

PLANO DE NEGÓCIOS

Modelo exemplificativo



ROTEIRO DO
EMPREENDEDOR



ÍNDICE

1. SUMÁRIO EXECUTIVO	4
2. APRESENTAÇÃO DO NEGÓCIO	5
2.1 Identificação da empresa	5
2.2 Denominação e forma jurídica adotadas	5
2.3 Historial da empresa	6
2.4 Visão	6
2.5 Missão	7
2.6 Vetores estratégicos	7
2.7 Localização das instalações e descrição do local	8
2.8 Razões para a escolha da localização	8
3. ANÁLISE DO PRODUTO E/OU SERVIÇO	9
3.1 Descrição sumária dos serviços e/ou produtos	9
3.2 Vantagens distintivas	10
3.3 Desenvolvimentos previsíveis dos produtos e/ou serviços	11
3.4 Tecnologias a utilizar e direitos de propriedade industrial	11
3.5 Processo produtivo	12
3.6 Layout das instalações	12
4. ANÁLISE DE MERCADO	13
4.1 Evolução histórica e previsional do sector (problemas e tendências)	13
4.2 Enquadramento do negócio no sector	13
4.3 Enquadramento do negócio no sector	14

4.4 Análise da concorrência	14
4.4.1 Identificação	14
4.4.2 Avaliação da empresa com os seus principais concorrentes	15
4.5 Fornecedores	16
5. ESTRATÉGIA DE MARKETING	17
5.1 Segmentação	17
5.2 Política do produto/serviço	17
5.3 Preço	18
5.4 Distribuição	18
5.5 Promoção	19
6. ORGANIZAÇÃO E GESTÃO	20
6.1 Experiência dos promotores	20
6.2 Especialização funcional da organização	20
6.2.1 Organigrama	20
6.2.2 Análise da adequação do perfil às funções	21
6.2.3 Processo de decisão	21
6.2.4 Qualificações do Quadro de Recursos Humanos	21
6.3 Gestão de Recursos Humanos	22
6.4 Profissionais externos	22
7. RISCOS DO NEGÓCIO	23
7.1 Análise externa – Ameaças e Oportunidades	23
7.1.1 Ambiente geral ou macroambiente	23
7.1.2 Ambiente da indústria ou competitivo	24
7.2 Análise interna – Forças e Fraquezas	24
7.3 Análise SWOT	25
7.4 As 5 Forças de Porter	26
7.4.1 Ameaça de novas entradas	26
7.4.2 Ameaça de serviços/produtos substitutos	26
7.4.3 Rivalidade entre concorrentes	27

7.4.4 Poder negocial dos clientes	27
7.4.5 Poder negocial dos fornecedores	27
8. PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO	28
9. ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÓMICO-FINANCEIRA	29
9.1 Pressupostos do projeto	29
9.2 Investimento e financiamento previsionais	29
9.3 Proveitos e custos previsionais	29
9.4 Análise de Viabilidade: cash-flow, VAL, TIR e Payback	29
9.5 Análise de sensibilidade	29
9.6 Anexos	29
9.6.1 Demonstrações económico-financeiras	29
9.6.2 Indicadores	29

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Fazer no final do Plano de Negócios. Objetivo da elaboração do Plano de Negócios. Identificação (Nome, objeto social, missão). Conceito do negócio (O que vai vender, a quem e qual é a vantagem competitiva). Identificação dos promotores e suas motivações (porque constituir empresa, como surgiu a ideia). Posição atual da empresa no mercado e expectativas de crescimento. Realizações importantes (Patentes, resultados de estudo de mercado, prémios, etc.). Dados Financeiros: taxa de avaliação com risco; período previsional em anos; VAL; TIR; período de recuperação do investimento.

2. APRESENTAÇÃO DO NEGÓCIO

2.1 Identificação da empresa

Designação social	
Nº de contribuinte	
Distrito	
Concelho	
Localidade	
Morada (sede social)	
Telefone:	
Fax	
URL	
Email	
Responsável	
Cargo	
Telemóvel	
E-mail	

Data de constituição	
Data de início de atividade	
Forma jurídica	
Capital social	
Principais acionistas	
CAE Classificação Portuguesa das Atividades Económicas - Rev. 3 (Dec-Lei 197/2003)	

2.2 Denominação e forma jurídica adotadas

Justificação da denominação (nome): Permite identificar a atividade da empresa? E de fácil pronuncia e memorização? Tem em conta a potencial internacionalização do negócio? Justificação da Forma Jurídica (Sociedade por Quotas, Anónima, etc.): Nº de sócios; Capital Social *versus* montante de investimento inicial.

2.3 Historial da empresa

Fundação da empresa. Como surgiu a ideia. Objeto Social. Motivações dos promotores (porquê este negócio?) e seu *background*. Principais referências (quota de mercado, líder, empresa de referência, prémios, certificações). Quando se trata de uma *start-up* deve-se dar ênfase ao *background* dos promotores.

2.4 Visão

Traduz de uma forma abrangente, um conjunto de intenções e aspirações para o futuro, sem especificar como devem ser atingidas. A Visão tem um papel essencialmente motivador para os membros da organização. Trata-se da posição que a empresa quer ocupar num cenário futuro, seja em negócios existentes, seja numa nova composição de negócio. É um marco para um ponto de chegada, para a jornada que a empresa vai enfrentar nos próximos anos. Frase curta e de fácil memorização. O que pretendem ser? Líderes num determinado sector/atividade; Empresa de referência; Empresa reconhecida pela sua qualidade.

2.5 Missão

A explicitação de uma Visão dá geralmente origem à missão da empresa, que é uma declaração escrita que traduz os ideais e orientações globais da empresa para o futuro. O objetivo é difundir o espírito da empresa por todos os membros. Qual é o porquê da vossa existência (vão produzir, comercializar, prestar serviços?) Quais são os vossos valores? Como deve fazer e onde deve fazer? Qualidade de vida da sociedade, bem-estar, satisfação dos colaboradores, clientes?

2.6 Vetores estratégicos

Quais são as grandes linhas estratégicas a adotar por forma a cumprir os objetivos traçados? Vão apostar em I&D? Recursos humanos altamente qualificados? *Hardware/software state of the art*? Vão estabelecer parcerias?

2.7 Localização das instalações e descrição do local

Indicar, de preferência num mapa, a localização da sede, armazém, escritórios, etc.

2.8 Razões para a escolha da localização

Justificar a escolha da localização.

3. ANÁLISE DO PRODUTO E/OU SERVIÇO

3.1 Descrição sumária dos serviços e/ou produtos

DESCRIÇÃO	
PRODUTO 1	
PRODUTO 2	
PRODUTO 3	
SERVIÇO 1	
SERVIÇO 2	
SERVIÇO 3	
...	

3.2 Vantagens distintivas

O que distingue o serviço e/ou produto da concorrência? Quais são as características distintivas? Quais são as razões que levam o cliente a preferir o vosso produto/serviço em detrimento da concorrência?

VANTAGENS DISTINTIVAS	
PRODUTO 1	
PRODUTO 2	
PRODUTO 3	
SERVIÇO 1	
SERVIÇO 2	
SERVIÇO 3	
...	

3.3 Desenvolvimentos previsíveis dos produtos e/ou serviços

No médio/longo prazo (>1 ano) quais serão as evoluções que prevê para os produtos/serviços referidos anteriormente? Pretende alargar o mercado alvo? Lançar novos produtos/serviços? Prevê melhorar o design, lançar uma nova funcionalidade, melhorar a eficácia do serviço? Como vai consegui-lo? Através da utilização de novas tecnologias? A partir da atividade de I&D? Com base em algum estudo de mercado ou contactos internacionais?

3.4 Tecnologias a utilizar e direitos de propriedade industrial

Que tipo de hardware/software necessita? Há alguma tecnologia/produto/processo/método alvo de proteção dos direitos de propriedade industrial?

3.5 Processo produtivo

Qual é a metodologia do processo produtivo ou da prestação do serviço? Fluxograma com as etapas desde a solicitação do produto/serviço até à entrega ao cliente.

3.6 Layout das instalações

Como vão estar dispostos os equipamentos? Que zonas possui? Zona produtiva, zona de atendimento ao cliente? Inserir planta das instalações.

4. ANÁLISE DE MERCADO

4.1 Evolução histórica e previsional do sector (problemas e tendências)

Qual o sector em que se inserem? Como tem evoluído o sector? Está em crescimento, estagnação, declínio? Quais são os problemas atuais e as tendências para o futuro? Surgimento de novas empresas, novas tecnologias?

4.2 Enquadramento do negócio no sector

Face aos problemas identificados anteriormente de que forma o projeto se posiciona/enquadra no sector? Estão a responder a novas necessidades do mercado? Vão apostar num nicho de mercado ainda não explorado? Pretendem mudar o paradigma atual? Querem democratizar o acesso a alguma tecnologia?

4.3 Enquadramento do negócio no sector

Descrição da procura (Quem são os clientes atuais e potenciais? Quantos são? Onde se localizam?). Quem toma a decisão de compra? Quem pode influenciar o cliente na sua decisão de compra? Quais são as necessidades que vão satisfazer? Qual é o motivo que leva os clientes a comprarem o vosso produto/serviço?

4.4 Análise da concorrência

4.4.1 Identificação

Entidades que prestem/produzam serviços/produtos que de alguma forma satisfaçam a mesma necessidade. Concorrentes potenciais.

	NACIONAL	INTERNACIONAL
PRODUTO 1		
PRODUTO 2		
SERVIÇO 1		
SERVIÇO 2		
...		

4.4.2 Avaliação da empresa com os seus principais concorrentes

	+ / 0 / -	PORQUÊ
Gama de produtos/serviços (A empresa oferece um conjunto de produtos/serviços que de alguma forma tragam uma vantagem face à concorrência)		
Qualidade dos serviços		
Serviços complementares (Tem algum serviço de apoio, aconselhamento, pós-venda?)		
Dimensão (A estrutura organizacional é maior? Mais eficiente?)		
Notoriedade (A empresa e seus promotores são reconhecidos no seu sector?)		
Imagem (O mercado já formou uma imagem da empresa? Se sim, que imagem é? Credibilidade, qualidade, profissionalismo?)		
Preço		
Rapidez de execução		
Garantias (Que garantias oferecem aos clientes?)		

Legenda:

+: a empresa é melhor; 0: a empresa é igual; -: a empresa é pior

4.5 Fornecedores

Fornecedores de matérias-primas e mercadorias. Fornecedores de FSE. Fornecedores de equipamento (imobilizado). Os fornecedores são credíveis? Dão garantias à empresa? Garantem manutenção dos equipamentos? Quais são os prazos de entrega? Qual é prazo de pagamento?

5. ESTRATÉGIA DE MARKETING

5.1 Segmentação

Segmentar o mercado (geograficamente, poder de compra dos clientes, faixa etária, sexo).

5.2 Política do produto/serviço

Características funcionais/técnicas do produto. Imagem do produto/serviço (marca, embalagem). Em que fase se encontra o ciclo de vida do produto/serviço (Lançamento, Crescimento, Maturidade ou Declínio). Como controlam a qualidade do produto/serviço? Através de inquéritos de satisfação ao cliente? Nos serviços qual é a evidência física com que o cliente toma contacto? Instalações, pessoal, brochuras?

5.3 Preço

A variável preço está intimamente ligada à qualidade e credibilidade do produto/serviço a oferecer, razão pela qual a sua fixação deve ser objeto de apurada atenção de modo a conseguir-se chegar a um preço ideal. Os principais fatores que condicionam o preço ideal são os custos, os preços da concorrência e o preço psicológico (preço que o cliente está disposto a pagar). Assim, será necessário, antes de mais, proceder a um cálculo rigoroso dos custos unitários (no qual se devem incluir não só os custos diretos 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, ou seja, a perceção 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. 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 perspetivas de rentabilidade.

5.4 Distribuição

Como irá a empresa colocar os seus produtos/serviços à disposição dos clientes. Qual é a força de vendas da empresa? Quais são os canais através dos quais se vai escoar os produtos/serviços. Vai haver uma parceria? Os clientes vão poder comprar os produtos/serviços numa página web?

5.5 Promoção

MEIOS	S/N	JUSTIFICAÇÃO/DESCRIÇÃO
Venda personalizada (O ato de venda terá o cliente face a face com um colaborador?)		
Promoção de vendas (Promoções, reduções do preço unitário face ao volume de vendas)		
Feiras e exposições		
Marketing direto (Envio de brochuras, e-mails)		
Relações públicas (Contacto pessoal e direto com o cliente: muito comum em <i>Business to Business</i>)		
Publicidade (Em jornais, revistas da especialidade, rádio, televisão, internet)		
Cartazes e outdoors		

6. ORGANIZAÇÃO E GESTÃO

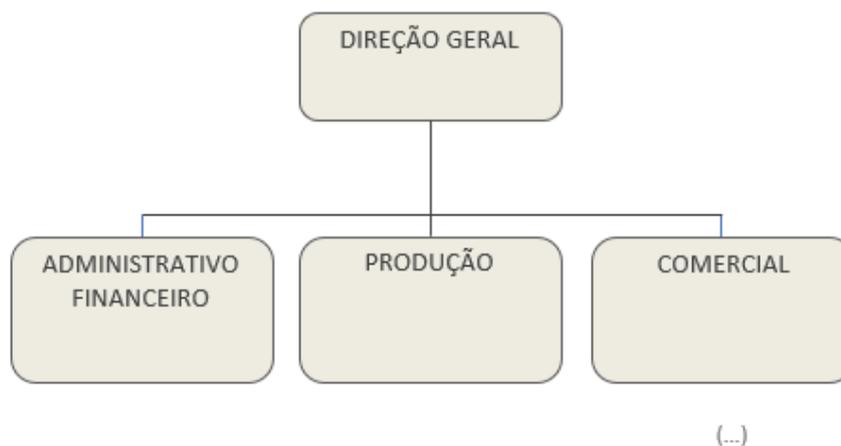
6.1 Experiência dos promotores

EXPERIÊNCIA	
Promotor 1 Idade Cargo	
Promotor 2 Idade Cargo	
Promotor 3 Idade Cargo	
...	

6.2 Especialização funcional da organização

6.2.1 Organigrama

Quem são as pessoas responsáveis?



6.2.2 Análise da adequação do perfil às funções

Definição do perfil adequado para cada função definida anteriormente, ou justificação da atribuição de determinado cargo a pessoa X.

6.2.3 Processo de decisão

As decisões estratégicas são da responsabilidade de quem? As decisões operacionais (dia-a-dia)? Os empregados têm autonomia?

6.2.4 Qualificações do Quadro de Recursos Humanos

	ANO N	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4
Doutoramento					
Pós-graduação/mestrado					
Licenciados					
Bacharéis					
Secundário					
9º ano					
TOTAL					

6.3 Gestão de Recursos Humanos

Como pretendem controlar o desempenho dos RH (relatórios periódicos, acompanhamento de perto no dia-a-dia?). Planeamento e gestão da formação dos colaboradores (em que áreas, com que frequência). Política de motivação (carreiras profissionais dentro da empresa, prémios, abertura do Capital Social).

6.4 Profissionais externos

Consultoria especializada, Contabilidade, Design, Advogados...

7. RISCOS DO NEGÓCIO

7.1 Análise externa – Ameaças e Oportunidades

7.1.1 Ambiente geral ou macroambiente

Fatores que, de alguma forma influenciam o projeto/empresa.

FATORES		ANÁLISE
SÓCIO-CULTURAIS	Mercado de trabalho	
	Legislação laboral	
	Sindicatos e grupos de pressão	
	Valores e normas de vida	
MACROECONÓMICOS	Políticas sectoriais	
	Evolução dos indicadores económicos	
	Poder de compra dos consumidores	
	Distribuição do rendimento pelas regiões	
TECNOLOGÍCOS	Processos e métodos produtivos	
	Novas tecnologias	
	Política de investigação científica	

7.1.2 Ambiente da indústria ou competitivo

FATORES	ANÁLISE
CLIENTES (Qual é o poder negocial dos clientes?)	
CONCORRENTES (A concorrência é aguerrida, saudável?)	
SECTOR (Está em expansão, saturação?)	

7.2 Análise interna – Forças e Fraquezas

FATORES	ANÁLISE
SITUAÇÃO HISTÓRICA (A empresa tem evoluído favoravelmente? <i>Background</i> dos promotores.)	
SITUAÇÃO ECONÓMICA (A empresa é viável economicamente? Existem clientes interessados?)	
SITUAÇÃO FINANCEIRA (A empresa é viável financeiramente? Há problemas de tesouraria?)	
SISTEMA DE INFORMAÇÃO (A informação circula de forma eficiente pelos colaboradores?)	
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL (A estrutura tem uma hierarquia rígida ou flexível, é pequena ou grande?)	

7.3 Análise SWOT

FORÇAS	AMEAÇAS
FRAQUEZAS	OPORTUNIDADES

7.4 As 5 Forças de Porter

7.4.1 Ameaça de novas entradas

FATORES	S/N
1. As economias de escala são baixas?	
2. A diferenciação é baixa?	
3. As necessidades de capital não são elevadas?	
4. Os custos que incorrem da mudança de fornecedor são reduzidos?	
5. Os canais de distribuição são de fácil acesso?	
6. Não existem políticas governamentais restritivas?	
7. A tecnologia necessária é acessível?	
ANÁLISE	

7.4.2 Ameaça de serviços/produtos substitutos

FATORES	S/N
1. A rentabilidade económica obtida com a prestação de um serviço/produto substituto é superior?	
2. Relação preço/desempenho do produto/serviço substituto é superior?	
ANÁLISE	

7.4.3 Rivalidade entre concorrentes

FATORES	S/N
1. O número de concorrentes é elevado?	
2. Os custos fixos ou de armazenagem são elevados?	
3. A diferenciação do produto/serviço é baixa?	
4. As empresas estão dispostas a sacrificar a rentabilidade de curto prazo, em função do interesse estratégico do negócio?	
ANÁLISE	

7.4.4 Poder negocial dos clientes

FATORES	S/N
1. Existe concentração elevada de clientes?	
2. As compras dos clientes têm grande impacto na empresa?	
3. Os produtos/serviços são pouco diferenciáveis?	
4. O produto/serviço possui um peso elevado nos custos do cliente?	
ANÁLISE	

7.4.5 Poder negocial dos fornecedores

FATORES	S/N
1. Existe uma concentração elevada de fornecedores de um determinado produto/serviço?	
2. Inexistência de produtos/serviços substitutos?	
3. diferenciação dos produtos/serviços dos fornecedores é elevada?	
4. A indústria a abastecer não constitui um cliente importante?	
5. A importância do produto/serviço para o comprador é elevada?	
ANÁLISE	

8. PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

Exemplo de modelo para criação do Plano de Implementação

PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO								
	Ano 2018			Ano 2019				
	MÊS							
Fases / Atividades	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Pré-projeto								
F1. A1 - Conclusão do Plano de Negócios inicial	■	■	■					
F1. A2 - Procura de parceiros para desenvolvimento de protótipo	■	■	■					
F1. A3 - Procura de financiamento para o protótipo				■				
F1. A4 - Negociação dos direitos sobre a patente				■				
2. Arranque do projeto								
F2. A1 - Desenvolvimento do protótipo				■	■	■	■	■
F2. A2 - Contratação de técnico				■				
F2. A3 - Arranque da prestação do serviço							■	■
3. Exploração da Patente								
F3. A1 - Fecho da negociação com potenciais clientes								
F3. A2 - Procura de novos modelos de negócio								

9. ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÓMICO-FINANCEIRA

Para os pontos que se seguem utilizar como referência e modelo de trabalho para análise financeira a “Ferramenta de Avaliação de Projetos de Investimento” fornecida pelo IAPMEI. Pode fazer o download e preencher os respetivos quadros [clikando aqui](#).

9.1 Pressupostos do projeto

9.2 Investimento e financiamento previsionais

9.3 Proveitos e custos previsionais

9.4 Análise de Viabilidade: cash-flow, VAL, TIR e Payback

9.5 Análise de sensibilidade

9.6 Anexos

9.6.1 Demonstrações económico-financeiras

9.6.2 Indicadores