

O Plano de Negócios

Passo a Passo

Ficha Técnica

Título

O Plano de Negócios passo a passo

Power by:



No final deste documento poderá aceder ao download dos modelos de Plano de Negócios e Estudo de Viabilidade Económico-Financeira.

Contactos:

SPA Consultoria | Arregaçar as Mangas

Rua 24 de Fevereiro – Lote 9

5000-410 Vila Real

tel: 259326294

fax: 259326295

email: glocal@spa.pt

www.iniciativaglocal.eu

NOTA INTRODUTÓRIA

No processo de criação de uma empresa, a elaboração de um plano de negócios é uma ferramenta indispensável, que serve o duplo objectivo de proporcionar, por uma lado, uma auto-análise dos pontos fracos e fortes do projecto e, por outro, uma apresentação da futura empresa a clientes e parceiros de negócios.

O plano deve ser elaborado pelo próprio empresário, se possível com a colaboração de alguns membros da futura equipa, e, quando necessário, com o apoio pontual de um consultor especializado. Esta ferramenta de trabalho permitirá, ao longo da sua elaboração, levantar uma série de questões e indicar o caminho para encontrar as respostas.

Orientado para um elevado nível de objectividade, perfeitamente adaptado à realidade do projecto que se vai desenvolver e capaz de transmitir para o exterior a imagem correcta das capacidades dos empreendedores e das possibilidades do negócio, um dos principais objectivos do plano de negócios é "vender" a imagem do empresário e do projecto. Com isso em mente, há um conjunto de aspectos que o deverão integrar obrigatoriamente, pois são eles que constituem a estrutura base do plano de negócios:

- O Plano de Negócio;
- O plano de Marketing;
- O plano Operativo;
- O plano de Recursos Humanos;
- O Plano Económico-financeiro;
- O Plano Legal.

Pretendemos, com este manual, providenciar a informação relevante para que um empreendedor possa estruturar um Plano de Negócios claro e eficaz, incorporando as tendências e técnicas mais usadas e mais respeitadas nos processos de avaliação mas de uma forma simples e acessível a todos.

Ao longo do manual encontrará trabalhos/exercícios, que o ajudarão a guiar-se neste processo, e alguns teste de avaliação de conhecimento, que lhe certificam se está preparado para avançar para o capítulo seguinte:

	Exercício/Trabalho de casa		Teste de avaliação
---	----------------------------	---	--------------------

O processo é fácil, se bem organizado. Atreva-se!

1	O Plano de Negócios	1
1.1	<i>Para que serve o Plano de Negócios?</i>	1
1.2	<i>Qual a importância da elaboração do Plano de Negócios?</i>	1
1.3	<i>Como redigi-lo?</i>	2
1.4	<i>Evite erros</i>	3
2	Estrutura do Plano de Negócios	5
2.1	<i>Verificação Final</i>	6
2.2	<i>O nosso exemplo</i>	7
3	Sumário Executivo	8
4	O Projecto	9
5	Análise de Mercado e Definição da Estratégia	11
5.1	<i>O Mercado e Envoltente</i>	11
5.2	<i>Os Clientes</i>	12
5.3	<i>Concorrentes</i>	14
5.4	<i>Análise SWOT</i>	16
6	Plano de Marketing	19
6.1	<i>Objectivos</i>	19
6.2	<i>Produto/serviço</i>	19
6.3	<i>Preços a praticar</i>	19
6.4	<i>Estratégia de entrada</i>	20
7	Plano operativo	22
7.1	<i>Fornecedores e processos de compra</i>	22
7.2	<i>Instalações</i>	22
7.3	<i>Áreas de investimento</i>	23
8	O Plano de Recursos Humanos	25

8.1	<i>Organização e Definição de Funções</i>	25
9	O Plano Económico e Financeiro	27
9.1	<i>Notas de preenchimento</i>	28
9.2	<i>Pressupostos</i>	28
9.3	<i>Proveitos</i>	28
9.4	<i>Fornecimento e Serviços Externos (FSE)</i>	29
9.5	<i>Recursos Humanos (RH)</i>	29
9.6	<i>Necessidades em Fundo de Maneio (NFM)</i>	29
9.7	<i>Investimento e Amortizações</i>	30
9.8	<i>Financiamento e Outros Gastos</i>	31
9.9	<i>Conta de Exploração</i>	33
9.10	<i>Mapa de Fluxos</i>	33
9.11	<i>Balanço</i>	33
9.12	<i>Análise de Viabilidade</i>	35
9.13	<i>Indicadores Económico-financeiros</i>	35
9.14	<i>Análise de Sensibilidade</i>	36
10	O Plano Legal	37
10.1	<i>A Forma Jurídica</i>	37
10.2	<i>Licenciamento da actividade</i>	37
10.3	<i>Planeamento das actividades e cronograma</i>	38

Download integral



1 O Plano de Negócios

Um Plano de Negócios é um Plano base, essencial para a estruturação e defesa de uma nova ideia de negócios. Trata-se de um instrumento indispensável que visa estruturar as principais concepções e alternativas para uma análise correcta de viabilidade do negócio pretendido, proporcionando uma avaliação antes de colocar em prática a nova ideia, reduzindo, assim, as possibilidades de se desperdiçarem recursos e esforços num negócio inviável.

1.1 Para que serve o Plano de Negócios?

É muito importante que se defina e detalhe toda a informação sobre a ideia de negócio através deste documento. O plano de negócio será como o seu “cartão-de-visita” perante os bancos, fornecedores, investidores, clientes ou instituições.

Internamente, serve para que os empreendedores reflectam acerca da sua ideia inicial, lhe dêem forma e a estruturam com coerência, avaliando todas as possibilidades. A escrita é sempre uma ferramenta de reflexão, pelo que a redacção do plano de negócio ajudará a reduzir os riscos do mesmo.

De facto, segundo estudos recentes, sete em cada dez empresas, portanto 70%, que iniciam a sua actividade sem o dito plano, acabam por fechar e pelo contrário, entre aquelas que o elaboram, apenas 30% encerram portas.

Em termos externos, o plano de negócio é uma excelente carta de apresentação do nosso projecto, útil a vários níveis: convencer um possível sócio para que participe no capital, obter financiamento, conseguir subvenções (incentivos), captar os primeiros clientes, etc.

1.2 Qual a importância da elaboração do Plano de Negócios?

Como referido anteriormente o plano de negócios apresenta-se como uma ferramenta essencial por vários motivos:

- ✎ **É um processo de validação** de uma ideia, através do qual o empreendedor obtém elementos para decidir se deve ou não iniciar um novo projecto.
- ✎ **É um instrumento** de diminuição de riscos. Ao elaborar um plano de negócios o empreendedor estuda a viabilidade do seu negócio, cria acções preventivas contra possíveis ameaças e desafios, analisa a fundo o mercado e os potenciais clientes, evita esforços desnecessários, investimentos improdutos e gastos sem sentido;

- ✎ **É um documento** essencial a negociação e obtenção de recursos.
- ✎ **É um mecanismo** que o empreendedor dispõe para reflectir sobre si mesmo e sobre o seu negócio: Valerá a pena? É o que eu sonhei? Depois de elaborado, o plano de negócios indica novos caminhos, mesmo que um deles seja a desistência, reformulação do projecto ou a formulação de uma nova ideia.
- ✎ **É um meio de comunicação** entre o empreendedor e a sua equipa, já que as informações existentes no documento (objectivos, missão, valores, metas, estratégias) vão guiar todos os intervenientes e uni-los.
- ✎ **É uma ferramenta dinâmica** de apoio à gestão. Sempre que necessário, deverá ser ajustado e revisto de acordo com as novas exigências do negócio.

1.3 Como redigi-lo?

Como no caso de um “curriculum vitae”, não existe um modelo único para redigir um plano de negócio: pode ser organizado de maneiras diferentes em função dos interesses e do interlocutor.

Seguidamente, apresenta-se uma série de conselhos para a redacção do plano. Este deve ser:

- ✎ **Efícaz:** deve conter toda a informação necessária para o desenvolvimento da empresa, demonstrando que todos os aspectos do negócio foram bem pensados e planeados objectivamente.
- ✎ **Claro e conciso:** com gráficos, esquemas e organigramas que facilitem a sua compreensão, uma vez que este plano não servirá apenas internamente, mas para conhecimento do projecto por financiadores, fornecedores, etc...
- ✎ **Coerente e bem estruturado:** com sumário inicial, descrição dos diferentes aspectos por uma ordem lógica e sequencial, bem como suportado por documentos anexos, quando necessário.
- ✎ **Com uma extensão adequada:** entre 10 e 30 páginas, dependendo do tipo e dimensão da actividade a iniciar.
- ✎ **Dinâmico e sujeito a revisão:** no sentido de que se possam corrigir, a tempo, possíveis incorrecções. O plano de negócios constitui-se como uma planificação/previsão da actividade, mas não deverá constituir um documento único não modificável. Pelo contrário, deverá funcionar como um instrumento sujeito a correcções e adaptações à medida que for implementado.
- ✎ **Verídico e susceptível de comprovação:** há que introduzir informação actualizada e sustentar essa informação em fontes fidedignas

Não basta ter uma boa ideia de negócio, devemos certificar-nos se é possível realizar um projecto empresarial viável e rentável a médio e longo prazo. A análise dessa viabilidade é a principal função do plano de negócio. Existem organismos, aos quais se pode aceder para auxiliar e orientar nesta tarefa prévia do plano de negócio.

Este processo de planificação e introdução de melhorias, de forma a aumentar a viabilidade da ideia, permitir-nos-á chegar a conclusões e decidir se finalmente se constitui a empresa, assumindo riscos controlados ou se é melhor desistir, evitando desta forma um fracasso inevitável.

Tanto num como noutro caso, o plano de negócio terá sido uma ferramenta de grande utilidade.

1.4 Evite erros

Quando se cria uma empresa é normal que, por falta de experiência, se cometam alguns erros. Seguidamente explicaremos quais são os mais frequentes e, mais importante, a melhor forma de os evitar.

Um dos erros mais comuns é o **“enamoramamento” da ideia**. Ou seja, o empreendedor, maravilhado com a sua própria ideia, apenas consegue ver os aspectos positivos da mesma e perde a objectividade necessária para analisar os prós e contras.

A ideia é tão “genial”, segundo o seu ponto de vista, que não se preocupa em analisá-la devidamente e compará-la, para comprovar se é ou não viável. Para não se cair neste “engano”, há que ter em conta que aquilo que se faz tem de ser dirigido ao mercado e não ao gosto pessoal de cada empreendedor.

Outro equívoco frequente é pensar que as **“ideias são eternas”**. Os negócios são como os seres vivos devendo, continuamente, adaptar-se às modificações do meio. Convém ter presente o chamado “ciclo de vida” da empresa: há que ter em atenção o facto de que o produto possa cair em desuso, esteja antiquado ou simplesmente passe de moda. Devemos anteciparmo-nos a estas situações e readaptar a nossa estratégia antes que tal aconteça. Assim a preocupação com a planificação da actividade deve ser uma constante ao longo da vida empresarial e não apenas no início do projecto.

A **falta de orientação para o mercado** é um outro erro típico, muitas vezes consequência do “enamoramamento” da ideia. Não existe futuro para as empresas que se concentram unicamente no processo de produção descurando os gostos e necessidades dos seus clientes e perdendo de vista a oferta dos seus concorrentes. Um bom exercício para que tal situação não aconteça, será definir o negócio pelo ponto de vista de quem o vai utilizar, imaginando como seria percebido pelos clientes, fazendo este exercício periodicamente para que esta perspectiva não se perca.

A **indefinição de funções** de cada um dos sócios é um erro grave e que provoca com frequência o encerramento de pequenas empresas, constituídas muitas vezes por familiares ou amigos.

Este grau de familiaridade pode funcionar como um factor negativo, uma vez que são descuradas as funções e responsabilidades de cada um, podendo levar a discussões mais sérias, inclusive ao abandono do projecto.

Ao contrário, a confiança entre os sócios deve servir para que se estabeleça desde o início as regras do jogo. Uma base sólida será vital para que se definam aspectos como: entradas de capital e trabalho, o destino provável dos lucros, a cobertura de perdas iniciais, os reinvestimentos e, como temos vindo a referir, as funções que cada um deve assumir no funcionamento da empresa.

Iniciar funções com **recursos inadequados**, é outro dos erros. Se os recursos iniciais são limitados ou escassos, há que investir somente no que é realmente necessário. Subcontratar ou alugar podem ser boas opções para não ter investimentos iniciais demasiado avultados.

Financiar de forma incorrecta é outro erro de principiante. Se as necessidades de capital são pontuais, para cobrir os défices de tesouraria, será aconselhável por exemplo contratar uma conta corrente caucionada e pagar juros apenas pelos dias de utilização do capital. Pelo contrário, para financiar activos fixos da empresa, será mais conveniente o financiamento a longo prazo. Ou seja, o tipo de financiamento a adoptar em cada situação será diferente consoante o tipo de investimento a realizar seja em activos fixos (imóveis, equipamentos, mobiliário ...) ou em activos circulantes (crédito a clientes, dificuldades de tesouraria ...).

A obsessão por conseguir clientes importantes, de grande volume, pode também ser um equívoco. É o que se chama **“caçar elefantes”**, uma estratégia que tem as suas desvantagens. Por exemplo, não poder atender a pedidos crescentes, perder poder de decisão quanto a preços ou condições de pagamento e exposição a riscos elevados no caso do não pagamento ou incumprimento de prazos.

Em determinadas circunstâncias, será melhor manter diferentes tipos de clientes, isto é, se for diversificada a carteira de clientes, a sobrevivência do negócio não dependerá de nenhum cliente em concreto.

O mesmo poderá ser aplicado na selecção de fornecedores.

Outro erro relativo ao mercado é a sua delimitação geográfica, havendo muitas vezes uma tendência para uma **demasiada focalização no mercado local**. Parece evidente ser esse o primeiro mercado a explorar, mas isso leva muitas vezes a que se descure a possibilidade de exploração de mercados extra-locais e ex-regionais que em determinados casos representam um mercado muito atractivo, quando o produto ou serviço em causa o justifica.

Download integral



O Plano de Negócios

2 Estrutura do Plano de Negócios

Embora não haja um modelo rígido para elaborar um plano de negócio, existem algumas áreas que não devem ser descuradas, nomeadamente os oito pontos explanados em seguida. Estes deverão ser analisados e tratados de forma documental independentemente da forma atribuída.



0. Sumário Executivo: Descrição sumária do projecto de investimento (resumo do plano de negócios).

1. Apresentação da Equipa: definir os recursos humanos que integram a empresa, destacando a sua experiência profissional ou empresarial e a sua formação relacionando estes aspectos com o tipo de negócio a desenvolver.

2. Definição do projecto: expor de forma reduzida em que é que consiste a actividade, sintetizando os aspectos chave mais relevantes, bem como os objectivos e missão da empresa a criar.

3. Plano de Marketing: definir o produto ou serviço a vender, definir público-alvo e como fidelizá-lo, estudar a área a abranger e estabelecer uma estratégia para lançar a empresa no mercado e dar-se a conhecer.

4. Plano Operativo: detalhar como se vão fabricar os produtos ou prestar os serviços e o local onde instalar a empresa. Estabelecer a estratégia de aprovisionamento e compras e a selecção de fornecedores.

5. Plano de Recursos Humanos: determinar os recursos humanos que a empresa vai necessitar e estabelecer uma política de contratação a partir de um organigrama com funções definidas para cada pessoa, seja ela sócio ou empregado.

6. Plano Económico-Financeiro: determinar o capital necessário para dar início à actividade e definir as fontes de financiamento; prever despesas e receitas correntes da actividade, assim como os cash-flows (entradas e saídas de caixa).

7. Plano Jurídico-Formal: determinar a natureza jurídica mais adequada para a empresa e os trâmites para a sua constituição, estabelecendo o programa da mesma.

2.1 Verificação Final

Para comprovar se foi correctamente desenvolvido o plano de negócio é necessário verificar se estão respondidas estas 20 questões:

Projecto

- ✓ Qual é o meu negócio?
- ✓ Porque quero constituir esta empresa?

- ✓ Quem são os meus fornecedores? Que condições me oferecem (pagamentos, descontos...)?

Equipa

- ✓ Quem é que constitui a empresa?
- ✓ Que mais-valias são atribuídas à empresa: experiência profissional, formação, capital?

Recursos Humanos

- ✓ Posso um organigrama de funções?
- ✓ Necessito de pessoal? Como o contratar e em que condições?

Marketing

- ✓ O que vou vender? A que preço?
- ✓ Quem é o meu público-alvo?
- ✓ Quem são os meus concorrentes? O que é que fazem bem? Em que é que eu sou melhor ou diferente?
- ✓ Como está o sector? Em que fase se encontra: crescimento estável ou em crise?
- ✓ O que vou fazer para me dar a conhecer?

Económico-Financeiro

- ✓ Quanto dinheiro necessito para o arranque inicial?
- ✓ Onde é que o vou conseguir?
- ✓ Que gastos vou ter mensalmente, com o início da actividade?
- ✓ Posso fazer uma previsão dos proveitos?

Operativo

- ✓ Que infra-estruturas (espaço físico, equipamento, máquinas...)

Questões Legais

- ✓ Que funções são atribuídas a cada sócio?
- ✓ Que forma jurídica atribuo à empresa?
- ✓ Quais são os trâmites legais para a constituir?

2.2 O nosso exemplo

Ao longo deste curso pretende-se que o empreendedor elabore o seu próprio plano de negócios e para tal é disponibilizado um modelo, que integra dois ficheiros, um em Microsoft Word e outro em Microsoft Excel. Nos capítulos seguintes são abordados detalhadamente cada ponto de conteúdo de um Plano de Negócios.



A estrutura do PN

3 Sumário Executivo

O sumário executivo tem como principal objectivo captar o interesse de quem está a ler o Plano de Negócios (Banco, Fornecedor, Financiador, Investidor, etc.). Se o sumário executivo não for claro, pode desencorajar os analistas de reverem o plano completo. Acima de tudo, dever-se-á ter presente que, nas poucas páginas do sumário executivo, deverá estar contida a mensagem mais poderosa e persuasiva de todo o documento. Assim, deverá resumir neste espaço o negócio que pretende implementar, como o vai fazer, quais as competências que o seu grupo de trabalho tem para o fazer, qual o objectivo que se pretende atingir e quais as perspectivas financeiras do negócio.

Por isso, é crucial o esforço extra de verificar se este se encontra completo e claro. Será de grande utilidade que seja revisto por alguém que seja neutro e que goze da confiança de quem o elaborou.

Para redigir o Sumário Executivo, poderá encará-lo com uma espécie de carta de apresentação, contendo os seguintes pontos:

- ✓ Qual é o nome do negócio e a sua área de actividade;
- ✓ Porque surge a empresa e o plano de negócios;
- ✓ Qual é o âmbito do negócio e o mercado potencial para os seus produtos;
- ✓ Quem são os empreendedores;
- ✓ Quais os objectivos e a missão;
- ✓ Quais os pontos fracos e fortes do projecto;
- ✓ Quais os recursos, humanos e financeiros que são necessários;
- ✓ Qual o investimento necessário;
- ✓ A rentabilidade e o risco;

Deve-se utilizar a conjugação verbal impessoal e, por isso, as expressões “eu pretendo” ou “a empreendedora pretende” devem ser substituídas por “pretende-se”.

Dada a necessidade de informação clara e objectiva que é necessário constar no Sumário Executivo é importante que este seja redigido após estar completo o plano de negócios.



4 O Projecto

Neste ponto do plano de negócios o empreendedor deve “vender-se” a si próprio abordando diversos aspectos, tais como:

⇒ Quem são os empreendedores e que mais-valias apresentam para a criação da empresa

Deve constar a apresentação da equipa, nomeadamente os recursos humanos que integram a empresa, descrevendo os aspectos mais relevantes associados à sua experiência e formação profissionais, académicos e/ou específicos com especial ênfase na área de investimento e no tipo de negócio a desenvolver, de modo a aferir que mais-valias são atribuídas a empresa.

Os pontos mais importantes a salientar são:

- ✓ Como é que o projecto surgiu? É uma empresa nova ou não e, se sim, porque é que decidiu criar uma.
- ✓ De que forma é que a experiência adquirida pelos empresários pode contribuir para o sucesso do projecto?
- ✓ Têm experiência de gestão? Conhecem em profundidade a área de negócio?
- ✓ Quais são os pontos fortes e os pontos fracos do projecto na óptica dos seus promotores?

⇒ Definição do negócio (metas e objectivos)

Devem ser definidos os objectivos gerais da empresa, expressando os propósitos da gestão no seu conjunto, fornecendo linhas gerais de desenvolvimento. A resposta à questão “Por que é que a empresa existe/irá existir” permite que se defina claramente o negócio.

⇒ Motivação

Neste ponto deve ser explicada qual a motivação que o levou a avançar com este projecto, em detrimento de um projecto noutra área de negócio.

De facto a criação de uma empresa, pode ser motivado por uma série de factores que coincidem na maioria das iniciativas. Entre estes factores encontramos, em primeiro lugar, os de carácter pessoal (ter uma personalidade independente, por exemplo), e em segundo, as motivações materiais.

MOTIVAÇÕES PESSOAIS

- A **auto-realização e satisfação pessoal** subjacente ao facto de se trabalhar na actividade que mais se gosta e da forma que mais lhe agrada, tendo autonomia de acção e decisão relativamente ao trabalho a realizar.

- O **reconhecimento social** que essa situação lhe pode trazer, sobretudo quando se alcança o êxito.
- Por **tradição familiar**. Muitas vezes são os próprios pais, avôs ou familiares próximos que exercem influência com as suas experiências empresariais e o seu espírito empreendedor.
- Por **traços de personalidade**: independência, autonomia, dinamismo, determinação em alcançar objectivos específicos, entre outros.

MOTIVAÇÕES MATERIAIS

- Criação do seu **próprio posto de trabalho** (auto-emprego).
- Descobrir uma **oportunidade de negócio** e sentir a necessidade de criar e explorar uma empresa.
- Possibilidade de ter **maiores rendimentos** do que trabalhando por conta de outrem, já que teoricamente a empresa poderá crescer sem limites.

Encontramos ainda outros factores com influência na determinação de se querer iniciar um negócio.

OUTROS FACTORES

- **Motivações negativas** (“Não suporto o meu chefe”, “Não gosto que me dêem ordens”). Este tipo de atitude e discurso, apesar de negativo, retrata também situações que motivam a criação da própria empresa.
- **Atração pelo risco**. Existem pessoas que preferem ter o seu dinheiro investido a prazo fixo através, por exemplo, de certificados de aforro, sabendo que ganham por ano uma percentagem mais ou menos certa do dinheiro depositado enquanto outros preferem investir na Bolsa, sabendo que um dia podem perder 10% e noutro ganhar 15%. Certamente, estes últimos têm um perfil algo mais parecido com o do empreendedor nato, ou seja, criar uma empresa acarreta sempre um determinado nível de risco que o empreendedor terá que assumir. No entanto, o empreendedor é aquele que pondera o risco inerente à sua iniciativa e o tenta minimizar, através da tomada de decisões com base no máximo de informação disponível.
- **O nível de formação**. Normalmente quanto maior este é, maior a predisposição empresarial

Deve definir-se assim quais as metas a alcançar e quais os objectivos específicos e gerais a atingir, quer em termos quantitativos quer em termos qualitativos.

⇒ O grau de desenvolvimento do projecto

É importante que o analista ao ler o Plano de Negócio tenha noção do ponto de desenvolvimento em que se encontra a empresa/projecto: “encontra-se em fase de investimento”, “encontra-se a aguardar pelo licenciamento”, etc.



As minhas competências

5 *Análise de Mercado e Definição da Estratégia*

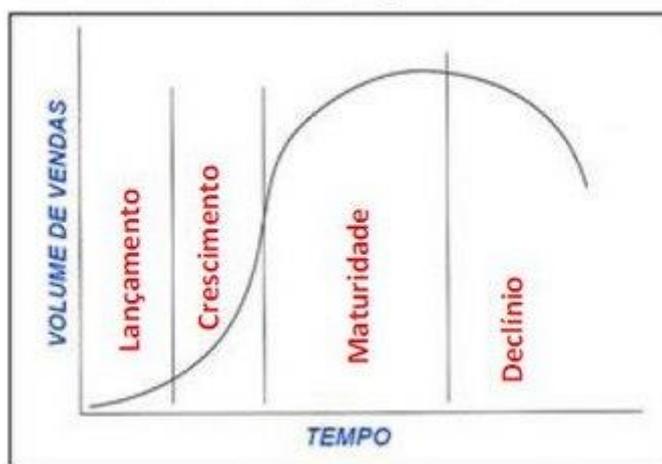
5.1 **O Mercado e Envolve**

A menos que o negócio se encontre dentro de um restrito grupo de empresas altamente inovadoras, no mercado que circunda esse negócio a concorrência é enorme. Um mercado é, assim, o “anfiteatro” onde os planos da empresa irão ser levados a cabo. Por isso é importante que todos os elementos que se encontram nesse “anfiteatro” estejam identificados e quantificados. Neste ponto deve ser definido o mercado em termos de dimensão, estágio de desenvolvimento, tipos de clientes e de concorrência.

O tamanho do mercado ou o consumo anual do produto será definido no âmbito do projecto em análise. O tamanho do mercado pode ser avaliado pelo nível do consumo do produto numa dada cidade, país, grupo de países ou no mundo inteiro ou, alternativamente, em segmentos bem definidos de clientes com determinadas características. A acrescentar ao tamanho global do mercado, é importante ter claro o estágio de desenvolvimento do mesmo.

Existe um padrão natural de evolução para a maior parte dos mercados, onde o estágio do ciclo em que o mercado se encontrar irá afectar significativamente a estratégia de negócio que deve ser adoptada.

Ciclo de vida dos produtos.



Para ter dados mais concretos deverá consultar associações empresariais e outras, que analisam e acompanham os mercados, no sentido de obter dados mais concretos sobre o mercado em que se insere a empresa.

Alguns links que podem ajudar na obtenção de dados de mercado (consoante a actividade):

<http://www.gqe.min-economia.pt/> - Gabinete de Estratégia e Estudos

<http://www.iapmei.pt> - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

<http://www.turismodeportugal.pt/> - Turismo de Portugal

<http://www.ine.pt> - Instituto Nacional de Estatística

<http://www.aeportugal.pt/> - Associação Empresarial de Portugal,

<http://www.ahresp.com> - AHRESP - Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal

<http://www.aiccopn.pt> - Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas

Depois de redigir este ponto no Plano de Negócios verifique se focou todos estes aspectos que descrevem a envolvente de actuação da empresa:

- ✓ População
- ✓ Actividades económicas mais relevantes
- ✓ N.º de empresas
- ✓ Dimensão
- ✓ Número de trabalhadores empregues
- ✓ Peso do sector na economia local

5.2 Os Clientes

Quem são os nossos clientes?

A razão de ser do negócio são os clientes. Sem clientes, qualquer grande ideia falharia.

A resposta a esta questão permitirá determinar se o produto/serviço, que inicialmente parecia excelente, se adapta às necessidades e desejos de determinado cliente tipo. Permitirá também conhecer com um elevado grau de pormenor como é o cliente, como pensa e, principalmente, do que é que necessita.

Neste ponto deve-se definir quem são os clientes-alvo do seu negócio, caracterizando-os por faixa etária, sexo, poder de compra, nível de habilitações, extracto social, entre outros aspectos que possam ser relevantes. Ainda mais importante que caracterizar os clientes é fazer um levantamento das suas necessidades.

Para mais facilmente se perceber a importância da definição de mercado, destaca-se um exemplo: tanto a Porsche como a Fiat fabricam e vendem automóveis, no entanto apresentam padrões de qualidade e preços de venda bem distintos; por isso para conseguirem vender os seus produtos, têm que ter o seu público-alvo (clientes) muito bem definido, de modo a que a comunicação lhes chegue de um modo eficaz, impulsionando a compra.

SEGMENTAÇÃO DO MERCADO

Segmentar o mercado é a actividade através da qual se encontra, de entre toda a população possível, o nosso público-alvo, ou seja aqueles a quem o nosso produto poderá interessar: os nossos potenciais clientes. Em termos gerais, permite uma maior compreensão das necessidades e desejos dos consumidores, e das suas respostas às ofertas existentes ou potenciais.

Especificamente a segmentação permite alcançar alguns benefícios básicos:

- ⇒ Ajuda a detectar oportunidades de negócio. Ou seja, podemos encontrar segmentos não satisfeitos e, portanto, explorá-los.
- ⇒ Estabelece prioridades.
- ⇒ Facilita a análise da concorrência.
- ⇒ Facilita o ajuste das ofertas de produtos a necessidades específicas.
- ⇒ Identifica potenciais clientes para o nosso produto

Existem inúmeros critérios de segmentação do mercado, no entanto, os mais conhecidos são:

- ⇒ critérios geográficos: cidade, região, clima.
- ⇒ critérios demográficos: idade, sexo, profissão.
- ⇒ critérios económicos: poder de compra, vendas anuais, orçamento disponível.
- ⇒ critérios culturais: amantes da música, do desporto...
- ⇒ critérios sociais: religião, ideias políticas...

Aplicando estes critérios podemos classificar os clientes segundo o seu poder de compra, localização geográfica e grau de necessidade. O resultado desta operação, designada como segmentação do mercado, são os diferentes grupos de clientes ou segmentos de mercado. A vantagem deste exercício está na possibilidade de concentrar a nossa empresa ou produto em alguns segmentos, que sejam mais acessíveis ou praticáveis e por isso mais viáveis.

Para efectuar esta pesquisa será importante o contacto com organismos nacionais e regionais que disponibilizem informação estatística, sobre o sector etc., mas deve lembrar-se que os seus contactos pessoais são também uma fonte de informação importante, já que lhe podem dar uma perspectiva do ponto de vista do cliente.

Nota bem

Nos últimos anos tem vindo a assumir-se cada vez mais um novo conceito: o tratamento dado ao cliente como indivíduo, ou seja, o atendimento personalizado que implica um conhecimento do cliente que nos permita adequar os nossos produtos ao seu perfil.

Nem todos os clientes são iguais. Será mais económico fidelizar um cliente do que captar um novo, portanto, é essencial dirigir-lhe o nosso produto.

5.3 Concorrentes

Uma vez identificado o mercado potencial, chega o momento de analisar a concorrência. Devemos determinar os pontos fortes e fracos da concorrência e compará-los com os nossos. Para analisar o nível da concorrência, nada melhor do que aproximarmo-nos dela e, inclusivamente, experimentar os seus produtos/serviços.

Desta forma, poderemos analisar como é efectuado o atendimento e ver os seus catálogos. Depois de compilada toda a informação, podemos definir a estratégia a utilizar para nos diferenciarmos dos nossos concorrentes.

Neste ponto a caracterização dos concorrentes deverá ser muito concreta, salientando quem são, há quanto tempo estão no mercado, se são concorrentes directos ou indirectos, quais os factores que distinguem a empresa dos seus concorrente.

Existem diferentes níveis de concorrentes, baseados no conceito de substituição do produto (ou seja, em que o produto pode ser facilmente substituído por outro com características semelhantes):

- Empresas que oferecem um produto/serviço similar a clientes similares aos nossos.
- Empresas que oferecem produtos diferentes mas que satisfazem as mesmas necessidades.

Vejamos como podem surgir os concorrentes potenciais:

- Introdução de produtos novos e revolucionários por empresas que não são concorrentes.
- Expansão do mercado (entrada de novas empresas a vender o mesmo produto que nós).

- Expansão do produto (introdução no mercado dos mesmos produtos mas com melhorias significativas).
- Determinados clientes são potenciais concorrentes. Quando fornecemos alguns produtos para empresas podem passar elas próprias a produzi-los, ou adquiri-los directamente aos produtores quando nós somos distribuidores.

Pontos fortes, fracos e diferenciação

Analisar os pontos fortes da concorrência é um aspecto fundamental: Em que é que se destacam? Que valor acrescentado têm os seus produtos?

É importante ainda encontrar os seus pontos fracos: no que é que podem melhorar, onde falham. Se conhecermos os pontos fracos da concorrência poderemos evitar cometer os mesmos erros. O ideal é observar a concorrência e procurar a diferenciação.

A pesquisa e avaliação da concorrência exigem algum trabalho de busca de informação que muitas vezes exigirá mesmo a realização de visitas aos concorrentes e uma avaliação directa do seu trabalho, do tratamento que oferecem aos clientes, etc.

Assim, um primeiro passo deverá ser fazer uma listagem de todas as empresas no mercado que de alguma forma poderão exercer algum tipo de concorrência à nossa empresa/produto. Em seguida seleccionar algumas dessas empresas para as analisar mais aprofundadamente.

Um dos critérios de selecção poderá ser escolher bons exemplos dentro da nossa actividade para fazermos comparações. Ou seja, se pretendermos abrir uma papelaria, devemos compará-la com as papelarias líderes no sector, que poderão ser um exemplo daquilo que se faz bem.

Outro critério será seleccionar aquelas empresas que nos poderão fazer concorrência mais directamente, por ter uma dimensão idêntica à nossa, por se situarem na mesma área geográfica, por estarem direccionadas para o mesmo segmento de mercado que a nossa empresa, etc.

Em qualquer dos casos, devemos entrar, observar, comparar, analisar e recolher algumas ideias para o nosso negócio.

Relativamente aos líderes de mercado é importante observar em que é que se diferenciam dos restantes, o que é que fazem de especial (por exemplo o serviço, as ofertas, montras atractivas, decoração...), tomar nota e aplicá-lo ao nosso negócio.

Devemos ainda avaliar o tipo de tratamento que as concorrentes oferecem ao cliente, o seu produto e encontrar pontos que possamos melhorar e diferenciar no sentido de cativar o cliente.

Para o exercício seguinte, pense num provável concorrente e seja capaz de comparar os seus produtos com os da concorrência.

PONTOS FORTES: O que é que a concorrência faz de bem?

PONTOS FRACOS: No que é que falha a concorrência?

DIFERENCIAÇÃO EM COMPARAÇÃO COM A CONCORRÊNCIA: Como podemos melhorar relativamente aos nossos concorrentes?

5.4 Análise SWOT

A Análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada pelas empresas para o diagnóstico estratégico. O termo SWOT é composto pelas iniciais das palavras Strengths (Pontos Fortes), Weaknesses (Pontos Fracos), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

Esta é uma ferramenta imprescindível na definição da estratégia, assentando numa análise interna e externa.

Análise Externa - Corresponde às principais perspectivas de evolução do mercado em que a empresa actua. São factores provenientes do Mercado e do Meio Envolverte – decisões e circunstâncias fora do controlo directo da empresa, das quais se deve tirar partido ou proteger, construindo barreiras defensivas.

- ↳ **Oportunidades:** Aspectos positivos da envolvente, com impacto significativo no negócio da empresa;
- ↳ **Ameaças:** Aspectos negativos da envolvente, com impacto significativo no negócio da empresa.

Exemplo:

- Análise de mercado: tendências, evolução do mercado/gostos/preferências
- Sistemas de apoio ao investimento, à exportação, etc.
- Concorrência presente e futura
- Licenciamentos e fiscalidade

Análise Interna - Corresponde aos principais aspectos que diferenciam a empresa ou o(s) produto(s) dos seus concorrentes. São provenientes do produto e da empresa – decisões e níveis de performance que podemos gerir.

- ↳ **Pontos Fortes:** Vantagens internas da empresa ou dos produto(s) em relação aos seus principais concorrentes;

- ↩ **Pontos Fracos:** Desvantagens internas da empresa ou produto(s) em relação aos seus principais concorrentes.

Exemplo:

- Análise do promotor e suas competências /experiência /rede de contactos
- Análise dos recursos mobilizáveis: Físicos (terrenos, habitações, etc), Humanos (para além dele próprio por ex: se é fácil ou não contratar profissionais na localidade, se conhece ou não) e Financeiros (que capital próprio tem disponível, consegue crédito bancário, etc.)
- Análise de condicionalismos locais/recursos para o negócio.

Depois de efectuadas a análise interna e externa, é necessário estabelecer as estratégias (acções) que terão que ser encetadas para aproveitar os pontos fortes, colmatar os pontos fracos, beneficiar das oportunidades e tornar as ameaças em oportunidades de médio prazo.

Exemplo:

	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	<p><i>Aspectos da envolvente que possam favorecer a actividade da empresa ou representar oportunidades para o desenvolvimento desta.</i></p> <p>Ex.: Afluxo crescente de turistas no Douro com motivações em Ecoturismo, especialmente Alemães.</p>	<p><i>Aspectos da envolvente que possam representar constrangimentos ao desenvolvimento da actividade da empresa</i></p> <p>Ex.: Elevada sazonalidade da actividade que concentra 80% da actividade em 4 meses do ano (verão).</p>
<p>FORÇAS</p> <p><i>Aspectos positivos intrínsecos à empresa e/ou ao empreendedor (pontos fortes)</i></p> <p>Ex: Competências em engenharia do ambiente e em interpretação ambiental (ambas reconhecidas).</p>	<p><i>Estratégia a desenvolver para aproveitar as oportunidades do mercado potenciando as forças da empresa.</i></p> <p>Ex: Formatar um circuito de interpretação ambiental nas áreas protegidas no âmbito do turismo de natureza.</p>	<p>Estratégia a desenvolver para minimizar os constrangimentos que a envolvente apresenta aproveitando os pontos fortes da empresa.</p> <p>Ex: Estabelecer parcerias com os operadores dos passeios fluviais no Douro.</p>
<p>FRAQUEZAS</p> <p><i>Aspectos negativos intrínsecos à empresa e/ou ao empreendedor (pontos fracos).</i></p> <p>Ex: Não tem conhecimentos da língua Alemã.</p>	<p><i>Estratégia a desenvolver para colmatar os pontos fracos da empresa pelo aproveitamento das oportunidades que o mercado oferece.</i></p> <p>Ex: Frequentar formação intensiva e especializada em Alemão.</p>	<p><i>Estratégias alternativas a desenvolver que permitam resolver as fraquezas internas apontando para oportunidades de longo prazo sugeridas pelas ameaças</i></p>

		Ex: Formatar um serviço de Inverno vocacionado para turistas na Serra da Estrela.
--	--	---



Análise aos clientes
Análise à concorrência

Download integral



6 Plano de Marketing

6.1 Objectivos

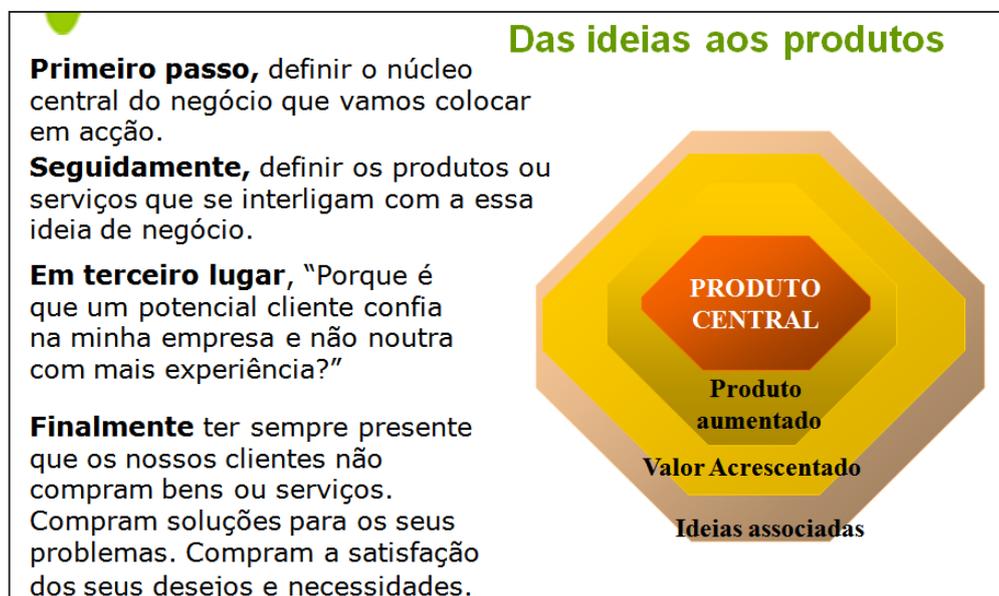
Neste campo são definidos e justificados os objectivos em termos de volume de vendas, quantidades vendidas, quota de mercado, etc. Os objectivos estratégicos permitem operacionalizar a estratégia e são atingidos com um conjunto de acções.

6.2 Produto/serviço

O empreendedor deve ter em conta que é a pessoa mais habilitada para expor o produto/serviço, mas o leitor/analista não, pelo que a explicitação deve o mais aprofundada e clara possível. Neste campo deve-se responder a duas questões “o que é(são) os produto(s)/serviço(s) que vou vender/prestar?” e “porque é que um cliente comprará a mim e não ao meu concorrente/qual é a minha diferenciação?”

É importante que se defina para além do produto central/principal, os restantes produtos/serviços que se interligam com essa ideia de negócio. Depois deve-se evidenciar os aspectos que valorizam o produto/serviço e que o tornam mais interessante, atractivo e competitivo.

A definição da marca e embalagem também devem estar evidenciadas neste campo.



6.3 Preços a praticar

Esta é uma questão extremamente sensível e que carece uma grande reflexão por parte do empreendedor. Se por um lado a empresa só sobrevive que obtiver lucro (ou não prejuízo) das suas actividades, por outro o factor preço pode afastar os seus clientes. A fixação do preço é uma das tarefas mais difíceis no início da actividade. No entanto, é um aspecto determinante já que é a partir do preço que se vai aferir o volume de negócio que se pode obter: vendas totais, cash-flow (entradas e saídas de dinheiro) e lucros. Desde o início que se deve adoptar

um sistema de preços que permita fixar o preço de um produto/serviço novo rapidamente, particularmente quando oferecemos um número alargado de produtos/serviços (como por exemplo no caso de um supermercado).

O lucro está indubitavelmente ligado aos preços praticados, pelo que é essencial determinar a relação entre o produto, preços e quantidades que podem ser vendidas.

Os preços podem fixar-se de diferentes formas:

Fixação do preço a partir do custo

Determina-se o custo de produção (ou aquisição) e armazenagem do produto, para depois lhe acrescentar os custos inerentes à actividade assim como a margem de comercialização. O resultado é o preço. Este tipo de fixação de preço ocorre particularmente na venda de produtos de consumo. Ao custo da compra dos artigos, será acrescentada uma percentagem que cubra outros custos para além do lucro. Estabelece-se o preço ao pormenor.

Desenvolver o método da margem standard

Se o produto o permitir e adoptarmos um procedimento de custos acrescido por uma margem, deveríamos aplicar uma margem standard (uma margem média para todos os produtos). Reunindo todos os dados de custos do produto, calculamos posteriormente uma percentagem simples de custos fixos sobre o custo básico e obteremos o preço

Fixação do preço segundo a percepção do cliente

Se conseguirmos aumentar a “percepção” do cliente sobre o nosso produto, ele estará disposto a pagar mais por ele. Por exemplo: um cliente estará normalmente disposto a pagar mais por um produto associado a uma marca conotada com uma maior qualidade e/ou prestígio do que pelo mesmo produto quando não associado a essa marca. Neste caso pode dizer-se que o “preço percebido” pelo cliente é superior ao “preço normal” do produto se tivermos apenas em conta os custos de produção. Portanto se conseguirmos aumentar o preço percebido poderemos praticar margens de lucro mais elevadas. Normalmente preços elevados estão associados com a qualidade e com o serviço. A coerência é de qualquer forma imprescindível: um produto com um preço elevado não pode ser de baixa qualidade

6.4 Estratégia de entrada

Neste ponto devem ser definidas as estratégias que permitirão que a empresa entre no mercado e se coloque em posição de alcançar o seu público alvo. Por isso devem ser identificadas algumas acções a tomar:

- Meios de promoção: publicidade, vendas promocionais, merchandising, marketing directo, venda pessoal, relações públicas;
- Escolha dos elementos de imagem e comunicação;
- Estratégias de venda;
- Montagem e formação das forças de venda
- Escolha dos canais de distribuição: distribuidores, agentes externos ou comissionistas, franchising, pontos de venda próprios, agentes de venda próprios, correio directo, centro de chamadas, vendas por catálogo, internet ou e-commerce.

PUBLICIDADE

A publicidade é um processo de comunicação de carácter impessoal e controlado que, através de meios massivos, pretende dar a conhecer um produto, serviço, ideia ou instituição com o objectivo de informar e influenciar a sua compra ou aceitação no mercado. A publicidade da empresa dirige-se aos seus potenciais clientes, para isso identificamos previamente o nosso público-alvo.

VENDAS PROMOCIONAIS

As vendas promocionais pretendem alcançar os seguintes objectivos: Estimular os consumidores a comprar; dar a conhecer os produtos; apoiar a eficácia das vendas; facilitar as vendas pelos intermediários.

MERCHANDISING

É um conjunto de actividades relacionadas com o tipo de exposição e apresentação que se faz do próprio produto e que tem por objectivo a sua promoção. O merchandising surge como uma necessidade imposta pelas modificações nos métodos de venda, relativamente à situação do produto face ao consumidor rodeado pela concorrência.

MARKETING DIRECTO

É a comunicação através de determinados meios (como o correio ou e-mail), oferecendo a possibilidade de suscitar uma reacção por parte do cliente relativamente ao nosso produto/serviço.

RELAÇÕES PÚBLICAS

As relações públicas encarregam-se de manter e estabelecer relações de confiança entre a empresa e o seu público. O objectivo final será a sua aceitação e reconhecimento pela sociedade. Esta política de comunicação ajuda a criar uma imagem corporativa, potenciando resultados a longo prazo e de forma indirecta.



7 Plano operativo

7.1 Fornecedores e processos de compra

Em primeiro lugar, deve planear o que é que a empresa vai fazer directamente e que produtos ou serviços irá subcontratar (por exemplo, a contabilidade). Para começar pode ser conveniente limitar a actividade ao seu produto central e, desta forma, reduzir os investimentos iniciais e evitar custos fixos.

Depois de identificar os principais fornecedores correntes deverão ser evidenciados aspectos importantes: sistema de cobranças, condições de encomenda, grau de implicação dos fornecedores.

7.2 Instalações

A escolha do local onde se irá implementar o negócio torna-se, muitas vezes uma dor de cabeça, para os empreendedores. A localização depende essencialmente do tipo de actividade.



Deve ser descrito o tipo de instalações/local escolhido realçando pormenores acerca da dimensão, localização, razões associadas à escolha, necessidade (ou não) de obras, valor de aquisição ou arrendamento, etc.

7.3 Áreas de investimento

O investimento inicial da empresa é um aspecto sobre o qual o futuro empresário deve ponderar adequadamente. Da aquisição do equipamento adequado, da escolha e adaptação das instalações, etc., irá depender em grande parte o sucesso do negócio além dos montantes que normalmente este investimento envolve.

Dependendo do sector de actividade (agricultura, comércio, indústria, turismo), natureza do negócio e consequentemente, da dimensão, da forma de promoção e venda, da localização dos potenciais clientes e fornecedores, deverão ser ponderados os seguintes aspectos de investimento: Local; Condições Físicas; Equipamentos; Ferramentas; Mobiliário; Stock inicial de material.

Neste ponto deverá ser feita a apresentação e justificação do investimento, que estará agrupado em rubricas:

Equipamento

- ↳ Equipamento Básico: máquinas necessárias ao processo produtivo e/ou à prestação do serviço.
- ↳ Equipamento de transporte e carga: veículos, equipamento de carga tais como empilhadores.
- ↳ Equipamento Informático: Computadores, software...
- ↳ Equipamento administrativo: Impressora, fax, fotocopiadora,...

Ferramentas

- ↳ Pequenas ferramentas e instrumentos necessários para levar a cabo a nossa actividade.

Mobiliário

- ↳ Mobiliário necessário para a empresa, equipamento de escritório, salas de reuniões, montras, balcão para venda....

Stock inicial de material ou mercadorias

- ↳ No caso de uma indústria com fabrico de produtos, material a incorporar no processo produtivo. No caso de um comércio o stock de mercadorias a adquirir inicialmente para o estabelecimento.

Outros

- ↳ Há ainda a considerar outros custos iniciais da empresa tais como:
- ↳ custos com a constituição e início de actividade (licenciamentos, despesas de formalização de sociedade, formalização de empréstimos).

↳ custos iniciais de divulgação.

Para fazer esta estimativa deverá ser feita uma pesquisa sobre os preços praticados e numa fase posterior pedir mesmo orçamentos para comparar as condições de qualidade, preço e prazos de pagamento de diferentes potenciais fornecedores.

O mais importante nesta fase é que a lista de investimento esteja o mais completa possível para poder, de seguida, aferir a disponibilidade de recursos financeiros que necessita para afectar ao mesmo.

Exemplo de mapa de investimento:

MAPA DE INVESTIMENTOS					Calendarização do investimento		
FORNECEDOR	DESCRIÇÃO	quant	Valor Un.	Valor	Data	2011	2012
	REMODELAÇÃO/ADAPTAÇÃO DE INSTALAÇÕES			0.00		0.00	0.00
				0.00		0.00	0.00
				0.00		0.00	0.00
	EQUIPAMENTO BÁSICO			0.00		0.00	0.00
				0.00		0.00	0.00
				0.00		0.00	0.00
	MOBILIÁRIO E EXPOSIÇÃO			0.00		0.00	0.00
				0.00		0.00	0.00
				0.00		0.00	0.00
	EQUIPAMENTO DE CARGA E TRANSPORTE			0.00		0.00	0.00
				0.00		0.00	0.00
				0.00		0.00	0.00
	EQUIPAMENTO INFORMÁTICO			0.00		0.00	0.00
				0.00		0.00	0.00
				0.00		0.00	0.00
	SOFTWARE E INTERNET			0.00		0.00	0.00
				0.00		0.00	0.00
				0.00		0.00	0.00
	EQUIPAMENTO ADMINISTRATIVO			0.00		0.00	0.00
				0.00		0.00	0.00
				0.00		0.00	0.00
	OUTRO EQUIPAMENTO			0.00		0.00	0.00
				0.00		0.00	0.00
				0.00		0.00	0.00
	PROJECTOS DE DESENVOLVIMENTO			0.00		0.00	0.00
				0.00		0.00	0.00
				0.00		0.00	0.00
	OUTROS ACTIVOS INTANGÍVEIS			0.00		0.00	0.00
				0.00		0.00	0.00
				0.00		0.00	0.00
	TOTAL			0.00		0.00	0.00



O Investimento

8 O Plano de Recursos Humanos

8.1 Organização e Definição de Funções

Para além desta ser uma questão de extrema importância no plano de negócios, a definição de funções e responsabilidades faz parte de um dos alicerces fundamentais no sucesso de qualquer negócio. É importantíssimo que os promotores ou empreendedores que vão iniciar um negócio delineiem claramente o papel e as funções que cada um vai exercer na empresa, que responsabilidades lhes estão atribuídas e que resultados se poderão exigir.

Esta definição deverá ser a mais detalhada possível, planeando ao pormenor todas as tarefas que terão que ser assumidas e quem será o responsável pela execução e supervisão de cada uma delas.

FUNÇÕES

Direcção: Basicamente, a função do Director consiste em estabelecer os objectivos e critérios a seguir e coordenar as restantes áreas em função desses objectivos.

Comercial: A função Comercial é a encarregue por vender o produto ou serviço.

Produção: A função de Produção é a responsável pelo fabrico do produto ou pela prestação do serviço propriamente dito.

Administração/gestão: A função de administração/gestão encarrega-se da gestão externa e de todos os trâmites e organização necessários dentro da empresa.

Neste ponto do Plano de Negócios, a definição de funções é planificada através de um Organigrama (instrumento de representação das diferentes tarefas e funções relacionadas de forma hierárquica; divisão das áreas funcionais da empresa por departamentos segundo critérios de especialização e/ou conhecimentos).

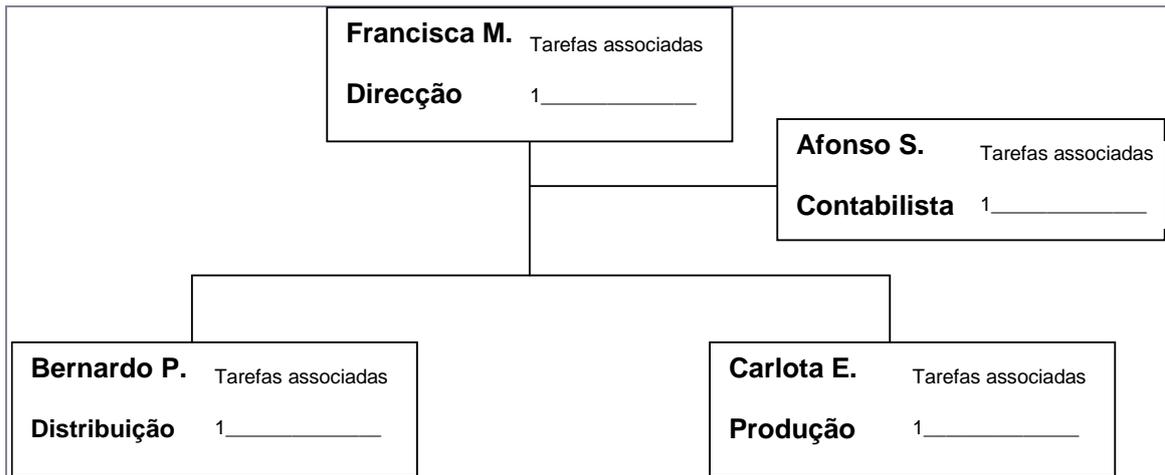
EXEMPLOS DE TIPOS DE ORGANIGRAMAS

Estrutura territorial: aplica-se a grandes empresas que têm diferentes pontos de venda, cada um deles com uma estrutura funcional.

Estrutura divisional: o critério neste tipo de organigrama é a divisão de departamentos por unidades estratégicas de negócio.

Organização matricial: é o tipo de organigrama que separa o conceito de funções do de projectos. Típico de grandes corporações industriais.

No modelo de Plano de Negócios disponibilizado poderá criar um organigrama semelhante ao abaixo apresentado:

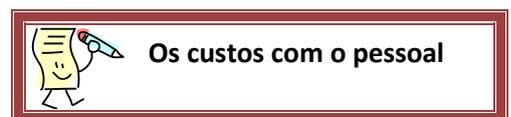


SUBCONTRATAR SERVIÇOS EXTERNOS

Haverá tarefas para as quais chegará à conclusão que contratar uma pessoa para fazer parte dos quadros da empresa não será a melhor solução. Neste caso a subcontratação de serviços nas pequenas e médias empresas é não só normal como frequente.

A subcontratação consiste no facto de contratar alguns serviços/funções a outras empresas ou trabalhadores independentes evitando as implicações de ter que contratar um trabalhador.

Geralmente a subcontratação ou externalização de certas actividades acontece mais ao nível de áreas como a logística, os serviços informáticos e de assessoria jurídica, laboral e fiscal, contabilidade, limpeza e inclusive o atendimento telefónico ao cliente.



9 O Plano Económico e Financeiro

O estudo de viabilidade disponibilizado em Excel foi concebido num formato e com uma lógica sequencial que favoreça a aprendizagem e ponderação de todos os pontos relativos à viabilidade económico-financeira dos negócios de novos empreendedores. Deve ser sempre concebido como parte integrante de um plano de negócios que além do plano económico-financeiro inclua também: a análise de mercado, o plano de marketing, o plano operativo e o plano de recursos humanos.

Depois de completo, os quadros do estudo deverão ser copiados como “imagem (metaficheiro avançado)” para o documento Word do Plano de Negócios.

Todos os quadros foram construídos contendo uma zona de input em que o utilizador preenche os pressupostos relativos a cada um dos quadros. Em algumas células é possível encontrar comentários com algumas instruções de preenchimento.

6.2. RENDIMENTOS

Previsão 1º Ano
 Ano de Início de Laboração
 Meses de Laboração 1º ano 6

Pressupostos de base à previsão de proveitos:

PREVISÃO DE RENDIMENTOS PARA O PRIMEIRO ANO

Designação	Periodicidade	Diária			Semanal		Mensal		Anual	
		Quant.	Preço	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor
VENDAS										
	Mercadoria 1									
	Mercadoria 2									
	Mercadoria 3									
	Mercadoria 4									
	Subtotal									
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS										
	Serviço 1									
	Serviço 2									
	Serviço 3									
	Serviço 4									
	Subtotal									
	TOTAL DE RENDIMENTOS									

PREVISÃO ANUAL DE RENDIMENTOS

	2011	2012	2013	2014	2015
VENDAS					
	Mercadoria 1				
	Mercadoria 2				
	Mercadoria 3				
	Mercadoria 4				
	Subtotal				
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS					
	Serviço 1				
	Serviço 2				
	Serviço 3				
	Serviço 4				
	Subtotal				
	TOTAL DE RENDIMENTOS				

Este quadro deve ser utilizado como auxiliar ao cálculo de proveitos; no entanto haverá situações em que não se adequa, ou em que é insuficiente para esse propósito, pelo que deverão ser criados ao lado todos os quadros ou calculos auxiliares necessários.

Sempre que exista a necessidade de quadros auxiliares, eles poderão ser elaborados em cada uma das folhas ou usando a folha “C. Aux.” no entanto, os valores que daí resultarem deverão obrigatoriamente ser linkados para a respectiva zona de input, respeitando as fórmulas que o quadro tem pré-definidas.

Em seguida, passamos a descrever as regras de preenchimento de cada um dos quadros referidos tal como algumas indicações importantes.

As folhas comportam os seguintes quadros:

1. Notas de Preenchimento
2. Pressupostos
3. Projecções de Vendas ou Volume de Negócios
4. Fornecimento e Serviços Externos
5. Recursos Humanos
6. Necessidades em Fundo de Maneio
7. Investimentos e amortizações
8. Financiamento e outros gastos
9. Demonstração de Resultados
10. Mapa de fluxos
11. Balanços
12. Análise de Viabilidade
13. Indicadores Económico-Financeiros
14. Análise de sensibilidade

9.1 Notas de preenchimento

É imprescindível que o utilizador leia, antes de preencher qualquer uma das folhas, as notas de preenchimento.

9.2 Pressupostos

Neste quadro, estão os pressupostos base e as regras previsionais como sejam as taxas de crescimento estimadas, os prazos médios de recebimento e pagamento, as margens, entre outros. A inserção de valores é feita nas células a cinza.

Todos os pressupostos devem ser devidamente fundamentados no quadro de texto disponível para preenchimento.

9.3 Proveitos

Uma vez determinados os custos do negócio, devemos considerar a previsão de proveitos. O objectivo será calcular quanto iremos vender para cobrir todos os custos. Esta situação é designada pelo **ponto crítico das**

vendas. Parece difícil efectuar uma previsão de receitas. No entanto, é de grande utilidade, porque obriga a pensar no preço dos produtos/serviços, a margem a aplicar e, sobretudo, a estabelecer objectivos comerciais.

Alerta-se para o facto de existirem duas folhas para o cálculo dos proveitos, devendo ser utilizada aquela que melhor se adequa a actividade:

- ↳ Proveitos – para empresas de comércio e serviços;
- ↳ Proveitos industria – para empresas do sector industrial e agrícola.

A folha “C. Aux.” é quase imprescindível para se completar a “Previsão de rendimentos para o primeiro ano”, uma vez que é lá que devem ser feitos todos os cálculos auxiliares que permitem estimar o volume de negócios e a margem. Esta folha pode ser alterada e adaptada ao tipo de produto/serviços que se está a tratar no Plano de Negócios, tendo em atenção a necessidade de *linkar* as células.

9.4 Fornecimento e Serviços Externos (FSE)

Este quadro expressa os fornecimentos e serviços prestados por entidades externas à empresa no âmbito da sua actividade normal. Alguns dos fornecimentos deste estabelecimento são de natureza fixa, ou seja não estão dependentes da variação do volume de vendas, como por exemplo despesas: electricidade, água, aluguer, seguros, publicidade, trabalhos especializados, entre outros (dependendo da actividade).

O primeiro passo é calcular uma previsão mensal para o primeiro ano e colocar na respectiva coluna. Depois deve-se classificar cada rubrica como fixo ou variável, colocando um “f”, nos custos fixos. Os cálculos seguintes são feitos automaticamente por extrapolação, tendo em conta as actualizações consideradas nos pressupostos.

9.5 Recursos Humanos (RH)

Este quadro expressa os custos com o pessoal perante a previsão de recursos humanos necessários para a laboração da empresa. Como primeiro passo deverá assinalar com um x o pressuposto do tipo de empresário/empreendedor conforme a forma jurídica que pretende adoptar. Posteriormente deverá preencher o quadro “Funções”, que se encontra dividido em quatro áreas diferentes, pretende-se que preencha o número de postos de trabalho, bem como a sua remuneração mensal com base na função que vão desempenhar na empresa.

- ✂ No caso de Empresários em nome individual é necessário actualizar o escalão de contribuição para a Segurança Social conforme o salário auferido.

9.6 Necessidades em Fundo de Maneio (NFM)

É importante definir claramente as necessidades de fundo de maneio que o projecto necessitará para poder progredir sem estrangulamentos do ponto de vista de Tesouraria. Um inadequado financiamento das

necessidades de fundo de maneo pode inviabilizar um projecto, mesmo que ele seja atractivo do ponto de vista de resultados.

É importante lembrar que, depois do investimento inicial, teremos que ter uma reserva de capital para ter liquidez. Ou seja, é necessário ter consciência que inicialmente existirão mais custos que proveitos.

Para determinar a liquidez, temos que calcular qual o valor a afectar aos pagamentos (renda, stocks, impostos, etc.), se os fornecedores cobram ou não adiantado, se os clientes pagam ou não atempadamente, qual o volume de gastos fixos mensais e em que alturas existem maiores saídas de dinheiro (declarações trimestrais de IVA, aumento de pedidos, etc.). Só desta forma poderemos saber qual o montante necessário a ter logo de início para assegurarmos que conseguiremos dar resposta a todas as nossas obrigações. Esta folha não pode ser preenchida a mão pois tem as ligações necessárias realizadas.

9.7 Investimento e Amortizações

Uma das componentes para a planificação do arranque de uma actividade é o plano ou mapa de investimentos que nos permite calcular quanto vai custar abrir o negócio. Temos que conhecer as necessidades iniciais de capital e para isso é necessário saber em que é que se vai utilizar esse dinheiro.

Avaliar, em termos concretos, os valores dos primeiros investimentos poderá ser bastante útil para obtermos a seguinte informação:

- ↳ Determinar o capital necessário para iniciar a actividade.
- ↳ Saber se é necessário financiamento externo e em que percentagem.
- ↳ Saber que tipo de financiamento pode ser mais conveniente.
- ↳ Saber se existem incentivos para o financiamento dos investimentos.
- ↳ Se não se dispuser de todos os recursos necessários, decidir que investimentos podem passar para uma segunda fase sem necessidade de atrasar a abertura.
- ↳ Fornecer informação aos credores (bancos, fornecedores...), que querem saber em que é que vamos investir o dinheiro emprestado.

Os valores considerados neste quadro advêm da folha “INVEST.” referida no ponto 7.3 deste documento. Nessa folha (INVEST) deverão ser introduzidas todas as informações sobre os investimentos a realizar, nomeadamente a sua natureza, valor, período em que está previsto ocorrer a aquisição e estando já definida a taxa de amortização a utilizar. Assim, os valores deste quadro (folha “ESTUDO”) não devem ser substituídos ou acrescentados.

Activo Fixo tangível – Investimentos (activos) com carácter fixo (permanecem na empresa mais de 1 ano) e tangível (que pode ser tocado, que pode ser tratado como fato; real, concreto, palpável).

Activo fixo intangível - Investimentos (activos) com carácter fixo (permanecem na empresa mais de 1 ano) e intangível (que não se pode ou não se deve tocar).

Margem para Imprevistos – Deve ser sempre considerada uma margem para imprevistos (investimento não considerado, fundo de maneio que esteja subestimado), que deve estar no intervalo de 5% a 10% do valor do investimento.

9.8 Financiamento e Outros Gastos

Nestes quadros está expressa a forma de financiamento do projecto. O financiamento será o capital que o empreendedor vai necessitar para financiar o investimento inicial e fazer face aos gastos nos primeiros anos de actividade. Para se financiar da melhor forma, é imprescindível que o empreendedor tenha conhecimento de todos os mecanismos de financiamento existentes e disponíveis bem como a melhor estratégia de financiamento que lhe permita um plano de pagamento mais adequado ao seu negócio. Este quadro está dividido em dois grupos de financiamento: capital próprio e capital alheio. O capital próprio é constituído pelo capital social, e outros instrumentos de capital próprio que abrange o adiantamento das prestações de desemprego. É aconselhável que o empreendedor financie o seu negócio com alguma percentagem de capital próprio a fim de assegurar a boa saúde da empresa bem como a credibilidade do negócio. No capital alheio este inclui empréstimos de médio e longo prazo, incentivos e suprimentos.

FONTES DE FINANCIAMENTO

Financiamento Próprio: É necessário chamar a atenção dos potenciais empreendedores que apesar de se poder recorrer a várias formas de financiamento externo à empresa, será sempre imprescindível que os empreendedores participem no financiamento do investimento inicial com algum capital próprio.

↪ **CAPITAL SOCIAL:** A tendência normal será iniciar a actividade com a máxima participação de capitais próprios, definindo-se de antemão com quanto contribuirá cada sócio. Regra geral, o mínimo de contribuição dos sócios será de 30% do investimento inicial, para que não tenham que se endividar acima de 70% do total de financiamento necessário para arrancar com o negócio. É importante não esgotar todos os recursos, já que podem surgir despesas e gastos inesperados. A experiência diz-nos que, quando se efectuam os cálculos dos investimentos iniciais, a tendência – lamentavelmente – é para que, no final, exista um acréscimo na ordem dos 10% a 20% acima do previsto. Por isso, devemos contar com um saldo de tesouraria positivo ou um fundo de maneio que nos permita enfrentar estas situações.

↪ **FAMILIA E AMIGOS:** Muitos empresários iniciaram a sua actividade graças à confiança de familiares e amigos, que lhes facultaram os primeiros recursos. Se surgirem dificuldades com outras fontes de

financiamento, esta é uma boa alternativa para suportar os custos iniciais sem que haja uma grande pressão.

- ↪ **REINVESTIR LUCROS:** Uma empresa em actividade pode obter mais dinheiro sem necessidade de recorrer a empréstimos ou a pedidos aos sócios. Estamos a falar do reinvestimento dos lucros gerados pela própria actividade económica e que, em vez de serem repartidos pelos sócios, podem ser utilizados como meio de financiar novos investimentos da empresa. Para muitas empresas, o auto financiamento é mesmo a fonte mais importante para fazer face aos investimentos.

Financiamento Alheio - É o financiamento proveniente de fontes externas à empresa e que por sua vez poderá subdividir-se em dois tipos: as formas de financiamento tradicionais, mais conhecidas e utilizadas e as novas formas de financiamento denominadas por formas alternativas de financiamento.

- ↪ **SUPRIMENTOS DOS SÓCIOS** (empréstimos dos sócios à empresa)

- ↪ **EMPRÉSTIMO BANCÁRIO:** No caso dos empréstimos bancários o banco disponibiliza-nos a totalidade da quantia contratada, sendo que, em troca, pagamos juros desde a sua concessão. É uma modalidade adequada para financiar investimentos a longo prazo (máquinas, imóveis, veículos, etc.). A diferença entre este tipo e os produtos de curto prazo é que nestes últimos (p. e. conta caucionada e descobertos) se vai utilizando os montantes que são necessários em cada momento, consoante as nossas necessidades. Os empréstimos normalmente só são concedidos mediante a apresentação de uma garantia real ou da existência de um fiador, ou seja, o banco tem que garantir que caso o beneficiário do empréstimo não cumpra com as suas obrigações, haverá outras formas do banco recuperar o dinheiro emprestado.

- ↪ **LEASING:** Instrumento de financiamento de activos fixos a médio/longo prazo. Consiste num contrato em que se aluga um bem por prestações (um veículo, por exemplo) com uma opção final de compra.

- ↪ **ALD – ALUGUER DE LONGA DURAÇÃO:** É um contrato de aluguer celebrado entre uma locadora e um locatário/comprador mediante o qual o último se torna proprietário do equipamento (usado especialmente em veículos). Até ao final do contrato, o equipamento é da propriedade da empresa locadora. No entanto, o locatário pode pagar o valor predefinido (para a compra) e fica com a posse do bem.

Os valores apresentados nesta secção são de inserção manual, sendo que a linha do total deve ser igual ao total do investimento (ver linha de controlo assinada a **amarelo**).

9.9 Conta de Exploração

Este mapa compara os proveitos e custos resultantes da actividade da empresa. Trata-se, como é sabido, de um dos relatórios fundamentais, que permite determinar o potencial de libertação de resultados do Projecto. Não é necessário introduzir qualquer dado neste mapa, uma vez que os valores que apresenta resultam dos pressupostos introduzidos anteriormente. No entanto terá de indicar se é tributado de IRS ou de IRC com a colocação de uma cruz (X) na respectiva célula.

9.10 Mapa de Fluxos

O Mapa de Fluxos de Tesouraria é uma demonstração financeira que apresenta as origens e as aplicações de capital numa empresa ao longo de um determinado período de tempo. Este Mapa está dividido em actividades de exploração e actividades de capital. No caso das actividades de exploração, alguns exemplos de origens de capital são os recebimentos de clientes enquanto as aplicações são os pagamentos ao pessoal, a fornecedores e ao Estado. Quanto às actividades capitais, as origens são as entradas provenientes de empréstimos ou de aumentos de capital por entrada de dinheiro e as aplicações correspondem aos pagamentos dos empréstimos e respectivos juros e à redução do capital por saída de dinheiro.

Não é necessária a introdução de qualquer valor.

9.11 Balanço

O Balanço reflecte a situação económica da empresa em determinado momento. Na fase de constituição da empresa, elabora-se um balanço chamado previsional já que se prevê qual será a situação financeira e patrimonial da mesma no momento de início da actividade e para os primeiros anos de actividade. O Balanço de Situação compreende o conjunto de bens (o que temos) e direitos (o que nos devem), que corresponde ao ACTIVO da empresa, e as obrigações (o que devemos), o que corresponde ao PASSIVO da empresa.

Esta balança deve estar sempre equilibrada, já que uma parte tem que ser a contrapartida exacta da outra. Ou seja o activo representa tudo aquilo que gastamos ou investimos e o passivo será o que conseguimos. O Balanço mostra de onde provém o capital da empresa e como é que este está a ser investido, reflectindo a sua situação patrimonial, os seus recursos e como são aplicados os mesmos.

A diferença entre Activo e Passivo é a situação patrimonial da empresa, ou seja o capital próprio que esta tem. Este capital próprio é o que equilibra as duas partes. Obviamente se o capital próprio for negativo devido a prejuízos constantes sem serem cobertos pelos sócios, a empresa encontra-se em falência técnica pois não

detém activos (bens e direitos de recebimento de dinheiro futuro) suficientes para pagar o seu passivo (dívidas para com outrem).

BALANÇO	
<p>ACTIVO</p> <p>O activo representa as aplicações que a empresa tem num dado momento. A empresa aplica os seus recursos nos bens que possui, no stock de matérias e mercadorias, no crédito que concede aos clientes e no dinheiro que tem em caixa ou no banco. Vejamos:</p> <p><u>Activo não corrente</u>: esta rubrica engloba todos os investimentos, ou seja, representa aquilo que na empresa é fixo (os terrenos, os edifícios, os equipamentos, o mobiliário que é propriedade da empresa). Por Investimentos líquidos entende-se o valor destes elementos subtraído da depreciação (ou amortizações) que os mesmos vão sofrendo ao longo dos anos.</p> <p><u>Activo corrente</u>: representa as aplicações da empresa que estão constantemente em rotação como sejam:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Inventários: matérias-primas, produtos e mercadorias que a empresa tem em stock. ○ Dívidas de Terceiros: aquilo que os clientes nos devem à data em que é elaborado o balanço; aquilo que o estado deve à empresa, reembolso de IVA (por exemplo); ou outros devedores. ○ Disponível: depósitos bancários e caixa. 	<p>CAPITAL PRÓPRIO</p> <p>Capital Social: capital com que os sócios entraram na sociedade.</p> <p><u>Outros instrumentos de capital próprios</u>: incluem-se as entradas de capital dos sócios posteriores à criação da empresa que ainda não foram convertidas em capital social e, por exemplo, incentivos não reembolsáveis (enquanto não são considerados como rendimentos).</p> <p><u>Reservas</u>: reservas de capital obrigatórias por lei ou opcionais que normalmente advêm de resultados líquidos de anos anteriores.</p> <p><u>Resultados Transitados</u>: resultados (lucros ou prejuízos) dos anos anteriores que não foram distribuídos pelos sócios.</p> <p><u>Resultados Líquidos</u>: lucros ou prejuízos da empresa nesse exercício económico.</p> <p>Tal como a Demonstração de Resultados, este mapa resulta da introdução dos pressupostos anteriores. Ele expressa a situação patrimonial da empresa ou projecto e será, também, uma componente fundamental na análise do projecto.</p>
	<p>PASSIVO</p> <p>O passivo juntamente com o Capital Próprio representam as fontes de recursos das empresas. Ou seja, onde vamos buscar meios (recursos próprios, empréstimos bancários e outros) para financiar a actividade. Vejamos:</p>

	<p><u>Passivo não corrente (Dívidas de Médio e Longo Prazo):</u> dívidas da empresa a instituições financeiras, a sócios, a fornecedores de imobilizado ou outras entidades com prazo superior a um ano.</p> <p><u>Passivo não corrente(Dívidas de Curto Prazo):</u> dívidas da empresa a instituições financeiras, a sócios, a fornecedores de imobilizado, fornecedores ao estado ou outras entidades com prazo inferior a um ano.</p>
--	--

O preenchimento deste quadro é automático, no entanto chama-se à atenção para a soma de controlo existente na linha do “Disponível (Caixa e DO)”, onde se contrapõe este saldo com o valor apurado no mapa de fluxos. Se as células destacadas a amarelo contiverem valor, significa que existe um desequilíbrio e por isso há que se apurar onde está o erro.

9.12 Análise de Viabilidade

A análise à viabilidade de um dado projecto é um tema complexo e que depende de modelos que diferem em função dos analistas que irão realizar o trabalho. No entanto, existem conceitos base que normalmente são utilizados e que são aqui implementados.

A avaliação da empresa ou projecto é apresentada em 3 formas fundamentais:

- ↳ **Valor Acrescentado Bruto Gerado e produtividade** - A contribuição da empresa para a riqueza do país pode medir-se através do Valor Acrescentado Bruto (VAB) criado ao longo do ano. Resulta da diferença entre o valor da produção e o valor do consumo intermédio, originando excedentes.
- ↳ **Taxa Interna de Rentabilidade** - A Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) representa a taxa máxima de rendibilidade do projecto.
- ↳ **Payback** - é o tempo decorrido entre o investimento inicial e o momento no qual o lucro líquido acumulado se iguala ao valor desse investimento.
- ↳ **Valor actual líquido** – é a soma de todas as entradas e saídas de dinheiro durante a vida útil de um projecto actualizada para o momento presente.

Os cálculos desta secção são feitos automaticamente, com base nos valores apresentados anteriormente, por isso não se aconselha qualquer alteração.

9.13 Indicadores Económico-financeiros

Este mapa representa um conjunto de indicadores económicos e financeiros, amplamente difundidos e aceites e que pretende complementar a análise do projecto.

Estes indicadores são calculados automaticamente. Representam os indicadores mais usados e que os analistas tipicamente irão analisar.

Os analistas e as entidades financeiras têm normalmente valores médios de mercado em função do tipo de mercado, negócio, fase, etc. Se estiver a desenvolver produtos para mercados já existentes, tente obter junto de fontes credíveis (por exemplo, a banca) os valores médios do mercado em que se irá inserir. Este constituirá um critério fundamental na análise que será feita.

9.14 **Análise de Sensibilidade**

Consiste num estudo efectuado em análises de viabilidade com o objectivo de determinar o grau de variação dos resultados e dos indicadores de viabilidade de um determinado projecto face a alterações nas variáveis mais relevantes para a determinação da viabilidade, nomeadamente variações nos preços de venda, variações nos preços de custo, variações nas quantidades vendidas e variações nas quantidades dos inputs. A análise de sensibilidade permite, desta forma, traçar diversos cenários na análise da viabilidade do projecto e verificar até que ponto a viabilidade do projecto se mantém face a alterações, com diversos graus de intensidade, nas suas variáveis mais importantes.

Nos casos apresentados faz-se variar os custos (aumento) em 10%, os proveitos (diminuição) em 10% e os encargos de financiamento (aumento) em 25%. O percentual que permite esta cenarização poderá ser alterado manualmente, na respectiva célula.

10 O Plano Legal

10.1 A Forma Jurídica

A primeira decisão que o empresário deverá tomar prende-se com a opção entre desenvolver a sua empresa sozinho ou em conjunto com outras pessoas.

No primeiro caso, há a considerar as duas seguintes hipóteses:

- ↳ Ser um Empresário em Nome Individual;
- ↳ Constituir uma Sociedade Unipessoal por Quotas.

No segundo caso, criar-se-á uma sociedade, que pode assumir uma das seguintes formas:

- ↳ Sociedade Civil sob forma Civil ou sob forma Comercial (*raramente utilizada*)
- ↳ Sociedade Comercial.

As sociedades comerciais poderão assumir diversas formas:

- Sociedade Por Quotas
- Sociedade Unipessoal por Quotas
- Sociedade em Nome Colectivo
- Sociedade em Comandita
- Sociedade Anónima

Cada forma jurídica poder-se-á apresentar como mais vantajosa que outra dependendo do tipo de actividade, do número de pessoas envolvidas e das relações entre elas, entre outros aspectos. No entanto, existe uma vantagem clara na constituição de sociedades face à situação de empresário em nome individual que é a protecção do património pessoal do empresário.

10.2 Licenciamento da actividade

A empresa só estará efectivamente em condições de começar a laborar quando devidamente licenciada. Cada tipo de actividade está sujeita a licenciamentos próprios consoante os requisitos específicos que tem que cumprir.

Neste ponto deve ser explicitado o licenciamento necessário à actividade.

10.3 Planeamento das atividades e cronograma

Deve ser apresentado uma calendarização, face ao estado do projecto, onde se indique as etapas que faltam concretizar e a data prevista para a sua materialização.

	<i>Dezembro</i>	<i>Janeiro</i>	<i>Fevereiro</i>	<i>Março</i>	<i>Abril</i>
<i>Actividades de Planificação da Actividade</i>					
<i>Aquisição do equipamento e mobiliário</i>					
<i>Formalização da empresa</i>					
<i>Campanha de Publicidade</i>					
<i>Início de laboração</i>					

Download integral



Modelos do Plano de Negócios e Estudo de Viabilidade Económico-Financeira

Download integral

