



## **PLANO DE NEGÓCIOS**

Utilize este documento como um guia para elaborar o seu Plano de Negócios.

### **O PLANO DE NEGÓCIO – O QUE INCLUI**

Quais os pontos a considerar num Plano de negócio? Esta é uma pergunta frequente que se põe a qualquer empreendedor que deseje criar a sua empresa, e que nem sempre suscita a devida atenção por parte dos mesmos.

Um Plano de Negócio pode ser dividido em 4 secções distintas:

- 1) A Descrição do Negócio;
- 2) O Plano de Marketing;
- 3) O Plano de Recursos Humanos;
- 4) O Plano Financeiro;

Anexos ao plano de negócio deveriam incluir o resumo executivo, suportado por documentos e projecções financeiras.

### **1. O PLANO DE NEGÓCIO – DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO**

Neste ponto, tenta descrever o teu negócio. Começa por perguntar a ti próprio: "Qual é o meu negócio?". É um óptimo ponto de partida.

Respondendo a esta pergunta tenta descrever o mais possível que produtos pensas vender/comercializar e/ou serviços que pretendes prestar, pensa também em termos do mercado (concorrência, tipo de empresas, produtos existentes, tipo de clientes, etc.), bem como nos factores de diferenciação da tua empresa (produtos, serviços, processos, etc.), tudo aquilo que torna a sua empresa diferente das tuas concorrentes, também chamado de USP – Unique selling Proposition. Porém, lembre-ta que à medida que vais elaborando o teu plano de negócio poderás ter de rever e/ou alterar algumas ideias iniciais.

Podes dividir a tua descrição do negócio em 3 secções:

- Secção 1 – Descrição do negócio propriamente dita;
- Secção 2 – Descrição dos teus produtos e serviços;
- Secção 3 – Descrição e/ou identificação do local onde o mesmo vai funcionar ou os requisitos necessários para seleccionares um local;

#### **1.1. DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO**

Ao descreveres o teu negócio tenta responder às seguintes perguntas:

1. Estatuto Jurídico e Licenciamento – Que tipo de empresa será:
  - Empresário em Nome Individual;
  - Sociedade por Quotas;
  - Sociedade Anónima;
  - Etc.



2. Qual o sector de actividade económica em que a tua empresa irá operar:
  - Comércio;
  - Indústria;
  - Serviços;
  - Construção;
  - Etc.
3. O teu produto (s) e/ou serviço (s). Uma descrição sucinta uma vez que no próximo ponto poderás complementar esta informação.
4. É um negócio novo, uma aquisição, vais expandir a empresa ou diversificar, vais adquirir um franchising?
5. Porque é que o teu negócio será lucrativo? Quais são as probabilidades de êxito? Quais as oportunidades de crescimento?
6. Qual o horário de funcionamento (dias, horas)?
7. O que é que já sabes sobre o teu negócio através do contacto com fontes de informação externas (AJEM, Banca, IDE, publicações, livros, etc.).

A descrição de teu negócio deve também identificar, claramente, metas e objectivos e concretizar aquilo que esperas do mesmo.

## 1.2 OS PRODUTOS E OS SERVIÇOS

Tenta descrever os benefícios associados aos teus produtos e/ou serviços na perspectiva dos teus potenciais clientes. Os benefícios e vantagens têm de ser sempre avaliados na óptica do cliente e não na tua, lembra-te que quem vai comprar os teus produtos e/ou serviços são os clientes!

Os empresários de sucesso sabem, ou pelo menos têm uma ideia, quais as necessidades e desejos dos seus clientes e aquilo que eles pretendem em termos de produtos e serviços – Benefícios/Vantagens associadas.

Ao partires dos benefícios para os clientes será mais fácil ires de encontro às suas expectativas, necessidades e desejos, e isso poderá ser fundamental para te antecipares à concorrência e aumentar a tua competitividade:

Tenta responder às seguintes perguntas:

1. O que é que estás a vender?
2. De que forma os teus produtos e/ou serviços vão beneficiar os teus clientes?
3. Quais as expectativas dos clientes face ao teu tipo de produtos e/ou serviços?
4. O que é que os teus clientes valorizam mais? Qualidade, preço, entrega a horas, assistência?
5. Quais as maiores diferenças entre os produtos e/ou serviços da tua empresa e das empresas tuas concorrentes?
6. Como é que podes marcar a diferença?

## 1.3 O LOCAL

Dependendo do teu negócio, onde estás localizado (a tua sede, escritório, loja, fábrica, etc.) pode desempenhar um papel decisivo no sucesso ou insucesso da tua



empresa. Pontos como o design, a imagem, a acessibilidade, a segurança, o conforto, podem ser características chave para o sucesso.

Considera estas perguntas:

1. No teu negócio os clientes deslocam-se à tua empresa?
2. Que tipo de espaço e/ou localização favorecerá o teu negócio?
3. Que área (m<sup>2</sup>) será suficiente para poderes desempenhar a tua actividade?
4. É acessível? É facilmente reconhecido pelos clientes?

Pode ser uma ideia boa fazer uma lista de perguntas que vás identificando à medida que vais desenvolvendo o teu plano de negócio. Categorize as perguntas e, à medida que vais encontrando as respostas, remova-as da tua lista.

## **2. O PLANO DE NEGÓCIO – O PLANO DE MARKETING**

O Marketing, e o plano de marketing, desempenham um papel fundamental na elaboração do teu Plano de Negócios. A imagem associada à tua empresa, e aos teus produtos e/ou serviços pode determinar o grau de sucesso ou insucesso do teu projecto.

O elemento fundamental de um plano de marketing de sucesso é identificar as necessidades e desejos e, principalmente, as expectativas dos teus potenciais clientes. Identificando estes factores, podes desenvolver uma estratégia de marketing que vá de encontro a essas mesmas necessidades, desejos e expectativas.

Identifica os teus clientes. Se for um consumidor terás que pensar nos critérios que vais usar para identificá-los, como idade, sexo, classe social, atitude, localização, rendimento, etc. Se forem clientes-empresa terás que pensar qual o tipo de empresa que estará mais interessada nos teus produtos/serviços, esta selecção poderá ter haver com a dimensão da empresa, o sector da actividade económica, a localização, etc.

No princípio, identifica só os clientes (sejam consumidores finais ou empresas) com maior probabilidade de comprarem os teus produtos e/ou serviços. À medida que fores consolidando e fidelizando os mesmos poderás pensar em alterar a tua estratégia de marketing de forma a angariar outro tipo de clientes e/ou segmentos de mercado.

Desenvolve um plano de marketing para o teu negócio que responda às seguintes perguntas:

1. Quem são os teus clientes? Define o teu mercado e ou mercados-alvo.
2. O (s) mercado (s) estão em crescimento? Maturidade? Declínio?
3. O (s) mercado (s) são grandes o suficiente para expandires a tua empresa?
5. Como irás atrairá, manter ou aumentar a tua quota de mercado? No caso de um franchising como poderão te ajudar neste processo? A estratégia será definida pelo detentor do franchising? Como poderás promover a tua empresa e os teus produtos e/ou serviços?



Consulta no final deste documento um anexo que pode ajudar-te a preparar um plano de marketing.

## 2.1 CONCORRÊNCIA

Competir é um modo de vida. Nós competimos para trabalhos, promoções, bolsas de estudos, no desporto e em quase todos os aspectos da nossa vida.

Os constantes avanços e inovações tecnológicas podem alterar drasticamente a estrutura de um mercado e a estabilidade de uma empresa. Ao considerar estes e outros factores, nós podemos concluir que o mercado é uma arena altamente competitiva e volátil. Por causa desta volatilidade e competitividade, é fundamental identificar e conhecer a concorrência.

Perguntas como estas podem ajudar-te:

1. Quem são os cinco concorrentes mais directos da tua empresa?
2. Quem são os concorrentes indirectos?
3. Como é vão os seus negócios: estáveis? Em crescimento? Em retracção?
4. O que é que sabes e/ou aprendeste das estratégias dos teus concorrentes?
5. Quais as principais forças e fraquezas das empresas tuas concorrentes?
6. Em que aspectos os seus produtos/serviços diferem dos teus?
7. Essas diferenças são apreciadas pelos clientes?

Cria um arquivo para cada de teus concorrentes. Actualiza-os sempre, seja através de notícias de jornais e/ou revistas, alterações na estratégia, introdução de inovações e/ou novos produtos e serviços.

Consulta este arquivo periodicamente e actualiza-o sempre que possível tendo em conta novas campanhas, alterações nos preços, promoções, etc.

## 2.2. PREVISÕES E VENDAS

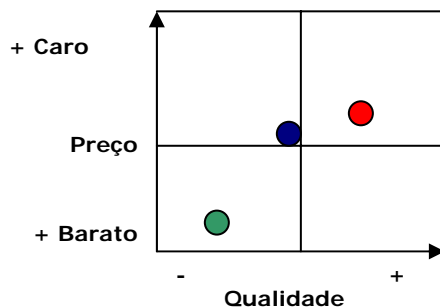
Fazer previsões em termos de vendas e do comportamento/estratégias das empresas tuas concorrentes é outra técnica de marketing que podes usar para melhorar a tua competitividade global.

Tenta identificar a estratégia que a concorrência vai usar em termos dos preços a praticar para os produtos/serviços que concorrem com os teus. Assim, podes avaliar se os teus preços estão em linha com a concorrência e se eles estão em linha com as médias de mercado.



Algumas notas que te podem ajudar:

- Posição Competitiva – em termos do mercado e face à concorrência, ou seja, qual vai ser o teu posicionamento (empresa, produtos, serviços) no mercado, vais ser “o mais barato” ou a que oferece mais qualidade. Normalmente utilizam-se matrizes que permitem posicionar todas as empresas/produtos por exemplo na relação entre preço e qualidade:



No exemplo em cima, cada uma das bolas podia representar as tuas empresas concorrentes e, por exemplo, a vermelha seria a tua empresa/produto/serviço. Terias uma noção do teu posicionamento face ao preço/Qualidade. Utiliza o mesmo método para outros 2 critérios (já sabes que depende das expectativas do cliente e os benefícios que ele procura) como por exemplo: Tempo de Entregas/Preço; Qualidade/Serviço pós-venda; Preço/Serviço; etc.

- Custos de serviço e previsões (para negócios de serviço só)
- Custos de materiais
- Custos de mão-de-obra/pessoal

A chave para o sucesso é teres uma estratégia bem definida, estabelecer as tuas políticas e constantemente monitorar preços e custos operacionais para assegurares os lucros.

### 2.3 IMAGEM, COMUNICAÇÃO, PROMOÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS

A forma como promoves a tua empresa, produtos e/ou serviços pode ser decisiva para o sucesso do teu negócio. Se não consegues passar a mensagem, comunicar com o teu cliente-alvo, e promover os teus produtos e serviços de forma a cativares os mesmos, mas tarde ou mais cedo isso vai reflectir-se, negativamente, na tua empresa.

Muitos empresários caem no erro de pensar que a empresa e os seus produtos e serviços promover-se-ão a si próprios e, como tal, que a verba para a mesma poderá ser utilizada noutras áreas do seu negócio. Porém, a imagem, a comunicação e a promoção são fundamentais para a sobrevivência de um negócio e devem ser tratadas como tal.

Cria um plano de comunicação, utilizando os vários instrumentos que tens ao teu dispor (jornais, Internet, rádio, televisão, revistas, apresentações, catálogos, etc.) e que mais se identifiquem com a tua empresa, com os teus produtos/serviços,



com os teus clientes, com a mensagem que queres passar ou com o objectivo da tua comunicação.

Usa frases cativantes para despertar o interesse dos teus clientes-alvo, sejam eles leitores, ouvintes ou espectadores. No caso de um franchising, o masters franchising (detentor do mesmo) ficará responsável pela imagem e comunicação, mas tu podes ter uma palavra a dizer uma vez que terás, possivelmente, um melhor conhecimento do mercado.

Certifica-te que os anúncios crias são consistentes com a imagem que queres passar ou, no caso de ser um franchising com a imagem que o Masters franchising pretende projectar. Lembra-te que quanto maior for a tua dedicação e empenho na elaboração do teu plano de marketing, mais próspero o teu negócio será.

Consulta o anexo no final deste documento que te pode ajudar a elaborar um plano de marketing.

### **3. O PLANO DE NEGÓCIO – O PLANO DE RECURSOS HUMANOS**

Gerir um negócio requer mais do que apenas o desejo de ser o seu próprio “dono”.

Exige dedicação, liderança, persistência, capacidade para tomar decisões e para gerir pessoas. O teu plano de recursos, conjuntamente com o teu plano de marketing e financeiro, são os grandes pilares para poderes ambicionar ter sucesso com o projecto que pretendes desenvolver.

As pessoas são o recurso mais valioso que um negócio tem. Um antigo Presidente da ERICKSSON (passo a publicidade) disse uma vez:

*“Deixem-me tudo e tirem-me os meus colaboradores que rapidamente vou à falência, tirem-me tudo e deixem-me os meus colaboradores, que rapidamente volto a construir tudo outra vez”*

As pessoas da tua empresa, os teus colaboradores, têm um papel fundamental no sucesso da tua empresa. Assim, é importante avaliares as tuas capacidades e competências e, tendo em conta o teu negócio, identificar aqueles que tens em falta e recrutes pessoas que possam constituir uma mais-valia para a tua empresa.

Ao mesmo tempo, é imperativo que enquanto empresário, e responsável máximo da empresa, saibas gerir e tratar todos os teus colaboradores para que eles se sintam parte da equipa – Um pouco nas linhas do “*amor à camisola!*”

Mantêm-nos informados sobre a empresa, mudanças que possam ocorrer, situação da mesma, contribuição dos mesmos para a imagem da empresa, etc. Lembra-te que muitas vezes os teus próprios colaboradores podem ter ideias excelentes que conduzam a empresa a novas áreas de negócio, inovações para produtos existentes ou serviços, etc. Deixo-te outro exemplo. Na *Colgate* (passo outra vez a publicidade) discutia-se a forma de os clientes comprarem mais pasta de dentes do que compravam, ou seja um cliente comprava um tubo de pasta de dentes e só voltava para comprar outro meses depois. A *Colgate* ultrapassou este



problema/obstáculo através de uma ideia vindo de um colaborador da fábrica que propôs o aumento do diâmetro do tubo e assim cada vez que as pessoas utilizavam a pasta saia mais quantidade e, conseqüentemente, gastavam mais e compravam mais!

Para elaborares um plano de recursos procura responder às seguintes perguntas:

1. Que tipo de perfil é que pretendes para colaborador da tua empresa?
2. Quais as mais-valias que futuros colaboradores podem dar a tua empresa? Justifica-se a sua contratação ?
3. Quem faz parte da equipa de projecto?
4. Quais os pontos fortes e fracos dos teus colaboradores?
5. Quais os seus deveres e obrigações?
6. Que função é que vão exercer?
7. Essas funções são claramente entendidas pelos teus colaboradores?
8. Quais são as tuas necessidades actuais de pessoal?
9. Tens um Plano de formação ou sentes necessidade que os teus colaboradores tenham formação? Em que áreas?
10. Que salários, benefícios, férias, feriados vais oferecer aos teus colaboradores?

#### **4. O PLANO FINANCEIRO**

Uma eficaz e eficiente gestão financeira é fundamental para o teu negócio permanecer lucrativo e solvente.

A tua gestão financeira é a base de toda a tua aventura empresarial que se pretende próspera. Todos os dias vão empresas à falência por falta de uma gestão financeira.

Como empresário, precisas identificar e implementar políticas que conduzirão e assegurarão que irás cumprir com as tuas obrigações financeiras.

Gere as tuas finanças de uma forma equilibrada e eficaz, elabora um orçamento realista onde identifies a quantia certa que necessitas para iniciar o teu negócio (Investimento Inicial) e para o manteres (custos operacionais).

O primeiro passo para construir um plano financeiro é elaborar um orçamento inicial, este deverá conter:

- Custos com pessoal (custos antes de abrir – de recrutamento)
- Taxas legais/profissionais
- Renda
- Licenças
- Equipamento
- Seguros
- Materiais
- Publicidade / Promoção
- Salários
- Contabilidade
- Despesas de folha de pagamento



Um orçamento operacional está preparado para quando estiveres realmente pronto para abrir o teu negócio. O orçamento operacional reflectirá as tuas prioridades em termos de como vai gastar o dinheiro que tens, as despesas que incorrerás e como identificar e antecipar as mesmas.

O teu orçamento Operacional deve incluir também o montante que necessitas para cobrir os primeiros três a seis meses de operação.

#### Orçamento operacional

- Custos com pessoal
- Seguro
- Aluguer/renda
- Depreciação
- Pagamento (reembolso e juros de empréstimos)
- Publicidade / Promoção
- Contabilidade
- Despesas diversas
- Salários
- Impostos
- Reparações /manutenção

Nota: A componente financeira é explicada mais em pormenor noutro documento que podes também fazer o *download*, de qualquer forma, as seguintes perguntas devem ajudar-te a determinar o montante inicial de capital que precisas:

- Quanto dinheiro tens?
- De quanto dinheiro precisas para dar início à tua actividade?
- De quanto dinheiro precisas para te manteres?
- Quais são os teus objectivos em termos de vendas durante o ano próximo?



## O PLANO DE NEGÓCIO – ANEXO 1

1. O PLANO DE MARKETING
  2. DICAS, TRUQUES & ARMADILHAS
- 

O EMPRESÁRIO \_\_\_\_\_  
PLANO \_\_\_\_\_

Este é o \_\_\_\_\_ de plano de marketing

### ANÁLISE DE MERCADO – Mercado alvo - Quem são os clientes?

1. Os meus principais clientes serão:

#### Utiliza percentagens

Consumidor Final \_\_\_\_\_  
Empresas \_\_\_\_\_  
Governo \_\_\_\_\_  
Outro \_\_\_\_\_

2. Selecionaremos os clientes por:

A. Perfil do cliente \_\_\_\_\_  
B. Área Geográfica? Quais áreas? \_\_\_\_\_  
C. Vendas? Analisaremos as vendas de \_\_\_\_\_  
D. Indústria? Nossa indústria designada é \_\_\_\_\_  
Outro? \_\_\_\_\_

3. Quanto dinheiro estarão os nossos clientes-alvo dispostos a gastar no nosso produto/serviço por ano?

€ \_\_\_\_\_

### CONCORRÊNCIA

1. Quem são os teus concorrentes?

Identificação \_\_\_\_\_  
Quota de mercado \_\_\_\_\_  
Preço/estratégia \_\_\_\_\_  
Produto/serviços \_\_\_\_\_  
Características \_\_\_\_\_

Identificação \_\_\_\_\_  
Parte de mercado \_\_\_\_\_  
Preço/estratégia \_\_\_\_\_  
Produto/serviços \_\_\_\_\_  
Características \_\_\_\_\_



2. Quão competitivo é o mercado?

\_\_\_\_\_ Alto  
\_\_\_\_\_ Médio  
Baixo \_\_\_\_\_

3. Lista em baixo as forças e fraquezas comparadas com a concorrência (considera áreas como local, tamanho de recursos, reputação, serviços, pessoal, etc.):

1. \_\_\_\_\_ 1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_  
4. \_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_

### AMBIENTE EXTERNO

1. Lista alguns factores económicos que poderão ter um impacto no teu produto/serviço (como crescimento de área de comércio, saúde de indústria, tendências económicas, impostos, que energia ascendente estima, etc.):

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Lista alguns factores legais que poderão ter um impacto no teu produto/serviço ou no teu mercado:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Lista alguns factores político que poderão ter um impacto no teu produto/serviço ou no teu mercado:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. Lista alguns factores ambientais que poderão ter um impacto no teu produto/serviço ou no teu mercado:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



5. Lista alguns factores tecnológicos que poderão ter um impacto no teu produto/serviço ou no teu mercado:

---

---

---

---

---

## MARKETING MIX – OS 4 P´S

### A. PRODUTO OU ANÁLISE DE SERVIÇO

1. Descreve o teu produto/serviço e quais os seus benefícios (na óptica do cliente):

---

---

---

---

---

### Comparação

1. Quais as vantagens do teu produto/serviço em relação aos produtos/serviços da concorrência (considera coisas como características diferenciadoras, patentes, competência, inovação, qualidade, etc.)?

---

---

---

---

---

2. Que desvantagens tem?

---

---

---

---

---

### A1. Imagem

1. Primeiro, que tipo de imagem queremos nós para ter (como barato mas bom, ou exclusividade, ou orientados para o cliente, ou de qualidade mais alta, ou conveniência, inovadores, etc.)

---

1. Lista as características vais enfatizar:

A. \_\_\_\_\_

B. \_\_\_\_\_

C. \_\_\_\_\_



## B. PREÇO

2. O preço dos teus produtos/serviços estão em linha com a imagem dos mesmos?  
SIM\_\_\_ NÃO\_\_\_

3. Os preços definidos cobrem os custos e deixam uma margem de lucro?  
SIM\_\_\_ NÃO\_\_\_

1. Quais as condições de venda que vais propor:

A. \_\_\_\_\_

B. \_\_\_\_\_

C. \_\_\_\_\_

2. Quais os serviços oferecidos/prestados pela concorrência:

A. \_\_\_\_\_

B. \_\_\_\_\_

C. \_\_\_\_\_

## C. COMUNICAÇÃO / PROMOÇÃO

1. O que é importante comunicares ao teu cliente-alvo sobre a empresa, produtos e/ou serviço:

---

---

---

---

---

2. Que meios vais utilizar para passar a mensagem:

Televisão \_\_\_\_\_

Rádio \_\_\_\_\_

Marketing directo \_\_\_\_\_

Jornais \_\_\_\_\_

Revistas \_\_\_\_\_

Páginas amarelas \_\_\_\_\_

Outdoor \_\_\_\_\_

Outros \_\_\_\_\_

3. Porque seleccionaste os meios anteriores:

---

---

---

---

---

## C. DISTRIBUIÇÃO

1. Como vais disponibilizar o teu produto/serviço aos teus clientes-Alvo e Porquê:



---

---

---

---

---

2. Por que fase é que passam o teu produto/serviço até chegar ao cliente:

---

---

---

---

---

3. Que canais e meios de distribuição vai utilizar e porquê:

---

---

---

---

---



## NOTAS E ESTRATÉGIAS PARA O TEU NEGÓCIO

---

### DICAS, TRUQUES & ARMADILHAS

#### Estratégia De Vendas

Orientação para o cliente – construindo uma relação

Fase Um: Estabelece uma concordância com Cliente – concorda em discutir o que o cliente quer alcançar.

Fase Dois: Determina os objectivos do Cliente

Fase Três: Recomenda ao cliente um Plano de Acção – quais os benefícios que ele irá ter comprando o teu produto/serviço.

Fase Quatro: Comprometimento do Cliente – Dá ênfase às vantagens do cliente

Não te esqueças que quando uma vantagem competitiva não é reconhecida pelo cliente, a mesma não se traduz num benefício.

#### Benefícios. Vs Características

Os seis "O's" do comportamento de compra do cliente:

- ORIGENS de compra: Quem compra isto?
- OBJECTIVOS de compra: O que fazem eles para comprar isto?
- OCASIÕES de compra: Quando eles compram isto?
- SAÍDAS de compra: Onde eles compram isto?
- OBJECTIVOS de compra: Porque é que eles compram isto?
- OPERAÇÕES de compra: Como eles compram isto?

#### Características "que significam" Benefícios

- Poupança de Tempo
- Redução de custos
- Prestígio de componentes
- Exclusividade
- Conveniência
- Cumprir prazos de entrega
- Simplicidade na utilização
- Instalação Baixo Custo Operacional
- Simplicidade de promoção
- Condições Reduziram Desperdício