



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS

APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO



Financiado
pela União Europeia



inapem



IAPMEI

Parcerias para o Crescimento



IPS
Instituto
Politécnico de Setúbal

CURSO: PLANO DE NEGÓCIOS



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS

APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO



Financiado
pela União Europeia



inapem



IAPMEI
Parcerias para o Crescimento



IPS
Instituto
Politécnico de Setúbal

SESSÃO 1

Introdução

Caracterização do sector



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

PLANO GERAL DE SESSÃO



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

- ☐ Introdução e organização do curso;
- ☐ Interligação com temáticas anteriores;
- ☐ Organização dos grupos de trabalho;
- ☐ Definição de plano de negócios, objectivos e modelo proposto;
- ☐ Caracterização do sector de actividade.

INTRODUÇÃO E ORGANIZAÇÃO DO CURSO



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Sessões

- 6 sessões de 3 horas cada.
- Cerca de 1 hora e 15 minutos de parte teórica
- Cerca de 1 hora e 30 minutos para trabalho.

Metodologia

- Organização da turma em grupos de trabalho (exercícios)

Materiais

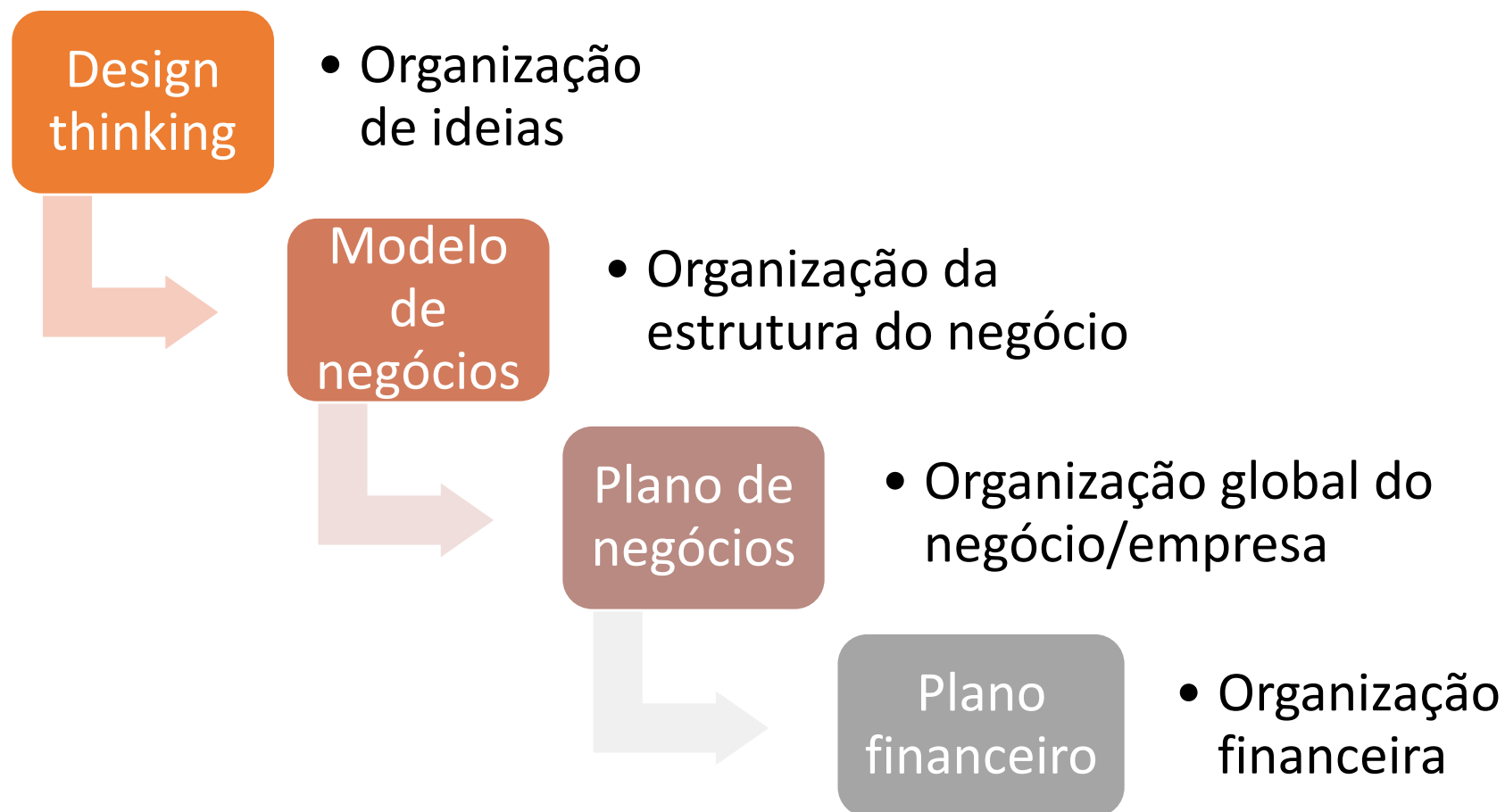
- Manual, slides e documento de plano de negócios
- Documentos auxiliares (exercícios)
- Casos elaborados

INTERLIGAÇÃO COM TEMÁTICAS DOS CURSOS



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO



ORGANIZAÇÃO DOS GRUPOS DE TRABALHO



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

N Grupos | N ideias
de negócio (modelos
de negócio)



N Planos de
Negócio

PLANO DE NEGÓCIOS:

O modelo utilizado no curso



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

RELATÓRIO ELABORADO PELA EQUIPA IFS | IAPMEI

PROJETO ENVOLVER



Produto 1

Reforçar a capacidade do INAPEM para incentivar e alargar o acesso das MPME aos serviços bancários e financeiros

Atividade 5

Capacitação dos quadros do INAPEM e de outras entidades do ecossistema empreendedor

PERCURSO 1 – NEGÓCIOS E EMPREENDEDORISMO

C4- Planos de negócios (Modelo de Plano de negócios)

Autores: Sandra Pinto e Nuno Teixeira

2021



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

Anexo		
Produto 1	Atividade 5	Cronograma
INAPEM	Capacitação dos quadros do INAPEM e de outras entidades do ecossistema empreendedor	Julho e Setembro de 2021

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.

2

3

8

PLANO DE NEGÓCIOS:

Porquê elaborar um plano de negócios?



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS

APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

- Reflexão sobre o negócio e a melhor maneira de implementá-lo
- Obtenção de financiamentos para os investimentos necessários
- Constituição de alianças estratégicas
- Realização de contratos com clientes estratégicos
- Garantir uma equipa de gestão com o perfil desejado
- Divulgar a missão, os objectivos organizacionais e as acções a realizar, por toda a organização

PLANO DE NEGÓCIOS:

Como elaborar um bom plano de negócios?



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS

APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

- Não apresentar mais do que 70 páginas (com os orçamentos já incluídos). O tamanho deve ser ajustado à complexidade do negócio e ao objectivo do mesmo
- Escrita clara e objectiva
- Sempre que possível, deverão ser utilizadas figuras, tabelas e gráficos que ajudem a fortalecer a mensagem a transmitir
- 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

PLANO DE NEGÓCIOS:

Como desenvolver e o que avaliar



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Análise Estratégica:

- A ideia de negócio (a oportunidade, produto e clientes)
- Análise de contextos e do sector de actividade
- Fatores críticos de sucesso
- Análise dos recursos e definição das competências centrais
- Análise SWOT

PLANO DE NEGÓCIOS:

Como desenvolver e o que avaliar



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Formulação Estratégica:

- A missão
- Os objetivos organizacionais
- As estratégias empresariais (onde atuar e como atuar)

PLANO DE NEGÓCIOS:

Como desenvolver e o que avaliar



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Implementação da Estratégia:

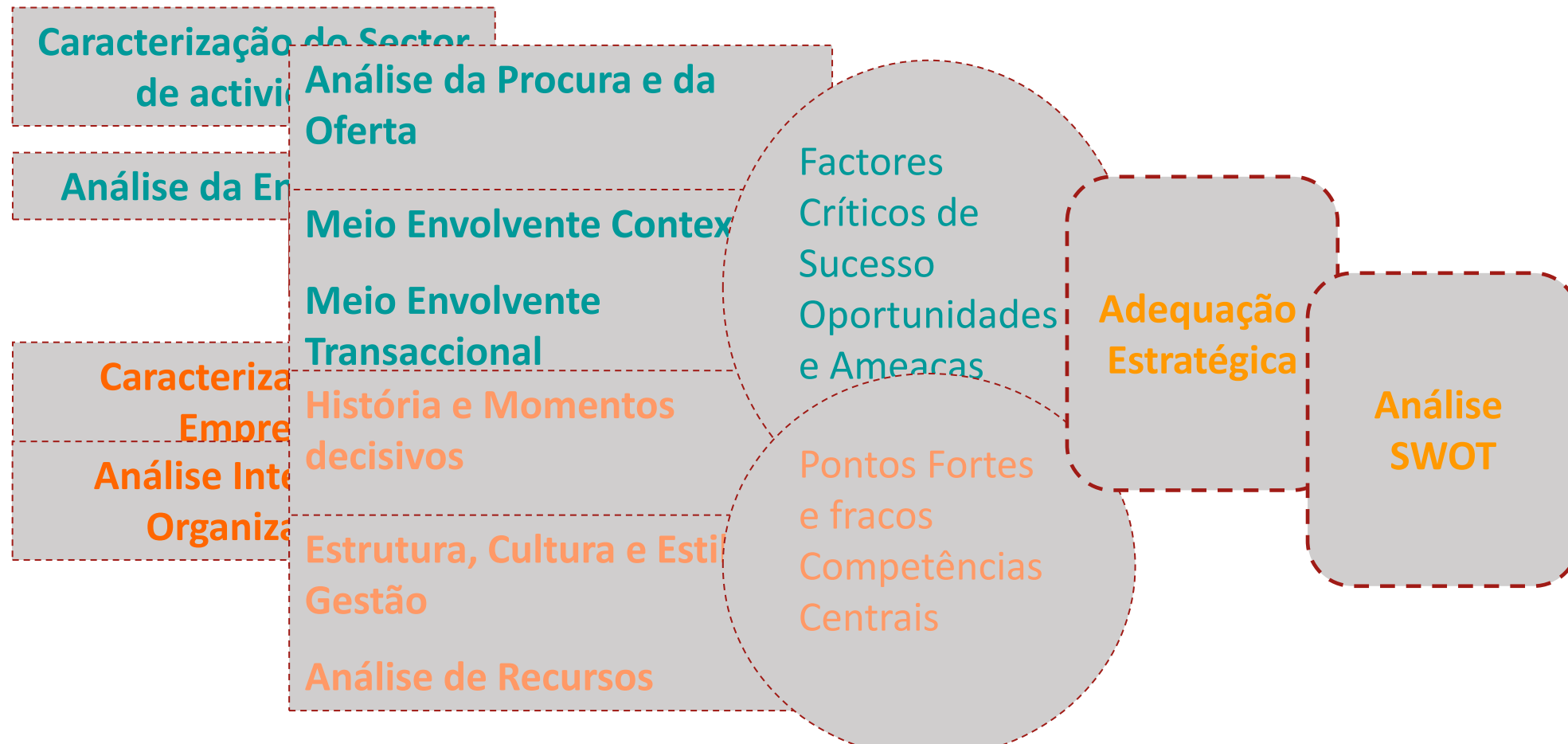
- Alinhamento estratégico
- Estrutura organizacional
- Áreas prioritárias, planos de acção e recursos necessários
- Alinhamento com o plano financeiro
- Identificação de riscos, mitigação e monitorização

ANÁLISE ESTRATÉGICA GERAL (ETAPAS)



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO



IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES:

O início



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

A possibilidade de criação de um negócio, deve ter início na análise externa do meio envolvente e na análise interna da própria empresa, gerando um diagnóstico competitivo abrangente

Só assim irá ser possível identificar, de forma sistemática, as diversas oportunidades de introdução:

- De novos produtos ou serviços no mercado → **dinamização comercial da actividade e criação de valor aos clientes**
- De novos processos de trabalho e de gestão → **optimização da eficiência de processos e dos custos de exploração**

CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR DE ACTIVIDADE



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO



UM SECTOR (INDÚSTRIA)
É UM GRUPO DE
EMPRESAS QUE
PRODUZEM UM
PRODUTO/SERVIÇO
IDÊNTICO

DEFINAM O
VOSSO SECTOR

CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR DE ACTIVIDADE:

Análises dinâmicas



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Análise dinâmica do sector a nível local/regional/nacional/internacional:

■ **Análise da procura:**

- Evolução do crescimento do sector
- Dimensão e taxas de crescimento dos diferentes segmentos (produtos - mercados)
- Factores condicionantes das necessidades dos clientes

Análise dinâmica do sector a nível local/regional/nacional/internacional:

■ **Análise da oferta**

- Evolução da caracterização dos *players* regionais/nacionais (dimensão, taxas de crescimento, condicionantes,...)
- Grupos estratégicos
- Desafios que se colocam aos competidores

CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR DE ACTIVIDADE:

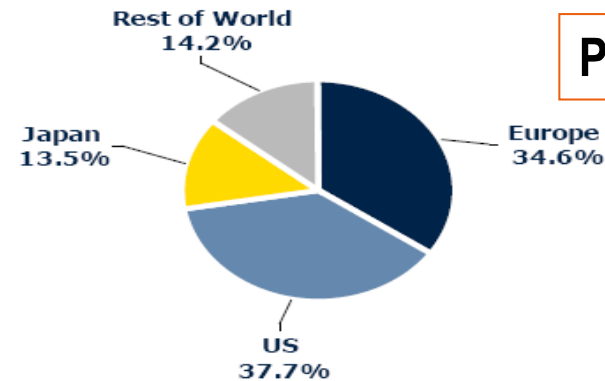
Análises dinâmicas



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

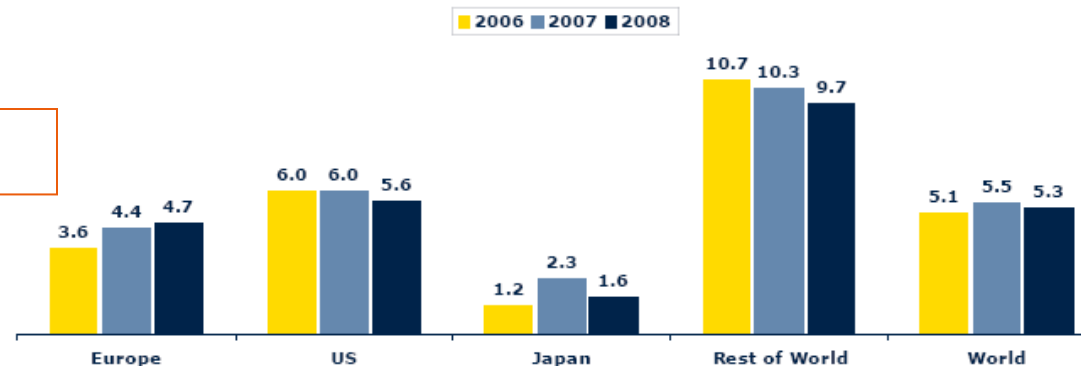
Exemplo de interligação na análise mundial:

Sector das
Tecnologias de
Informação



Peso da procura de cada região

Taxas de crescimento por região

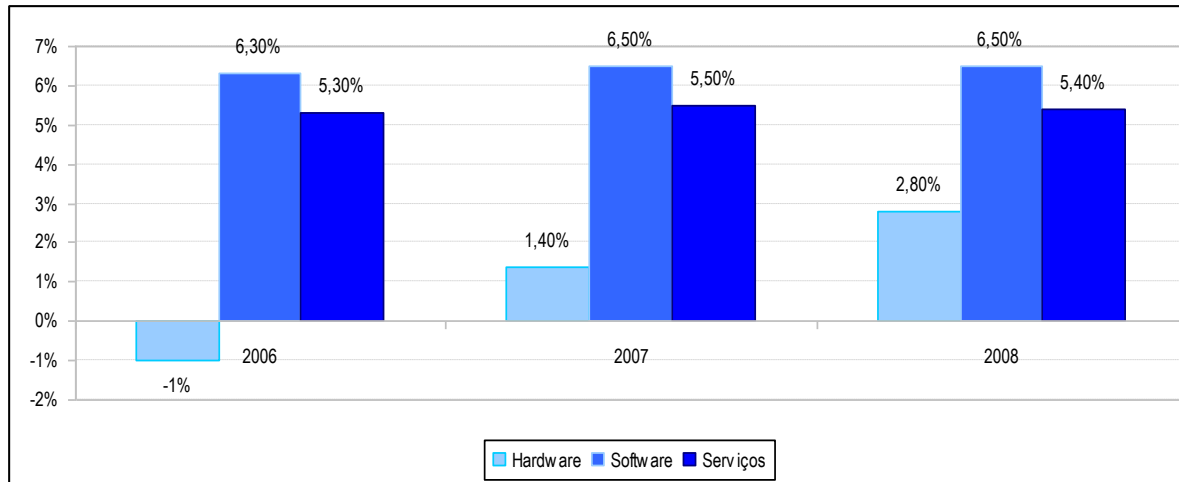


CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR DE ACTIVIDADE:

Análises dinâmicas

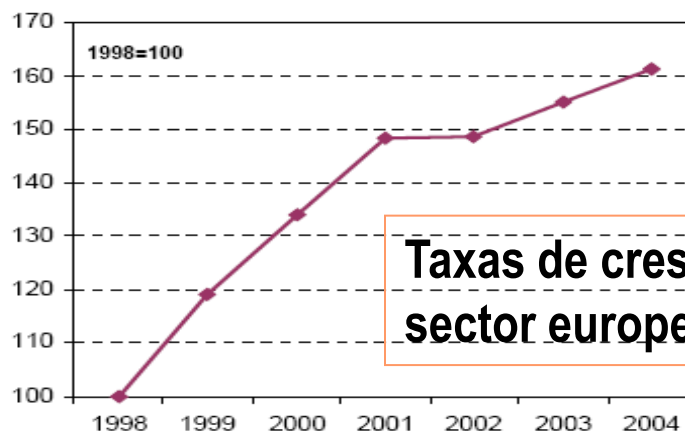


ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

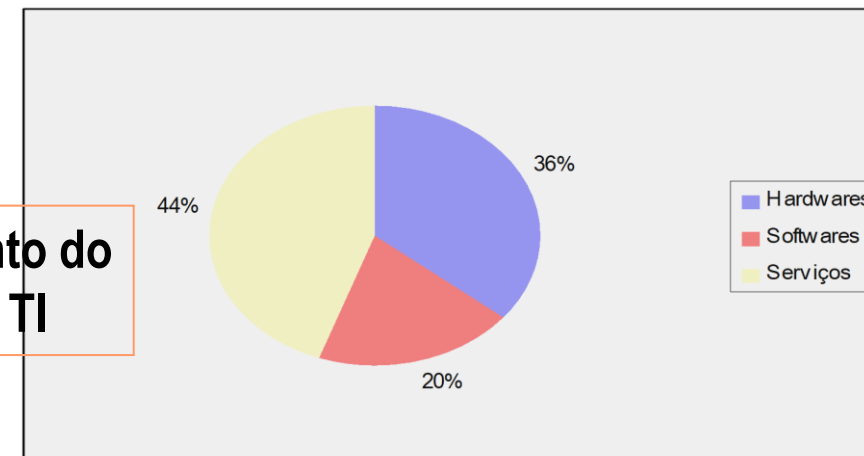


Taxas de crescimento dos segmentos na Europa

Peso de cada segmento na Europa



Taxas de crescimento do sector europeu das TI



CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR DE ACTIVIDADE:

Análises dinâmicas

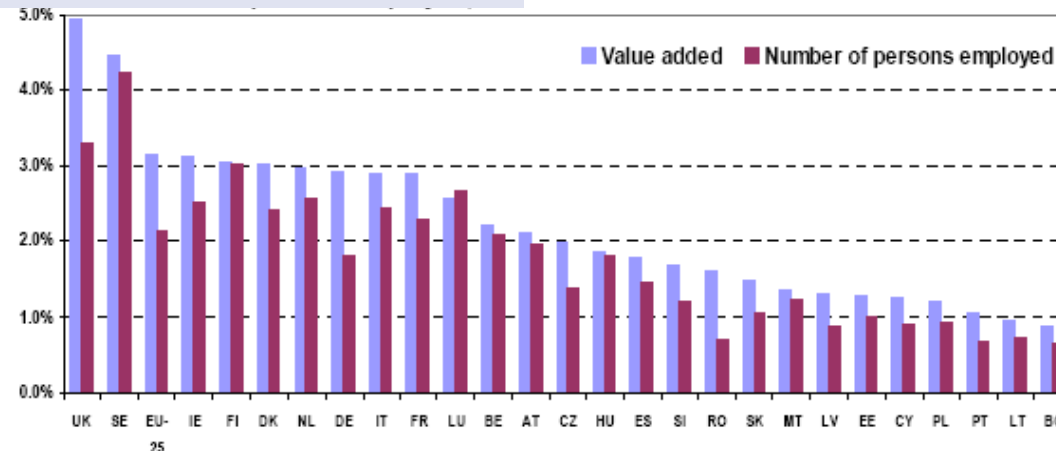


ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

	Software and IT services revenue (EUR million)	Corporate revenue (EUR million)	Number of employees (units)
IBM	49 278	77 400	329 000
Microsoft	27 304	29 608	57 086
EDS	16 614	16 614	117 000
Computer Sciences	12 208	12 208	76 000
Accenture	12 148	12 148	100 000
Hewlett-Packard	11 075	64 227	151 000
Oracle	8 163	8 163	41 658
Hitachi	7 629	67 812	347 424
SAP	7 486	7 486	32 000
Capgemini	6 897	6 897	59 324

Maiores empresas mundiais

Peso do sector português de Tecnologias de Informação

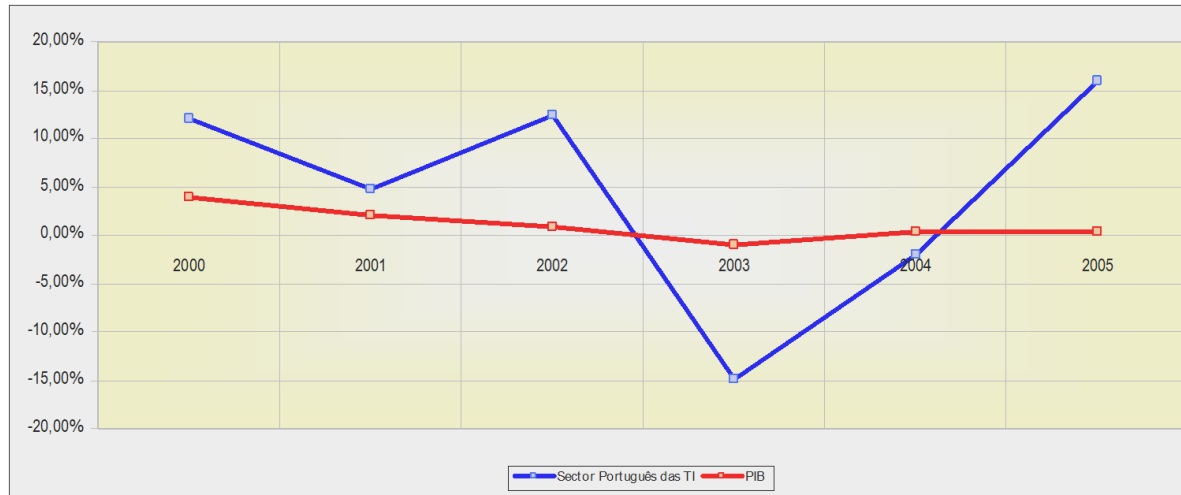


CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR DE ACTIVIDADE:

Análises dinâmicas



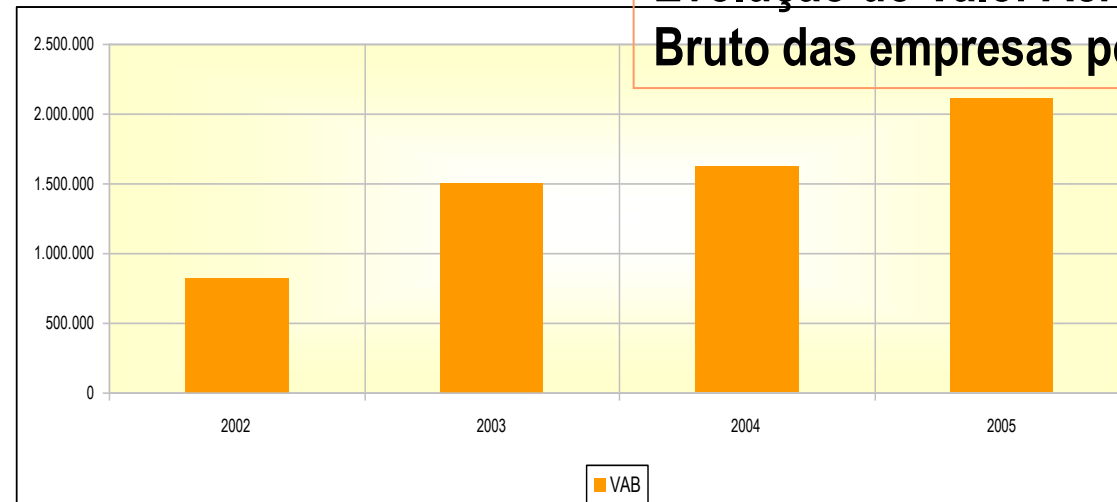
ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO



Crescimento do sector português de Tecnologias de Informação

Portugal	Europa
Hardware – 55,1%	Hardware – 35,8%
Software – 13,9%	Software – 19,7%
Serviços – 31%	Serviços – 44,5%

Comparação do peso dos segmentos



Evolução do Valor Acrescentado Bruto das empresas portuguesas

CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR DE ACTIVIDADE:

Conclusões estratégicas



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Conclusões:

- Havia oportunidades de internacionalização para países em grande crescimento como PALOP (Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa) ou países BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China, África do Sul)
- O sector português ainda tinha uma grande margem de progressão, nomeadamente os segmentos de software e de serviços
- As empresas portuguesas estavam a adaptar a sua oferta no sentido de acrescentarem cada vez mais valor aos seus clientes em prol da simples venda de produtos de terceiros
- O domínio de competências fortes nas áreas da qualidade e da inovação, são fundamentais para a criação de vantagens competitivas sustentáveis

EXERCÍCIO 1:

Tempo estimado preparação: 1 hora

Entrega: até ao final da tarde (formação da manhã)

até ao final da manhã do dia seguinte (formação da tarde)



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS

APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

- ☐ Utilizando o modelo de negócios desenvolvido no curso anterior (modelo de negócios), preencher no plano de negócios os pontos 2.1 e 2.2
- ☐ Definir o sector de actividade
- ☐ Definir os principais dados a pesquisar e onde pesquisar, para caracterizar o sector;
- ☐ Preencher ponto 3.1 no plano de negócios.



SESSÃO 2

Análise Estratégica



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

PLANO GERAL DE SESSÃO



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

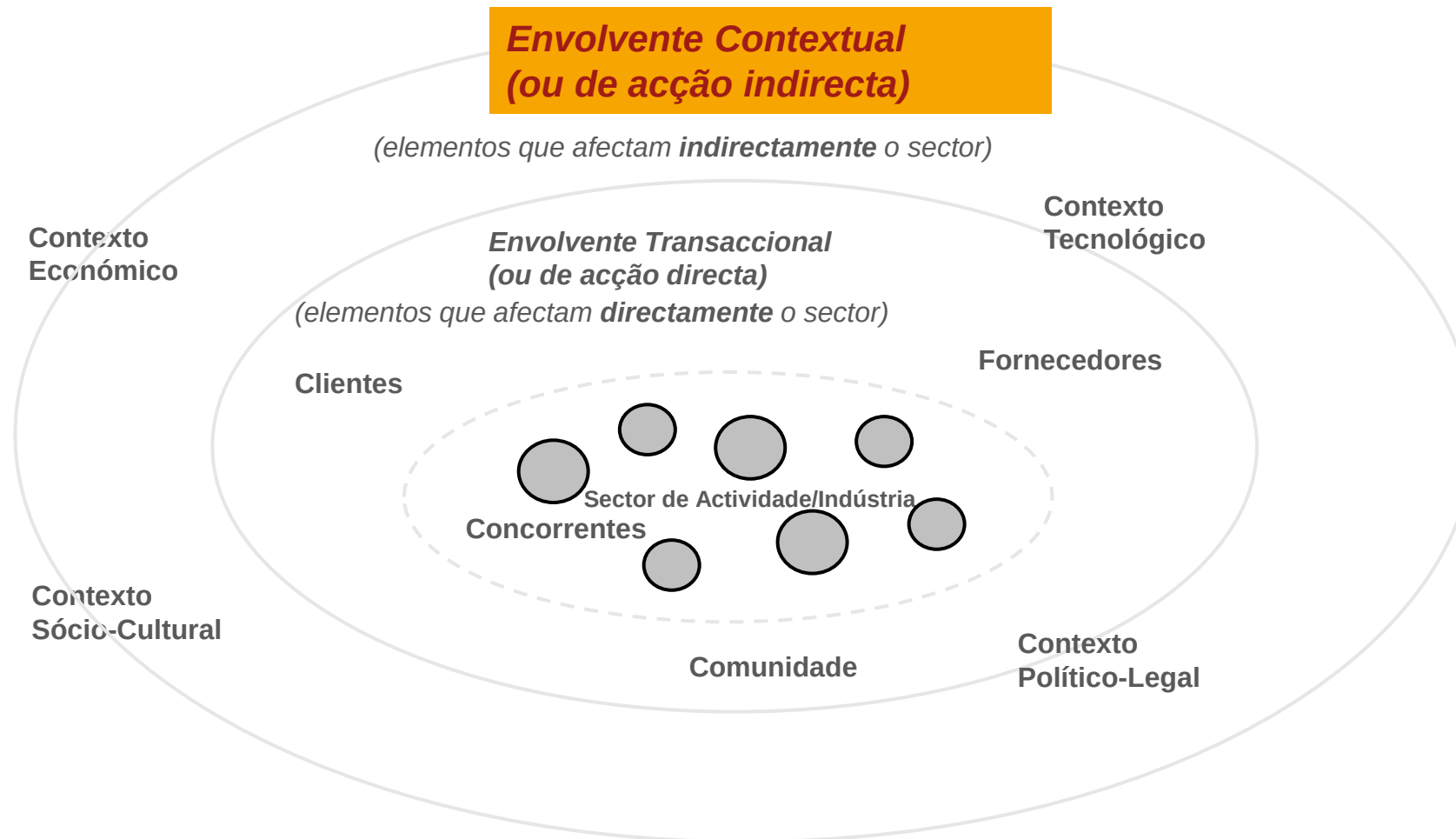
- ☐ Análise envolvente;
- ☐ Atractividade do sector.

ANÁLISE ENVOLVENTE:

As organizações interagem com a sociedade



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO



ANÁLISE ENVOLVENTE:

Meio envolvente contextual



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Contexto	Áreas de análise
▪ Económico: analisa a criação de riqueza na sociedade	▪ PIB ▪ Taxa de inflação, Taxa de juro e Taxa de câmbio ▪ Taxa de desemprego ▪ Balança comercial ▪ Custos energéticos ▪ Nível de poupança ▪ Fontes de financiamento (incentivos, mercados de capitais, ...)
▪ Sócio – cultural: analisa valores, costumes e tradições da sociedade	▪ Estilos de vida e Valores sociais ▪ Evolução demográfica (taxa de natalidade, estrutura etária,) ▪ Taxa de analfabetismo ▪ Distribuição geográfica ▪ Nível educacional ▪ Composição étnica e vagas de imigração

ANÁLISE ENVOLVENTE:

Meio envolvente contextual



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

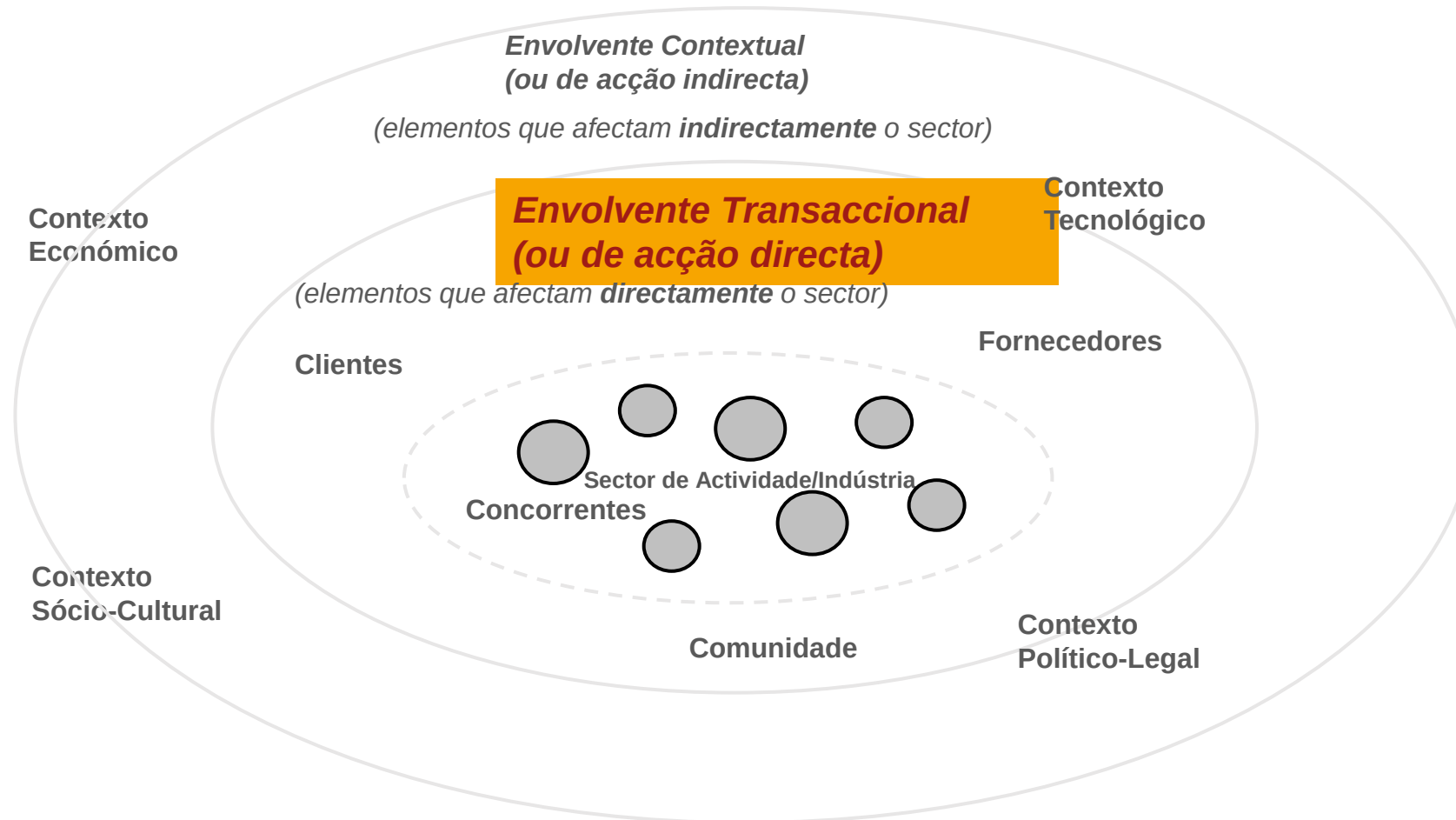
Contexto	Áreas de análise
▪ Político - legal: analisa o poder político e o enquadramento legal que regula a sociedade	▪ Estabilidade política ▪ Política económica ▪ Enquadramento fiscal ▪ Legislação laboral e específica do exercício da actividade ▪ Importância do lobbying ▪ Regras de concorrência ▪ Enquadramento legal de benefícios fiscais ▪ Incentivos comunitários e governamentais
▪ Tecnológico: analisa o progresso técnico da sociedade	▪ Inovações tecnológicas ▪ Inovações de processos ▪ Protecção de patentes ▪ Normas de qualidade e de higiene e segurança no trabalho ▪ Exigências de certificações

ANÁLISE ENVOLVENTE:

As organizações interagem com a sociedade



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO



ANÁLISE ENVOLVENTE:

Meio envolvente transaccional



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Intervenientes	Áreas de análise
▪ Clientes: incluem-se os consumidores actuais e potenciais da oferta da empresa	▪ Identificação clara dos vários segmentos de mercado (por tipologia de necessidade, por região, por produto, etc... ▪ Identificação dos tipos de necessidades de cada cliente ▪ Identificação dos factores valorizados no acto da compra (por exemplo, preço, qualidade, diversidade, etc)
▪ Concorrentes: incluem-se os competidores actuais e potenciais bem como, produtos substitutos	▪ Comparação da estratégia comercial (preços, produtos, parcerias, comunicação e canais de comercialização) ▪ Identificação das principais capacidades técnicas e dos mercados onde competem ▪ Comparação do desempenho económico e financeiro (vendas, custos operacionais, rendibilidades, capacidade financeira e fontes de financiamento utilizadas) ▪ Identificação das estratégias tendencialmente a adoptar

ANÁLISE ENVOLVENTE:

Meio envolvente transaccional



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

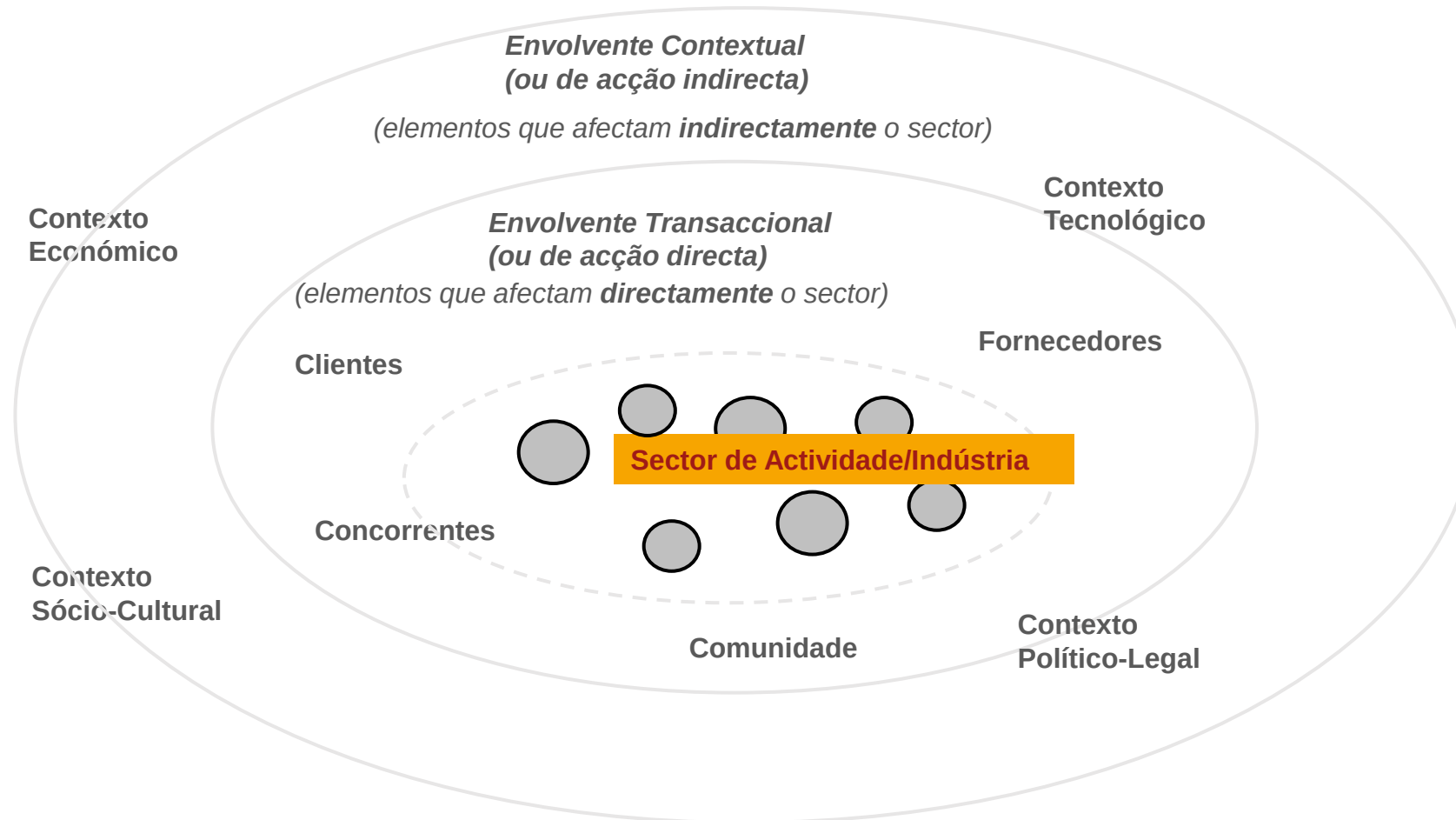
Intervenientes	Áreas de análise
▪ Fornecedores: incluem-se os agentes económicos que prestam serviços ou vendem produtos à indústria	▪ Identificação clara dos fornecedores de matérias-primas e subsidiárias, de serviços operacionais, financeiros e de informação, de bens de investimento, de mão-de-obra, etc ▪ deve ser analisada a qualidade dos fornecimentos, tanto ao nível das características da oferta, como dos prazos de resposta e da capacidade de assistência
▪ Comunidade: incluem-se as organizações que directa ou indirectamente estão relacionadas com a indústria	▪ Identificação das tendências específicas da localidade e país onde a empresa se irá situar ▪ Identificação das associações empresariais relacionadas com o sector ▪ Identificação dos sindicatos relacionados com o sector

ANÁLISE ENVOLVENTE:

As organizações interagem com a sociedade



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO



CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR DE ACTIVIDADE:

O modelo das 5 forças de Porter



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

De acordo com Porter, cada empresa enfrenta quatro forças (ameaça de concorrentes, ameaça de novos produtos, poder de negociação dos fornecedores e poder de negociação dos consumidores), levando a uma quinta força: a rivalidade entre concorrentes.

Este modelo é um modelo de análise competitiva, que permite analisar a competição entre as empresas, num determinado sector.

5 FORÇAS DE PORTER



CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR DE ACTIVIDADE: O modelo das 5 forças de Porter



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

QUANTO MAIS FORTE CADA UMA DESTAS FORÇAS



**MENOS ATRATIVO SERÁ O SECTOR
(AS EMPRESAS ESTARÃO MAIS LIMITADAS
PARA CONSEGUIR
GRANDES RESULTADOS)**

FORÇAS DE PORTER:

O poder de negociação dos clientes



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

- Quanto maior for o nível de competição do mercado (mais empresas a competir pelos mesmos clientes), maior será o controle dos clientes sobre o processo de venda (podem discutir o preço e facilmente mudar de fornecedor). Isto enfraquece a empresa e a sua rentabilidade.
- Naturalmente, se os clientes estiverem perante uma situação de escassez de oferta, na qual são poucas empresas que oferecem a solução de que necessitam, o controlo volta para as empresas.

FORÇAS DE PORTER:

O poder de negociação dos fornecedores



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS

APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

- Se o número de fornecedores disponíveis for baixo, o controlo da empresa será menor, já que os fornecedores estarão numa posição confortável para aumentar preços, prazos e outros termos.
- Quando o número de opções é grande, por sua vez, a situação inverte-se.
- As perguntas que servem para descobrir o poder dos fornecedores são, por exemplo:
 - Quantos fornecedores há no sector? | Quais as diferenças entre eles?
 - Qual o custo de mudança de um fornecedor para outro?

FORÇAS DE PORTER:

A ameaça de entrada de novos competidores



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS

APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

- O surgimento de concorrentes no sector pode acontecer devido a vários fatores:
 - Existência de uma grande quantidade de matérias-primas dentro desse sector (preços caem e tornam margens mais atrativas);
 - Incompetência das empresas para suprir a procura (clientes não estão servidos);
 - Altas taxas de rentabilidade (sector atrativo).

FORÇAS DE PORTER:

A ameaça de entrada de produtos substitutos



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS

APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

- O aparecimento de produtos substitutos influencia diretamente o preço dos produtos, uma vez que vão competir pela atenção do consumidor;
- Obriga a que se avalie como essas empresas entram no sector e definem as suas estratégias (p.ex. as campanhas publicitárias ou os canais de vendas);
- Um exemplo muito comum é o sector das bebidas: as águas competem diretamente com os substitutos refrigerantes (com gás, com açúcar, com sabores).

FORÇAS DE PORTER:

A rivalidade entre concorrentes



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS

APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

- Analisar a rivalidade entre nossos concorrentes permite identificar e aproveitar os aspectos que podem “derrubar” a concorrência, ou reduzir preços.
- Um exemplo global de rivalidade elevada entre concorrentes é o da Coca Cola e da Pepsi.
- Haver maior rivalidade influencia a rentabilidade potencial do setor de atividade, porque obriga a guerras de preços, a maiores investimentos em campanhas publicitárias ou até a lutar por matérias-primas escassas.

ANÁLISE DO SECTOR:

Evolução da estrutura da indústria



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Evolução da estrutura da indústria:

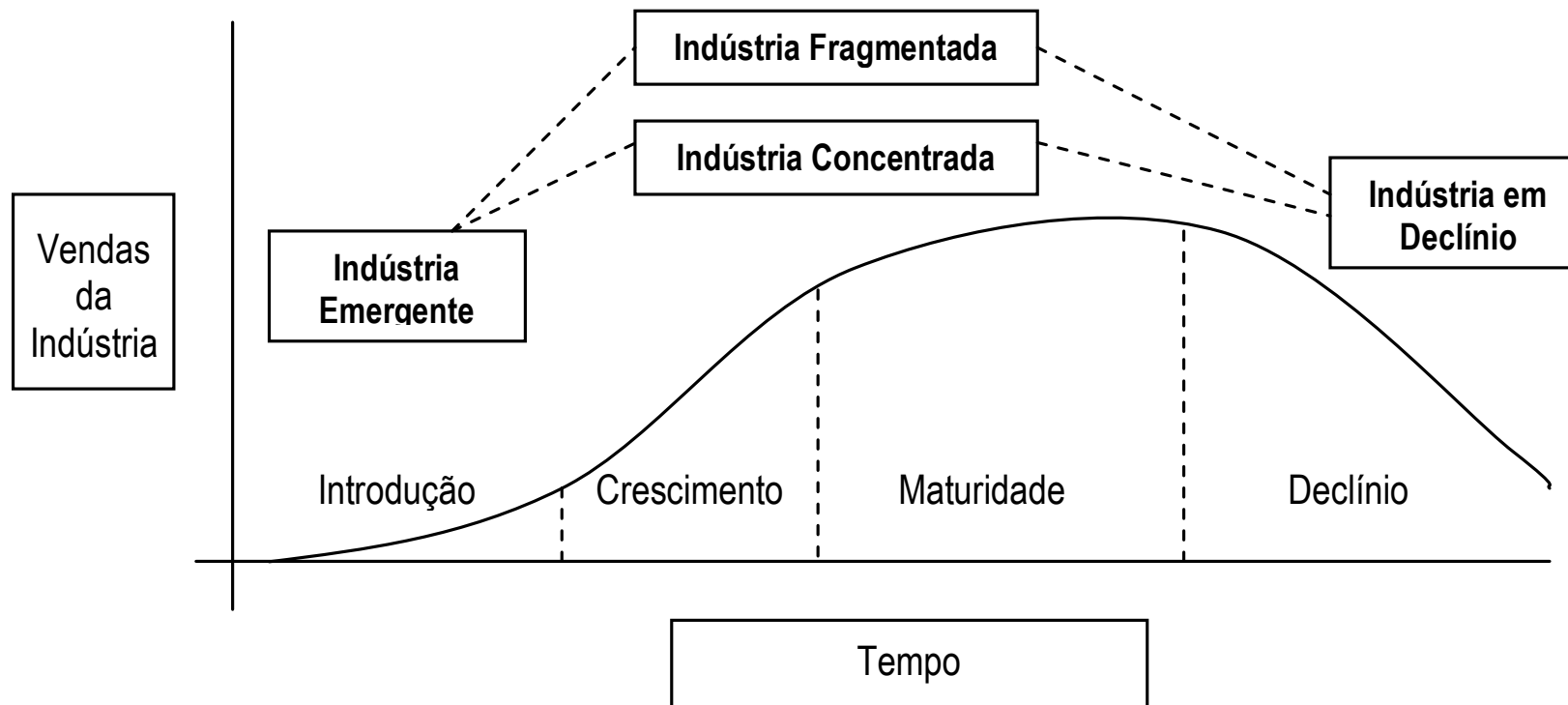
- **Indústria emergente:** o sector está na fase de lançamento atraindo diversas empresas;
- **Indústria fragmentada:** o sector está estabelecido e poucas empresas detêm uma quota de mercado significativa, não havendo nenhuma que influencie a evolução da indústria;
- **Indústria concentrada:** o sector está igualmente estabelecido mas poucas empresas detêm uma quota de mercado elevada, podendo condicionar a evolução da indústria;
- **Indústria em declínio:** o sector está em declínio e várias empresas abandonam o negócio.

ANÁLISE DO SECTOR:

Evolução da estrutura da indústria



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO



EXERCÍCIO 2:

Tempo estimado preparação: 1 hora

Entrega: até ao final da tarde (formação da manhã)

até ao final da manhã do dia seguinte (formação da tarde)



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS

APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

- ☐ Preencher ponto 3.2 no plano de negócios.
- ☐ Preencher no doc. aux. os dados relevantes para uma análise envolvente das 5 forças de Porter;
- ☐ Preencher ponto 3.3 no plano de negócios.



SESSÃO 3

Análise Estratégica



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

PLANO GERAL DE SESSÃO



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

- ☐ Análise interna: recursos, competências centrais e capacidades dinâmicas;
- ☐ Fatores críticos de sucesso;
- ☐ SWOT.

ANÁLISE INTERNA:

Recursos, competências centrais e capacidades dinâmicas



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Próximo passo:

Análise interna da empresa ou, no caso desta ainda não existir, do projeto da empresa, isto é, efetuar uma análise à situação organizacional e de gestão, recursos humanos, económico-financeira, tecnológica e produtiva, energética, ambiental e comercial.



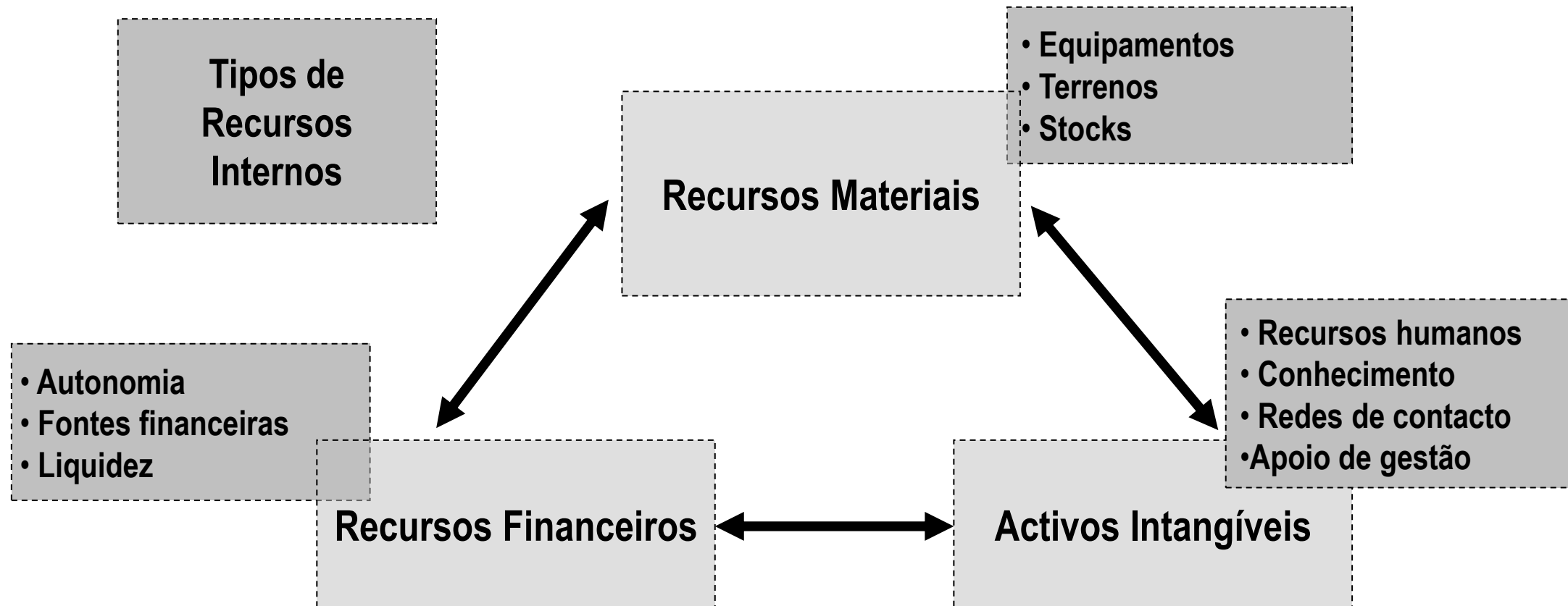
A comparação com a generalidade da concorrência, permite concluir onde residem os pontos fortes e pontos fracos.

ANÁLISE INTERNA:

Recursos, competências centrais e capacidades dinâmicas



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO



ANÁLISE INTERNA:

Recursos, competências centrais e capacidades dinâmicas



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Recursos Internos:

Área Funcional	Exemplos de factores a analisar
▪ Produção	▪ Qualidade das instalações e estado de uso dos equipamentos ▪ Tecnologias a utilizar ▪ Segurança e higiene ▪ Manutenção dos equipamentos e instalações ▪ Programação da produção ▪ Prazos de fabrico ▪ Matérias – primas e serviços a contratar ▪ Custos de produção ▪ Controlo de qualidade ▪ Tratamento dos subprodutos e dos desperdícios ▪ Tratamento das reclamações e dos produtos defeituosos ▪ Nível de serviço a obter versus gestão de stocks

ANÁLISE INTERNA:

Recursos, competências centrais e capacidades dinâmicas



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Recursos Internos:

Área Funcional	Exemplos de factores a analisar
Logística de Entrada (Compras)	- Tipologia de fornecedores e grau de dependência Custos das matérias – primas e embalagens - Nível de serviço e gestão de stocks das compras - Controlo de qualidade Prazos de pagamento - Custos da actividade
Logística de Saída (Distribuição)	- Localização das unidades de distribuição Canais de comercialização - Gestão de stocks de produtos acabados e nível de serviço Prazos de entrega - Controlo de qualidade Custos da actividade

ANÁLISE INTERNA:

Recursos, competências centrais e capacidades dinâmicas



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Recursos Internos:

Área Funcional	Exemplos de factores a analisar
▪ Comercial e Marketing	▪ Formas de vendas e políticas comerciais (promoções e descontos) ▪ Força de vendas (número de vendedores e tipos de remunerações) ▪ Segmentação do mercado (por produtos, regiões e tipos de clientes) ▪ Monitorização das vendas por clientes, segmentos e por produtos ▪ Características dos produtos a oferecer (design, qualidade, funcionalidade, durabilidade, tamanho e instruções ao consumidor) ▪ Tipos de embalagens ▪ Tipo de notoriedade da empresa e dos produtos ▪ Tipos de comunicação marketing (meios de publicidade e públicos alvo) ▪ Políticas de dinamização e controlo dos canais de comercialização ▪ Monitorização das vendas por canal de distribuição ▪ Preços a praticar relativamente à concorrência e margens a obter ▪ Nível de serviço pós venda (garantias, prazos e políticas de troca) ▪ Custos da actividade

ANÁLISE INTERNA:

Recursos, competências centrais e capacidades dinâmicas



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Recursos Internos:

Área Funcional	Exemplos de factores a analisar
Investigação e Desenvolvimento	- Desenvolvimentos de novos produtos por ano Melhorias de produtos e embalagens por ano - Prazos de execução - Pesquisa de novas aplicações para os produtos actuais - Pesquisa sobre novas tecnologias Pesquisa sobre novos materiais e sobre diminuições dos custos dos produtos - Custos da actividade
Administrativa e Financeira	Procedimentos trabalho (notas de encomenda, facturação, obrigações fiscais e legais e contabilização) Tesouraria (controlo de recebimentos e pagamentos) - Tipo de controlo de gestão a adoptar - Custos da actividade

ANÁLISE INTERNA:

Recursos, competências centrais e capacidades dinâmicas



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

- As competências centrais estão associadas aos **Activos Intangíveis**.
- Enquanto os recursos materiais vão-se desvalorizando ao longo do tempo com a utilização (daí o princípio contabilístico das amortizações e depreciações), as competências centrais construídas através dos activos intangíveis (por exemplo, notoriedade, imagem de marca, recursos humanos qualificados ou processos de trabalho mais eficientes) vão-se valorizando através da aplicação e partilha por toda a organização.
- Assim, geram oportunidades de negócio em novos mercados e a realização das melhores práticas operacionais em todos os níveis hierárquicos e áreas funcionais.

ANÁLISE INTERNA:

Recursos, competências centrais e capacidades dinâmicas



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

- Em média cerca de 75% do valor de mercado das empresas cotadas nos mercados de capitais, é representado por activos intangíveis
- Ou seja, há uma grande variedade de **recursos importantes que não estão reflectidos nos dados contabilísticos**



A sua gestão é fundamental para o sucesso do negócio

ANÁLISE INTERNA:

Recursos, competências centrais e capacidades dinâmicas



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Activos Intangíveis:

Tipo de Activos	Exemplos de factores a analisar
▪ Recursos Humanos: contêm os conhecimentos do mercado, dos processos, dos actores do negócio, domínios técnicos e valores apreendidos pelos colaboradores das empresas	▪ Definição das funções fundamentais para o sucesso da empresa ▪ Definição dos perfis de competências necessários ▪ Definição dos sistemas de avaliação ▪ Definição dos planos de carreiras ▪ Definição dos planos de formação necessários ▪ Definição do número de colaboradores necessários
▪ Recursos de Informação: são compostos pela infra-estrutura tecnológica das empresas, aplicações transaccionais, analíticas e transformacionais	▪ Definição dos sistemas de informação e de comunicação que sustentam as aplicações e ferramentas utilizadas pelas organizações ▪ Definição das aplicações que automatizam e sustentam as operações repetitivas regulares e que integram, formatam e analisam informação ▪ Definição dos sistemas que alteram o <i>core business</i> da empresa como é o caso dos interfaces em que os clientes e fornecedores participam activamente na elaboração dos produtos

ANÁLISE INTERNA:

Recursos, competências centrais e capacidades dinâmicas



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Activos Intangíveis:

Tipo de Activos	Exemplos de factores a analisar
▪ Recursos Organizacionais: estão aqui incluídos a capacidade de liderança dos responsáveis, a cultura organizacional, o alinhamento de actuação das diversas áreas funcionais e níveis hierárquicos e a capacidade para trabalhar em equipa e partilhar o conhecimento	▪ Garantir que os líderes são exemplos de foco na satisfação dos clientes e da implementação da lógica de melhorias contínuas ▪ Garantir que há uma definição clara dos objectivos por níveis hierárquicos e áreas funcionais ▪ Garantir que há uma filosofia de criação e partilha do conhecimento ▪ Promover uma cultura de inovação e de trabalho em equipa para a obtenção dos objectivos globais ▪ Garantir o alinhamento de actuação entre as diferentes áreas funcionais (definição das responsabilidades, controlo de gestão e avaliação do desempenho)



Qualquer pessoa pode criar uma empresa, mas o mais difícil é mantê-la e fazê-la crescer



Os factores críticos de sucesso (variáveis de gestão que têm de ser bem executadas para garantir um bom desempenho empresarial) têm origem na **combinação** das características dos clientes - **factores-chave de compra** - com a natureza da concorrência - **factores de competição**

Factores-chave de compra + Factores de competição = FCS



➔ Os **factores-chave de compra** incluem as seguintes questões:

- Porque é que os clientes adquirem os produtos ou serviços a determinada industria ou setor?
- 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 **factores de competição** incluem as seguintes questões:

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

CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR DE ACTIVIDADE



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Exemplo dos FCS no sector das tecnologias de informação:

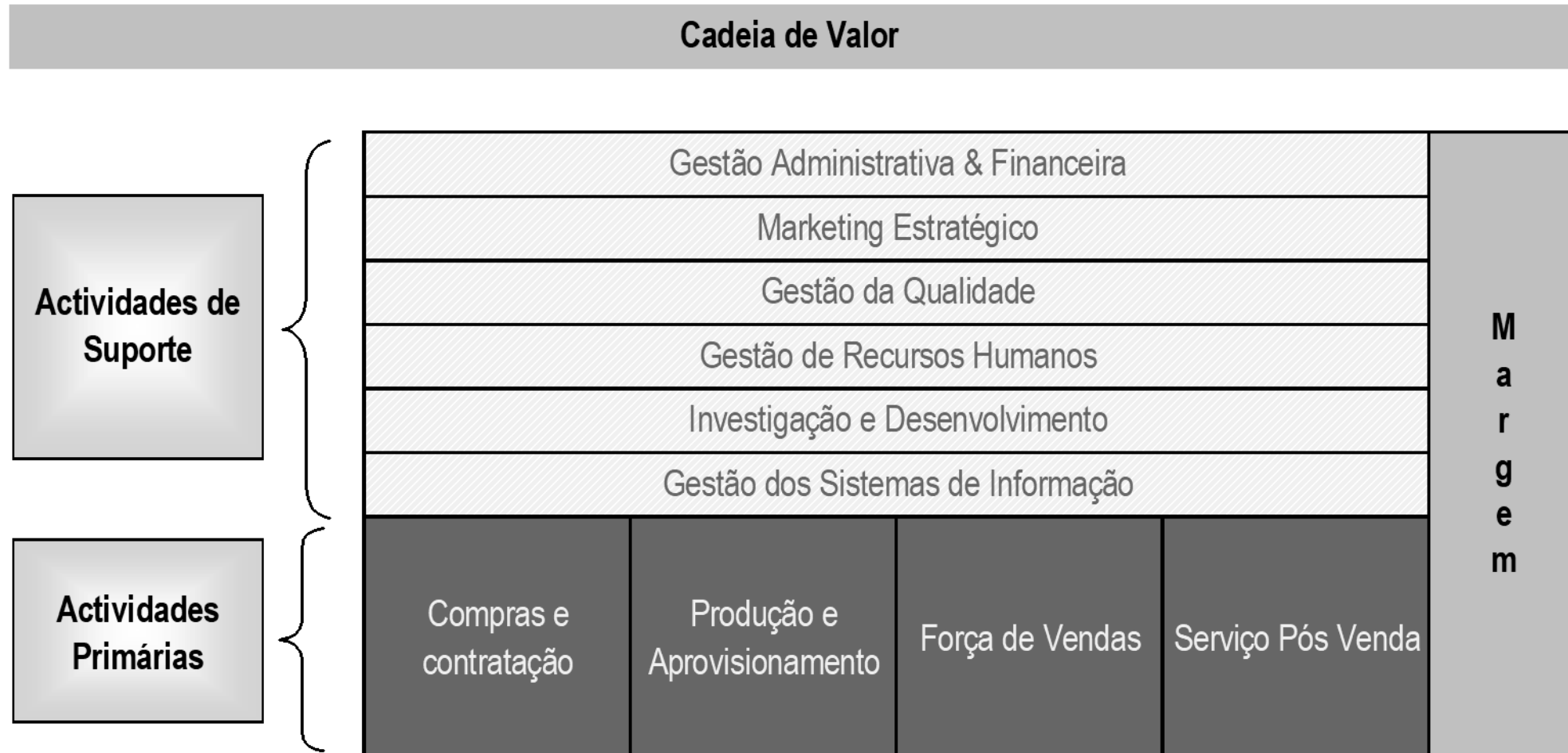
	Factores-chave de Compra	Factores de Competição	Factores Críticos de Sucesso
Comerciais	Preços e crédito Diversidade de produtos Prazo de entrega <i>Serviços de assistência</i>	Custos e canais de distribuição Parcerias tecnológicas Localização e logística <i>E-business e centros de assistência</i>	Economias de escala Diversificação tecnológica Eficiência operacional <i>Nível de serviço</i>
Prestadores de Serviços	<i>Qualidade da oferta</i> Capacidade de adequação Notoriedade Serviços de assistência Preços e crédito	<i>Know-how RH / parceiros tecnológicos</i> Investigação e desenvolvimento Divulgação da empresa e de marcas <i>E-business e centros de assistência</i> Eficiência de processos	<i>Domínio tecnológico</i> Inovação Comunicação marketing Sistema Servuction (serviço + produção) Eficiência operacional

ANÁLISE INTERNA:

A cadeia de valor da actividade



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO



ANÁLISE INTERNA:

Competências centrais



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Critérios para definir **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 capacidades únicas;
- **Dificuldade de Imitação:** os outros competidores não conseguem desenvolver facilmente estas competências sem terem custos de investimento elevados;
- **Acesso a novos mercados:** devem proporcionar o acesso potencial a novos mercados.

ANÁLISE INTERNA:

Adequação estratégica



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Após se identificarem as características do meio envolvente e a origem das competências da organização, é o momento de alinhar a actuação da empresa à evolução do mercado e da concorrência



Análise SWOT

ANÁLISE ESTRATÉGICA GLOBAL: SWOT



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Modelo original

Grandes linhas de orientação da empresa

		Análise Interna	
		S (strengths) Pontos Fortes	W (weaknesses) Pontos Fracos
Análise externa	O (opportunities) Oportunidades	SO (maxi-maxi) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas	WO (mini-maxi) Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos Pontos Fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes
	T (threats) Ameaças	ST (maxi-mini) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas	WT (mini-mini) As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças

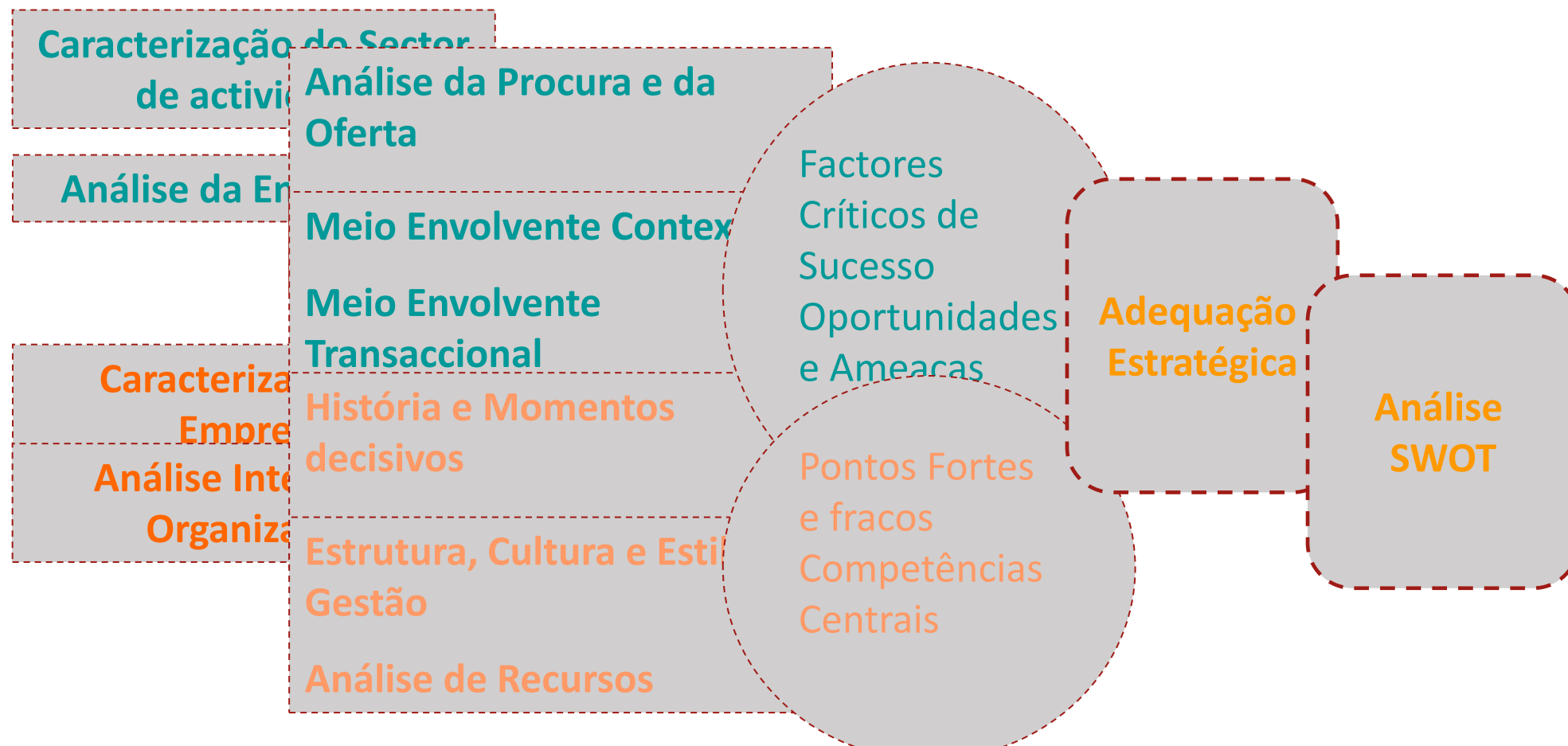
RELEMBRANDO:

Análise estratégica geral (etapas)



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO



EXERCÍCIO 3:

Tempo estimado preparação: 1 hora

Entrega: até ao final da tarde (formação da manhã)

até ao final da manhã do dia seguinte (formação da tarde)



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS

APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

- ☐ Identificar informações importantes para o plano de negócios no ponto 3.4
- ☐ Identificar os factores críticos para o sucesso da empresa e preencher o ponto 3.5 no plano de negócios
- ☐ Efectuar a análise SWOT da empresa ou do projecto e preencher o ponto 3.6 no plano de negócios



SESSÃO 4

Formulação Estratégica



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

PLANO GERAL DE SESSÃO



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

- ☐ Missão e objectivos;
- ☐ Estratégia de productos e mercados;
- ☐ Estratégia de vantagens competitivas;
- ☐ Fontes genéricas de vantagens competitivas.

FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA:

Missão, objetivos e alternativas



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

- A formulação da estratégia inicia-se com a **definição da missão** que visa difundir o espírito da empresa por todos os seus membros e congregar esforços para a prossecução dos **objectivos organizacionais**
- Após a definição destes, estudam-se as **alternativas estratégicas**, ou seja, o caminho a seguir para se atingirem os objectivos definidos
- Como tal, devem ser tomadas **decisões** de forma clara na empresa e em cada uma das áreas funcionais

FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA: Lógica na criação de negócios



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO



FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA:

Missão



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

- A missão, especifica os ideais e orientações globais para o futuro e geralmente, representa a explicitação escrita da Visão que os órgãos de topo detêm.
- Por isso, a sua definição é muito importante para difundir o espírito da empresa por todos os seus membros e garantir uma acção conjunta para a realização dos objectivos gerais

FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA:

Missão (exemplo)



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Tecno, SA

Colocar as tecnologias de informação, gestão e qualidade,
ao serviço e no reforço
da competitividade e flexibilidade das Organizações.



Rapidez, Agilidade e Qualidade em Tecnologias de Informação

FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA:

Missão (exemplo)



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Cacau Choc

“Proporcionar ao maior número de pessoas uma experiência memorável e excelência em produtos e serviços, sendo referência em gestão do negócio de chocolate”.

Bank

“Combater a baixa bancarização no Brasil, trazendo opções mais acessíveis e desburocratizadas e oferecendo o melhor atendimento ao cliente do mundo”.

McDonalds

“Ser o sítio e o modo favorito para comer e beber dos nossos clientes”.

**Padaria
Portuguesa**

“Sermos uma rede de padarias, com produtos de qualidade, que devolvam aos nossos clientes – os portugueses – a tradicional vida de bairro.”.



Os objectivos organizacionais, devem apresentar duas características essenciais:

- **Quantificação:** deve ser possível de medir o alcance das realizações face às propostas iniciais por forma, a identificar-se o grau de sucesso da estratégia definida;
- **Dimensão temporal:** deve ser enquadrado no tempo afim, de verificarmos os eventuais desvios nos prazos definidos e percebermos cada vez melhor, o funcionamento da organização.

OBJECTIVOS ORGANIZACIONAIS:

Exemplo



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Tecno, SA

Prioridades Estratégicas	Tipos de Objectivos Organizacionais	Metas Qualitativas	Calendarização dos Objectivos
			2016
Desenvolvimento Organizacional	Capital Humano	- Certificação dos colaboradores - Motivação dos colaboradores - Partilha do conhecimento nas <i>news letters</i> da empresa	- 1 Certificação por ano por colaborador - Índice de satisfação por colaborador de 85% - 300 artigos de colaboradores por ano
	Capital Informação	- Melhoria do processo de planeamento estratégico e de controlo de gestão	- Integração dos sistemas de informação e das tecnologias utilizadas até ao final de 2016
	Capital Organizacional	- Melhoria da capacidade de partilha do conhecimento	- Desenvolvimento dos <i>Scorecard</i> por colaborador e por equipa até 2016

OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS:

Exemplo



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Tecno, SA

Prioridades Estratégicas	Tipos de Objectivos Organizacionais	Metas Qualitativas	Calendarização dos Objectivos
			2016
Processos Internos	Qualidade e Melhoria Contínua	- Garantir a excelência nos produtos e serviços fornecidos e prazos acordados	- Eficácia em 80% das iniciativas de melhoria - Certificação CMMI nível 3 até 2016 - Zero reclamações de clientes
	Inovação Empresarial	- Garantir o acesso às inovações tecnológicas - Garantir o acesso a novos clientes - Criação de novas soluções	- 20% das vendas em novos produtos/serviços - 20% das vendas em novos clientes - 5 registos de propriedade intelectual por ano
Clientes	Satisfação dos Clientes	- Garantir a fidelização dos clientes actuais - Garantir a rentabilização dos clientes actuais	- Taxa de excelência de nível de serviço acima dos 85% - Garantir 20% das propostas adjudicadas

OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS:

Exemplo



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Tecno, SA

Prioridades Estratégicas	Tipos de Objectivos Organizacionais	Metas Qualitativas	Calendarização dos Objectivos
			2016
Resultados Financeiros	Orientação à Criação de Valor	- Aumentar a margem do negócio - Reduzir o nível de investimento	- Resultado de 20% sobre o custo do capital - VAB por trabalhador de 75K€ - Prazo médio de recebimento de 75 dias
	Avaliação da Performance e Risco	- Garantir o crescimento sustentado - Avaliar o risco por projectos e clientes - Diminuir o peso dos clientes estratégicos	- Crescimento 10% acima do mercado - Projectos e clientes com rendibilidades de 20% sobre o custo do capital - Nº de clientes estratégicos em 2016: 8



- 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



- Visa o desenvolvimento da **matriz de productos – mercados**, onde se estabelece o campo de actuação da empresa
- Por isso, a empresa deverá começar por segmentar o mercado, identificando os **productos e serviços a oferecer** bem como, os **mercados a abranger e a sua respectiva atractividade**

ESTRATÉGIA DE PRODUTOS E MERCADOS:

Segmentação no mercado de consumo individual



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Exemplos de bases de segmentação:

- **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

ESTRATÉGIA DE PRODUTOS E MERCADOS:

Segmentação no mercado de consumo industrial



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Exemplos de bases de segmentação:

- **Geográficos:** regiões e países
- **Características da actividade 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

ESTRATÉGIA DE PRODUTOS E MERCADOS:

Matriz de segmentação



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Hipóteses de desenvolvimento da matriz de segmentação:

- **1. Penetração no mercado:** visa aumentar o volume de negócios com os mesmos produtos para o mesmo mercado;
- **2. Extensão do produto:** pretende-se servir o mesmo mercado com novos produtos;
- **3. Extensão do mercado:** pretende-se servir novos mercados com os mesmos produtos;
- **4. Diversificação:** tem como objectivo inserir novos produtos e abranger em simultâneo novos mercados.

ESTRATÉGIA DE PRODUTOS E MERCADOS:

Matriz de segmentação



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

		Produtos	
		Atuais	Novos
Mercados	Atuais	Penetração no Mercado	Extensão do Produto
	Novos	Extensão do Mercado	Diversificação

ESTRATÉGIA DE PRODUTOS E MERCADOS:

Desempenho financeiro



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

		Produtos	
		Actuais	Novos
Mercados	Actuais	Penetração no Mercado Empresas + rentáveis	Extensão do Produto
	Novos	Extensão do Mercado	Empresas com maior ritmo de crescimento

ESTRATÉGIA DE PRODUTOS E MERCADOS:

Segmentação



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Matriz de segmentação:

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

Legenda:

Atractividade dos segmentos: Maior



Média



Menor



ESTRATÉGIA DE PRODUTOS E MERCADOS:

Exemplo de segmentação industrial



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

ARGO, Lda
(Argamassas)

		Segmentos de Mercado							
Produtos		Construção						Recup. e Reabilitação de edifícios	
Tipos de argamassa	(%)	Pequena		Média		Grande			
		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

ESTRATÉGIA DE PRODUTOS E MERCADOS:

Exemplo de segmentação industrial



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

ARGO, Lda
(Argamassas)

Entrada em
todos os segmentos de mercado
com uma
gama alargada de produtos

Elevado nível de investimento inicial

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

Estratégia de **elevado risco**

(face ao tipo de concorrência instalada)

Período longo de retorno financeiro

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

Matriz Produtos-Mercados

ESTRATÉGIA DE PRODUTOS E MERCADOS:

Exemplo de segmentação industrial



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

ARGO, Lda
(Argamassas)

Entrada em
Mercados próximos
com
gama alargada de produtos

		Segmentos de Mercado							
Produtos		Construção						Recup. e Reabilitação de edifícios	
Tipos de argamassa	(%)	Pequena		Média		Grande			
		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 e rede de distribuição)

..mas **forte** em termos de capacidade técnica e estrutura comercial

ESTRATÉGIA DE PRODUTOS E MERCADOS:

Exemplo de segmentação industrial



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

ARGO, Lda
(Argamassas)

Entrada em
todos os segmentos de mercado
com
produtos de maior volume
(rebocos, cimentos-cola e alvenaria)

Elevado nível de investimento inicial
(equipamentos fabris, de armazenagem e de transporte,
estrutura comercial
e rede de distribuição)

..mas **menor** em termos de capacidade técnica

Estratégia com **algum risco**
(face ao tipo de concorrência instalada)

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

Matriz Produtos-Mercados

ESTRATÉGIA DE PRODUTOS E MERCADOS:

Exemplo de segmentação industrial



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

ARGO, Lda
(Argamassas)

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

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

		Segmentos de Mercado							
Produtos		Construção						Recup. e Reabilitação de edifícios	
Tipos de argamassa	(%)	Pequena		Média		Grande			
		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

ESTRATÉGIA DE CRIAÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

- Visa identificar claramente como a empresa se irá **distinguir e vencer os seus competidores directos**, ou seja, pretende estabelecer a forma de actuação de cada empresa
- Porter (1980) definiu um conjunto de estratégias genéricas, que pretendem resumir as formas de actuação possíveis de cada empresa

ESTRATÉGIA DE CRIAÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Impacto do posicionamento adotado:

- Tipo de mercados alvo
- Preços a praticar
- Montante do investimento necessário
- Estrutura de custos a adoptar

ESTRATÉGIA DE CRIAÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Opção - Diferenciação:

- Maiores exigências ao nível do investimento em marketing
- Produtos mais sofisticados
- Esforços mais elevados ao nível da investigação e desenvolvimento
- Níveis elevados da qualidade entregue e utilização de tecnologias mais caras
- Maior cooperação junto dos canais de comercialização importantes

Opção – Liderança de Custos:

- Investimentos intensivos em equipamentos de produção;
- Gestão mais cuidada dos processos de trabalho para obter-se maior eficiência de custos;
- Produtos com características menos sofisticadas;
- Maior controlo sobre a mão-de-obra directa;
- Domínio dos canais de comercialização mais baratos

ESTRATÉGIA DE CRIAÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Modelo adaptado das estratégias genéricas de Porter:

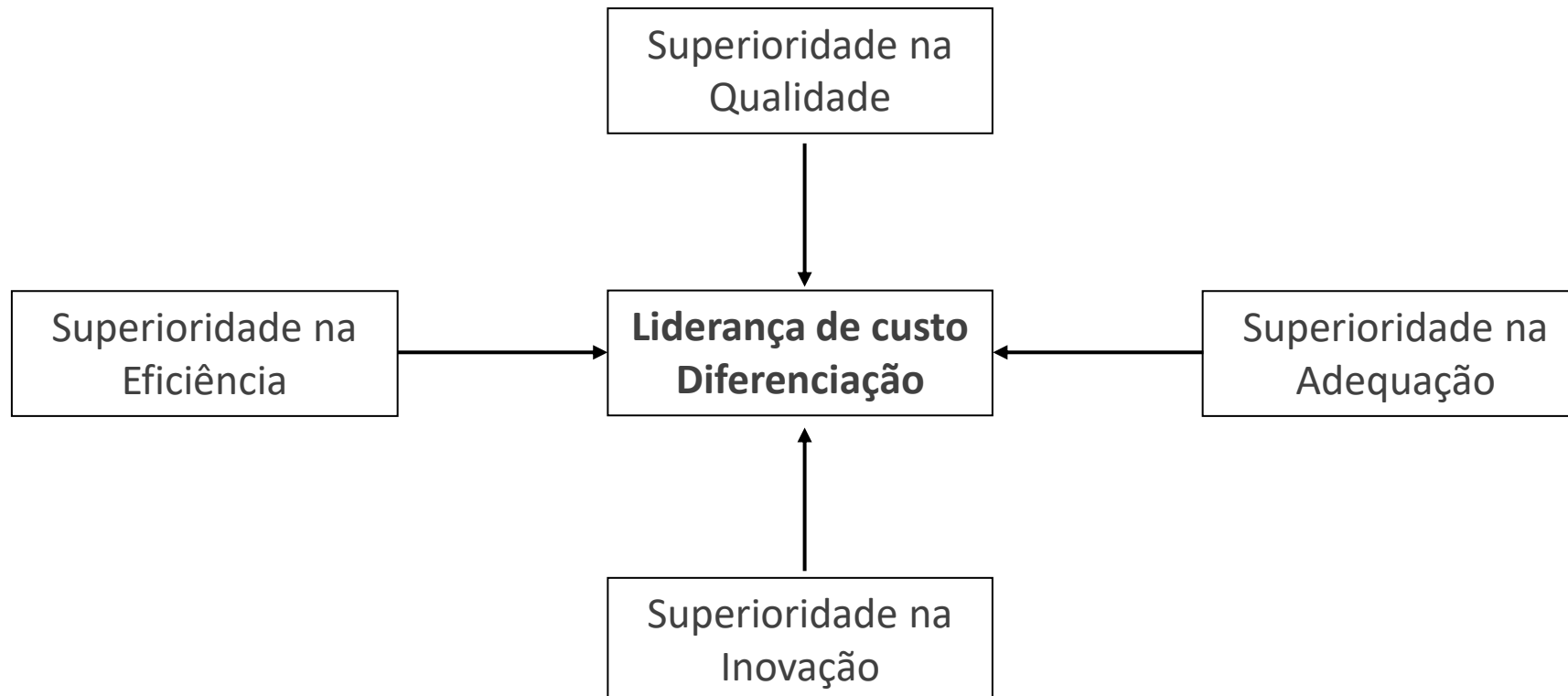
		Liderança de Custos	
		Elevada	Reduzida
Diferenciação	Elevada	<i>Situação óptima</i>	
	Reduzida		

ESTRATÉGIA DE CRIAÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Fontes gerais de vantagens competitivas:



ESTRATÉGIA DE CRIAÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Hoje o sucesso empresarial depende:

- **Da capacidade de ser eficiente na actividade**, interligando as diferentes áreas funcionais, através de novas tecnologias, processos de trabalho e métodos de gestão mais adequados, obtendo prazos de resposta mais reduzidos e custos operacionais inferiores;
- **Da capacidade de oferecer qualidade**, tendo em conta as necessidades do cliente ao nível da fiabilidade valorizada, do custo que está disposto a pagar e do prazo pretendido;
- **Da capacidade de inovação constante ao nível da oferta**, dos mercados abrangidos e da estrutura organizacional, garantindo uma resposta mais rápida e eficaz às alterações da envolvente;
- **Da capacidade de adequação da oferta**, aproveitando as sinergias decorrentes dos saberes e experiências de cada um dos colaboradores, aproximando cada vez mais o produto final da organização ao valor pretendido pelo cliente

EXERCÍCIO 4:

Tempo estimado preparação: 1 hora

Entrega: até ao final da tarde (formação da manhã)

até ao final da manhã do dia seguinte (formação da tarde)



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS

APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

- ☐ Identificar informações importantes para o plano de negócios no ponto 4.1
- ☐ Identificar informações importantes para o plano de negócios no ponto 4.2 e 4.3



SESSÃO 5

Implementação da Estratégia



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

PLANO GERAL DE SESSÃO



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

- ☐ Estrutura organizacional;
- ☐ Alinhamento estratégico;
- ☐ Recursos necessários.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL:

Fases de desenvolvimento da empresa



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Modelo de Greiner

Larry E. Greiner apresentou um modelo, que pretende evidenciar as diferentes fases de desenvolvimento das empresas, relacionando cada fase com o tipo de estrutura organizacional e o estilo de gestão adotado

Variáveis-chave do Modelo:

- Idade da empresa
- Dimensão da empresa
- Estado de Evolução
- Estado de Revolução
- Taxa de Crescimento da Indústria

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL:

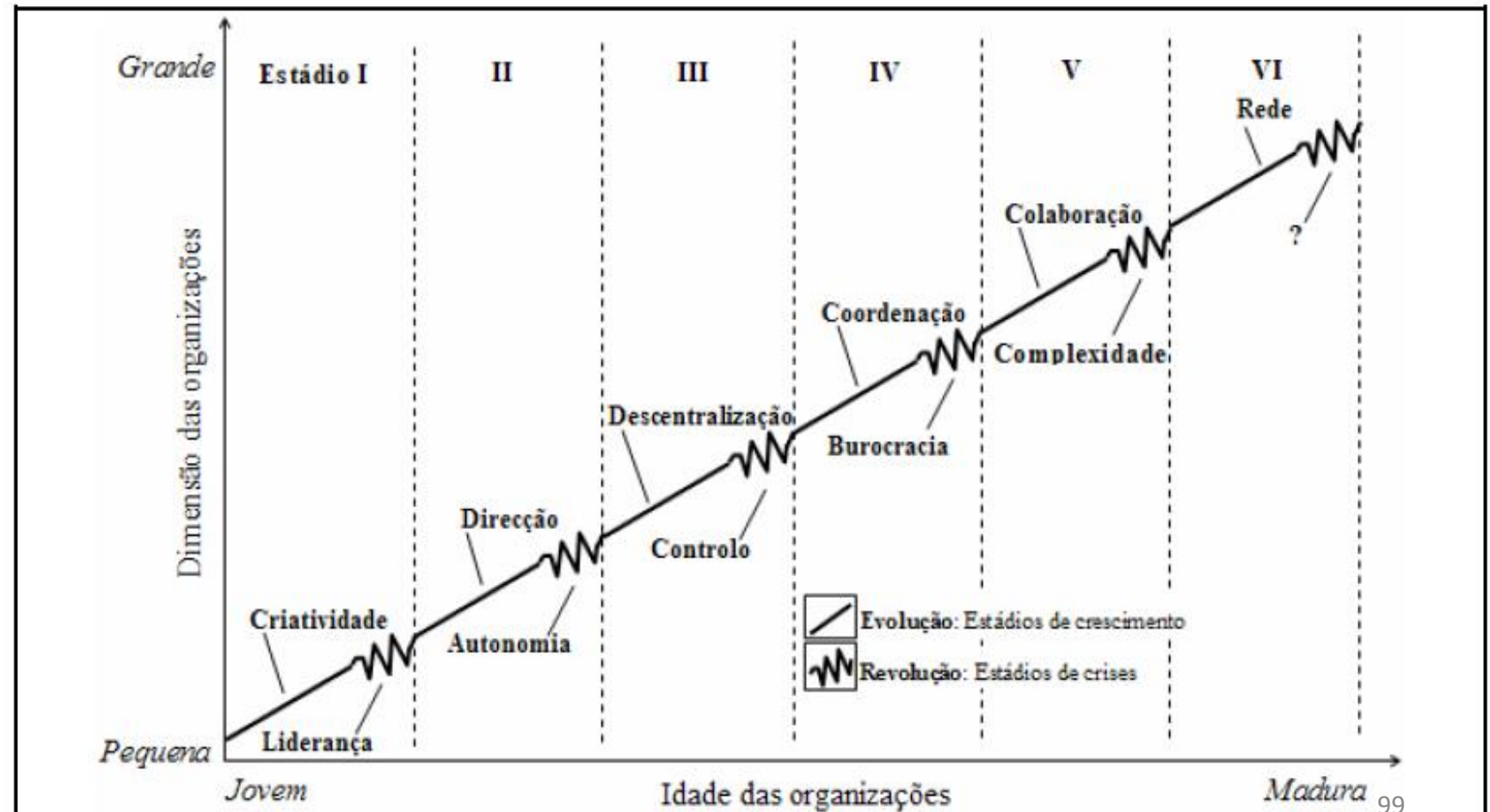
Fases de desenvolvimento da empresa



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Fases de desenvolvimento:

1. Criatividade
2. Direcção
3. Delegação
4. Coordenação
5. Colaboração



ESTRUTURA ORGANIZACIONAL:

Tipos de estrutura organizacional



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Tipos de Estruturas:

- Estrutura Simples
- Estrutura por Funções
- Estrutura Divisionária (Unidades de Negócios e Conglomerados)
- Estrutura Matricial
- Estrutura em Rede

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL:

Exemplo



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

As Fases de Desenvolvimento das Empresas – Caso Tecno, SA

A Empresa:

- Actividade – projectos integrados de desenvolvimento de softwares (marcas próprias e tecnologias de terceiros de referência mundial);
- Área geográfica de actuação – Portugal (25%) e Angola (75%);
- Posição competitiva – 18 milhões € de volume de negócios → estava na data da análise entre as 50 maiores empresas portuguesas de TI e nas 10 maiores empresas de prestação de serviços;

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL:

Exemplo



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

As Fases de Desenvolvimento das Empresas – Caso Tecno, SA

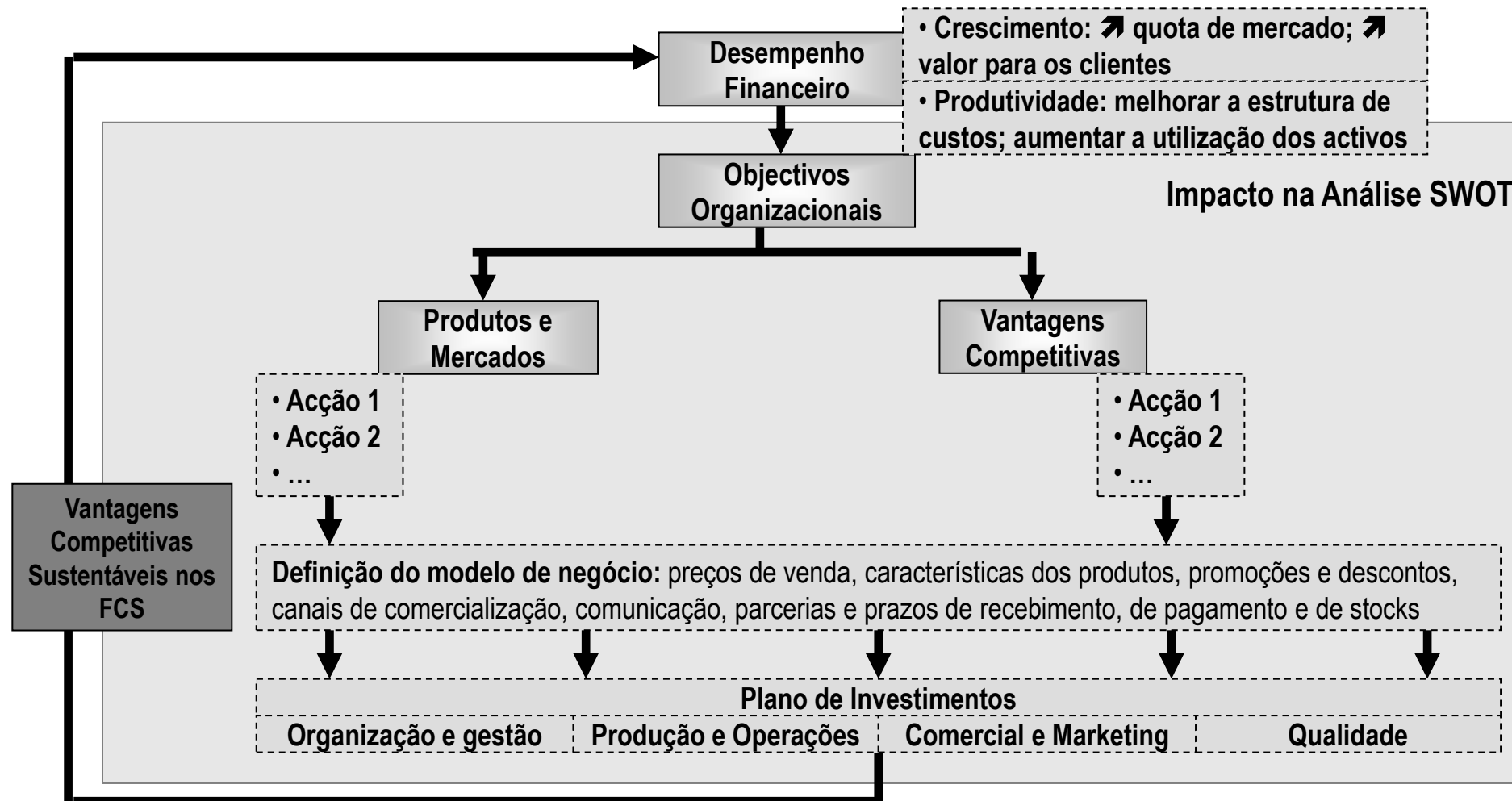
A evolução da estrutura organizacional e do estilo de gestão:

Anos	Opção Estratégica	Estrutura organizacional
1990 – 1991	Oferta: marca própria	Estrutura simples → funcional
1992 – 1995	Diversificação da oferta	Estrutura divisional por produto
1996 - 2005	Descentralização / Inovação	Unidades estratégicas de negócio
2009 - ??	Integração e Alinhamento	UEN / Gestão por projecto

Crise de Controlo → Estado de Revolução entre a fase 4 e 5 do Modelo de Greiner



- 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 objectivos 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 **investimentos** deverão, por sua vez, resultar das acções a realizar e permitir a construção de vantagens competitivas sustentáveis



ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: O modelo de negócios como base estratégica



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO



ALINHAMENTO ESTRATÉGICO:

O caso MMS, S.A.



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Estratégias empresariais:

- **Diversificação de negócios:** Criação de uma nova área de negócios – produção de peças finais de plástico
- **Integração vertical:** Integração vertical das actividades de engenharia e design, fabricação e testes de moldes
- **Produtos - Mercados:** aposta em novos sectores de actividade emergentes e em moldes de elevada complexidade
- **Vantagens competitivas:** maiores índices de qualidade (melhores processos), adequação (projectos globais), inovação (moldes de elevada complexidade) e eficiência (integração das actividades da cadeia de valor)
- **Internacionalização:** diversificação para o México e para o Egipto

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO:

O caso MMS, S.A.



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Objectivos Organizacionais

Tipo de Objectivo	Objectivo Estratégico
Inovação	Criação de uma solução global que integra as melhores metodologias e tecnologias no sector dos moldes e ferramentas especiais
Qualidade	Certificação de qualidade ISO 9001:2000
Risco do Negócio	Diversificação dos mercados internacionais → Peso de 27% VN no México e no Egipto
Dimensão	VN = 3.500.000€
Rendibilidade	ROI = 18%

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO:

O caso MMS, S.A.



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS

APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
	- Know-how acumulado - Parceria SSW, SA - Dimensão das instalações - Localização das instalações	- Equipamentos limitados - Dimensão reduzida da empresa - Qualificação e dimensão da equipa - Falta de certificação e de notoriedade
Oportunidades - Novos mercados industriais - Novas necessidades nas indústrias clientes tradicionais - Redução do ciclo de vida dos produtos - Novos mercados internacionais - Novos materiais compósitos	A1: Produção de peças finais e implementação do processo de fabricação de moldes para fundição injectada A6: Cooperação com parceiros internacionais	A4: Implementação da maquinaria de alta velocidade A5: Fabricação de moldes até 35 toneladas A7: Comunicação Marketing
Ameaças - Dependência do sector automóvel - Novos competidores internacionais - Valorização do EUR - Falta de integração vertical - Escassez de recursos humanos qualificados - Dificuldades de acesso ao capital	A2: Integração vertical da actividade	A3: Certificação de qualidade A8: Cooperação com o SCTN A9: Dimensão da equipa de trabalho A10: Consolidação financeira

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO:

O caso MMS, S.A.



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Objectivos Estratégicos	Estratégias Empresariais	Acções Estratégicas	Investimentos
Qualidade	Estratégia de Produtos - Mercados	A3: Certificação de qualidade	I22: Certificação de qualidade ISO 9001:2000
		A4: Maquinagem de alta velocidade	I1: Centro maquinação MAS MCV 1270 sprint I3: Centro maquinação VTEC VB 3016 I4: Máquina furações profundas HETO 2000 power I5: Centro maquinação VTEC Mod. VB-3016 I6: Centro maquinação Quick Jet Mod. AV-16212 Equipamento de suporte: I2: Fresadora Sachman RP 4
		A5: Maquinagem para moldes até 35 toneladas	I3: Centro maquinação VTEC VB 3016 I4: Máquina furações profundas HETO 2000 power
Risco do Negócio	Estratégia de Internacionalização	A6: Cooperação com os parceiros internacionais	I23: Deslocações e alojamentos nos mercados alvo
		A7: Comunicação marketing	I23: Feiras internacionais I24: Marketing operacional
Dimensão		A9: Dimensão da equipa	Custo de exploração: Contratação de 35 colaboradores
	A10: Consolidação financeira	I21: Sistema de informação I25: Plano estratégico, estudo de viabilidade empresarial	

EXERCÍCIO 5:

Tempo estimado preparação: 1 hora

Entrega: até ao final da tarde (formação da manhã)

até ao final da manhã do dia seguinte (formação da tarde)



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS

APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

- ☐ Alinhar o modelo de negócios com as estratégias definidas, a missão, os objetivos organizacionais e a SWOT.
- ☐ Definir a estrutura organizacional mais adequada ao negócio e à maturidade da empresa para o ponto 5.2 do plano de negócios.



SESSÃO 6

Implementação da Estratégia



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

PLANO GERAL DE SESSÃO



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

- ☐ Áreas prioritárias e planos de ação;
- ☐ Alinhamento com o plano financeiro;
- ☐ Identificação de riscos, mitigação e monitorização;
- ☐ Sumário executivo.



De acordo com o negócio definido e a estratégia desenvolvida, cada empresa terá que definir as acções que vai desenvolver e os respetivos planos.

Cada área da empresa terá portanto que ser desenvolvida de acordo com a prioridade definida.

Mesmo no caso de empresas mais pequenas, em que não há uma clara divisão em áreas distintas, é importante organizar as acções necessárias.

ÁREAS PRIORITÁRIAS E PLANOS DE ACÇÃO:

Exemplos



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

1. *Marketing*
 1. *Posicionamento*
 2. *Produto/serviço*
 1. *Protecção da propriedade intelectual*
 3. *Preço*
 4. *Canais de distribuição*
 5. *Comunicação*
2. *Operações*
 1. *Processos, capacidade e tecnologia*
 2. *Localização das instalações*
 3. *Investigação, desenvolvimento e inovação*
3. *Produção*
 1. *Instalações*
 2. *Recursos humanos ou contratação externa*
4. *Distribuição*

ALINHAMENTO COM O PLANO FINANCEIRO:

Avaliação da criação de valor



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

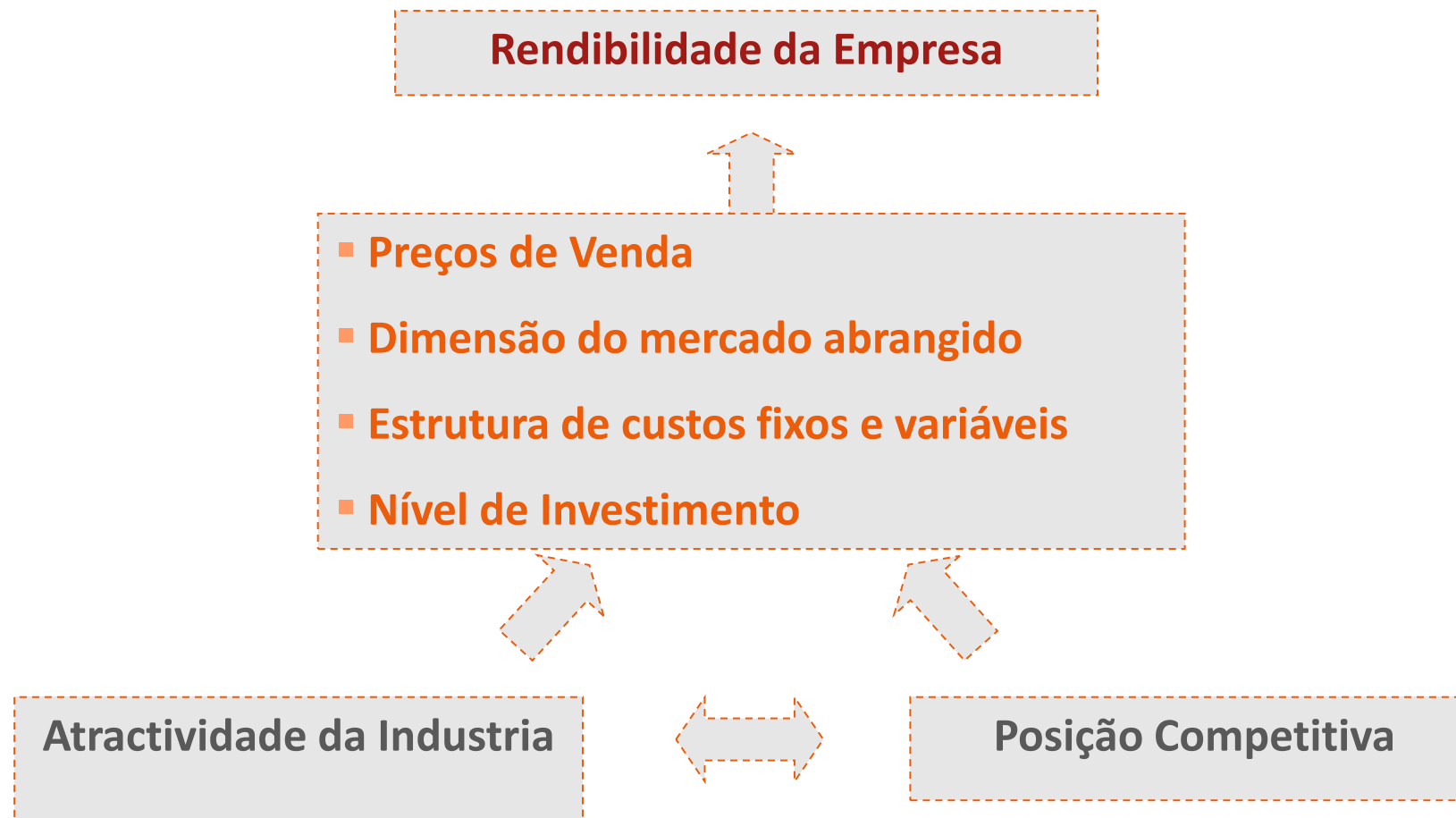
- A avaliação global de projectos de investimento, decorre da identificação previsional dos fluxos de caixa do projecto
- **Variáveis a definir:**
 - Rendimentos (preços de venda, mercados, quantidades a vender)
 - Gastos (custos variáveis e fixos da actividade)
 - Políticas comerciais (PMR, PMP, Rotação inventários)
 - Investimentos necessários
 - Financiamentos e custo do capital

ALINHAMENTO COM PLANO FINANCEIRO:

Impactos na rendibilidade da empresa



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO



IDENTIFICAÇÃO DE RISCO E MITIGAÇÃO (PLANO DE CONTINGÊNCIA)



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Risco operacional - tem que ver com o **know-how** e **experiência** do **promotor** e com o **domínio** de **todas as áreas críticas relacionadas com o negócio**, com o perfil dos funcionários a contratar para cada área e com os critérios de selecção e de relacionamento com outros *stakeholders* tais como os fornecedores e prestadores de serviços.

IDENTIFICAÇÃO DE RISCO E MITIGAÇÃO (PLANO DE CONTINGÊNCIA)



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Risco de Equipa - como garantir que a equipa apresenta competências complementares e todas aquelas necessárias para avançar com o negócio, quer competências técnicas, legais, de gestão, comerciais, mas também comportamentais e relativas à afectação ao projeto.

IDENTIFICAÇÃO DE RISCO E MITIGAÇÃO (PLANO DE CONTINGÊNCIA)



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Risco legal – como garantir o cumprimento de todos os requisitos legais necessários.

IDENTIFICAÇÃO DE RISCO E MITIGAÇÃO (PLANO DE CONTINGÊNCIA)



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Risco Tecnológico - No caso de se tratar de uma ideia inovadora, passa por garantir que se consegue chegar a uma versão de protótipo ou a uma prova de conceito. Perceber de que forma é possível **garantir que a tecnologia não vai ser facilmente copiada** e se é possível ser protegida através de patentes.

IDENTIFICAÇÃO DE RISCO E MITIGAÇÃO (PLANO DE CONTINGÊNCIA)



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Risco de mercado – Como garantir que o mercado-alvo foi devidamente identificado e que este tem a dimensão suficiente para o tipo de oferta que se pretende promover. Garantir estratégias de verificação da capacidade de cumprimento das obrigações por parte dos clientes (ex. relatórios de contas (clientes B2B) ou recibos de vencimento e acordos com entidades financeiras, de modo a garantir os pagamentos (clientes individuais).

IDENTIFICAÇÃO DE RISCO E MITIGAÇÃO (PLANO DE CONTINGÊNCIA)



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

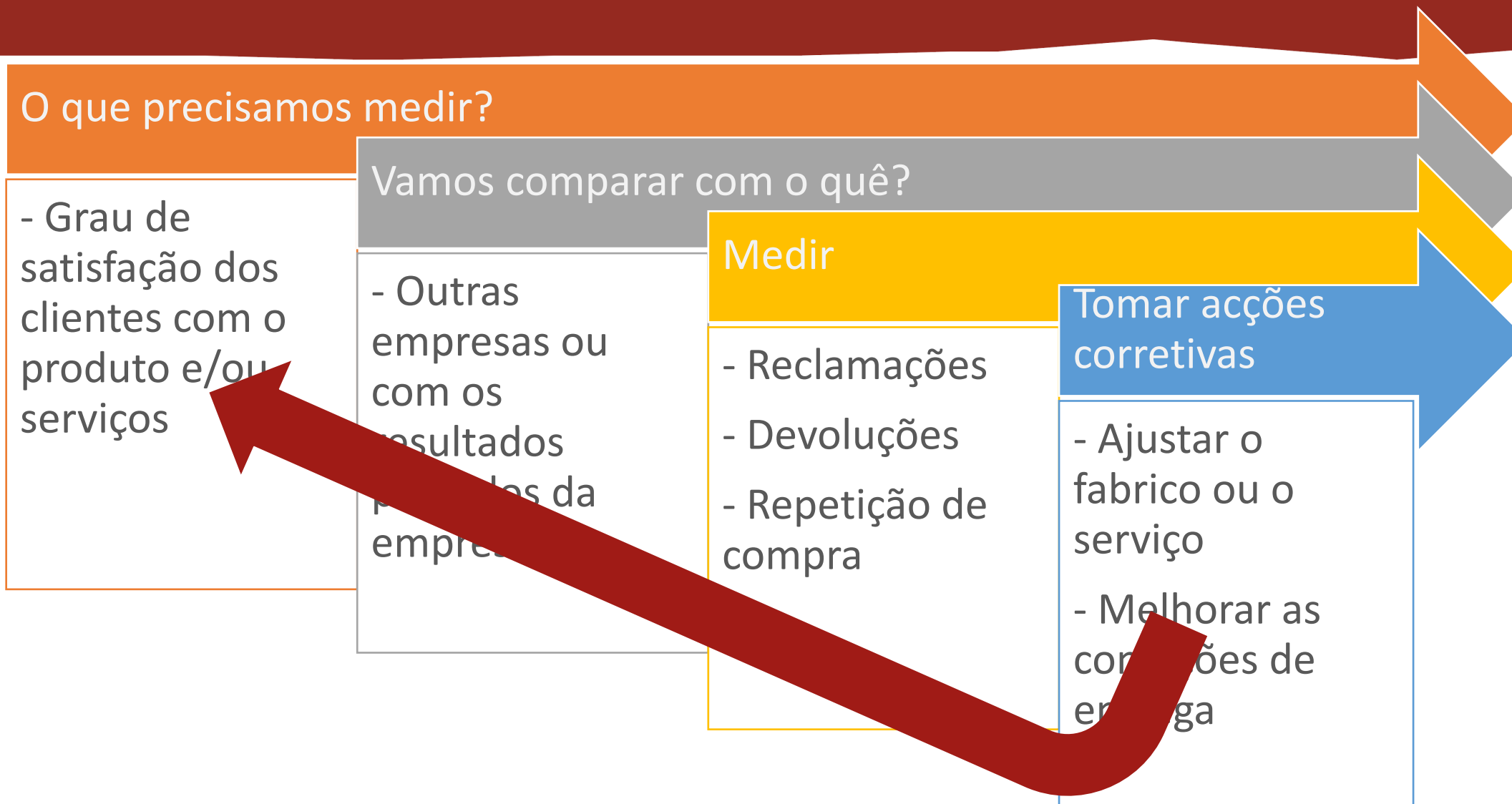
Risco Financeiro – Como controlar a actividade e que medidas implementar no caso os resultados financeiros não seguirem o plano previsional, ex. tipos de compromissos assumidos (RH, investimentos, etc.); estratégias alternativas de financiamento; reservas; modelo de negócio em que os custos só ocorrem após a encomenda do produto ou serviço, estudo de análise de sensibilidade.

MONITORIZAÇÃO CONSTANTE

Exemplo



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO





Deve ser disponibilizado um cronograma com as datas previsíveis para a implementação do projeto, nas fases pré e pós constituição da empresa.

No caso de empresas já existentes, deverá ser elaborado um cronograma para o novo negócio.

De acordo com a extensão do cronograma, este poderá ser remetido para anexo.

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO:

Exemplo



ENVOLVER
INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Área	Acções	Recursos Externos Envolvidos	Recursos Internos Envolvidos	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<i>Adaptação tecnológica</i>	- Avaliar equipamentos que melhorem o processo produtivo - Procurar fornecedores, fazer plano de investimento e procurar financiamento	- Consultores - Empresas fornecedoras de equipamentos	- Pessoal da gestão e da produção		X			
<i>Marketing</i>	- Como chegar aos clientes? Avaliar e melhorar a comunicação	- Consultores	- Pessoal da gestão	X	X	X		
<i>Recursos Humanos</i>	- Contratação e formação de vendedores	- Formadores	- Gestão de topo	X	X			
<i>Financeira</i>	- Criar documentos e organizar o reporte financeiro para a gestão	- Consultores	- Pessoal da gestão e interligação com todas as áreas	X	X			
<i>Produto/serviço</i>	- Avaliação de novas oportunidades para melhorar os produtos ou adicionar novos serviços	- Consultores	- Pessoal da gestão, produção e marketing		X			



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

(A elaborar apenas no final da preparação do plano de negócios).

EXERCÍCIO 6:

Tempo estimado preparação: 1 hora

Entrega: até ao final da tarde (formação da manhã)

até ao final da manhã do dia seguinte (formação da tarde)



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS

APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

- ☐ Identificar pelo menos 2 riscos importantes para o negócio e que medidas podem ser tomadas para os minimizar e como monitorizar
- ☐ Definir áreas importantes e respetivas linhas gerais de um plano de acção, para o ponto 5.3 do plano de negócio .
 - ☐ Preparar um sumário executivo.

