



# ENVOLVER

**INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS**  
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

## Produto 3

Aperfeiçoar a capacidade dos bancos locais e de outras instituições financeiras para diversificar os serviços financeiros para as MPME, incluindo a disponibilização de instrumentos financeiros inovadores

## Atividade 17

Realização das ações de formação para bancos locais e de outras instituições financeiras

## MANUAL DE FORMAÇÃO DO PERCURSO – NEGÓCIOS E EMPREENDEDORISMO

C2 – Planos de Negócios

## Coordenação (editores)

Luísa Cagica Carvalho e Nuno Teixeira

## Autores

Nuno Teixeira, Silva Ribeiro, Fernando Valente e Sandra Pinto







## ÍNDICE

<b>1. NOTA INTRODUTÓRIA</b>	<b>5</b>
<b>2. ANÁLISE ESTRATÉGICA</b>	<b>7</b>
2.1. O MEIO ENVOLVENTE	9
2.2. ESTRUTURA DA INDÚSTRIA	12
2.3. GRUPOS ESTRATÉGICOS DENTRO DA INDÚSTRIA	15
2.4. ATRATIVIDADE DA INDÚSTRIA	17
2.5. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	19
2.6. AMEAÇAS E OPORTUNIDADES	21
2.7. ANÁLISE INTERNA À EMPRESA	22
2.8. PONTOS FORTES E FRACOS	27
2.9. COMPETÊNCIAS CENTRAIS	28
2.10. CAPACIDADES DINÂMICAS E ADEQUAÇÃO ESTRATÉGICA	30
2.11. ANÁLISE SWOT	34
<b>3. FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA</b>	<b>36</b>
3.1. VISÃO E MISSÃO	36
3.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	40
3.3. ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS	45
3.4. ESTRATÉGIA DE PRODUTOS-MERCADOS	46
3.5. ESTRATÉGIAS DE CRIAÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS	51
<b>4. IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA</b>	<b>57</b>
4.1. MODELO DE NEGÓCIO	58
4.2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	59
4.3. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO - ACÇÕES E RECURSOS A DESENVOLVER	62
4.4. PLANO FINANCEIRO	65
4.5. AVALIAÇÃO DA CRIAÇÃO DE VALOR	68
4.6. ANÁLISE DO RISCO	73
<b>5. NOTA FINAL</b>	<b>76</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>77</b>
<b>7. ANEXO: ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS</b>	<b>78</b>



## 1 - NOTA INTRODUTÓRIA

Um plano de negócios deve realizar uma reflexão sobre o negócio e a melhor maneira de implementá-lo, sendo um documento fundamental para diversos aspetos da vida das empresas:

- Obtenção de financiamentos para os investimentos necessários;
- Divulgação da missão, dos objectivos organizacionais e das acções a realizar, por toda a organização;
- Constituição de alianças estratégicas;
- Criação de uma equipa de gestão com o perfil desejado.

Deve, por isso, ter uma escrita clara e objectiva e, sempre que possível, deverão ser utilizadas figuras, tabelas e gráficos que ajudem a fortalecer a mensagem a transmitir. Para além disso, deve existir um fio condutor ao longo de todo o documento, que permita ao leitor perceber a relação de causa e efeito entre a análise estratégica, a missão e objectivos organizacionais, as acções a realizar e o respectivo plano económico e financeiro.

Destaca-se que, o desenvolvimento das organizações passa, necessariamente, pelas decisões dos seus principais responsáveis, ao nível da gestão de topo, desde os membros das administrações ou das gerências, até ao simples proprietário de uma pequena empresa. Todavia, ao nível das decisões, há que considerar de forma diferente as decisões técnicas ou operacionais - tomadas no dia a dia - e as que determinam os objetivos e os rumos de desenvolvimento a médio e longo prazo, ou seja, as decisões de nível estratégico, que normalmente estão enquadradas numa estratégia empresarial.

É, assim, pretendido com o presente documento, contribuir para o estudo de temas relevantes para a elaboração de um plano de negócios, integrando as diferentes fases de dinamização de um negócio, nomeadamente, a **análise estratégica, a formulação estratégica e a implementação da estratégia empresarial.**



## 2 - ANÁLISE ESTRATÉGICA

Antes de se formular uma estratégia empresarial, haverá que efetuar uma análise de âmbito estratégico, ou seja, proceder-se à identificação das influências proporcionadas pelo ambiente externo, onde se poderão detectar oportunidades e ameaças, e entender as competências da organização, procurando identificar os pontos fortes e fracos.

Efetivamente, qualquer organização não se encontra isolada no âmbito da sua intervenção, sendo a sua sobrevivência dependente da sua capacidade de interacção com o meio envolvente.

Assim, as decisões no âmbito da gestão de uma organização devem ter em conta não somente as próprias competências e recursos da empresa (físicos, humanos e financeiros), mas também os vários elementos externos que afectam ou podem afectar a sua atividade, de forma directa ou indirecta.

Deste modo, a análise do meio envolvente e da empresa pretende identificar potenciais oportunidades e ameaças, factores críticos do negócio bem como, as principais competências centrais da organização. Nesta fase, utilizam-se diversas técnicas auxiliares, como por exemplo:

- Análise da envolvente contextual que permite estudar os contextos económico, político - legal, social e tecnológico e a forma como actuam sobre a empresa;
- Análise da envolvente transaccional que pretende identificar as condicionantes à actividade provocadas pelas forças que actuam directamente com a empresa: clientes, fornecedores, comunidade, concorrentes e parceiros;
- Análise da indústria e dos diversos segmentos de mercado, estudando-se a sua atractividade e a sua estrutura bem como, os factores críticos do negócio;
- Análise interna da organização que permite estudar a estrutura utilizada, os recursos existentes ao nível de todas as áreas funcionais, identificando pontos fortes e fracos da organização bem como, as suas competências centrais;

- Análise SWOT, que pretende relacionar as oportunidades e ameaças da envolvente, com os pontos fortes e fracos da empresa, de forma a alinhar as competências dos seus recursos às tendências identificadas.

Figura 1 - Processo de análise estratégica



## 2.1 - O MEIO ENVOLVENTE

O meio envolvente às organizações agrega um variado grupo de factores que podem influenciar uma organização, de forma directa ou indirecta, pelo que é vulgarmente dividido em envolvente contextual (ou de acção indirecta) e envolvente transaccional (ou de acção directa), conforme ilustrado na figura 2.

Ao nível da envolvente contextual, há a considerar factores associados aos ambientes económico, político-legal, socio-cultural e tecnológico (PEST).

No **contexto económico**, temos como factores: o nível de desenvolvimento económico (PIB, PIB per capita) que, em situação de crescimento promove ao nível global maior investimento e consumo ou, em caso de decréscimo, a redução da procura e consequente contração da generalidade da atividade empresarial; as taxas de inflação e taxas de juro que, quando baixas proporcionam maior confiança e redução de custos financeiros favoráveis ao investimento e o inverso quando altas; as taxas de câmbio cuja variação influencia a competitividade dos respetivos países; as taxas de desemprego que afectam o poder de compra e ainda os custos energéticos que em muitas indústrias têm um impacto significativo.

Quanto ao **contexto sócio-cultural**, há a considerar: os diversos estilos de vida, com impacto no desenvolvimento ou atrofamento de algumas atividades; as alterações de valores sociais (crenças, convicções e comportamentos partilhados por uma sociedade) que afectam atividades existentes mas que podem ser oportunidades para o desenvolvimento de novos serviços ou produtos; aspectos demográficos (taxas de natalidade, estrutura etária) com impacto em segmentos de mercado; taxas de analfabetismo e níveis educacionais que podem afetar o interesse em diversos produtos ou serviços ou mesmo terem impacto nos níveis de qualificação exigidos relativamente a um sector de atividade e a distribuição geográfica com impacto nas dimensões de mercado.

No **contexto político-legal** destacam-se: as políticas económicas, no que se refere sobretudo a orientações e incentivos de desenvolvimento, legislação fiscal, bem como o risco político e a estabilidade política e social; o enquadramento legal, correspondente à eventual existência de requisitos legais para o exercício da atividade (legislação fiscal, comercial, ambiental, etc.) e, em particular, a legislação laboral.

No que respeita ao **contexto tecnológico**, este inclui os desenvolvimentos científicos e tecnológicos, com inovações ao nível dos produtos e dos processos, as novas tecnologias de informação e comunicação aplicáveis ao nível dos processos tecnológicos (como na electrónica, na automação e na

robotização) e, inclusivamente, como promotoras de novas formas de negócio (como são os casos das vendas *online*, Uber, Airbnb, etc.). De referir, ainda, a possibilidade de existência de apoios e incentivos ao nível do Sistema Nacional de Investigação e Inovação

Ao nível da envolvente transaccional há considerar os concorrentes, os clientes, os fornecedores e a comunidade.

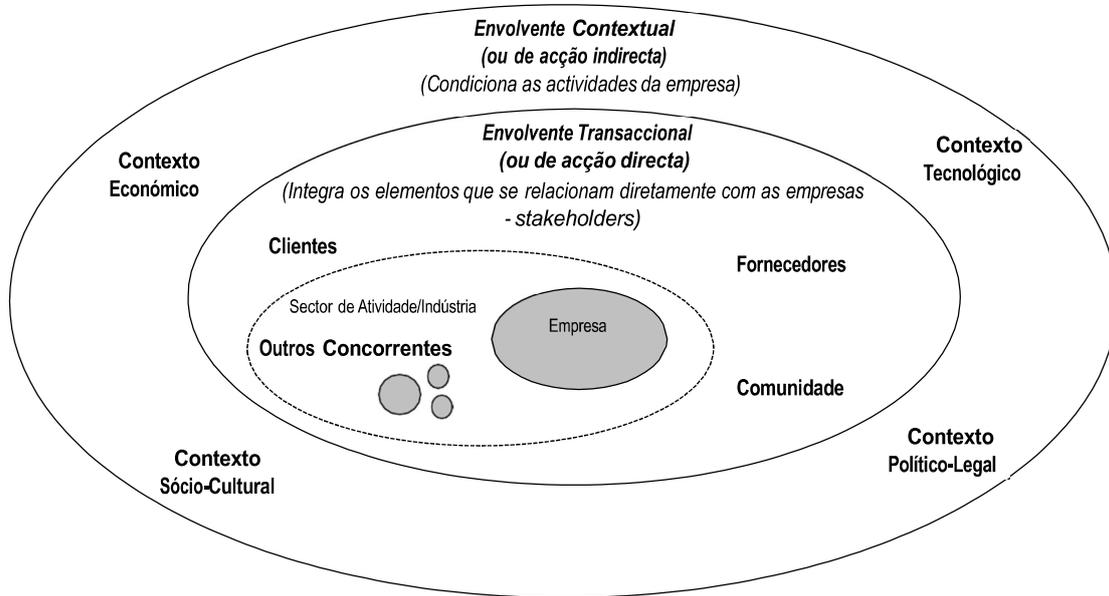
Os **concorrentes**, correspondem aos competidores actuais e potenciais, que satisfazem as mesmas necessidades do mercado e que, em conjunto, constituem a oferta. O conjunto dos concorrentes é vulgarmente designado por sector de actividade ou indústria, existindo concorrentes com dimensão, capacidade e formas de competição distintas.

Os **clientes**, constituem os consumidores actuais e potenciais dos bens e serviços oferecidos pela indústria e que, em conjunto, constituem o mercado ou a procura, podendo existir vários segmentos (necessidade de “agrupar” os clientes em grupos homogéneos) e determinar os respetivos fatores-chave de compra (o que leva os clientes a preferir uns produtos ou serviços em detrimento de outros? A que é que os clientes atribuem mais valor?).

Os **fornecedores** correspondem aos diversos agentes económicos que prestam serviços ou vendem produtos à indústria, podendo-a influenciar através dos diversos tipos de *inputs*, designadamente, matérias-primas, componentes ou serviços, havendo, assim, que procurar identificar e caracterizar os principais tipos de fornecedores e, fundamentalmente, procurar identificar as tendências de desenvolvimento de tais *inputs*.

À **comunidade**, correspondem as organizações, indivíduos e fatores que partilham recursos e têm interesses directa ou indirectamente relacionados com o mercado e a indústria (sindicatos, associações patronais, organizações ambientalistas, organizações de defesa do consumidor, etc.).

Figura 2 – A organização e os ambientes



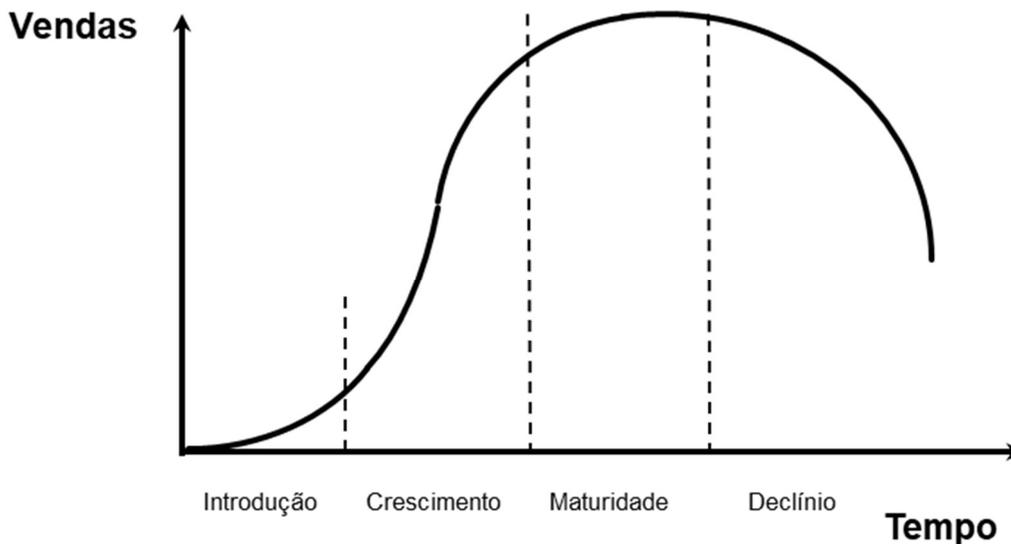
De referir, todavia, que as mesmas tendências do meio envolvente podem ter impactos diversos em diferentes indústrias.

## 2.2 - ESTRUTURA DA INDÚSTRIA

Analisadas as características, impactos e tendências do meio envolvente, transaccional e contextual, haverá agora que procurar analisar com um pouco mais de profundidade a estrutura do sector em que a empresa se enquadra, isto é a indústria.

Os diversos sectores de atividade, tal como os produtos ou mesmo as pessoas, atravessam um “ciclo de vida”, desde que nascem até ao seu desaparecimento.

Figura 3 – Fases do Ciclo de Vida de uma Indústria



Numa 1ª fase, designada de introdução, existem poucas empresas a operar no mercado e as vendas globais do sector crescem muito lentamente. Segue-se a fase do crescimento, em que o número de consumidores e de concorrentes aumenta e as vendas no sector crescem rápida, mas instavelmente. Atinge-se a fase da maturidade, em que o ritmo de crescimento das vendas abranda, provocando uma maior intensidade competitiva e alguns dos concorrentes procuram consolidar as suas quotas de mercado. E, por fim, atinge-se a fase do declínio, em que as vendas globais do sector diminuem, passando a existir um excesso de capacidade de oferta e começando alguns concorrentes a abandonar o sector.

Procurando, agora, analisar uma indústria durante o seu ciclo de vida, podem verificar-se estruturas diferentes, isto é, se a indústria é constituída por muitas ou poucas empresas.

Naturalmente, na fase de introdução, existem poucos competidores e o sector começa a desenvolver-se e a atrair novas empresas, o que se pode designar como uma indústria **emergente**.

A origem duma indústria emergente pode ser por via de inovações tecnológicas, com o surgimento de novos produtos ou serviços, de mudanças na estrutura de custos (como por exemplo o surgimento de novas indústrias de produção de energia em virtude do aumento do preço do petróleo), de alterações sociais ou económicas (como por exemplo o desenvolvimento de *health clubs*) ou novas necessidades dos consumidores (como por exemplo o setor do *fast food*).

Nesta fase existe incerteza tecnológica, em virtude dos respetivos processos ainda não se encontrarem otimizados e incerteza estratégica atendendo a que os produtos ou serviços ainda são pouco conhecidos dos potenciais clientes.

A partir do momento em que o sector se encontra estabelecido, isto é, existe uma adopção dos respectivos produtos ou serviços por parte dos potenciais clientes, a procura começa a aumentar e, conseqüentemente também a oferta.

Todavia, tal aumento de oferta pode ser obtido pelo aumento da capacidade das empresas do sector ou pela entrada de novos concorrentes.

Quando a oferta é constituída por poucas empresas, aumentando estas as suas capacidades, a indústria designa-se por **concentrada**. O facto do setor ser constituído por poucas empresas, como se passa, por exemplo, no setor cimenteiro, químico, bancário, etc. deve-se, essencialmente à existência de elevadas barreiras à entrada, elevadas economias de escala, baixa diferenciação do produto ou difícil acesso a tecnologias sofisticadas.

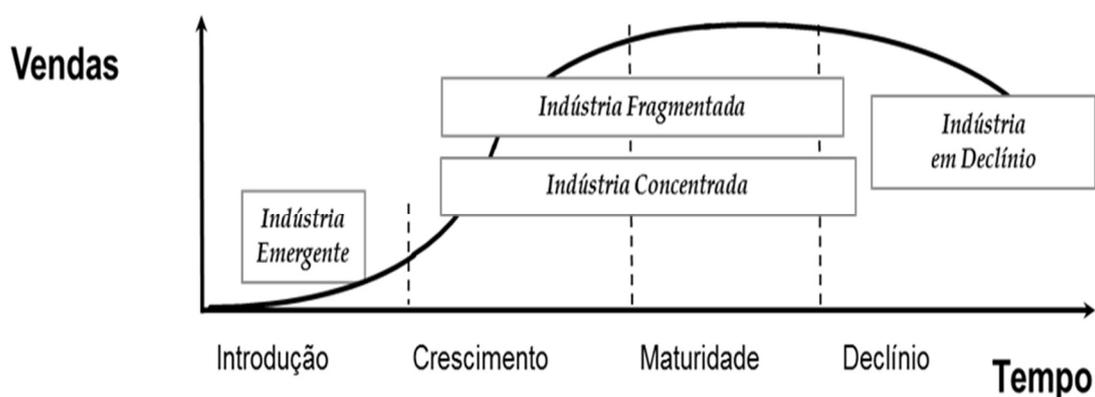
São barreiras à entrada, entre outras, a necessidade de elevados valores de investimento, políticas governamentais e eventuais restrições legais, como, por exemplo, licenciamentos.

Mas, em alternativa ao que se passa numa indústria concentrada, o aumento da capacidade de oferta para satisfação do aumento da procura pode ser obtido pela entrada de novos concorrentes. Quando a oferta é constituída por muitas empresas, a indústria designa-se por fragmentada. O facto do setor ser constituído por muitas empresas, como se passa, por exemplo, no sector da restauração, comércio, consultadoria, etc. deve-se, essencialmente à existência de baixas barreiras à entrada e às possibilidades de diferenciação do produto, isto é, quando os produtos ou serviços não são *standardizados* e, conseqüentemente, não existindo economias de escala.

Na fase de declínio, em que se assiste a uma diminuição da procura com conseqüente redução das vendas globais, o sector encontra-se em recessão e muitas empresas decidem abandoná-lo. A estrutura do setor nesta fase designa-se por indústria em **declínio**.

A origem duma indústria em declínio pode ser em virtude de substituição tecnológica por novos produtos inovadores que satisfazem as mesmas necessidades, por efeitos demográficos que deixam de proporcionar a procura, por mudanças nos gostos e valores sociais ou, até por nova legislação, como por exemplo, no caso dos produtos de amianto.

Figura 4 – Evolução da Estrutura de uma Indústria



Fonte: Freire (2008)

## 2.3 - GRUPOS ESTRATÉGICOS DENTRO DA INDÚSTRIA

Os grupos estratégicos são constituídos por grupo de empresas numa indústria que seguem a mesma estratégia ou estratégias similares ao longo de algumas características consideradas muito relevantes na indústria.

Deste modo, a identificação de grupos estratégicos contribui para explicar porque razão algumas empresas pertencentes à mesma indústria são persistentemente mais lucrativas do que outras e como esse facto está relacionado com as suas posturas estratégicas. Ou seja, permite identificar os comportamentos estratégicos mais bem-sucedidos dentro da indústria e que poderão contribuir para a definição de modos de actuação com maior potencial de rendibilidade.

Para a sua definição, recorre-se normalmente à elaboração de mapas estratégicos.

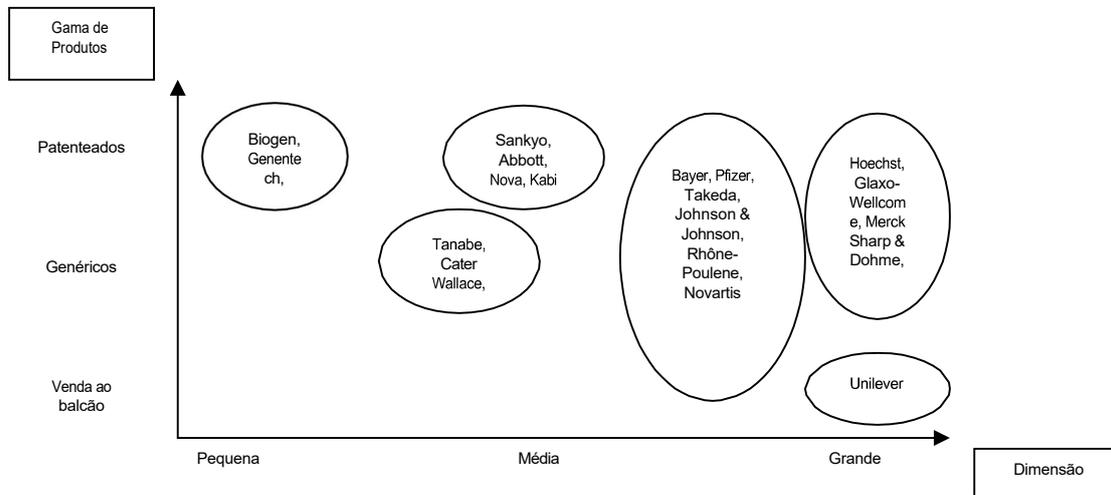
Para os eixos dos mapas de grupos estratégicos devem ser seleccionadas as variáveis que melhor diferenciem as empresas em análise. Nos casos em que se julgue conveniente utilizar mais de duas variáveis para identificar as diferenças entre os diversos competidores, podem ser elaborados mapas alternativos.

Porém, Michael Porter no seu livro “Estrategia Competitiva” (1992) estabelece alguns princípios na selecção das variáveis a colocar nos mapas:

- Deve-se dar prioridade à utilização das variáveis que representem as principais barreiras de mobilidade na indústria;
- Não devem ser utilizadas variáveis que estejam directamente relacionadas.

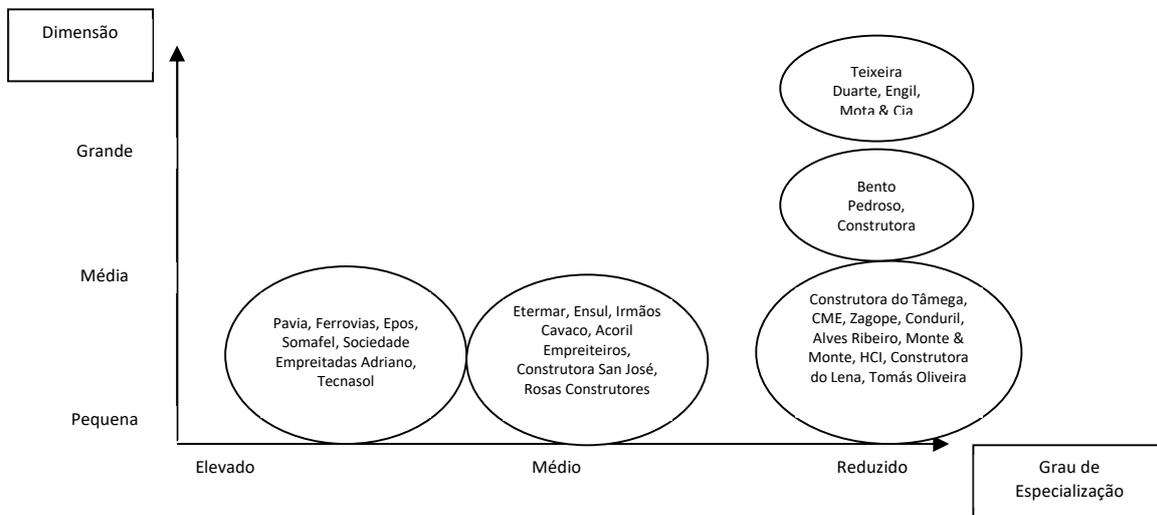
De seguida, apresentam-se dois exemplos de mapas estratégicos:

Figura 5 - Mapa de grupos estratégicos na indústria farmacêutica



Fonte: Freire (2008)

Figura 6 - Mapa de grupos estratégicos da construção civil



Fonte: Lima (2002)

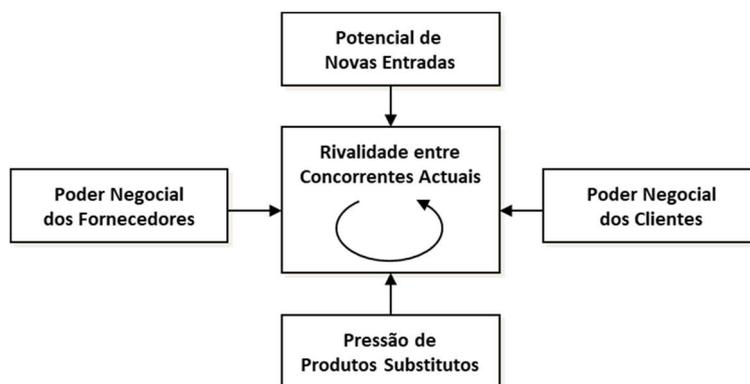
## 2.4 - ATRATIVIDADE DA INDÚSTRIA

Independentemente do seu ciclo de vida e estrutura, é reconhecido que existem indústrias ou sectores de actividade mais ou menos atractivos entre si.

Com o objectivo de identificar as características estruturais de uma indústria, Michael Porter, em 1980, elaborou o conhecido modelo constituído por cinco forças competitivas básicas, de cuja intensidade depende o potencial de rentabilidade que se pode esperar numa indústria.

A aplicação do modelo de Porter permite que através da análise de cada uma destas cinco forças se identifiquem as características estruturais de uma indústria e se obtenha um contexto geral no qual todas as empresas competem.

Figura 7 – Modelo das 5 Forças de Porter



**Potencial de entrada de novos concorrentes** - A entrada de novos concorrentes irá ter um efeito imediato, diminuindo a procura disponível para os concorrentes instalados e, conseqüentemente, aumentando o nível de rivalidade, o que pode reduzir a rentabilidade estrutural do negócio. O potencial de novas entradas é tanto menor quanto maiores forem as barreiras à entrada.

**Poder de negociação dos fornecedores** - Relativamente aos fornecedores, as suas condições de pagamento, prazos de entrega, qualidade e, sobretudo, a política de preços, pode afetar a rentabilidade estrutural da indústria que servem. Os fornecedores quando se integram em indústrias concentradas, tendem a ter um maior poder negocial

**Pressão de produtos ou serviços substitutos** - A pressão de produtos ou serviços substitutos constitui uma limitação à rentabilidade de uma indústria, podendo impor limites máximos ao preço de venda. Por exemplo, no caso de existirem produtos substitutos mais sofisticados em que o diferencial de preços não seja significativo, ou então, por produtos menos sofisticados quando se verificarem diferenças de preço significativas.

**Poder de negociação dos clientes** - Os clientes procuram forçar a redução de preços, exigindo, pelo mesmo preço, melhor qualidade ou mais serviços, jogando os concorrentes uns contra os outros, o que diminui a rentabilidade de uma indústria, podendo assim afectar a atractividade através das suas políticas de preços. Os clientes quando se integram em indústrias concentradas, tendem a ter um maior poder negocial.

**Rivalidade entre os concorrentes atuais** - Contextos de grande rivalidade conducentes a que os actuais concorrentes de uma indústria enveredem por guerras de preços, campanhas publicitárias, extensões de garantia dos produtos, deterioram a rentabilidade da indústria. A rivalidade entre concorrentes tende a ser maior quando a indústria se encontra na fase da maturidade.

Analisadas estas 5 forças, o que permite identificar as características estruturais de uma indústria, poderão ser assumidas estratégias que permitam posicionar a empresa de modo a que as suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente das forças competitivas, influenciar o equilíbrio destas forças através de movimentos estratégicos ou até mesmo antecipar e responder às mudanças nos factores básicos de cada uma das forças.

De salientar, no entanto, que o Modelo das Cinco Forças de Porter deve ser aplicado separadamente a cada indústria, domínio de atividade ou tipo de negócio.



## 2.5 - FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Analisadas as tendências do meio envolvente, a atractividade e a estrutura de uma indústria e os grupos estratégicos que a compõem, é necessário identificar as variáveis de gestão que têm que ser muito bem executadas para garantir o bom desempenho da empresa no seu negócio, isto é, os **Fatores Críticos de Sucesso**.

Considera-se como factores críticos de sucesso os que se encontram associados a um sector de actividade ou indústria, podendo ser identificados com a ajuda a uma análise às características dos clientes e à forma como os concorrentes competem, isto é, considerando que os factores críticos de sucesso têm origem na combinação das características dos clientes e na natureza da concorrência.

Ao nível dos concorrentes, será necessário compreender:

- Porque é que os clientes adquirem os produtos ou serviços?
- O que leva os clientes a preferir uns produtos ou serviços em detrimento de outros?
- A que é que os clientes atribuem mais valor?

Ou seja, da resposta a estas questões, poderão ser determinados os factores chave de compra.

Ao nível da forma como os concorrentes competem, haverá que procurar analisar:

- Como é que as empresas procuram cativar os clientes?
- O que diferencia os competidores melhor sucedidos?
- Como é que as empresas concorrem entre si?

A resposta a estas questões, permite-nos identificar os factores de competição.

## PROJETO ENVOLVER

Do resultado da análise dos fatores chave de compra com os fatores de competição, poderão ser deduzidos os **factores críticos de sucesso**, associados a um sector de actividade ou indústria.

Pode-se, assim, considerar que os factores críticos de sucesso são as variáveis que mais valor proporcionam aos clientes e que melhor diferenciam os concorrentes na criação desse valor e que, tal como anteriormente referido, têm que ser muito bem executadas para garantir o bom desempenho da empresa no seu negócio.

Apresentam-se de seguida, no quadro seguinte, alguns exemplos de identificação de factores críticos de sucesso, relativamente aos sub-sectores comerciais e prestadores de serviços do sector das tecnologias de informação e ao sector da grande distribuição em grandes superfícies.

Quadro 1 – Exemplos de identificação de Factores Críticos de Sucesso

		Fatores-chave de Compra	Fatores de Competição	Fatores Críticos de Sucesso
Setor das tecnologias de informação	Comerciais	Preços e crédito Diversidade de produtos Prazo de entrega Serviços de assistência	Custos e canais de distribuição Parcerias tecnológicas Localização e logística <i>E-business</i> e centros de assistência	Economias de escala Diversificação tecnológica Eficiência operacional Nível de serviço
	Prestadores de Serviços	Qualidade da oferta Capacidade de adequação Notoriedade Serviços de assistência Preços e crédito	<i>Know-how</i> RH / parceiros tecnológicos Investigação e desenvolvimento Divulgação da empresa e de marcas <i>E-business</i> e centros de assistência Eficiência de processos	Domínio tecnológico Inovação Comunicação marketing Sistema Servuction Eficiência operacional
	Supermercados (in Freire)	Localização Preço Qualidade dos produtos Variedade dos produtos	Localização Preço Gama de produtos Atividades promocionais	Localização da loja Custo das mercadorias Gama de produtos Qualidade dos produtos

Tal como já foi anteriormente referido, os factores críticos de sucesso encontram-se associados a um sector de actividade ou indústria, podendo, naturalmente, serem diferentes de indústria para indústria.

Todavia, os factores críticos de sucesso de qualquer indústria devem satisfazer três critérios genéricos:

- Aplicabilidade a todos os concorrentes de um determinado sector de actividade;
- Serem relevantes para o sucesso empresarial;
- E serem factores possíveis de controlar pelas empresas.

## 2.6 - AMEAÇAS E OPORTUNIDADES

Analisadas as tendências e as suas implicações para a indústria do meio envolvente contextual e transaccional, as condições de atractividade e a estrutura da indústria, e identificados, para os vários segmentos do mercado, os fatores críticos de sucesso, consegue-se ter uma perspectiva completa do enquadramento do negócio e detectarem-se ameaças e oportunidades, que se deparam a todos os concorrentes da indústria.

Ou seja, as ameaças e oportunidades são deduzidas da observação à envolvente - fatores externos - e condicionam a generalidade do sector em que se enquadra uma organização (aspectos tecnológicos, económicos, sociais, políticos, concorrência, clientes, etc....) devendo-se considerar:

- Ameaça - como qualquer factor externo que pode vir a afetar a actuação da organização;
- Oportunidade - como qualquer factor externo que pode vir a ser aproveitado para o desenvolvimento da organização.

Deve-se, assim, fazer uma listagem de todas as ameaças e oportunidades detectadas na análise do meio envolvente, na atractividade e estrutura da indústria e nos factores críticos de sucesso, procedendo-se posteriormente a agregações ou supressões, por forma a seleccionar as mais significativas.

## 2.7 - ANÁLISE INTERNA À EMPRESA

Concluída a análise à envolvente, haverá, agora, lugar, à análise interna da empresa ou, no caso desta ainda não existir, ao projeto da empresa.

A análise das diversas áreas da empresa ou do seu projeto e a sua comparação com a generalidade da concorrência, permite concluir onde residem os seus pontos fortes e pontos fracos.

Haverá, assim, que efectuar uma análise à actual situação da empresa ou projecto de empresa ao nível dos seus vários recursos, isto é, efectuar uma análise à situação organizacional e de gestão, recursos humanos, económico-financeira, tecnológica e produtiva, energética, ambiental e comercial.

Ao nível da situação organizacional e de gestão, isto é, da forma como estão distribuídos os recursos, haverá que verificar se se encontra estabelecida uma adequada estrutura organizacional e se esta tem em conta a complexidade e dispersão ao nível dos estabelecimentos existentes, se existem regras e procedimentos de funcionamento claros e, relativamente ao nível de centralização, analisar se se encontram definidos os diversos níveis de decisão, bem como uma adequada delegação de autoridade.

Ao nível da informação, se existe um sistema que permita a recolha de informação integrada necessária para a monitorização da actividade e apoio à decisão, suportada em adequadas plataformas tecnológicas.

Em termos de recursos humanos, se são em número suficiente e com qualificações e competências ajustados às respectivas funções.

Analisar se a situação económica e financeira é adequada em termos de liquidez, rendibilidade, disponibilidades financeiras e permitem o acesso a fontes de financiamento.

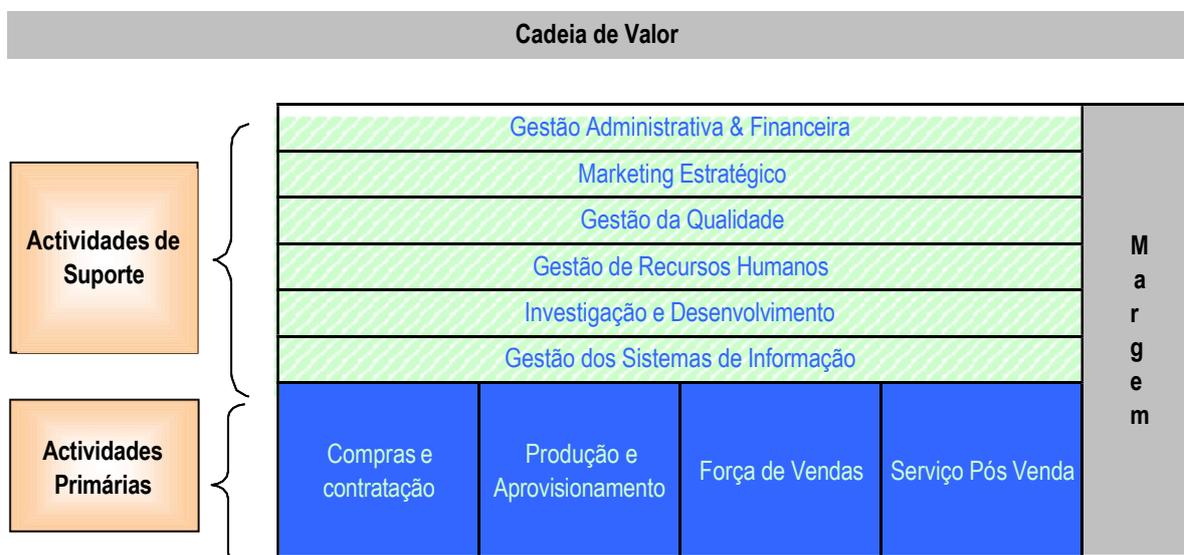
Ao nível da situação tecnológica e produtiva, se são utilizadas tecnologias adequadas ao nível do processo e do produto, se as instalações têm dimensão suficiente e os equipamentos estão convenientemente localizados no sentido de minorar movimentações desnecessárias, se existe uma boa flexibilidade produtiva em termos de alterações de capacidade e ajustamento aos produtos a fabricar, se existem disponibilidades de produção para situações de ponta de procura sem excessos de capacidade e, ainda, se são adequados os sistemas e processos de manutenção e conservação.

Ao nível da situação energética e ambiental, se existe legislação específica e se se encontra a ser cumprida, se as fontes de energia utilizadas são as mais adequadas, se os resíduos são recuperados e se se encontra estabelecido o destino para os não recuperados, se existe tratamento dos efluentes e as emissões gasosas cumprem os requisitos mínimos e se existem boas condições de higiene, segurança e saúde no trabalho.

Relativamente, às actividades a desempenhar pela empresa, é fundamental conhecer a cadeia de valor interna do negócio. É muito importante, que se identifiquem as actividades primárias e as actividades secundárias da organização. Isto porque, as actividades primárias são as que estão directamente ligadas ao negócio da empresa sendo nessas que se deverão desenvolver as competências necessárias para se adquirirem vantagens competitivas; as actividades secundárias, destinam-se a apoiar as primeiras. Não sendo vitais para a organização deverão ser devidamente acompanhadas, verificando-se os níveis de custos associados e os benefícios de se realizarem internamente, em prol de uma potencial subcontratação.

Deste modo, pretende-se orientar a gestão para as actividades em lugar da gestão dos custos. Isto porque, reduzir custos pode significar perdas de competitividade no futuro e por outro lado, actividades que detêm maior consumo de recursos poderão ser responsáveis pela maior criação de valor para o cliente. Portanto, interessa fazer melhor em prol da redução sistemática de custos. Para além disso, com maior informação sobre os processos organizacionais, é natural que se consigam reduções de custos através de melhores práticas operacionais. Genericamente, a cadeia de valor de uma organização poderá ser descrita da seguinte forma:

Figura 8: Cadeia de valor interna



Fonte: Adaptado de Porter (1985)

Assim, conhecer e gerir as actividades associadas ao negócio poderá contribuir para:

- Clarificar o consumo de recursos permitindo efectuar uma gestão mais eficaz, porque o planeamento, as acções desenvolvidas e o controlo, vão ao encontro da realidade de funcionamento de cada área e processo de trabalho;
- Identifica as actividades que criam e que destroem valor, contribuindo para a filosofia de melhorias contínuas e para uma maior eficiência de processos;

Uma análise importante a efectuar ao nível das actividades da empresa ou do projecto, será a situação comercial, isto é, clarificar claramente qual a gama de produtos ou serviços oferecidos e valorizar, relativamente à concorrência, o nível de qualidade, preços e prazos de entrega.

Relativamente aos mercados, identificar quais os actuais mercados da empresa e outros potenciais em que a empresa possa actuar, segmentar os clientes e avaliar as respetivas quotas de mercado.

Uma forma auxiliar de apresentar os produtos e os mercados, actuais e potenciais, será a elaboração de uma matriz de matriz produtos-mercados, conforme exemplo seguinte.

Quadro 2 – Exemplo de matriz de Produtos-Mercados de Produtos de cuidados corporais da Lever

Produtos – Artigos de cuidados corporais	Mercados – Segmentos de clientes			
	Famílias	Mulheres	Homens	Crianças
Higiene do cabelo	√	√	???	√
Lavagem do corpo	√	???	???	√
Higiene dentária	√			???
Barba			√	
Desodorizantes	???	√	√	???
Perfumes		√	√	
Produtos de beleza		√	√	

√ Já servido    
 ??? Potencial incerto    
  Sem potencial

Fonte: Freire (2008, p. 213)

A matriz de produtos-mercados deve oferecer uma perspectiva global dos vários segmentos e necessidades a satisfazer, mesmo que a empresa não comercialize todos os produtos.

Mas, para além dos produtos e mercados, também se deverá efetuar uma análise à forma como se procede à promoção e distribuição dos produtos ou serviços da empresa, designadamente, se existe uma adequada rede de distribuição, se o sistema de promoção de vendas e postos de assistência após venda tem a dimensão e competência suficiente, se existem meios de transporte ou outras

formas de distribuição apropriadas.

Definida a matriz de produtos-mercados da empresa é necessário perceber a posição concorrencial da empresa face aos concorrentes, ou seja, analisar as matrizes equivalentes da concorrência, para identificar as áreas de superioridade ou inferioridade relativa.

Uma forma auxiliar de perceber a posição concorrencial da empresa face aos concorrentes será a elaboração de uma matriz, conforme exemplo, que relaciona a posição da empresa, face aos seus principais concorrentes, relativamente a vários critérios com maior impacto no negócio.

Quadro 3 – Exemplo de matriz de posicionamento concorrencial da empresa face aos concorrentes

		Conc 1	Conc 2	Conc 3	...
Gama de produtos/serviços					
	G1	√		√	
	G2	√	√		
	...	√		√	
Qualidade dos produtos/serviços		+			
Serviços complementares		=	+	-	
Novidade (grau de inovação)		-			
Design		=		+	
Facilidade de utilização					
Desempenho			=		
Durabilidade		-			
Disponibilidade e facilidade de acesso			+		
Economia de espaço				=	
Produção nacional					
Grau de reciclagem			=		
Variedade (de cores, modelos,...)					
Embalagem		=			
Marca				+	
Outros:.....					

Em função da análise da concorrência, por um lado, e das competências próprias, por outro, a empresa deve gerir a sua matriz de produtos-mercado para garantir a permanente adequação ao novo enquadramento competitivo.



## 2.8 - PONTOS FORTES E FRACOS

Analisada a situação interna consegue-se ter uma perspectiva completa dos recursos e competências da empresa ou do projecto de uma empresa, em todas as suas áreas funcionais e, da sua comparação com os principais competidores, o que vulgarmente se designa por Benchmarking, podem-se deduzir os seus pontos fracos e os pontos fortes.

Deve-se considerar:

- Ponto Forte - qualquer situação, recurso, actividade ou competência, já existente e que possa contribuir para um melhor desempenho duma organização;
- Ponto Fraco - qualquer situação, recurso, actividade ou competência, deficientemente existente (ou inexistente) e que possa comprometer um melhor desempenho duma organização.

Tendo em vista seleccionar os mais significativos, deve-se fazer uma listagem de todos os pontos fracos e pontos fortes detectados na análise interna da empresa, procedendo-se posteriormente a agregações ou supressões, por forma a seleccionar os mais significativos e com maior impacto no negócio.



## 2.9 - COMPETÊNCIAS CENTRAIS

As competências centrais representam os recursos internos, que mais distinguem a empresa dos seus concorrentes, que são difíceis senão impossíveis de imitar.

Como vimos anteriormente, um recurso pode gerar um ponto forte ou uma fraqueza numa dada empresa. Segundo esta ideia, uma empresa consegue obter vantagens competitivas se conseguir adquirir ou desenvolver recursos superiores ou uma combinação de recursos melhor que os seus competidores directos.

Assim, as competências centrais representam a capacidade de aprendizagem colectiva de uma organização, que coordena diferentes conhecimentos e integra múltiplas tecnologias, permitindo entregar valor ao cliente final. Assim, as competências centrais estão directamente relacionadas com o saber fazer e a capacidade de comunicação, de envolvimento e de comprometimento ao longo de toda a organização (níveis hierárquicos e áreas funcionais), que favorecem a criação de valor nos produtos e serviços oferecidos.

Por isso, as competências centrais estão associadas aos activos intangíveis (por exemplo, notoriedade, imagem de marca, recursos humanos qualificados ou processos de trabalho mais eficientes) que se podem valorizar através da sua aplicação no âmbito do desenvolvimento da actividade, gerando oportunidades de negócio em novos mercados e a realização das melhores práticas operacionais em todos os níveis hierárquicos e áreas funcionais.

Para auxiliar a sua identificação, propõem-se quatro testes para determinar os recursos que representam competências centrais:

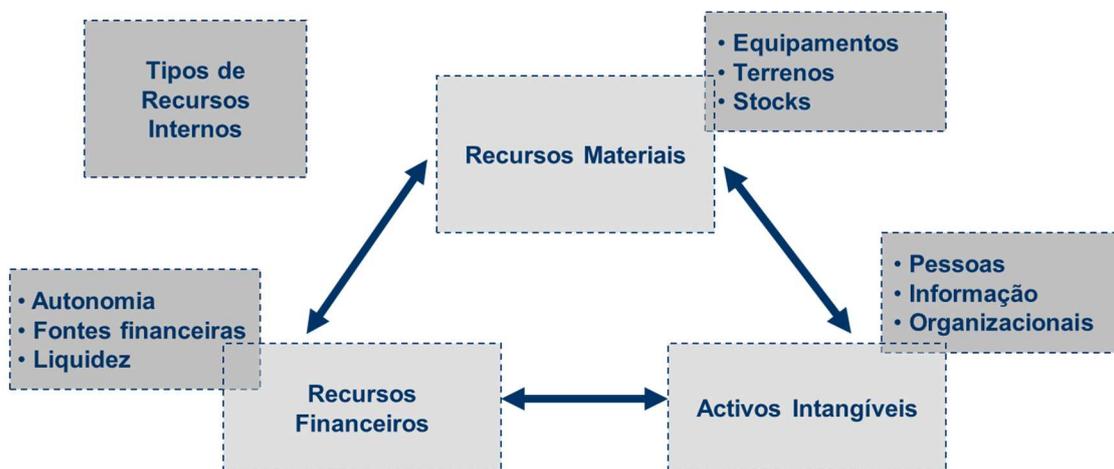
- Valor: devem contribuir bastante para criar valor ao cliente face à oferta dos outros competidores;
- Raridade: devem ser vistos pelos actores da actividade, como únicos;
- Dificuldade de imitação: os outros competidores não conseguem imitá-los sem terem custos de investimento elevados;
- Acesso a novos mercados: devem proporcionar o acesso potencial a novos mercados.

Para além disso, as competências centrais devem ser duráveis ao longo do tempo, garantindo um rendimento supranormal ao longo dos exercícios e a empresa deve ter o controlo ou o acesso facilitado à sua aquisição, criando uma posição privilegiada face aos restantes competidores, que

não os conseguem adquirir ou que terão um custo superior na sua aquisição.

Deste modo, os recursos de uma empresa (materiais, financeiros e outros intangíveis, designadamente, humanos, de informação e organizacionais) deverão ser vistos como os activos que poderão ser utilizados na actividade. A sua integração e alinhamento face à estratégia, é que irão permitir saber fazer melhor que a concorrência e passarem a constituir competências centrais fortes nos processos de trabalho e vantagens competitivas sustentáveis no seio da indústria. Devido às suas características, os activos intangíveis têm um papel relevante na garantia da diferenciação e do sucesso empresarial.

Figura 9: Recursos das empresas





## 2.10 - CAPACIDADES DINÂMICAS E ADEQUAÇÃO ESTRATÉGICA

Face ao contexto turbulento da actualidade, onde a mudança é contínua, imprevista e muitas vezes imperceptível, as empresas são obrigadas a ajustarem constantemente as suas competências e a sua oferta. Mais do que vender a preços competitivos, em linha com custos de exploração baixos, é importante fazer melhor e criar valor aos clientes e restantes parceiros da actividade.

Assim, a sustentabilidade de uma empresa, reside na capacidade para a acumulação dos recursos mais importantes que permitem a criação das competências centrais e que não conseguem ser substituídos ou imitados pelos competidores.

Nesse sentido, surgiu o conceito de capacidades dinâmicas, que defende que as empresas de sucesso são aquelas que conseguem dar uma resposta mais rápida ao mercado, por via de inovações constantes na oferta, conseqüentes de uma adequação contínua das competências e dos recursos internos. De facto, à medida que o tempo decorre, a ameaça de imitações por parte dos competidores tenderá a ocorrer e a desgastar as vantagens competitivas adquiridas, caso as empresas mostrem incapacidade de encontrar novas propostas para o mercado. Assim, o processo de criação e erosão das vantagens competitivas é um processo de três fases: a fase de construção através de movimentos estratégicos; a fase de benefícios enquanto os concorrentes não replicam e a fase de erosão quando a imitação e os ataques dos concorrentes diminuem os rendimentos possíveis.

Como tal, destaca-se a importância de o desenvolvimento das empresas e a renovação das vantagens competitivas não se basearem apenas na replicação das competências passadas, visto que tornará o comportamento competitivo mais previsível e facilitará a imitação por parte dos concorrentes. Nessa sequência de ideias, sugere-se um modelo de avaliação da sustentabilidade das vantagens competitivas das empresas, que assenta na facilidade de imitação das competências e na capacidade de protecção do *know-how* desenvolvido:

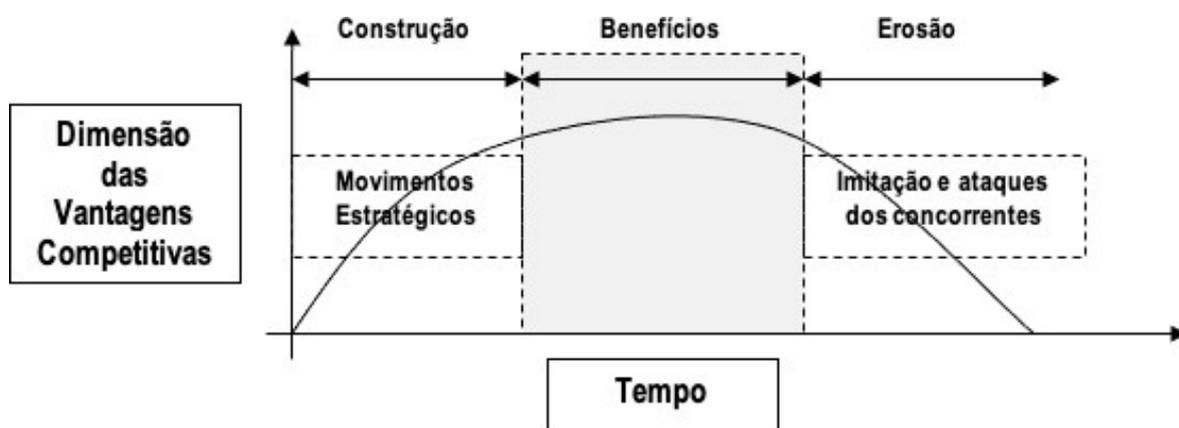
Quadro 4 - Modelo de avaliação da sustentabilidade das vantagens competitivas

		<b>Facilidade de imitação das competências</b>	
		Forte	Fraca
<b>Capacidade de protecção do know-how</b> (propriedade intelectual)	Fraca	Vantagens Competitivas fracas	Vantagens Competitivas moderadas
	Forte	Vantagens Competitivas moderadas	Vantagens Competitivas fortes

Fonte: Adaptado de Teece e Pisano (1994)

Seguindo a mesma lógica, considera-se que o ciclo de vida das competências, depende da intensidade do seu uso e do volume de actividade gerado através delas. Logo, é especialmente importante salientar o foco nas renovações dos recursos internos com vista à sustentação das competências centrais e das vantagens competitivas.

Figura 10: A criação e a erosão das vantagens competitivas



Fonte: Thompson e Strickland (1999)

Assim, conforme a representação na figura anterior, a renovação cíclica das competências centrais permite a sustentabilidade das vantagens competitivas e a criação de excedentes financeiros. Através destes, a empresa poderá continuar a expandir a sua actividade e a explorar oportunidades de entradas em negócios relacionados, continuando a otimizar a utilização dos seus recursos e a rentabilidade dos investimentos realizados.

Finalmente, a empresa deverá ciclicamente efetuar uma análise do alinhamento entre as suas competências centrais e os factores críticos do negócio, de forma a tentar garantir uma adequação estratégica fundamental entre os seus recursos mais importantes e os aspectos mais valorizados pelo mercado.

Para tal, poderá utilizar um quadro comparativo das competências centrais com os fatores críticos de sucesso, do género do que se apresenta de seguida.

Quadro 5 - Adequação estratégica

Competências Centrais	Factores Críticos de Sucesso			
	Qualidade	Inovação	Cobertura Geográfica	Comunicação
- Modelo Organizacional	4	4		
- Cultura e Valores	4	4		
- Parcerias Estratégicas	5	5		5
- Localização em Angola			2	
- Planeamento e Controlo	4	3		
- Capacidade Financeira	3	3		3

Legenda:

 Áreas onde as competências centrais se alinham com os fatores críticos de sucesso

Pontuação – escala de intensidade da relação que varia entre Insuficiente (1) a Excelente (5)

## 2.11 - ANÁLISE SWOT

Para ser bem-sucedida a estratégia de uma empresa deve resultar de um alinhamento tão perfeito quanto possível entre as oportunidades de negócio que a análise do ambiente externo sugere, com os seus recursos e competências, tentando potenciar os pontos fortes e minimizar os seus pontos mais débeis.

O modelo de referência deste raciocínio é conhecido como análise SWOT.

Trata-se de uma técnica que utiliza uma matriz onde se sintetizam e relacionam as ameaças e oportunidades (detectadas na análise do meio envolvente) com os pontos fortes e pontos fracos da empresa (detectados na análise interna à empresa) podendo ser geradas inúmeras estratégias alternativas (sugestões).

Quadro 4 – Matriz da Análise SWOT

Fatores internos Fatores Externos	<b>Pontos Fortes</b> ..... .....	<b>Pontos Fracos</b> ..... .....
<b>Oportunidades</b> ..... .....	(sugestões)	(sugestões)
<b>Ameaças</b> ..... .....	(sugestões)	(sugestões)

Contudo, para um bom estrategista, as ameaças constituem sempre oportunidades latentes. A questão-chave, porém, está em perceber como as oportunidades e as tendências podem ser exploradas pela empresa em benefício próprio. Também os pontos fracos da empresa são, para os bons estrategistas, oportunidades para introduzir melhorias internas e reforçar as capacidades da empresa.

No quadro seguinte apresenta-se um exemplo da análise SWOT aplicada a uma empresa de metalização de peças.



Quadro 5 – Exemplo de Matriz da Análise SWOT

	<b>Pontos Fortes</b> - <i>Know-how</i> acumulado - Tecnologias únicas em Portugal - Parcerias na cadeia de valor - Dimensão das instalações - Relações de sucesso - clientes	<b>Pontos Fracos</b> - Equipamentos limitados - Falta de certificação - Falta de parcerias internacionais
<b>Oportunidades</b> - Crescimento dos mercados de embalagens - Inovação nos processos (TIC's) - Redução do ciclo de vida dos produtos - Novos mercados geográficos - Novos materiais compósitos	<b>APOSTAS</b> <b>A1:</b> Produção automatizada para metalização de vernizes UV <b>A5:</b> Cooperação com parceiros internacionais	<b>RESTRIÇÕES</b> <b>A2:</b> Certificação de qualidade
<b>Ameaças</b> - Dependência do setor automóvel - Novos competidores internacionais - Valorização do EUR - Falta de integração vertical - Escassez de recursos humanos qualificados - Dificuldades de acesso ao capital	<b>AVISOS</b> <b>A6:</b> Comunicação Marketing <b>A7:</b> Integração vertical da atividade	<b>RISCOS</b> <b>A3:</b> Fortalecimento da dimensão da equipa de trabalho <b>A4:</b> Consolidação financeira

## 3. FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

### 3.1 - VISÃO E MISSÃO

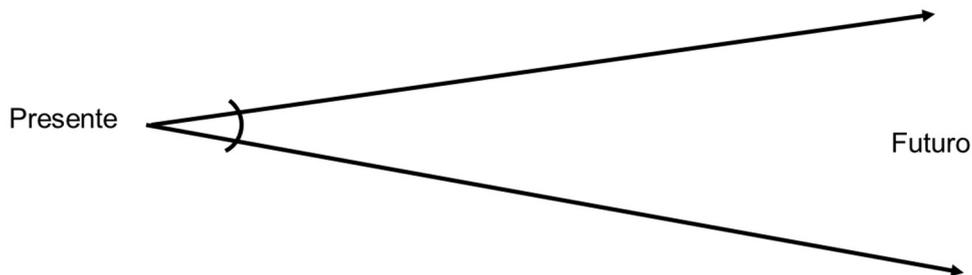
Concluída a análise estratégica, onde foram identificadas as oportunidades e ameaças externas e os pontos fracos e fortes internos mais significativos e com impacto no futuro desenvolvimento da organização, estão criadas as condições objetivas para a formulação da estratégia da empresa, ou seja, a definição e escolha do caminho a percorrer para o alcance dos objetivos da empresa.

Contudo, antes de definir os caminhos possíveis e optar por uma alternativa, importa conhecer o destino pretendido. Saber responder ao “para onde se quer ir” é essencial e a resposta é, usualmente, desenhada em função das análises internas e externas que se conduziram, muito embora seja também arquitetada pela visão, ou seja, pelo futuro desejado e as aspirações da organização.

Assim, o processo de formulação da estratégia parte da definição da visão e da missão que visam difundir o espírito da empresa por todos os seus membros e congregar esforços para a prossecução dos objetivos organizacionais, avançando para o estudo das alternativas estratégicas e da escolha da estratégia que os gestores consideram dar maiores garantias de sucesso no alcance dos objetivos traçados.

A visão traduz, de uma forma abrangente, um conjunto de intenções e aspirações para o futuro, sem especificar como devem ser atingidas. Geralmente a visão reflete os ideais dos seus líderes e é transmitida em conversas e apresentações públicas. A visão deve servir de inspiração para os membros da organização tirarem o máximo partido das suas capacidades e alcançarem níveis mais elevados de excelência profissional.

Figura 11 – A Visão



A emergência da visão é algo que deve vir do exterior da organização e a partir de dados não necessariamente objectivos, para o que importa a intuição, o desejo e a ambição sobre os negócios da empresa.

A resposta “para onde se quer ir” adquire maior materialização quando partindo da visão e das análises externas e internas se passa para a escrita de uma missão, um conjunto de objectivos e um conjunto de valores.

Uma forma pragmática de construir a missão é procurar responder à questão “em que negócio se está?”, ou, de forma mais concreta ainda “quem é o nosso cliente?”. Isto porque a missão deve estar alinhada com as aspirações dos seus *stakeholders*, os desejos dos clientes, os objectivos da empresa e com as suas fronteiras de possibilidades em termos de capacidades e recursos.

A missão consiste assim, numa declaração escrita que traduz os ideais e orientações globais da empresa e que visa difundir o espírito da empresa por todos os seus membros e congregar esforços para a prossecução dos objectivos gerais.

Para que a declaração de missão seja facilmente apreendida por todos, a sua mensagem inspiradora deve respeitar alguns requisitos, nomeadamente:

- Frase curta e de fácil apreensão;
- Simples e de fácil entendimento;
- Que capte a essência do posicionamento da empresa no mercado em termos de (valores, produtos/tecnologias, clientes e mercado);



- Que defina o negócio da empresa (onde se pode estar e onde não se pode estar);
- Distintiva para a diferenciar das outras organizações similares.

Definidos os requisitos que devem prevalecer à definição da declaração da missão, coloca-se a questão de saber quais as funções que pode desempenhar ou, de forma mais direta, para que serve?

Ora a missão:

- Contribui para manter a integridade e unidade da organização;
- Ajuda a organização a delimitar a sua esfera de actividades e a prescrever a forma como os gestores devem levar a cabo essas actividades;
- Ajuda a identificar a “personalidade” e os propósitos da organização.

Por sua vez, a falta de missão pode levar a:

- Tendências oportunistas e avulsas (sem consistência estratégica);
- Desperdício de recursos (levando à redução de eficiência e eficácia);
- Falta de “elo comum” (entre as partes interessadas da empresa: gestores, trabalhadores, clientes...);
- Comportamentos inconsistentes (ou até erráticos, podendo levar à perda de rumo da empresa).

Em síntese, a definição da missão deve ser clara, concreta e mobilizadora pois, quando a definição de missão é feita em termos vagos e com trivialidades, é inútil.

Alguns exemplos de Missão:

### **McDonald's**

“Satisfazer o apetite do mundo por boa comida, bem servida, a um preço que as pessoas possam pagar”

### **Boeing**

“A nossa missão a longo prazo é tornarmo-nos na primeira companhia aeroespacial do mundo e estar entre as primeiras empresas industriais, de acordo com padrões de qualidade, rentabilidade e crescimento”

### **Chrysler Corporation**

“Compromete-se a facultar aos seus clientes o maior grau de satisfação do mundo com os seus produtos e serviços”

### **NCR**

“É uma companhia de sucesso em crescimento, empenhada em conseguir resultados superiores garantindo que as suas ações estão de acordo com as expectativas dos accionistas. A missão prioritária da NCR é criar valor para os seus accionistas.”

Por vezes a missão de uma empresa é conhecida através de slogans. Alguns são bastante elucidativos e eficazes na transmissão, de uma forma sintética, do carácter e da filosofia básica de actuação de uma empresa, como por exemplo:

Ford Motor Company, Ltd. (UK): «Everything we do is driven by you» (Tudo o que fazemos é guiado por si).

Hertz Ltd. (UK): «You don't just rent a car; you rent a company» (Você não aluga apenas um carro; você aluga uma organização).

Jaguar Cars, Ltd. (UK): «What are dreams for if not to come true?» (Para que são os sonhos senão para se tornarem realidade?).

Toshiba Japan: «In touch with tomorrow» (Em contacto com o amanhã).



## 3.2 - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Sendo a identificação da visão e a definição da missão o ponto de partida para as decisões estratégicas, é crucial traduzi-la em objetivos mais detalhados e específicos devidamente enquadrados no tempo, que envolvam todas as áreas da organização e que ajudem a nortear a sua atividade.

Os objectivos são fins que a organização procura atingir através do desenvolvimento das suas actividades e operações, e cuja importância decorre das vantagens que proporcionam quando na sua definição envolvem a maioria ou, se possível, a generalidade das pessoas que constituem essa mesma organização. Essas vantagens são:

- Aumentam a pró-atividade das pessoas e das organizações;
- Melhoram as comunicações interna e externa;
- Desenvolvem a coordenação de actividades;
- Aumentam a motivação das pessoas;
- Permitem desenvolver mecanismos de controlo.

Os objectivos derivam e devem ser estabelecidos de forma congruente com a visão e a missão e podem dividir-se em objetivos estratégicos, táticos e operacionais, consoante ilustrado na figura.

Figura 12 – Objectivos Estratégicos, Táticos e Operacionais



Enquanto a missão é definida de uma forma genérica, vaga, não quantificada, os objectivos estratégicos são estabelecidos a longo prazo, globais para toda a organização e devem apresentar as seguintes características:

- Quantificação, devendo poder ser quantificados e medidos;
- Dimensão temporal, ou seja, devem ser enquadrados no tempo sob pena de nunca se poder verificar se foram ou não alcançados;
- Mitigadores de conflitos (para reduzirem os desentendimentos e conflitualidade entre os membros).

Os **objectivos estratégicos** devem promover o reforço das competências centrais da empresa e podem ser financeiros e não financeiros, conforme ilustrado no quadro seguinte.

Quadro 8 – Exemplos de objectivos estratégicos

Tipos de objetivos	Alternativas	Exemplos
<b>Objetivos financeiros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volume de vendas</li> <li>• Crescimento das vendas</li> <li>• Quota de mercado</li> <li>• Resultados</li> <li>• Rentabilidade</li> <li>• Produtividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcançar um volume de vendas de 3 milhões de contos ao fim de cinco anos</li> <li>• Expansão das vendas líquidas de 7% ao ano durante cinco anos</li> <li>• Conquistar 33% das vendas do segmento em dois anos</li> <li>• Atingir lucros líquidos de 500 mil contos em três anos</li> <li>• Aumentar a rentabilidade dos capitais próprios em 2% ao fim de quatro anos</li> <li>• Aumentar a produtividade em 10% em 2 anos</li> </ul>
<b>Objetivos não financeiros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança de qualidade</li> <li>• Difusão da imagem</li> <li>• Nível de serviço</li> <li>• Tempo de inovação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser a primeira empresa do setor a conquistar um prémio de qualidade até ao final da década</li> <li>• Alcançar uma notoriedade de marca de 75% em três anos</li> <li>• Obter 80% de respostas favoráveis nos inquéritos aos consumidores até ao fim de dois anos</li> <li>• Diminuir o ciclo de introdução de novos produtos para dois anos até ao fim de cinco anos</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Freire (2008, p. 175)

É muito importante que haja complementaridade entre objectivos financeiros e não financeiros de forma a proporcionar uma visão mais integrada dos interesses a longo prazo da organização.

Sendo os objectivos estratégicos definidos num horizonte de longo prazo e abrangendo toda a organização, torna-se necessário proceder ao seu desdobramento, detalhando-os para cada parte da organização, como, por exemplo, por departamentos.

É nesta perspetiva que os objetivos são divididos em estratégicos, táticos e operacionais.

Assim no nível a seguir ao estratégico, quer em termos temporais quer de abrangência, temos os objectivos táticos, que:

- São os objectivos de curto/médio prazo e que abrangem cada unidade específica da organização;
- Devem derivar do desdobramento dos objectivos estratégicos, detalhando os objectivos a nível de cada uma das partes da organização;
- São geralmente objectivos divisionais ou departamentais relacionados com as áreas funcionais da organização (p.e. produção, finanças, marketing, recursos humanos...);
- Os objetivos táticos para poderem dar expressão concreta aos objectivos estratégicos têm que ser consistentes com estes, realistas, desafiantes, mas atingíveis de forma a motivarem os gestores e os trabalhadores.

No nível de maior detalhe e horizonte temporal mais imediato temos os objectivos operacionais, que:

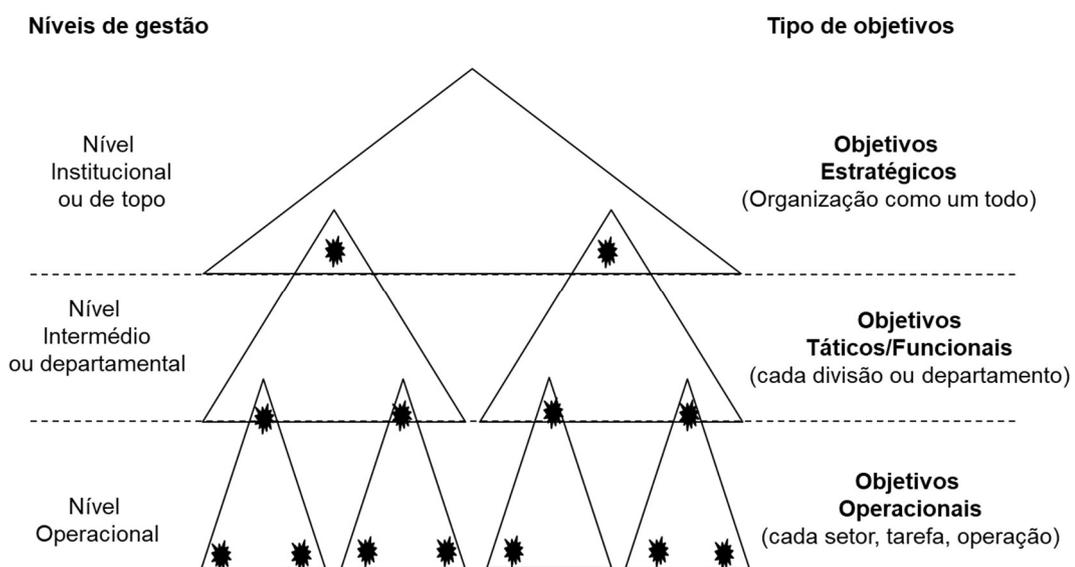
- São os objectivos específicos e de curto prazo voltados para a execução das operações quotidianas da organização e referem-se geralmente a cada tarefa ou operação específica;
- Derivam e são congruentes com os objectivos táticos, estão associados aos sectores da empresa e às equipas de trabalho e são expressos de forma muito detalhada.

Sintetizando, pode-se afirmar que os objectivos, em geral, e especialmente os objectivos operacionais, em particular, devem ter algumas características, nomeadamente:

- Ser consistentes entre si permitindo a harmonização entre a multiplicidade;
- Ser mensuráveis possibilitando a comparação com o planeado;
- Ser calendarizáveis, reportando-os ao tempo;
- Ser realistas, mas desafiantes ajustando-os ao contexto e aos recursos;

Na figura a seguir, pode-se relacionar os diferentes tipos de objetivos com os níveis de gestão, a sua dimensão temporal, a sua hierarquização e abrangência, e ainda a interdependência mútua entre a multiplicidade de objetivos da empresa.

Figura 13 – Objectivos e níveis de gestão



Fonte: Adaptado de Teixeira, S. (2013, p. 58)

Em complemento da figura anterior e em jeito de síntese, o quadro seguinte mostra-nos o enquadramento dos diferentes tipos de objectivos em termos de níveis de gestão, amplitude organizacional, conteúdo em termos de detalhe e horizonte temporal

Quadro 9 – Tipos de objectivos e níveis de gestão

	<b>Tipos de Objectivos</b>		
	<b>Estratégicos</b>	<b>Táticos</b>	<b>Operacionais</b>
<b>Níveis de Gestão</b>	Topo	Divisão/departamento	Setores/equipas operacionais
<b>Amplitude</b>	A empresa como um todo	Uma área específica	Uma tarefa ou operação
<b>Conteúdo</b>	Genérico e sintético	Maior detalhe	Pormenorizado
<b>Prazo</b>	Longo prazo	Médio prazo	Curto prazo

Fonte: Adaptado de Teixeira (2013, p. 67)

### 3.3 - ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

Definida a visão e a missão e estabelecidos os objectivos (especialmente os objectivos estratégicos, o que se pretende alcançar), haverá que estabelecer as estratégias (quais as principais linhas de desenvolvimento), ou seja, como se pretendem alcançar os objectivos estratégicos.

Existindo várias estratégias possíveis de implementar, haverá que analisar as alternativas possíveis e posteriormente seleccionar aquelas que se entendam como as mais apropriadas, tendo em conta, essencialmente, os recursos e competências da organização.

Ao nível da criação negócios e de empresas há sempre duas áreas fundamentais sobre as quais é essencial tomar decisões para implementar e dinamizar a atividade – **onde atuar e como atuar**:

- Que segmentos de mercado a empresa deseja servir com os seus produtos e serviços – **estratégia de produtos e mercados**;
- Que vantagens competitivas devem ser desenvolvidas – **estratégia de criação de vantagens competitivas**.

Figura 14 – Alternativas estratégicas



### 3.4 - ESTRATÉGIA DE PRODUTOS-MERCADOS

A finalidade última de uma empresa é garantir que a(s) sua(s) estratégia(s) satisfaz(em) as necessidades dos clientes melhor do que a concorrência, o que leva a afirmar que a formulação da estratégia de uma empresa deve ter início numa visão comercial, devendo, por isso, determinar em primeiro lugar:

- Quais os produtos/serviços a vender?
- Quais as necessidades que vai satisfazer?

E, concomitantemente

- Em que segmentos de mercado?

Assim, o acompanhamento permanente das necessidades dos clientes e das novas iniciativas dos concorrentes deve levar ao reforço permanente da adequação estratégica da empresa, sendo a matriz de produtos e mercados um elemento central nesta dinâmica, matriz esta onde são relacionados os produtos/serviços vendidos com os segmentos de mercado servidos e a sua atractividade, como por exemplo é ilustrado no quadro seguinte.

Quadro 10 – Matriz Produtos-Mercados

Produtos	Mercados				
	Mercado 1	Mercado 2	Mercado 3	Mercado 4	Mercado 5
Produto A	■	■	■	■	■
Produto B	■	■	■	■	■
Produto C	■	■	■	■	■
Produto D	■	■	■	■	■
Produto E	■	■	■	■	■

**Legenda:**

Atratividade dos segmentos:

**Maior** ■     
 **Média** ■     
 **Menor** ■

Na utilização desta ferramenta deverá começar-se por segmentar o mercado, identificando os produtos e serviços a oferecer, bem como os mercados a abranger e a sua respetiva atractividade.

Existindo uma grande diversidade de critérios de segmentação, apresentam-se alguns exemplos de bases de segmentação para o mercado de consumo, nomeadamente:

- Geográficos: regiões e países;
- Demográficos: sexo, idade, peso, estatura, dimensão e composição da família;
- Socioeconómicos: rendimento, nível de instrução, categorias profissionais e zonas residenciais;
- Comportamentais: convicções religiosas, políticas, sociais e atitude face à inovação;
- Atitude de compra e de consumo: frequência e montantes de compra, nível de fidelidade e benefícios procurados.

E também alguns exemplos de bases de segmentação no mercado industrial, nomeadamente:

- Geográficos: regiões e países;
- Características da atividade dos clientes: tipo de actividade, dimensão das empresas, tecnologias e situação financeira;
- Características da gestão: atitude face ao risco e face à inovação e estrutura do poder;
- Características das compras: frequência e montantes de compra, nível de fidelidade e benefícios procurados.

A segmentação de um mercado justifica-se quando as necessidades dos clientes exigem e justificam uma oferta diferente, devendo conduzir a segmentos homogéneos segundo os critérios escolhidos, heterogéneos entre si e operacionais, ou seja, quando têm uma dimensão que justifica ações de marketing específicas.

Na figura seguinte ilustra-se a segmentação hipotética de uma empresa de produção de argamassas na área da construção civil.

Quadro 11 – Exemplo de Matriz Produtos-Mercados

Entrada em  
**Mercados próximos**  
 com  
**produtos de maior volume**  
 (rebocos, cimentos-cola e  
 alvenaria)

Produtos		Segmentos de Mercado							
		Construção						Recup. e Reabilitação de edifícios	
		Pequena		Média		Grande			
Tipos de argamassa	(%)	Loc.	Nac.	Loc.	Nac.	Loc.	Nac.	Loc.	Nac.
Rebocos	41%	■		■		■		■	
Cimento-Cola	25%	■		■		■		■	
Alvenaria	23%	■		■		■		■	
Monomassas	4%								
Pavimento	4%								
Juntas	2%								
Outras	1%								

Matriz Produtos-Mercados

**Menor investimento inicial**

(equipamentos fabris, de armazenagem e de transporte, capacidade técnica, estrutura comercial e rede de distribuição)

Podemos constatar que, para cada produto / serviço oferecido são utilizados vários critérios de segmentação em simultâneo para melhor identificar e satisfazer as necessidades dos diferentes segmentos de mercado (tipo de construção / recuperação, dimensão da construção, área geográfica) e uma possível decisão de entrada no negócio.

Consoante o estilo de gestão das empresas, a evolução da matriz produtos-mercados revela um maior pendor para a entrada em novos segmentos ou uma maior preferência pelo sucessivo lançamento de novos produtos. Em última análise, o objectivo continua a ser a satisfação das necessidades dos clientes / consumidores, mas a diferença de prioridades traduz uma opção estratégica entre a orientação para o mercado ou para o produto / serviço.

Estas diferentes perspetivas de desenvolvimento podem ser enquadradas no modelo Ansoff.

A matriz produto / mercado de Igor Ansoff, sintetiza esquematicamente as opções possíveis e que resultam da combinação de actuações em produtos e/ou mercados actuais ou novos. As estratégias de crescimento, em termos genéricos, são quatro e resultam do cruzamento entre produto / serviço actual ou novo com mercado actual ou novo.

Quadro 12 – Modelo de Ansoff

		Produtos	
		Actuais	Novos
Mercados	Actuais	<b>Penetração no mercado</b> - Encontrar novas utilizações para o produto - Conquistar quota de mercado	<b>Extensão do produto</b> - Aumentar a gama de produtos - Criar produtos novos
	Novos	<b>Extensão do mercado</b> - Servir mais segmentos ou extensões de mercado	<b>Diversificação</b> - Sinergias tecnológicas - Sinergias comerciais

Fonte: Freire (2008, p. 217)

- Na estratégia de penetração no mercado - a empresa continua a servir os mesmos clientes com os mesmos produtos, mas tenta vender em maior quantidade, para isso, procura encontrar novas utilizações para o produto e conquistar quota de mercado;
- Na opção estratégica extensão de produto - a empresa introduz novos produtos para os mesmos segmentos de mercado. As ações recomendadas podem ser aumentar a gama de produtos ou criar produtos novos;
- Na estratégia extensão de mercado - a empresa procura servir novos segmentos ou extensões de mercado com os mesmos produtos;
- Na opção estratégica de diversificação - a empresa introduz novos produtos para novos segmentos de mercado. Neste caso, preferencialmente devem ser exploradas, sinergias tecnológicas ou sinergias comerciais, para assegurar que a empresa detém competências nas novas áreas de actuação.

### 3.5 - ESTRATÉGIAS DE CRIAÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS

Identificados os produtos/serviços a vender e os mercados (onde actuar) haverá que definir como actuar.

A estratégia de negócio, como já foi resumidamente explicitado atrás, refere-se à forma como a empresa decide concorrer num determinado mercado. O objectivo da estratégia é gerar valor para o cliente num mercado específico. Para isso a empresa procura alcançar uma vantagem competitiva sobre os seus competidores através da exploração das suas competências-chave.

A forma como as empresas exploram as suas competências nucleares pode assumir diversas modalidades.

De acordo com o modelo das estratégias genéricas de Michael Porter, a empresa deve fazer duas opções-chave na sua estratégia de produtos-mercados: definir o domínio concorrencial, que pode ser largo ou estreito o que significa servir a globalidade do mercado ou apenas um conjunto restrito de segmentos e, também, o tipo de vantagem competitiva, ou seja, a forma como pretende superiorizar-se à concorrência que pode ser o baixo custo ou a diferenciação.

Quadro 13 – Estratégias Genéricas de Porter



De acordo com Porter as estratégias genéricas que resultam do modelo são apenas três:

- Liderança global em custos;
- Diferenciação global;
- Focalização sendo que neste caso se pode desdobrar em concentração com vantagem em custos ou concentração com diferenciação.

A **Liderança Global em Custos**, consiste em produzir e distribuir os produtos ou serviços da empresa, tirando partido de custos mais reduzidos do que os dos seus concorrentes.

Para o conseguir tem que se apostar na construção de economias de escala, no controlo rigoroso de custos, numa quota de mercado elevada, na standardização e simplificação de processos e produtos.

A **Diferenciação Global**, consiste em concorrer no mercado, fazendo com que o produto ou serviço da empresa seja percebido pelo cliente como sendo único, diferente dos seus concorrentes.

Contrariamente ao que acontece numa estratégia de liderança em custos, quando uma empresa opta por uma estratégia de diferenciação, a sua preocupação centra-se no investimento contínuo na criação e desenvolvimento de características que diferenciam os produtos ou serviços da empresa, de forma que o cliente valoriza. Significa isto, que quando uma empresa segue uma estratégia de diferenciação, tenta ser tão diferente quanto possível, em tantas dimensões quantas lhe for possível e, de preferência, fazer com que essas diferenças permaneçam no tempo, que sejam sustentáveis e difíceis de imitar pela atuação dos concorrentes.

Estas vantagens podem ser obtidas através da utilização adequada: das tecnologias disponíveis ou desenvolvidas; da criação de uma imagem de marca forte; do cumprimento rigoroso de prazos de entrega; de uma aposta no design em toda a sua plenitude; da utilização de técnicas de marketing diferenciadoras, etc.

Finalmente, temos a **estratégia de Foco** (ou focalização). Esta estratégia está associada a empresas que buscam satisfazer as necessidades específicas dos clientes que constituem um segmento de mercado, em vez de procurar satisfazer as necessidades mais gerais da totalidade dos clientes que constituem a indústria ou o mercado alargado. Ou seja, foco num segmento específico de clientes, numa linha de produtos ou num nicho geográfico.

Na base desta estratégia está a ideia de que existe um particular nicho de mercado que é diferente do resto da indústria e a possibilidade vista pela empresa de atender as necessidades desses clientes com mais eficácia ou eficiência que os concorrentes que atuam no mercado alargado.

Assim, nesta estratégia as actividades e processos estão alinhados e direccionados para satisfazer as necessidades específicas do segmento.

Finalmente, tal como já analisado em relação ao mercado alargado, na posição de nicho a organização pode desenvolver uma das duas abordagens acima: diferenciação ou liderança de custo. A seguir apresentam-se os requisitos a desenvolver para dar suporte a cada uma das estratégias do modelo de Michael Porter.

Quadro 14 – Requisitos a desenvolver para as Estratégias Genéricas de Porter

Domínio Concorrencial  Estreito (segmento)	<b>Liderança Global em Custo</b> <i>Consiste em produzir e distribuir os produtos ou serviços da empresa, tirando partido de custos mais reduzidos do que os dos seus concorrentes.</i> . Economias de Escala . Controlo rigoroso de custos . Quota de Mercado . Standardização . Simplificação	<b>Diferenciação Global</b> <i>Consiste em concorrer no mercado, fazendo com que o produto ou serviço da empresa seja percebido pelo cliente como sendo único, diferente dos seus concorrentes.</i> . Tecnologia . Imagem de marca . Prazos . Design . Marketing . etc.
	<b>Focalização</b> . "Nichos" de Mercado (Baixo custo ou diferenciação) . • <i>Foco num segmento específico de clientes, numa linha de produtos ou num nicho geográfico.</i> • <i>Atividades e processos estão alinhados e direccionados para satisfazer as necessidades específicas do segmento.</i> • <i>Na posição de nicho a organização pode desenvolver uma das duas abordagens acima: diferenciação ou liderança de custo</i>	
	Baixo Custo	Diferenciação
	Tipo de vantagem competitiva	



Em jeito de síntese, de acordo com Porter, as estratégias genéricas são três – liderança em custos, diferenciação e foco – devendo uma empresa escolher apenas uma delas e não tentar diferenciar e liderar em custos simultaneamente, pois só assim consegue obter sucesso.

Assim, a tipologia de estratégias genéricas apresentada por Porter é uma referência importante na literatura, pela sua larga divulgação . As estratégias de liderança nos custos e diferenciação indicam a proposta de valor que as empresas apresentam ao mercado.

Numa estratégia de diferenciação a empresa propõe-se apresentar produtos com atributos distintos da concorrência, podendo assim praticar um preço *premium* ao abrigo da concorrência. Numa estratégia de liderança nos custos, pretende-se conseguir custos mais baixos do que os da concorrência, podendo eventualmente apresentar preços mais competitivos. Tendo em conta que a empresa pode ter interesse em se especializar (num produto específico ou num segmento de mercado), pode optar por uma estratégia de especialização com diferenciação ou de especialização com liderança nos custos.

No entanto, esta posição de Porter tem sido alvo de alguma contestação por parte de alguns autores que têm vindo a demonstrar que existem várias empresas que, adotando uma estratégia híbrida, simultaneamente diferenciação e liderança em custos, conseguem ser bem-sucedidas.

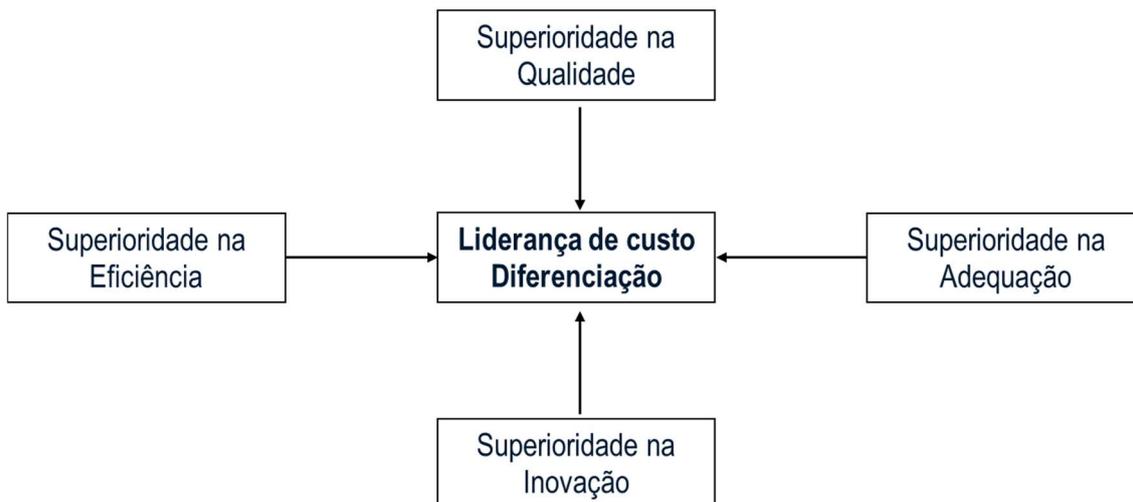
Nesse sentido, uma das questões que tem sido objecto de discussão foi a de saber se seria possível a combinação de estratégias. Até que ponto a estratégia de diferenciação que exige investimentos para criação e manutenção de especificidades únicas é compatível com a liderança nos custos.

Embora Porter tenha reconhecido a dificuldade da sua conjugação e chamado a atenção para os perigos da sua implementação, é hoje reconhecido que em certas circunstâncias a estratégia combinada pode ter sucesso, como é o caso de actividades com forte evolução tecnológica em que é possível baixar custos de produção e melhorar o produto. Assim, por exemplo com o desenvolvimento das práticas operacionais (automação, *just in time*, gestão da qualidade, tecnologias de informação, etc) tem-se assistido a um esforço por parte das empresas de sucesso em obterem vantagens competitivas na diferenciação e em simultâneo na liderança de custos.

Como tal, partindo do princípio, que as empresas para atingirem o sucesso empresarial, deverão desenvolver em paralelo os níveis de diferenciação e de liderança de custos,) as fontes de vantagens competitivas (de um tipo ou de outro) podem ser agrupadas em quatro factores gerais, que reflectem a capacidade da empresa aplicar melhor os seus recursos que a concorrência na criação de valor aos clientes: **eficiência, qualidade, inovação e adequação.**

A eficiência é medida pela capacidade da empresa em conseguir gerar maiores níveis de produtividade com os seus recursos. A qualidade, é aferida pelo grau de fiabilidade da oferta, enquanto a inovação, é medida pela capacidade da empresa em ser a pioneira na apresentação de novos produtos que se tornem referência no mercado. Finalmente, no que diz respeito à adequação, a vantagem competitiva é obtida através da capacidade para gerar uma oferta ajustada às necessidades específicas dos clientes.

Figura 15 – Fontes gerais de vantagens competitivas



Deste modo, tendo por referência as fontes gerais de vantagens competitivas, pode-se desenvolver uma matriz de estratégias de criação de vantagens competitivas, que cruza e interliga os níveis de liderança de custos e de diferenciação dos negócios.

Quadro 15 – Modelo adaptado das estratégias genéricas de Porter

		Liderança de Custos	
		Elevada	Reduzida
Diferenciação	Elevada	Situação óptima	
	Reduzida		

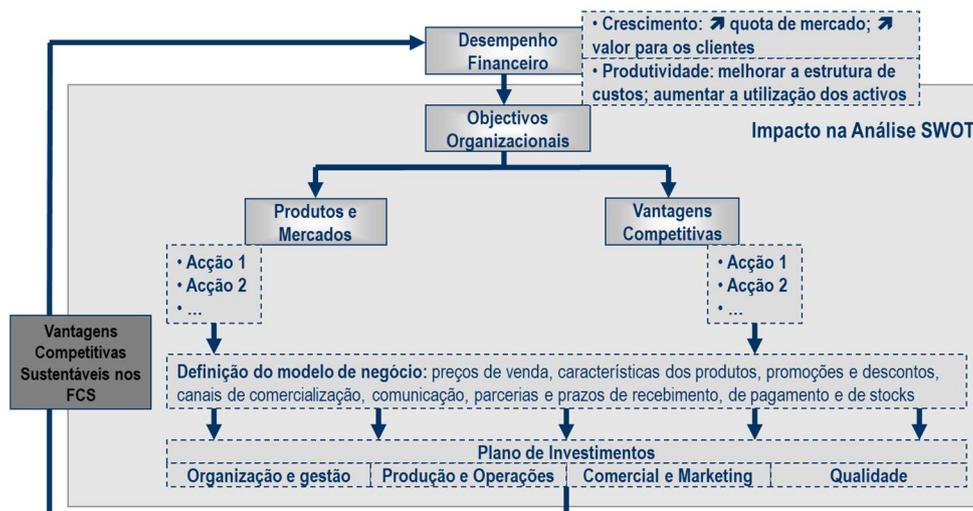
## 4 - IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

A forma de implementação da estratégia, é a última etapa que deverá constar na elaboração de um plano de negócios, devendo apresentar as acções a realizar e os recursos necessários para dinamizar o negócio, tendo em consideração diversos aspectos:

- As condições do contexto e o ambiente competitivo da indústria onde a empresa está inserida;
- Os recursos e competências existentes e necessários de desenvolver para uma melhor adequação ao contexto competitivo;
- Os objectivos organizacionais e as estratégias de produtos e mercados e de criação de vantagens competitivas a desenvolver.

O respeito por estas etapas é fundamental para que o desenvolvimento do negócio, evolua de forma alinhada face à estratégia definida e, assim, contribua para o desempenho financeiro das organizações de forma sustentada, através do crescimento do volume de negócios e de uma maior capacidade de rentabilização das estruturas de custos e de activos.

Figura 16 – Modelo de implementação da estratégia

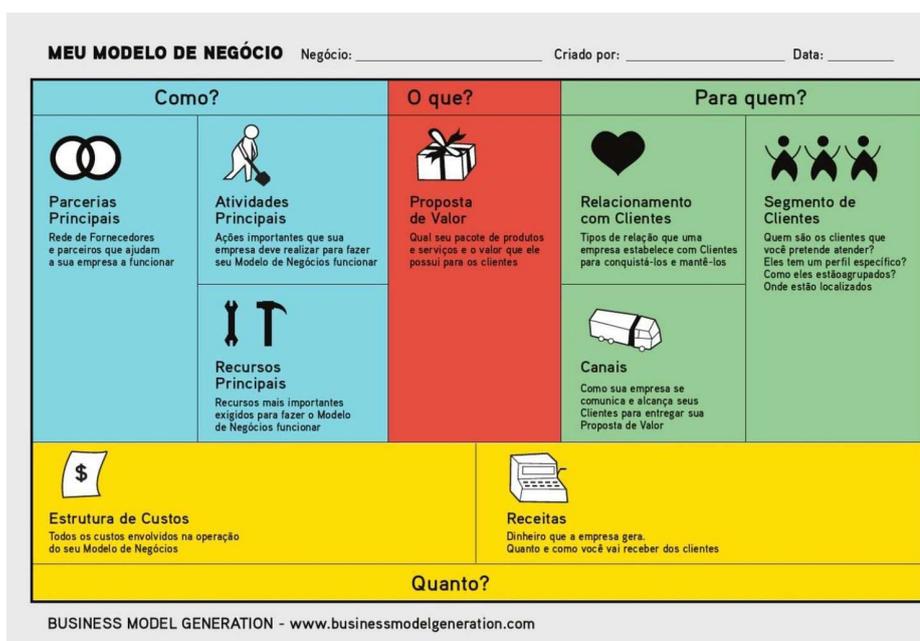


## 4.1 - MODELO DE NEGÓCIO

Para a implementação da estratégia, é fundamental definir-se o modelo de negócio alinhado com a proposta de valor da empresa e as estratégias definidas. No modelo de negócio, e tendo por referência a metodologia do business model Canvas, são definidos diversos aspetos fundamentais para a dinamização da actividade no dia a dia e para a decisão de quais as acções e recursos a desenvolver.

O business model Canvas integra nove elementos fundamentais para a dinamização do negócio, nomeadamente, a identificação dos segmentos de clientes alvo, a proposta de valor a desenvolver na oferta ao mercado, os canais de comercialização essenciais para fazer chegar a oferta nas melhores condições ao mercado, a forma como se irá desenvolver o relacionamento com clientes a fim de se conhecerem cada vez melhor as suas necessidades e contribuir para a repetição das compras ao longo do tempo, a identificação das fontes de receitas, dos recursos chave, das actividades chave e das parcerias chave que garantam o desenvolvimento do negócio de acordo com o previsto e a determinação da estrutura de custos associada. A figura seguinte mostra o modelo de negócio Canvas.

Figura 17 - Modelo de negócio Canvas



Fonte: Osterwalder et al., 2010 ([www.strategyzer.com](http://www.strategyzer.com))

## 4.2 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O desenvolvimento normal das organizações e o seu progressivo crescimento, incrementa o número de trabalhos especializados e chega-se a um ponto em que estes já não podem ser coordenados eficazmente por um só gestor. Assim, há a necessidade de criar um número de trabalhos gerível, passando estes a estar reunidos em pequenos grupos e a existir uma nova função de trabalho - o gestor do grupo, que normalmente é designado como gestor operacional de um determinado sector da empresa. Os trabalhos especializados são partes separadas mas interligadas da tarefa global. Por sua vez, esta implica a realização de cada um dos trabalhos. No entanto, estes devem ser executados da forma e na sequência específicas que os gestores projectaram aquando da sua definição.

Deste modo, surgem os departamentos sendo essencial identificar as bases para agrupar os trabalhos. As bases de departamentalização, agrupam-se essencialmente em dois grandes eixos:

- Bases centradas na actividade interna: divisão da empresa por funções ou por processos de trabalho;
- Bases centradas na envolvente e no mercado: divisão da empresa por produtos, por tipos de consumidores ou por área geográfica.

Para além disso, as estruturas organizacionais variam de acordo com 3 características:

- A formalização: refere-se ao grau em que as expectativas sobre meios e fins do trabalho são especificadas e escritas. Nesse sentido, uma estrutura organizacional diz-se altamente formalizada quando as regras e procedimentos estão claramente explicados dizendo o que cada um deve fazer;
- A centralização: refere-se à localização da autoridade para tomar decisões na hierarquia da organização, identificando-se o nível existente de delegação de autoridade entre os cargos da organização;
- A complexidade: consiste na medição do número de cargos e de departamentos completamente diferentes. Quanto maior for o número de níveis hierárquicos e de departamentos, maiores se tornam os problemas de alinhamento da acção dos diversos colaboradores e áreas de trabalho.

Tendo em consideração as características inerentes às estruturas organizacionais e a orientação que os órgãos de topo pretendem garantir na acção dos colaboradores (foco na envolvente ou foco na

eficiência de tarefas), podem ser definidas as seguintes estruturas organizacionais:

- **Estrutura simples:** é característica das empresas jovens e de reduzida dimensão, onde o proprietário é o gestor. A autoridade está centrada no dono e não existem níveis hierárquicos. A formalização é inexistente e valoriza-se sobretudo a resposta ao mercado, exigindo-se bastante flexibilidade e polivalência aos diversos colaboradores;
- **Estrutura por funções:** os trabalhos são organizados segundo as funções da organização, ou seja, as actividades que são executadas no seu funcionamento como são os casos da produção, marketing, compras e aprovisionamento, finanças, pessoal, contabilidade e investigação e desenvolvimento. São características de organizações de reduzida dimensão e com uma oferta especializada. A sua principal vantagem é a eficiência, porque reúne os especialistas na sua área de atuação, conseguindo-se, assim, executar melhor as tarefas. Como desvantagens, apresenta uma excessiva orientação para a actividade interna e não existir o devido alinhamento entre diferentes áreas funcionais o que poderá provocar ineficiências nos processos de trabalho;
- **Estrutura divisionária:** a organização baseia-se na divisão das tarefas com base nos processos de trabalho, nos produtos, nos clientes ou nas áreas geográficas servidas. Cada divisão, tem os seus próprios especialistas nas várias áreas funcionais de modo, a deter parte ou mesmo toda a cadeia de valor associada à sua responsabilidade. No que respeita, às estruturas divisionárias há a destacar as suas formas mais avançadas:
  - **Unidades de negócio:** são responsáveis pelos seus próprios produtos e mercados, tendo especialistas de cada área funcional. Na prática, representam mini-empresas e são frequentes em organizações que pretendem obter um nível de diversificação elevado em negócios relacionados, criando sinergias na oferta ao mercado. Têm como grande vantagem o facto, de focarem a atuação dos colaboradores na adequação constante às características da envolvente. Por outro lado, apresentam a grande desvantagem de criarem progressivamente o espírito de quinta, levando à concorrência interna pelos recursos e à menor partilha de informação entre diferentes unidades;
  - **Conglomerados:** são igualmente responsáveis por toda a cadeia de valor de um negócio dentro da organização. Porém, são características de empresas que atuam em diferentes indústrias sem aspectos comuns. Têm como principal vantagem a dispersão do risco dos negócios;
- **Estrutura matricial:** é característica em empresas que têm de gerir projetos com elevada complexidade, que exigem diferentes saberes das várias áreas da estrutura organizacional. Tem



como grandes vantagens, a partilha do conhecimento e o aumento da capacidade de concepção, mas, por outro lado, apresenta as desvantagens de diminuir a definição de responsabilidades e tornar mais lento o processo de decisão, em virtude do constante *brainstorming* entre os membros das equipas;

- **Estrutura em rede:** representa o tipo de estrutura organizacional mais recente e consiste na existência de um órgão de topo que compra e vende às restantes unidades que constituem a empresa, sendo cada uma autónoma no desempenho das suas responsabilidades. Assim, cada unidade é livre de atuar de acordo com os seus interesses, eliminando os serviços e actividades menos eficientes e em simultâneo, de dar preferência à aquisição de serviços ao exterior em prol das prestações internas de outras unidades com custos mais elevados.

## 4.3 - ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ACÇÕES E RECURSOS A DESENVOLVER

Tal como anteriormente referido, as acções e os recursos a desenvolver, bem como, os investimentos a efectuar, deverão estar devidamente alinhados face aos objetivos organizacionais e às estratégias de produtos – mercados e de criação de vantagens competitivas a implementar. Assim, o processo de definição das acções a realizar, dos recursos necessários e dos respectivos investimentos a efectuar, deverá passar pelas seguintes etapas:

- Os **objectivos organizacionais** devem ter em consideração, as formas de garantir um melhor desempenho financeiro e as grandes orientações definidas na análise SWOT;
- As **estratégias empresariais** devem estar devidamente alinhadas com os objetivos organizacionais;
- As **acções** a realizar, deverão estar igualmente alinhadas com os níveis anteriores bem como, evidenciar o seu impacto na análise SWOT e na estrutura organizacional;
- Os **recursos e os investimentos** deverão, por sua vez, resultar das acções a realizar e permitir a construção de vantagens competitivas sustentáveis.

Assim, sugere-se que na análise SWOT fiquem claramente identificadas as diferentes acções que deverão ser desenvolvidas para implementar o negócio, e de seguida, deverá ser construído um quadro onde fiquem claramente interligados objetivos – estratégias – acções – investimentos.

Veja-se o seguinte exemplo, de uma empresa portuguesa do setor da metalização de peças que, para além das estratégias de produtos – mercados e de criação de vantagens competitivas associadas à criação de empresas, pretendia implementar as estratégias de alargamento das suas atividades na indústria (estratégia de integração vertical) e de internacionalização.

Em primeiro lugar, apresenta-se a matriz SWOT definida, onde se podem verificar as acções a realizar.

Quadro 16 - Matriz SWOT da EMPRESA

	<p align="center"><b>Pontos Fortes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Know-how</i> acumulado</li> <li>- Tecnologias únicas em Portugal</li> <li>- Parcerias na cadeia de valor</li> <li>- Dimensão das instalações</li> <li>- Relações de sucesso com clientes</li> </ul>	<p align="center"><b>Pontos Fracos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipamentos limitados</li> <li>- Falta de certificação</li> <li>- Falta de parcerias internacionais</li> </ul>
<p align="center"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescimento dos mercados de embalagens</li> <li>- Inovação nos processos (TIC's)</li> <li>- Redução do ciclo de vida dos produtos</li> <li>- Novos mercados geográficos</li> <li>- Novos materiais compósitos</li> </ul>	<p align="center"><b>APOSTAS</b></p> <p><b>A1:</b> Produção automatizada para metalização de vernizes UV</p> <p><b>A5:</b> Cooperação com parceiros internacionais</p>	<p align="center"><b>RESTRIÇÕES</b></p> <p><b>A2:</b> Certificação de qualidade</p>
<p align="center"><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dependência do setor automóvel</li> <li>- Novos competidores internacionais</li> <li>- Valorização do EUR</li> <li>- Falta de integração vertical</li> <li>- Escassez de recursos humanos qualificados</li> <li>- Dificuldades de acesso ao capital</li> </ul>	<p align="center"><b>AVISOS</b></p> <p><b>A6:</b> Comunicação Marketing</p> <p><b>A7:</b> Integração vertical da atividade</p>	<p align="center"><b>RISCOS</b></p> <p><b>A3:</b> Fortalecimento da dimensão da equipa de trabalho</p> <p><b>A4:</b> Consolidação financeira</p>

Ainda no mesmo exemplo, o plano de investimentos foi definido tendo em consideração as acções estratégicas pensadas, por forma a concretizarem-se as estratégias empresariais e os objectivos organizacionais. Sendo assim, de seguida apresentam-se os investimentos associados a cada tipo de acções, estratégias e objectivos:

Quadro 17 - Alinhamento entre os objectivos – estratégias – acções - investimentos

Objectivos Estratégicos	Estratégias Empresariais	Ações Estratégicas	Investimentos
Inovação	Estratégias de Produtos e Mercados e de Criação de Vantagens Competitivas	A1: Produção automatizada para metalização de vernizes UV	<b>I1:</b> Linha de pintura / metalização UV <b>Equipamento de Suporte:</b> <b>I2:</b> Cabine de apoio para formação de matérias <b>I3:</b> Barra de suporte para Linha UV <b>I4:</b> Estrutura metálica de suporte da linha <b>I5:</b> Instalação da linha <b>I6:</b> Chiller – Sistema de arrefecimento a ar Trainer <b>I7:</b> Compressor de velocidade variável IR
Qualidade		A2: Certificação de qualidade	<b>I8:</b> Certificação do Sistema de Gestão Qualidade NP EN ISSO 9001:2008
Adequação		A6: Comunicação Marketing	<b>Custos de exploração:</b> - Feiras Internacionais - Visitas a clientes e parceiros - Visitas de técnicos dos clientes à empresa - Marketing Operacional
Eficiência Operacional	Estratégia de Integração Vertical	A7: Integração vertical da atividade	<b>Investimento não colocado na candidatura:</b> Protocolos de colaboração com CENTIMFE e Universidade Católica
Risco do Negócio	Estratégia de Internacionalização	A5: Cooperação com os parceiros internacionais	<b>Custos de exploração:</b> <b>Deslocações e alojamentos nos mercados alvo</b>
		A6: Comunicação marketing	<b>I11: Desenvolvimento do site institucional</b>
Dimensão		A3: Dimensão da equipa	<b>Custo de exploração: Contratação de 1 engenheiro de produção</b>
		A4: Consolidação financeira	<b>I9: Plano estratégico, estudo de viabilidade empresarial – Candidatura ao SI INOVAÇÃO</b> <b>I10: Sistema de informação</b>



## 4.4 - PLANO FINANCEIRO

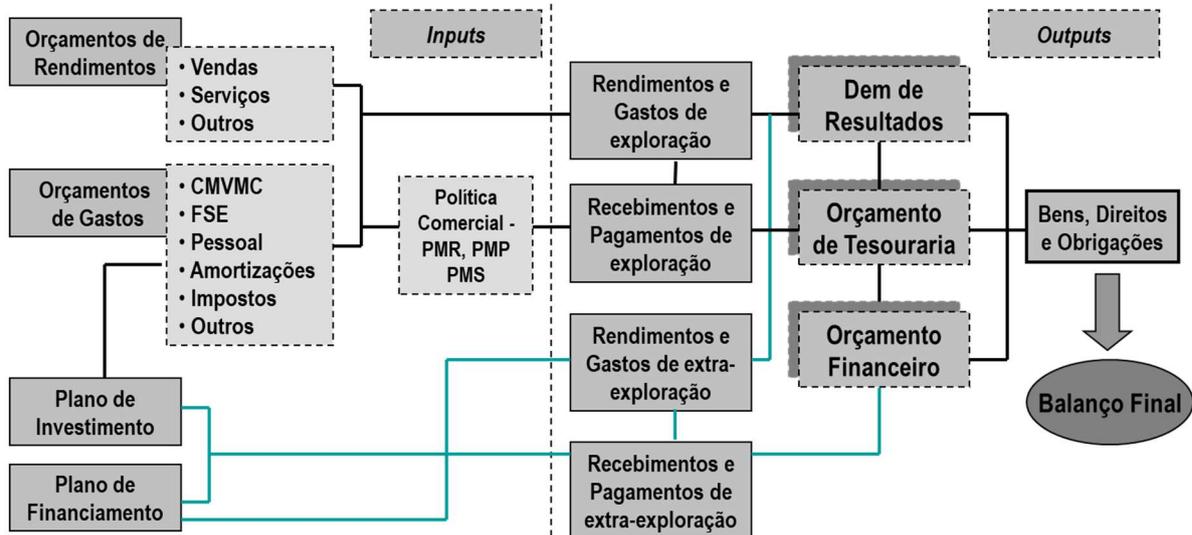
O orçamento anual de uma empresa é composto por vários mapas que evidenciam a evolução económica e financeira do negócio e dão origem às demonstrações financeiras previsionais (Demonstração de Resultados e Balanço), permitindo assim, aferir o potencial de criação de riqueza do plano de negócios elaborado.

Listagem de mapas que compõem o orçamento de uma empresa:

- Mapa de Investimentos;
- Mapa de Financiamentos;
- Orçamentos de Rendimentos e de Gastos:
  - Programa e Orçamento de Vendas e Prestações de Serviços;
  - Programa e Orçamento de Custos das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (necessidade de orçamento de compras);
  - Orçamento de Fornecimentos e Serviços Externos;
  - Orçamento de Gastos com Pessoal;
  - Mapa de Depreciações e Amortizações (decorre do mapa de investimentos).
  - Mapa de Investimento em Fundo de Maneio;
- Orçamento de Tesouraria;
- Orçamento Financeiro;
- Demonstração de Resultados Líquidos Previsional;
- Balanço Previsional.

Estes mapas, apresentam uma estreita relação entre si, que se apresenta na figura seguinte:

Figura 18 - Elaboração do Orçamento anual



O orçamento inicia-se com a definição dos investimentos necessários para colocar o negócio a funcionar e das fontes de financiamento para cobrir essas necessidades de financeiras.

Em seguida, tendo em consideração os investimentos a realizar as fontes de financiamento a contratar, realizam-se as previsões dos rendimentos e gastos associados ao normal funcionamento do negócio, que dão origem à Demonstração de Resultados.

Em simultâneo as empresas definem uma política comercial relativamente a prazos de recebimento e de pagamento, bem como, a prazos de rotação de inventários. Como tal, a par da Demonstração de Resultados Previsional, os recebimentos e os pagamentos dão origem ao Orçamento de Tesouraria que reflete os fluxos de caixa previsionais do negócio principal.

No que diz respeito aos fluxos de caixa extra negócio normal da empresa (como por exemplo, investimentos, reembolsos de capital e juros das fontes de financiamento a utilizar, o IRC a pagar, juros de aplicações, distribuições de resultados e meios financeiros disponíveis) dão origem ao Orçamento Financeiro.

Finalmente, tendo em consideração a informação decorrente dos mapas anteriores, por exemplo, investimentos realizados, inventários, saldos em dívida de clientes e a fornecedores e estado, meios financeiros existentes, resultados líquidos e restantes entradas de capitais próprios e saldos das fontes de financiamento contratadas, está-se em condições de elaborar o mapa final do orçamento, denominado de Balço, e que reflecte a posição patrimonial da empresa.

## 4.5 - AVALIAÇÃO DA CRIAÇÃO DE VALOR

A avaliação económica da decisão de investimento é realizada, tendo em consideração os fluxos de caixa futuros que se perspectiva que o negócio em análise possa vir a obter. Utilizam-se os fluxos de caixa em prejuízo dos resultados contabilísticos, em virtude destes últimos não representarem necessariamente meios financeiros. Nesse sentido, uma decisão de investimento baseada em resultados, sem ter em conta, por exemplo, os prazos médios de recebimento e de pagamento a praticar na actividade, poderá colocar em causa a sobrevivência da empresa, uma vez que não se consegue ter uma visão dos meios financeiros reais que estarão disponíveis para o normal desenvolvimento do negócio.

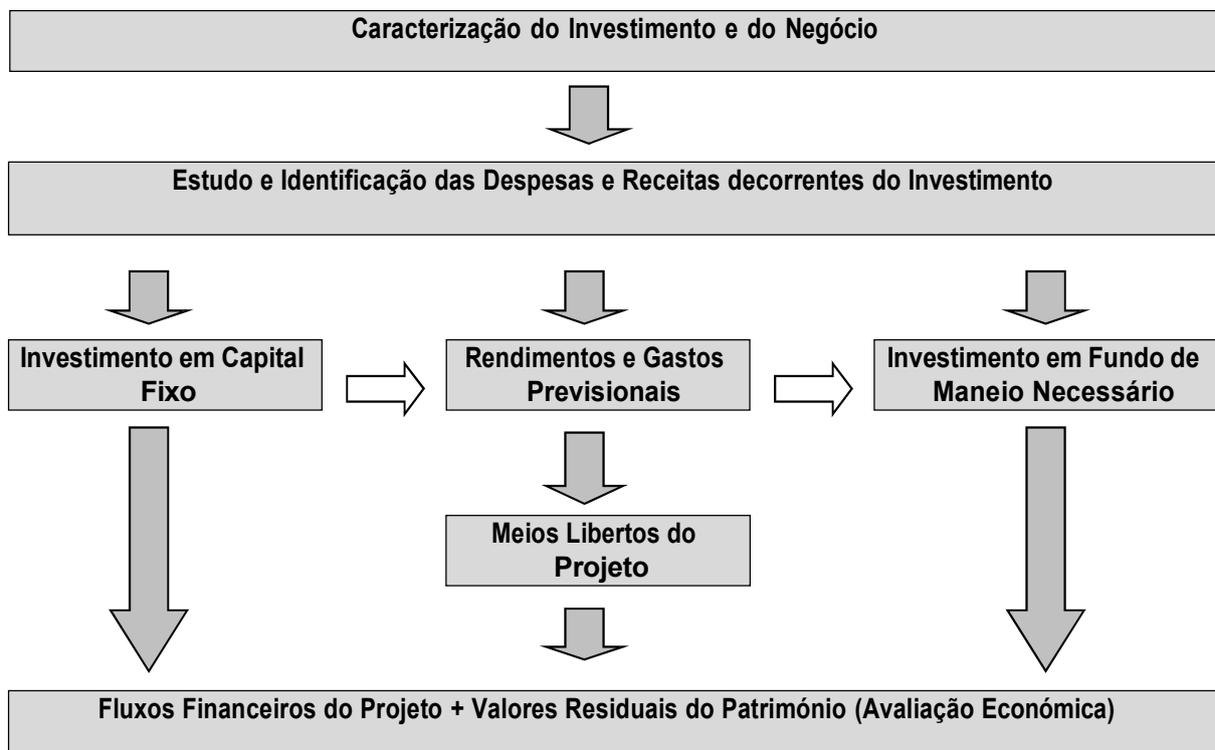
Assim, existem diversas variáveis importantes que deverão ser definidas e que decorrem do plano financeiro realizado:

- Rendimentos (preços de venda, mercados, quantidades a vender);
- Gastos (custos variáveis e fixos da actividade);
- Políticas comerciais (PMR, PMP, Rotação inventários);
- Investimentos necessários;
- Financiamentos e custo do capital.

Para se apurarem os fluxos de caixa, para além dos valores do investimento, deverão considerar-se os meios libertos do projecto e os investimentos em fundo de maneo.

Os primeiros, incluem os resultados que se esperam gerar na actividade normal a desenvolver, acrescidos dos custos não desembolsáveis que não exigem pagamentos à empresa, como são os casos das amortizações e depreciações, representativas do desgaste periódico dos investimentos a realizar; os segundos, estão relacionados com a política comercial a assumir, nomeadamente com os prazos de recebimento dos rendimentos gerados e com os prazos de pagamento dos diversos gastos da actividade. O esquema seguinte resume o processo base de apuramento dos fluxos de caixa tendo em vista a avaliação da decisão económica de investimento:

Figura 19 - Determinação dos fluxos de caixa do negócio



Como referido, a viabilidade económica é estudada com base em fluxos de caixa futuros que são determinados em função de previsões, que têm sempre um certo grau de incerteza. Mas, para além disso, coloca-se outro desafio na avaliação da decisão de investimento: o valor do capital é relativo ao longo do tempo, derivado da evolução das taxas de inflação e de juro.

O facto de, com o passar dos anos, os preços variarem e as taxas de juro adequarem-se para garantirem uma rendibilidade que torne atractiva a poupança face ao consumo, implica que o valor de um capital no futuro, teoricamente deva incluir o efeito da remuneração acumulada que gerou para os investidores até ao período onde se vence.

Deste modo, actualiza-se o valor dos fluxos de caixa futuros ao momento inicial do investimento, de modo a verificar-se se conseguem gerar a rendibilidade exigida e se, considerando os padrões monetários existentes, aquando do momento da avaliação do negócio, conseguem cobrir o investimento realizado.

A rendibilidade a exigir, normalmente designada por taxa de actualização é um factor muito importante na verificação da capacidade de criação de valor do projecto. Para além disso, a determinação das taxas de actualização deve ter em conta o risco associado ao investimento. Por exemplo, as taxas de actualização devem ser superiores à taxa de juro, no caso da empresa recorrer

a empréstimos, e às taxas de rendibilidade de alternativas de aplicação dos seus capitais. Assim, exprimem o custo de oportunidade do capital, ou seja, o rendimento que o investidor pretende, tendo em conta o risco do investimento.

Existem quatro métodos genéricos para definir a taxa de actualização:

- Ajustamento das taxas de juro das obrigações do tesouro de médio e longo prazo;

$$\text{Taxa de Actualização } (r) = [(1 + T1) * (1 + T2) * (1 + T3)] - 1$$

Legenda: T1 – Taxa de Remuneração sem risco como é o exemplo das obrigações do tesouro, que pretende compensar os investidores que são avessos aos riscos; T2 – Prémio Anual de Risco definido com base no risco e na incerteza associados ao investimento e representa a parte adicional relativamente um investimento seguro; T3 – Taxa Anual de Inflação (apenas é utilizada quando os *cash-flows* a atualizar estão a preços correntes).

- Prémio de risco sobre as taxas de financiamento negociadas, sendo este método muito utilizado pelos empresários para definir as rendibilidades a exigir ao negócio. Por exemplo, em Portugal de acordo com os especialistas financeiros (como é o caso do Professor e Consultor Americano Aswarth Damodoran) aplica-se um prémio de risco que oscila entre 4,5% e 5%;
- ROI médio do sector de actividade. Esta rendibilidade, representa a remuneração que os negócios de empresas semelhantes do mesmo sector estão a gerar para os investidores e, por isso, pode servir de referência para a taxa de actualização a considerar. Por exemplo, em Portugal pode ser obtida nos quadros sectoriais do Banco de Portugal;
- WACC - *weight average cost of capital*, que em português é designado por custo médio ponderado do capital. A sua forma de cálculo é a seguinte:

$$WACC = \left(\frac{CP}{A}\right) * Ke + \left(\frac{P}{A}\right) * Kd * (1 - t)$$

Legenda: CP - Capital Próprio; A - Activo Líquido; Ke - Custo do Capital Próprio; P - Passivo; Kd - Custo do Capital Alheio; t - Taxa efectiva de imposto sobre o rendimento.

O WACC é constituído pela soma dos custos dos capitais próprios e dos passivos, devidamente ponderados pelo seu peso no financiamento do activo líquido. Deste modo, pretende-se que os gestores tenham em atenção as fontes de financiamento mais baratas, tornando menor o custo do capital necessário para financiar a actividade. Assim, ao diminuírem o valor do WACC contribuem igualmente para a criação de valor, porque reduzem o custo do investimento e, em simultâneo, aumentam o valor dos excedentes financeiros criados.

Relativamente ao custo das fontes de financiamento alheias remuneradas, pode ser determinado através das taxas negociadas com as entidades financeiras.

Quanto ao custo do capital próprio, poderá ser calculado tendo em consideração a rentabilidade média dos capitais próprios do sector de actividade ou, simplesmente, através da adição de um prémio de risco ao custo de financiamento bancário da empresa.

Assim, anualmente retiramos aos fluxos de caixa gerados, a parte da remuneração correspondente a cada um dos investidores do projecto, servindo os valores remanescentes para cobrir o investimento inicial e para gerar autofinanciamento.

Esta lógica de actualização dos fluxos de caixa futuros com base numa taxa de remuneração que, contempla a rentabilidade exigida pelos investidores, permite-nos chegar ao primeiro e mais importante indicador de avaliação da viabilidade económica do negócio, o VAL – valor actual líquido.

O VAL de um projecto de investimento corresponde à soma de todos os fluxos de caixa previsionais actualizados ao momento inicial, comparando os excedentes de tesouraria decorrentes da actividade normal da empresa, com os desembolsos de investimentos realizados. O seu valor deverá ser sempre positivo, o que evidencia capacidade para cobrir o investimento inicial, para garantir a remuneração exigida pelos investidores e, ainda, para gerar excedentes que contribuem para uma maior autonomia financeira no desenvolvimento da actividade.

Em simultâneo, é também interessante determinar a remuneração máxima que o projecto pode conceder aos investidores, designando-se esse indicador como a taxa interna de rentabilidade – TIR. Se os investidores obtiverem anualmente esta rentabilidade, o valor remanescente dos fluxos de caixa gerados apenas consegue cobrir o investimento realizado, não havendo a criação de quaisquer outros excedentes para a actividade. Acima dessa remuneração, o projecto não consegue, em simultâneo, cobrir o investimento inicial e a rentabilidade exigida pelos diferentes investidores.

Finalmente, um outro indicador muito utilizado na avaliação da decisão económica do projecto diz



respeito ao *pay-back* que nos indica o número de períodos necessários para o negócio recuperar o investimento inicialmente realizado. Tal análise, torna-se especialmente importante em cenários de maior risco, procurando os investidores realizar projectos com *pay-backs* menores.

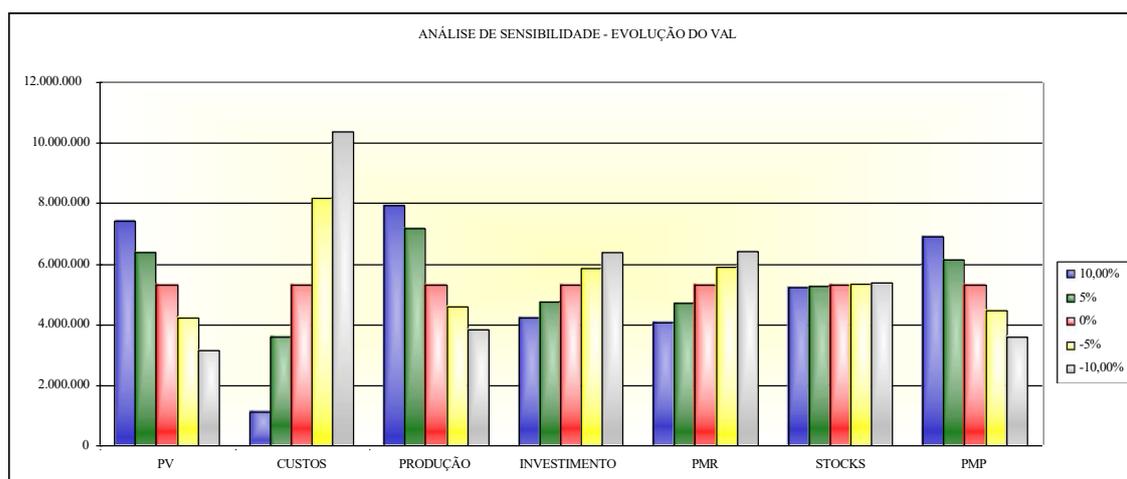
Estes três indicadores permitem aferir a capacidade dos negócios que se pretendem implementar, para cobrirem os riscos identificados e gerarem as rendibilidades exigidas pelos diferentes investidores dos projectos.

## 4.6 - ANÁLISE DO RISCO

As decisões de investimento baseiam-se em dados previsionais sobre situações que se verificarão no futuro. Relativamente a situações futuras ninguém pode ter a certeza que determinado acontecimento se verificará. Sendo os fluxos de caixa previsionais do projecto um acontecimento futuro, tanto podem assumir o valor previsto como outro qualquer. Face à ignorância sobre qual será efectivamente o resultado futuro dos fluxos de caixa, dever-se-á quantificar o risco e incerteza associado a eles. Assim, para dar maior robustez ao estudo de viabilidade económica e financeira, o empreendedor deverá realizar vários métodos de medição do risco e incerteza na avaliação dos negócios a criar. De entre eles, destacam-se a análise de sensibilidade, a criação de cenários, o método Monte Carlo e o ponto crítico do projecto.

A **análise de sensibilidade** consiste em verificar a reacção dos resultados dos indicadores de avaliação às alterações de variáveis determinantes para a criação de valor, como por exemplo: preços de venda, quantidades vendidas, quantidades produzidas, nível dos custos operacionais, nível de investimento, nível de stocks, prazos médios de recebimento e de pagamento e nível de financiamento. Para além disso, deverão ser realizadas várias simulações para cada variável obtendo--se assim, uma imagem concreta de quais as mais importantes para o sucesso do projecto e que, nesse sentido, deverão ser acompanhadas com maior rigor.

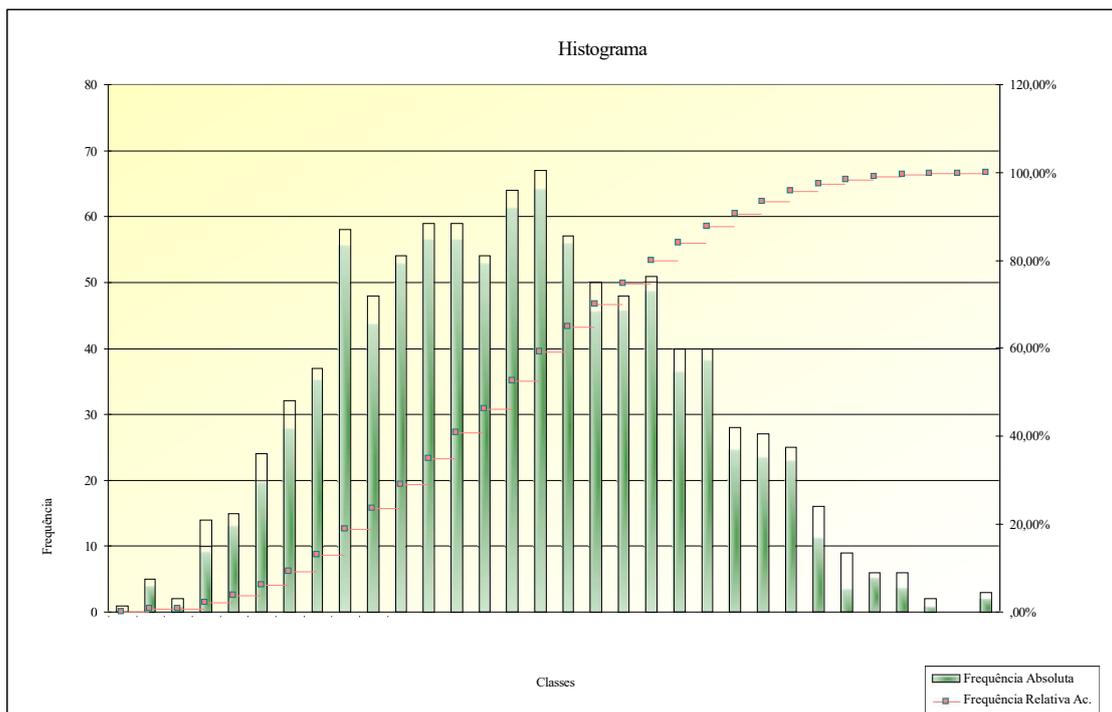
Figura 20 - Exemplo da análise de sensibilidade nos resultados do VAL



Relativamente à **criação de cenários**, tem como pressuposto fazer variar em simultâneo mais do que uma variável determinante para a criação de valor, originando normalmente um cenário optimista e outro pessimista, que comparamos com as estimativas iniciais, o que nos possibilita verificar a viabilidade do projecto em realidades diferentes.

No que diz respeito ao método **Monte Carlo**, permite também alterar em simultâneo diversas variáveis através da geração de números aleatórios, criando uma quantidade infinita de cenários que resultarão numa distribuição normal dos vários resultados do VAL. Assim, torna-se possível elaborar um histograma, constituído pelas classes correspondentes aos resultados obtidos do VAL e, nesse sentido verificar aquela onde existe maior frequência de resultados, obtendo uma imagem bem mais rigorosa sobre a viabilidade do projecto

Figura 21 - Exemplo de histograma de frequências do VAL



Para além disso, podem-se calcular todos os indicadores estatísticos necessários para estudar a amostra de simulações obtida, o que nos permite, mais uma vez, conhecer bastante melhor a viabilidade do projecto em análise, nomeadamente as suas medidas de tendência central e de dispersão.

Quanto ao **ponto crítico do projecto**, responde a uma das perguntas mais frequentes que os empreendedores colocam quando planeiam a realização de qualquer investimento: quanto têm que facturar para garantirem o retorno do capital disponibilizado para a criação do negócio. Este indicador evidencia-nos o valor de volume de negócios necessário para cobrir os gastos e necessidades financeiras decorrentes da actividade, bem como o custo do capital que financia o investimento inicial. Deste modo, fica-se a conhecer o nível de volume de actividade que irá ser exigido nos anos de vida útil do projecto, para que se consiga cobrir o investimento inicial e obter a rentabilidade pretendida com a aplicação dos capitais na criação do negócio.

Finalmente, para **validar a qualidade do plano de negócios e das previsões económicas e financeiras** realizadas, sempre que possível, esses documentos deverão ser analisados, tendo em consideração:

- Os dados agregados do sector de actividade (por exemplo, em Portugal usamos os quadros setoriais do Banco de Portugal);
- Os dados de concorrentes directos.

Esta análise deverá ser feita tanto para a evolução económica e financeira, como para a evolução das práticas de gestão.

## 5 - NOTA FINAL

Este documento teve como objectivo, abordar uma série de temas relevantes na elaboração de planos de negócios, fazendo um percurso que passou pelas diferentes etapas da estratégia empresarial, nomeadamente, a análise estratégica, a formulação estratégica e a implementação da estratégia.

Assim, pretende-se lançar as bases para a elaboração de um documento que é fundamental para a dinamização e controlo da atividade empresarial.

Contudo, embora um plano de negócios deva, genericamente, abordar os temas estudados ao longo deste trabalho, não deve ser encarado como um documento fechado, podendo assumir diferentes formatos consoante o público alvo a que se destina.

Nesse sentido, como complemento a este trabalho, são apresentados em documentos separados, 3 exemplos de planos de negócios elaborados por equipas do Instituto Politécnico de Setúbal em diferentes contextos, pretendendo-se assim dar uma visão prática da aplicação dos conceitos estudados em situações diversas.

O Caso 1, apresenta um plano de negócios de uma empresa no setor da produção das argamassas relacionado com uma das actividades económicas que se espera maior crescimento no continente africano, a construção civil e obras públicas.

O Caso 2, apresenta um plano de negócios de uma empresa madura e de grande sucesso no sector da metalização de peças, sendo um exemplo da forma como a informação pode ser trabalhada numa empresa existente e que pretende expandir a sua atividade.

O Caso 3, apresenta um plano de negócios de uma microempresa criada por uma mulher desempregada, sendo um exemplo da aplicação destes conceitos na criação de um negócio de reduzida dimensão.

## 6 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Freire, A., (2008), *Estratégia - Sucesso em Portugal*, 12ª Edição, Lisboa, Editorial Verbo.

Porter, M. (1992), *Estratégia Competitiva*, Editora Campus, 6ª Edição. Porter, M.

(1999), *Vantagem Competitiva*, Editora Campus, 4ª Edição. Grant, R., (2005),

*Contemporary Strategy Analysis*, New Jersey, Wiley.

Teixeira, N., Ribeiro, J., Santos, M. e Pardal, P. (2021), *O valor e a sustentabilidade financeira – Informação para gestão*, Edições Sílabo.

Teixeira, N., (2013), *A avaliação do risco e da criação de valor no contexto empresarial*, in *Empreendedorismo, Coesão Social e Dinâmicas Empresariais*, Caderno da Sociedade e Trabalho nº17, GEP/MSESS.

Teixeira, S., (2013), *Gestão da Organizações (3ª edição)*, Lisboa: Escolar Editora.

## **7 - ANEXO: ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS**

### **ORIENTAÇÕES GERAIS PARA O PREENCHIMENTO E AVALIAÇÃO DESTE DOCUMENTO:**

- Tenha em atenção que cada sector/área de negócio tem características próprias e que este documento está preparado de uma forma genérica, para conseguir abranger o maior número de áreas de negócio possíveis.
- Cada ponto deste documento contém uma breve explicação sobre o que é pretendido apresentar. A quantidade de texto e informação a constar em cada parte deve ser ajustada ao negócio que se está a apresentar e à sua complexidade. Poderão existir negócios mais simples, cuja informação seja suficientemente descrita em poucas frases e poderão existir negócios (especialmente com tecnologia associada) que necessitem de explicações mais aprofundadas e inclusive com informação técnica adicional.
- Da mesma forma, a dimensão expectável do negócio também irá condicionar a necessidade de apresentar planos mais ou menos detalhados (p.ex. plano de marketing, de comunicação, de distribuição ou de produção).
- Um plano de negócios não é um produto final – é um começo e um instrumento em constante construção e atualização. A determinada altura de uma empresa, pode ser necessário repensar o modelo de negócios existente e refazer o plano de negócio, incluindo outras áreas de expansão da empresa.



## 1 - IDENTIFICAÇÃO DO PROJECTO

Título do projecto:	
Sector de negócio:	
Nome do responsável pelo projecto:	
Nome dos restantes promotores:	

### Sumário Executivo

Esta parte deve ser preparada apenas após preenchimento de todo o plano de negócios.

Descrever de forma resumida em que consiste a ideia de negócio e o respetivo sector; qual é a inovação ou tecnologia; qual é o público-alvo; quais são os principais aspectos da estratégia de marketing e outras áreas importantes para o negócio; quais os impactos sócio-económicos na região de implementação; quais os principais recursos necessários; quais as principais estimativas financeiras; qual o tempo expectável para a implementação.

A leitura do sumário executivo deverá providenciar toda a informação chave da ideia de negócio/empresa, em cerca de 1 página, de forma sucinta, clara e objectiva.



## **2 - IDEIA DE NEGÓCIO | produto / serviço OU APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**

### **2.1 - Descrição**

Descrever, sucintamente, em que consiste a ideia de negócio ou, caso a empresa já exista, em que consiste o negócio actual e de que forma a actividade vai ser desenvolvida para o crescimento futuro.

### **2.2 - Segmento-alvo ou principais tipos de clientes**

Descrever quais serão os principais públicos-alvo e as suas características gerais.

### 3 - ANÁLISE ESTRATÉGICA

#### 3.1 - Breve caracterização do sector / indústria

- Identificar o domínio em que se pretende actuar (ex. agroindústria e pescas; indústria; hotelaria e turismo; etc) e a área específica (ex. hortofrutícolas, café, banana, restauração, etc);
- Identificar a ligação às prioridades e objetivos do PRODESI;
- Identificar as ligações a clusters já existentes na região e à robustez da respetiva fileira produtiva;
- Identificar os circuitos de escoamento dos produtos que já estão implementados ou a necessidade de criar ou melhorar os existentes;
- Identificar o nível de concorrência local ou regional e a forma como poderá afectar o desenvolvimento do negócio;
- Identificar diferentes públicos-alvo, em especial públicos que possam não estar a ser completamente satisfeitos pelos produtos e serviços já existentes, incluindo segmentos internacionais.

De preferência complemente esta informação com gráficos ou quadros, para uma melhor avaliação.

Exemplos de quadros e gráficos possíveis:

<b>Principais países importadores de frutas de Angola- valores em USD</b>				
<b>País</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>Portugal</b>	292 000	8 000	n.d.	n.d.
<b>Espanha</b>	27 000	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Canadá</b>	2 000	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Países Baixos</b>	2 000	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Itália</b>	1 000	n.d.	n.d.	n.d.
<b>África do Sul</b>	n.d.	n.d.	n.d.	11 000
<b>Namíbia</b>	n.d.	18 000	11 000	2 000

n.d. (não disponível)

### **3.2 - Condições externas**

Deve ser analisado o meio envolvente, tendo em conta os cenários existentes em termos dos fatores político-legais, económicos, socioculturais, tecnológicos e ambientais que poderão ter influência no desenvolvimento dos negócios da empresa. Devem ser evidenciados os contextos atuais, bem como as tendências verificadas.

Desta análise devem resultar:

- Principais oportunidades para o negócio
- Principais ameaças para o negócio

### **3.3 - Análise do sector / industria**

Identificar principais características que podem condicionar a rentabilidade – dimensão do mercado, concorrência, clientes, fornecedores, comunidade – associações empresariais, sindicatos, centros de formação, atratividade do setor, etc – poder negocial de fornecedores e de clientes, ameaça de entrada de novos concorrentes ou de produtos substitutos e rivalidade concorrencial entre empresas.

### **3.4 - Análise do empreendedor, da equipa de promotores ou da empresa**

Identificar as principais características dos recursos actuais que poderão ser utilizados ao serviço do negócio a implementar, tais como:

- Recursos humanos: qual a qualificação e experiência do empreendedor e da equipa e como podem esses conhecimentos ser importantes para o desenvolvimento do negócio;
- Recursos financeiros: qual o capital próprio disponível e quais as fontes de financiamento externas que estão disponíveis para ser utilizadas para os investimentos;

- Recursos materiais: identifique em detalhe terrenos, edifícios, fábricas, equipamentos, ferramentas, etc e de que forma são suficientes e importantes para o negócio;
- Recursos organizacionais: marcas, reputação, patentes, direitos de autor, parcerias, acordos de cooperação, etc e de que forma podem ser utilizados e potenciar o negócio.

### 3.5 - Adequação estratégica

- Identificar os factores críticos de sucesso do sector de actividade;
- Identificar as competências centrais da empresa;
- Identificar o alinhamento entre os factores críticos de sucesso e as competências centrais.

### 3.6 - Análise SWOT

- Identificar as oportunidades e ameaças;
- Identificar os pontos fortes e fracos da empresa;
- Identificar sugestões de iniciativas para o desenvolvimento da estratégia.

Sugestão de apresentação de uma tabela com análise SWOT:

	<b>Pontos fortes do projeto</b> <i>(identificar aqui os pontos fortes)</i>	<b>Pontos fracos do projeto</b> <i>(identificar aqui os pontos fracos)</i>
<b>Oportunidades</b> <i>(identificar aqui as oportunidades)</i>	<i>Estratégias para potenciar os pontos fortes aproveitando as oportunidades</i>	<i>Estratégias para colmatar os pontos fracos aproveitando as oportunidades</i>
<b>Ameaças</b> <i>(identificar aqui as ameaças)</i>	<i>Estratégias que permitam combater as ameaças</i>	<i>Estratégias que minimizem o impacto das ameaças perante os pontos fracos</i>



## **4 - FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA**

### **4.1 - Missão e objectivos organizacionais**

Descrever o propósito do negócio e os objetivos organizacionais que irão ser a referência da dinamização da atividade. Os objetivos devem ser quantificados e enquadrados no tempo.

### **4.2 - Estratégia de produtos - mercados**

- Identificar os segmentos de mercado potenciais;
- Identificar as gamas de produtos e mercados a entrar e a estratégia de desenvolvimento do negócio.

### **4.3 - Estratégia de criação de vantagens competitivas**

Identificar o posicionamento estratégico face à concorrência, em termos de vantagens competitivas a desenvolver – preços / eficiência de custos, capacidade de adequação ao mercado, nível de inovação e nível de qualidade.



## **5 - IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA**

### **5.1 - Modelo de negócio**

Identificar claramente a proposta de valor do negócio, bem como, as atividades, recursos e parceiros chave para o sucesso do negócio, e os canais de comercialização, comunicação e formas de desenvolvimento das relações com os segmentos de mercado alvo.

### **5.2 - Definição da estrutura organizacional**

Identificação do organograma da empresa bem como do número de colaboradores necessários a contratar, perfil, qualificações, competências necessárias, regime de contratação, etc.

### **5.3 - Definição das ações a desenvolver e dos recursos associados**

Descrever as ações a desenvolver e os recursos necessários – humanos, materiais, financeiros e organizacionais - para a sua dinamização por área de gestão – compras e aprovisionamento, produção, distribuição, assistência ao cliente, sistemas de informação, marketing, qualidade,... - essenciais para o desenvolvimento da estratégia e modelo de negócio definidos). Para cada uma das áreas da empresa identificadas como cruciais para o negócio, devem ser identificadas no plano de negócios as informações gerais e desenvolvidos posteriormente planos pormenorizados para cada uma.



Exemplo de áreas a detalhar:

### **5.3.1 Marketing**

5.3.1.1. Posicionamento

5.3.1.2. Produto/serviço

5.3.1.2.1. Protecção da propriedade intelectual

5.3.1.3. Preço

5.3.1.4. Canais de distribuição

5.3.1.5. Comunicação

### **5.3.2. Operações**

5.3.2.1. Processos, capacidade e tecnologia

5.3.2.2. Localização das instalações

5.3.2.3. Investigação, desenvolvimento e inovação

### **5.3.3. Produção**

5.3.3.1. Instalações

5.3.3.2. Recursos humanos ou contratação externa

### **5.3.4. Distribuição**

### **5.3.5. Contingência (mitigação de riscos)**



## **6 - VIABILIDADE DO NEGÓCIO**

### **6.1 - Avaliação de viabilidade do negócio**

Apresentar os resultados económicos e financeiros esperados – temas a desenvolver no percurso de finanças empresariais:

- Previsões de proveitos (preços de venda, mercados e quantidades vendidas);
- Previsões de custos (identificação de custos fixos e variáveis);
- Políticas comerciais a desenvolver (prazos de recebimento, de pagamento e de nível de stocks);
- Plano de investimentos;
- Plano de fontes de financiamento;
- Demonstrações financeiras previsionais;
- Avaliação do potencial de criação de riqueza;
- Análise do risco do negócio.



## **7 - CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DO NEGÓCIO, DA NOVA ATIVIDADE OU DA REFORMULAÇÃO DO NEGÓCIO**