem compra ?	i.e.	Quem são os consumidores ?
O que compram ?	i.e.	Quais são os produtos adquiridos?
Quando compram?	i.e.	Quando é que a necessidade precisa de ser satisfeita?
Quem intervém?	i.e.	Quais são os indivíduos que actuam no processo de decisão?
Porque compram ?	i.e.	Qual a motivação da compra ?
Onde e como compram ?	i.e.	Quais os canais de distribuição ?

Quanto tiver as respostas terá quatro tipos de mercado:

- Mercado de consumo - integrado pelos indivíduos e famílias que consomem os produtos;
- Mercado de produtores - é um mercado de transformação de uns produtos noutros que serão adquiridos pelo consumidor final;
- Mercado de intermediários - é integrado pelas empresas, pessoas ou instituições que adquirem os produtos com vista a vendê-los a outros sem os transformar.;
- Mercado de entidades institucionais – engloba todas as instituições que assumem procedimentos rígidos e preestabelecidos nos processos de compra.

3.2.2.A Segmentação do mercado

Estando a estratégia da empresa orientada para o mercado, surge a necessidade de segmentá-lo. Ou seja classificá-lo num certo número de subconjuntos homogêneos quanto a hábitos, necessidades e gostos, para permitir à empresa adaptar melhor as suas políticas de marketing.

Em função da segmentação, podem ser levadas a cabo três tipos de estratégias:

- Indiferenciada: a estratégia é igual para todos os segmentos.
- Diferenciada: os produtos e as estratégias são diferentes em cada segmento.
- Concentrada: implica centrar-se num segmento específico, facilitando o conhecimento do cliente, a sua fidelização entre outras vantagens.

O mercado de uma empresa pode ser segmentado segundo diferentes variáveis:

- Geográfica – região, concelho, densidade, clima, etc..;
- Demográfica – idade, sexo, estado civil, altura, peso, etc...;
- Psicológica – estilos de vida, tipo de personalidade, orientações políticas, religiosas;
- Socioeconómica – poder aquisitivo, situação social e cultural dos clientes;
- Específicos – tipo de utilização, nível de consumo, volume de compra, etc...

3.2.3.O consumidor

Tal como já anteriormente referimos o início de qualquer negócio pressupõe que exista uma necessidade a ser satisfeita, ou seja, que haja clientes potenciais. Por isso uma exigência preliminar para avançar para o lançamento de um negócio é realizar uma pesquisa de mercado, que pode ser feita por profissionais ou pelo próprio empreendedor mas que deve sempre ser levada muito a sério.

Uma pesquisa de mercado tem por objectivo determinar a procura potencial dos consumidores dos bens ou serviços a produzir, tendo em conta as condições económico-sociais (de concorrência, preços, rendimentos, hábitos, instituições) em evolução nas áreas geográficas visadas pelo projecto. Assim, convém que no plano de negócios se descrevam as conclusões do estudo aprofundado sobre as condições da procura e da oferta (incluído a concorrência e os fornecedores) de forma a que o empreendedor fique com conhecimentos sólidos acerca do mercado para o qual quer entrar.

O estudo da procura consistirá em caracterizar com rigor (nesse sentido dever-se-á citar as fontes utilizadas ou se se tratar de hipóteses explicar como foram construídas) os potenciais consumidores. Assim, para além de informação quantitativa pretende-se com este estudo obter dados de carácter mais qualitativo como sejam os hábitos, motivações e comportamentos dos potenciais clientes, de forma a que se possa dizer que se conhece bem o cliente que se quer satisfazer. Ou seja,



Apresentamos em seguida uma sugestão de um Quadro Resumo da caracterização dos **clientes**:

Quadro Resumo da caracterização dos clientes								
Factores	Análise		Tendência			Impacto		
	Ponto Forte	Ponto Fraco	↑	↔	↓	Forte	±	Fraco
Número de clientes								
Número de clientes activos								
Número de clientes passivos								
Número de clientes potenciais								
Qualidade dos clientes								

Devem ser, também, consideradas todas as características dos concorrentes associadas aos produtos e/ou serviços a oferecer e com quem a empresa vai concorrer:

- Estrutura concorrencial em número e por linha de produtos e/ou serviços:

Linha de produtos e/ou serviços	Número de Concorrentes		
	-10	10 - 20	+20
Produto 1			
Produto n			

- Grau de agressividade concorrencial:

Linha de produtos e/ou serviços	Nome dos concorrentes	Grau de Agressividade					Quota %	Obs.
		1	2	3	4	5		
Produto 1								
Produto n								

Classificação da escala: 1 – Muito fraca; 5 – Muito forte

- Principais dificuldades que a concorrência pode colocar ao negócio para cada linha de produtos e/ou serviços.
- Principais vantagens que da empresa relativamente aos concorrentes para cada linha de produtos e/ou serviços.
- Principais pontos fortes e principais pontos fracos relativamente aos três ou quatro principais concorrentes:

	Concorrente 1	Concorrente 2	Concorrente 3
Pontos Fortes			
Pontos Fracos			

3.2.4. A pesquisa de mercados

A primeira questão que se deve colocar perante uma pesquisa comercial é determinar que objectivos se pretendem com esse estudo. Geralmente podem ser:

- Análise qualitativa do mercado: por que se compra? quem compra? etc...
- Análise quantitativa do mercado: procura do mercado potencial? Determinação de zonas de venda.
- Análise de produtos: possibilidade de novos produtos? Embalagens, etc..
- Análise da publicidade e promoção: meios publicitários, medição da eficácia promocional, etc..
- Análise da distribuição: canais de distribuição, formas de remuneração, força de vendas, etc..
- Análise económica e da concorrência: novos investimentos, posição da concorrência, etc..

O processo da pesquisa de marketing pressupõe várias fases:

1. Desenho da pesquisa –é necessário identificar o problema que se deseja tratar e investigar, tal como se faz numa dissertação, ou outro tipo de estudo.
2. Obtenção da informação - é importante saber onde poderá recolher informação sobre o tema seleccionado anteriormente. Poderá também elaborar inquéritos através de telefone, e-mail, correio;
3. Tratamento e análise dos dados – poderá utilizar alguns programas que incluem aplicações de técnicas de análise estatística;
4. Interpretação dos resultados e apresentação das conclusões – por fim deverá elaborar um relatório onde inclui as conclusões obtidas.

3.3. O Desenvolvimento do Marketing-Mix

3.3.1. Produto

Esta análise consiste em descrever o mais detalhadamente possível, os produtos e/ou serviços que se vão oferecer. Estes devem ser revistos periodicamente, pois só desta forma a sua empresa será competitiva. Deve também ser referida a embalagem, o design e marca, etc., tendo sempre o cuidado de referir todos os aspectos que vão diferenciar os produtos e/ou serviços da empresa relativamente aos produtos e/ou serviços oferecidos pelos concorrentes. O estudo desta oferta deve incluir a sua rentabilidade, a sua contribuição para o volume de vendas, o seu ciclo de vida, entre outros aspectos.

Tal como os organismos vivos os produtos e serviços têm um ciclo de vida, ou seja, nascem, crescem, amadurecem e, depois de uma fase entram em declínio e morrem. Analisemos essas Fases do Produto:

1. Gestação: Tudo nasce com a descoberta de uma necessidade ou desejo do consumidor que ainda não foi satisfeito.
2. Lançamento: O produto é oferecido ao consumidor com o objectivo de o satisfazer. Contudo esta entrada no mercado é lenta pois o produto ainda está a ser testado pelo consumidor e é pouco conhecido.
3. Crescimento: À medida que o consumidor fica satisfeito, a procura vai aumentar e as vendas do produto aumentam, assim como a concorrência começa a aparecer. Nesta fase a empresa começa a gerar lucro e a amortizar o investimento feito.
4. Turbulência e maturidade: Nesta fase a empresa tem de segmentar para poder oferecer produtos que ainda satisfaçam mais as necessidades do consumidor cada vez mais exigente e atento aos concorrentes que asseguram reproduções e, contrafacções por vezes muito bem feitas. É o momento crucial para fixar o produto e estar sempre atento para melhorar o produto.
5. Declínio: Devido ao aparecimento de produtos substitutos, e ao cansaço do mercado, o produto em queda, umas vezes mais acelerada que outra. Está na altura de pensar na sua substituição e encontrar o seu posicionamento pois, esta situação está afectar as vendas e terá pouco tempo para procurar novas utilizações ou aplicações do produto.

3.3.2 Preço

A variável preço está intimamente ligada à qualidade e credibilidade do produto e/ou serviço a oferecer, razão pela qual a sua definição deve ser objecto de estudo cuidadoso, tendo em conta os custos da empresa,

determinados no Estudo de Viabilidade, os preços da concorrência e o preço psicológico.

Normalmente, uma nova empresa dificilmente consegue fazer do seu preço, o preço de referência ¹, razão pela qual, se deve fazer uma pesquisa sobre os custos, margens e preços praticados pela concorrência, de modo a saber qual a melhor estratégia a seguir para obter quota de mercado. Devem, também, ser considerados diferentes patamares de preço correspondentes a diferentes tipos de serviço

A fase do ciclo de vida em que está inserido o produto /ou serviço a oferecer é, também, uma análise fundamental, não só na percepção dos preços da concorrência mas, também, na sua eventual reação ao aparecimento de um novo concorrente.

Deve tentar estimar-se o preço psicológico, isto é, a percepção pessoal de valor que os consumidores atribuem ao produto ou serviço.

Deste modo a fixação do preço não se deve limitar à fixação de uma margem sobre os custos da empresa, mas ter em conta todos estes aspectos.

A análise ao preço deve ser complementada com a análise do Ponto Crítico de Vendas ², isto é, determinar a quantidade que se tem de vender de modo a que o lucro seja zero e, portanto, avaliar as perspectivas de rentabilidade. considerados diferentes patamares de preço correspondentes a diferentes tipos de serviço

A fase do ciclo de vida em que está inserido o produto /ou serviço a oferecer é, também, uma análise fundamental, não só na percepção dos preços da concorrência mas, também, na sua eventual reação ao aparecimento de um novo concorrente.

Deve tentar estimar-se o preço psicológico, isto é, a percepção pessoal de valor que os consumidores atribuem ao produto ou serviço.

Deste modo a fixação do preço não se deve limitar à fixação de uma margem sobre os custos da empresa, mas ter em conta todos estes aspectos.

A análise ao preço deve ser complementada com a análise do Ponto Crítico de Vendas ², isto é, determinar a quantidade que se tem de vender de modo a que o lucro seja zero e, portanto, avaliar as perspectivas de rentabilidade.

¹ A empresa que é referência de preço designa-se por Price maker.

² Ver Análise Financeira.

	Produto 1		Produto 2		Produto n	
	Preço Mínimo	Preço Máximo	Preço Mínimo	Preço Máximo	Preço Mínimo	Preço Máximo
1º Patamar						
2º Patamar						
3º Patamar						
4º Patamar						

Quadro Resumo da política global de fixação de preços

3.3.3. Distribuição

A análise da distribuição, consiste em descrever de que forma a empresa irá disponibilizar os seus produtos e/ou serviços aos clientes, assim como, de que forma consegue a empresa os seus fornecimentos, isto é, o relacionamento com os fornecedores. Portanto, deve ser feita referência quer à forma como vai ser efectuada a distribuição física, quer à escolha dos canais através dos quais se vai proceder à compra e à venda., uma vez que estes são, como vimos, um factor crítico de sucesso.



Na escolha de um canal de distribuição tenha em atenção os seguintes factores:

Factores relevantes	Canais Curtos	Canais Longos
Natureza do produto	Produtos de marca com preço alto	Produtos a granel sem marca
Natureza do mercado	Grupo com poucos clientes	Grupo com muitos clientes
Concorrência	Mercados muito competitivos	Mercados onde não é exercida pressão sobre o retalhista nem controlo do produto no ponto de venda.
Situação financeira e prestígio da empresa	Empresa fabricante geralmente com posição sólida e de prestígio	Empresa geralmente pouco conhecida e/ou com dificuldades económico-financeiras.

Para efectuar as vendas, apresentamos em seguida um quadro resumo com as diferentes modalidades:

Modalidades	Descritivo
VENDA PESSOAL	
Fora da loja	Ao domicilio
	Em reuniões
	Ambulante
Dentro da loja	Tradicional
	Com máquinas de Auto-serviço
	Com expositores
VENDA À DISTÂNCIA	
Automática	Máquinas
Por telefone	Operadoras que oferecem os produtos/serviços
Electrónica	Televisão digital
	Internet
	Telemóvel
Por meios de comunicação escrita, oral e visual	Catálogo/carta
	Imprensa
	Televisão
	Rádio

3.3.4. Promoção e Comunicação

A publicidade é o acto de comunicar uma mensagem a um determinado segmento, utilizando vários meios com o objectivo de levar o indivíduo a adquirir o produto ou serviço.

Podemos resumir os requisitos de uma mensagem publicitária aos seguintes itens:

- Conteúdo coerente com imagem e mensagem;
- Simplicidade no anúncio;
- Originalidade;
- Sinceridade e honestidade na mensagem que se quer transmitir;
- Escolher uma única proposta, para não confundir o consumidor;
- Repetir o anúncio q.b.

Os diferentes canais através dos quais se podem transmitir as mensagens têm vários suportes e formas, tais como as que apresentamos em seguida:

MEIOS	Suportes	Formas
IMPrensa	Jornais Revistas	Anúncios comerciais Encartes Reclamos Comunicados
RÁDIO	Emissoras	Spots Patrocínios
TELEVISÃO	Canais	Spots Patrocínios Publi-reportagem
CINEMA	Locais de emissão	Filmes Spots
EXTERIOR	Telas, cabinas, paragens de autocarro, outdoor's, transportes, etc..	Textos, Luminosos e com som Imagem e textos
NO PONTO DE VENDA	Loja	Cartazes Expositores Embalagens, etc..
DIRECTO	Cartas Catálogos Telemarketing Internet Telefone Telemóvel televisão Etc..	Mailing, Spots Página web Encartes, Anúncios Convites Ofertas de brindes

Consideramos ainda muito importante, o desenvolvimento cuidado de uma campanha publicitária, que inclui as seguintes fases:

- Primeiro deverá fixar objectivos para a sua campanha, ou seja definir exactamente qual é a mensagem que quer transmitir.
- Segundo, deverá escolher o público-alvo.
- Terceiro, escolha os meios de comunicação adequados ao seu público-alvo.
- Quarto, escreva a mensagem com rigor de acordo com o tema que escolheu, o público e os meios que irá utilizar.
- Quinto e último ponto. Determine a cadência da campanha com bom senso, de acordo com o orçamento disponível e a necessidade de repetição que lhe for exigida.

A promoção é outro aspecto muito importante que não deve descuidar. Ou seja o conjunto de acções comerciais que deverá levar a cabo com o objectivo de aumentar as suas vendas.

Geralmente o planeamento de uma promoção inclui:

1. A definição de objectivos da empresa, em termos de distribuição e em termos de mercado;
2. A análise de diferentes alternativas de promoção e por fim a selecção de uma;
3. A verificação da alternativa escolhida tendo por base os objectivos que definiu;
4. O lançamento no terreno;
5. O controlo e a avaliação dos resultados.

Apresentamos em seguida um Quadro Resumo para caracterizar a Promoção e Comunicação da sua empresa:

Quadro Resumo da caracterização da Promoção e Comunicação								
Factores	Análise		Tendência			Impacto		
	Ponto Forte	Ponto Fraco	↑	↔	↓	Forte	±	Fraco
Notoriedade da empresa								
Notoriedade dos Produtos e/ou serviços								
Imagem da empresa								
Imagem dos produtos								
Estratégia de publicidade								
Temas de promoção								
Meios de publicidade								
Suportes da promoção								
Alvos da promoção								
Alvos da publicidade								
Orçamento da publicidade								
Orçamento da Promoção								
Política de relações públicas								

3.4. O Plano de Marketing

Criar uma empresa só tem sentido se se conseguir vender. Mas para conseguir vender é necessário que os potenciais clientes tenham conhecimento da existência da empresa e este aspecto, apesar de universal, é sobretudo importante para uma nova empresa. Esta é a finalidade de um Plano de Marketing.

O Plano de Marketing tem como objectivo explicitar a forma como irá ser feita a abordagem ao mercado,

isto é, estruturar o modo como a empresa se vai posicionar de forma a dar aos clientes a imagem que se pretende. Ao Plano de Marketing está sempre subjacente o Diagnóstico Estratégico e o seu desenvolvimento deve ser efectuado com base nos conceitos do Produto, do Mercado e Clientes, dos Preços, da Distribuição e da Promoção e Comunicação.

O Plano de Marketing inclui então seis etapas:

1. Analisar a situação da empresa tanto ao nível:
 - a. Externo: análise do ambiente externo (legislação, política, etc.), análise do sector (evolução, substitutos, ameaças, etc.) e análise do mercado (clientes, movimentos sociológicos, etc.)
 - b. Interno: análise de produção, marketing e financeira. E análise de organização de produtos, distribuição, organização comercial, comunicação e despesas gerais.
2. Efectuar a análise “SWOT” ou “TOFA” com o objectivo de esclarecer a situação da empresa na envolvente competitiva, para saber com deve posicionar-se ao nível interno, para aproveitar os trunfos e superar as fraquezas e ao nível externo como suavizar as ameaças e aproveitar as oportunidades. Portanto esta análise divide-se em duas áreas:
 - a. Interna, que analisa as Fraquezas e os Trunfos dentro da empresa.
 - b. Externa, que identifica as Oportunidades e as Ameaças que o mercado proporciona.
3. Fixar Objectivos, ou seja resultados específicos, quantificados no tempo e no espaço. Estes devem ser realistas e coerentes e devem ser atingidos pela implementação do plano de negócios. Os objectivos podem ser de vendas, de posicionamento e de rentabilidade ou margem de lucro.
4. Definir as Estratégias a seguir utilizando as quatro grandes políticas de marketing – produto, preço, distribuição e comunicação. Portanto a estratégia será o caminho, ou seja as acções a desenvolver para atingir os objectivos fixados.
5. Efectuar a programação das acções e fixar os orçamentos. As acções devem incluir os objectivos atingir e o tempo previsto para a sua realização. Por sua vez os orçamentos resultam de passar a números o programa de acção do plano de marketing.
6. Definir os sistemas de avaliação e controlo, que servem para saber se o plano de marketing está a funcionar, no sentido de tomar medidas correctivas no futuro e aprender com o passado.

Síntese

Neste capítulo compreenderá que o plano de marketing torna-se portanto uma ferramenta de reflexão, planeamento, organização e base de controlo do que queremos desenvolver na empresa. Com ela iremos estabelecer os objectivos e os meios que existem para concretizá-los.

A estrutura do plano de marketing inclui as variáveis do marketing-mix – produto, preço, distribuição e comunicação – e as restrições ou limites da empresa tais como, o ambiente, o mercado, os recursos financeiros, humanos, e materiais. Para além desta informação inclui ainda a variável temporal.

Além disso a empresa necessita de uma organização comercial para conseguir atingir os objectivos definidos. Ou seja o plano de marketing tem que seguir uma estratégia da empresa e deve ter em linha de conta as pessoas adequadas no lugar certo a fazer com eficácia e eficientemente o trabalho no tempo exacto.

Por fim um plano de marketing deve ter os seus objectivos quantificados para poder ser controlado e ajustado após identificação das correcções a efectuar.

Exercícios

Para testar os seus conhecimentos, escolha a opção correcta nas seguintes perguntas:

1. O que é a análise SWOT? :

- a. É uma técnica praticada no controlo de recursos humanos e físicos.
- b. É um programa de software de gestão.
- c. É uma técnica especialmente adequada para sintetizar os resultados da análise PEST.
- d. É uma técnica de análise que tem como objectivo identificar as condicionantes externas e internas do projecto da empresa a criar e caracterizá-las de acordo com a influência e com o impacto esperado

2. Para identificar os factores exteriores à empresa que afectam o posicionamento estratégico da empresa, poderá utilizar os seguintes instrumentos:

- a. Análise SWOT e a análise de fornecedores e clientes;
- b. Análise PEST e o modelo das 5 Forças de Porter;
- c. Análise PEST e a análise do posicionamento competitivo da empresa;
- d. Análise PEEST.

3. Normalmente o Plano de Marketing desenvolve-se com base no chamado "Marketing Mix", que abarca:

- a) Fornecedores, clientes, mercado;
- b) Produto, Preços, Distribuição e Promoção.
- c) Tipo de mercado abranger, perfil geográfico dos clientes e comportamentos de compra.
- d) Distribuição, promoção e comunicação.

4. O plano de marketing deve? (Escolha a opção que considera mais correcta)

- a. Ser construído por especialistas e o empreendedor não deve interferir.
- b. Ser incluído no Plano de Investimento de criação de uma nova empresa.
- c. Descrever apenas as formas como se está a pensar promover o produto, tendo em vista que este será um aspecto importante para a entrada com sucesso da empresa no mercado, sobretudo se este for muito competitivo.



Exercícios

5. Quais são os principais factores que condicionam o preço ideal?
- a. Os custos de produção e comercialização dos produtos/serviços.
 - b. Os recursos financeiros e humanos da empresa.
 - c. Os custos, os preços da concorrência e o preço psicológico.
 - d. Os clientes, os fornecedores, e os produtos.





criação de empresas

CAPÍTULO 4

Aspectos Jurídicos e Fiscais

Objectivos

No final deste capítulo o formando deverá ser capaz de:

- Identificar a regulamentação no âmbito da criação de novas empresas;
- Procurar a melhor forma de proteger a sua ideia;
- Proceder à averiguação das questões fiscais.



O Aspectos Jurídicos e Fiscais

A decisão associada à constituição legal é um dos aspectos mais importantes no processo de criação da empresa: é uma decisão crítica. A forma escolhida pode ser determinante no seu desenvolvimento, na captação de investidores e na imagem de confiança que dá aqueles com quem se vai relacionar, como vimos na Análise Estratégica.

Ao constituir uma empresa estamos, também, a assumir responsabilidades pessoais e essas responsabilidades são diferentes de acordo com a forma jurídica escolhida.

Para além da forma jurídica é importante ter em conta os condicionalismos impostos pela legislação que regulamenta o negócio:

- Avaliar se a legislação em vigor possibilita e permite o investimento que se pretende concretizar;
- Avaliar as exigências legais a que a actividade está sujeita;
- Avaliar a necessidade de se obter as autorizações e licenças indispensáveis ao seu funcionamento.

4.1. Apoio Legal

No processo de constituição da empresa e ao longo das suas diferentes fases, é desejável procurar ajuda junto das diferentes instituições vocacionadas para apoiar este processo.

Apresentam-se, em seguida, alguns exemplos, poderá consultar os vários endereços em http://www.anje.pt/academia/media/guia_do_empreendedorismo.pdf:

<p>INFORMAÇÃO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eurogabinetes • Gabinetes de Apoio à Criação de Empresas – GACE • Instituto Nacional de Estatística – INE • Associações Empresariais
<p>APOIO TECNOLÓGICO E DE INSTALAÇÃO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Centros Tecnológicos • Centro de Empresas e Inovação • Centros de Incubação Empresarial • Ninhos de Empresas • Instituto de Emprego e Formação Profissional – IEFP • Câmaras Municipais
<p>FINANCIAMENTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bancos • Sociedades de Capital de Risco • Sociedades de Locação Financeira • Sociedade de Desenvolvimento Regional • Sociedade de Fomento Empresarial
<p>INCENTIVOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento – IAPMEI • Instituto Financeiro de Apoio ao Desenvolvimento da Agricultura e Pescas – IFADAP • Fundo de Turismo • Instituto do Emprego e Formação Profissional – IEFP
<p>FORMALIDADES LEGAIS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Centros de Formalidade de Empresas • Registo Nacional de Pessoas Colectivas – RNPC • Cartórios Notariais • Conservatória do Registo Comercial • Repartições de Finanças • Instituto para a Segurança, Higiene e Saúde e no Trabalho • Centros Regionais da Segurança Social

4.2. Constituição legal da sociedade

Em primeiro lugar devemos ter em atenção alguns aspectos mais concretos e de pormenor no contexto legal, mas que são importantes para dar uma ideia do rigor que se quer atribuir ao projecto de negócio. Assim, deveremos começar por analisar a melhor forma jurídica adoptar para a nova empresa. Será

conveniente justificar com rigor a opção feita, para o que se deve referir a sua adequação à capacidade financeira, responsabilidade, sector de actividade, mercado em que se actuará e mesmo as metas que o empreendimento se propõe alcançar.

Existem várias formas jurídicas entre as quais destacamos as seguintes:

	Sociedade Unipessoal	Sociedade por Quotas	Sociedade Anónima
Quantos sócios?	Só o empresário	No mínimo dois	No mínimo cinco
Que capital? (Euros)	Mínimo de 5000	Mínimo de 5000	Mínimo de 50 000
Formalidades de Constituição	Obrigatoriedade de depósito de fundos, de escritura e da sua publicação e registo comercial	Obrigatoriedade de depósito de fundos, de escritura e da sua publicação e registo comercial	Obrigatoriedade de depósito de fundos, de escritura e da sua publicação e registo comercial
Responsabilidade dos Sócios	Limitada ao capital social	Limitada ao valor da quota	Limitada ao valor das acções subscritas
Firma	Nome + "Sociedade Unipessoal" ou Palavra "Unipessoal" antes da palavra "Limitada" ou da abreviatura "Lda"	Nome + Lda. Denominação + Lda. Firma mista + Lda.	Denominação + S.A. Firma mista + S.A.
Nomeação e exoneração dos gerentes	O empresário é o gerente	O gerente é designado nos estatutos ou por deliberação dos sócios	É a Assembleia Geral de Accionistas que nomeia e exonera os membros do Conselho Administração. O C.A. designa de entre os seus membros o Presidente, podendo exonerá-lo.
Quais os elementos do contrato social?	Identificação do titular do capital social	Montante de cada quota e identificação do titular; Montante das entradas efectuadas por cada sócio e montante das entradas diferidas	Categoria, nº direitos das acções; Tipos de acções e regras de conversão; Prazo de realização do capital subscrito; Autorização para emissão de obrigações; Estrutura adoptada para administração e fiscalização
Quem toma as decisões?	O empresário	Gestão corrente: gerente; Decisões ordinárias: a assembleia de sócios	Gestão corrente: C. A. Decisões ordinárias: a assembleia geral
Impostos ³ a que estão sujeitas	IRS, IVA, Imposto de selo, Taxa Social Única, IMT, IMI.	IRS, IVA, Imposto de selo, Taxa Social Única, IMT, IMI.	IRS, IVA, Imposto de selo, Taxa Social Única, IMT, IMI.

³ <http://www.bpiimobiliario.pt/fiscalidade/taxasImpostos.asp#SISA>
<http://www.e-financas.gov.pt/de/ajuda/DGCI/FAQIVA.htm>
<http://www.portaldaempresa.pt>

Acrescentamos ainda que a regulamentação tanto pode ter origem no Governo como em organizações profissionais/industriais. Neste contexto, podemos estar a falar da obrigação do registo da sociedade em cartório, de licenças de exploração e/ou exercício da actividade, de imposições ambientais, da verificação de determinados standards específicos da indústria, etc. Existem vários processos ¹⁶ de constituição de sociedades, disponíveis em Portugal:

- Empresa na Hora;
- Empresa na Hora com Marca na Hora;
- Por Documento Particular;
- Por Escritura Pública.

Apresentamos em seguida 7 passos essenciais no processo de constituição de uma sociedade:

7 Passos para constituir uma sociedade por escritura pública ¹⁷

Esta é também uma opção aconselhável no caso do capital social, ou parte dele, ser realizado por bens imóveis, uma vez que a sua transmissão está sujeita a escritura pública.

1 – Pedido de nome

Para esse efeito são requeridos ao Registo Nacional de Pessoas Colectivas (RNPC) o Certificado de Admissibilidade (CA) e o Cartão Provisório de Pessoa Colectiva (modelos 11 e 10 do RNPC, respectivamente) que terão de ser assinados por um dos futuros sócios, representante legal ou advogado.

No Gabinete do RNPC a funcionar no CFE são feitas pesquisas para despiste de nomes iguais ou confundíveis, de forma a dar maior garantia à aprovação do nome.

O Certificado de Admissibilidade tem uma validade de três meses.

2 – Marcação da Escritura

Uma vez aprovado o nome, procede-se à marcação da escritura.

Documentos necessários:

- Formulário devidamente preenchido, que foi entregue pelo Serviço de Atendimento na altura da abertura do processo, com a indicação da minuta escolhida das que lhe foram disponibilizadas;
- Minuta, em suporte digital, caso opte por minuta própria;
- Fotocópia dos B.I. e Cartões de Contribuinte dos outorgantes.

No caso de um dos sócios ser uma sociedade:

- Cópia da constituição por documento particular.
- O pacto social e que este preveja a possibilidade de participação no capital de outras sociedades com objecto diferente.

¹⁶ Consultar http://www.cfe.iapmei.pt/cfe_ctexto_00.php?ctlocal_id=1&ctexto_id=10

¹⁷ Fonte: http://www.cfe.iapmei.pt/cfe_ctexto_00.php?ctlocal_id=1&ctexto_id=10

- Acta da Assembleia-Geral deliberando essa participação e o valor da respectiva quota.
- Certidão do Registo Comercial actualizada (com menos de 1 ano).

3 – Depósito do capital social

Na altura da marcação da escritura é fornecida uma cópia do Certificado de Admissibilidade necessária para a abertura da conta em nome da sociedade e depósito do capital social que terá de ser efectuado antes da escritura.

4 – Escritura Pública

A escritura terá lugar no dia e hora marcados no Cartório a funcionar junto do CFE, sendo necessária a presença de todos os outorgantes, munidos dos seus respectivos documentos de identificação e cartões de contribuinte.

5 – Registo da Escritura

Após a escritura poderá efectuar o registo (ou o pedido de registo, no caso da sede da sociedade ser fora da área da Conservatória onde se encontra o CFE) no Gabinete de Apoio ao Registo Comercial (GARC) a funcionar no CFE.

6 – Declaração de Início de Actividade

Esta poderá ser entregue no Gabinete da DGCI, a funcionar no CFE, no próprio dia da constituição ou nos 15 dias subsequentes, ou em qualquer Repartição de Finanças.

A Declaração de Início de Actividade deverá ser feita, preferencialmente, de forma oral pelo TOC que assinará o documento emitido, apondo a sua vinheta. Em alternativa, poderá ser entregue o respectivo impresso devidamente preenchido, assinado e certificado (vinheta) pelo TOC, acompanhado da cópia do seu B.I. e Cartão de Contribuinte.

7 – Inscrição na Segurança Social

A inscrição na Segurança Social tanto da própria sociedade como dos membros dos respectivos órgãos estatutários (gerentes ou administradores) deverá ser efectuada no prazo de 10 dias úteis, após o início de actividade, no Gabinete de Segurança Social a funcionar no CFE.

Efectuada a inscrição, os gerentes / administradores podem, em certas circunstâncias, requerer a exclusão de contribuições, nomeadamente se estiverem reunidas, simultaneamente, as seguintes condições:

- Já sejam contribuintes de um regime de protecção social, devendo comprovar o facto apresentando prova de descontos (contribuições). Incluem-se os pensionistas. Este princípio é aplicável aos gerentes / administradores que sejam cidadãos de outros países da União Europeia ou com os quais Portugal tenha acordo no âmbito da Segurança Social. Ou seja, este requisito é satisfeito se o cidadão for contribuinte do regime de protecção social do respectivo Estado;
- A gerência não seja remunerada, nos termos do contrato de sociedade ou de deliberação dos sócios

se o contrato assim o permitir. A comprovação deste requisito faz-se, consoante os casos, com a apresentação de cópia do contrato e ou da acta de deliberação.

Nota: todos estes procedimentos podem ser realizados em qualquer Centro de Formalidades das Empresas (CFE). Tratam-se de estruturas geridas pelo IAPMEI que reúnem no mesmo espaço todas as entidades que intervêm directamente na constituição das sociedades, alteração de pactos sociais e actos afins. Isto evita que os interessados tenham que se deslocar a diversas entidades e permite que o tempo necessário para a constituição da sociedade seja consideravelmente encurtado (ver contactos <http://www.cfe.iapmei.pt>).

4.3. Proteger a ideia de negócio

Em segundo lugar, procure a melhor forma de proteger a sua ideia. Logo, antes de proceder ao registo legal de marcas, patentes, direitos de autor ou qualquer outro aspecto relacionado com o conceito de negócio que desenvolveu certifique-se que:

1. O conceito a registar está disponível ou seja não foi já registado por outrem);
2. É susceptível de protecção eficaz. Por exemplo, nem sempre é fácil assegurar a protecção de patentes, sobretudo tratando-se de serviços;
3. Tem valor distintivo. Não esqueça que o valor de uma marca ou patente depende do facto de ser ou não percepcionado pelo mercado;
4. Depois de respondidas às três questões anteriores, avalie se o investimento compensa (os custos de registo não são negligenciáveis).

4.4. Proceder à averiguação das questões fiscais

Em terceiro lugar, proceda à averiguação das questões fiscais. Procure saber se existem benefícios fiscais ou outros incentivos para o seu sector de actividade. Por vezes, estes apoios podem constituir aquele empurrãozinho a mais que faltava para poder concretizar a sua ideia.

Lembre-se que terá aqui duas responsabilidades concorrentes:

- A obrigação perante o Estado de cumprir escrupulosamente os seus compromissos fiscais;
- A obrigação perante os investidores em gerir de forma eficiente as finanças da empresa, o que implica reduzir ao mínimo, dentro dos limites legais, a carga fiscal.

Nesta medida, caro aspirante a empresário, em matéria fiscal a máxima pode ser «cumpra mas não exagere». Neste sentido, é sempre aconselhável recorrer a um contabilista experimentado para cuidar das suas contas.

¹⁹ Consultar http://www.cfe.iapmei.pt/cfe_ctexto_00.php?ctlocal_id=1&ctexto_id=10

Algumas dicas fiscais ¹⁹

Ao longo do ano, as empresas, sejam elas sociedades comerciais ou em nome individual, estão sujeitas ao cumprimento de diversas prestações ao fisco. Apresenta-se em seguida algumas dicas que o empreendedor atento não pode esquecer. Dessas, destacamos:

IVA- Imposto sobre o Valor Acrescentado

1. Os contribuintes do regime normal de periodicidade mensal devem liquidar, até ao dia 10 de cada mês, o imposto do segundo mês anterior (por exemplo, até ao dia 10 de Março terá que ser liquidado o imposto do mês de Janeiro).
2. Os contribuintes do regime normal, mas que estão obrigados a pagar o imposto apenas de 3 em 3 meses, devem remeter a declaração periódica e o meio de pagamento, até 15 de Maio (referente ao 1.º trimestre), 15 de Agosto (2.º trimestre), 15 de Novembro (3.º trimestre) e 15 de Fevereiro do ano seguinte (último trimestre).
3. Os pequenos retalhistas enquadrados no regime especial têm que entregar o imposto trimestralmente até ao dia 20 dos meses de Maio, Agosto, Novembro e Fevereiro do ano seguinte.

Contribuições para a Segurança Social:

1. As empresas com trabalhadores ao serviço devem até ao dia 15 de cada mês proceder à declaração e pagamento das contribuições relativas ao mês anterior.
2. Os trabalhadores independentes e os empresários em nome individual estão sujeitos a um regime semelhante.
3. A taxa social única actualmente em vigor para o regime geral é de 23,75% para a empresa e 11% para o trabalhador.

IRS- Imposto sobre Rendimento das Pessoas Singulares:

1. Os trabalhadores independentes e empresários em nome individual têm que efectuar 3 pagamentos por conta, até ao dia 20 dos meses de Julho, Setembro e Dezembro.
2. Até ao dia 20 de cada mês, as empresas têm que entregar o IRS retido sobre os salários de mês anterior.

IRC- Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas:

1. As sociedades comerciais devem realizar um pagamento especial por conta até final do mês de Março (ou em duas prestações iguais no final dos meses de Março e Outubro).
2. As sociedades comerciais devem realizar 3 pagamentos por conta, até ao final dos meses de Julho, Setembro e Dezembro.
3. A taxa geral de IRC foi, na última reforma fiscal, fixada em 25%. A esta taxa acresce um valor de derrama que varia consoante o município de localização da empresa.

O cumprimento escrupuloso das obrigações fiscais é essencial. Lembre-se que um historial limpo é o primeiro passo para evitar problemas com a Administração Fiscal.

Síntese

No final deste capítulo, deverá saber que no processo de criação de uma empresa a escolha da forma jurídica da sociedade vai determinar o seu modelo de funcionamento desde o arranque, o que terá implicações tanto para o empresário como para o futuro empreendimento.

A opção por um determinado estatuto jurídico deve ser tomada de modo a valorizar os pontos fortes da futura empresa tendo, no entanto, em atenção as características que melhor se adaptem às expectativas de desenvolvimento.

Na sua opção por qualquer das formas jurídicas de sociedade, deve ter em conta o seguinte:

- O património que pretende afectar à sociedade;
- A responsabilidade por dívidas sociais: património pessoal ou património da sociedade;
- Se pretende exercer a sua actividade sozinho ou com outros sócios.

Deverá ainda procurar a melhor forma de proteger a sua ideia e procurar saber se existem benefícios fiscais, ou outros incentivos para o seu sector de actividade, com o objectivo de conhecer o melhor possível os condicionalismos e restrições à prossecução da sua ideia de negócio.

Exercícios

Para testar os seus conhecimentos, escolha a opção correcta nas seguintes perguntas:

1. Uma Sociedade por Quotas Unipessoal tem quantos sócios?

- a. 2 sócios.
- b. 1 sócio.
- c. 3 sócios.

2. Para assegurar a promoção e a protecção da Propriedade Industrial, quer a nível nacional, quer internacional, a quem é que se deve dirigir em Portugal?

- a. Instituto Nacional da Propriedade Industrial.
- b. ANJE-Associação Nacional de Jovens Empresários.
- c. IAPMEI-Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento.

3. Quais são normalmente os 7 passos para constituir uma sociedade por escritura pública?

- a. Pedido de nome; Marcação da Escritura; Depósito do capital social; Escritura Pública; Registo da Escritura; Declaração de Início de Actividade; Inscrição na Segurança Social.
- b. Pedido de Certificação de Admissibilidade de Firma ou Denominação de Pessoa Colectiva; Cartão provisório de Pessoa Colectiva; Guia de depósito do capital social; Marcação da escritura pública; Contrato de sociedade – Escritura Pública; Publicação do contrato de sociedade; Cartão definitivo de Pessoa Colectiva;
- c. Pedido de Certificação de Admissibilidade de Firma ou Denominação de Pessoa Colectiva; Cartão provisório de Pessoa Colectiva; Guia de depósito do capital social; Marcação da escritura pública; Contrato de sociedade – Escritura Pública; Publicação do contrato de sociedade; Inscrição na Segurança Social.

4. O que significa a sigla IRC?

- a. IRC- Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas.
- b. IRC- Imposto sobre a Receita das Pessoas Cooperativas.
- c. IRC- Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Correctas.



criação de empresas

CAPÍTULO 5

Aspectos Contabilístico-Financeiros

Objectivos

No final deste capítulo o formando deverá ser capaz de:

- Explicar os Conceitos Fundamentais de Análise Financeira associados ao processo de criação de empresas.
- Definir e a estrutura de capitais, a rendibilidade e a tesouraria associados a uma empresa.



5.1. Conceitos Fundamentais de Análise Financeira

5.1.1. Análise Financeira

A Análise Financeira é uma área de grande importância no processo de criação de uma empresa, estando o seu objectivo condicionado pelo fim a que se destina.

No âmbito da implementação de um projecto de investimento, o objectivo da Análise Financeira não se reduz a uma mera avaliação contabilística da situação financeira e muito menos à determinação do capital necessário à sua concretização. A Análise Financeira deve, antes de mais, possibilitar a tomada de decisões adequadas e atempadas, preparando o empreendedor para os diferentes aspectos que vão condicionar as suas opções como, por exemplo, comprar ou alugar, pagar a crédito ou a pronto, opções em termos fiscais, entre outras.

A principal preocupação do empreendedor não se deve limitar à obtenção do capital necessário para investir, mas sim garantir o equilíbrio económico-financeiro do projecto de investimento.

A criação de uma nova empresa ou a concretização de um qualquer projecto de investimento, pressupõe, desde logo, que se perspectivem as necessidades financeiras que possibilitem a concretização e viabilização do projecto no presente mas, sobretudo, que assegurem a sua continuidade futura.

Tecnicamente, a análise e avaliação financeira assenta em três aspectos fundamentais e na inter-relação que entre eles se estabelece:

- Estrutura de Capitais.
- Rendibilidade.
- Tesouraria.

A Estrutura de Capitais corresponde à relação entre o Capital Próprio e o Capital Alheio adoptada na empresa.

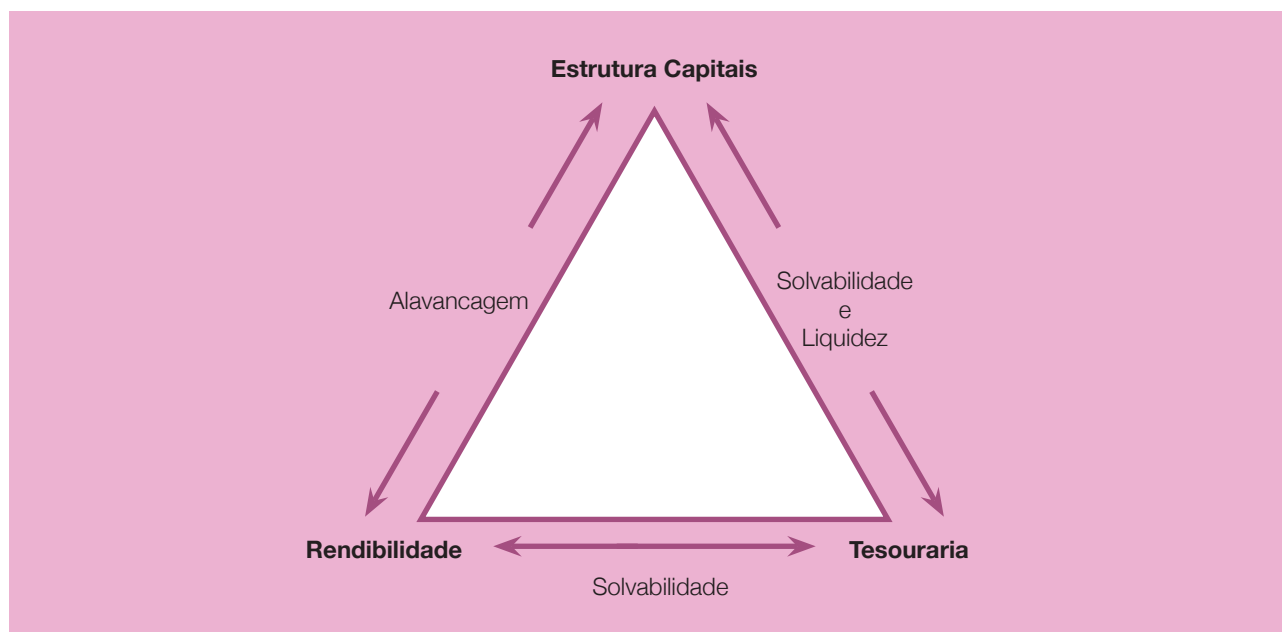
A Rendibilidade corresponde à capacidade da empresa para gerar Resultados Líquidos positivos.

A Tesouraria resulta da relação entre as necessidades de liquidez, o prazo de pagamento e o prazo de recebimento, isto é, da relação entre o ciclo económico e o ciclo financeiro, e da estrutura de custos da empresa que se está a analisar / avaliar.

A inter-relação entre os três conceitos é definida pelo Triângulo Fundamental da Análise Financeira.

5.1.2. Triângulo Fundamental da Análise Financeira

O triângulo fundamental da análise financeira é a base de partida para a análise e avaliação financeira de uma empresa.



O equilíbrio financeiro avaliado unicamente pelas relações contabilísticas, fundos próprios, capitais permanentes, activos fixos, etc., não significa nada em si; são as relações entre a *estrutura de capitais*, a *rendibilidade* e a *tesouraria* que permitem determinar a performance financeira da empresa. Fundamental é considerar o efeito da estrutura de capitais sobre a tesouraria e sobre a rendibilidade, da rendibilidade sobre a tesouraria e sobre a estrutura de capitais e finalmente da tesouraria sobre a rendibilidade e sobre a estrutura de capitais. A determinação da tesouraria necessita de cálculos adicionais aos apresentados nos relatórios contabilísticos da empresa.

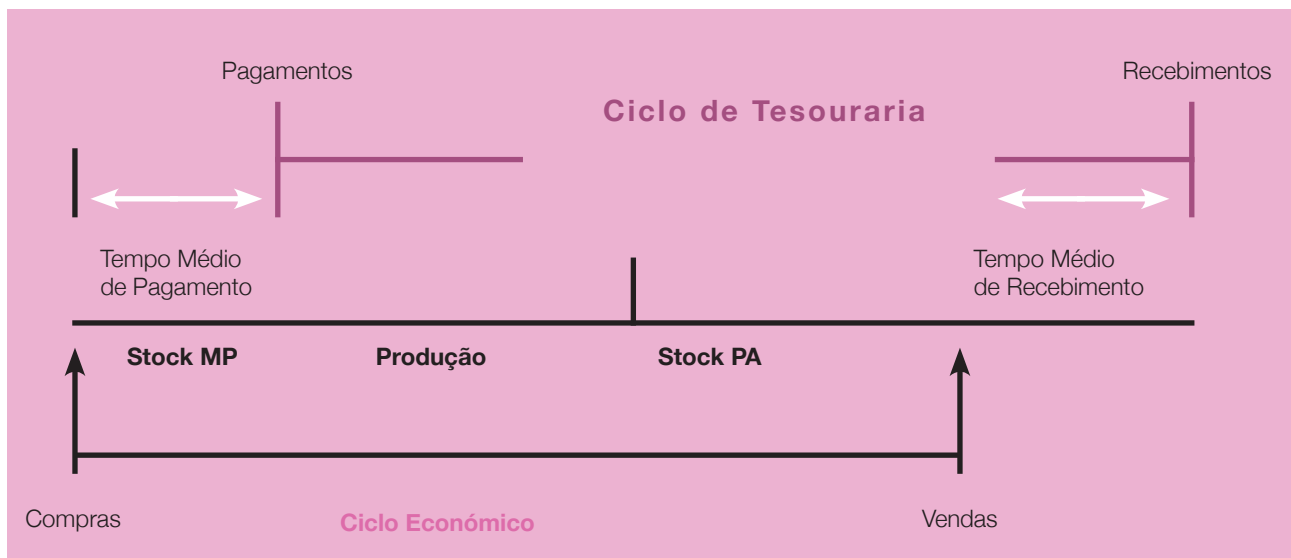
Torna-se assim necessário avaliar:

- O tempo médio de recebimento – Vender é diferente de Receber;
- O tempo médio de permanência dos stocks em armazém – Matérias primas, PA-Produtos Acabados e em curso;
- As necessidades de dinheiro líquido em caixa – Reserva de Segurança de Tesouraria;
- Os tempos médios de pagamento – Fornecedores, Estado, etc.

Aspectos que decorrem das análises dos ciclos.

5.1.3. Análise dos Ciclos

O **Ciclo de Tesouraria** inicia-se com o pagamento e conclui-se com o recebimento. Inclui portanto, o tempo de crédito obtido de fornecedores e o tempo de crédito concedido aos clientes e representa-se esquematicamente do seguinte modo:

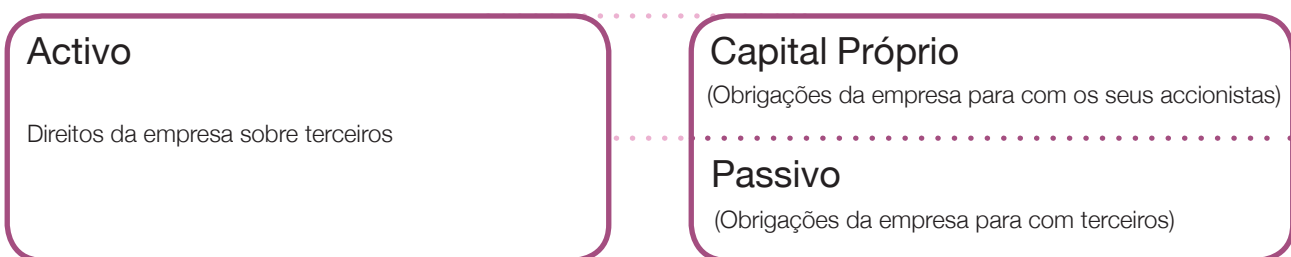


O **Ciclo Económico** inicia-se com a compra (matérias primas, mercadorias, matérias subsidiárias, etc.) e conclui-se com a venda. Inclui portanto, o tempo de permanência em stock das MP-matérias-primas e subsidiárias, acrescido do tempo de produção e do tempo de permanência em stock dos PA-produtos acabados, se se tratar de uma empresa industrial, ou unicamente do tempo de permanência em stock das mercadorias se se tratar de uma empresa comercial.

No decurso da actividade da empresa poderão, assim, verificar-se desajustamentos e defasamentos que, se não tiverem sido devidamente identificados e previstos poderão pôr em risco a viabilidade da empresa.

5.1.4. Do Balanço Patrimonial ao Novo Modelo de Balanço

O balanço tradicional assenta na óptica patrimonial e, esquematicamente, representa-se da seguinte forma:



Ainda numa óptica tradicional, podemos reclassificar os agregados contabilísticos de acordo com o grau de liquidez, esquematicamente:

Activo Imobilizado Líquido**Activo Circulante**

Existências
Clientes
Disponibilidades

Capitais Permanentes

Capitais Próprios
Empréstimos de médio e longo prazo

Passivo de Curto Prazo

Empréstimos de curto prazo
Fornecedores

Todavia, existem componentes quer no Activo Circulante, quer no Passivo de Curto Prazo que apresentam na sua essência características de permanência: os stocks de segurança médios previstos, os créditos normalmente concedidos negociados e a reserva de segurança de tesouraria prevista, do lado do Activo e os descobertos bancários negociados e os créditos normalmente obtidos negociados, do lado do Passivo, isto é existem componentes do Activo Circulante que de facto não circulam e componentes do Passivo de Curto Prazo que de facto são formas de financiamento da empresa a médio e longo prazo e que designamos, respectivamente, por **Necessidades Financeiras** e **Recursos Financeiros**. A comparação entre os valores esperados e os valores obtidos pelo balanço conduz-nos a uma nova reclassificação.

É esta reclassificação, específica de cada empresa, que nos conduz ao Novo Modelo de Balanço, também designado **Balanço Funcional**, esquematicamente:

Activo Imobilizado Líquido**Necessidades Financeiras**

Existências Previstas
Crédito de Clientes Negociado
Reserva Segurança Tesouraria

Elementos Activos de Tesouraria

Excesso de Existências
Excesso Clientes
Excesso de RST

Capitais Permanentes

Capitais Próprios
Empréstimos de médio e longo prazo

Recursos Financeiros

Empréstimos de curto prazo Previstos
Crédito de Fornecedores Negociado

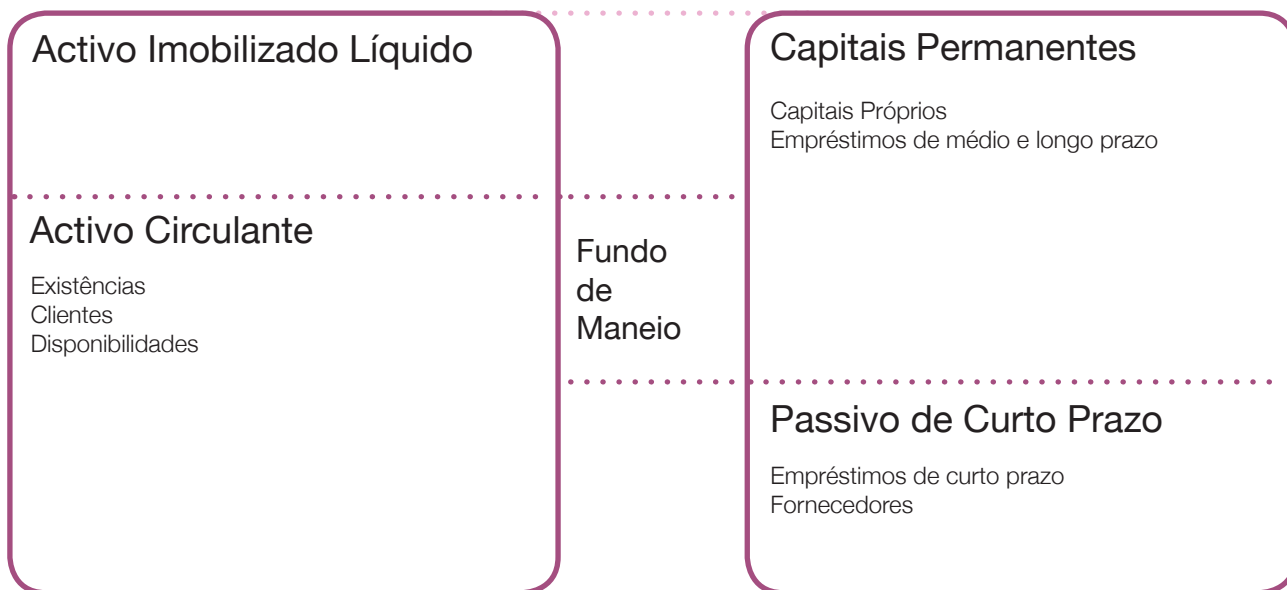
Elementos Passivos de Tesouraria

Empréstimos de curto prazo Previstos
Crédito de Fornecedores Negociado

A Tesouraria Líquida da empresa obtém-se pela diferença entre os Elementos Activos e Passivos de Tesouraria. Esta abordagem conduz-nos, também ao conceito de **Necessidades em Fundo de Maneio** por contraponto ao conceito tradicional de **Fundo de Maneio**.

5.1.5. Do Fundo de Maneio às Necessidades de Fundo de Maneio

O conceito de Fundo de Maneio está associado à visão tradicional da análise financeira. Corresponde a uma margem de segurança para a empresa; é a parte dos fundos a longo prazo que financiam os activos circulantes, esquematicamente:



O Fundo de Maneio pode ser determinado segundo duas ópticas:

Óptica da Liquidez: $FM = \text{Activo Circulante Líquido} + \text{Acréscimos e Diferimentos Activos} - \text{Dívidas a Terceiros de Curto Prazo} - \text{Acréscimos e Diferimentos Passivos}$

Onde: $\text{Activo Circulante} = \text{Existências Líquidas} + \text{Dívidas de Terceiros Líquidas a Curto, Médio e Longo Prazo} + \text{Títulos Negociáveis Líquidos} + \text{Depósitos Bancários e Caixa}$

Óptica da Origem Capitais: $FM = \text{Capital Próprio} + \text{Dívidas a Terceiros de Médio e Longo Prazo} - \text{Imobilizado Líquido}$

Pela óptica da Liquidez pretende-se demonstrar a afectação do Fundo de Maneio, ou seja, a forma como e onde é aplicado.

Pela óptica da Origem de Capitais pretende-se demonstrar quais as origens do capital que compõem o Fundo de Maneio.

Todavia, como anteriormente vimos, estes conceitos são ultrapassados pela análise específica da empresa que estamos a analisar. Por outro lado, estamos a tomar em consideração Activos Circulantes que de facto não circulam e Passivos de Curto Prazo que de facto são formas de financiamento da empresa.

O conceito de Necessidades de Fundo de Maneio está associado à análise do Novo Modelo de Balanço.

As Necessidades de Fundo de Maneio encontram-se associadas à necessidade de financiamento dos Stocks de segurança definidos pela empresa, dos créditos concedidos a clientes e das reservas de segurança de tesouraria como elementos positivos e dos créditos negociados a descoberto e dos créditos obtidos de fornecedores depende assim das características específicas das empresas.

As Necessidades de Fundo de Maneio subdividem-se em:

- Necessidades estruturais de fundo de maneio, as que resultam da actividade normal da empresa;
- Necessidades temporárias de fundo de maneio, as resultantes de factores sazonais ou conjunturais.

Quando o seu valor é positivo, representam necessidades de financiamento do ciclo de económico. Quando o seu valor é negativo, significa que a empresa está a financiar o seu ciclo económico através dos seus fornecedores ou através da negociação bancária.

Genericamente empresas com ciclos económicos longos têm Necessidades de Fundo de Maneio muito positivas, enquanto que, empresas com tempos de fabricação e armazenagem curtos têm naturalmente menores Necessidades de Fundo de Maneio.

Se, cumulativamente, essas empresas obtiverem os recebimentos com prazos inferiores aos pagamentos, podem ocorrer situações de Necessidades de Fundo de Maneio negativas.

Também a tecnologia empregue e a organização da empresa em geral, podem conduzir a maior ou menor eficiência na produção, na gestão das existências e nos prazos de pagamento e recebimento, quer em termos de tempo, quer de custo. As características específicas de cada sector de actividade condicionarão, igualmente, as Necessidades de Fundo de Maneio da empresa.

5.2. Conceitos de Custo Médio Ponderado do Capital

A Estrutura de Capitais corresponde à relação percentual entre os Capitais próprios e os Capitais Alheios.

Os Capitais Próprios são constituídos, como o seu próprio nome indica, pelos montantes de capital realizados pelos sócios: Capital Social:

- Os meios monetários ou em espécie com que os sócios entram para a empresa;
- As Prestações Suplementares de Capital;
- O Autofinanciamento;
- O Capital de Risco.

Os Capitais Alheios podem ser subdivididos em dois tipos; capitais de médio e longo prazo e capitais de curto prazo. Os primeiros incluem, entre outros, as hipotecas sobre as instalações da empresa, os empréstimos bancários de financiamento, os contratos de leasing. Os capitais de curto prazo fazem parte, entre outros, os

descobertos bancários e os créditos obtidos de fornecedores.

Pode ser também possível e é aconselhável, efectuar a classificação de cada um destes tipos de Capitais Alheios de acordo com a finalidade, respectivamente: Capital de Financiamento e Capital de Funcionamento.

Os Capitais de Financiamento destinam-se a financiar a estrutura da empresa e os Capitais de Funcionamento destinam-se a financiar o Ciclo de Tesouraria.

O financiamento da empresa pode, também incluir os Subsídios a Receber. Todavia, na nossa opinião, o projecto tem de assegurar a sua viabilidade independentemente dos Subsídios a Receber, porque, constituem um elemento de difícil previsão e podem não se concretizar ou serem recebidas muito para além do período previsto, comprometendo-se, assim, a sustentabilidade do projecto.

5.2.1. Custo Médio Ponderado do Capital

O custo médio ponderado do capital é um conceito associado ao valor do dinheiro e é um elemento fundamental nos cálculos associados à avaliação técnica do projecto. Do ponto de vista financeiro um projecto só é viável quando os resultados obtidos, as receitas geradas, compensam os investimentos efectuados e asseguram a remuneração do capital investido. A taxa de remuneração do capital investido obtém-se pela soma do custo médio ponderado do capital com o prémio de risco.

O custo médio ponderado do capital é um valor objectivo que tem de ser calculado e depende das opções assumidas para assegurar a cobertura financeira do projecto, para além da consideração das necessidades futuras do negócio.

Tradicionalmente, os projectos são financiados através do recurso a capitais alheios e a capitais próprios, estando associado a esses capitais um custo específico, isto é uma taxa de juro.

Conhecidas as percentagens de cada uma das fontes de financiamento, relativamente ao total do capital a investir, podemos calcular o custo médio ponderado do capital.

Imaginemos um determinado projecto de investimento no montante de 300 000 euros financiado da seguinte forma:

Capitais próprios: 175 000 Euros com uma remuneração desejada de 15%;

Capitais alheios:

- Empréstimos bancários: 75 000 Euros com um custo efectivo de 8%
- Leasing: 50 000 contos com um custo efectivo de 8,5%.

O custo médio ponderado do capital podia ser calculado no quadro seguinte:

CAPITAIS	Valor	Peso (%)	Custo Efectivo	Peso x Custo Efectivo
Próprios	175 000	58,33 %	15,00 %	8,75 %
Alheios				
Empréstimos Bancários	75 000	25,00 %	8,00 %	2
Leasing	50 000	16,67 %	8,50 %	1,14 %
TOTAL	300 000	100,00 %	175 000	175 000
Custo Médio Ponderado do Capital				11,89 %

Ou seja, do ponto de vista financeiro o projecto só é viável se os resultados obtidos, assegurarem uma remuneração do capital de, pelo menos, 11,89%.

5.2.2. O Prémio de Risco

O Prémio de Risco é um valor subjectivo associado ao(s) investidor(es) e depende do grau e do tipo de risco detectado na Análise Estratégica. O valor definido afecta, como vimos no exemplo, o cálculo do Custo Médio Ponderado do Capital condicionando, portanto, a viabilidade do projecto.

Uma vez mais se salienta a importância da Análise Estratégica e da elaboração do Plano de Negócios. A concretização de um projecto não ser confundida com um jogo de azar e é fundamental perceber as reais possibilidades de se atingirem os objectivos propostos, sob pena de se perder o capital investido. Essa é a medida do risco. Se à partida o projecto não tem possibilidade de atingir os objectivos propostos, ou por questões de decorrem das condicionantes externas, ou por questões de decorrem das condicionantes internas, então não deve ser concretizado.

Pelo princípio da prudência o Prémio de Risco a considerar deve ser associado à possibilidade de perder o capital investido e, portanto, deve ser tanto maior quanto maior for o risco detectado.

5.3. Ponto Crítico das Vendas

Do ponto de vista da análise financeira a Rendibilidade de um projecto está associada à análise do ponto crítico. A lógica subjacente às análises do ponto crítico assenta na classificação entre custos variáveis e custos fixos e dá-nos uma aproximação do risco e das margens de segurança da empresa.

Um custo define-se como variável quando depende do volume de actividade, ou seja, é um custo que a empresa não tem de suportar se o volume de vendas é zero.

Um custo define-se como fixo quando ocorre independentemente do volume de actividade, ou seja, é um custo que a empresa tem de suportar mesmo que o seu volume de vendas seja zero. Entre outros, são normalmente considerados como custos fixos, os salários e remunerações, as rendas e as amortizações, mas, uma vez mais, esta classificação está dependente das características particulares do projecto a implementar. Todas as opções assumidas têm obrigatoriamente de estar fundamentadas pela Análise Estratégica realizada. O ponto crítico corresponde às quantidades produzidas e vendidas para as quais os proveitos igualam os custos (variáveis e fixos). Acima desse valor os resultados são positivos e abaixo desse valor os resultados são negativos. O ponto crítico pode ser definido em quantidade e em valor.

O ponto crítico pode ser definido em quantidade e em valor.

5.3.1. Ponto Crítico de Vendas em Quantidade

$$\begin{aligned}
 Rl &= Qv \times pv - Qv \times pc_{Total} = 0 \\
 Qv \times pv - Qv \times pc_{Variável Total} - CF &= 0 \\
 Qv &= \frac{CF}{pv - pc_{Variável Total}}
 \end{aligned}$$

Onde:

- pv – Preço de Venda Unitário;
- pc – Custo Variável Total Unitário;
- Qv – Quantidades Produzidas e Vendidas;
- CF – Custos Fixos Totais.

A relação $(pv - pc_{Variável Total})$ é designada Margem de Contribuição em Quantidade.

5.3.2. Ponto Crítico de Vendas em Valor

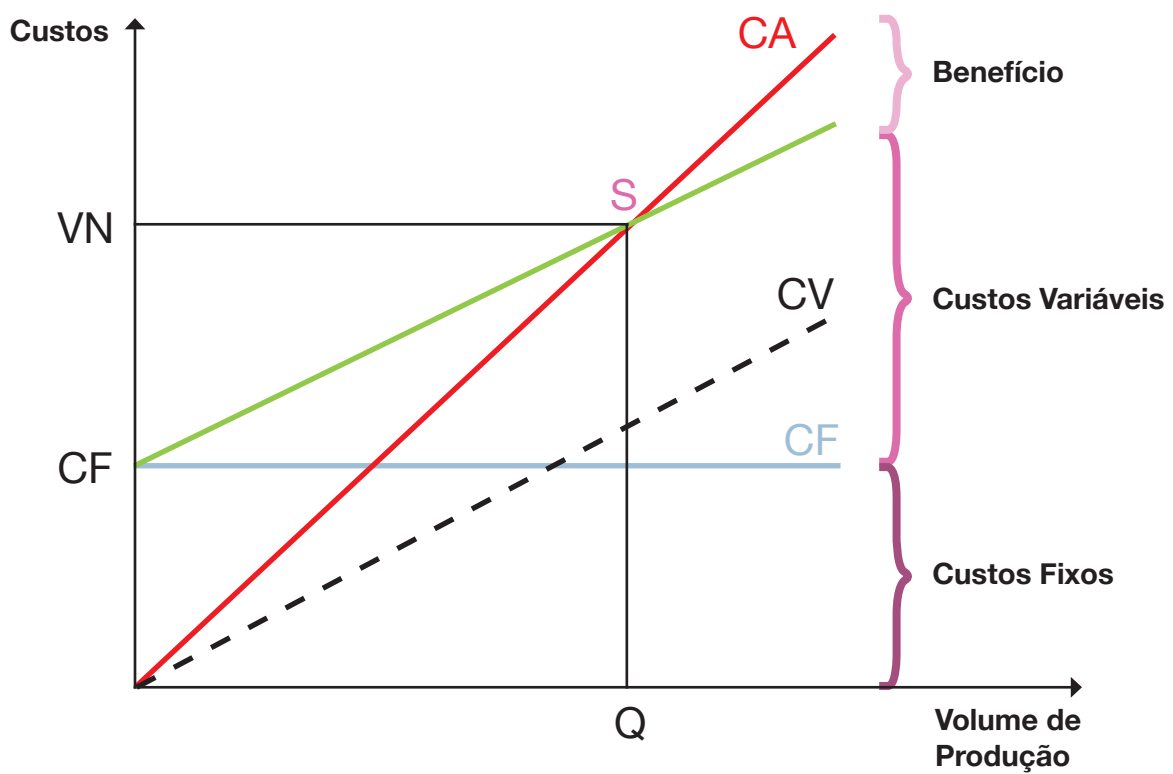
$$\begin{aligned}
 Rl &= Qv \times pv - Qv \times pc_{Total} = 0 \\
 Qv \times pv &= \frac{CF}{pv - pc_{Variável Total}} \times pv \\
 Vv &= \frac{CF}{\frac{pv - pc_{Variável Total}}{pv}}
 \end{aligned}$$

Onde:

- pv – Preço de Venda Unitário;
- pc – Custo Variável Total Unitário;
- Vv – Valor Produzido e Vendido;
- CF – Custos Fixos Totais.

A relação $\frac{pv - pc_{Variável\ Total}}{pv}$ é designada Margem de Contribuição em valor.

Graficamente:



Onde:

- CF – Custos Fixos;
- CV – Custos Variáveis Totais;
- CT – Custos Totais (CV + CF);
- CA – Volume de Negócios;
- S – Ponto Crítico.

A inclinação da recta CA é mais marcada do que a curva CT visto que o preço de cada unidade vendida é mais elevado do que o custo total desta unidade. O volume de negócios aumenta mais rapidamente do que os custos totais.

Síntese

No final desta lição, deverá ser capaz de compreender que os conceitos fundamentais de análise financeira aqui abordados permitirão dar resposta a dois objectivos fundamentais da actividade empresarial:

- ESTABILIDADE, no sentido da não afectação do ciclo produtivo, (os inputs necessários) por falta de pagamento e assegurando a capacidade de desenvolvimento da empresa, sem que o risco de falência ou insolvência seja demasiado elevado.
- RENDIBILIDADE, no sentido de minimização dos custos assumidos perante terceiros a fim de obter os meios financeiros indispensáveis ao seu funcionamento, o que implica obter nas melhores condições de prazo e taxa para esses mesmos fundos, e maximização dos proveitos a receber de terceiros resultantes da aplicação nas melhores condições de prazo e taxa de meios financeiros liberta.

Em termos de análise da área financeira de uma nova empresa, a base de trabalho é necessariamente constituída pelos dados fornecidos pelo futuro Departamento Contabilístico, quer como consequência das exigências legais (fiscais e/ou outras) quer decorrente das necessidades de informação dos futuros empresários como ponto de partida e base da tomada das principais decisões estratégicas.

As demonstrações financeiras procuram fornecer informação sobre o património e riqueza das empresas sobre diferentes perspectivas.

O Património é o conjunto dos bens, dos direitos e das obrigações expressos em unidades monetárias, que uma determinada pessoa, singular ou colectiva, detêm em determinado momento.

Exercícios

Para testar os seus conhecimentos, escolha a opção correcta nas seguintes perguntas:

1. O balanço tradicional assenta na óptica patrimonial e, representa-se da seguinte forma?

- a) Activo Imobilizado Líquido= Capitais Permanentes + Passivo de Curto Prazo.
- b) Activo=Passivo+Capital Próprio.
- c) Activo Circulante+ Activo Imobilizado Líquido= Passivo de Curto Prazo.

2. A Tesouraria Líquida da empresa obtém-se pela diferença entre?

- a) Os Elementos Activos e Passivos de Tesouraria.
- b) (Excesso de Existências +Excesso Clientes) - Excesso Fornecedores.
- c) (Excesso de Existências +Excesso Clientes) - Excesso de Empréstimos obtidos.

3. Quais são os principais aspectos no triângulo fundamental da análise financeira?

- a) Fundos próprios, capitais permanentes e activos fixos.
- b) Tesouraria, estrutura de capitais e rendibilidade.
- c) Tesouraria, capitais próprios e rendibilidade.

4. Qual o significado do activo circulante:

- a) Activo circulante =existências+clientes+disponibilidades
- b) Activo circulante =empréstimos de médio e longo prazo+clientes
- c) Activo circulante =capitais próprios+passivo
- d) Activo circulante =capital próprios+empréstimos de curto prazo



criação de empresas

CAPÍTULO 6

O Projecto de Investimentos

Objectivos

No final deste capítulo o formando deverá ser capaz de fazer o projecto de investimentos de forma sustentada e justificada relativamente às opções assumidas.



O Projecto de Investimentos

Já anteriormente tínhamos referido que antes de lançar qualquer projecto, seja ele desenvolvido através de uma nova empresa ou através de uma empresa já existente, é útil sistematizar, planear e reflectir sobre tudo aquilo em que tem vindo a pensar. O plano de negócios ou projecto de investimentos, que apresentamos assume-se como um instrumento que permite analisar a viabilidade de um determinado projecto empresarial.

A elaboração de um Plano de Negócios é muito útil, na medida em que constitui uma reflexão sobre os custos, a rendibilidade e a exequibilidade do referido projecto, ou seja um modelo de orientação para o empresário, para a sua equipa e para os vários intervenientes que irão interagir com a empresa. Além disso, quanto mais cedo estiver concluído, mais cedo o empresário estará apto a apresentar a sua proposta a potenciais investidores.

Onze perguntas «pessoais» que um plano de negócios deve responder

1. Como surgiram os fundadores?
2. Quais as escolas que frequentaram?
3. Onde trabalham, e para quem?
4. O que realizaram – ao nível profissional e pessoal – anteriormente?
5. Qual a sua reputação na comunidade empresarial?
6. Qual a experiência no negócio em causa?
7. Que perícia, capacidades, conhecimentos têm?
8. Até que ponto são realistas, relativamente às probabilidades de sucesso do empreendimento?
9. Como é que vão reagir à adversidade?
10. Qual o empenho que depositam nesta iniciativa empresarial?
11. Quais são as motivações?

O Plano de Negócios é então o resumo escrito e sistematizado de todas as conclusões implícitas nos pontos anteriores. Genericamente, deve conter os seguintes itens:

Dicas - Conteúdos do “Plano de Negócios”

- Apresentação do conceito de negócio e descrição do produto/serviço;
- Análise do mercado (descrição, tendências, ambiente competitivo, mercado alvo, etc...);
- Plano de gestão (processo produtivo, o staff que deverá incluir currícula das pessoas-chave, os sistemas

de comunicação e gestão tais como controlo de qualidade, recursos humanos, contabilidade, etc.);

- Estratégia de marketing (comunicação, preço, distribuição, etc.);
- Estudo económico-financeiro;
- Projecções financeiras (demonstrações de resultados, balanços, fluxos de tesouraria e explicação dos pressupostos assumidos).

Não existe propriamente um número de páginas ideal, dependendo isso do grau de complexidade do produto ou do historial da empresa, no entanto, lembre-se de dois aspectos essenciais:

- Os potenciais investidores têm muitos outros documentos para ler (inclusivamente outros Planos de Negócio), por isso não exagere no conteúdo do seu;
- O mais provável é que os potenciais investidores não sejam especialistas no negócio proposto, assim sendo, seja claro e conciso, procurando focar-se naquilo que realmente interessa ao investidor (como é que o seu negócio vai crescer e geral cash).

Portanto esta *análise técnica do projecto de investimentos*, materializada num plano de negócios, é uma metodologia que tem como objectivo avaliar a viabilidade económico-financeira do projecto, ou seja, verificar se as receitas geradas compensam os investimentos efectuados e asseguram a remuneração desejada do capital investido.

Esta análise é construída a partir das análises anteriores sendo uma previsão, caracterizada pela incerteza inerente a todas as previsões de médio e longo prazo e nunca deve ser entendida como garantia real do sucesso do negócio, especialmente no que diz respeito às receitas.

Contudo existem muitos outros aspectos a considerar no plano de negócios, pelo que sugerimos um modelo de avaliação que possibilita a estruturação quantificada do projecto e inclui os quadros necessários à sua elaboração e à realização de simulações alternativas aos diferentes cenários identificados na avaliação estratégica. Poderá encontrar em anexo, também no formato Excel. Este modelo ²⁰ de simulação inclui as seguintes partes (Não se esqueça que esta informação faz parte integrante do modelo de simulação que anexamos):

- Descrição do negócio.
- Análise do mercado.
- Estratégia de marketing.
- Estudo económico-financeiro:
 - o Plano de Exploração Previsional.
 - o Plano de Investimentos.
 - o Demonstração da Conta Estado e Outros Entes Públicos.
 - o Plano Financeiro e de Financiamento.
 - o Análise da Viabilidade Económica e Financeira.
 - o Demonstrações de Resultados Previsionais.
 - o Balanços Previsionais.

²⁰ Fonte: ANJE-Associação Nacional de Jovens Empresários.

6.1.Descrição do negócio

Nesta parte do plano de negócios deve incluir a informação pessoal, a forma jurídica escolhida e uma descrição do negócio.

6.1.1.Informação Pessoal

Na informação pessoal, deve descrever detalhadamente todas as características do empreendedor uma vez que grande parte do sucesso do negócio, pelo menos na sua fase inicial, vai depender dele.

Além da identificação dos sócios (Nome, Morada, Telefone, Idade,..) será conveniente salientar os aspectos directamente relacionados com o negócio que se pretende iniciar (como por exemplo, conhecimento do ramo ou experiência profissional). Este ponto poderá ainda ser enriquecido com uma breve dissertação acerca das qualidades do empresário e sua adequação às necessidades decorrentes do negócio.

Caso se trate de uma sociedade obviamente será de incluir idêntica informação acerca de todos os sócios, além de uma indicação de como se irá fazer a repartição de funções e responsabilidades.

A motivação do empreendedor ou do conjunto de empreendedores, assim como, o diagnóstico dos seus pontos fortes e fracos são aspectos que possibilitam avaliar a identificação dos empreendedores com a área do negócio.

Esta área do plano de negócios permitirá constatar o nível de adequação dos empreendedores à actividade.

Portanto deverá responder às questões:

1. INFORMAÇÃO PESSOAL

1.1. Identificação do Promotor Principal

1. Nome _____
Morada _____
Localidade _____ Código Postal _____
Concelho _____ Distrito _____
Telefone _____ / _____ Fax _____ / _____
Idade _____

1.2. Identificação dos Promotores

2. Nome	_____	Idade	_____
3. Nome	_____	Idade	_____
4. Nome	_____	Idade	_____
5. Nome	_____	Idade	_____
6. Nome	_____	Idade	_____
7. Nome	_____	Idade	_____

1.3. Caracterização da Actividade

Principal _____
Secundária _____

Especifique em que consiste a principal actividade

1.4. Experiência dos promotores nas diversas áreas do projecto

1.5. Principal motivação de cada um dos promotores na sua realização

1.6. Breve diagnóstico dos promotores: apresente de forma sumária os pontos fortes e fracos dos promotores

6.1.2. Forma jurídica

Neste ponto deve começar por referir a forma jurídica da empresa. Será conveniente justificar com rigor a opção feita, para o que se deve referir a sua adequação à capacidade financeira, responsabilidade, sector de actividade, mercado em que se actuará e mesmo as metas que o empreendimento se propõe alcançar.

Importante será também indicar com precisão a designação social da empresa e local em que se pretende instalar.

A escolha do local não deve ser feita de ânimo leve e muito menos tendo em conta apenas o custo das instalações. Ela deve atender a aspectos como a disponibilidade e custo de factores, custos de transporte (os factores - matérias-primas e mão-de-obra - e dos produtos) e factores de condicionamento (clima, rede de comunicações, regime fiscal, possibilidades de expansão, etc.). Claro que os aspectos terão diferentes impactos conforme se tratar de uma empresa industrial, comercial ou de serviços, mas de qualquer forma o ideal é que a localização esteja de acordo com o tipo de público consumidor. Por outro lado, e apesar dos milagres hoje conseguidos com recurso às modernas tecnologias de informação que permitem, nomeadamente no sector dos serviços, que fornecedores e subcontratados se situem a milhares de km de distância, a proximidade, isto é, estar no centro de acção, continua a ser uma vantagem competitiva. É que mesmo com recurso aos mais diversos meios de informação, há ainda muita informação, a chamada informação não codificada, a que só se pode ter acesso através de contactos informais.

Portanto deverá responder às questões:

2. FORMA JURÍDICA

2.1. Forma Jurídica da sua empresa

A sua escolha recaiu sobre:

- * Empresário em nome individual
- * Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada
- * Sociedade por quotas
- * Sociedade Anónima
- * Cooperativa
- * Outra (qual) _____

Que aspectos considerou para a sua escolha?

2.2. Denominação e localização do empreendimento

Qual vai ser a designação social da sua empresa?

Certificou-se que pode usar essa denominação?

(Contacte Registo Nacional das Pessoas Colectivas)

Explique a razão que esteve na base da escolha da denominação

Onde vai localizar-se a sua empresa?

Descrição do Local (zona industrial/zona comercial)

Explique as razões que o levaram à escolha desse local

6.1.3. Apresentação do negócio

Neste ponto pretende-se que se faça uma breve apresentação do negócio, ou seja, que quem o leia fique desde logo com uma ideia geral de aspectos tais como qual a actividade da empresa e como a irá levar a cabo.

Apesar de neste ponto apenas se pretender uma introdução ao plano que se seguirá, ele é muito importante na medida em que dará a quem o leia a primeira impressão sobre o negócio e o empreendedor, indicando nomeadamente o grau de empenhamento que foi posto nos preparativos de lançamento.

Portanto deverá responder às questões:

3. APRESENTAÇÃO DO NEGÓCIO

3.1. Descrição sumária das diversas componentes

3.1.1. O que faz? (serviços a prestar, artigos a produzir,...)

3.1.2. Como faz? (metodologia, produção, ...)

3.1.3. Que factores utiliza? (matérias-primas, subsidiárias, recursos humanos)

3.1.4. Como vende? (Área comercial)

6.2. Análise do mercado

6.2.1. Pesquisa de mercado

Para transformar o seu sonho em realidade uma das primeiras condições de que se deve certificar é que a sua ideia tem condições para prosperar. Ora o início de qualquer negócio pressupõe que exista uma necessidade a ser satisfeita, ou seja, que haja clientes potenciais. Por isso uma exigência preliminar para avançar para o lançamento de um negócio é realizar uma pesquisa de mercado, que pode ser feita por profissionais ou pelo próprio empreendedor mas que deve sempre ser levada muito a sério.

Já vimos anteriormente que uma pesquisa de mercado tem por objectivo determinar a procura potencial dos consumidores dos bens ou serviços a produzir, tendo em conta as condições económico-sociais (de concorrência, preços, rendimentos, hábitos, instituições) em evolução nas áreas geográficas visadas pelo projecto. Assim, convém que no plano de negócios se descreva as conclusões a que com ela se chegou. Consistirá, portanto, num estudo aprofundado sobre as condições da procura e da oferta (incluído-se nesta a concorrência e os fornecedores) de forma a que o empreendedor fique com conhecimentos sólidos acerca do mercado para o qual quer entrar.

Os consumidores

Tal como vimos anteriormente, o estudo da procura consistirá em caracterizar com rigor os potenciais consumidores, quer ao nível quantitativo quer qualitativo como sejam os hábitos, motivações e comportamentos dos potenciais clientes, de forma a que se possa dizer que se conhece bem o cliente que queremos satisfazer.

A concorrência

Nenhum projecto pode ter sucesso se não tiver em conta a concorrência. Quanto mais se souber a seu respeito maiores serão as probabilidades de se conseguir superá-la.

Neste ponto, como em todos os outros aliás, tem que se ser o mais honesto possível consigo mesmo. Isto porque não adianta iludir-se dizendo que é melhor do que a concorrência em todos os aspectos porque se tal não for verdade o teste implacável do mercado irá demonstrá-lo.

Os fornecedores

Relativamente aos fornecedores é também conveniente fazer uma análise prévia de modo a saber com o que se pode contar, uma vez que o funcionamento e sucesso futuro da empresa irá depender muito do comportamento destes. Ter-se-á então que fazer uma pesquisa aprofundada acerca de possíveis fornecedores, de forma a poder comparar as condições que oferecem e depois escolher as mais vantajosas. Sobretudo não se deixe iludir por baixos preços unitários pois muitas vezes por trás destes escondem-se outras condições que acabam por encarecer o produto ou serviço a adquirir.

Portanto deverá responder às questões:

4. ANÁLISE DE MERCADO

4.1. Pesquisa de mercado

4.1.1. Os consumidores

Identifique e caracterize os clientes (tipo, poder de compra, dimensão, etc.)

Indique e justifique a quota de mercado que pensa atingir

Descreva como valorizou o seu produto/serviço tendo em consideração o mercado

4.1.2. A Concorrência

Indique os seus concorrentes e justifique porque os considera como ta

--

Como avalia a sua empresa em comparação com as dos seus principais concorrentes. Justifique

(+ A sua empresa é melhor; 0 a sua empresa é igual; - a sua empresa é pior)

	+ / 0 / -	Porquê ?
Gama de produtos		
Qualidade dos produtos		
Serviços complementares		
Dimensão		
Notoriedade		
Imagem		
Preço		
Rapidez de execução		
Garantias		
Prestígio		
Outros, especifique:		

Quais as diferenças entre os seus produtos e os dos seus principais concorrentes?

(Se possível indique as diferenças relativamente a cada concorrente)

4.1.3. Os Fornecedores

Indique quem serão os seus fornecedores e descreva as condições que oferecem em termos de prazos de entrega, qualidade, prazos de pagamento, assistência pós-venda, etc.

6.2.2. Plano de marketing

Nesta secção deve-se também incluir um resumo do Plano de Marketing de modo a ser explicitada a forma como irá ser feita a abordagem do mercado. No capítulo do Plano de Marketing foi desenvolvido o “Marketing Mix”: Produto, Preços, Distribuição e Promoção.

O Produto

Neste ponto deve-se proceder a uma descrição específica e o mais detalhada possível dos produtos e/ou serviços que vai oferecer. Não esquecer também de se referir à embalagem, design e marca, se for caso disso, pois estes são factores muito importantes de estímulo à compra.

O Preço

A variável preço está intimamente ligada à qualidade e credibilidade do produto/serviço a oferecer, razão pela qual a sua fixação deve ser objecto de aturada atenção de modo a conseguir-se chegar a um preço ideal.

Os principais factores que condicionam o preço ideal são os custos, os preços da concorrência e o preço psicológico.

Assim, será necessário antes de mais proceder a um cálculo rigoroso dos custos unitários (no qual se devem incluir não só os custos directos variáveis mas também uma percentagem dos custos fixos e dos custos de comercialização) de modo a obter um limite mínimo para o preço a praticar.

De seguida, deve-se fazer uma pesquisa sobre os custos, margens e preços praticados pela concorrência, de modo a saber qual a melhor estratégia a seguir para conseguir diferenciar-se o mais possível e assim obter quota de mercado.

Por fim, e apesar de ser uma tarefa mais difícil, deve-se tentar estimar o preço psicológico, isto é, a percepção pessoal de valor que os consumidores atribuem ao produto ou serviço.

Deste modo a fixação do preço não se deve limitar à fixação de uma margem sobre os custos unitários mas antes ter em conta todos estes aspectos e outros que se achar pertinentes. No entanto, não se deve cair no erro de tentar entrar no mercado com preços excessivamente baixos pois isso pode dar uma imagem de pouca qualidade, além de que depois tornar-se-á difícil proceder à sua subida.

Poderá também ser conveniente proceder ao cálculo do Ponto Morto das Vendas, isto é, determinar a quantidade que se deverá vender (e produzir) de modo a obter lucro zero de modo a avaliar as perspectivas de rentabilidade.

A Distribuição

Este ponto refere-se à forma como a empresa irá pôr os seus produtos ou serviços à disposição dos clientes. Nesse sentido ter-se-á que fazer referência quer à forma como vai ser feita a distribuição física quer à escolha dos canais através dos quais se vai escoar os produtos

A Promoção

O público-alvo da promoção são os clientes ou consumidores da empresa, pelo que para que ela seja eficaz é necessário conhecer a fundo o segmento de mercado a que se destina. Também a mensagem a transmitir deve ser alvo de cuidada atenção de forma a surtir o efeito desejado.

O que se pretende neste ponto é que se descreva detalhadamente as formas como se está a pensar promover o produto, tendo em vista que este será um aspecto importante para a entrada com sucesso da empresa no mercado, sobretudo se este for muito competitivo.

Assim, será conveniente, antes de escolher as formas de promoção, fazer um estudo aturado das características

dos clientes (que aliás já se fez aquando do estudo de mercado) e das suas opiniões sobre o produto ou serviço que se vai lançar de forma a que a promoção que se vai fazer seja o mais eficaz possível.

Portanto deverá responder às questões:

4.2. Plano de Marketing

4.2.1. O Produto

Faça uma descrição detalhada dos produtos/serviços que vai oferecer

4.2.2. O Preço

Indique o custo dos seus produtos/serviços e descreva o processo utilizado no seu cálculo

Indique o preço de venda dos seus produtos/serviços e descreva o método utilizado no seu cálculo

Relacione o seu ponto morto de venda com o mercado e comente o resultado obtido

4.2.3. A Distribuição

Indique quais os canais de distribuição que vai utilizar e justifique com os critérios que utilizou para a sua escolha

4.2.4. A Promoção

Quais são as opiniões dos seus potenciais clientes acerca dos seus produtos/serviços (v.g. gama de produtos, qualidade, preço, garantia, etc.)

OPINIÃO DOS CLIENTES	AS OPINIÕES FORAM TOMADAS EM CONSIDERAÇÃO

MEIOS	✓	Porquê ?
Venda personalizada		
Promoção de vendas		
Feiras e Exposições		
Marketing directo		
Relações Públicas		
Cartazes e Outdoors		
Publicidade		
Outros, especifique:		

6.3. Estudo económico-financeiro

A análise de um projecto de Investimento deverá ser sustentada num conjunto de condições que, em termos gerais, devem estar reunidas para que a decisão de investimento possa ser tomada.

Quem toma decisões de investimento geralmente não aborda, pelo menos de forma sistematizada, as referidas condições. Tal postura é negativa porque a importância da decisão de investimento (tendo em conta nomeadamente a sua conhecida, maior ou menor, irreversibilidade e os seus efeitos no futuro da empresa) justifica que a sua preparação seja rodeada de todos os cuidados.

Há condições básicas que devem ser analisadas antes da tomada da decisão de investimento:

- O projecto deve ser objecto de um estudo de rentabilidade, no sentido de se verificar se as receitas, líquidas de despesas associadas ao projecto de investimento, compensam ou não o montante inicialmente gasto. Esta condição está relacionada de forma clara com uma definição de investimento de cariz marcadamente financeiro. Assim, investimento é “o sacrifício suportado hoje na expectativa de obter no futuro, receitas líquidas de despesas que compensem o sacrifício suportado”.
- Como resulta da definição referida, a análise de investimentos é, naturalmente, uma análise previsional e portanto caracterizada pela incerteza inerente a todas as previsões de médio e longo prazo.
- Não é possível concretizar projectos de investimento sem ter em conta os condicionalismos de ordem financeira. É preciso, de facto, reunir os capitais (próprios e/ou alheios) necessários à execução do projecto o que pode implicar igualmente (nomeadamente em tempo de políticas restritivas de crédito) a hierarquização dos vários projectos existentes com o objectivo de, por exemplo, não ultrapassar um determinado nível de endividamento ou de conservar uma certa capacidade de endividamento ou de autofinanciamento, no sentido de acautelar custos financeiros desadequados ou incidências futuras que possam pôr em causa o equilíbrio financeiro da empresa.

O estudo económico e financeiro do plano de negócios possibilita a análise da viabilidade da sua iniciativa.

A construção de um estudo económico e financeiro baseia-se num processo de previsão assente em pressupostos com o objectivo de estimar os efeitos resultantes da implementação do plano de negócios.

Para facilitar a construção desse estudo, foi criado o modelo financeiro aqui incluído, capaz não só de produzir os mapas necessários mas ainda permitir a realização de simulações.

Deste modo, o empreendedor poderá assumir, a cada momento os pressupostos que entender por convenientes e imediatamente analisar os seus efeitos na viabilidade do seu projecto.

Portanto, este primeiro quadro tem como objectivo a definição dos pressupostos gerais da envolvente externa do projecto que, de modo automático, serão reflectidos em todo o desenvolvimento do estudo.

6.1. Pressupostos do projecto aaa

unidade monetária: euros

PERÍODO DE ANÁLISE	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5
NÚMERO DE MESES DE EXPLORAÇÃO	1	2	3	4	5
PRAZOS MÉDIOS DO CIRCULANTE (DIAS)					
- Fornecedores matérias primas	1	2	3	4	5
- Fornecedores (Mercadorias)	1	2	3	4	5
- Fornecedores (Outros serviços)	1	2	3	4	5
- Clientes	1	2	3	4	5
- Armazenagem					
Mercadorias	1	2	3	4	5
Matérias Primas e Subsidiárias	1	2	3	4	5
Produtos Acabados	1	2	3	4	5
- Detenção de Liquidez	1	2	3	4	5
EXISTÊNCIAS MERCADO EXTERNO (Em % médio)	1	2	3	4	5
COMPRAS MERCADO EXTERNO (Em % médio)	1	2	3	4	5

• **Número de meses de exploração** – Nesta linha deve indicar, para cada ano, o número de meses de exploração. Normalmente, o número de meses, coincidente com o número de meses do ano (se tal for o caso deve ser retirado o mês correspondente às férias), com excepção do ano inicial em que esse número depende dos meses necessários à execução do investimento, e nos quais não há ainda exploração.

• **Prazo médio do circulante (dias)**

Fornecedores Mercadorias – Nesta linha e para cada ano, deve indicar os prazos médios, em dias, que julga poder obter de crédito nos fornecimentos de mercadorias.

Fornecedores Matérias Primas – Nesta linha e para cada ano, deve indicar os prazos médios, em dias, que julga poder obter de crédito nos fornecimentos de matérias primas.

Fornecedores de Serviços Externos – Nesta linha e para cada ano, deve indicar os prazos médios, em dias, que julga poder obter de crédito nos fornecimentos e serviços externos.

Clientes – Nesta linha e para cada ano, deve indicar os prazos médios, em dias, que julga ter de conceder de crédito aos seus clientes, pela venda de mercadorias e/ou serviços.

• **Armazenagem**

Não é necessário o preenchimento destes campos, no caso de a actividade da empresa ser, exclusivamente, prestação de serviços.

Mercadorias – Nesta linha e para cada ano, deve indicar o tempo, em dias, pelo qual julga necessário manter em existências as mercadorias que irá vender, de forma a que não existam rupturas.

Matérias Primas, Subsidiárias e de Consumo – Nesta linha e para cada ano, deve indicar o tempo, em dias, pelo qual julga necessário manter em existências as matérias primas, subsidiárias e de consumo, de forma a que não existam rupturas de produção.

Produtos Acabados – Nesta linha e para cada ano, deve indicar o tempo, em dias, pelo qual julga necessário manter em existências os produtos acabados, que produz e irá vender, sem que existam rupturas.

• **Detenção de liquidez (Reserva de Segurança de Tesouraria)** – Nesta linha e para cada ano, deve indicar o prazo, em dias, que julga necessário manter de disponibilidades financeiras para fazer face à actividade corrente.

- **Vendas para o Mercado Externo (% média)** – Nesta linha deve indicar a percentagem de vendas que espera realizar no mercado externo.
- **Compras ao Mercado Externo (% média)** – Nesta linha deve indicar a percentagem de compras que espera realizar no mercado externo.
- **Taxa de Inflação** – Nesta linha deve indicar a taxa de inflação esperada para cada um dos anos de actividade.
- **Provisões** – As provisões são montantes que se reservam em cada exercício (são deduções aos resultados) para situações de perda de valor exclusivamente inerentes à actividade ou ao sector em que a empresa se insere. A constituição de provisões não é obrigatória.
 - Existências** – Nesta linha deve indicar a percentagem esperada para cada um dos anos de actividade dos valores de provisão relativos a mercadorias, matérias primas e produtos acabados.
 - Cobrança Duvidosa** – Nesta linha deve indicar a percentagem esperada para cada um dos anos de actividade dos valores de provisão relativos a clientes.
- **Taxa de distribuição de dividendos** – Nesta linha deve indicar a percentagem esperada para cada um dos anos de actividade da distribuição de dividendos a efectuar. A distribuição de dividendos não é obrigatória.

6.3.1. Plano de Exploração Previsional

O conjunto de quadros que constitui o Plano de Exploração Previsional, descreve de forma detalhada os proveitos e custos anuais da empresa, é um elemento essencial ao cálculo dos resultados líquidos previsionais e conseqüentemente ao processo de avaliação da viabilidade económico financeira do projecto.

Os valores apresentados devem ser devidamente fundamentados, não só do ponto de vista estratégico como do ponto de vista financeiro (facturas pró-forma, etc.) e, portanto, deve ser apresentado em anexo e de forma detalhada, o modo como foram obtidos os valores das principais rubricas em cada um dos quadros.

Vendas de Produtos Acabados

5.2.1. Vendas Produtos Acabados unidade monetária: euros

+	QUANTIDADES	LIBRÕES	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5
teste	kg	3	1	1	1	1	1
teste2	kg	3	1	2	2	2	2

TAXA DE CRESCIMENTO DAS VENDAS EM QUANTIDADE		ano 2	ano 3	ano 4	ano 5
teste		1	2	3	4
teste2		2	8	7	8

PREÇO DE VENDA	Euros	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5
teste	28	20	24	29	35	43
teste2	30	20	27	40	50	74

TAXA DE CRESCIMENTO DO PREÇO UNITÁRIO		ano 2	ano 3	ano 4	ano 5
teste		21	22	23	24
teste2		25	26	27	28

VENDAS		ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5
teste		20	24	29	35	43
teste2		60	74	92	110	140
TOTAL		80	98	121	151	183

Este quadro serve de base ao cálculo das vendas de produtos acabados. Não é aplicável a empresas de serviços.

- **Vendas de Produtos Acabados** – Neste quadro deve indicar, quais os produtos ou famílias de produtos que espera vender, em quantidades, no primeiro ano de actividade. As vendas para os anos seguintes serão determinadas automaticamente, a partir das taxas de crescimento a indicar no quadro seguinte – Taxa de Crescimento das Vendas em Quantidade.
- **Taxa de Crescimento das Vendas em Quantidade** – Neste quadro deve indicar, para cada produto ou família de produtos a percentagem de crescimento das vendas para os anos seguintes ao de início de actividade.
- **Preço de venda** – Neste quadro deve indicar, para cada produtos ou família de produtos, qual o preço unitário de venda. O valor global das vendas será calculado automaticamente tendo em conta a taxa de inflação definida no quadro de Pressupostos do Projecto e a taxa de crescimento do preço unitário a definir no quadro seguinte – Taxa de Crescimento do Preço Unitário.
- **Taxa de Crescimento do Preço Unitário** – Neste quadro deve indicar, para cada produto ou família de produtos a percentagem de crescimento do preço unitário para os anos seguintes ao de início de actividade.
- **Vendas** – Este quadro apresenta o valor das vendas de produtos acabados, calculado automaticamente, com base nos valores indicados e calculados nos quadros anteriores.

Vendas de Mercadorias

5.2.2. Vendas de Mercadorias unidade monetária: euros

QUANTIDADES	LIBELAS	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5
bestemica	50	53	55	57	59	61
bestemica2	23	28	32	37	41	45

Guardar

TAXA DE CRESCIMENTO DAS VENDAS EM QUANTIDADE	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5
bestemica	12	23	45	56
bestemica2	23	89	56	23

PREÇO DE VENDA	Euros	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5
bestemica	14	14	19	21	22	22
bestemica2	25	25	49	87	137	171

TAXA DE CRESCIMENTO DO PREÇO UNITÁRIO	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5
bestemica	21	32	54	85
bestemica2	98	78	58	25

VENDAS	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5
bestemica	168	299	315	673	1364
bestemica2	575	1372	4524	11697	18820
TOTAL	743	1671	4839	12370	22184

Calcular

Este quadro serve de base ao cálculo das vendas de mercadorias. Não é aplicável a empresas exclusivamente de serviços.

- **Vendas de Mercadorias** – Neste quadro deve indicar, quais os produtos ou famílias de produtos que espera vender, em quantidades, no primeiro ano de actividade. As vendas para os anos seguintes serão determinadas automaticamente, a partir das taxas de crescimento a indicar no quadro seguinte – Taxa de Crescimento das Vendas em Quantidade.

- Taxa de Crescimento das Vendas em Quantidade – Neste quadro deve indicar, para cada produto ou família de produtos a percentagem de crescimento das vendas para os anos seguintes ao de início de actividade.
- Preço de venda – Neste quadro deve indicar, para cada produtos ou família de produtos, qual o preço unitário de venda. O valor global das vendas será calculado automaticamente tendo em conta a taxa de inflação definida no quadro de Pressupostos do Projecto e a taxa de crescimento do preço unitário a definir no quadro seguinte – Taxa de Crescimento do Preço Unitário.
- Taxa de Crescimento do Preço Unitário – Neste quadro deve indicar, para cada produto ou família de produtos a percentagem de crescimento do preço unitário para os anos seguintes ao de início de actividade.
- Vendas – Este quadro apresenta o valor das vendas de mercadorias, calculado automaticamente, com base nos valores indicados e calculados nos quadros anteriores.

Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

U.C.E. CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS E CONSUMIDAS unidade monetária: euros

CONSUMO DOS PRODUTOS ACABADOS (EM VALORES)	Margem	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5
teste	25	20	24	29	35	42
teste2	30	60	74	92	110	140
TOTAL		80	98	121	151	191
<input type="button" value="Guardar"/>						
VALOR DO STOCK FINAL DE MERCADORIAS		ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5
teste		0	0	0	0	0
teste2		0	0	0	1	2
TOTAL		0	0	0	1	2
CUSTO MATERIAS CONSUMIDAS		ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5
		80	98	121	151	191
Existência inicial matérias-primas		0	0	0	0	0
Compras matérias-primas		80	98	121	151	191
Existência final matérias-primas		0	0	0	1	2
VARIACÃO DA PRODUÇÃO		ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5
Existência inicial produtos acabados		0	12	24	40	62
Existência final produtos acabados		12	24	40	62	92
CUSTO DAS VENDAS DE PRODUTOS ACABADOS		67	87	105	132	163
CUSTO MERCADORIAS VENDIDAS E MATERIAS CONSUMIDAS		ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5
		80	98	121	151	191

Este quadro serve de base ao cálculo do custo com produtos acabados e mercadorias associado ao plano de vendas, tendo consideração a política de existências que foi definida no quadro de Pressupostos do Projecto. Não é aplicável a empresas exclusivamente de serviços.

- **Consumo de Matérias de Primas** – Neste quadro deve indicar para cada produto ou família de produtos, definidas no quadro Vendas de Produtos Acabados, a percentagem em valor da incorporação de matérias primas. Os consumos anuais serão calculados automaticamente em função das percentagens indicadas e do valor das vendas definidas no quadro Vendas de Produtos Acabados.
- **Valor das Existências Finais de Matérias Primas** – Este quadro é de preenchimento automático. Para o

cálculo são tidos em conta os valores do quadro anterior e os prazos médios de armazenagem definidos no quadro Pressupostos do Projecto.

- **Valor das Existências Iniciais de Matérias Primas** – O cálculo do valor das existências iniciais é efectuado automaticamente, sendo a existência inicial do primeiro ano igual a zero. Nos anos seguinte o valor é igual à existência final do ano anterior.

- **Compras de Matérias Primas** – O cálculo do valor das compras de matérias primas é efectuado automaticamente com base na seguinte fórmula:

$$\text{Compras} = \text{Consumo} + \text{Existências Finais} - \text{Existências Iniciais}$$

- **Variação de Produção** – O cálculo do valor da variação da produção é efectuado automaticamente e corresponde à diferença entre a existência final e inicial de produtos acabados.

Existência Inicial de Produtos Acabados – O cálculo do valor das existências iniciais de produtos acabados é efectuado automaticamente, sendo a existência inicial do primeiro ano igual a zero. Nos anos seguintes o valor é igual à existência final do ano anterior.

Existência Final de Produtos Acabados – O cálculo do valor das existências finais de produtos acabados é efectuado automaticamente, com base nos prazos médios de armazenagem definidos no quadro Pressupostos do Projecto.

- **Custo das Vendas de Produtos Acabados** – O cálculo do custo das vendas de produtos acabados é efectuado automaticamente e é igual ao custo das matérias consumidas, ponderado com a variação da produção.

- **Custo das Mercadorias Vendidas e Consumidas** – O cálculo do custo das mercadorias vendidas e consumidas é igual ao custo das matérias consumidas acrescido do custo das mercadorias vendidas. Uma vez que o cálculo do custo das mercadorias vendidas será efectuado no próximo quadro – Custo das Mercadorias Vendidas, o valor apresentado ainda é igual ao custo das vendas de produtos acabados, sendo no entanto actualizado automaticamente após o preenchimento do quadro.

Custo das Mercadorias Vendidas

6.2.4. Custo das Mercadorias Vendidas unidade monetária: euros

CUSTO DAS MERCADORIAS EM VALOR	Margem	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5
systema	20	140	173	202	260	1288
systema2	30	442	555	3480	8638	13822
TOTAL		5	5	20	92	150

VALOR EXISTÊNCIA FINAL EM MERCADORIAS		ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5
systema		0	0	2	6	18
systema2		1	5	20	83	178
TOTAL		122	1220	3742	9920	14400

CUSTO DAS MERCADORIAS		ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5
Existência Inicial Mercadorias		0	582	1220	3742	8080
Compras Mercadorias		583	651	2544	5453	5588
Existência Final Mercadorias		582	1220	3742	9920	14400
CUSTO DAS VENDAS DE MERCADORIAS		5	5	20	92	150

Este quadro serve de base ao cálculo do custo das mercadorias vendidas associado ao plano de vendas, tendo consideração a política de existências que foi definida no quadro de Pressupostos do Projecto. Não é aplicável a empresas exclusivamente de serviços.

- **Custo das Mercadorias em Valor** – Neste quadro deve indicar para cada produto ou família de produtos, definidas no quadro Vendas de Mercadorias, qual a percentagem do seu custo sobre o preço de venda. O Custo Anual das mercadorias vendidas é calculado automaticamente em função das percentagens indicadas e das quantidades de vendas que definiu no quadro Vendas de Mercadorias.

- **Valor do Existências Final de Mercadorias** – Este quadro é de preenchimento automático. Para o cálculo são tidos em conta os valores do quadro anterior e os prazos médios de armazenagem definidos no quadro Pressupostos do Projecto.

- **Custo das Mercadorias**

Existência Inicial de Mercadorias – O cálculo do valor das existências iniciais de Mercadorias é efectuado automaticamente, sendo a existência inicial do primeiro ano igual a zero. Nos anos seguintes o valor é igual à existência final do ano anterior.

Compras de Mercadorias – O cálculo do valor das compras de mercadorias é efectuado automaticamente com base na seguinte fórmula:

$$\text{Compras} = \text{Consumo} + \text{Existências Finais} - \text{Existências Iniciais}$$

Existência Final de Mercadorias – Este quadro é de preenchimento automático. Para o cálculo são tidos em conta os valores do quadro anterior e os prazos médios de armazenagem definidos no quadro Pressupostos do Projecto.

- **Custo das Vendas das Mercadorias** – O cálculo do custo das mercadorias vendidas é igual ao custo das mercadorias em valor, dado que neste caso não existe variação de produção. Depois de validado o valor é automaticamente actualizado o quadro anterior Custo das Mercadorias Vendidas e Consumidas.

Prestação de Serviços

6.2.5. Prestação de Serviços unidade monetária: euros

+ PRESTACÃO DE SERVIÇOS E OUTROS PROVEITOS		12 MESES	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5
SERVICO		122					
#####		133					
TOTAL PRESTACÃO DE SERVIÇOS							
Guardar							
TAXAS DE CRESCIMENTO REAIS DA PRESTACÃO DE SERVIÇOS			ano 2	ano 3	ano 4	ano 5	
SERVICO			10	12	13	14	
#####			10	21	12	23	
Guardar							
+ OUTROS PROVEITOS			ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5
TOTAL DE OUTROS PROVEITOS							
Guardar							

Este quadro serve de base ao cálculo do valor das vendas de serviços.

- **Prestação de Serviços e Outros Proveitos** – No caso da sua empresa vender serviços, deve indicar neste quadro, os serviços ou grupo de serviços a prestar e o valor mensal dos mesmos. O cálculo anual dessas vendas é feito automaticamente, tendo em conta o número de meses de exploração, e a taxa de inflação definidos no quadro de Pressupostos do Projecto. O valor é ainda ponderado com as Taxas de Crescimento Reais das prestações de serviços que deve indicar no quadro seguinte.

- **Taxas de Crescimento Reais da Prestação de Serviços** – Neste quadro deve indicar, para cada serviço ou grupo de serviços e em percentagem, a evolução prevista. As taxas de crescimento reais devem ser ponderadas com a inflação prevista para cada ano, de acordo com a seguinte fórmula:

$$\text{Taxa de Crescimento Real} = \text{Taxa de Crescimento} - \text{Taxa de Inflação}$$

- **Outros Proveitos** – Neste quadro deve indicar que outros proveitos prevê obter e qual o seu valor em cada ano.

Fornecimentos de Serviços Externos e Provisões

6.2.6. Fornecimentos e Serviços Externos unidade monetária: euros

FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS	VALOR MÉS	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5
Subcontratos	1	0	0	0	0	0
Energia e Combustíveis	2	0	0	0	0	0
Material de Escritório	3	0	0	0	0	0
Rendas e Aluguéis	4	0	0	0	0	0
Comunicação	5	0	0	0	0	0
Seguros	6	0	0	0	0	0
Transportes (calculados por unidade vendida)	7	0	0	0	0	0
Comissões	8	0	0	0	0	0
Publicidade	9	0	0	0	0	0
Trabalhos Especializados	10	0	0	0	0	0
Outros fornecimentos e serviços	11	0	0	0	0	0
TOTAL FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS		0	0	0	0	0

PROVISÕES		ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5
Para depreciação de extintores		0	0	0	0	0
Para cobranças duvidosas		0	0	0	0	0
TOTAL DAS PROVISÕES		0	0	0	0	0

Este quadro serve de base ao cálculo dos custos com fornecimentos e serviços externos bem como ao cálculo das provisões se foram consideradas no quadro Pressupostos do Projecto.

- **Fornecimento e Serviços Externos** – Neste quadro deve indicar para cada uma das rubricas definidas qual o custo médio mensal previsto. O cálculo dos valores anuais é efectuado automaticamente, tendo por base o número de meses de exploração, e a taxa de inflação definidos no quadro Pressupostos do Projecto.
- **Provisões** – Neste quadro os valores são calculados automaticamente se, como acima referimos, foram indicados os montantes percentuais das provisões a constituir para cada uma das rubricas indicadas do quadro Pressupostos do Projecto.

Custos com Pessoal

6.2.7. Custos com Pessoal unidade monetária: euros

CUSTOS COM PESSOAL		ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5
TENCIDOS SOCIAIS DE CONTA DA EMPRESA						
- Segurança Social (23,75%)		4	54	54	5	54
- Seguro de Acidentes de Trabalho (2,2%)		5	45	45	45	4
- Outros Custos (0 - 1%)		54	54	54	5	45
*TAXA CRESCIMENTO REAL DOS SALÁRIOS		45	45	4	54	54

• TRABALHADORES POR CATEGORIAS Números de pessoas em cada ano

Nome		ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5
Nome		0				

TOTAL

TERMINAÇÕES	TEM. MÉS	Custos anuais com pessoal				
Nome	0					

TOTAL DE CUSTOS COM PESSOAL

OUTROS CUSTOS

TOTAL

- **Custos com Pessoal**

- **Encargos Sociais de Conta da Empresa**

- **Segurança Social** – Nesta linha e para cada ano, deve indicar a taxa de segurança social que a empresa vai pagar sobre as remunerações dos seus trabalhadores.

- **Seguro de Acidentes de Trabalho** – Nesta linha e para cada ano, deve indicar o custo, em percentagem, com o seguro de acidentes de trabalho obrigatório.

- **Outros Custo** – Nesta linha e para cada ano, deve indicar outros custos, em percentagem, sobre a massa salarial, que a empresa vai pagar.

- **Taxa de Crescimento Real dos Salários** – Nesta linha e para cada ano, deve indicar qual a taxa média prevista de crescimento real da massa salarial.

- **Trabalhadores por Categoria** – Neste quadro, deve definir nas linhas previstas para o efeito, as categorias profissionais do pessoal a afectar às diferentes funções e indicar para cada uma delas o número de pessoas a contratar em cada ano.

Por defeito e a partir do segundo ano é automaticamente assumido o número de pessoas do ano anterior.

- **Remunerações** – Neste quadro deve indicar para cada categoria profissional já definida a remuneração média mensal bruta. Os custos anuais com pessoal são calculados automaticamente com base nos elementos já introduzidos neste quadro.

- **Outros Custos** – Neste quadro os valores são calculados automaticamente com base nos custos com pessoal e taxa definida no início deste quadro.

6.3.2. Plano de Investimentos

O Plano de Investimento consiste na descrição e escalonamento temporal dos investimentos previstos. Destes irão fazer parte não apenas as despesas em capital fixo corpóreo e incorpóreo como também o investimento em necessidades de fundo de maneio.

Os valores considerados devem ser fundamentados em orçamentos solicitados aos potenciais fornecedores. Sempre que tal não seja possível os valores devem ser estimados com o máximo rigor possível. Por outro lado, devem ser, também, considerados como parte integrante do projecto todas as despesas que dizem directamente respeito ao processo de aquisição do imobilizado, ainda que por vezes tenham um carácter imaterial como é, por exemplo, o caso de seguros e direitos pagos sobre importação de máquinas. O escalonamento temporal dos investimentos é muito importante, uma vez que dele vai depender a correcta elaboração do Plano de Financiamento.

Conselho

O Empreendedor deve prestar muita atenção na quantificação do investimento em necessidades de Fundo de Maneio calculado pela diferença entre os montantes retidos em clientes / stocks e os que estão em dívida a fornecedores. Realce-se nesta matéria que um dos principais motivos para as dificuldades de tesouraria que se constata nos start-ups resulta da forma negligente como esta componente é gerida.

Descrição do Investimento

RUBRICAS DE INVESTIMENTO		unidade monetária: euros
IMOBILIZADO INCORPÓREO		VALOR
- Estudos e projectos		
- Assistência técnica		
- Outras imobilizações incorpóreas		
		Guardar
TOTAL INCORPÓREO		
IMOBILIZADO CORPÓREO		
- Terrenos e recursos naturais		
- Infra-estruturas		
- Adaptação e/ou ampliação de instalações		
- Equipamento		
- Equipamento de armazenagem		
- Equipamento de Laboratório e Ambiente		
- Equipamento de Informática		
- Equipamentos Auxiliares e Administrativos		
- Veículos		
- Outras Imobilizações Corpóreas		
TOTAL CORPÓREO		
TOTAL IMOBILIZADO		

Este quadro destina-se à descrição das diferentes rubricas do investimento a realizar em imobilizado incorpóreo e em imobilizado corpóreo.

Investimento em Imobilizado

RUBRICAS DE INVESTIMENTO	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5
IMOBILIZADO INCORPÓREO					
- Estudos e projectos	54	54			
- Assistência técnica	54	21			
- Outras imobilizações incorpóreas	4	54			
TOTAL INCORPÓREO					
IMOBILIZADO CORPÓREO					
- Terrenos e recursos naturais	5	4			
- Infra-estruturas	37	5			
- Adaptação e/ou ampliação de instalações	4	5			
- Equipamento	2	4			
- Equipamento de armazenagem	4	37			
- Equipamento de Laboratório e Ambiente	54				
- Equipamento de Informática	4	5			
- Equipamentos Auxiliares e Administrativos	34	54			
- Veículos	8	78			
- Outras Imobilizações Corpóreas	5	4			
TOTAL CORPÓREO					
TOTAL IMOBILIZADO					

Neste quadro, e para cada uma das rubricas que constituem o Imobilizado Corpóreo e Incorpóreo deve indicar os respectivos valores de investimento.

Imobilizado Incorpóreo

Aqui incluem-se despesas tais como as relativas à constituição da empresa, trespases, propriedade industrial e outros direitos, estudos e projectos, despesas de arranque e ensaio, recrutamento, formação de pessoal e publicidade.

A capacidade do empreendedor em elaborar correctamente o Plano de Investimento é aferida pela correcta calendarização do investimento, justificação de todas as rubricas que o compõem e a relevância das mesmas para uma completa e correcta implementação do projecto.

• Descrição do Imobilizado Incorpóreo

Estudos e Projectos – Deve indicar a descrição e os montantes a investir, em cada ano, nesta rubrica.

Assistência Técnica – Deve indicar a descrição e os montantes a investir, em cada ano, nesta rubrica.

Outras Imobilizações Corpóreas – Deve indicar a descrição e os montantes a investir, em cada ano, nesta rubrica.

Imobilizado Corpóreo

O Imobilizado corpóreo é constituído pelos edifícios, equipamentos básicos, de transporte, administrativos e demais itens relacionados. Para apurar o seu custo devem pedir-se orçamentos aos fornecedores respectivos e estimarem-se com o máximo de rigor possível os que não for possível obter desta forma. Por outro lado, devem ser consideradas no custo, todas as despesas que dizem directamente respeito ao imobilizado, ainda que por vezes tenham um carácter imaterial, como é o caso de seguros e direitos pagos sobre importação de máquinas.

• Descrição do Imobilizado Corpóreo

Terrenos e Recursos Naturais – Deve indicar a descrição e os montantes a investir, em cada ano, nesta rubrica.

Infra-estruturas – Deve indicar a descrição e os montantes a investir, em cada ano, nesta rubrica.

Adaptação e/ou Ampliação de Instalações – Deve indicar a descrição e os montantes a investir, em cada ano, nesta rubrica.

Equipamento – Deve indicar a descrição e os montantes a investir, em cada ano, nesta rubrica.

Equipamento de Armazenagem – Deve indicar a descrição e os montantes a investir, em cada ano, nesta rubrica.

Equipamento de Laboratório e Ambiente – Deve indicar a descrição e os montantes a investir, em cada ano, nesta rubrica.

Equipamento de Informática – Deve indicar a descrição e os montantes a investir, em cada ano, nesta rubrica.

Equipamento Auxiliar e Administrativo – Deve indicar a descrição e os montantes a investir, em cada ano, nesta rubrica.

Viaturas – Deve indicar a descrição e os montantes a investir, em cada ano, nesta rubrica.

Outras Imobilizações Corpóreas – Deve indicar a descrição e os montantes a investir, em cada ano, nesta rubrica. Esta deve ser uma rubrica residual.

Investimento em Necessidades de Fundo de Maneio

Dado que o investimento nos primeiros anos de actividade pode não gerar um Fundo de Maneio suficiente para o desenvolvimento e sustentabilidade financeira da(s) actividade(es), este quadro, com base nos valores já introduzidos nos quadros anteriores, vai calcular se existem ou não necessidades de investimento em Fundo de Maneio. Essas necessidades a existirem devem ser tidas em consideração no cálculo do Investimento Total.

5.3. Plano de Investimento
5.3.3. Necessidades de Fundo de Maneio unidade monetária: euros

NECESSIDADES EM FUNDO DE MANEIO	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5
Despesas de exploração					
Saldo mínimo de caixa					
Saldo de clientes					
Stock Final de Mercadorias					
Stock Final de Matérias Primas					
Stock Final de Produtos Acabados					
BALDO DE FORNECEDORES COM IVA					
-Fornecedores (Matérias Primas)					
-Fornecedores (Outros Serviços)					
-Fornecedores mercadorias					
NECESSIDADES FUNDO DE MANEIO					
INVESTIMENTO EM FUNDO DE MANEIO					

Guardar

Os cálculos neste quadro estão completamente automatizados.

Investimento Total

6.3. Plano de Investimento
6.3.4. Investimento Total unidade monetária: euros

INVESTIMENTO TOTAL	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5
IMOBILIZADO INCORPÓREO					
IMOBILIZADO CORPÓREO					
*FUNDO DE MANEIO					
TOTAL					

Este quadro é de cálculo automático tendo como base os valores introduzidos no quadro de Investimento, e os resultantes do cálculo efectuado no cômputo do investimento em necessidades de Fundo de Maneio.

Investimento a Amortizar e Cálculo de Amortizações

6.3.5. Investimento a Amortizar e Cálculo das Amortizações unidade monetária: euros

INVESTIMENTO A AMORTIZAR	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5
IMOBILIZADO INCORPÓREO					
- Estudos e projectos					
- Assistência técnica					
- Outras Imobilizações Incorpóreas					
TOTAL 1					
IMOBILIZADO CORPÓREO					
- Terrenos e recursos naturais					
- Infra-estruturas					
- Adaptação e/ou ampliação de instalações					
- Equipamento					
- Equipamento de armazenagem					
- Equipamento de Laboratório e Ambiente					
- Equipamento de Informática					
- Equipamentos Auxiliares e Administrativos					
- Veículos					
- Outras Imobilizações Corpóreas					
TOTAL 2					
TOTAL 1 + 2					
AMORTIZAÇÕES					
IMOBILIZADO INCORPÓREO					
- Estudos e projectos					
- Assistência técnica					
- Outras Imobilizações Incorpóreas					
AMORTIZAÇÕES DO INCORPÓREO					
IMOBILIZADO CORPÓREO					
- Terrenos e recursos naturais					
- Infra-estruturas					
- Adaptação e/ou ampliação de instalações					
- Equipamento					
- Equipamento de armazenagem					
- Equipamento de Laboratório e Ambiente					
- Equipamento de Informática					
- Equipamentos Auxiliares e Administrativos					
- Veículos					
- Outras Imobilizações Corpóreas					
AMORTIZAÇÕES DO CORPÓREO					
AMORTIZAÇÕES TOTAIS					

O quadro do Investimento a Amortizar decorre directamente do quadro de Investimento.

• **Amortizações** – Os valores neste quadro são calculados automaticamente, considerando, em cada rubrica, as taxas de amortização no regime de quotas constantes e actividade normal, admitidas como custos fiscais.

Nos quadros seguintes indicamos essas taxas, sendo que, se tal for justificado, se pode utilizar outro regime de amortização para o cálculo:

Imobilizado Incorpóreo

Descrição	Taxa de Amortização	Vida útil (anos)
Estudos e Projectos	33,33 %	3
Assistência Técnica	33,33 %	3
Outras Imobilizações Incorpóreas	33,33 %	

Imobilizado Corpóreo

Descrição	Taxa de Amortização	Vida útil (anos)
Estudos e Projectos	33,33 %	3
Terrenos e Recursos Naturais	0,00 %	Perpetua
Infra-estruturas	5,00 %	20
Adaptação Ampliação de Instalações	14,28 %	7
Equipamento	14,28 %	7
Equipamento de Armazenagem	14,28 %	7
Equipamento de Laboratório e Ambiente	14,28 %	7
Equipamento de Informática	25,00 %	4
Equipamento Auxiliar e Administrativo	10,00 %	10
Viaturas	25,00 %	4
Outras Imobilizações Corpóreas	12,50 %	8

6.3.3. Demonstração da Conta Estado e Outros Entes Públicos

5.4. Demonstração da Conta Estado e Outros Entes Públicos

unidade monetária: euros

DEMONSTRAÇÃO DA CONTA ESTADO E OUTROS ENTES PÚBLICOS	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5
IMPOSTOS					
- Sobre o rendimento					
Taxa do IRC	<input type="text" value="3"/>				
Taxa de Derrama	<input type="text" value="5"/>				
- Sobre o Valor Acrescentado					
Taxa média IVA s/ o Imobilizado	<input type="text" value="4"/>				
Taxa média IVA s/ as Vendas	<input type="text" value="6"/>				
Taxa média IVA s/ as Compras	<input type="text" value="3"/>				
IMPOSTO SOBRE O VALOR ACRESCENTADO					
IVA Liquidado (Vendas + Prestação de Serviços)					
IVA a suportar (Compras + Fornecimentos Serviços)					
IVA Apurado					
IMPOSTO SOBRE O RENDIMENTO					
IRC do Exercício					
IRC Pago					
IRC a Passar					
SEGURANÇA SOCIAL					
- Custos com o Pessoal sem encargos					
- Encargos de conta do pessoal (11,5%)					
- Encargos da conta da empresa					
BALDIO DA CONTA FINAL DO EXERCÍCIO					
ESTIMAÇÃO DA TAXA DE AVALIAÇÃO					
Taxa de Inflação Média (2,5%)					
Taxa de Remuneração Real (3,0%)	<input type="text" value="7"/>				
Taxa de Avaliação sem Risco (5,5%)					
Premio de Risco (4,0%)	<input type="text" value="8"/>				
Taxa de avaliação com Risco (3,5%)					

Guardar

Este quadro efectua o cálculo dos diferentes tipos de impostos inerentes à actividade. São sugeridas taxas de imposto para IRC, Derrama e IVA que podem ser alteradas caso se justifique.

O cálculo de cada um dos impostos é automático em função dos valores já determinados durante a elaboração do projecto.

A estimação das taxas de avaliação é efectuada com base nas diferentes taxas indicados, que são parâmetros fixos e servem para os cálculos dos indicadores apresentados no quadro de Análise de Viabilidade Económica e Financeira

6.3.4. Plano Financeiro e de Financiamento

Plano Financeiro

O plano financeiro tem como objectivo definir o modo como vai ser assegurado o financiamento do projecto de investimento. Como vimos anteriormente, as opções de financiamento têm uma importância fundamental

- Deverão ser autonomizadas as questões relativas ao financiamento, separando a parcela correspondente ao investimento das componentes de carácter operacional e, no caso destas, mencionando as condições e renegociações das linhas de crédito.
- A maioria dos problemas das Start-ups resulta dos desajustamentos de tesouraria e de má gestão de fundo de maneio, que poderiam ser evitados se devidamente antecipados e geridos, tornando-se assim primordial uma cuidada definição dos mapas de tesouraria.
- A complexidade técnica e a especificidade das questões financeiras, contabilísticas e fiscais aconselham o recurso ao apoio de especialistas. Por outro lado, os pressupostos macroeconómicos utilizados devem ter origem em fontes credíveis.
- Apesar da diversidade de informação disponibilizada nos mapas financeiros, estes querem-se práticos e directos, de rápida compreensão, pelo que os pressupostos e métodos contabilísticos que serviram de base à sua elaboração devem ser mantidos fora do Plano de Negócios; sendo disponibilizados apenas se solicitados. De forma similar se procede com as simulações de cenários alternativos ao apresentado.
- Alguns investidores valorizam o conhecimento da identidade dos especialistas responsáveis pela elaboração do Plano Financeiro. Se possível estes deverão estar presentes na reunião de apresentação ou discussão do Plano de Negócios, ganhando-se assim em credibilidade e profundidade de análise.
- Será possível ganhar a confiança dos futuros sócios e poder-se-ão encontrar soluções resultantes da sua experiência acumulada, mesmo não escondendo dados, potenciais problemas e factores de risco financeiro.

• Função Financeira

Taxa de Juro Real Para Financiamentos de Curto Prazo – Nesta linha deve indicar as taxas de juro reais activas para financiamentos de curto prazo e a sua evolução em cada um dos anos de análise do projecto.

Taxa de Juro Real Para Financiamentos de Médio e Longo Prazo – Nesta linha deve indicar as taxas (activas) de juro reais para financiamentos de médio e longo prazo e a sua evolução em cada um dos anos de análise do projecto.

Taxa de Juro Real Para Aplicações de Tesouraria – Nesta linha deve indicar as taxas de juro reais activas para aplicações de tesouraria e a sua evolução em cada um dos anos de análise do projecto.

Imposto de Selo Sobre Juros – Nesta linha deve indicar a taxa de imposto de selo a incidir sobre os juros dos seus financiamentos ou aplicações.

• Financiamento de Médio e Longo Prazo

Este quadro é de preenchimento semi-automático.

Deve começar por indicar o valor do(s) Financiamento(s) a obter, e a sua distribuição temporal.

Os cálculos dos capitais em dívidas, juros e serviço da dívida em cada período são calculados automaticamente.

Deve em seguida indicar os montantes de reembolso da dívida contraída, o que originará um novo cálculo do capital, juros e serviço da dívida já referidos

- **Custos e Perdas Financeiras** – O cálculo de custos e perdas financeiras é automático e resulta da soma dos Encargos de Financiamento e de Funcionamento calculados com base nos elementos anteriores.

- **Proveitos e Ganhos Financeiros** – O cálculo destes montantes é automático e resulta de eventuais aplicações de excedentes de tesouraria.

Plano de Financiamento

Em princípio, os fundos de que se dispõe são sempre escassos em relação aos fins a que se pretende sejam afectos. Na realidade, o objectivo da Economia é precisamente resolver este dilema da forma mais eficiente.

Basicamente há dois tipos de fundos a que se pode recorrer: os Capitais Próprios e os Capitais Alheios.

Os Capitais Próprios são constituídos, como o seu próprio nome indica, pelos montantes de capital realizados pelos sócios: Capital Social:

- Os meios monetários ou em espécie com que os sócios entram para a empresa – Poupanças, instalações, viaturas, bens susceptíveis de hipoteca, empréstimos particulares, etc.
- As Prestações Suplementares de Capital.
- O Autofinanciamento.
- O Capital de Risco.

Conselho

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 angel²², pode ser uma ajuda preciosa pois é um investidor que realiza investimentos em oportunidades nascentes (tipo start-up 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 atractiva, na medida em 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 risco²³

- Construa um plano de negócios com qualidade e apelativo. Lembre-se que às secretárias dos investidores chegam dezenas de propostas todas as semanas.

²² Link: <http://www.apba.pt/>

- Demonstre o potencial de crescimento (local e global) do seu negócio. O investimento só se torna atractivo 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 projecto 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 actuação, o valor acrescentado que podem trazer ao seu negócio (contactos, experiência de gestão, etc.).

Pode ser também possível e aconselhável, efectuar a classificação de cada um destes tipos de Capitais Alheios de acordo com a finalidade, respectivamente, Capital de Financiamento e Capital de Funcionamento.

Para além destes, podem ser, também, considerados os Subsídios a Receber. Todavia, na nossa opinião o projecto tem de assegurar a sua viabilidade independentemente dos Subsídios a Receber, porque, constituem um elemento de difícil previsão e podem não se concretizar ou serem recebidas muito para além do período previsto.

5.4.2. Plano Financiamento unidade monetária: euros

	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5
FINANCIAMENTO DO INVESTIMENTO					
CAPITAIS PRÓPRIOS					
- Capital social					
- Prestações suplementares					
AUTOFINANCIAMENTO					
CAPITAIS ALHEIOS					
- Empréstimos bancários					
- Empréstimos de sócios (Suprimentos)					
- Créditos de fornecedores (mobilidade)					
- Outros (subsídios)					
<input type="button" value="Guardar"/>					
TOTAL (sem autofinanciamento²³)					
CONTROLO					

Os Capitais Alheios, podem dividir-se em dois tipos; de médio e longo prazo e de curto prazo. Nos primeiros incluem-se hipotecas sobre as instalações da empresa, empréstimos bancários de financiamento, leasing, etc. Dos capitais de curto prazo fazem parte os descobertos bancários, os créditos de fornecedores, os empréstimos de funcionamento, etc.

²³ Fonte: ANJE-Associação Nacional de Jovens Empresários

Conselho

O crédito bancário dá-lhe a vantagem de manter o controlo do seu negócio, alargando os fundos disponíveis. Porém, não deve esquecer que os bancos exigem garantias pessoais que podem ser incomportáveis, ainda que tenha um bom historial de crédito. Além disso, com o estreitamento das margens de crédito, dificilmente a relação risco-retorno de um empréstimo a uma pequena empresa (sobretudo na fase de arranque) na óptica do banco não é atractiva, o que torna difícil a obtenção de crédito.

Dicas para Lidar com Bancos²⁴

- 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 si 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 projecto 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.

• **Capitais Próprios**

- **Capital Social** – Deve indicar nesta linha os montantes que constituem o Capital Social da empresa a constituir.
- **Prestações Suplementares** – Deve indicar nesta linha eventuais prestações suplementares que anualmente estejam previstas por parte dos sócios e/ou accionistas.

• **Autofinanciamento** – O cálculo anual destes montantes é automático e resultante dos meios libertos pelo projecto, de acordo com a seguinte formula:

Resultados Líquidos + Amortizações do Exercício + Provisões do Exercício

Entende-se, dado que o autofinanciamento resulta de contas previsionais e, portanto, não deve ser considerado para cobertura financeira do Projecto. Isto é, em virtude do seu carácter previsional o Projecto tem de assegurar a sua viabilidade independentemente do Autofinanciamento porque pode, ou não concretizar-se, sem que isso signifique a sua não viabilidade.

Obviamente a sua não inclusão para efeitos do cálculo, obriga ao reforço das outras fontes de financiamento e tal facto deve ser entendido como alerta de eventuais necessidades que devem ser consideradas nesta

²⁴ Fonte: ANJE-Associação Nacional de Jovens Empresários

fase do projecto, porque possibilitam uma negociação atempada, que ao não ser concretizada, então sim, pode por em causa a viabilidade futura.

• Capitais Alheios

- **Empréstimos Bancários** – Os campos referentes a esta rubrica são de preenchimento automático, e resultam dos empréstimos obtidos.
- **Empréstimos de Sócios (Suprimentos)** – No caso de estarem previstos os montantes respectivos devem ser indicados no ano correspondente.
- **Crédito de Fornecedores de Imobilizado** – Se as compras de Imobilizado forem efectuadas a crédito, os respectivos montantes devem ser indicados nos períodos de utilização.
- **Outros (Subsídios)** – No caso de existirem outros capitais alheios, nomeadamente subsídios, estes devem ser inscritos pelos montantes e nos períodos da sua atribuição, exclusivamente nas situações em que já exista um efectivo recebimento.

Neste quadro existe uma linha de controlo que apresentará a mensagem de erro sempre que os Capitais Totais sejam insuficientes para fazer face ao Investimento previsto.

6.3.5 Análise da Viabilidade Económica e Financeira

Esta análise é resultado do trabalho desenvolvido nos quadros anteriores e permite analisar a viabilidade do Projecto nas suas componentes técnicas.

A forma de construção da folha de cálculo possibilita a simulação de todas as situações em se pretendam implementar e a imediata quantificação dos efeitos na presente análise.

A análise da rentabilidade de um projecto é uma condição básica e essencial na decisão de investimento e, em termos genéricos, consiste em apreciar, como atrás se disse, se as receitas líquidas de despesas associadas ao projecto compensam as despesas resultantes do custo desse projecto.

Os métodos de análise de viabilidade por nós considerados: Valor Actualizado Líquido – VAL, Taxa Interna de Rendibilidade – TIR e Prazo de Recuperação do Capital – PRC, assentam no cálculo prévio dos *cash-flows* do Projecto.

Para obter os *cash-flows* é necessário determinar:

- O investimento em Necessidades de Fundo de Maneio
- A Demonstração de Resultados
- Os *Cash-flows*

O cálculo destes valores já aparece devidamente estruturado nos quadros que fazem parte das folhas de cálculo do Projecto, anteriormente preenchidas.

6.3.6. Demonstrações de Resultados Previsionais

5. Estudo económico e financeiro
5.5. Análise de Viabilidade Económica e Financeira

unidade monetária: euros

FLUXO DE CAIXA (CASH-FLOW)	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5
RECURSOS LIBERTOS					
IMPOSTOS					
- IRC					
Investimento					
- ACTIVO IMOBILIZADO					
- FUNDO DE MANEIO					
TOTAL DO INVESTIMENTO					
Valores Residuais					
- ACTIVO IMOBILIZADO					
- FUNDO DE MANEIO					
CASH-FLOW					
TAXA DE AVULÇÃO					
VALOR ACTUALIZADO LÍQUIDO (VRL)					
TAXA INTERNA DE RENDIBILIDADE (TIR)					
PERÍODO DE RECUPERAÇÃO DO CAPITAL	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5
Cash-flow actualizado					
Cash-flow actualizado acumulado					

Este quadro é de preenchimento automático e apresenta para cada ano com base nos elementos que definiu, os Custos, Proveitos e Resultados Previsionais decorrentes da actividade da empresa.

unidade monetária: euros

CONTA RESULTADOS PREVISIONAL	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5
PROVEITOS E GANHOS					
- Vendas					
- Prestação de Serviços					
- Variação da Produção					
- Trabalhos para a própria empresa					
- Outros proveitos operacionais					
- Proveitos e ganhos extraordinários					
TOTAL					
CUSTOS E PERDAS					
Custo mercadorias vendidas e matérias consumidas					
Fornecimentos e serviços externos					
Custos com o pessoal					
Amortizações do exercício					
Provisões do exercício					
Impostos					
Outros custos					
TOTAL					
RESULTADO ANTES DA FUNÇÃO FINANCEIRA					
Custos e Perdas Financeiras					
Proveitos e Ganhos Financeiros					
RESULTADOS ANTES DE IMPOSTOS					
Impostos sobre os lucros					
RESULTADOS LÍQUIDOS					

6.3.7. Balanços Previsionais

BALANÇO PREVISIONAL	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5
ACTIVO					
Imobilizações					
Amortizações e Reintegrações Acumuladas					
EXISTÊNCIAS					
Mercadorias					
Matérias-Primas e Subsídrias					
Produtos Acabados em Curso					
Provisão para depreciação de Existências					
DÍVIDAS DE TERCEIROS ML PRAZO					
DÍVIDAS DE TERCEIROS CURTO PRAZO					
Clientes					
Estado e Outros Entes Públicos					
Outros devedores					
Provisão p/ Cobranças Duvidosas					
DISPONIBILIDADES					
DEPÓSITOS BANCÁRIOS					
CASH					
Acréscimos e diferimentos					
TOTAL DO ACTIVO					

BALANÇO PREVISIONAL	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO					
CAPITAL PRÓPRIO					
- Capital					
- Prestações Suplementares					
- Resultados Transitados					
- Resultados Líquidos					
PROVISÕES PARA RISCOS E ENCARGOS					
DÍVIDAS A TERCEIROS MÉDIO E LONGO PRAZO					
Empréstimos Obtidos					
Suprimentos					
Outros					
DÍVIDAS A TERCEIROS CURTO PRAZO					
Empréstimos Obtidos					
Fornecedores					
Estado e Outros Entes Públicos					
Outros					
ACRÉSCIMOS E DIFERIMENTOS					
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO					
CONTROLO DO BALANÇO					

Este quadro é de preenchimento automático e apresenta para cada ano com base nos elementos que definiu os Balanços Previsionais decorrentes da actividade da empresa.

Depois de completar o plano de negócios, e analisar a sua viabilidade económico-financeira é chegada a altura de concretizar os seus projectos. No entanto, lembre-se que a parte mais complicada ainda está para vir. Com efeito, o inesperado normalmente acontece e o empresário deve estar constantemente atento às mudanças da envolvente-competidores, tecnologia, regulamentação, etc.- e responder com rapidez- e eficácia, procurando sempre novas oportunidades de crescimento e melhoria da qualidade do produto ou serviço prestados.

Portanto, caro empreendedor, concentre-se e boa sorte!....

Síntese

No final deste capítulo deverá compreender que do ponto de vista externo, o plano de negócios ou projecto de investimentos de uma empresa, constitui um meio privilegiado de transmissão de informação, tendo como um dos objectivos a angariação dos capitais necessários à concretização da nova empresa. Nesta análise do projecto, podemos resumir as seguintes fases:

- fase de identificação do projecto, na qual o investidor inicia a pesquisa de oportunidades de investimento, define o conceito de negócio e traça a respectiva estratégia;
- fase de formulação, esta fase inclui a caracterização técnica do projecto (o quê, como, e com que tecnologia produzir), estudos de mercado, análise dos fornecedores, calendarização da sua implementação, etc;
- fase de avaliação económico - financeira na qual se testa a capacidade do projecto criar valor;
- fase da implementação e follow-up na qual o projecto é posto em prática, devendo ser a sua execução devidamente supervisionada.

Do ponto de vista interno, o Plano de Negócios permite identificar factores de risco e corrigir deficiências iniciais do projecto, bem como detectar oportunidades negligenciadas, transformando-se num instrumento importante na sistematização de ideias e na antecipação de problemas. Assume-se ainda como uma ferramenta de comunicação interna e de motivação, moldando expectativas, focalizando e coordenando objectivos e, posteriormente, servindo como benchmark na avaliação da performance organizacional.

O Plano de Negócios será, em síntese, um instrumento privilegiado a que o empreendedor recorre para «vender» a sua ideia aos diferentes agente internos e externos com quem tem de lidar.

No final deste capítulo deverá ainda compreender que a componente financeira dos Planos de Negócio é de essencial relevância no processo de negociação com potenciais investidores e financiadores. No entanto, é geralmente negligenciado e entendido como residual por muitos empreendedores. Numa primeira fase uma das principais limitações à concretização de muitos "sonhos" deriva das dificuldades de angariação do capital inicial. Ultrapassado este obstáculo, numa segunda fase surgirão inevitavelmente novas necessidades de financiamento com o objectivo de aumentar ou rentabilizar a estrutura entretanto criada. Novos ciclos de desenvolvimento do negócio serão sempre baseados na angariação/amortização de financiamentos, na obtenção de capitais adicionais junto dos investidores e na remuneração adequada dos mesmos. Em síntese, conclui-se que não é possível planear a criação e o desenvolvimento sustentado de uma empresa sem ter a capacidade de angariar os meios financeiros subjacentes à sua implementação e sem garantir que serão gerados os meios suficientes para remu-

Síntese

nerar todos os agentes que nela intervêm. A maior parte das falências a que se tem assistido, apesar de resultarem de múltiplos factores, encontram um denominador comum: não geraram dinheiro que permitisse rentabilizar os capitais investidos num horizonte temporal razoável e não conseguiram angariar investidores/financiadores dispostos a injectar novos fundos, ou seja não tinham ainda uma “Cash Cow”.

Exercícios

Para testar os seus conhecimentos, escolha a opção correcta nas seguintes perguntas:

Exercício 1

O cálculo do valor das compras de mercadorias é efectuado com base na seguinte fórmula:

- a) $\text{Compras} = \text{Consumo} + \text{Existências Finais} - \text{Existências Iniciais}$
- b) $\text{Compras} = \text{Existências Finais} - \text{Existências Iniciais}$
- c) $\text{Compras} = \text{Prazo de entrega} + \text{Existências Finais} - \text{Existências Iniciais}$
- d) $\text{Compras} = \text{Consumo} - \text{Existências Iniciais}$

Exercício 2

Quais as rubricas que inclui no imobilizado corpóreo:

- a) terrenos e recursos naturais
- b) infraestruturas
- c) equipamento de laboratório
- d) todas as anteriores

Exercício 3

O que é um business angel:

- a) Um business-angel, é um investidor que realiza investimentos em oportunidades nascentes (tipo start-up ou early stage), isto é, para além de aportar capacidade financeira, também contribui com a sua experiência e network de negócios.
- b) é um tipo de sociedade
- c) é o nome de uma associação empresarial
- d) é um serviço inovador que ajuda as empresas a serem promovidas

Exercício 4

Os capitais alheios incluem:

- a) empréstimos bancários, empréstimos de sócios, créditos de fornecedores.
- b) capitais próprios
- c) fundo de manei
- d) capital social



criação de empresas

CAPÍTULO 7

A Análise de Viabilidade

Objectivos

No final deste capítulo o formando deverá ser capaz de:

- avaliar a viabilidade económico-financeira do projecto.
- avaliar os intervalos de sensibilidade que asseguram essa viabilidade
- avaliar a viabilidade estratégica do projecto.



7.1. Viabilidade Estratégica

Temos três critérios de avaliação estratégica: Adequabilidade, Exequibilidade e Aceitabilidade. O não cumprimento de qualquer um deles, implica a não viabilidade estratégica do projecto.

Adequabilidade

A partir da análise estratégica, foram identificadas as Oportunidades e as Ameaças, bem como as Forças e as Fraquezas da empresa a constituir.

O critério da adequabilidade pretende responder às seguintes questões:

- A estratégia escolhida ajusta-se à análise SWOT?
- A estratégia escolhida ajusta-se aos objectivos da empresa?
- A estratégia escolhida ajusta-se à própria empresa?

Portanto, o que se pretende é saber se a estratégia é consistente com a SWOT e com os objectivos da empresa.

Exequibilidade

O critério da exequibilidade pretende avaliar se a estratégia a implementar na empresa pode ser concretizada com sucesso dada a limitação de recursos, como por exemplo:

- Financeiros.
- Níveis de qualidade, de serviço, etc. requeridos.
- Outros recursos disponíveis, nomeadamente os tecnológicos.
- Flexibilidade de adaptação a eventuais reacções da concorrência.

Aceitabilidade

Este critério de avaliação está relacionado com as expectativas dos promotores da nova empresa.

Pretende-se encontrar resposta para as seguintes questões:

- Serão os riscos aceitáveis?
- Serão as mudanças aceitáveis?
- Serão as reacções do meio envolvente aceitáveis?

7.2. Viabilidade Económica e Financeira

Esta análise é resultado do trabalho desenvolvido na Análise Técnica do Projecto de Investimentos e permite analisar a viabilidade do Projecto nas suas componentes técnicas.

A construção das folhas de cálculos possibilita a simulação de todas as situações que se pretendam implementar e a imediata quantificação dos efeitos na presente análise.

A análise da rentabilidade do projecto é uma condição básica e essencial na decisão de investimento e, em termos genéricos, consiste em apreciar, como atrás se disse, se as receitas líquidas de despesas associadas ao projecto compensam as despesas resultantes do custo desse projecto.

7.2.1 Métodos de Análise de Viabilidade

Os métodos de análise de viabilidade por nós considerados, são os seguintes:

- Valor Actualizado Líquido – VAL.
- Taxa Interna de Rendibilidade – TIR.
- Prazo de Recuperação do Capital – PRC.

Estes métodos, assentam no cálculo prévio dos *cash-flows* do Projecto. Para obter os *cash-flows* é necessário determinar:

- O investimento em Necessidades de Fundo de Maneio
- A Demonstração de Resultados
- Os *Cash-flows*

O cálculo destes valores já aparece devidamente estruturado nos quadros que fazem parte das folhas de cálculo do Projecto, anteriormente preenchidas.

7.2.1.1. Valor Actualizado Líquido – VAL

O método do VAL consiste em somar os *cash-flows* depois de os tornar adicionáveis, ou seja, depois de estes se encontrarem no mesmo momento do tempo – técnica da actualização subtraindo o resultado ao somatório dos investimentos realizados nos diferentes anos do Projecto depois, também, de os tornar adicionáveis.

Pela regras do Cálculo Financeiro, para que tal se verifique, será necessário ponderar quer os *cash-flows*, quer os investimentos, pela taxa de remuneração desejada dos capitais investidos, ou seja, a taxa de remuneração do capital a investir, que o empresário considera aceitável para avançar com o Projecto.

Se o VAL for positivo o Projecto é financeiramente viável.

O valor do VAL obtém-se a partir da seguinte formula:

$$VAL = \frac{\sum_{i=1}^5 CF_i}{(1+r)^i} - \frac{\sum_{i=0}^5 I_i}{(1+r)^i}$$

Sendo:

CF – Valor do *cash-flow* anual.

I – Valor do Investimento anual.

r – Taxa de actualização (taxa de remuneração desejada dos capitais investidos).

O **VAL** é uma função de (r) com determinadas características. A análise destas características permite ter uma ideia acerca comportamento gráfico da função:

- A função não é linear (a sua representação gráfica não é uma recta).
- Quando (r) aumenta o VAL diminui.
- Não faz sentido falar de taxas de actualização (r) negativas ou nulas.

7.2.1.2. Taxa Interna de Rendibilidade – TIR

A taxa interna de Rendibilidade é a taxa de actualização que iguala o valor actual dos cash-flows esperados do investimento aos investimentos realizados. Dito de outra forma a TIR é a taxa de actualização (r) quando o VAL é igual a zero.

O valor da TIR obtém-se a partir da seguinte formula:

$$\frac{\sum_{i=1}^5 CF_i}{(1+r)^i} = \frac{\sum_{i=0}^5 I_i}{(1+r)^i}$$

Sendo:

CF – Valor do cash-flow anual.

I – Valor do Investimento anual.

r – Valor da **TIR**.

O valor da TIR do Projecto deverá ser comparado com o valor taxa de remuneração desejada dos capitais investidos.

Embora não inclua o risco estratégico do Projecto, esta taxa dá-nos uma ideia dos ganhos se se concretizarem as expectativas assumidas na Análise Estratégica e que justificam os valores considerados para os cálculos financeiros.

7.2.1.3. Prazo de Recuperação do Capital (PRC)

Prazo de Recuperação do Capital (PRC) é o tempo que demora a recuperar o capital investido. Tomando em consideração a variável tempo, o seu cálculo será efectuado da forma que se segue:

Para uma taxa de remuneração desejada dos capitais investidos = 10% teremos:

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Investimentos	100	50			33,33 %	3
Investimentos actualizados	100	45,45			33,33 %	3
Cash-flow	0	50	100	150	150	150
Cash-flow actualizados		45,45	82,64	112,70	102,45	93,14

O PRC é de 2anos e dois meses: Investimento total 145,45

Cash-flow acumulado no fim do 2º ano 128,09

Falta recuperar 20,91 = 145,45 – 128,09

Recuperados no 2º mês do terceiro ano.

Não é possível, na folha de calculo, automatizar completamente e para cada projecto o calculo do Prazo de Recuperação do Capital. São no entanto apresentados os *Cash-flows* actualizados, o que permite a aplicação do raciocínio anterior.

7.2.2. Vantagens e Inconvenientes dos Métodos

Taxa Interna de Rendibilidade e Valor Actualizado Líquido

A Taxa Interna de Rendibilidade apresenta vantagens que decorrem do facto de ser um elemento técnico associado ao projecto em estudo e só a ele, enquanto que, o Valor Actualizado Líquido faz intervir, para lá das características técnicas do Projecto, um elemento subjectivo: a taxa de actualização.

Avaliar o projecto pelo método da Taxa Interna de Rendibilidade, significa assim, que cada projecto é caracterizado pela sua própria taxa de Rendibilidade interna, que sintetiza num elemento técnico, a TIR, o conjunto das suas outras características – montante do investimento, despesas e receitas de exploração, etc.

Como inconvenientes da Taxa Interna de Rendibilidade podemos referir que o seu cálculo tem por base a hipótese do investimento dos fluxos líquidos de tesouraria ligados à exploração a essa mesma taxa, podendo originar, em alguns casos, uma TIR nitidamente superior ao valor do custo dos capitais, o que é irrealista.

Prazo de Recuperação do Capital

Para os decisores que privilegiam a segurança em relação à rendibilidade, é o melhor método de cálculo, isto é, tendo em consideração o conceito de Risco.

Evidentemente que, utilizado como método de avaliação entre projectos alternativos vai privilegiar os de mais rápido período de recuperação e não necessariamente os mais rendíveis, uma vez que o processo de cálculo não vai tomar em consideração os fluxos líquidos de tesouraria posteriores ao momento em que se dá a recuperação do capital investido. É por este conjunto de razões que, habitualmente, se associam os três métodos.

7.3. Análise de Sensibilidade

Uma das principais características e, sem dúvida a que lhe confere maior dificuldade, da análise de um projecto de investimento é o seu carácter previsionial 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 influencia de forma determinante uma correcta avaliação. Ainda que na análise do projecto 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.

Tudo o que possa ser feito no sentido de reduzir os perigos associados à incerteza referida contribuirá decisivamente para o sucesso do projecto.

A análise da sensibilidade de um projecto tem como objectivo 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 objectivo devem ser encontradas e definidas as variáveis às quais o projecto 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 projecto.

A determinação das variáveis críticas de um projecto tem de ocorrer em dois momentos:

- No momento da previsão essas variáveis devem ser calculadas com todo o rigor possível.
- No período de realização do projecto, o controlo dessas variáveis deve ser particularmente apertado no sentido de corrigir imediatamente os eventuais desvios ocorridos e tomar as decisões necessárias para eliminar as razões que lhes deram origem.

Para estas variáveis, e no sentido de tornar mais eficaz o controlo da sua evolução e consequentemente da viabilidade do projecto, é habitual e desejável que sejam determinados os chamados limiares de rentabilidade.

Estes constituem os valores mínimos – para variáveis de proveitos, ou máximos – para variáveis de custos, que as variáveis podem assumir sem que seja posta em causa a viabilidade do projecto.

Determinam-se, efectuando simulações sucessivas para essas variáveis (descidas para variáveis proveitos e subidas para variáveis custos) até que o Valor Actualizado Líquido seja nulo ou até que a Taxa Interna de Rentabilidade seja igual à taxa de avaliação.

Só deste modo se pode efectivar um controlo da realização do projecto já que se fica a conhecer o intervalo no qual se devem localizar os valores que mantêm o projecto na zona de viabilidade.

Síntese

No final deste capítulo deverá saber que num Plano de Negócios que se pretenda «vencedor», as questões que qualquer investidor fará, mais cedo ou mais tarde, são: «se vos apoiar, quanto vou ganhar e com que risco?». E estas coisas não correrem pelo melhor, a questão não vai ser «o que falhou?», mas «quanto sobrou?». Assim, se as diferentes etapas de desenvolvimento da empresa giram à volta de questões financeiras, entende-se a necessidade de um Plano Financeiro consistente, de uma **Análise de Viabilidade** que determine se de acordo com os pressupostos assumidos o projecto tem condições para se implementar, e de uma **Análise da Sensibilidade** com o objectivo de reduzir os perigos associados à incerteza, permitindo desta forma determinar o intervalo de valores admissíveis, sem ser posta em causa a sua rentabilidade.

Exercícios

Para testar os seus conhecimentos, escolha a opção correcta nas seguintes perguntas

Exercício 1

Como define a análise técnica de um projecto de investimento (escolha a opção correcta)?:

- a) conjunto de condições e pressupostos que tem como objectivo avaliar a viabilidade económico financeira do projecto, isto é, verificar se as receitas geradas compensam as despesas efectuadas e asseguram a remuneração desejada do capital investido.
- b) conjunto de indicadores que tem como objectivo avaliar a viabilidade estratégica do projecto.
- c) conjunto de mapas financeiros que tem como objectivo verificar se os objectivos atingidos compensam as despesas efectuadas.

Exercício 2

Indique quais são os métodos de análise de viabilidade económica e financeira mais adoptados? (Escolha a opção que considera mais correcta)

- a) Análise SWOT e calculo da TIR.
- b) Valor Actualizado Líquido, Taxa Interna de Rendibilidade e Prazo de Recuperação do Capital.
- c) Calculo da TIR e da VAL e analise PEST.

Exercício 3

Diga quais são os dois tipos de fundos a que se pode recorrer para financiar um projecto de investimento?

- a) o autofinanciamento e o capital de risco.
- b) as prestações suplementares de capital e o autofinanciamento.
- c) os Capitais Próprios e os Capitais Alheios.
- d) empréstimos bancários e capital de risco.

Exercício 4

O que é a TIR?

- a) A taxa interna de Rendibilidade é a taxa de actualização que iguala o valor actual dos cash-flows esperados do investimento aos investimentos realizados. Dito de outra forma a TIR é a taxa de actualização (r) quando o VAL é igual a zero.
- b) A taxa interna de Rendibilidade é a taxa de actualização que supera o valor actual dos cash-flows esperados do investimento aos investimentos realizados.
- c) A taxa interna de Rendibilidade é a taxa de actualização quando o VAL é inferior a zero.

Conclusão

Com este manual pretendeu-se clarificar e sistematizar os aspectos fundamentais inerentes ao processo de criação de uma empresa.

Criar uma empresa pressupõe, antes de mais, a existência de uma ideia de negócio suficientemente consistente e, sobretudo, de uma vontade para a concretizar. É essa consistência e vontade que devem ficar claramente explicadas e explicitadas no plano de negócios, resultando daí a sua importância.

O plano de negócios é, desde logo, um estudo exaustivo da empresa que se pretende criar, sendo fundamental que seja objectivo e que atenda a todas as circunstâncias, contingências e resultados, sendo essas as principais características que devem marcar a sua elaboração.

Contudo, a construção do plano de negócios, nas suas múltiplas vertentes (estratégias e económico-financeiras) é, também, baseada num conjunto de previsões, não sendo, assim, por si só garantia de sucesso, apesar de ajudar, e muito, na tomada de decisão.

Daí a importância do estudo de cenários alternativos e da probabilidade de ocorrência associada a cada um deles, o grau de rigor das previsões, bem como, da análise de flexibilidade dessas mesmas conclusões.

A decisão quanto à criação de uma empresa deve, assim, assentar na construção de um plano de negócios rigoroso, devendo ser complementado com um adequado estudo do risco associado a esse investimento.

Links Úteis

- <http://ec.europa.eu/youreurope>
- <http://www.adi.pt>
- <http://www.anje.pt/academia/media/finicia.htm>
- http://www.anje.pt/academia/media/guia_do_empreendedorismo.pdf
- <http://www.e-financas.gov.pt>
- <http://www.evoradigital.biz/>
- <http://www.iapmei.pt/>
- <http://www.iefp.pt>
- <http://www.neotec.gov.pt>
- <http://www.pmelink.pt>
- <http://www.portaldaempresa.pt>
- www.apfranchise.org.pt
- www.autoridadeconcorrencia.pt
- www.infofranchising.pt
- www.inpi.pt

Bibliografia

Alípio, Suzana (2007), Dissertação de Mestrado: Políticas de Promoção do Espírito Empresarial: Levantamento e Análise, 2007, Universidade de Aveiro, Aveiro.

Alípio, Suzana (2008), Guia do Empreendedor da ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários “ Como elaborar um plano de marketing”.

Barros, C.: Decisões de Investimento e Financiamento de Projectos, Edições Sílabo.

Bierman Jr., H., e S. Smidt: The Capital Budgeting Decision: Economic Analysis of Investment Projects, 8th Edition, MacMillan Publishing Co, 1993.

Brealey, Richard A. e Stewart C. Myers: Principles of Corporate Finance, 7th Edition, McGraw-Hill, 2002.

Bygrave, W.(1995), Mom-and-pops, High-potencial startups, and intrapreneurship: Are they part of the same entrepreneurship paradigm?, in J.Katz & R.Brockaus(Eds.), Jai Press Inc., London.

Canada, J.R., W.G. Sullivan e J.A.White: Capital Investment Analysis for Engineering and Management, 2 th Edition, Prentice Hall, 1996.

Casson, Mark (2003),The Entrepreneur: An Economic Theory, Second Edition, Edward Elgar, Northampton, MA, USA.

Drucker, P. (1985a), Innovation and Entrepreneurship, Harper & Row, New York.

Drucker, P. (1985b), “The Discipline of Innovation”, in Harvard Business Review (Maio/Junho), reimpresso em Novembro/Dezembro de 1998, Cambridge.

Huerta de Soto, J.(2005), Escola Austríaca. Mercado e Criatividade Empresarial, Editora O Espírito das Leis, Lisboa.

Johnson, Gerry, Kevan Scholes e Richard Whittington: Exploring Corporate Strategy: Text & Cases, 7th Edition, Prentice Hall, 2005.

Jordan, Hugues; Neves, João Carvalho; Rodrigues, José Azevedo: O Controlo de Gestão, 4ª edição, Áreas Editora, 2002.

Kaplan, Robert e David Norton: Linking the Balanced Scorecard to Strategy into Action, California Management Review, Vol. 39, nº1, 1996.

Kaplan, Robert e David Norton: Putting the Balanced Scorecard to Work, Harvard Business Review, September/October 1993.

Kaplan, Robert e David Norton: *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*, Boston, Harvard Business School Press, 1996.

Kaplan, Robert e David Norton: *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, January/February 1996.

Olive, Nils-Göran, Jan Roy e Magnus Wetter: *A Practical Guide to use Balanced Scorecard*, John Willey & Sons, 2000.

Pires da Silva, Mónica (2007), *Guia de Franchising da ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários*.

Porter, Michael: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, a Division of Simon & Schuster, 1985.

Porter, Michael: *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, a Division of Simon & Schuster, 1980.

Russel, R. (1997), *The impact of national culture on the emergence of entrepreneurship*, <http://www.sbaer.uca.edu/docs/proceedingsII/97ics248.txt>, 13 de Março de 1998.

Sánchez, Yvonne e Cantarero, Gonzalo (2003), *MBA para todos: Finanças, Marketing, Estratégia e Criação de Empresas*, Editora Planeta DeAgostini, S.A.

Wit, Bob, e Ron Meyer: *Strategy – Process, Content, Context: An International Perspective*, 1994, West Publishing Company.

Glossário

Ambiente Externo – Conjunto de influências externas à empresa que condicionam a sua actividade. O Ambiente Externo pode ou não ser controlado pela empresa.

Ambiente Interno – Conjunto de influências externas à empresa que condicionam a sua actividade. O Ambiente Interno pode ou não ser controlado pela empresa.

Análise da Cadeia de Valor – Modelo de análise desenvolvido por Porter e que tem como objectivo identificar os factores críticos de sucesso gerados internamente, por uma entidade.

Análise de Sensibilidade – A análise de sensibilidade é um conceito associado à definição dos intervalos de valores admissíveis para um determinado valor de referência.

Análise Estratégica – Conjunto integrado de metodologias, desenvolvido a partir dos anos 80, com o objectivo de avaliar as capacidades de uma entidade.

Análise Financeira – Conjunto integrado de metodologias, baseadas nos agregados contabilísticos, que sustentam a tomada de decisão de uma entidade.

Análise PEST - Metodologia que é parte integrante da Análise Estratégica. Tem como objectivo identificar os factores Político-legais, Económicos, Sociais e Tecnológicos que condicionam o desempenho de uma qualquer entidade.

Análise SWOT – Metodologia que é parte integrante da Análise Estratégica. Tem como objectivo resumir e integrar as forças (Strengths), fraquezas (Weaknesses), oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats) identificadas na análise estratégica de uma qualquer entidade.

Autonomia Financeira – Conceito associado à Análise Financeira. Mede a capacidade de uma entidade para pagar no prazo definido os compromissos assumidos.

Balanced Scorecard – Sistema de gestão estratégica desenvolvido a partir de 1992 por Kaplan & Norton.

Balanço – O Balanço é a relação entre o Activo, o Passivo e a Situação líquida de uma entidade.

Business angel – Um business angel é uma entidade pública ou privada que se associa a uma entidade com o objectivo de assegurar o seu desenvolvimento.

Capital de risco - Forma de financiamento da actividade empresarial, através da participação nos capitais próprios.

Cash Flow – Fluxo de capital gerado numa actividade.

Centros de incubação – São entidades públicas ou privadas que têm como objectivo a realização de

actividades de assistência tecnológica e de apoio técnico a empresas na fase de início de actividade.

Contrato de Franchising - Licença de uso de marca no estabelecimento, nas vendas, na propaganda, mas também uma licença de Know-How técnico, comercial e de exploração de produtos e/ou serviços concedida pelo franchisador ao franchisado

Direitos de Entrada (= Inicial Fee) – Prestação inicial que se paga no momento de adesão à rede, normalmente na data da assinatura do contrato. Trata-se de uma espécie de jóia que se paga como contrapartida pelas vantagens de se tornar membro de uma cadeia já estabelecida no mercado e pelo facto de adquirir o direito de uso da marca.

Franchisado – Empresa que compra o direito para abertura de uma loja/ unidade individual

Franchisador – Empresa que concede os direitos de utilização da marca e exploração da mesma através da transferência de toda a sua experiência e conhecimentos para terceiros

Know-How - Experiência técnica acumulada e conhecimento adquiridos que permitem um saber – fazer.

Loja/Unidade Piloto – Constitui a unidade organizacional e central de vendas, de funcionamento da rede, que é dirigida pelo franchisador. Serve para testar o conceito de negócio.

Marca – A Marca é a imagem: nome, figura, forma e todos os outros sinais que identificam uma empresa ou os seus produtos.

Marketing – Conjunto integrado de metodologias, que têm como objectivo antecipar, promover, facilitar as transacções comerciais.

Marketing Directo – Conjunto integrado de metodologias, que têm como objectivo antecipar, promover, facilitar uma transacção comercial específica.

Master Franchisado – Pessoa ou empresa que compra os direitos para todo um país ou região e, além de abrir unidades próprias pode subfranchisar certos territórios

Mercado – O mercado é o conjunto de todas as entidades que procuram e que oferecem um produto.

Missão – A Missão é um enunciado que define a razão de ser de uma entidade.

Objectivo – O Objectivo é a definição do resultado que se pretende alcançar e que pode ser de natureza quantitativa ou qualitativa.

Orçamento – O orçamento é uma previsão de afectação de recursos para atingir um objectivo pré-definido.

Package Deal – Manuais de operações

Plano de financiamento – constitui a tradução numérica das operações encaradas no plano da empresa, e permite o estudo das condições de manutenção do equilíbrio financeiro.

Plano de Marketing – Documento elaborado a partir de um conjunto integrado de metodologias e que possibilita antecipar, promover, facilitar as transacções comerciais.

Plano de Negócios – Também denominado de Projecto de Investimentos é um documento elaborado a partir de um conjunto integrado de metodologias e que possibilita estruturar os processos de criação, manutenção, reconversão ou abandono de um negócio.

Plano financeiro – Documento elaborado a partir de um conjunto integrado de metodologias e que possibilita avaliar o ciclo financeiro de uma entidade.

Royalties – Prestação periódica que se traduz numa percentagem sobre a facturação, pelo uso contínuo da marca, pelos serviços de apoio prestados pelo franchisador

Taxas de Publicidade – Contribuição que todas as lojas fazem para um fundo comum a ser aplicado na promoção da marca e dos produtos da cadeia.

Vantagem competitiva – Conceito definido por Porter. Corresponde a uma capacidade específica e própria da uma empresa e que se deve traduzir no seu desempenho.

Soluções dos Exercícios

Capítulo 1

1	2	3	4
a)	a)	a)	d)

Capítulo 2

1	2	3	4
d)	c)	b)	c)
5	6	7	8
a)	c)	c)	b)
9			
c)			

Capítulo 3

1	2	3	4
d)	b)	b)	b)
5			
c)			

Capítulo 4

1	2	3	4
b)	a)	a)	a)

Capítulo 5

1	2	3	4
b)	a)	b)	a)

Capítulo 6

1	2	3	4
a)	d)	a)	a)

Capítulo 7

1	2	3	4
a)	b)	c)	a)