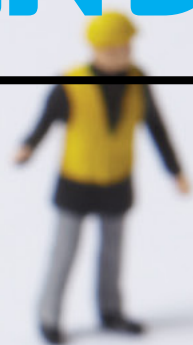


# ROTEIRO EMPREENDEDOR



3.

O NEGÓCIO  
Desenho, apresentação  
e planificação

“A performance do modelo de negócios é mais devido à relação entre os elementos do que dos elementos em si”

*Alexander Osterwalder, autor de Business Model Generation*

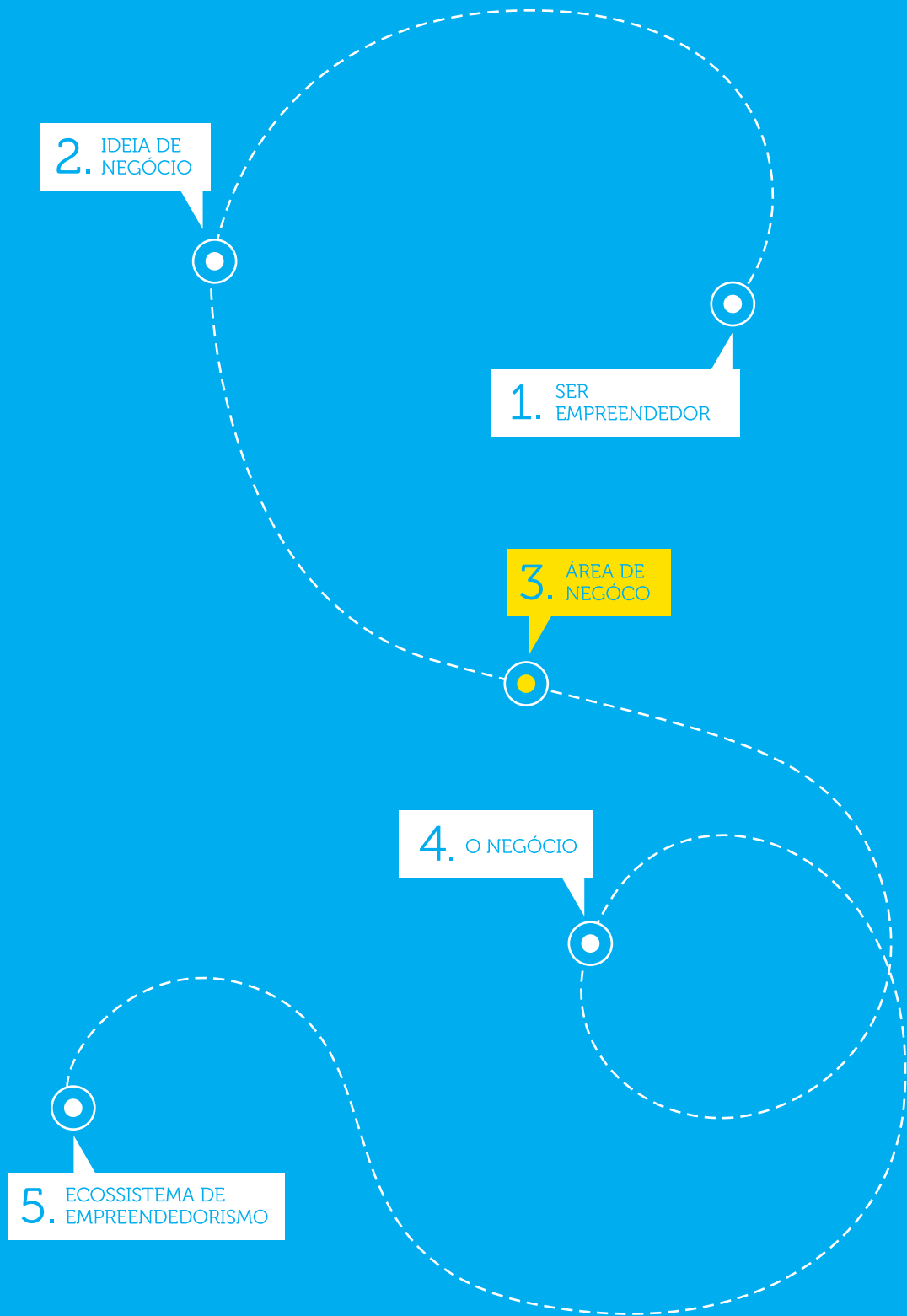
2. IDEIA DE NEGÓCIO

1. SER EMPREENDEDOR

3. ÁREA DE NEGÓCIO

4. O NEGÓCIO

5. ECOSISTEMA DE EMPREENDEDORISMO



## 3. O negócio - desenho, apresentação e planificação

### 3.1. O NEGÓCIO

Depois da reflexão sobre a viabilidade da ideia de negócio é necessário pensar em como o vamos definir. É um passo intermédio, entre a validação da ideia e a elaboração do plano de negócios, que clarifica o caminho a seguir. Nesta fase, colocam-se todas as questões sobre clientes e parceiros, prevêm-se fontes de receitas e de custos e define-se a estratégia a utilizar para se atingir os objetivos estabelecidos. O modo de se descrever a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização, é a definição de um modelo de negócio. Deve-se, então, planificar o processo de identificação e utilização de recursos, competências e parcerias, com vista à criação de valor.

#### O QUÊ?

A forma como se dá respostas a uma necessidade do mercado, a definição da proposta de valor e de como o empreendedor se vai distinguir dos seus concorrentes.

#### QUEM?

Perceber qual o público-alvo, de que modo se vai definir a relação entre o negócio e os seus consumidores e como é que, o que se está a oferecer, vai chegar ao cliente final

#### COMO?

Quais as atividades a desenvolver, quais os parceiros necessários e quais os recursos imprescindíveis ao sucesso do projeto.

#### QUANTO?

Análise objetiva e consciente dos custos associados ao negócio e de como é que este vai gerar receitas.

Figura 6 – O Quê, a Quem, Como, e Quanto – Questões de reflexão para construção do Modelo de Negócio

Existem vários modelos de negócio que se podem utilizar e que são reconhecidos e validados pelos utilizadores. Um dos mais conhecidos e utilizados, atualmente, é a Tela de negócio (Business Model Canvas), pela sua apresentação dinâmica e fácil compreensão.

### 3.2. DESENHO DO NEGÓCIO (TELA DE NEGÓCIO)

Este modelo apresenta-se como um quadro (tela) dividido em nove seções, em que em cada uma é descrito o fator que afeta o modo como a ideia de negócio pode ser desenvolvida e lançada no mercado. Esta forma de construção, altamente visual e fácil de usar para melhorar e implementar uma ideia, estrutura e orienta de um modo não excessivamente prescritivo, incentiva a discussão e reflexão em torno das diferentes modos de oferecer o valor e foca-se no modo em como o contexto visualizará a proposta de valor ou ideia de negócio.



Figura 7 – Modelo Tela de Negócio

Fonte: <https://fabricadeempreendedores.com/2016/03/17/business-model-canvas/>

Não existe uma regra para preenchimento desta Tela, podendo-se começar por qualquer uma das nove secções. No entanto, todas elas devem estar integradas numa perspetiva de coerência e coesão do negócio em si.

### **Cientes (“A quem?”)**

Qual (ou quais) o(s) grupo(s) de pessoas a quem se vai entregar o produto/serviço? Deve-se conhecer qual a dimensão do mercado e a sua composição, assim como quais as suas reais necessidades, problemas, hábitos e rotinas.

### **Propostas de Valor (“O quê?”)**

A proposta de valor que se pretende oferecer aos clientes, deve ser estruturada conforme as necessidades de cada segmento de mercado (no caso de existir mais do que um) que se pretende atingir. Representa a forma como o negócio se propõe a solucionar o problema ou satisfazer a necessidade do mercado, através dos benefícios e usufruto do produto ou serviço, de uma forma diferenciada da já existente.

### **Canais de Vendas**

Nesta secção define-se a forma de fazer chegar o produto ou serviço aos nossos clientes e o modo como se irão processar as relações comerciais entre as partes envolvidas.

Deve-se analisar qual o circuito (itinerário percorrido por um produto ou serviço desde o estágio de produção ao do consumo; é constituído por um conjunto de intermediários e de empresas) e canal de distribuição (formado por uma categoria de intermediários do mesmo tipo) mais adequado.

### **Relações com clientes**

Esta secção deve ser trabalhada com a máxima atenção pois é crítica para o êxito do modelo de negócio. Poderão existir diferentes tipos de relações com os segmentos específicos de clientes, mais do que a compra de um produto ou serviço, hoje em dia, o consumidor procura uma boa experiência, uma entidade em que possa confiar para a

resolução dos seus problemas ou satisfação das suas necessidades, com o máximo de conforto para si.

### Fontes de receita (Fluxos de rendimento)

Desde a venda do produto e/ou serviço, passando pelo licenciamento, até publicidade e patrocínios, são várias as possíveis fontes de receita de um negócio.

É importante que, aqui, se pense tanto nas fontes de receitas como de custos. A definição do preço de venda de um produto ou serviço tem de ter sempre em conta os custos que se auferirem na sua produção e comercialização, no entanto não pode esquecer do preço psicológico do mercado (preço que o consumidor potencial está disposto a pagar pelo bem), ou o preço dos produtos concorrentes ou substitutos.

### Atividades-Chave

Esta secção orienta-nos na compreensão da complexidade de um negócio na medida em que a discriminação de todas as atividades permite que se pense acerca de possíveis combinações entre elas, tornando todo o processo mais otimizado. Desde o processo de produção ao desenvolvimento de marketing, aqui tudo deve ser analisado e definido e devem ser identificadas as que são cruciais para colocar a melhor oferta de valor no mercado. Estas são as atividades que trazem vantagem competitiva ao negócio, que marcam a diferença para os concorrentes e que, por isso, devem ser sempre asseguradas pela empresa.

### Recursos-Chave

Os recursos são fundamentais para o desenvolvimento de qualquer negócio, no entanto há recursos que para um determinado negócio podem ser mais importantes do que em outro. Nesse sentido, para além da identificação de todos os recursos que o negócio implica (físicos, intelectuais, humanos e financeiros) devemos analisar quais os que mais contribuem para o desenvolvimento das atividades chave e consequentemente para a proposta de valor e relações como os clientes.

### Parcerias-Chave

As parcerias são as relações que se criam com os diferentes atores que nos ajudam a desenvolver a nossa proposta de valor, em particular se não temos possibilidade de implementar todas as atividades que são importantes para o desenvolvimento da proposta de valor e relações com os clientes. Teremos sempre que contratar serviços temporários ou subcontratar (outsourcing) algumas atividades. Desta forma otimiza recursos e reduz custos e riscos da realização da sua atividade.

### Estrutura de Custos

Todos os elementos do modelo de negócio têm associada uma estrutura de custos. É, pois, necessário discriminar todos os custos do projeto de negócio e analisar formas para a sua minimização.

## 3.3. A APRESENTAÇÃO DA IDEIA DE NEGÓCIO

A apresentação da ideia de um modo mais tradicional continua a ser importante. Não só porque qualquer negócio necessita de planos que otimizem o seu crescimento e desenvolvimento, de acordo com as prioridades, como assim conseguirá uma melhor fundamentação de modo a conseguir obter financiamento ou para atrair investidores.

### 3.3.1. "Pitch" de negócio

O "pitch" de um negócio é entendido como um discurso/ apresentação, com uma duração muito rápida e com o objetivo de despertar o interesse da audiência, salientando os aspetos mais importantes que permitam uma rápida compreensão do que pretendemos fazer e porquê, como, quando e com quem.



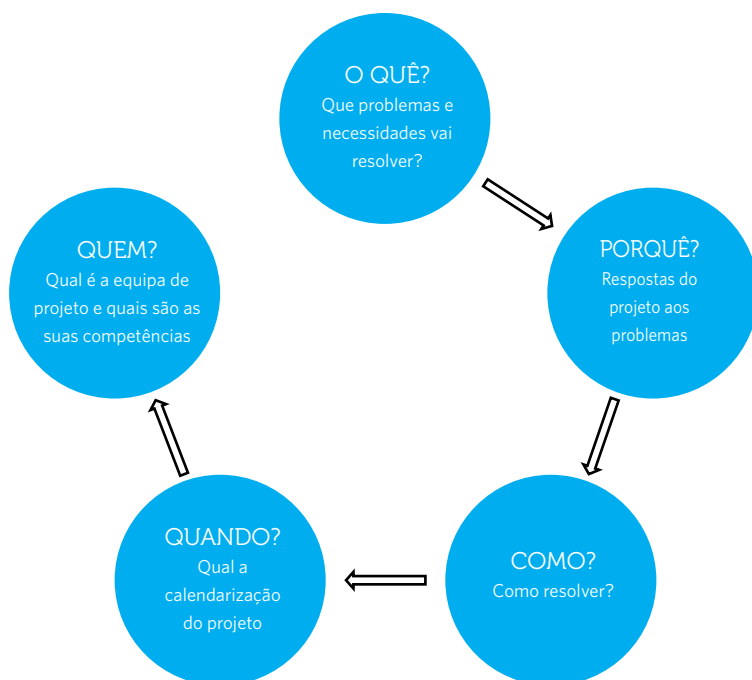


Figura 8 – Tópicos de um “pitch” de negócios

Para se construir uma apresentação deste tipo devemos prepará-la com cuidado. Devemos definir a linguagem de comunicação de acordo a quem vai ser a nossa audiência / interlocutores, treinar bastante para cumprir o tempo curto, antecipar perguntas e dúvidas e garantir que o equipamento de suporte que vamos utilizar, se for caso disso, funciona na perfeição.

Este tipo de apresentações requer entusiasmo e uma postura e linguagem corporal adequadas. Tudo isto ajuda a comunicar e fazer passar a mensagem que pretendemos e que adequámos à audiência. Mantendo sempre o contacto visual com os interlocutores devemos estar atentos e perceber se a audiência está atenta ou se precisa de mais informações ou mudança de tom da comunicação.



Figura 9 - Exemplo de Apresentação

### 3.4. ESTRUTURA BASE DE UM PLANO DE NEGÓCIOS

O processo e formato tradicional de um plano de negócio permite a apresentação de uma ideia de negócio bem definida de forma a ultrapassar a análise e apreciação baseada no seu real potencial.

O Plano de Negócios representa o plano base para a estruturação e defesa de uma nova ideia de negócios, concentrando-se nas linhas orientadoras do projeto e que explique, de forma sucinta, a alocação dos recursos necessários para a implementação da ideia. Deverá, pois, incluir um resumo, a definição de objetivos, a identificação de fatores - chave para o sucesso do negócio, análises de mercado e análises financeiras que fundamentem a ideia a desenvolver.

Características de um bom plano de negócio:

- **Simples** – fácil leitura e compreensão, conciso e objetivo (não deve ser extenso)
- **Objetivo** – tem objetivos a alcançar, são concretos, mensuráveis e claros de se entenderem
- **Realista** – baseado em factos reais
- **Completo** – tem todos os elementos necessários, desde a análise de mercado passando pela definição de processo produtivo até ao plano financeiro e de investimento

### 3.4.1. Resumo

Em poucas palavras ser capaz de dizer muito é sempre difícil, no entanto, é um exercício fundamental para a focalização e orientação do negócio em si. A apresentação sucinta da missão, ideia e conceito do negócio, é fulcral para chamar a atenção para o resto do documento. Deve estar aqui claro como é que o negócio ou empresa traduz as suas ideias e orientações globais que se propõe seguir, a sua forma de estar, os grandes princípios que pretende desenvolver junto dos seus colaboradores, clientes, fornecedores e entidades públicas, e outros parceiros (missão da empresa), e ainda qual o conceito de negócio que pretende desenvolver e que se traduz no produto ou serviço que se propõe oferecer como proposta de valor para o mercado. Ou seja, o que vai fazer para quem, como e quando.

### 3.4.2. A ideia de negócio e a sua definição estratégica de posicionamento no mercado

#### 3.4.2.1. Produto e/ou serviço

Devemos começar por perceber o que pretendemos oferecer ao mercado. Não vamos aqui analisar como surgiu a ideia do produto ou serviço, mas é fundamental percebermos o que é e porque é que os consumidores o irão comprar.

Deve ser aqui possível entender como o produto ou serviço vai ser produzido ou prestado, quais as suas características físicas e quais as intangíveis (não físicas), que tipo de recursos e equipamento vai ter de utilizar. A perspetiva de minimização de custos deve imperar na definição das operações em causa de modo a reduzir ao máximo os

seus custos e assim potenciar a rentabilidade do negócio, garantindo a satisfação do mercado. Se aplicável, deverão incluir descrições técnicas relevantes e licenças/patentes.

### 3.4.2.2. Definição estratégica e de posicionamento

Nesta secção é necessária uma contextualização da ideia de negócio de modo a ser possível compreender a forma como ela se irá posicionar no mercado. Neste sentido, deverá ser desenvolvida uma descrição do contexto que poderá ser apoiada pela utilização de diferentes técnicas tais como a análise contextual PEST que consiste numa análise do contexto político, económico, social e tecnológico em que a empresa se insere e/ou uma análise SWOT (TOFA em português - trunfos, oportunidades, fraquezas e ameaças), em que, também, implica um levantamento de caracterização do contexto onde a empresa se insere como ponto de partida para a reflexão e identificação das oportunidades e ameaças oriundos dos fatores externos e contextuais da empresas e das forças e fraquezas internas que a empresa detém e que igualmente condicionam e potenciam a sua atividade.

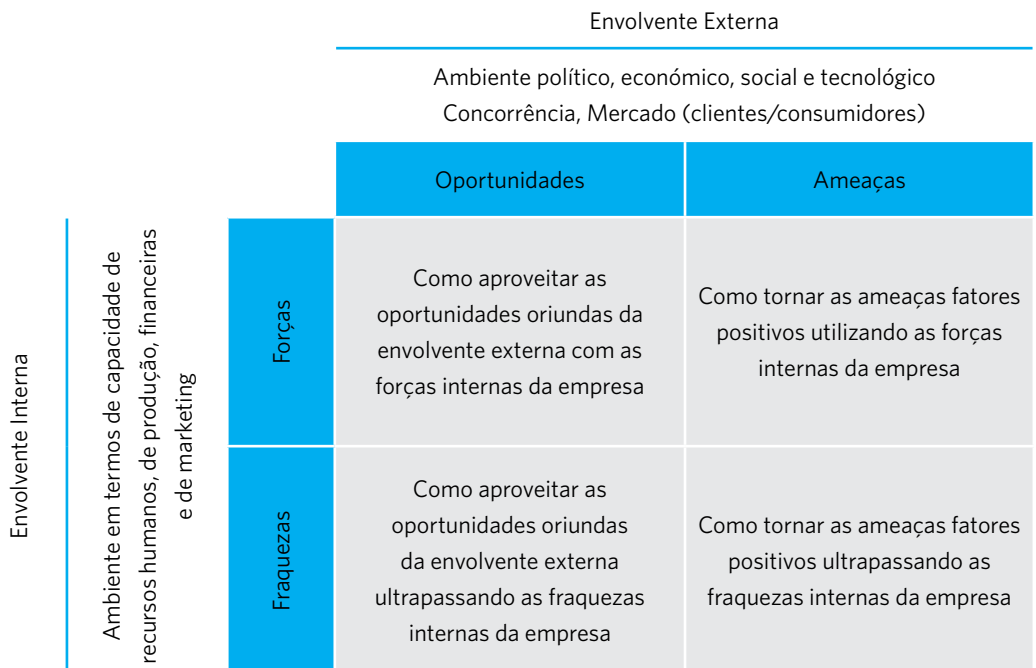


Figura 10 – Esquema de análise do contexto onde a empresa se insere

A importância de se realizar este tipo de análise, em particular a análise SWOT, está nas competências de reflexão que desenvolve e no facto de permitir ao empreendedor definir e fundamentar as vantagens competitivas do seu negócio e consequente posicionamento no mercado.

Depois de refletir em como aproveitar as oportunidades, tornar as ameaças em aspetos positivos a utilizar, potenciando as fortes competências (forças) do negócio e ultrapassando as suas limitações (fraquezas) o empreendedor consegue determinar as suas vantagens competitivas que é aquilo que o vai distinguir e valorizar pelo mercado.

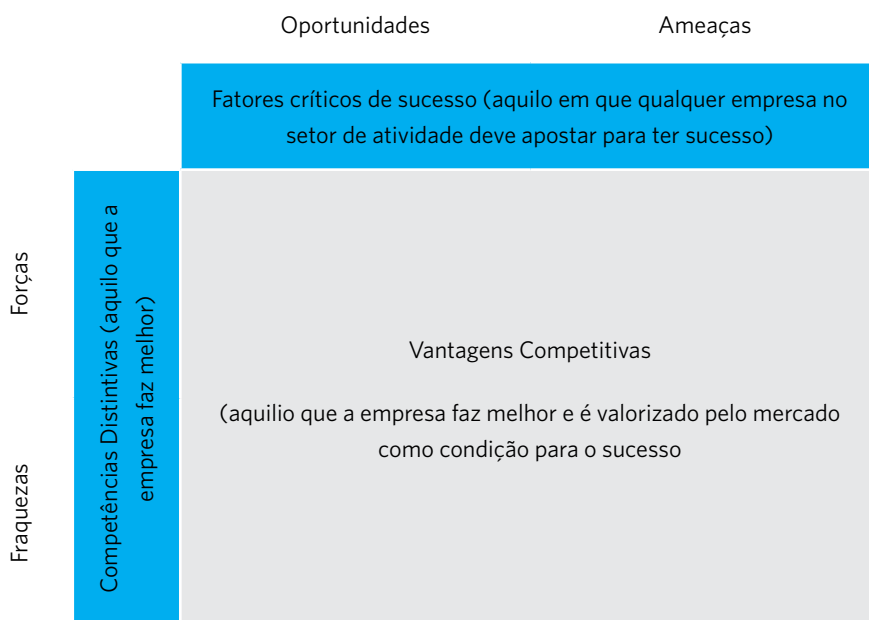


Figura 11 - Definição das vantagens competitivas da empresa

O posicionamento da ideia de negócio é pois, encontrado devido à consequente definição estratégica da empresa. Esta definição assentará nos objetivos genéricos que a empresa pretende alcançar e assim orientará as suas atividades numa linha de ação mais orientada para a redução de custos (estratégia de liderança pelos custos), pela diferenciação da oferta (estratégia de diferenciação) ou apostando em pequenas parcelas de mercado com características específicas nas quais se vai especializar (estratégia de especialização). Assim, poderá definir a forma como pretende que o

mercado reconheça os seus produtos ou serviços apostando num posicionamento de consumo (Informação - informação detalhada do produto; Imagem - apela a benefícios mais vagos e ambíguos) ou competitivo (através da comparação com a concorrência - publicidade comparativa).

### 3.4.3. Estratégia de Marketing

De seguida o empreendedor deve descrever a forma como pretende satisfazer os seus clientes / consumidores, ou seja, como é que se propõe a efetuar as trocas, satisfazendo as necessidades e desejos dos consumidores, através da oferta do seu produto ou serviço, levando o produto/ serviço que o cliente precisa (oferta de valor), ao preço que está disponível a pagar, aonde precisa, comunicando adequadamente (para que o consumidor saiba que o produto /serviço existe e percebe os seus benefícios).

Deste modo, irá definir a sua estratégia de marketing e as consequentes políticas operacionais. O empreendedor poderá escolher satisfazer os seus clientes comparando-se com a concorrência (estratégia concorrencial) e procurando conquistar número de clientes (volume de vendas), ou poderá preferir satisfazer um grupo de consumidores diferente do existente e já satisfeito, criando um novo mercado ou modificando comportamentos aos consumidores (estratégia de desenvolvimento), ou, ainda, e por vezes ao mesmo tempo que uma das opções anteriores, procurando sempre a fidelização dos clientes já conquistados.

A seguir, deverá descrever o que lhe falta em termos de ferramentas de marketing relativamente ao produto / serviço a oferecer e definir a forma de distribuição e comunicação, cobrando um preço pela aquisição desse bem.

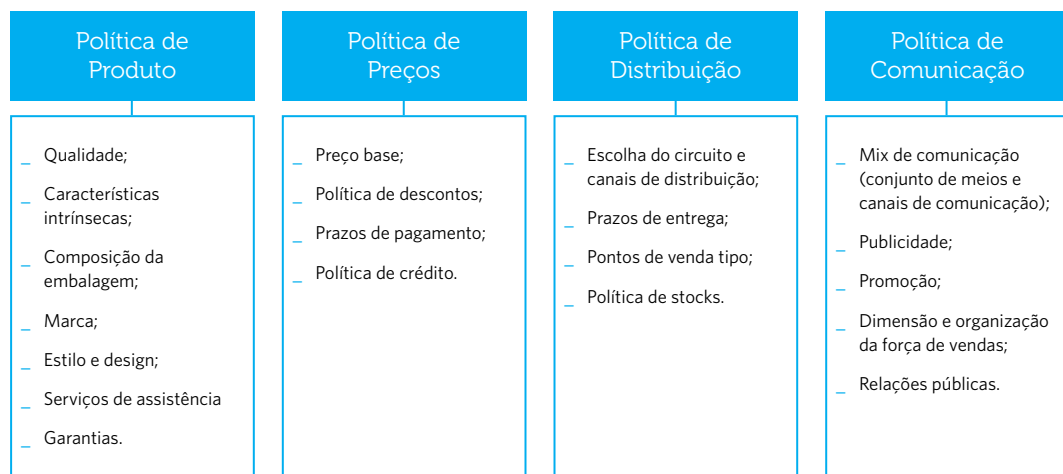


Figura 12 - Marketing -mix

### 3.4.4. Projeções Financeiras

Qualquer negócio precisa de efetuar previsões sobre como irá decorrer a sua atividade, em particular, em termos financeiros pois necessita de calcular quais serão os seus custos e receitas e se conseguirá com tudo isto rentabilizar a sua atividade. Assim o empreendedor terá de efetuar umas projeções financeiras básicas, tais como, vendas, *cash-flow* e rentabilidade. Só assim conseguirá analisar a viabilidade económica e financeira do seu negócio e, até, atrair investidores.

A maior dificuldade está na previsão de vendas pois este não pode ser um número inventado ou calculado para que os quadros financeiros estejam coerentes entre si e deem resultados positivos para a viabilidade do negócio. Elas devem ser determinadas através de informações descritas atrás, nomeadamente, dimensão do mercado, necessidades dos clientes, segmentação de clientes, estágio de desenvolvimento do mercado, forças e fraquezas dos concorrentes, etc.). Poderá ser necessário realizar uma pequena pesquisa de mercado de modo que se determine o perfil dos clientes e seus hábitos de compra ou uso, para fundamentar o número e repetição de compras que cada um poderá efetuar.

Se estiver a exercer atividade num mercado já existente poderá fundamentar as previsões de vendas com base no histórico desse mercado.

	DATA E VALOR
<b>PRODUTO A</b>	
Quantidades vendidas	
Taxa de crescimento das unidades vendidas	
Preço unitário	
<b>SERVIÇO A</b>	
Taxa de crescimento	
Total das vendas	
Total das prestações de serviços	
Total do volume de negócios	
IVA	
Total do volume de negócio + IVA	

Figura 13 - Exemplo de um mapa de previsão de vendas

Depois de efetuadas as previsões de vendas é possível realizar a projeção de *cash-flow*, ou seja, uma estimativa da posição líquida de Tesouraria da empresa numa base mensal. Esta previsão permite cruzar a informação entre a entrada de fundos oriundos das receitas de vendas e as despesas previsíveis a efetuar (custos fixos - provêm dos pagamentos regulares, que não são afetados por mudanças de curto prazo do nível das vendas, como rendas, salários, juros de empréstimos, etc.; ou custos variáveis - incluem pagamentos que variam tipicamente em proporção com o volume de vendas, como o custo de matérias-primas e energia<sup>1</sup>).

<sup>1</sup> O custo da mão-de-obra será considerado como um custo fixo ou variável consoante o tipo de negócio em questão.



CMVMC	MARGEM BRUTA	DATA E VALOR
PRODUTO A		
PRODUTO B		
PRODUTO C		
Total CMVMC		
IVA		
Total CMVMC+ IVA		

Figura 14- Exemplo de um mapa de previsão de custo das mercadorias vendidas e dos materiais consumidos (CMVMC)

Este cálculo é tanto mais importante quanto maior for o intervalo de tempo entre a compra das matérias-

primas, a produção, a venda e o recebimento dos clientes. Grande parte dos clientes espera poder pagar, por exemplo, a 30, 60 ou 90 dias após a entrega da mercadoria, consoante o setor de atividade e a empresa precisa de financiar o custo da compra dos materiais necessários ao processo produtivo e eventuais tempos de armazenagem, apesar destas condições.



	TX IVA	CF	CV	VALOR MENSAL	DATA E VALOR
<b>SUBCONTRATOS</b>					
<b>SERVIÇOS ESPECIALIZADOS</b>					
(...)					
<b>MATERIAIS</b>					
(...)					
<b>ENERGIA E FLUÍDOS</b>					
(...)					
<b>DESLOCAÇÕES E ESTADAS</b>					
(...)					
<b>SERVIÇOS DIVERSOS</b>					
(...)					
<b>OUTROS SERVIÇOS</b>					
FSE – Custos fixos					
FSE – custos variáveis					
Total FSE					
IVA					
Total FSE+IVA					

Figura 15 – Exemplo de um mapa de previsão de custos – Fornecimentos e Serviços Externos (FSE)



	Nº PESSOAS	REMUNERAÇÃO MENSAL BASE	ENCARGOS SOCIAIS	SEGUROS	AÇÃO SOCIAL	OUTROS	DATA E VALOR
<b>Administração / Direção</b>							
Financeira							
Marketing / comercial							
Produção / Operacional							
Qualidade							
Manutenção							
Aprovisionamento							
Investigação e Desenvolvimento							
Outros							
<b>Total</b>							

Figura 16 - Exemplo de um mapa de previsão de custos com o pessoal

É, pois, essencial contemplar no plano de negócios uma provisão de fundo de maneiio suficiente, quer em forma de capital próprio, quer em financiamentos bancários, para cobrir os encargos relacionados com este ponto.

Quando o valor das receitas é igual à soma dos custos fixos e dos custos variáveis, temos o ponto de "break-even", a partir do qual começa a existir resultados operacionais positivos. Esta é a última projeção necessária para a confirmação da viabilidade do negócio, quanto mais cedo o *break-even* é alcançado, mais atrativo é o negócio para os potenciais financiadores.

É necessário calcular um número de cenários de *break-even* alternativos (os melhores e os piores), testando a sensibilidade dos resultados da empresa a variações dos fatores básicos de produção. Consegue-se isto pela repetição dos cálculos assumindo diferentes valores de receitas e de custos diretos e variáveis.

Este cálculo ainda é afetado pelos custos estruturais do negócio, ou seja, se o investimento inicial for elevado (por exemplo, custos com edifícios, equipamento) o valor de *break-even* será alcançado mais tarde. No entanto, se numa situação inicial se optar por subcontratar a

linha de montagem dos componentes, por exemplo transforma estes custos em variáveis (retirando-os de custos fixos, pelo menos até final do pagamento do seu financiamento) e o *break-even* é alcançado mais cedo e o negócio torna-se mais atrativo.

As projeções de resultados devem ser analisadas, por via da realização de análises de sensibilidade, por exemplo, pelo efeito da redução do valor das vendas em 10% acompanhadas por um aumento de 10% no valor dos custos. Podem-se experimentar outras variações em função das variáveis do negócio de modo a se conseguirem definir limites a partir dos quais o negócio deixa de ser viável.



Promotor:



Cofinanciado por:



O presente documento foi criado no âmbito do projeto CEG Business Startup, projeto cofinanciado pelo Centro 2020 através do Sistema de Apoio às Ações Coletivas - domínio da promoção do espírito empresarial, e consiste na elaboração de um guia prático, intuitivo e de fácil compreensão pelo público-alvo, o trajeto que o empreendedor deve seguir para passar da ideia à criação da empresa, reunindo, de forma sistematizada, e em cadernos temáticos, os temas pertinentes para a criação de um negócio e previstos no âmbito deste projeto, e elencando ainda um conjunto alargado de informações relevantes sobre serviços de suporte ao empreendedorismo na região. Pretende potenciar as externalidades das ações previstas neste projeto, consubstanciando os seus resultados em suportes que podem ser amplamente disseminados e consultados por qualquer potencial interessado.

"Uma pessoa que nunca  
cometeu erros  
nunca tentou algo novo"

Albert Einstein, físico

