



APE
AVEIRO PME EMPREENDEDOR



GUIA DE CAPACITAÇÃO DO EMPREENDEDOR

FICHA TÉCNICA

TÍTULO

Guia de Capacitação do Empreendedor

COORDENACÇÃO DO PROJECTO

José Cardoso de Matos

AUTORIA

Catala Consulting, Lda.

www.catalaconsulting.com

EDIÇÃO

Março 2018

CONTACTO

geral@catalaconsulting.com

ÍNDICE

Introdução	4
1) Da ideia ao modelo de negócio.....	6
1.1) Estruturação da ideia de negócio	6
1.2) Empreendedorismo: uma atitude para a vida	7
1.3) Estruturação do modelo de negócio	9
1.4) Como se constrói a tela do modelo de negócio	12
2) Os desafios do meio envolvente	18
2.1) Impacto no modelo de negócio.....	18
2.2) Análise SWOT – Strengths, Weakness, Opportunities, Threats.....	21
3) Plano de negócio	25
3.1) O que é um plano de negócio.....	25
3.2) Componentes do plano de negócios – conteúdos	27
4) Projectos acompanhados – APE.....	33
4.1) Plataforma de gestão do desporto	33
4.2) Sinopsis	34
4.3) Atelier de pastelaria artesanal.....	34
4.4) Apoia-te das 19 h às 24 h.....	34
4.5) Hands-on	35
4.6) Transformação e comercialização de goma arábica	36
4.7) Salgados pitorescos	37
4.8) Biclas – entregas express	38
Glossário	39

INTRODUÇÃO

Este Guia de Capacitação foi construído tendo por base os Ciclos de Workshops de Capacitação integrados no Projecto APE, incluindo a base teórica de apresentação das metodologias e ferramentas, os resultados obtidos pelos empreendedores e a experiência acumulada dos consultores especialistas em empreendedorismo que trabalham nesta temática há já vários anos.

O Guia possibilitará uma maior difusão dos desafios e resultados alcançados pelos promotores/empreendedores que participaram neste projecto, junto da comunidade empresarial da região de Aveiro, servindo de Guia orientador para futuros empreendedores.

O Guia estrutura-se em duas vertentes: uma primeira que pretende constituir-se como um roteiro de orientação para os empreendedores que desejam começar a trilhar um caminho no sentido de organizar o seu modelo de negócio, desde a fase inicial de validação da sua ideia até à construção de um plano de negócios, documento que reúne toda a informação sobre o seu negócio e que facilita e permite fazer alterações sempre que necessário, pois este afirma-se como um documento dinâmico.

A segunda vertente é constituída pela apresentação dos 8 projectos acompanhados no âmbito do Programa APE.

PARTE I

Da ideia ao negócio



*Estruturar para
implementar*

1) DA IDEIA AO MODELO DE NEGÓCIO

A criação de um negócio não é um processo estanque, desde o surgimento da ideia à execução do negócio há um percurso que tem que ser percorrido, passo a passo e tendo em consideração inúmeros aspectos.

Desde logo, a importância de “errar” o mais rápido possível, ou seja, iniciar um processo de validação da ideia ainda antes desta ir para o mercado, pois possibilita reestruturar ou abandonar a mesma, sem grandes custos ou investimentos iniciais.

*“Uma ideia fantástica é um começo fantástico
Mas é o que fazemos a seguir que importa”*

Adam Grant

1.1) ESTRUTURAÇÃO DA IDEIA DE NEGÓCIO

Existem várias ferramentas e metodologias para validar a ideia de negócio, no entanto, a possibilidade de auscultar potenciais clientes, ainda antes do negócio estar constituído é sempre um processo de validação que convém levar a cabo, mediante algumas regras, nomeadamente lançar as questões de forma imparcial, não levando a pessoa a responder aquilo que gostaríamos que esta respondesse e também evitar entrevistar familiares, amigos, pois a imparcialidade muitas vezes fica comprometida pelo grau de envolvimento com o empreendedor. As entrevistas devem ainda ser bastante focadas e conter poucas questões.

Assim, colocam-se aqui alguns pressupostos de orientação para uma entrevista objectiva e isenta:

- ▶ Qual é o problema do potencial “cliente” que a “ideia” resolve (registar o que diz o potencial cliente)
- ▶ Resumir o que diz o potencial “cliente”
- ▶ Quais são as principais “pistas” (inferido do que foi ouvido)

- ▶ Depois de realizar estas questões (20 a 30 vezes) construir uma matriz-resumo das “pistas” obtidas a partir da globalidade das entrevistas
- ▶ Reformular o problema

Para além da realização de entrevistas, outras metodologias, nomeadamente as associadas ao Design Thinking¹ podem ser utilizadas para organizar, estruturar e validar ideias.



1.2) EMPREENDEDORISMO: UMA ATITUDE PARA A VIDA

Muito se tem discutido relativamente ao perfil do empreendedor, quais devem ser as suas características e as suas competências.

Acima de tudo, paralelamente a uma atitude pró-activa assente no “fazer acontecer”, este tem que mostrar grande resiliência, que atesta a capacidade de “errar” para voltar a fazer melhor e de forma mais inovadora e a capacidade de ambição e realização. Normalmente é uma pessoa que procura reconhecimento económico e social, dentro da comunidade a que pertence.

Algumas competências são inatas aos empreendedores, no entanto, todas podem ser trabalhadas para melhorar a sua performance.

¹ Ver Guia de Metodologias de Lean Startup – Site AIDA

É importante o empreendedor fazer uma análise, avaliação e reflexão relativas a:

- ▶ Quais as competências que possui para desenvolver o negócio
- ▶ Quais as competências que se aplicam ao projecto que pretende desenvolver
- ▶ Quais as competências que deve procurar para incluir pessoas, na equipa de projecto, que possam acrescentar valor ao Projecto

Numa fase inicial, estes têm que analisar os problemas e as oportunidades de mercado e construir ou readaptar a sua ideia como a solução mais adequada para aquele problema/oportunidade.

O risco é algo constante nesta fase e deve ser encarado de forma resiliente, porque quanto mais depressa “a ideia falhar”, mais rápido se pode desenvolver outra ideia. Esta noção é suportada pela abordagem de testar, validar e pivotar.

Para se poder rentabilizar a aposta realizada há que encontrar clientes e vender o produto/serviço, não nos podemos esquecer que a solução apresentada (produto/serviço) não representa por si só o sucesso do empreendedor, devendo este perceber qual o valor que quem compra está disposta a oferecer, possibilitando a criação e uma oferta que os clientes não possam recusar.

O empreendedor deve ter a capacidade de procurar sempre desenvolver novas soluções que vão de encontro às expectativas dos clientes e desta forma mantê-los constantemente satisfeitos e fidelizá-los.



1.3) ESTRUTURAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO

Depois da ideia validada há que pensar no modelo de negócio, que produtos/serviços tenho para oferecer e como me posso diferenciar, quem são os meus clientes, como vou chegar e relacionar-me com eles, quem vão ser os meus fornecedores, os meus parceiros, que custos e receitas estão associados ao meu negócio são algumas das questões que se têm que colocar, nesta fase.

Pegar na Ideia e estruturar o Modelo de Negócio é o passo seguinte.

Mas o que é um **MODELO DE NEGÓCIO**?

O Modelo de negócio comporta uma **definição complexa**

▶ Como entregar valor ao mercado, com lucro

E uma **definição simples**

▶ Como ganhar dinheiro

Vamos ver então todos os componentes do Modelo de Negócio, que surgem como um puzzle, cujas peças vão encaixando até se conseguir a sistematização de um Modelo de Negócio, que possibilita que de uma forma objectiva, clara e sucinta se consiga descrever e apresentar o negócio, sempre que seja solicitado.

PROPOSTA DE VALOR

Criação de propostas que respondem às necessidades dos potenciais clientes, pelo valor que encerram, sempre em linha com os objectivos definidos para o negócio.

▶ Porque é que os clientes não-de escolher o nosso produto em detrimento dos produtos da concorrência?

SEGMENTO DE CLIENTES

Permite mapear para quem se está a criar valor e quem são os potenciais clientes para os objectivos pretendidos.

- ▶ Que clientes pretendemos servir?
- ▶ E que clientes não pretendemos servir?

ACTIVIDADES A REALIZAR

Todas as actividades sem as quais não seria possível estruturarem as propostas de valor, construir os canais necessários e manter os relacionamentos. Estas descrevem o que de mais importante a empresa deve fazer para conseguir que o seu modelo de negócio funcione.

- ▶ De que actividades necessitamos para construir a Proposta de Valor?
- ▶ Como as vamos estruturar de uma forma eficiente e eficaz?

RECURSOS CHAVE

São os recursos ligados directamente ao funcionamento do modelo de negócio. Estes podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos (equipas de trabalho, máquinas, investimentos e plataformas de tecnologia, por exemplo). Podem ser da empresa ou alugados por esta ou obtidos junto de parceiros-chave.

- ▶ Quem somos e o que temos?

PARCEIROS CHAVE

Descreve a rede de fornecedores e de parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar. As empresas criam "relações" a fim de otimizar os respectivos modelos de negócio, de reduzirem o risco ou de adquirirem recursos.

RELAÇÃO COM OS CLIENTES

Os tipos de relações que uma empresa estabelece com segmentos de clientes específicos. Estas relações podem ir desde relações pessoais às automatizadas.

CANAIS

A forma como uma empresa comunica com os seus clientes e lhes entrega a sua proposta de valor. Através dos canais pode-se “tocar” nos clientes, estes podem ser de comunicação, distribuição, vendas, pós-vendas, etc. Através dos canais pode-se “tocar” nos clientes, estes podem ser de comunicação, distribuição, vendas, pós-vendas, etc.

- ▶ Como entregamos valor ao mercado?
- ▶ Como nos conhecem e como entregamos?

ESTRUTURA DE CUSTOS

Todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócios. Criar e desenvolver valor, manter relações com os clientes, adquirir recursos e gerar rendimentos são actividades que incorrem em custos.

- ▶ Compreender a estrutura de custos

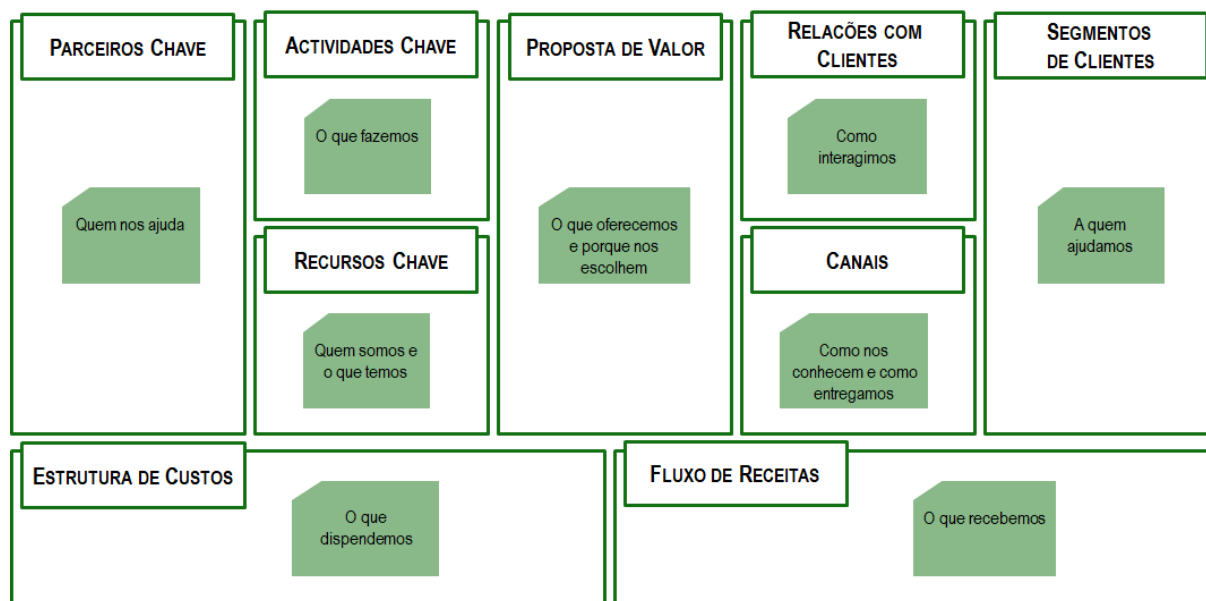
FLUXO DE RECEITAS

Representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes. As receitas registam como a solução em construção pretende gerar receitas.

- ▶ Como obtemos receitas

Estes 9 blocos estruturam-se entre si para dar resposta a estas questões, consubstancia-se numa tela que representa um modelo de negócios. Esta tela segue a metodologia de Alex Osterwalder, a qual tem vindo a ser utilizada de uma forma generalizada e que seguiremos neste Guia, apesar de existirem outras formas de representação de um modelo de negócio.

Figura 1 »» Tela do Modelo de Negócio



1.4) COMO SE CONSTRÓI A TELA DO MODELO DE NEGÓCIO

A tela do Modelo de Negócio, de acordo com as orientações dos seus mentores – Alex Osterwalder e Yves Pigneur – deve-se construir de acordo com uma ordem lógica, de forma a ir encaixando os 9 blocos considerados.

Assim, sugere-se que o preenchimento do Canvas seja efectuado da direita para a esquerda, pois assim é possível conhecer primeiro os anseios e desejos dos envolvidos para, em seguida, começar a defini-los de forma mais concreta.

A **proposta de valor** e o **segmento de clientes** devem ser construídos quase em paralelo, pois a cada segmento de clientes corresponde a sua própria proposta de valor.

De seguida importa definir como é que se vai entregar a proposta de valor ao cliente, ou seja pensar nos **canais** que vão ser accionados para chegar ao cliente.

Por outro lado, importa definir as **actividades** a levar a cabo para empreender o negócio, destas actividades há que identificar aquelas que são chave, ou seja, aquelas sem as quais o negócio não se fará. Numa fase inicial é muito

importante perceber a diferença entre umas e outras, evitando desperdício de investimento.

Qualquer negócio não se faz sem alocação de **recursos**, também aqui é fundamental reconhecer aqueles que são **chave** (indispensáveis) para o negócio.

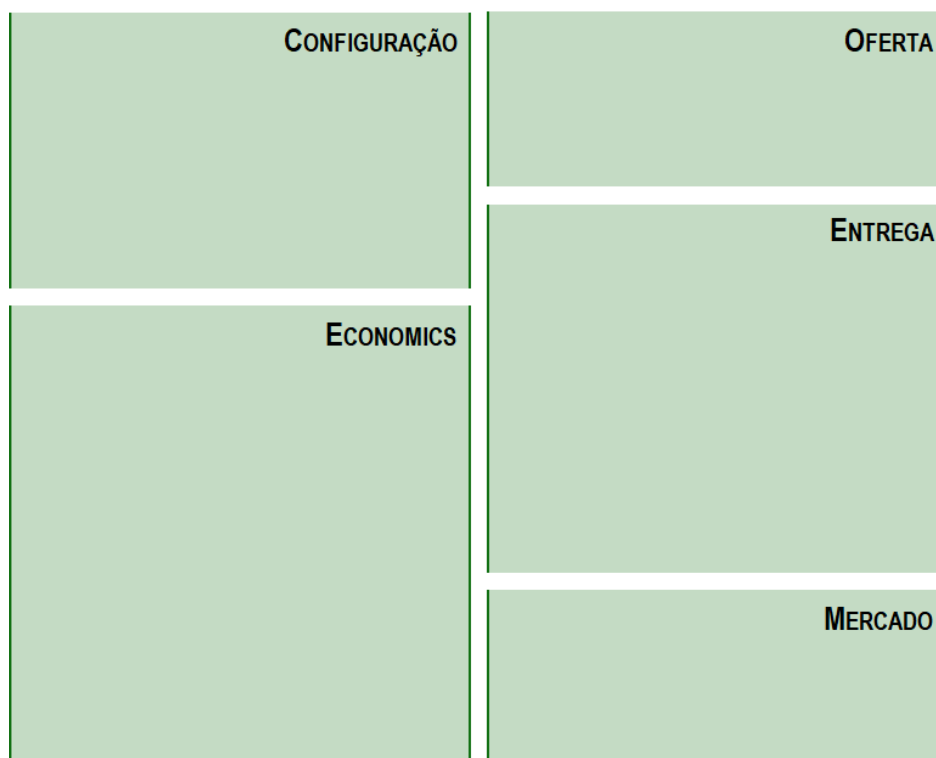
A identificação de **parcerias** é fundamental, no início do negócio pode significar também poupanças significativas pela não necessidade de alocar determinados recursos e efectuar determinadas actividades que sendo importantes para o negócio, não pertencem ao seu core.

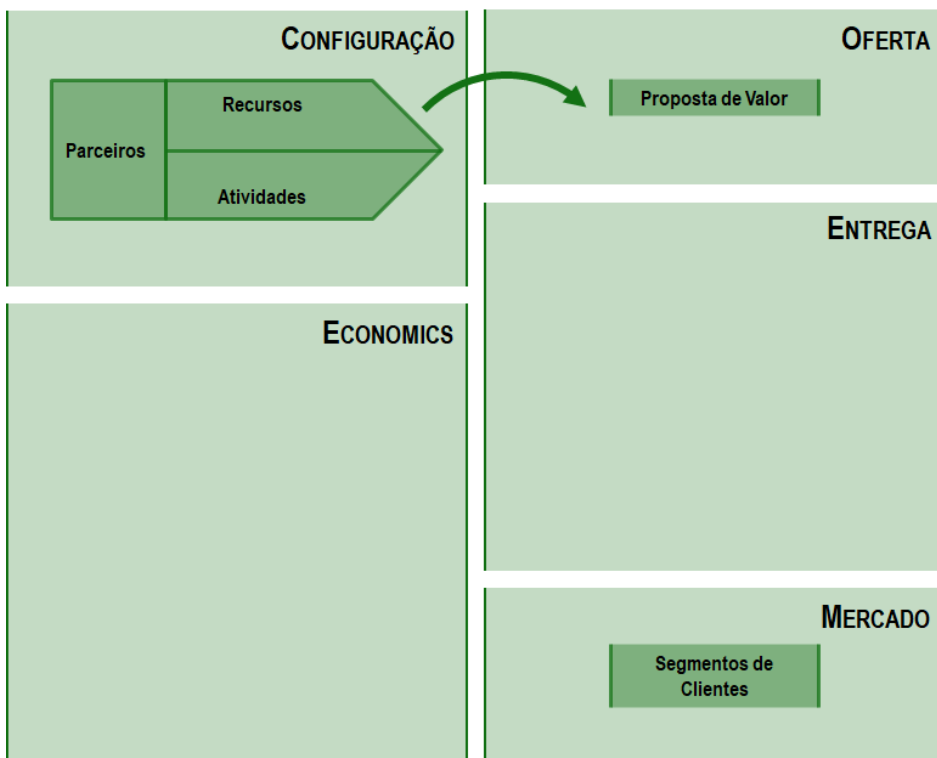
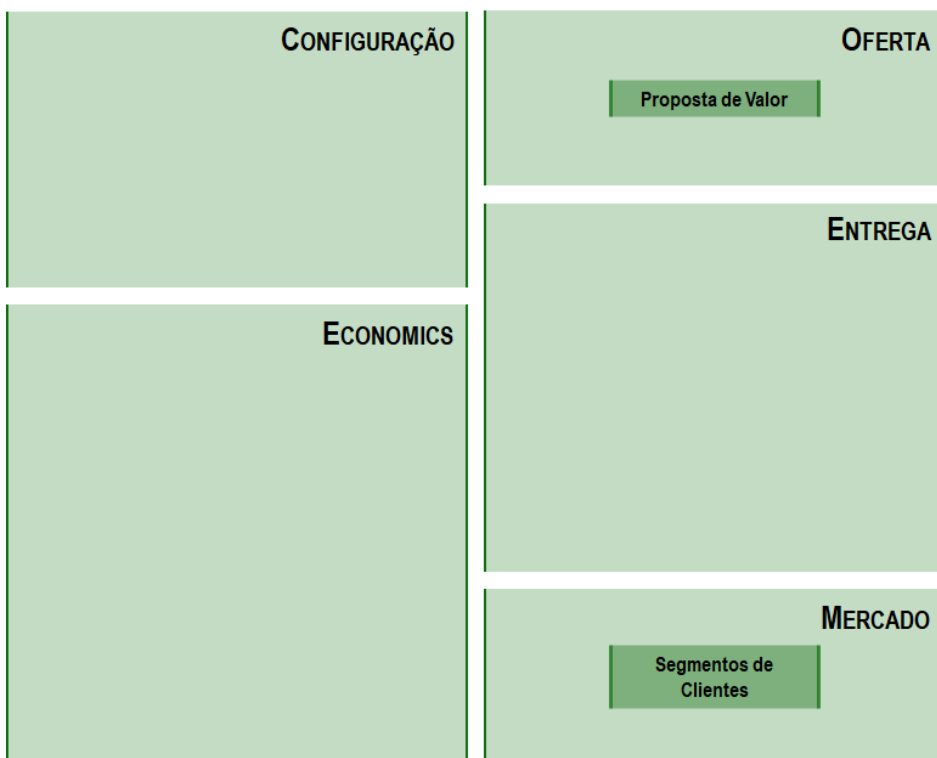
São ainda uma importante forma de pertencer a redes nacionais ou internacionais.

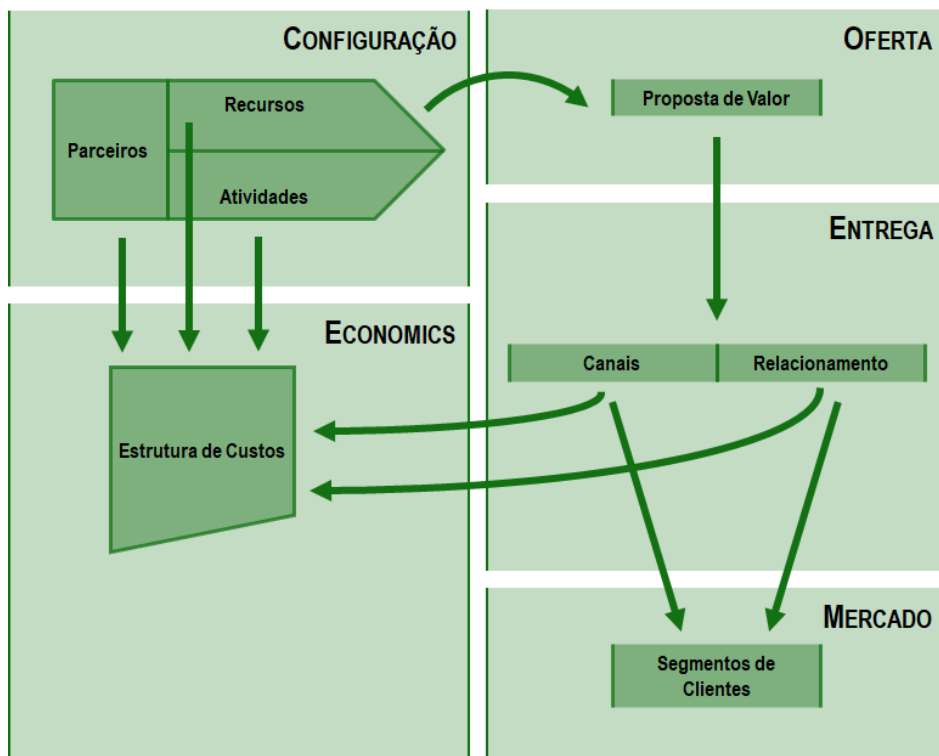
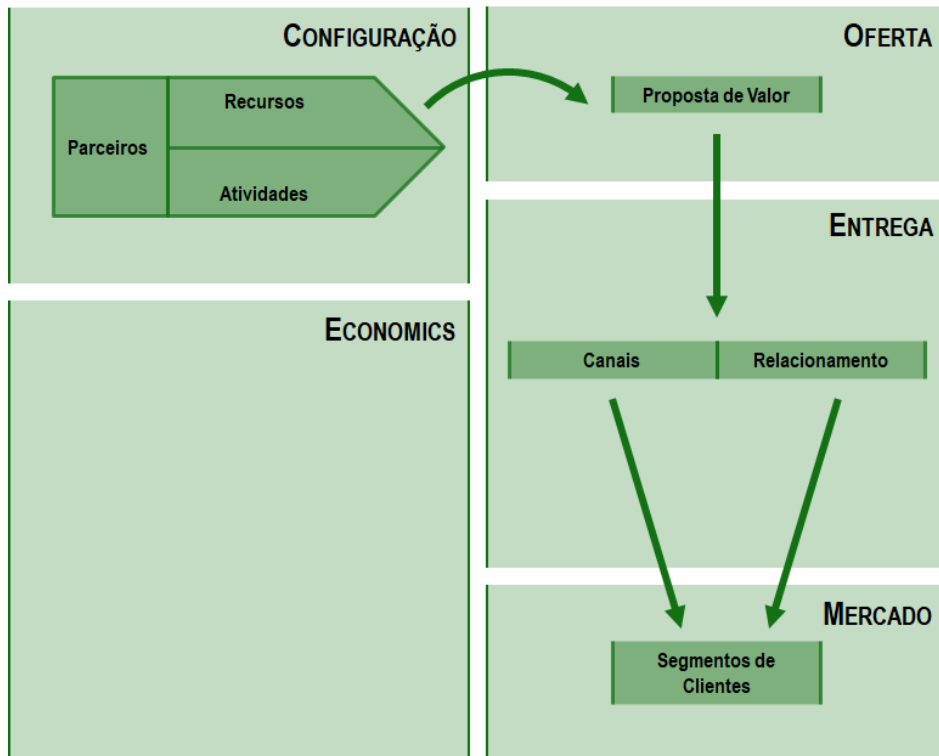
Identificar todos os **custos** envolvidos na operação de um modelo de negócios. Criar e desenvolver valor, manter relações com os clientes e parceiros, pagamento a fornecedores, adquirir recursos e gerar rendimentos são actividades que incorrem em custos.

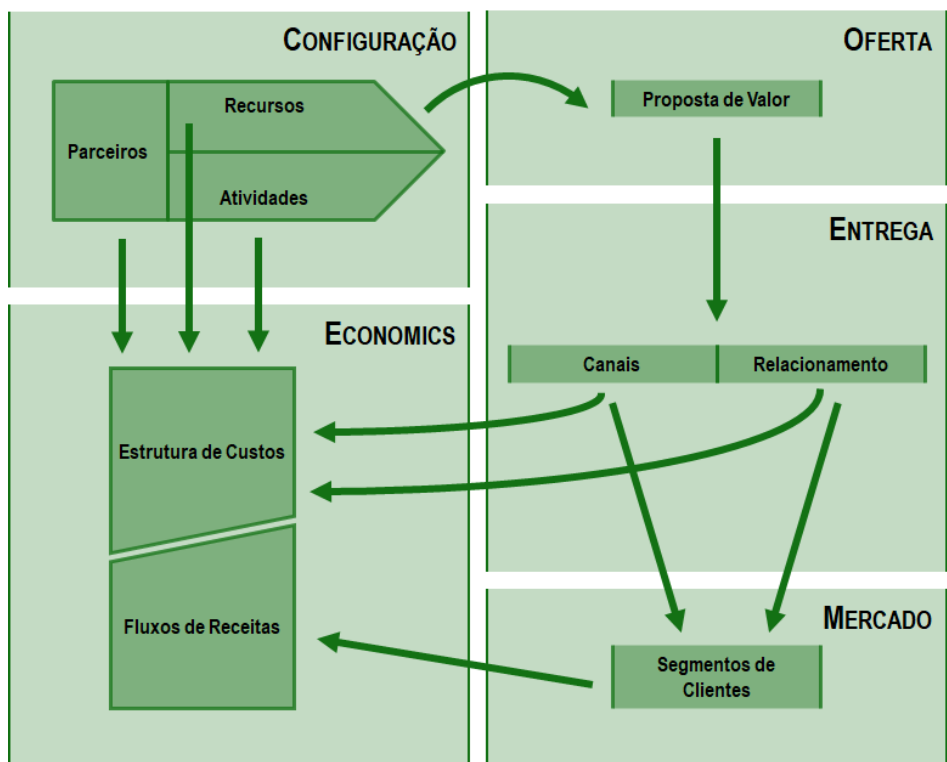
Finalmente identificar o dinheiro que uma empresa gera, as **receitas** a partir de cada segmento de clientes.

Figura 2 »» Relação entre as várias componentes do negócio











PARTE II

Desafios do meio envolvente

*Impactos no modelo
de negócio*

2) OS DESAFIOS DO MEIO ENVOLVENTE

A sobrevivência de qualquer empresa depende da sua interacção com o meio envolvente.

O meio **envolvente contextual** condiciona a longo prazo a actuação de todas as empresas. O contexto sócio-cultural, o contexto político-legal e o contexto tecnológico fazem parte desta envolvente que convém “vigiar,” pois apesar da empresa dificilmente conseguir intervir directamente, pode efectivamente tomar medidas de precaução e antecipação caso haja ocorrência de alguns deles.

O meio **envolvente transaccional** integra os elementos que se relacionam directamente com as empresas: clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros, a comunidade, etc.

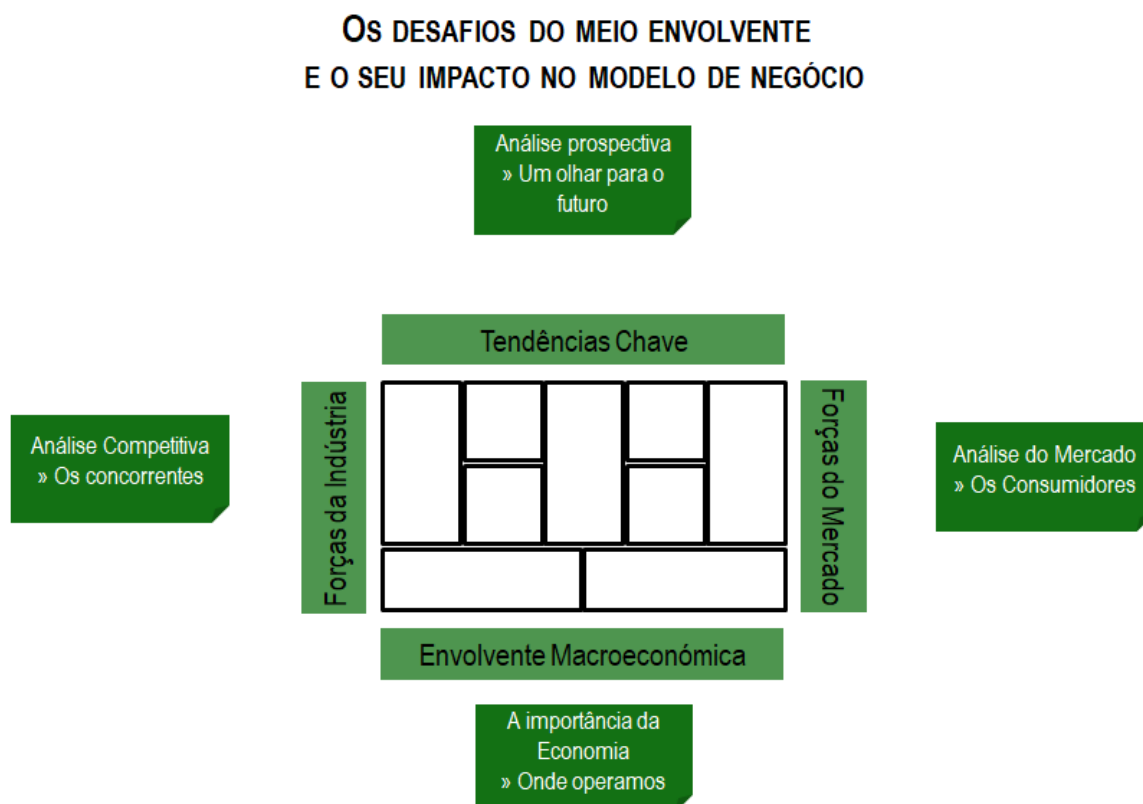
2.1) IMPACTO NO MODELO DE NEGÓCIO

Uma vez que as empresas não estão sós no mercado, é essencial analisar o meio envolvente em que operam ou vão operar, de forma a avaliar o impacto que o meio envolvente tem ou terá no seu modelo de negócio.

Para conseguir uma melhor caracterização do espaço envolvente do modelo de negócio, explicitam-se quatro grandes áreas do meio envolvente: Forças do mercado, Forças da indústria, Tendências-chave e Envolveinte macroeconómica.

A Figura 3 representa esquematicamente o contexto do meio envolvente e os seus desafios.

Figura 3 »» O Meio Envolvente do Modelo de Negócios



De seguida, apresentam-se algumas das questões a que cada uma das áreas procura dar resposta.

TENDÊNCIAS-CHAVE – ANÁLISE PROSPECTIVA

- ▶ Quais são as principais tendências tecnológicas tanto dentro como fora do nosso mercado
- ▶ Que tendências de regulação é que influenciam o nosso mercado
- ▶ Que tendências é que podem influenciar o comportamento dos compradores
- ▶ Os rendimentos disponíveis são elevados
- ▶ Quais são as tendências demográficas-chave

FORÇAS MACROECONÓMICAS – IMPORTÂNCIA DA ECONOMIA

- ▶ A economia está numa fase de crescimento ou recessão
- ▶ A taxa de desemprego é elevada
- ▶ Com que facilidade é que se obtém financiamento no nosso mercado
- ▶ Qual o custo de obter financiamento
- ▶ É fácil obter os recursos necessários à execução do nosso modelo de negócio.
- ▶ Quais os custos.
- ▶ Quais as tendências dos preços
- ▶ Os impostos sobre as pessoas e sobre as empresas são altos
- ▶ Os serviços públicos para as organizações são bons

Não nos podemos esquecer que existe uma força “oculta”, o Estado que:

- ▶ Afecta directa ou indirectamente as outras forças competitivas
- ▶ Enquanto legislador e regulador pode colocar barreiras por motivos económicos, segurança ou defesa, técnicos, protecção do consumidor.
- ▶ Pode influenciar a pressão dos produtos substitutos ou a ameaça de novos concorrentes – concede subsídios, cobra impostos
- ▶ Actua como cliente e fornecedor

FORÇAS DE MERCADO – ANÁLISE DE MERCADO

- ▶ Quais as questões principais que afectam os clientes
- ▶ Quais os segmentos de clientes mais importantes
- ▶ Onde se encontra o maior potencial de crescimento
- ▶ Onde é que a procura está a aumentar e a diminuir
- ▶ O que liga os clientes à empresa e à sua oferta
- ▶ Qual a importância da marca
- ▶ Os clientes podem facilmente encontrar e comprar produtos e serviços mais baratos

FORÇAS DA INDÚSTRIA – ANÁLISE COMPETITIVA

- ▶ Quem são os nossos concorrentes
- ▶ Quais são as suas vantagens e desvantagens competitivas
- ▶ Que influencia têm sobre os nossos segmentos de clientes
- ▶ Quem são os novos actores no mercado
- ▶ Quais são as suas propostas de valor
- ▶ Qual a sua estrutura de custos
- ▶ Que produtos e serviços é que podem substituir os nossos
- ▶ Em que medida é que o nosso modelo de negócio depende de outras empresa
- ▶ Que stakeholders podem influenciar o nosso modelo de negócio

*"Não há apenas um modelo de negócio...
Na realidade, há muitas oportunidades
e muitas opções e nós temos de as descobrir todas."*

Tim O'Reilly

2.2) ANÁLISE SWOT – STRENGTHS, WEAKNESS, OPPORTUNITIES, THREATS

As letras **SWOT** referem-se a Strengths (Forças ou Pontos Fortes), Weaknesses (Fraquezas ou Pontos Fracos), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

A análise SWOT é uma ferramenta que permite fazer um diagnóstico estratégico da empresa.

Nesta análise o que se faz é diagnosticar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa, mas relacionando-os com a sua envolvente. Seja a nível de legislação, da conjuntura económica ou do mercado em que a empresa opera.

Assim, a análise SWOT é feita a dois níveis: interno e externo. Internamente, são diagnosticados os pontos fortes e fracos. Já as oportunidades e as ameaças resultam de uma análise à envolvente externa da empresa.

Sujeitar a empresa a uma análise SWOT poderá ser útil para definir os objectivos estratégicos, detectar eventuais problemas a resolver/mitigar internamente e por exemplo, a nível externo, pode ser uma forma de tentar fazer face à concorrência, aproveitando as fragilidades existentes.

Em todo o processo da realização de uma análise SWOT, devemos estar cientes que uma ameaça detectada na envolvente pode ser uma oportunidade para a empresa, assim como uma fraqueza interna pode ser encarada como uma oportunidade para melhorar.

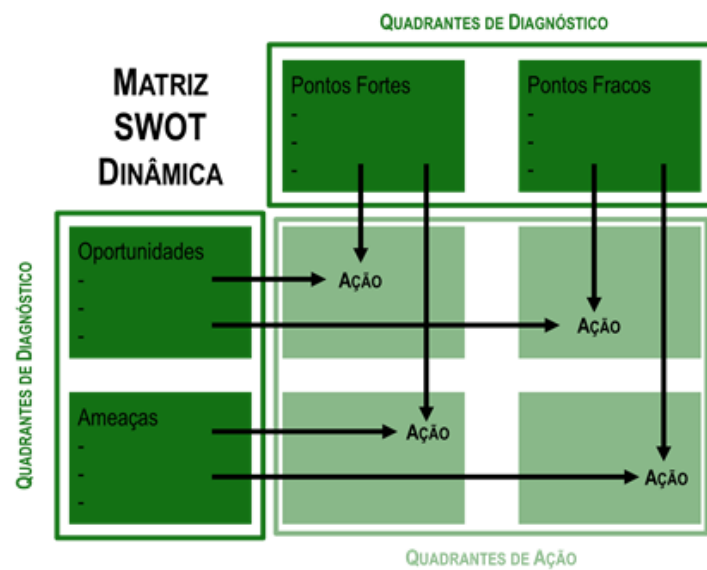
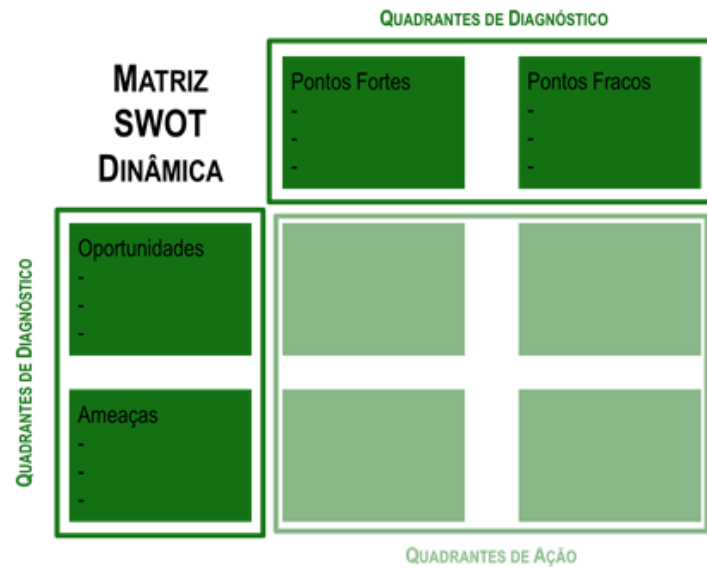
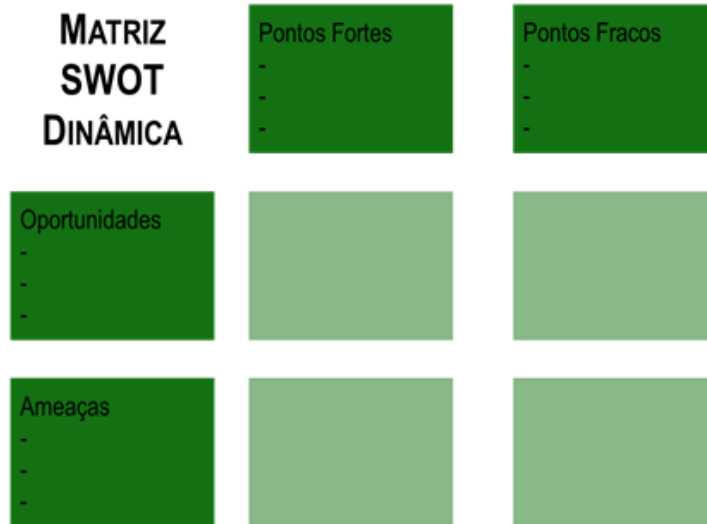
ANÁLISE SWOT

O diagrama apresenta quatro ícones circulares em tons de verde escuro, cada um associado a uma das quatro áreas da análise SWOT:

- Pontos Fortes:** Ícone de uma seta verde apontando para cima sobre uma linha de gráfico.
- Pontos Fracos:** Ícone de uma seta verde apontando para baixo sobre uma linha de gráfico.
- Oportunidades:** Ícone de uma estrela verde com três estrelas menores ao seu redor.
- Ameaças:** Ícone de um triângulo verde com um ponto de exclamação branco no centro.

Abaixo de cada ícone há uma caixa de texto arredondada com uma borda verde, contendo o título da categoria e uma lista de pontos de texto representados por traços de hífen (-).

Mas uma vez feito o diagnóstico, a análise SWOT deve dar origem a um conjunto de acções que resultam desse diagnóstico e que devem indicar o caminho a seguir. Para esse efeito utilizaremos uma Matriz SWOT dinâmica onde incluiremos os quadrantes de diagnóstico - os Pontos Forte e os Pontos Fracos, as Oportunidades e as Ameaças - mas também quadrantes de acção onde deverão ser identificadas as acções a desenvolver resultantes da intersecção das vertentes de diagnóstico.





PARTE III

Plano de negócio

*Um documento
para a acção*

3) PLANO DE NEGÓCIO

Um Plano de Negócios é, acima de tudo, uma forma de organizar toda a informação relacionada com um projecto ou empresa num só documento, tanto para consumo interno como para terceiros. Estes terceiros incluem clientes, fornecedores, potenciais accionistas ou financiadores.

Um dos principais problemas com os quais um empreendedor se depara é o de conseguir transformar o seu sonho em realidade. Para isso tem de convencer outros que não se trata de um mero sonho, mas sim de um bom negócio.

Contudo, o empreendedor irá deparar-se com várias dificuldades, sendo que a comunicação é um dos principais, especialmente na fase de conseguir financiamento para o seu negócio.

O Plano de Negócios servirá, entre outras coisas, como guião para a organização. É o documento através do qual, todos os elementos de uma empresa poderão saber qual o rumo e qual o destino.

É o documento que reunirá o que é necessário fazer em cada uma das áreas (vendas, marketing, financeiro, etc.) e quais os resultados previstos de cada acção.

3.1) O QUE É UM PLANO DE NEGÓCIO

Um Plano de Negócio apresenta-se como uma ferramenta essencial por vários motivos:

- ▶ É um processo de validação de uma ideia, através do qual o empreendedor obtém elementos para decidir se deve ou não iniciar um novo projecto.
- ▶ É um instrumento de diminuição de riscos. Ao elaborar um plano de negócios o empreendedor estuda a viabilidade do seu negócio, cria acções preventivas contra possíveis ameaças e desafios, analisa a fundo o mercado e os potenciais clientes, evita esforços desnecessários, investimentos improdutos e gastos sem sentido.
- ▶ É um documento essencial para a negociação e obtenção de recursos.

- ▶ É um mecanismo que o empreendedor dispõe para reflectir sobre si mesmo e sobre o seu negócio: Valerá a pena? É o que eu sonhei? Depois de elaborado, o plano de negócios indica novos caminhos, mesmo que um deles seja a desistência, a reformulação do projecto ou a formulação de uma nova ideia.
- ▶ É um meio de comunicação entre o empreendedor e a sua equipa, já que as informações existentes no documento (objectivos, missão, valores, metas, estratégias) vão guiar todos os intervenientes e uni-los.
- ▶ É uma ferramenta dinâmica de apoio à gestão. Sempre que necessário, deverá ser ajustado e revisto de acordo com as novas exigências do negócio.

Um plano de negócios é acima de tudo um documento de reflexão interna que deve explicitar:

- ▶ O que vamos vender
- ▶ A quem vamos vender
- ▶ Como vamos vender
- ▶ Como vamos entregar
- ▶ Como vamos produzir
- ▶ Como vamos financiar
- ▶ Quanto vamos ganhar
- ▶ Que riscos vamos correr

Por isso é fundamental não esquecer que um Plano de Negócios não é uma folha de cálculo!!!

As folhas de cálculo dão os resultados que queremos e, por isso, temos de ter em conta que **os números são a consequência das acções e servem para validar o Modelo de Negócios!!!**

Mas um Plano de Negócio pode também ter como objectivo uma finalidade externa, a qual deve ser tomada em linha de conta quando está a ser elaborado.

Não esquecer que um Plano de Negócio é também um documento de venda da:

- ▶ empresa
- ▶ sua visão
- ▶ sua capacidade de gestão
- ▶ sua capacidade técnica
- ▶ sua Proposta de Valor
- ▶ seu potencial

Existem inúmeras formas de apresentar um Plano de Negócios. No entanto, é essencial que inclua, pelo menos, os seguintes componentes:

- ▶ Capa
- ▶ Índice
- ▶ Sumário Executivo
- ▶ A oportunidade
- ▶ A Equipa
- ▶ O Negócio. O Modelo de Negócio
- ▶ O Meio Envolvente do Modelo de Negócio
- ▶ Diagnóstico e Acção
- ▶ A Viabilidade do Negócio. Modelação Financeira
- ▶ Anexos

3.2) COMPONENTES DO PLANO DE NEGÓCIOS – CONTEÚDOS

O Plano de Negócios é acima de tudo um plano de reflexão interna que nos ajuda a estruturar a ideia do que nos propomos fazer. Para satisfazer que necessidades? De que clientes? Mas é também um instrumento de venda, da

ideia, do negócio, da equipa, da solução, a investidores, a financiadores, a fornecedores, a parceiros e a clientes.

Por isso a sua apresentação deve ser clara, bem focada e bem fundamentada. Idealmente não deverá ter mais de 20 a 25 páginas, onde constem os tópicos essenciais que permitam analisar e avaliar o projecto e/ou a empresa. Todos os elementos complementares que sejam considerados relevantes para a análise e avaliação devem ser incluídos em Anexo, para não tornar a leitura do Plano de Negócios demasiado pesada e maçuda, afastando assim potenciais interessados.

CAPA

A capa deve ser sóbria e esclarecedora. Deve indicar o nome do Projecto, quem o preparou e a data. Não nos esqueçamos que “não há uma segunda oportunidade para causar uma primeira boa impressão”.

ÍNDICE

O Plano de Negócios deve ter um Índice para que os seus leitores possam rapidamente ter uma percepção da sua composição.

SUMÁRIO EXECUTIVO

O Sumário Executivo é um resumo sintético do Projecto, onde numa ou duas páginas focamos os pontos essenciais do negócio: o que é, que necessidade vai satisfazer, quem são os clientes, como o vão estruturar, quem o vai implementar, que meios necessitam e qual o resultado esperado. No fundo é como o «trailer» de um filme, é aquele minuto e meio que vai decidir se vamos ver o filme ou não. O Sumário Executivo são aquelas duas páginas que vão decidir se o interlocutor vai ler o Plano de Negócios ou não.

A OPORTUNIDADE

Qual foi a oportunidade, a necessidade que foi identificada e que deu origem ao negócio que vai ser descrito no Plano de Negócios. Explicitar a ideia, como surgiu, porque pensamos que é uma boa oportunidade e que temos condições para a aproveitar, implementando um negócio que vai ao encontro dessa necessidade satisfazendo-a com uma proposta de valor que vá ao encontro do ou dos segmentos de mercado que têm essa necessidade por satisfazer ou que está a ser satisfeita em condições que podem ser melhoradas, tornando-a mais barata, mais funcional ou mais acessível. Incluir em Anexo quaisquer elementos adicionais que suportem a argumentação, como sejam um artigo ou uma publicação científica.

A EQUIPA

Qual a composição de equipa que vai implementar o Plano de Negócios? Indicar numa pequena nota biográfica as competências e a experiência de cada um dos principais elementos da equipa que vai implementar o Plano de Negócios. Os Currículos de cada um deverão ser incluídos em Anexo.

O NEGÓCIO. O MODELO DE NEGÓCIO

Qual é o negócio? Como vamos estruturar o Modelo de Negócio? Será útil, porque é visualmente atractivo apresentar um esquema do Modelo de Negócios. No entanto, para além disso, é fundamental explicar qual a Proposta de Valor, para que segmentos de mercado se dirige, como vai ser configurada, que actividades serão desenvolvidas, que Recursos serão necessários, quais as Parcerias Chave que se irão estabelecer, e depois como nos vamos relacionar com os Clientes e como vamos Entregar a Proposta de Valor, quais os Canais de Comunicação, como vamos tornar acessível a proposta de Valor, quais os canais de Logística e, finalmente, qual a Estrutura de Custos, indicando os investimentos, os custos fixos e os custos variáveis e quais serão os Fluxos de Receitas, como vamos cobrar pela entrega da Proposta de Valor aos diferentes Segmentos de Clientes.

O MEIO ENVOLVENTE DO MODELO DE NEGÓCIO

O negócio não é uma entidade fechada, opera num meio envolvente, que lhe proporciona oportunidades, mas também ameaças, e que lhe impõe condicionantes e restrições. Daí a importância de analisarmos a envolvente macroeconómica, para percebermos se o mercado se está a expandir, se está estagnado ou a contrair, de efectuarmos uma análise prospectiva de factores políticos, económicos, sociológicos, tecnológicos, ambientais e legais, para avaliar os riscos e as potenciais oportunidades que daí possam advir. Mas também entender a envolvente competitiva em que o negócio opera, ou vai operar, é outro factor fundamental para avaliar as suas probabilidades de sucesso, as quais naturalmente estão fortemente relacionadas com o grau com que a Proposta de Valor irá ao encontro das necessidades dos Segmentos de Mercado a quem se dirige. É assim fundamental ter em consideração que se é importante sabermos o que vendemos, é fundamental compreendermos o que os clientes nos estão a comprar.

DIAGNÓSTICO E ACÇÃO

Com base na estrutura do Modelo de Negócios é assim possível identificar os Pontos Fortes e Fracos do negócio, da empresa, e da operação que pretendemos montar e a partir da análise do meio envolvente identificamos as oportunidades e as ameaças que teremos de enfrentar. Com base neste diagnóstico podemos então construir uma Matriz SWOT dinâmica, onde os quadrantes de diagnóstico se cruzem em quadrantes de acção, onde o diagnóstico não seja estático, mas leve à acção. Pois, se é importante ter uma ideia inovadora, que vá ao encontro de uma necessidade que foi identificada, mais importante ainda é o que fazemos com ela. Como a estruturamos num negócio e, principalmente, como a implementam.

A VIABILIDADE DO NEGÓCIO. MODELAÇÃO FINANCEIRA

Mas não chega ter uma excelente ideia e estruturá-la num Modelo de Negócio que faça sentido, tendo em consideração o meio envolvente em que vai operar, é preciso também que esse Modelo de Negócio seja sustentável, que o projecto

seja viável, ou seja, rentável. Será então aqui que traduziremos o Modelo de Negócio em números, incluindo os investimentos que foram identificados, os custos necessários para o funcionamento do negócio e os proveitos gerados pela actividade. Deverá ser bem explicitada a estrutura de custos e porque é justificada essa estrutura. Do mesmo modo deverão igualmente ser bem fundamentados os investimentos necessários. Finalmente, devem ser igualmente bem explicitados os fluxos de receitas, o que vamos vender a quem e por que preço, se vamos alugar, se temos receitas de manutenção, como vamos estruturar os pacotes de produtos/serviços, como vamos cobrar a assistência técnica e todas as variáveis onde possamos inovar na forma de cobrar os produtos e/ou os serviços, tendo particularmente em atenção a evolução da tendência para pagar pela utilização e não pela posse.

Deverão ser incluídos aqui os principais Mapas Financeiros (Balanço, Demonstração de Resultados, Demonstração de Fluxos de Caixa), ainda que em versão simplificada, com as rubricas agregadas, deixando o detalhe para Anexo. Serão igualmente incluídos aqui os cálculos de viabilidade que permitam extrair os principais indicadores de avaliação da viabilidade do projecto, nomeadamente o Valor Actual Líquido e o Período de Retorno do Investimento.

ANEXOS

Os Anexos devem incluir todos os textos, mapas e documentos de suporte que contribuam para fundamentar as afirmações e conclusões apresentadas no texto do Plano de Negócios, bem como o detalhe dos mapas apresentados, onde seja possível ver a desagregação dos valores.

PARTE IV

Projectos acompanhados

APE



*Acompanhamento
contínuo e de proximidade*

4) PROJECTOS ACOMPANHADOS – APE

Neste capítulo, identificam-se e caracterizam-se os 8 projectos dos empreendedores que foram seleccionados entre os participantes nos 2 Workshops de Capacitação, cujas ideias foram estruturadas em Modelos de Negócio e analisada a sua viabilidade, sendo posteriormente elaborados os respectivos Planos de Negócios. No desenvolvimento de todo este processo, os empreendedores beneficiaram de mentoria e de acompanhamento técnico.

Adicionalmente foram identificadas algumas oportunidades de colaboração entre os promotores de diversos projectos, situação que foi promovida e estimulada.

4.1) PLATAFORMA DE GESTÃO DO DESPORTO

Esta ideia caracteriza-se pela criação de uma plataforma electrónica, oferecendo aos desportistas a possibilidade de gerir a sua actividade desportiva amadora. Estes poderão organizar e participar em eventos desportivos de forma rápida, encontrar pessoas, e partilhar actividades com a sua rede social.

A filosofia desta ideia de negócio divide-se em várias fases que permitirão a criação de um negócio.

Em primeiro lugar pretende focar-se em criar uma grande base de utilizadores desportistas. Isto será feito pela resolução do problema que é a dificuldade em angariar pessoas para a prática de desporto amador semanal/mensal. Será facilitado por uma plataforma intuitiva, fácil de usar, design apelativo e com funcionalidades atractivas. Uma funcionalidade seria a definição de interesses do utilizador (desportos, raio de distância, data/hora) de forma a aproximar aqueles que tenham interesses em comum.

Posteriormente, pretende-se utilizar a base de desportistas para atrair proprietários de recintos, ligas e clubes desportivos a utilizar a plataforma para a gestão dos seus negócios e associações, que oferecerá ainda mais funcionalidades aos desportistas. Pretende-se atrair marcas e publicidade, oferecendo uma audiência específica.

4.2) SINOPSIS

A ideia deste negócio consiste na venda online de peças de vestuário feminino e acessórios, com design exclusivo e em pequenas quantidades. A promotora tem um curso de design de moda e experiência de trabalho numa loja online de vestuário feminino. Como complemento, está a tirar um curso de marketing digital.

4.3) ATELIER DE PASTELARIA ARTESANAL

O projecto consiste na abertura de um estabelecimento, um *atelier* de pastelaria que a promotora pretende implantar na praia da Torreira, concelho da Murtosa.

Pretende-se regressar às origens, comercializando produtos de pastelaria, refeições e bebidas de excelente qualidade, sabor e apresentação, que se destacam por serem confeccionadas de raiz e de forma artesanal, utilizando ingredientes e produtos frescos (maioritariamente de produção local), sazonais, naturais, biológicos e sem corantes nem conservantes artificiais, cumprindo todos os requisitos e normas de higiene e segurança alimentar.

A promotora possui formação específica, Curso de Gestão e Produção de Pastelaria, pela Escola de Hotelaria e Turismo do Porto, e experiência na área, em contexto de trabalho, tendo efectuado o seu estágio curricular de três meses numa padaria/pastelaria artesanal em França.

O projecto será financiado com recurso a um investidor e a financiamento bancário para o restante, sendo o negócio viável, com bons indicadores financeiros, apresentando um VAL positivo e um *payback* de curto prazo.

4.4) APOIA-TE DAS 19 H ÀS 24 H

A ideia surge da necessidade, face ao mercado de trabalho, cada vez mais diversificado a nível de horários laborais.

Pela análise do mercado, Aveiro é uma cidade em desenvolvimento galopante a nível do turismo, levando ao crescimento das unidades hoteleiras, diversão e comércio paralelo.

Verifica-se também o desenvolvimento de outras actividades, grandes superfícies comerciais, hospitais privados/públicos, casas de repouso/lares de idosos, empresas fabris.

Todas estas unidades têm funcionários, colaboradores com diferentes horários rotativos ou não que vão além das 19:00h, assim como empresários e trabalhadores liberais.

As famílias deparam-se com o problema: ONDE DEIXAR os filhos menores durante um período de tempo após as 19h até às 24:00h.

Foi a partir desta análise de mercado que surgiu a “mola” para a ideia de negócio.

4.5) HANDS-ON

O projecto “Hands-on” procura dar vida às recriações artísticas dos mais pequenos. Transformando os sonhos em realidade, tornando cada peça única.

Da simplicidade de um desenho, nasce a ideia, o sonho. E é com base nessas recriações que se pretende abraçar este conceito de negócio.

O conceito “Hands-on”, terá um modelo B2C, onde se pretende ter como principal via de comunicação os meios digitais e a venda exclusiva por este meio.

Cada vez mais a personalização e a autenticação dos produtos são elementos de elevada valorização para o público que se pretende atingir. Cada peça será única, pois a recriação/ design é autêntico e será fornecida pelo próprio cliente.

Mais do que criar imagens sem sentido para o consumidor final, a ideia é trabalhar a partir de 3 áreas de actuação onde o cliente pode escolher o que mais lhe agrada:

▶ Impressão de desenho em peças de roupa

Através da seleção de um leque de roupa (para adulto ou criança), o cliente deverá fazer chegar a imagem que possui e definir modelo, tamanho e quantidade. Este é o método mais simplificado e rápido, pois trata-se de uma simples impressão, num modelo pré-definido.

▶ Recriação de peças em joias

Esta opção vai dividir-se em duas áreas de atuação

- ▶ Impressão numa placa de prata ou ouro conforme selecção
- ▶ Criação de jóias complexas

▶ Recriação de peças em brinquedos

Esta opção vai dividir-se em duas áreas de actuação:

- ▶ Artesanal com tecido: promovendo o artesanato local e incentivando a iniciativa de novas actividades regionais
- ▶ Impressão aditiva: através de tecnologia de impressoras 3D

Este conceito de negócio no seu todo ainda não existe em Portugal, mas já podemos encontrar alguns artesãos que recriam esses desenhos em bonecos, encontrando-se também quem estampe os desenhos em vestuário. Mas o que o projecto "Hands-on" pretende é muito mais do que isso, é tornar acessível numa única plataforma a transformação em algo real as imagens dos mais pequenos.

4.6) TRANSFORMAÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE GOMA ARÁBICA

A Kami - Processing Solutions tem como mote o processamento e comercialização de goma arábica em estado sólido e líquido bem como o desenvolvimento e investigação de outras gomas. Pretendemos satisfazer as necessidades de acessibilidade e qualidade impostas pelos clientes que, numa primeira instância, serão provenientes da indústria vinícola.

A matéria-prima será importada do Mali, a cargo de uma produtora/exportadora com a qual temos contacto directo e assim uma maior relação de confiança. Posteriormente será tratada e embalada nas nossas instalações pelos promotores

do projecto através de maquinaria especializada. O controlo dos parâmetros qualitativos estará a cargo de uma colaboradora com formação na área química. A comercialização do produto final será feita pelos mesmos promotores num registo de atendimento personalizado.

A Kami – Processing Solutions pretende servir o mercado nacional de produção vinícola e gradualmente expandir a comercialização a áreas como a farmacêutica, alimentação e produtos dietéticos, concepção e restauro de peças de arte, produção de bebidas gaseificadas e outras. Paralelamente a esta expansão pretende iniciar também o processo de internacionalização através da exportação do produto.

4.7) SALGADOS PITORESCOS

A empresa propõe-se produzir alimentos pré-cozinhados em diferentes formatos cuja conserva dispensa o uso de aditivos ou conservantes (congelados, vácuo, frascos herméticos). Os ingredientes principais são vegetais, leguminosas e cereais integrais de origem local ou nacional; mas também são utilizadas carnes, peixes e ovos em pequenas quantidades de elevada qualidade. Cuidadosamente seleccionados no comércio local (lojas e feiras tradicionais), os ingredientes são sempre frescos e produzidos na forma mais natural possível. Paralelamente, os métodos de confecção e armazenamento visam preservar as propriedades e os sabores naturalmente presentes nos alimentos, aliados a um toque oriental que os distingue da concorrência. A inspiração oriental nota-se nos molhos utilizados (por exemplo: molho fermentado de soja), nos métodos de confecção (wok), no corte dos legumes, no uso de arroz e farinhas integrais, na combinação de ingredientes e no uso de sementes. A preocupação com a sustentabilidade e um forte sentido de responsabilidade social são pilares desta jovem (futura) empresa. Pretende-se pegar nos recursos da região onde o empreendedor habita e transformá-los em alimentos acessíveis, práticos, saborosos e equilibrados para a saúde humana.

4.8) BICLAS – ENTREGAS EXPRESS

Conte com a Biclas para: entregas urgentes, encomendas, compras de última hora, levantamento de receitas médicas, documentos entre outros serviços.

Para além do ciclo-estafetagem, a Biclas assume tarefas com vista a simplificar o dia-a-dia dos seus clientes.

A ideia de negócio parte da paixão pelas bicicletas e pela necessidade de contribuir activamente para o despertar de uma consciencialização ecológica, bem como, para o desenvolvimento da economia local.

O conceito, já implementado em várias cidades europeias, demonstra ser um modelo de negócio viável, sendo cada mais adoptado por empresas líderes de mercado (Ex: DHL, FedEx).

A nossa missão parte da vontade de criar um serviço que respeite o que consideramos por três É's: Ecológico, Económico, Eficiente.

Utiliza o meio de transporte urbano mais simples, fiável, versátil e rápido – A Bicicleta.

GLOSSÁRIO

EMPREENDEDORISMO

«Toda a acção humana empresarial em busca da criação de valor através da criação ou expansão da actividade económica, pela identificação e exploração de novos produtos, processos e mercados» (OCDE, 1998)

CULTURA EMPREENDEDORA

É a cultura que é inerente às pessoas que têm a chamada "personalidade empreendedora": têm energia e autoconfiança; espírito de iniciativa, aceitam responsabilidades e riscos; formam equipas, desafiam as medidas impostas e procuram recursos diferentes; têm resiliência e uma atitude positiva diante do fracasso.

BUSINESS MODEL CANVAS (BMC)

A Tela do Modelo de Negócios é uma ferramenta que permite estruturar modelos de negócio novos ou reavaliar modelos de negócio existentes. Funciona como um mapa visual composto por nove blocos, elementos que segundo Alexander Osterwalder, que a criou, compõem o modelo de negócio. É importante salientar que se trata de uma abordagem holística em que os elementos do modelo de negócio interagem entre si de uma forma integrada.

BUSINESS MODEL ENVIRONMENT (BME)

O Meio Envolvente do Modelo de Negócio é uma ferramenta que permite analisar e vigiar o ambiente externo à empresa, para o efeito agrupado em quatro conjuntos de variáveis: Forças da Indústria, Tendências Chave, Forças do Mercado e Forças Macroeconómicas.

DESIGN THINKING

Método prático e criativo que permite encontrar e/ou desenvolver soluções que respondam às necessidades ou desejos de um grande número de pessoas. Esta metodologia coloca as pessoas no centro da solução o que implica criatividade para geração de soluções e conhecimento para analisar e adaptar as soluções para o contexto em análise. O seu principal foco é que, ao entender os métodos e processos que os designers usam para criar soluções, os indivíduos em geral e as organizações possam ser mais capazes de se conectar e melhorar os processos de criação a fim de elevar o nível de inovação.

PLANO DE NEGÓCIO

Um Plano de Negócios é um guia para o empreendedor ou empresário. Trata-se de um documento onde se descreve um negócio, se analisa a situação do mercado e se estabelecem as acções que se irão realizar no futuro, juntamente com as estratégias correspondentes para as implementar.



Catala
Management Consultants