



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO



Financiado
pela União Europeia



inapem



IAPMEI
Parcerias para o Crescimento



POLITECNICO
SETUBAL

Temas importantes em Planos de Negócios



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS

APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Temas a abordar:



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

■ **Análise Estratégica**

- **Meio envolvente, Setor de Atividade, Fatores Críticos de Sucesso, Análise Interna – Recursos, Competências Centrais e Capacidades Dinâmicas - Adequação Estratégica**

■ **Formulação Estratégica**

- **Missão, Objetivos e Estratégia de produtos e Mercados , Estratégia de criação de Vantagens Competitivas, Fontes genéricas de vantagens competitivas**

■ **Implementação da Estratégia**

- **Alinhamento estratégico, Plano Financeiro, Avaliação da Criação de Valor e do Risco e Sistemas de Controlo de Gestão**

1. Análise Estratégica



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS

APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Lógica da Análise Estratégica a realizar:



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Caracterização do Sector de
actuação

Análise da Procura e da Oferta

Estrutura e Atractividade da Indústria

Análise da Envoltura

Meio Envoltivo Contextual

Meio Envoltivo Transaccional

Factores
Críticos de
Sucesso
Oportunidades e
Ameaças

Adequação
Estratégica

Caracterização do
Empresário

História e Momentos decisivos

Análise Interna

Estratégia Comercial

Organização

Estrutura, Cultura e Estilo de Gestão

Análise de Recursos

Pontos Fortes e
fracos
Competências
Centrais

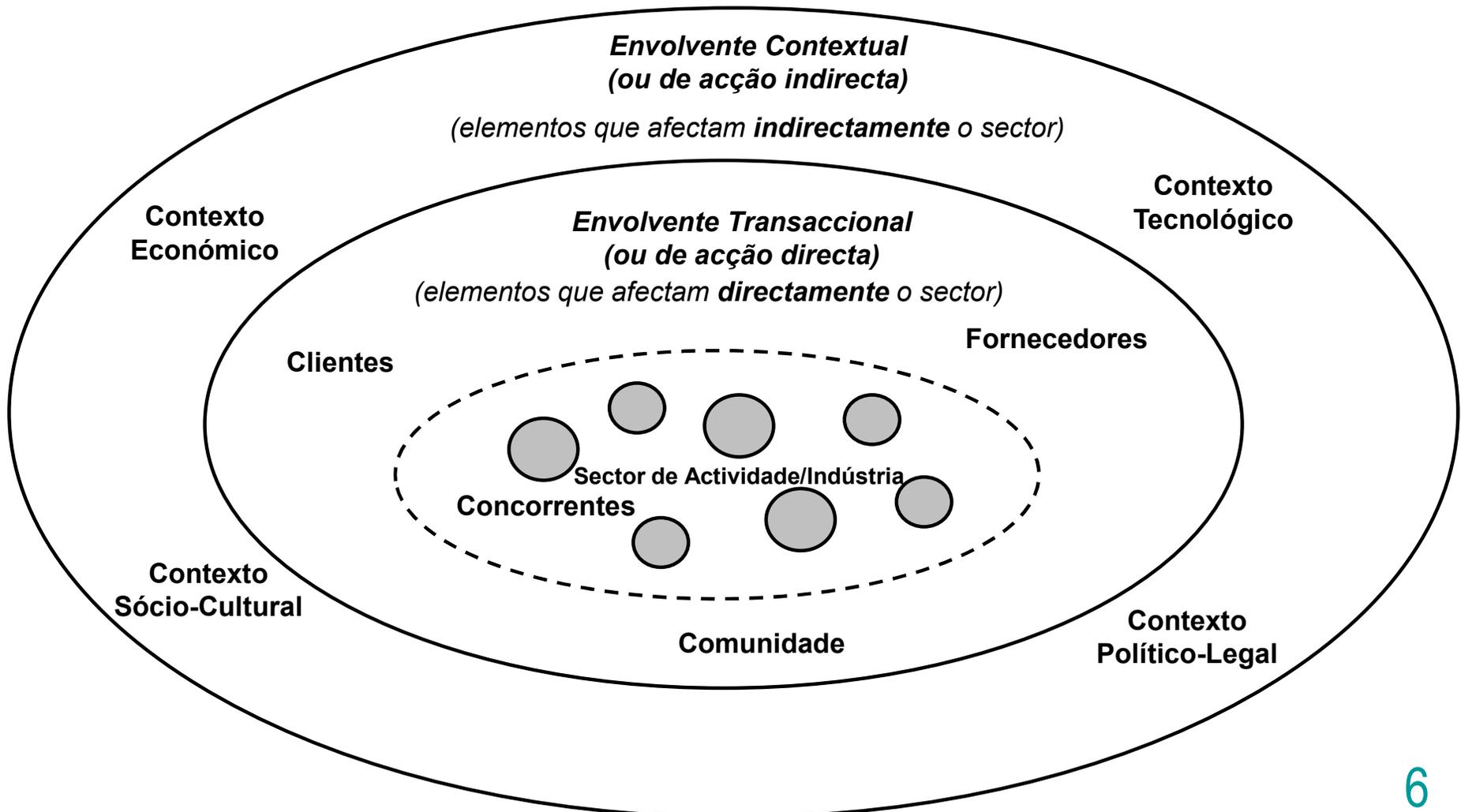
Análise
SWOT

Análise do meio envolvente:



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO





Análise dinâmica do sector a nível nacional:

- **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 nacional:

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

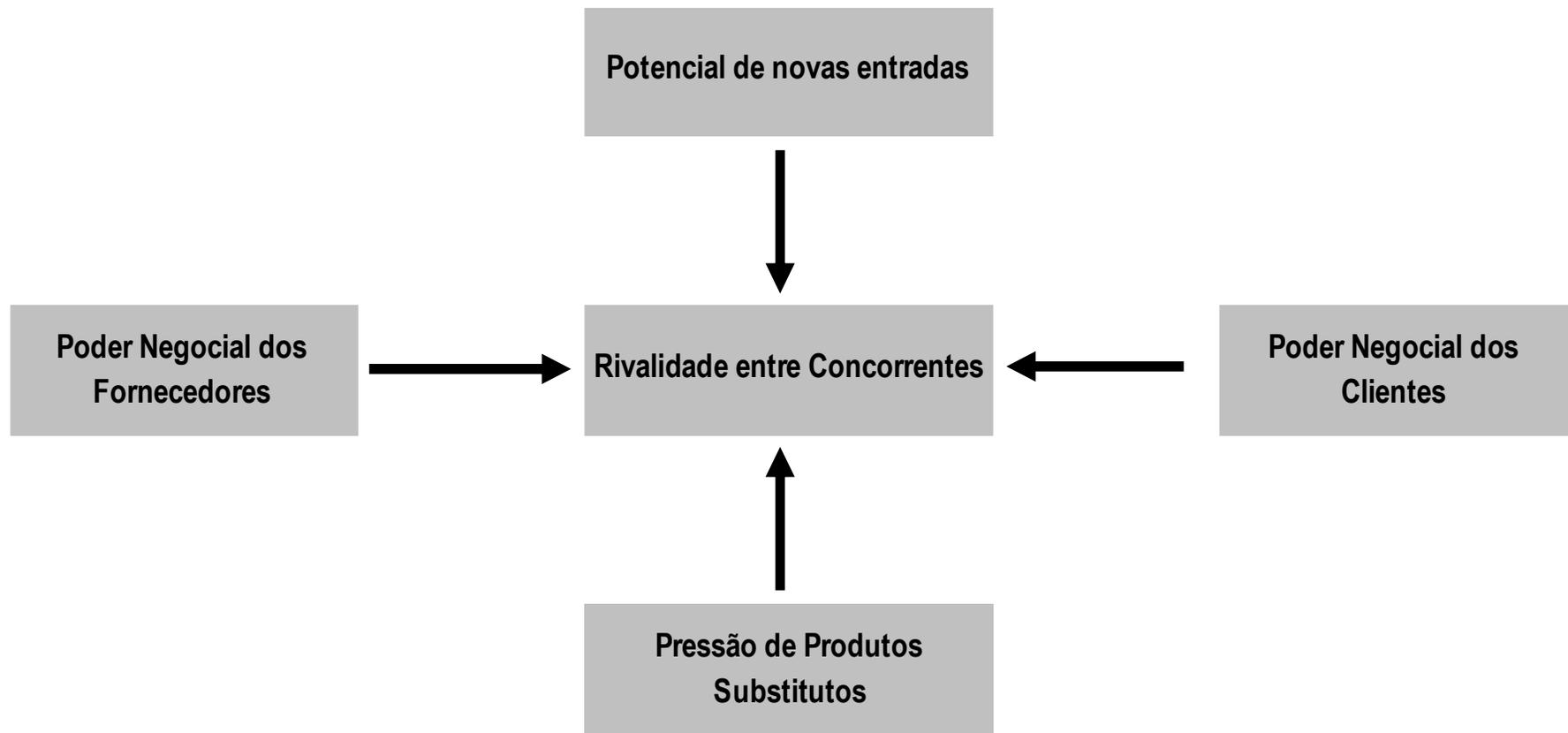
Atractividade do sector

Modelo das 5 forças de Porter



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO





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** (Freire, 1998)

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 à indústria?
- 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:

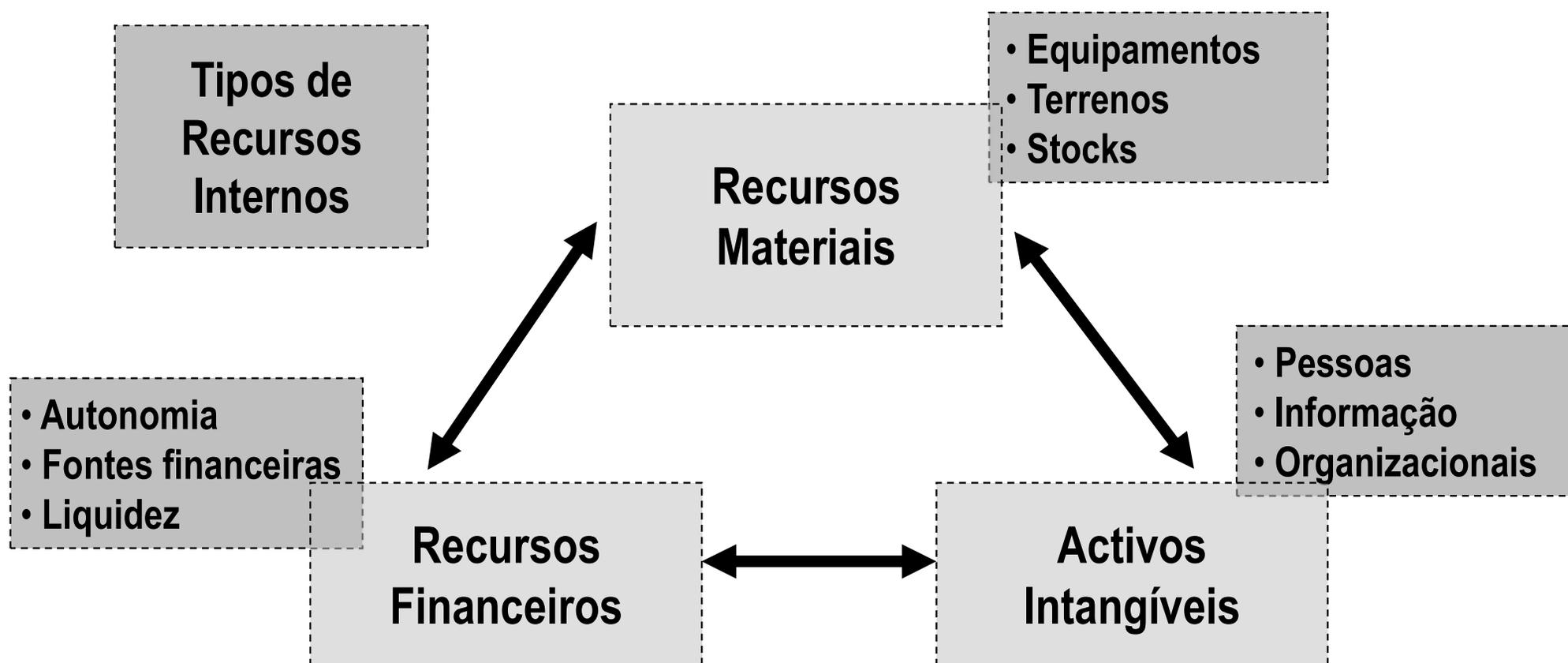
- Como é que as empresas procuram cativar os clientes?
- O que diferencia os competidores melhor sucedidos?
- Como é que as empresas concorrem entre si?

Exemplo dos FCS no sector das Tecnologias de Informação:



ENVOLVER
 INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
 APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

	Factores-chave de Compra	Factores de Competição	Factores Críticos de Sucesso
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



Análise Interna – Cadeia de valor da actividade interna (Porter, 1984)



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO





Competências Centrais:

- **Pontos fortes dos recursos internos, que mais distinguem a empresa dos seus concorrentes**
- **Representam a capacidade de aprendizagem colectiva de uma organização, que coordena diferentes conhecimentos e integra múltiplas tecnologias, permitindo entregar valor ao cliente final**
- **Assim, 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**



Critérios para definir Competências Centrais (Barney, 1991):

- **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



- 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

Análise SWOT



ENVOLVER
 INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
 APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO



Grandes linhas de orientação da empresa

Modelo original (Andrews e Christensen, 1971)

		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

Lógica da Análise Estratégica a realizar:



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

RELEMBRANDO!!!

Caracterização do Sector de
actuação

Análise da Procura e da Oferta

Estrutura e Atractividade da Indústria

Análise da Envoltura

Meio Envoltivo Contextual

Meio Envoltivo Transaccional

Factores
Críticos de
Sucesso
Oportunidades e
Ameaças

Adequação
Estratégica

Caracterização da
Organização

História e Momentos decisivos

Análise Interna

Estratégia Comercial

Organização

Estrutura, Cultura e Estilo de Gestão

Análise de Recursos

Pontos Fortes e
fracos
Competências
Centrais

Análise
SWOT

2. Formulação Estratégica



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS

APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Formulação Estratégica:



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 congrega 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 nas seguintes áreas:



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

- **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**

Lógica da Formulação Estratégica na Criação de Negócios



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO



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**



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

SINFIC, 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



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.



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Objectivos Organizacionais – SINFIC, SA:

Prioridades Estratégicas	Tipos de Objectivos Organizacionais	Metas Qualitativas	Calendarização dos Objectivos
			2012
Desenvolvimento Organizacional	Capital Humano	<ul style="list-style-type: none">- Certificação dos colaboradores- Motivação dos colaboradores- Partilha do conhecimento nas <i>news letters</i> SINFIC	<ul style="list-style-type: none">- 1 Certificação por ano por colaborador- Índice de satisfação por colaborador de 85%- 300 artigos de colaboradores por ano
	Capital Informação	<ul style="list-style-type: none">- Melhoria do processo de planeamento estratégico e de controlo de gestão	<ul style="list-style-type: none">- Integração dos sistemas de informação e das tecnologias utilizadas até ao final de 2012
	Capital Organizacional	<ul style="list-style-type: none">- Melhoria da capacidade de partilha do conhecimento	<ul style="list-style-type: none">- Desenvolvimento dos <i>Scorecard</i> por colaborador e por equipa até 2012



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Prioridades Estratégicas	Tipos de Objectivos Organizacionais	Metas Qualitativas	Calendarização dos Objectivos
			2012
Processos Internos	Qualidade e Melhoria Contínua	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir a excelência nos produtos e serviços fornecidos e prazos acordados 	<ul style="list-style-type: none"> - Eficácia em 80% das iniciativas de melhoria - Certificação CMMI nível 3 até 2012 - Zero reclamações de clientes
	Inovação Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir o acesso às inovações tecnológicas - Garantir o acesso a novos clientes - Criação de novas soluções 	<ul style="list-style-type: none"> - 20% das vendas em novos produtos/serviços - 20% das vendas em novos clientes - 5 registos de propriedade intelectual por ano
Cientes	Satisfação dos Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir a fidelização dos clientes actuais - Garantir a rentabilização dos clientes actuais 	<ul style="list-style-type: none"> - Taxa de excelência de nível de serviço acima dos 85% - Garantir 20% das propostas adjudicadas



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Prioridades Estratégicas	Tipos de Objectivos Organizacionais	Metas Qualitativas	Calendarização dos Objectivos
			2012
Resultados Financeiros	Orientação à Criação de Valor	<ul style="list-style-type: none">- Aumentar a margem do negócio- Reduzir o nível de investimento	<ul style="list-style-type: none">- 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	<ul style="list-style-type: none">- Garantir o crescimento sustentado- Avaliar o risco por projectos e clientes- Diminuir o peso dos clientes estratégicos	<ul style="list-style-type: none">- Crescimento 10% acima do mercado- Projectos e clientes com rendibilidades de 20% sobre o custo do capital- Nº de clientes estratégicos em 2012: 8

Estratégia de produtos - mercados:



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

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

Matriz de segmentação:

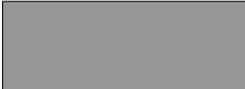
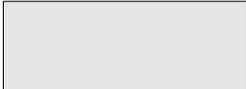


ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

	Mercados				
Produtos	Mercado 1	Mercado 2	Mercado 3	Mercado 4	Mercado 5
Produto A	Dark Gray	Medium Gray	Dark Gray	Light Gray	Light Gray
Produto B	Dark Gray	Medium Gray	Dark Gray	Light Gray	Light Gray
Produto C	Dark Gray	Medium Gray	Dark Gray	Light Gray	Medium Gray
Produto D	Dark Gray	Medium Gray	Dark Gray	Light Gray	Medium Gray
Produto E	Dark Gray	Medium Gray	Dark Gray	Light Gray	Medium Gray

Legenda:

Atractividade dos segmentos: Maior  Média  Menor 

Exemplos de bases de segmentação – mercado de consumo:



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

- **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

Exemplos de bases de segmentação – mercado industrial:



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

- **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



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Exemplo de matriz de segmentação – PRECORE II (Argamassas):

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

Hipóteses de desenvolvimento da matriz de segmentação (Ansoff, 1984):



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

- **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.

Matriz ANSOFF:



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



ORIENTAÇÕES POSSÍVEIS DE DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

PRODUTOS-MERCADOS

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

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



ORIENTAÇÕES POSSÍVEIS DE DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

PRODUTOS-MERCADOS

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)

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



ORIENTAÇÕES POSSÍVEIS DE DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

PRODUTOS-MERCADOS

Entrada em
Mercados próximos
 com
gama alargada de produtos

Produtos		Segmentos de Mercado							
		Construção						Recup. e Reabilitação de edifícios	
		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

Menor investimento inicial

(equipamentos fabris, de armazenagem e de transporte e rede de distribuição)

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



ORIENTAÇÕES POSSÍVEIS DE DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

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)

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**



Modelo adaptado das estratégias genéricas de Porter (Freire, 1998):

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



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Impacto do posicionamento adoptado:

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



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**



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Opção – Liderança de Custos:

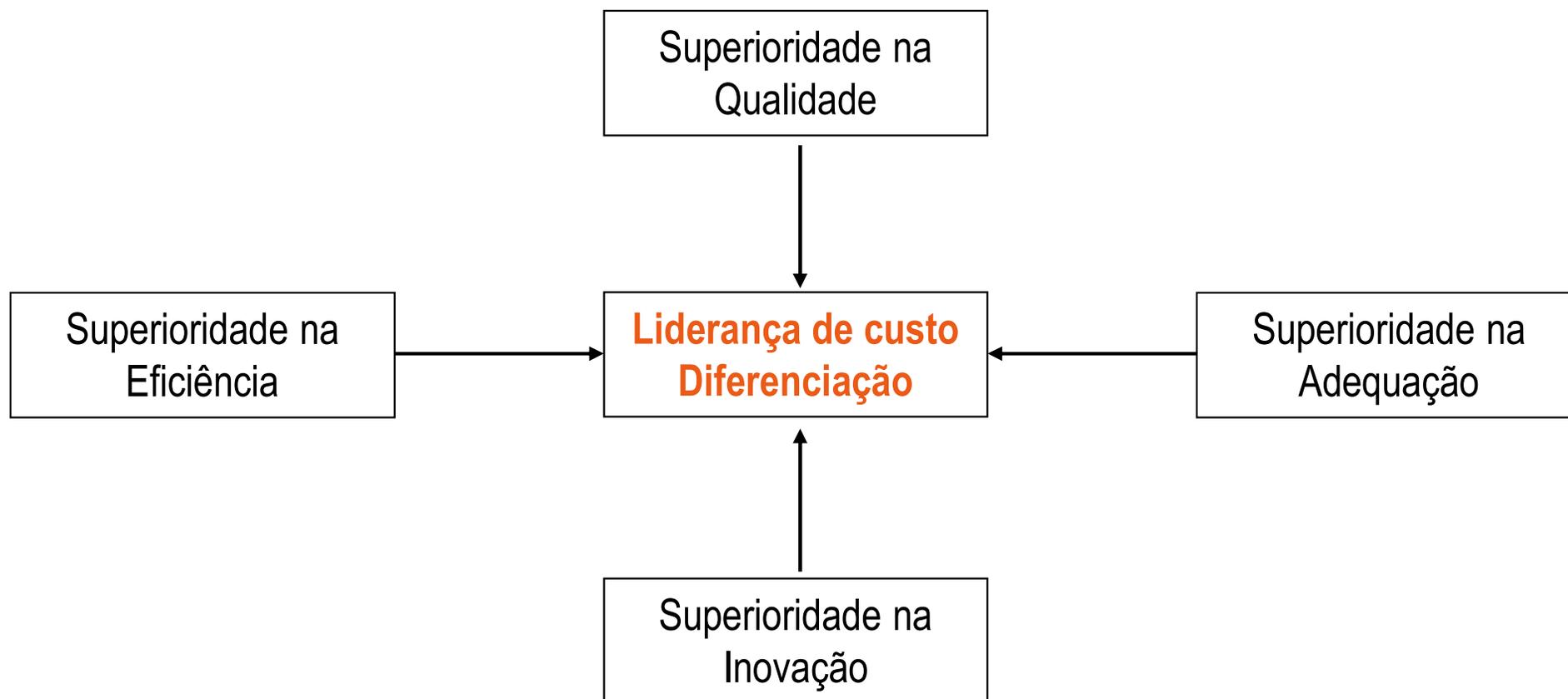
- **Investimentos intensivos em equipamentos de produção;**
- **Gestão mais cuidada dos processos de trabalho para obter-se maior eficiência de custos;**
- **Produtos com características menos sofisticadas;**
- **Maior controlo sobre a mão-de-obra directa;**
- **Domínio dos canais de comercialização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

Fontes gerais de vantagens competitivas (Hill e Jones, 1995):



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO





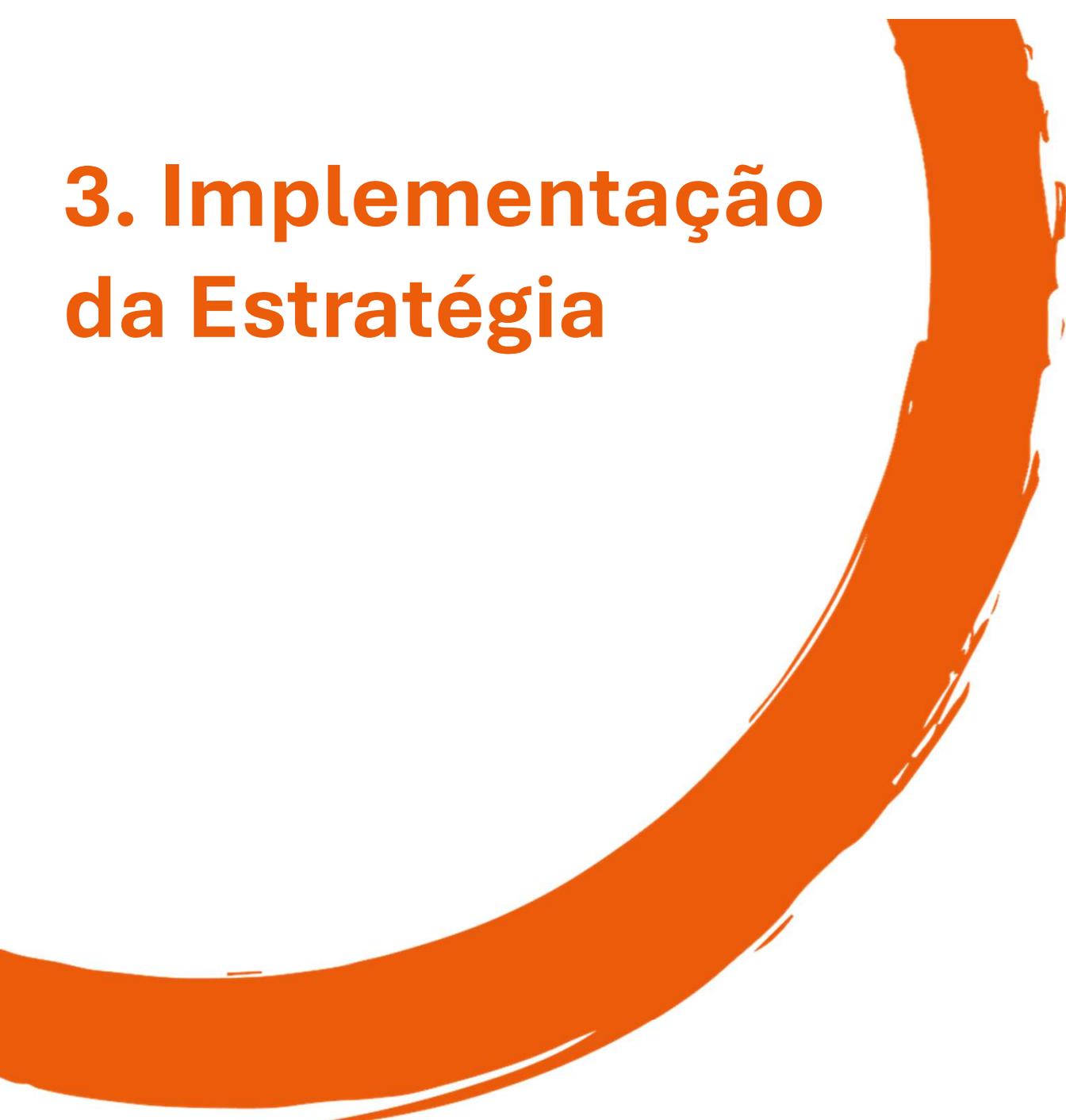
ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Hoje o sucesso empresarial depende:

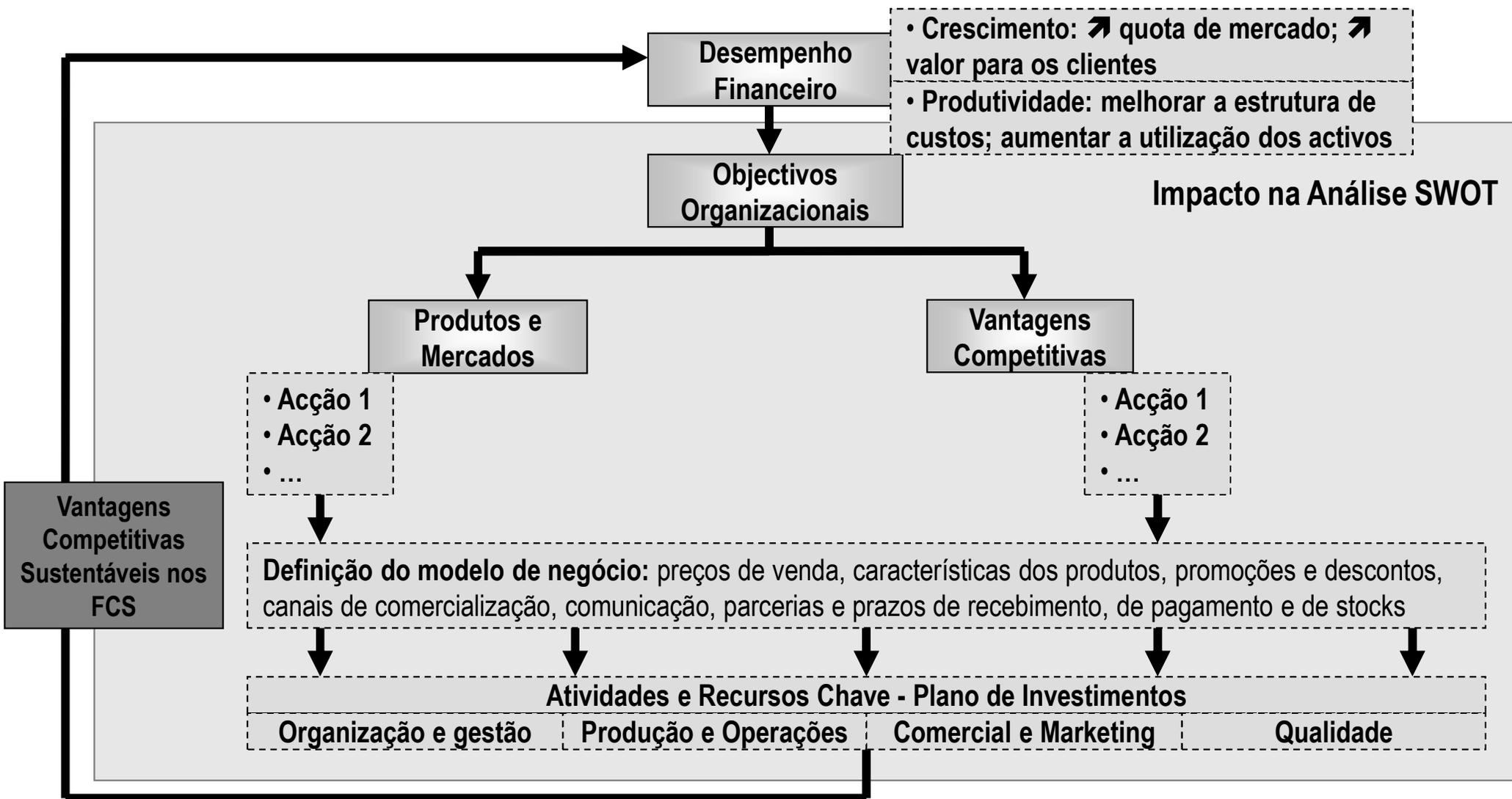
- **Da capacidade de ser eficiente na actividade**, interligando as diferentes áreas funcionais, através de novas tecnologias, processos de trabalho e métodos de gestão mais adequados, obtendo prazos de resposta mais reduzidos e custos operacionais inferiores;
- **Da capacidade de oferecer qualidade**, 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

3. Implementação da Estratégia





- 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 Objectivos – Estratégias – Ações - Investimentos



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

On: Day Month Year

Iteration: No

<h4>Key Partners</h4>  <p>Descrevem a rede de fornecedores/distribuidores e parceiros que fazem com que o modelo de negócio funcione.</p> <p><i>Os parceiros podem assumir diferentes tipos, dependendo da necessidade da empresa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Alianças estratégicas entre não-concorrentes; - Junção com outras empresas para desenvolver novos negócios; - Relações cliente-fornecedor; - Coopetition: parcerias estratégicas entre concorrentes (isto é, juntar esforços com concorrentes para as áreas de negócio que não são comuns) <p>Motivações:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Otimização e tornar o crescimento mais económico. - Aquisição de recursos específicos ou atividades. - Redução do risco e incerteza 	<h4>Key Activities</h4>  <p>Descrevem as atividades mais importantes que a empresa deverá fazer para que o modelo de negócio funcione.</p> <p>Categorias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produção: design, construção e entrega de um produto em quantidades substanciais e/ou em qualidade superior; - Solução de problemas: construir ou surgir com novas soluções para os problemas dos clientes; - Plataforma/rede: conjunto de soluções, plataformas combinadas, software e até mesmo as marcas podem funcionar como uma plataforma. 	<h4>Value Propositions</h4>  <p>Descreve o conjunto de produtos ou serviços que criam valor para um determinado segmento de clientes.</p> <p>Aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quantitativos: a proposição de valor pode encontrar-se no preço praticado, na redução de custo de produção, redução do risco, na conveniência do produto e na sua usabilidade. - Qualitativos: mais difícil de medir quando comparado com as aspetos quantitativos, temos a novidade, o quão novo e revolucionário é o produto ou serviço, o desempenho, o design, a marca em si e a personalização. <p>Questões:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que valor entregamos ao cliente? - Quais as necessidades do cliente são satisfeitas? - O que estamos a oferecer a cada segmento? 	<h4>Customer Relationships</h4>  <p>Descreve os tipos de relações estabelecidas entre a empresa e os vários segmentos de clientes.</p> <p>Motivações:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aquisição de clientes; - Retenção de clientes; - Continuidade da relação para novas funcionalidades. 	<h4>Customer Segments</h4>  <p>Define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que a empresa pretende atingir. Dependendo de um conjunto de observações, criam-se diferentes públicos-alvo.</p> <p>Segmentação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - As necessidades dos clientes requerem ou justificam ofertas distintas; - Utilização de diferentes canais de distribuição para diferentes clientes; - É necessário desenvolver diferentes tipos de relações com diferentes clientes; - A rentabilidade entre grupos de clientes é distinta; - Cada segmento está disposto a pagar por diferentes aspetos. <p>Formas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mercado de massas: um grande grupo de pessoas que constitui apenas um segmento; - Nicho de mercado: este tipo de segmentação é mais comum nas startups e consiste em ter um grupo de clientes altamente específico e especializado. - Segmentado: consiste em criar vários grupos de clientes, cada um dos grupos com características e necessidades bem definidas mas cujas diferenças não são substanciais. - Diversificado: tal como o segmentado, mas as diferenças entre grupos são grandes e evidentes.
<h4>Cost Structure</h4>  <p>Descreve todos os custos inerentes à operação do modelo de negócio. Uma vez que incorrem custos na criação e entrega de valor, manutenção das relações com os clientes e geração de receitas, os custos têm uma importância extrema na definição do negócio.</p> <p><i>Esta estrutura é definida segundo duas visões:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Modelo de negócio guiado ao custo: foca-se em minimizar os custos sempre que possível e visa a criação e manutenção de uma estrutura de custo vertical, usando proposições de valor com o menor custo, automação máxima e outsourcing extenso. - Modelo de negócio guiado ao valor: menor preocupação com as implicações do custo, focando-se na criação de valor. Premeia as proposições de valor e um serviço altamente personalizado, normalmente caracterizado por modelos de negócio guiados ao valor. 	<h4>Revenue Streams</h4>  <p>Descreve como a empresa irá gerar receita e o que vai encontrar em termos de lucros. Representa o dinheiro que a empresa gera, proveniente de cada segmento de clientes.</p> <p>Tipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Receitas transacionais resultantes de um pagamento realizado por um cliente na compra de um produto ou serviço; - Receitas recorrentes, resultantes de pagamentos constantes pela entrega de proposição de valor ao cliente e/ou fornecendo suporte pós-venda. <p>Questões:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que valor os clientes estão disponíveis a pagar? - Qual o valor pago atualmente por produtos ou serviços idênticos criados ou fornecidos pela concorrência? - Como o preço irá mudar no futuro? 			





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%



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

SWOT



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Novos mercados industriais - Novas necessidades nas industrias clientes tradicionais - Redução do ciclo de vida dos produtos - Novos mercados internacionais - Novos materiais compósitos 	<ul style="list-style-type: none"> - Know-how acumulado - Parceria PVS Moldes, SA - Dimensão das instalações - Localização das instalações <p>A1: Produção de peças finais e implementação do processo de fabricação de moldes para fundição injectada</p> <p>A6: Cooperação com parceiros internacionais</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Equipamentos limitados - Dimensão reduzida da empresa - Qualificação e dimensão da equipa - Falta de certificação e de notoriedade <p>A4: Implementação da maquinaria de alta velocidade</p> <p>A5: Fabricação de moldes até 35 toneladas</p> <p>A7: Comunicação Marketing</p>
<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dependência do sector automóvel - Novos competidores internacionais - Valorização do EUR - Falta de integração vertical - Escassez de recursos humanos qualificados - Dificuldades de acesso ao capital 	<p>A2: Integração vertical da actividade</p>	<p>A3: Certificação de qualidade</p> <p>A8: Cooperação com o SCTN</p> <p>A9: Dimensão da equipa de trabalho</p> <p>A10: Consolidação financeira</p>

Alinhamento Objectivos → Estratégias → Acções → Investimentos

Objectivos Estratégicos	Estratégias Empresariais	Acções Estratégicas	Investimentos
Inovação	Estratégias de Diversificação e de Integração Vertical	A1: Produção de peças finais e implementação da fundição injectada	<p>I7: Demag Mod. Systec 120 ton./ 470-430; I8: Demag Mod. Systec 280 ton/ 630-1450; I9: Demag Mod. Systec 650 ton./ 1020-6400; I10: Demag Mod. Systec 50 ton./ 370-200; Horas de I&DT: criação de marcas próprias de embalagens em plástico para o mercado egípcio Equipamento de Suporte: I11: Refrigerador água MTA série TAE EVO Mod. 161 I12: Robot cartesiano Star Automation Série CSE-900 Stec I13: Robot cartesiano Star Automation Série CSE-1400 Stec- NA1 I14: Robot cartesiano Star Automation Série CSE-1700 Stec- NA1 I15: Torre de arrefecimento TEV 190 I16: Electrobomba P 80 – 14 I17: Termocond. HB-THERM HB-100 I18: Termocond. HB-THERM HB-160 I19: Desumificador Moretto I20: Alimentadores Moretto</p>
		A2: Integração das actividades desenho – fabricação - testes	<p>I7 até I20: para além da produção de peças finais, estes equipamentos permitem a realização dos testes de moldes; Investimento não colocado na candidatura: Integração do Sistema CAD / CAM e CRM com a PVS Moldes, SA</p>
		A8: Cooperação com o SCTN	<p>Investimento não colocado na candidatura: Acções de formação e protocolos de colaboração com CENTIMFE e instituto Politécnico de Leiria</p>

Alinhamento Objectivos → Estratégias → Acções → Investimentos

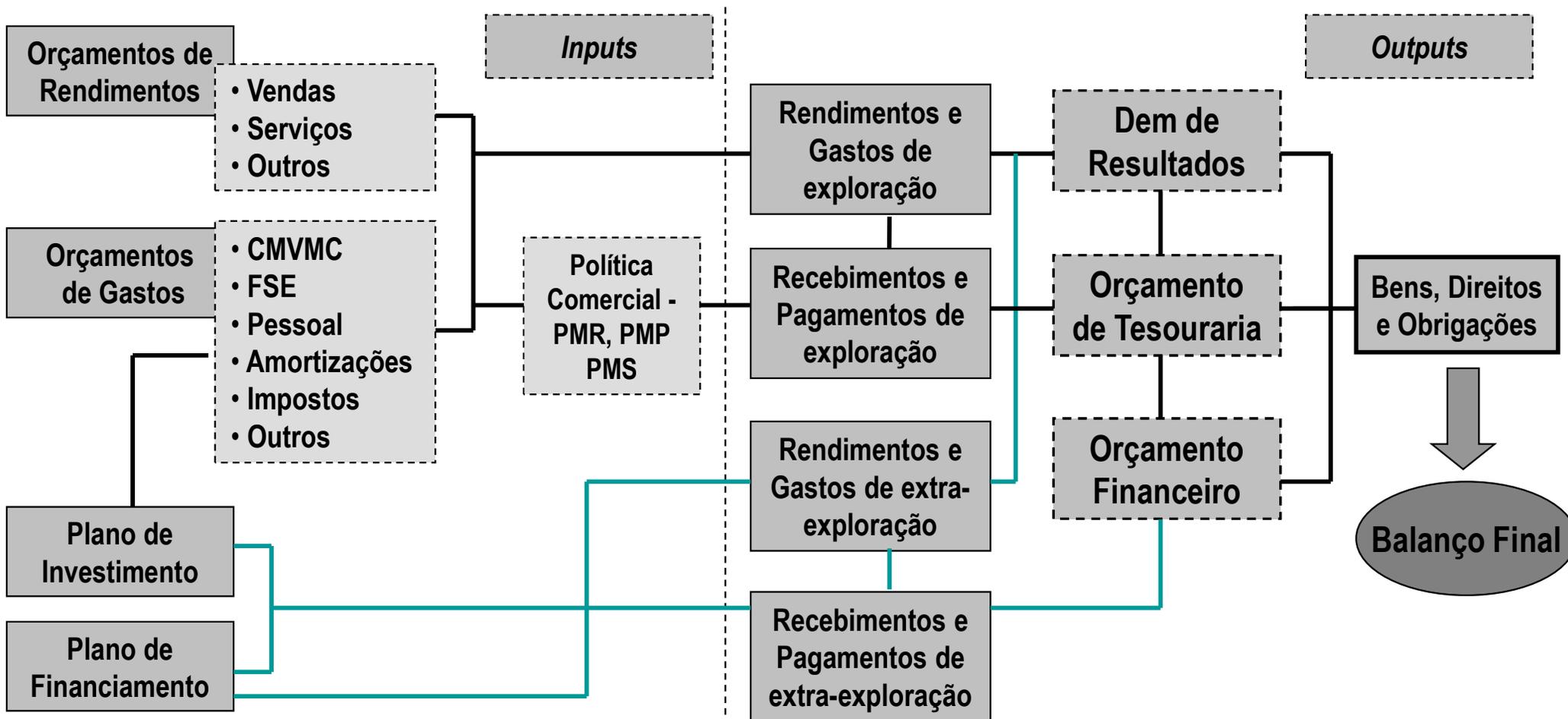
Objectivos Estratégicos	Estratégias Empresariais	Acções Estratégicas	Investimentos
Qualidade	Estratégia de Produtos - Mercados	A3: Certificação de qualidade	I22: Certificação de qualidade ISO 9001:2000
		A4: Maquinagem de alta velocidade	I1: Centro maquinação MAS MCV 1270 sprint I3: Centro maquinação 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 I26: Auditorias e diagnósticos	

Elaboração do Plano Financeiro dos períodos em análise:



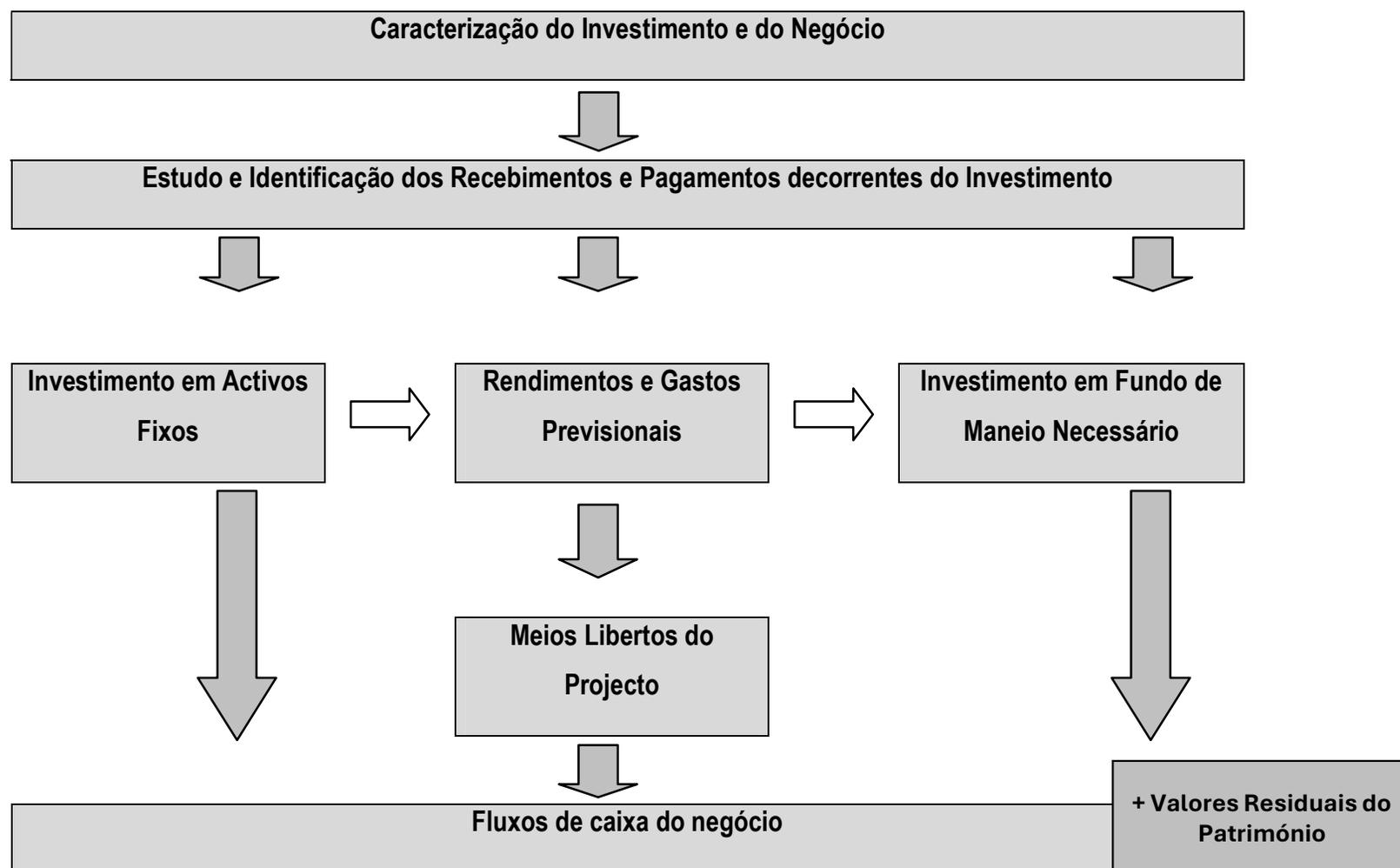
ENVOLVER

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 atividade)
 - Políticas comerciais (PMR, PMP, Rotação inventários)
 - Investimentos necessários
 - Financiamentos e custo do capital



Outputs a gerar:



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

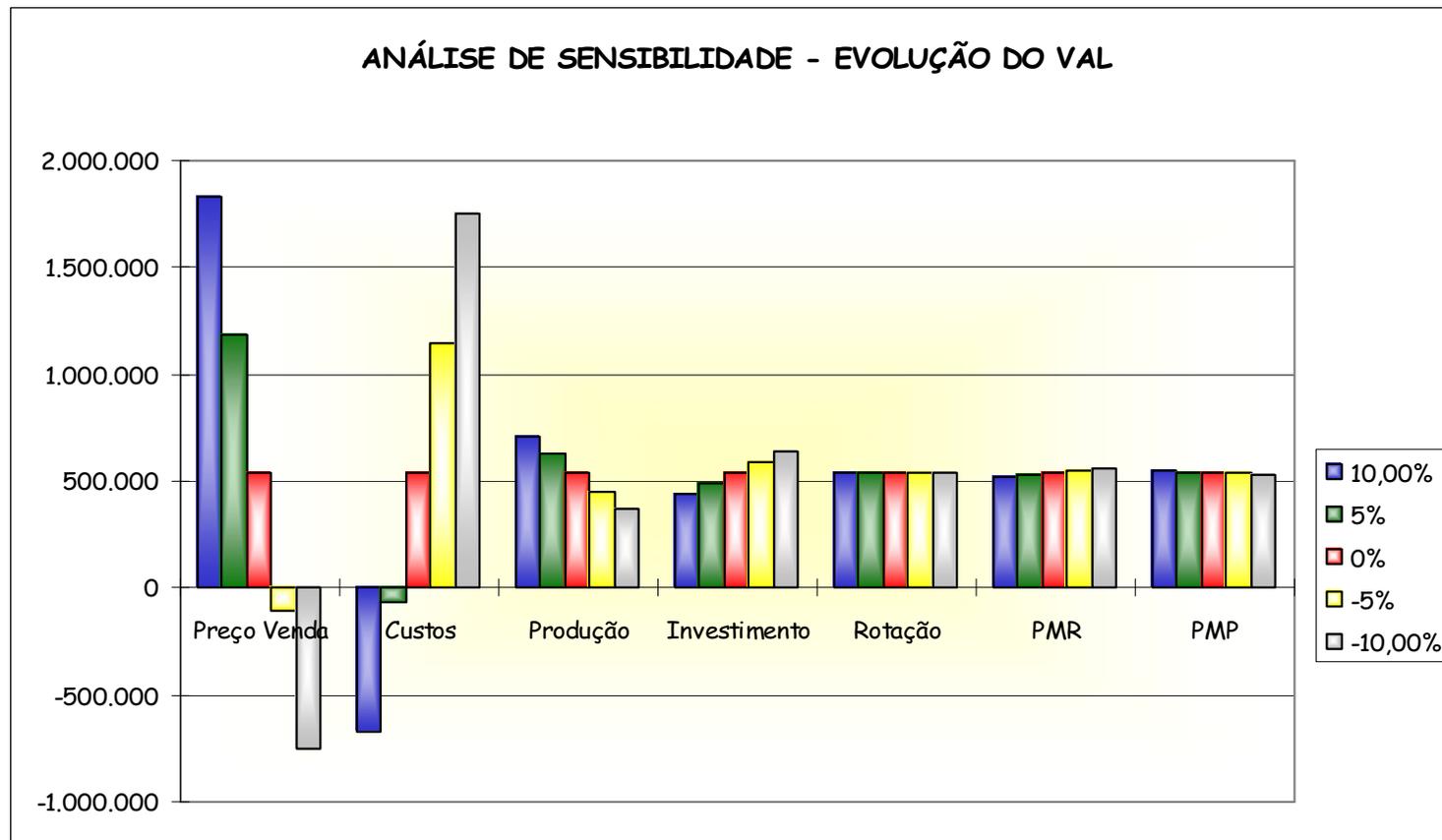
- **Mapa de fluxos financeiros**
- **Indicadores de Avaliação → VAL; TIR; Payback**
- **Análise de risco**
 - **Análise de Sensibilidade**
 - **Criação de Cenários**
 - **Simulação Monte Carlo**



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

ANÁLISE DE SENSIBILIDADE - EVOLUÇÃO DO VAL





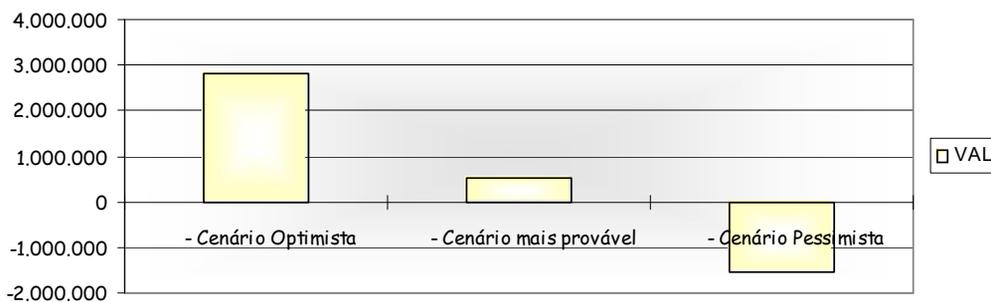
ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

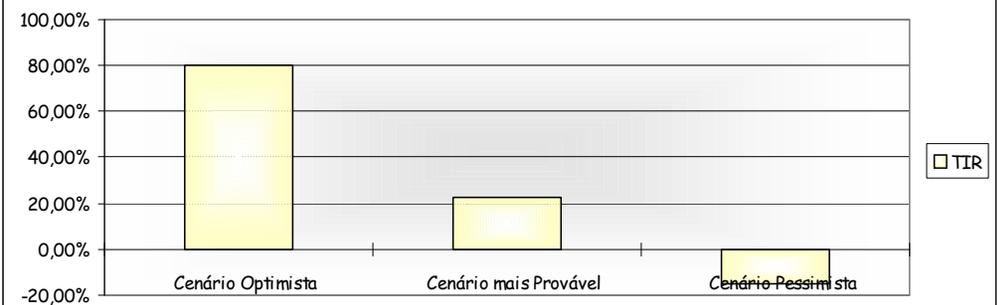
VARIAÇÃO DO VAL E DA TIR

	VAL	TIR
- Cenário Optimista	2.798.241	79,90%
- Cenário mais provável	539.512	22,80%
- Cenário Pessimista	-1.555.754	-14,70%

CENÁRIOS - EVOLUÇÃO DO VAL



CENÁRIOS - EVOLUÇÃO DA TIR

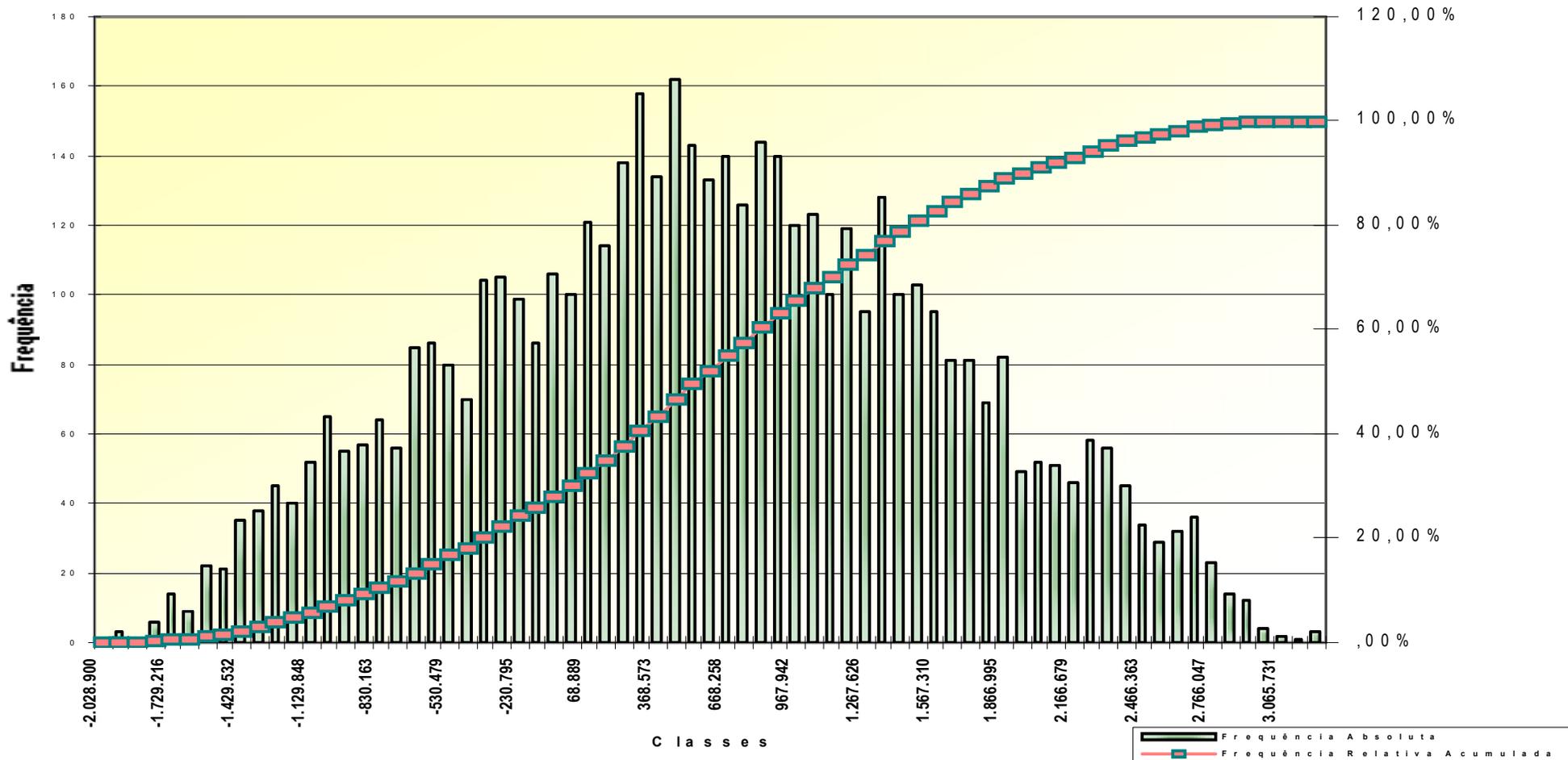




ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Histograma





Sempre que possível o PN deverá ser analisado, tendo em consideração:

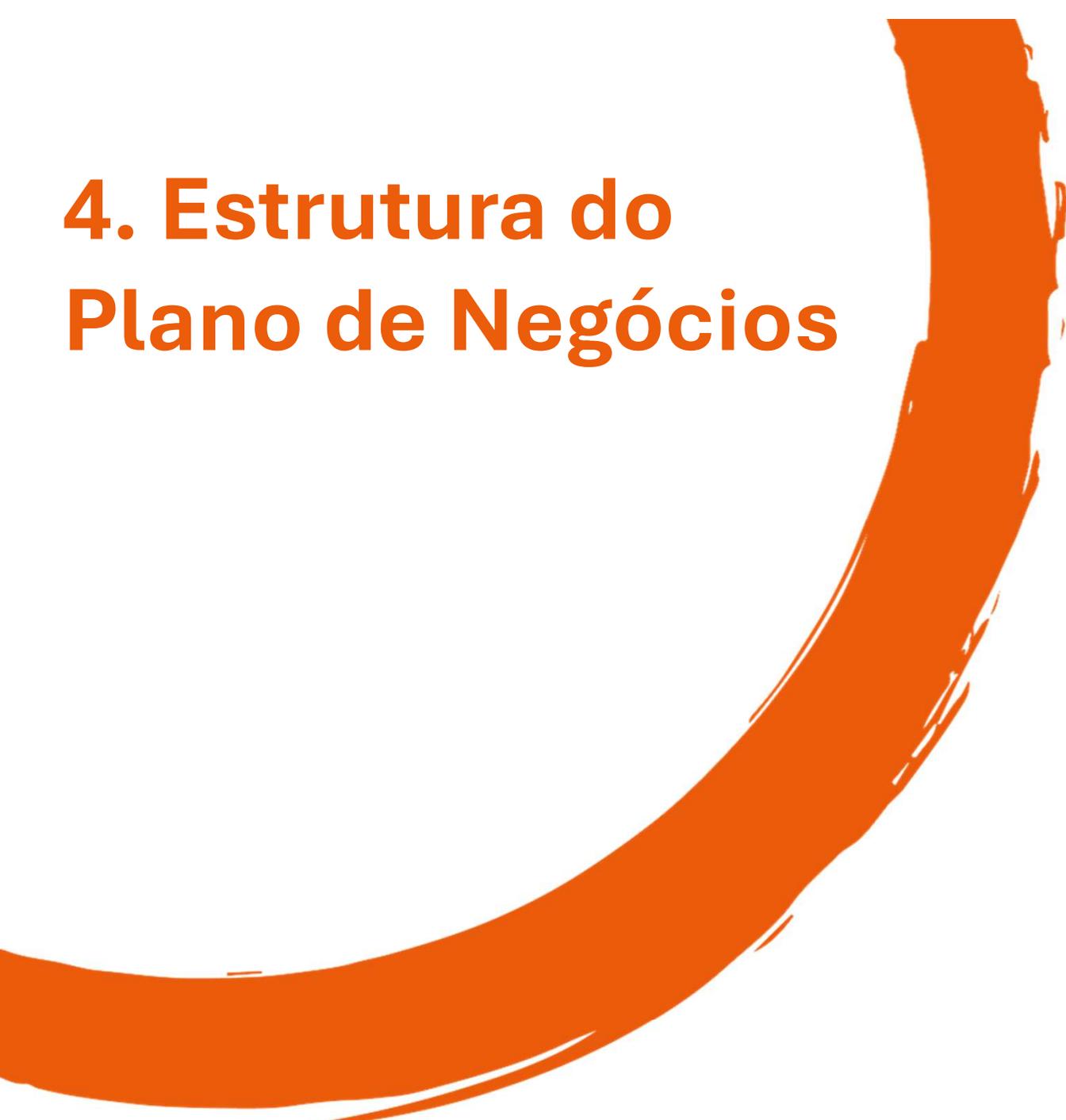
- **Os dados agregados do sector**
- **Os dados de concorrentes directos**

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

Resumo dos Impactos na Rendibilidade da Empresa



4. Estrutura do Plano de Negócios



Análise Estratégica:



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

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

Formulação Estratégica:



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

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

Implementação da Estratégia:



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

- **Definição do modelo de negócio**
- **Ações a implementar e investimentos necessários**
- **Estudo de viabilidade**
- **Análise de risco e controlo da qualidade do PN**
- **Processos de monitorização da atividade**

OBRIGADO!



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS

APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO