



12º Ano

Empreendedorismo

Manual do Aluno

Ficha Técnica

Manual Pedagógico – Disciplina de Empreendedorismo dos cursos técnico-vocacionais em Timor-Leste

Manual concebido por:



GesEntrepreneur, Lda
Mini-Habitat de Empresas de Penela, sala 1
Edifício Escola Tecnológica e Profissional de Sicó
3230-155 Penela, Portugal
Tel. +351 21 441 64 60
Fax +351 21 441 73 87
URL www.gesentrepreneur.com

Capa, Design Gráfico e paginação

GesEntrepreneur

ISBN

XXX - XXX - X - XXXXX - X

Direitos de Autor:

Qualquer solicitação para fotocópia, gravação, transmissão e/ou reprodução de qualquer parte deste manual deve ser dirigida ao Ministério da Educação de Timor-Leste

Publicado em 2014 pelo Ministério da Educação de Timor-Leste

© Ministério da Educação, Timor-Leste, 2014

Ministério da Educação
Vila Verde
Díli, Timor-Leste

Impresso em 2014

Manual de Empreendedorismo

Nota de Boas-Vindas

Este manual foi criado como apoio à disciplina de empreendedorismo. Assim, poderá encontrar neste manual um suporte importante a todos os conteúdos que forem trabalhados na sala de aula pelo professor.

Este manual está organizado de forma a poder ser usado como uma ferramenta de trabalho, assim irá encontrar no seu interior um conjunto de exercícios que o ajudarão a consolidar a aprendizagem e a testar um conjunto diverso de situações. Este manual disponibiliza também um conjunto alargado de exemplos e de boas-práticas, onde através de histórias reais de sucesso poderá perceber, de facto, o que é o empreendedor e de que modo age no dia-a-dia para tornar as suas ideias em negócios de sucesso. Por último, encontrará também neste manual um conjunto de informação de carácter mais teórico que será essencial para que possa estruturar as suas aprendizagens.

Este manual irá acompanhar o aluno durante todo o seu processo formativo, sendo que no final deverá conseguir olhar para a realidade empreendedora e empresarial de forma mais consciente. Esta manual privilegia a ação e a interação de forma a melhor preparar os alunos para os novos ambientes e contextos profissionais.

Esta disciplina está inserida no currículo dos cursos técnico-vocacionais, assim ao longo destes três anos de formação terá também oportunidade de aprender uma profissão, podendo o empreendedorismo vir a ser uma alternativa de carreira e de criar o seu próprio emprego.

Independentemente, de qual venha a ser a sua opção no futuro, desejamos-lhe ótimas aprendizagens e descobertas, pelos novos caminhos do empreendedorismo.

Votos de muito sucesso!

Manual do Empreendedorismo









Introdução

Os manuais de empreendedorismo encontram-se divididos em módulos, três no 10º e 11º ano e dois no 12º ano, sendo que depois cada um deles possui diferentes submódulos, referentes a diferentes temas, tendo cada um deles uma cor diferente.

Cada módulo inicia com uma apresentação dos submódulos e objetivos definidos para cada um deles.

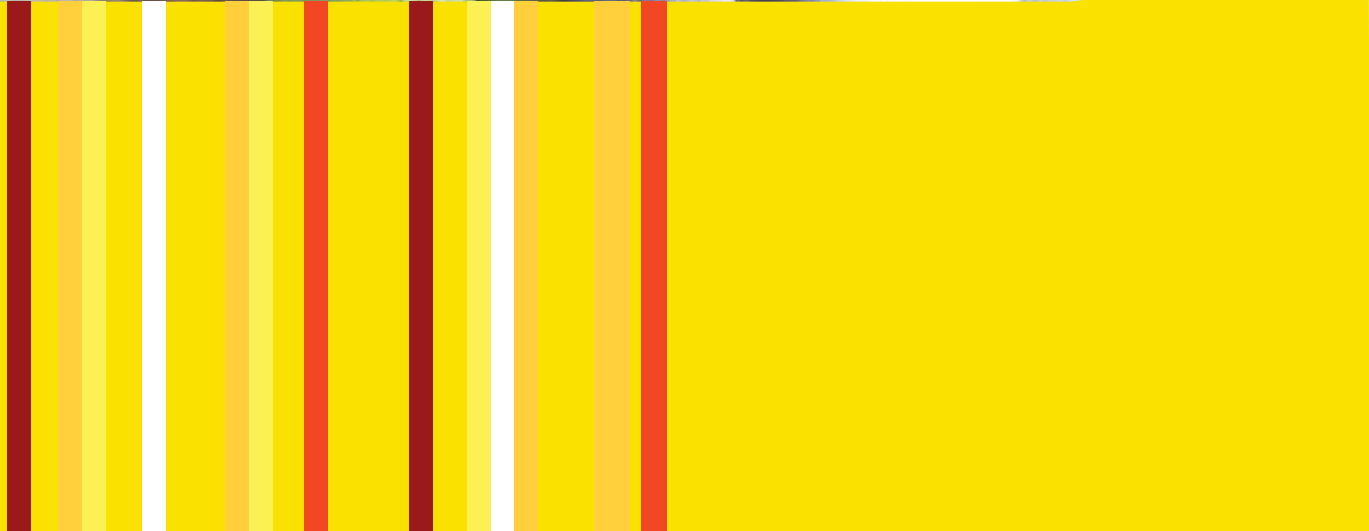
No final de cada um dos módulos, encontrará a preto, uma síntese, onde poderá verificar que aprendizagens realizou ou perceber o que necessita de estudar e saber melhor.

Para além disso, em cada um dos módulos encontrará diversos ícones, que permitem distinguir a natureza dos conteúdos apresentados.

	Aparece no início de cada submódulo e corresponde a uma síntese e apresentação do tema.
	Ilustra a apresentação de exemplos ou histórias alusivas ao tema em questão.
	O "Sabia que?" apresenta algumas curiosidades sobre as diferentes temáticas.
	Refere-se ao início das atividades ou exercícios que terá que resolver e aparecem numeradas por submódulo.
	Ilustra a presença de documentos complementares à atividade.
	Diz respeito aos conteúdos teóricos, que permitem compreender as diferentes atividades e desafios propostos.
	"No fim de cada submódulo, encontrará o glossário, onde contêm as definições dos conceitos principais, abordados em cada tema."
	A avaliação aparece no final do manual, sendo identificada por este ícone.

MÓDULO 1

COMO COMEÇAR UM NEGÓCIO?



MÓDULO 7

COMO COMEÇAR UM NEGÓCIO?

SUBMÓDULOS:

7.1 A importância do empreendedorismo na comunidade	Pág. 9
7.2 Modelo de negócio - diferenciação	Pág. 20
7.3 Marketing e Pitching	Pág. 52

OBJETIVOS

No final deste módulo o aluno deverá ser capaz de:

- 7.1** • Caracterizar a realidade empresarial Timorense;
 - Identificar empreendedores na comunidade;
 - Compreender a importância do empreendedorismo em Timor e no contexto atual.
- 7.2** • Compreender como os negócios se poderão distinguir;
 - Avaliar oportunidades de negócio;
 - Compreender os modelos de negócio como meio para atingir a diferenciação.
- 7.3** • Identificar as funções do marketing;
 - Compreender as diferentes funcionalidades que o marketing poderá ter num projeto;

SUBMÓDULO 1

A IMPORTÂNCIA DO EMPREENDEDORISMO EM COMUNIDADE



A realidade empresarial Timorense

São cada vez mais as entidades governamentais timorenses que reconhecem que é importante investir no setor privado para o desenvolvimento da economia do país.

Para isso têm sido definidas várias iniciativas para garantir o crescimento do setor privado nas áreas rurais e urbanas, como por exemplo, alterações legislativas, criação de apoios financeiros e a agilização de processos de criação de empresas.

É neste sentido, que o empreendedorismo, como chave importante para o desenvolvimento de um país, tem sido reconhecido como uma fonte de bases sustentadoras na promoção da inovação, da criação de oportunidades, da sustentabilidade local e do desenvolvimento socio-económico de Timor-Leste.



Dili Tais Market, mercado de produtos tradicionais, em Timor-Leste.



Comércio local de vestuário, em Timor-Leste.



Em 2010, o governo timorense criou um Banco de Desenvolvimento Nacional, com o objetivo de apoiar financeiramente os empresários, para que estes invistam nas áreas que foram identificadas como tendo vantagem e sustentabilidade a longo prazo.



Sede do Banco de Desenvolvimento Nacional

Nesse ano, criou a Companhia de Investimento de Timor-Leste com o intuito de ajudar as empresas que desenvolvem a economia timorense, privilegiando o investimento claro e rigoroso, operações administrativas e comerciais independentes e elevados padrões de boa governação.

SUBMÓDULO 1

A IMPORTÂNCIA DO EMPREENDEDORISMO EM COMUNIDADE



Atividade 1

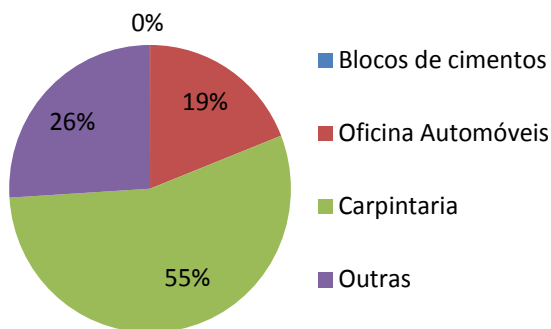
A realidade empresarial de Timor-Leste

Em Timor-Leste por ano são criados em média 400 novos empregos, sendo que o número de jovens que entra no mercado de trabalho, está entre os 12 000 e os 15 000.

A partir da análise dos seguintes gráficos, identifique em cada uma das localidades quais são as áreas de atividade económica com mais e menos volume de trabalho.

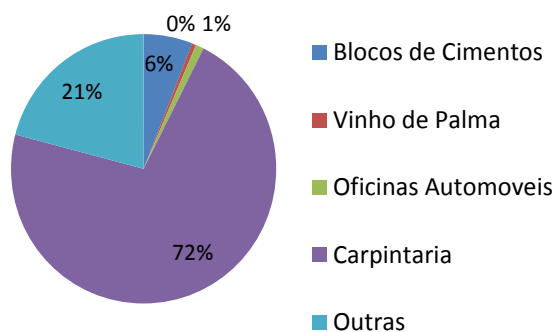
Díli

Rendimentos (USD, 2011)



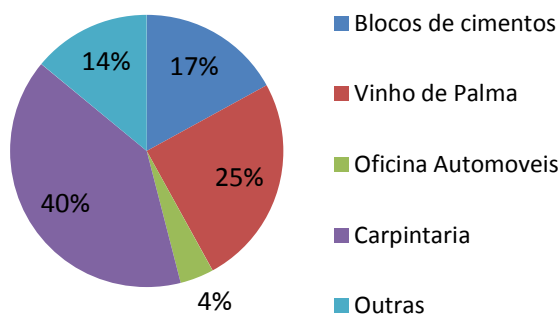
Baucau

Rendimentos (USD, 2011)



Bobonaro

Rendimentos (USD, 2011)



Mais Volume de trabalho

Em Díli:

Em Baucau:

Em Bobonaro:

Menos Volume de trabalho

Em Díli:

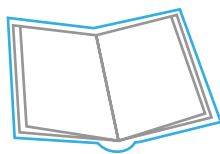
Em Baucau:

Em Bobonaro:

Na sua opinião, quais são os setores de atividades que precisariam de um maior investimento? Escreva a resposta no seu caderno.

SUBMÓDULO 1

A IMPORTÂNCIA DO EMPREENDEDORISMO EM COMUNIDADE



Timor: os principais setores de atividade

Face à intervenção de muitas Organizações Não Governamentais (ONG) e da Comunidade Internacional, começaram a aparecer em Timor-Leste algumas indústrias de pequena dimensão, nos vários distritos do país.



O **Tais** é o tecido tradicional de Timor – Leste, utilizado como parte do vestuário. É elaborado artesanalmente por mulheres, em teares tradicionais de madeira, a partir de fio de algodão e depois tingidos com corantes naturais e sintéticos.

Inicialmente, a sua atividade reduzia-se ao fabrico de panos de algodão (como por exemplo as tais e os saraus), esteiras e artefactos de palha, açúcar e aguardente para uso indígena. Já nas indústrias extrativas a atividade incluí a safra do sal, a extração de minérios, realizada pelos próprios timorenses e para seu uso pessoal (cobre em Bibicusso, ferro em Laleia e o ouro (quartzo aurífero) em Orlaquiri, Tubuloso e Turiscain). Contudo, a inexistência de infraestruturas de comunicação, não permitia o acesso a mercados como a Austrália, apesar da sua proximidade.

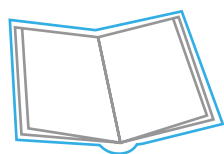
Presentemente o tecido industrial de Timor-Leste é caracterizado pela existência de pequenas empresas, exclusivamente orientadas para o mercado interno.

Devido à exploração dos hidrocarbonetos (petróleo) desde 2006, a economia de Timor-Leste tem registado taxas de crescimento reais situadas entre as mais elevadas a nível mundial, em torno dos 10%.



SUBMÓDULO 1

A IMPORTÂNCIA DO EMPREENDEDORISMO EM COMUNIDADE



Timor: os principais setores de atividade

O setor privado é fundamental para o crescimento económico de um país: desempenha um papel importante na criação de emprego e riqueza, oferta de bens e serviços e contribui até para a resolução de problemas sociais e para o aumento da receita do governo, tendo um lugar fundamental na formação e desenvolvimento de mercado.

É neste sentido que a sustentabilidade futura da economia de Timor-Leste depende da construção de um sector privado consistente, pelo que o Governo timorense dará prioridade à construção de um ambiente empresarial e de investimento que apoie o arranque e o crescimento das empresas nos próximos anos (RDTL, 2010).

A área do artesanato assim como da carpintaria, são dois dos grandes setores de atividade em Timor-Leste.



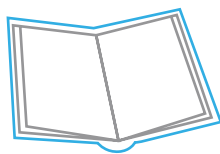
Atividades económicas de iniciativa privada em Timor-Leste

Fonte: Cabral (2012)

Medicina tradicional	Produção de vinho de palma	Gravação
Moagem de milho	Produção de aguardente	Serração
Moagem de café	Produção de óleo de coco	Trabalho do ferro
Preparação de arroz	Produção de óleo de avelã	Trabalho do vime
Padaria	Secagem de peixe	Oficina de automóveis
Produção de biscoitos	Produção de sal	Barbearia/cabeleireiro
Bambu	Tecelagem	Fotografia
Produção de Blocos de cimento	Artesanato	Centro de cópias
Carpintaria	Alfaiataria	Costura

SUBMÓDULO 1

A IMPORTÂNCIA DO EMPREENDEDORISMO EM COMUNIDADE



Os Empreendedores Timorenses

Verificamos que são vez mais os investimentos que surgem no contexto timorense, pois são várias as oportunidades que ainda estão por explorar e várias as necessidades que estão por colmatar.

A grande diferença reconhecida nos diversos empreendedores locais, está sobretudo na atitude de querer fazer mais e melhor por Timor-Leste.

É preciso cada vez mais essa mesma atitude a vários níveis:

- a **nível individual**, porque o empreendedorismo é uma via eficaz para a autorrealização e felicidade.
- a **nível organizacional**, porque os pequenos ou grandes negócios precisam de uma cultura de empreendedorismo para sobreviver.
- a **nível das sociedades**, porque o empreendedorismo já provou ser uma poderosa solução para os problemas que os governantes não conseguem resolver.



Existe a Câmara do Comércio e Indústria de Timor-Leste?

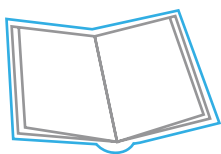


Têm como compromisso a promoção do empreendedorismo em Timor-Leste e o desenvolvimento e melhoria das competências dos empresários.

Estabelece ainda um conjunto de acordos com outras entidades locais, cujo objetivo é suportar o setor privado, através da oferta de serviços como formações em negócio, aconselhamento de negócios, combinações de negócios, a organização de trocas comerciais justas e a oferta de informação relevante de negócios, incluindo concursos governamentais e outras oportunidades de negócio.

SUBMÓDULO 1

A IMPORTÂNCIA DO EMPREENDEDORISMO EM COMUNIDADE



Os Empreendedores Timorenses - entidades de apoio

Os empreendedores timorenses, podem contar com o auxílio da IADE (Instituto de Apoio ao Desenvolvimento Empresarial) para o desenvolvimento dos seus negócios. Trata-se de uma entidade que trabalha em colaboração com a Câmara do Comércio e Indústria de Timor-Leste, a qual foi estabelecida após a assinatura do Memorando de Compreensão em 11 de Abril de 2011.



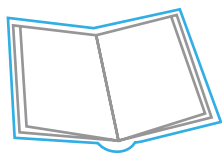
Ainda no âmbito do apoio aos empresários/empreendedores timorenses, são várias as organizações e associações que conjuntamente com a CCI-TL, disponibilizam um serviço de apoio e monitorização, nos mais variados setores de atividade:

- Associação Comercial Agrícola e Industria de Timor-Leste
- Associação Comercial da Comunidade Chinesa Timor Oan de Timor Leste
- Associação Cooperativa Lanamona Maliana
- Associação de Barcos Não Solas
- Associação Empresária Construção Timor-Leste
- Associação Empresarial das Mulheres de Timor-Leste
- Associação Empresário Nacional Timor-Leste
- Associação Empresários Construção Civil Obras Públicas
- Associação Empresários Timor
- Associação Nacional de Turismo de Timor-Leste
- Associação Nacional dos Jovens Empresários de Timor-Leste
- Associação Popular dos Empresários de Timor-Leste
- Associação Transporte National
- Christian Business Man Community
- Cooperativa Café Timor
- Cooperativa de Crédito Fini Sorumutu
- Koperativa Feto Timor-Leste
- Uniao Nacional de Pequenas Empresas
- Uniao Nacional Empresário de Timor-Leste



SUBMÓDULO 1

A IMPORTÂNCIA DO EMPREENDEDORISMO EM COMUNIDADE



Os Empreendedores Timorenses – um caso de sucesso com a IADE!

A Josefina Farm está entre os primeiros negócios IADE, tendo sido o primeiro a pedir ao IADE a organização de um evento para apresentação dos seus produtos.



É uma empresa local que produz, promove e publicita produtos orgânicos locais. Contrata agricultores e oferece-lhes formação, sementes e sementeiras, comprando depois os seus produtos para venda no mercado.



A Josefina Farm é o único produtor de produtos orgânicos até à data. Isto significa que não são utilizados quaisquer fertilizantes químicos ou pesticidas, mas em vez disso utilizam-se compostos orgânicos preparados pela Josefina Farm.



Ao longo de todas as fases de produção são apenas utilizados materiais orgânicos.

A empresa compromete-se a fornecer produtos de alta qualidade, regular e sistematicamente. Assegura ainda que os vegetais chegam frescos aos clientes, graças aos seus meios de transportes e armazéns refrigerados.

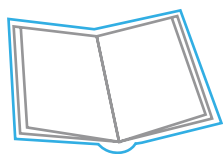


Com o apoio da equipa de formação de relações de negócio do IADE, os produtos da Josefina Farm estão agora à venda em supermercados como o Landmark, o Lita Store, o Díli Mart, o Pateo e o W Four (Acau Audian). Adicionalmente, vários hotéis e restaurantes, incluindo o The Kethen (Timor Plaza), o Early Sun, o Jack's Garden e o Food-L-Dob compram vegetais diretamente à Josefina Farm.



SUBMÓDULO 1

A IMPORTÂNCIA DO EMPREENDEDORISMO EM COMUNIDADE



Importância do empreendedorismo em Timor

No contexto atual é importante que se perceba qual é o papel que o empreendedorismo ocupa em cada um dos setores de atividade. Este deve ser encarado como um novo meio ou solução para potenciar o desenvolvimento social, cultural e económico, gerando assim maior empregabilidade e desenvolvimento local.

A perceção sobre o papel que o empreendedorismo ocupa na comunidade local, passa assim pelo desenvolvimento de um conjunto de competências fundamentais:

Competência específica	Área de competência-chave para se ser empreendedor
Espírito crítico	Iniciativa e criatividade
Motivação	
Autoconfiança	Relações interpessoais e sociabilidade
Perceção da diferença	
Interação de grupo	Trabalho em equipa e cooperação
Trabalho em equipa	
Assertividade	Expressão e comunicação



Um caso de um jovem empreendedor timorense



Nome: Abocholai Quaresma

Negócio: Criação e venda de galinha de forma biológica. As galinhas põem ovos diariamente e estes são escoados a preço de grossista para pequenos pontos de venda a retalho e restaurantes.

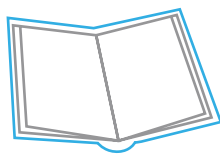
As suas maiores qualidades : são a responsabilidade, o comprometimento e a qualidade do seu produto, o que o distingue dos restantes fornecedores.

Montante do empréstimo: 12.305.000 STD para a construção de um pequeno galinheiro e compra de galinhas.

Futuros investimentos: Compra de mais galinhas para maximizar o lucro obtido.

SUBMÓDULO 1

A IMPORTÂNCIA DO EMPREENDEDORISMO EM COMUNIDADE



Empreendedorismo e economia

Em todo o mundo os países têm procurado fomentar o empreendedorismo, face à correlação positiva com o progresso económico.

Na atividade económica são as pequenas e novas empresas e não as grandes corporações, as maiores geradoras de novos empregos.

Contudo os **efeitos positivos do empreendedorismo** não se limitam à criação de emprego, mas acima de tudo ao forte contributo para a inovação dos produtos, dos serviços, dos processos, métodos, técnicas e tecnologias.

Os benefícios do empreendedorismo não se restringem ao aumento da produção de riqueza, mas acima de tudo à promoção de mudanças nos negócios e na sociedade.



Muhammad Yunus, nascido no Bangladesh, em 1940, é o “pai” do microcrédito.

Propôs-se a acabar com a pobreza através da concessão de pequenos créditos às populações pobres. Assim, criou o Banco Grameen, emprestando dinheiro sem exigir garantias. O banco tem cerca de 97% de mulheres clientes e a taxa de recuperação é próxima dos 100%.



SUBMÓDULO 1

A IMPORTÂNCIA DO EMPREENDEDORISMO EM COMUNIDADE



Atividade 2

Empreender em Timor: porquê e para quê?

No seguimento da atividade anterior pedimos agora que, em grupo, faça uma reflexão em torno do seguinte texto, dando posteriormente resposta ao desafio que é colocado.

Para além do setor dos hidrocarbonetos, o setor das obras públicas (infraestruturas e habitações) em Timor-Leste tem sido – e deverá continuar a ser – uma das prioridades governamentais. O Governo destaca também ainda os setores do turismo, do comércio, da saúde, da energia, das telecomunicações, dos transportes, entre outros.

Fonte: Banco Mundial, FMI, Governo de Timor-Leste, Banco de Portugal.

De acordo com os vários setores sobre os quais é importante investir e tendo em conta o seu conhecimento sobre a sua região e país, no seu caderno, deverá estruturar para cada um dos referidos setores uma medida que considere importante implementar.

SUBMÓDULO 1

A IMPORTÂNCIA DO EMPREENDEDORISMO EM COMUNIDADE



Glossário

Economia

Ciência que trata da produção, distribuição e consumo das riquezas de uma nação.

Empregabilidade

Capacidade para arranjar um emprego ou para se adequar profissionalmente a um emprego.

Sustentabilidade

Modelo de sistema que tem condições para se manter ou conservar ao longo do tempo.

SUBMÓDULO 2

MODELO DE NEGÓCIO - DIFERENCIAÇÃO



A importância de inovar nos modelos de negócio

Em tempos de grandes mudanças e evoluções, a inovação é um fator determinante para o sucesso das empresas da nossa era.

A revolução digital, a era do cliente, a globalização e a velocidade das mudanças em todas as áreas do conhecimento – educação, ciência, arte, tecnologia – afetam diretamente o mundo dos negócios.

Desta forma as empresas procuram se diferenciar das demais através da proposta de valor que apresentam aos seus clientes.

O modelo de negócios permite-nos ampliar as possibilidades de sucesso de um negócio, apostando em formas inovadoras de ganhar e gerar dinheiro com o mesmo.



A diferenciação e a inovação são fatores de sucesso nos negócios.



O modelo de negócios permite atingir essa diferenciação.



A criação de **modelos de negócio** inovadores representa uma nova fonte de **vantagem competitiva** considerando que pode resultar na **criação de valor organizacional** e na mudança da forma de fazer negócio, tornando-se um novo padrão para o surgimento de novos **empreendedores de sucesso**.

SUBMÓDULO 2

MODELO DE NEGÓCIO - DIFERENCIAÇÃO

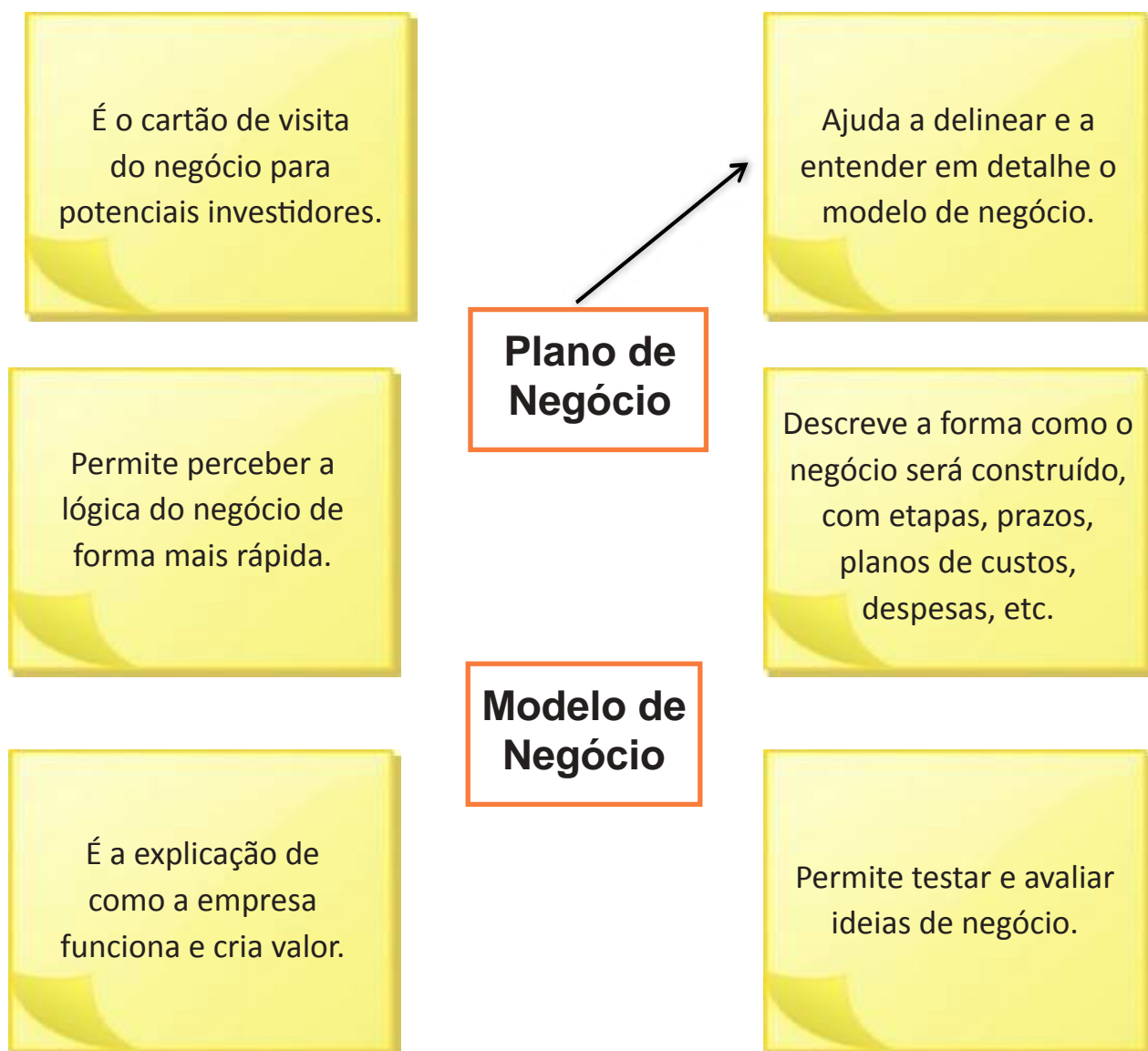


Atividade 1

Modelo de Negócio vs. Plano de Negócios

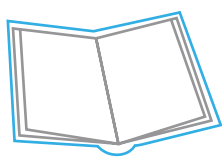
O Plano de Negócios e o Modelo de Negócios, são ferramentas úteis no planeamento e definição da estratégia do negócio.

Nesta atividade deve fazer a correspondência entre as frases e o conceito que lhe está associado (modelo de negócio ou plano de negócio), tal como ilustrado no exemplo. Faça a correspondência no seu caderno.



SUBMÓDULO 2

MODELO DE NEGÓCIO - DIFERENCIAÇÃO



O que é um Modelo de Negócio?

O modelo de negócio é a explicação de como uma empresa funciona e cria valor, isto é, define o que a empresa pretende fazer, porque razão e como o fazer?

O modelo de negócio define a natureza de atuação comercial que uma empresa irá executar, como ela irá vender os seus produtos e serviços. Define o valor que uma organização oferece aos seus consumidores com o objetivo de gerar lucro e sustentabilidade à empresa.

Por outras palavras, o modelo de negócio é uma hipótese de resposta às perguntas: O que nos propomos a fornecer aos nossos clientes? Como nos organizamos para desempenhar a nossa atividade? Como obtemos receitas? Quais são os nossos custos?

O número de modelos de negócio possíveis é infinito, no entanto, existem vários com características comuns e que por isso são muitas vezes vistos como variações de um modelo base.



A mesma tecnologia, produto ou serviço podem ter diferentes modelos de negócio.

Plano de Negócio



Modelo de Negócio



Esquema de como é que o negócio deve funcionar



SUBMÓDULO 2

MODELO DE NEGÓCIO - DIFERENCIAÇÃO



Atividade 2

Diferentes modelos de negócio

A forma como as empresas ganham dinheiro são distintas tendo em conta o produto que vendem, o serviço que prestam ou a atividade que desenvolvem.

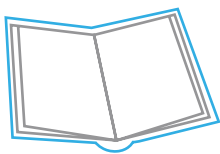
Nesta atividade, deve identificar qual o modelo de negócio correspondente a cada marca. Para isso, no seu caderno terá de colocar a frase e à frente o número da imagem que lhe corresponde.

Funciona como franchising, o que significa que independentemente do local em que se situa funciona sempre da mesma maneira ao nível de gestão, marketing e atividade operacional.	
Produtos vendidos a preços reduzidos e acessíveis (pequena margem de lucro) sendo que ganham dinheiro com a venda de consumíveis necessários para o funcionamento dos produtos.	
Lucra pouco unitariamente por cada item vendido mas ganha através das grandes quantidades que vende.	
Serviço gratuito para os utilizadores mas onde os proveitos são obtidos através de anúncios publicitários.	



SUBMÓDULO 2

MODELO DE NEGÓCIO - DIFERENCIAÇÃO



Para que serve um modelo de negócio?

A sua utilização ajuda a ver de forma estruturada e unificada os diversos elementos que compõe todas as formas de negócios.



De um forma muito simples, um modelo de negócio corresponde à forma de ganhar dinheiro com um determinado projeto, o que só é possível, gerando valor para o cliente, mas tendo uma estratégia que permita à empresa obter lucro.

Uma das formas de desenvolvermos um bom modelo de negócio, é conseguirmos dar resposta a algumas questões.

Assim, se conseguirmos responder de forma direta e pertinente a essas perguntas, teremos um bom começo para um modelo de negócio:

1. Quanto custa deixar de ser cliente?
2. O seu negócio é expansível?
3. Produz receitas periódicas?
4. O negócio ganha antes de gastar?
5. Consegue que outros façam parte do trabalho?
6. O seu modelo de negócio é protecionista?
7. O negócio é baseado numa mudança de custo?

Não existe nenhuma definição universal para modelo de negócio. Apesar disso uma das definições mais aceites é do autor Alex OsterWalder. Segundo ele, um modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, obtém e proporciona valor.



Assim, o modelo de negócio é a explicação de como uma empresa funciona e cria valor, isto é, define o que a empresa pretende fazer, por quê fazer e como fazer.

SUBMÓDULO 2

MODELO DE NEGÓCIO - DIFERENCIAÇÃO



Atividade 3

Perguntas-chave do modelo de negócio

No momento de elaborar um modelo de negócio há um conjunto de questões que devemos ter em atenção para que este seja bem definido.

Em grupo deverão fazer corresponder uma pergunta chave a cada exemplo.

EXEMPLO 1:

A redução de custos é muito praticada no mundo dos negócios. Muitos negócios são realizados a parti de casa, ou através de internet, sem qualquer infraestrutura física. Gigantes de mercado como a Google, o Youtube ou a Apple começaram a partir de casa.

Pergunta: _____

EXEMPLO 2:

Um bom modelo de negócio pode ser uma melhor proteção da concorrência a longo prazo do que um bom produto.

É mais fácil para a concorrência copiar o iPhone do que construir um ecossistema como a AppStore da Apple, que serve tanto os que criam as aplicações, como para os utilizadores, e que contém centenas de milhares de aplicações.

Pergunta: _____

EXEMPLO 3:

As receitas da venda de um jornal por assinatura têm duas grandes vantagens. Em primeiro lugar, as receitas periódicas têm somente um custo de vendas. Em segundo lugar, com receitas periódicas temos uma ideia melhor de quanto vamos ganhar no futuro.

Pergunta: _____

EXEMPLO 4:

A resposta a esta questão deverá descrever o grau de facilidade com que o negócio se poderá expandir, sem aumentar proporcionalmente os custos. Um exemplo impressionante é o Facebook. Com apenas alguns milhares de engenheiros eles criam valor para centenas de milhões de consumidores.

Pergunta: _____

SUBMÓDULO 2

MODELO DE NEGÓCIO - DIFERENCIAÇÃO

EXEMPLO 5:

O tempo, esforço ou o dinheiro que um cliente tem que gastar para passar de um produto ou prestador de serviços para outro, poderá fazer com que ele fique ligado a um fornecedor, em vez de deixar os produtos ou serviços deste para um concorrente. Se a recompensa para mudar para a concorrência não for suficientemente atrativa, o cliente nunca mudará de serviço.

Pergunta: _____

EXEMPLO 6:

A Dell foi pioneira neste modelo na indústria de hardware de computadores. Apenas montavam o equipamento após a encomenda e a venda estar realizada. Assim, eles conseguiam não pagar os custos de armazenamento.

Pergunta: _____

EXEMPLO 7:

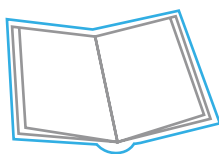
Esta é provavelmente uma das armas menos divulgadas no design do modelo de negócios. O que pode ser mais vantajoso do que conseguir que os outros façam o seu trabalho enquanto você ganha o dinheiro?

A IKEA faz-nos montar os móveis que compramos. Ou seja, nós fazemos o trabalho deles. Eles economizam dinheiro.

Pergunta: _____

SUBMÓDULO 2

MODELO DE NEGÓCIO - DIFERENCIAÇÃO



Modelo de Canvas – uma metodologia para criar modelos de negócio

O modelo de Canvas é uma ferramenta muito utilizada para estruturar o modelo de negócio de uma empresa. O objetivo central desta ferramenta é extrair propostas de valor que atendam e potencializem os principais objetivos desejados, antes de partirmos para a formatação do produto ou serviço.

Este modelo baseia-se na definição dos 9 aspetos essenciais num modelo de negócio:



SUBMÓDULO 2

MODELO DE NEGÓCIO - DIFERENCIAÇÃO



Atividade 4

Ferramenta de Canvas

Os nove blocos que compõem o modelo de negócio estão agrupados em quatro questões base:

- O quê?
- Para quem?
- Como?
- Quanto?

Forme corretamente os grupos com cada um dos blocos do modelo Canvas, tal como no exemplo.

O QUÊ?

1. _____

PARA QUEM?

1. _____

2. Relacionamento com clientes

3. _____

COMO?

1. _____

2. _____

3. _____

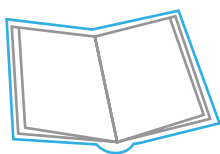
QUANTO?

1. _____

2. _____

SUBMÓDULO 2

MODELO DE NEGÓCIO - DIFERENCIAÇÃO



Estrutura de um bom modelo de negócio

Um bom modelo de negócios aproveita todas as potencialidades e mais valias do projeto, tentando otimizar processos, parcerias e recursos humanos de forma a tornar o negócio o mais rentável possível.

Deve assentar numa proposta de valor única e diferenciadora para os clientes, para que o produto/serviço seja muito vendido e por isso os potenciais clientes devem estar corretamente identificado.

Em seguida deve definir-se uma estratégia e quais os processos através dos quais o negócio é dado a conhecer e os produtos/serviços são entregues ao cliente.

Deve também ter-se sempre presente qual a forma de tornar o negócio possível e viável financeiramente.

O QUÊ?

Valor

Forma pela qual a empresa define qual é a sua mais-valia no mercado, como se diferencia, distingue e destaca.

PARA QUEM?

Público-Alvo

Clientes, consumidores e forma como se interage com eles: lojas, embalagens de produtos, abordagem comercial, modo de comunicação, entre outros.

COMO?

Processo

Modo como o produto/serviço chega até ao consumidor: logística, recursos materiais e humanos, infraestruturas e parcerias operacionais.

QUANTO?

Viabilidade

Demonstra como se geram as receitas e pagam as suas despesas a fim de atingir a sustentabilidade.

SUBMÓDULO 2

MODELO DE NEGÓCIO - DIFERENCIAÇÃO



Atividade 5

Definindo cada área

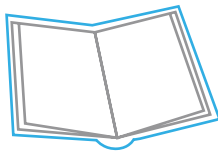
Importa agora que seja capaz de perceber a que corresponde cada bloco, e qual a definição de cada uma das áreas.

Indique e escreva no seu caderno qual a área a que corresponde cada definição.

Definição	Área
Produtos e serviços que geram valor para os clientes, respondendo às suas necessidades e desejos.	
Descreve quais os caminhos pelos quais a empresa divulga e comercializa os seus produtos/serviços, sendo com base nisso que o cliente avalia e reconhece a empresa.	
Representa a forma como se gera dinheiro, considerando o valor e a forma como o cliente está disposto a pagar pelo produto/serviço.	
Grupos de pessoas ou organizações que a empresa pretende servir, com necessidades, comportamentos e perfis claramente definidos.	
Diz respeito à relação que se estabelece com os clientes e à forma como se comunica com cada um deles.	
Corresponde às pessoas e materiais necessários para que o negócio funcione.	
Os fornecedores e parceiros que são essenciais para que o negócio funcione.	
Atividades que devem ser realizadas para que o negócio funcione.	
Descreve os principais custos do negócio.	

SUBMÓDULO 2

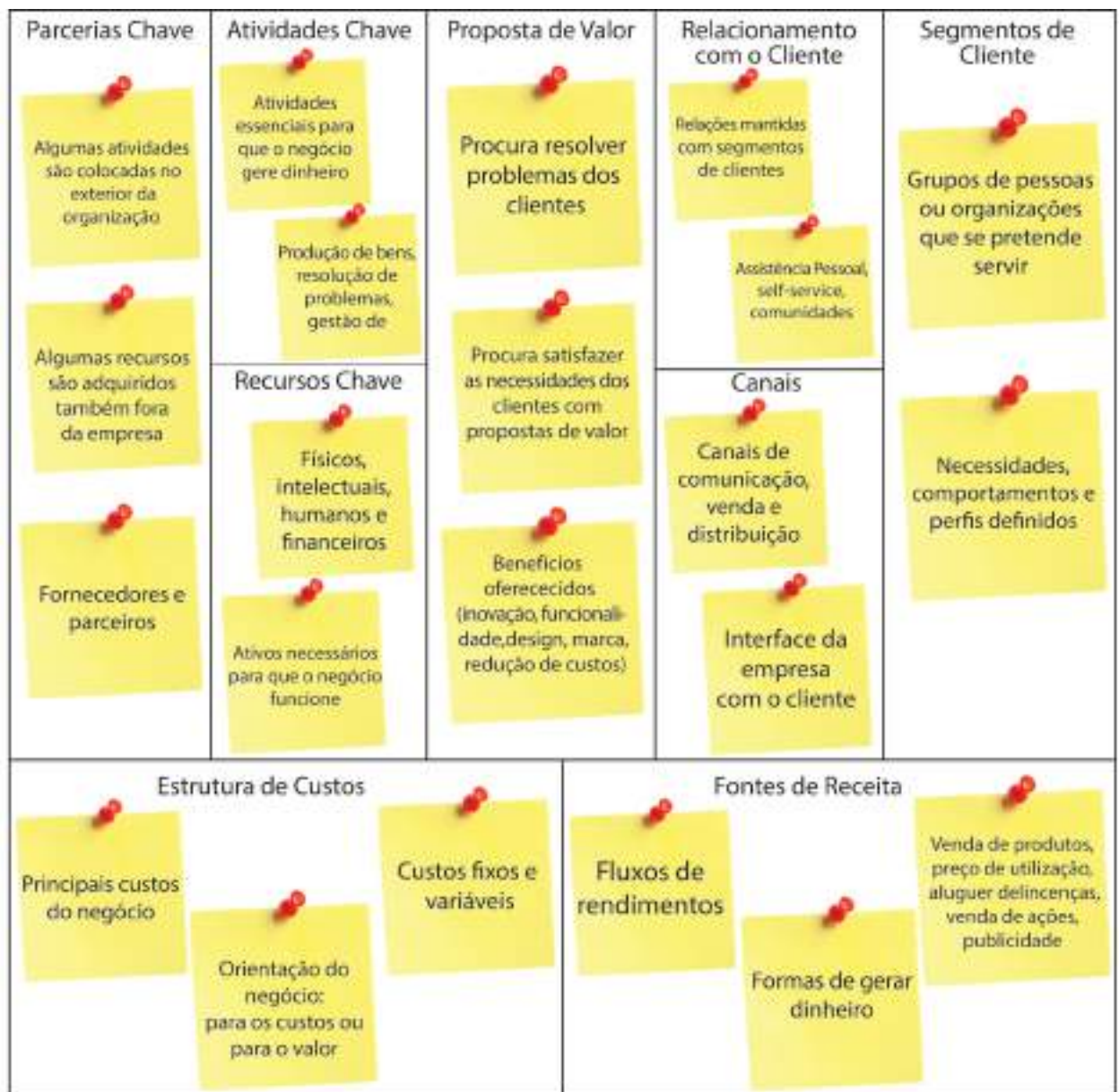
MODELO DE NEGÓCIO - DIFERENCIAÇÃO



Modelo de Negócio de Canvas

O modelo de negócio corresponde ao modo como a empresa gera e captura o valor de mercado e pode ser desenhado para qualquer tipo de negócio ou empresa, devendo ser um documento em aberto e que possibilite ajustamentos e alterações constantes por parte dos empresários.

Em suma, o modelo de negócio deve incluir todas as formas de negócio, apresentando a forma como a empresa irá criar valor para todos os clientes.



SUBMÓDULO 2

MODELO DE NEGÓCIO - DIFERENCIAÇÃO



Atividade 6

Tipos de Proposta de Valor

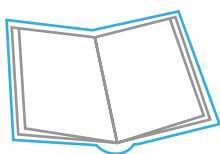
Existem vários tipos de proposta de valor que um negócio pode apresentar aos seus clientes.

Desenhe a tabela no seu caderno e descubra a descrição ou o exemplo de negócio, a que se refere cada proposta de valor. No caso dos exemplos poderão encontrar vários.

Tipos de propostas de valor	Descrição	Exemplos de Negócio
Novidade	Criam novas necessidades nos clientes.	
Adaptação		Vestuário e calçado personalizados.
Utilidade	Facilitar o uso ou a aquisição de produtos e serviços.	
Preço		Jornais gratuitos. Companhias aéreas low cost.
Disponibilidade	Tornar os produtos e serviços acessíveis a clientes que anteriormente não tinham acesso a eles.	

SUBMÓDULO 2

MODELO DE NEGÓCIO - DIFERENCIAÇÃO



Modelo de Canvas – o quê?

A base de um modelo de negócios consiste em dar resposta ao “o quê?”, em suma, perceber o que se irá oferecer aos clientes, que soluções lhes são apresentadas, que valor é que um determinado negócio gera.



Valor = a razão ou o motivo pelo qual as pessoas adquirem os seus produtos e serviços. Você deve pensar se está a atender a uma necessidade, resolver um problema ou a melhorar alguma situação existente.



Coloque as seguintes questões:

- Que valor é que geramos para o cliente?
- Que problemas é que resolvemos aos clientes?
- Que necessidades dos clientes é que satisfazemos?
- Que produtos/serviços oferecemos aos nossos clientes?

Neste bloco define-se o valor do produto ou serviço para os clientes.

SUBMÓDULO 2

MODELO DE NEGÓCIO - DIFERENCIAÇÃO



Atividade 7

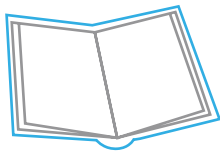
Definindo o melhor caminho...

Para cada negócio apresentado, defina qual o seu segmento de clientes preferencial, bem como a forma de relacionamento com os clientes e os canais que poderá utilizar para o produto ou serviço chegar aos clientes. A resposta a esta tabela deverá ser no caderno.

Negócio	Segmento de Clientes (Quais os clientes a quem se destina o produto/serviço)	Relacionamento com os clientes (Forma como se conquista os clientes e relação que se mantém com eles)	Canais (Definição da forma como os produtos são vendidos ou divulgados aos clientes)
Restaurante de comida rápida			
Venda de artesanato timorense			
Peixaria que entrega os produtos em casa			
Produtores de café			
Loja de calçado personalizado ao gosto do cliente			
Oficina de motas			

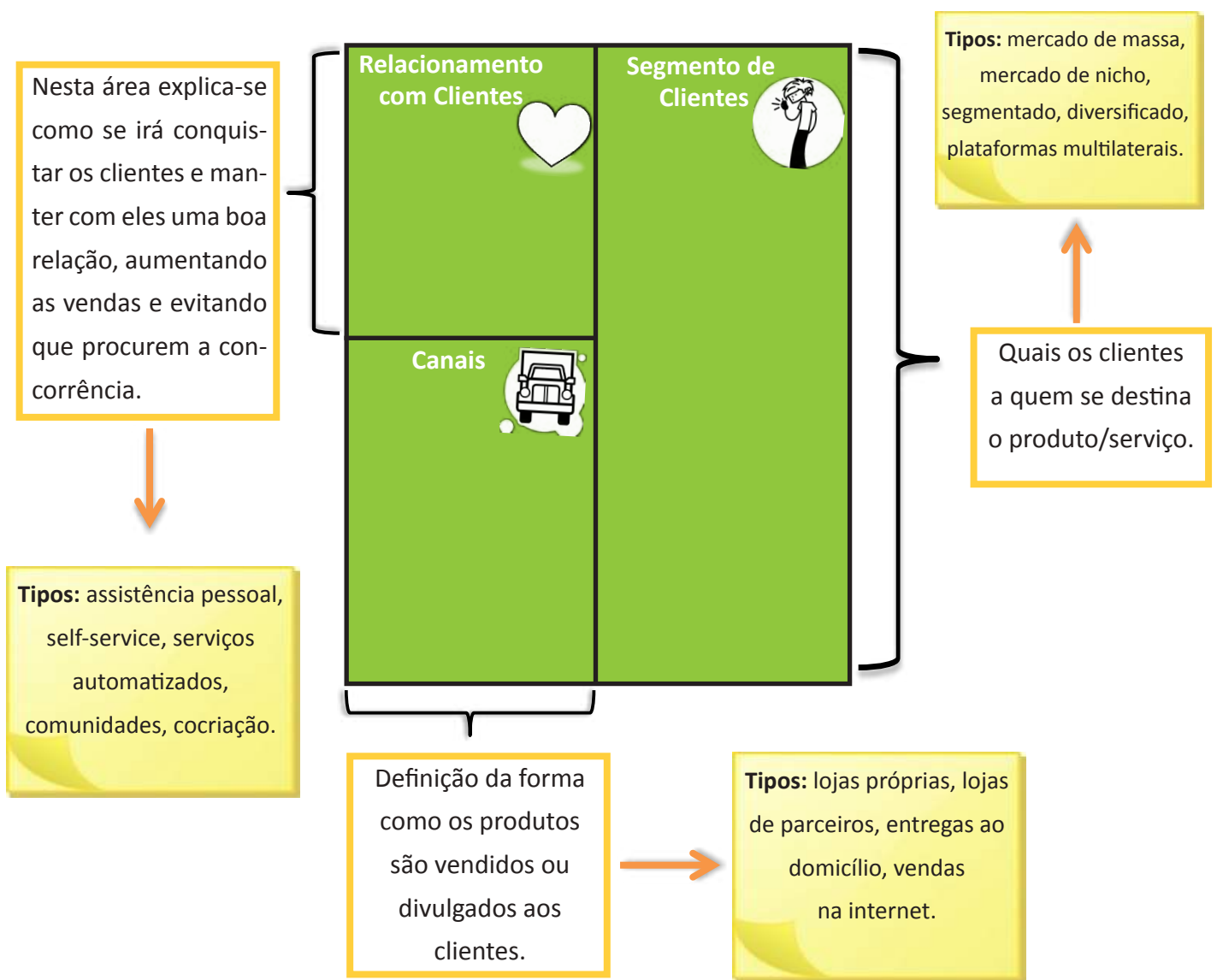
SUBMÓDULO 2

MODELO DE NEGÓCIO - DIFERENCIAÇÃO



Modelo de Canvas – para quem?

As respostas à questão: “Para quem?” devem ser colocadas nas áreas Segmentos de clientes, Relacionamento de clientes e Canais.



SUBMÓDULO 2

MODELO DE NEGÓCIO - DIFERENCIAÇÃO

Segmento de Clientes

Coloque as seguintes questões:

- Para quem é que criamos valor?
- A quem se destina o nosso negócio?
- Qual o perfil do nosso cliente?
- Quais são as características deste(s) segmento(s)?
- Quem são os nossos potenciais clientes mais importantes?

Relacionamento com os clientes

Coloque as seguintes questões:

- Que tipo de relacionamento se irá estabelecer com os clientes?
- Qual é o custo de cada um deles?
- Como é que isso é integrado como um todo?

Canais:

Coloque as seguintes questões:

- Como é que os canais estão interligados?
- Qual o custo/benefício de cada canal?

Atenção!

Estes três componentes devem estar relacionados e integrados com a Proposta de Valor.

Assim, as 4 áreas devem permitir uma visão clara sobre quem receberá os produtos/serviços, de que forma eles chegarão aos clientes, e qual o relacionamento que iremos estabelecer com os mesmos.



Dicas para melhor definir cada uma destas áreas:

- Há sempre um grupo especial de clientes para o seu produto ou serviço.



- Os clientes gostam sempre de ser reconhecidos pela compra que efetuam.



- Quanto mais curto o caminho que o cliente fizer melhor.

SUBMÓDULO 2

MODELO DE NEGÓCIO - DIFERENCIAÇÃO



Atividade 8

Aspetos chave

No quadro que segue, encontrará algumas afirmações, que deve perceber se são verdadeiras ou falsas.

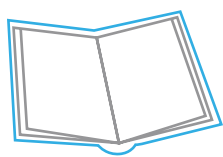
Colocar hipótese de resposta no seu caderno.

Negócio	V	F
A atividade principal da Timor Telecom é oferecer serviços de telecomunicações.		
A “Timor Veste” é uma loja de vestuário em que a produção é um recurso principal para o meu negócio.		
A atividade principal de uma oficina mecânica é a resolução de problemas.		
Um restaurante situado em Díli poderá ter como parceiros principais são os agricultores locais.		
No mercado existem algumas bancas de flores, cujo recursos principais são os computadores.		
Num supermercado, é crucial que os recursos humanos sejam licenciados.		
Existem em Timor algumas empresas de turismo, cujo parceiros são restaurantes e hotéis.		



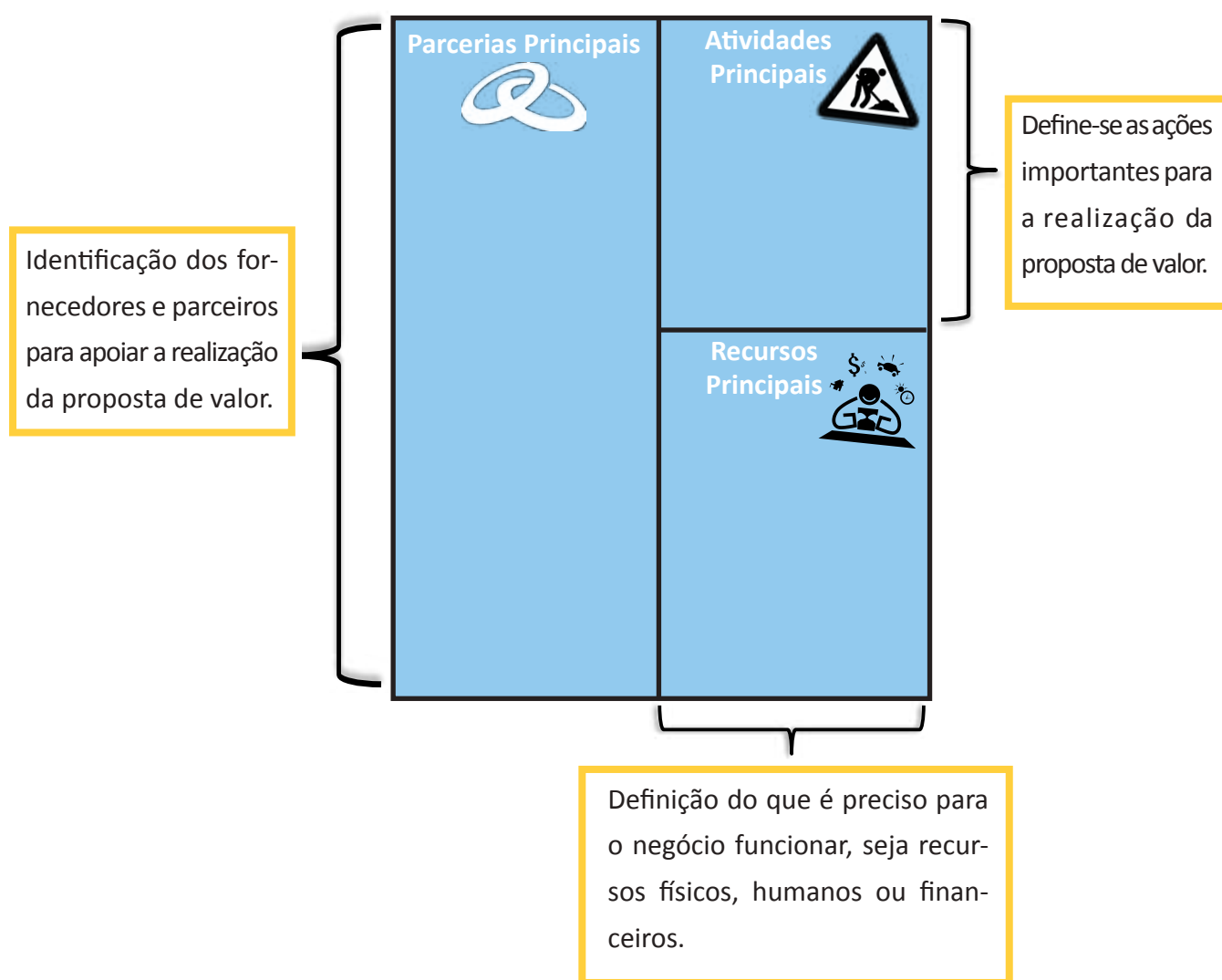
SUBMÓDULO 2

MODELO DE NEGÓCIO - DIFERENCIAÇÃO



Modelo de Canvas – como?

Outro aspeto essencial consiste em explicar como é que se põe o modelo de negócio em prática, a que parcerias iremos recorrer, que atividades serão desenvolvidas e de que recursos necessitamos.



SUBMÓDULO 2

MODELO DE NEGÓCIO - DIFERENCIAÇÃO

Recursos principais

Coloque as seguintes questões:

- De que recursos necessitamos para que o negócio seja implementado?
- De que recursos necessitamos para manter o negócio?

Atividades principais

Coloque as seguintes questões:

- Quais são as atividades cruciais para a proposta de valor?

Parcerias principais

Coloque as seguintes questões:

- Quais deverão ser os vossos parceiros chave?
- Quem serão os vossos fornecedores estratégicos?



Todos os negócios precisam de uma estrutura para funcionar. Simples ou complexa, é essa estrutura que torna a Proposta de Valor viável.



Lembre-se: ninguém faz nada sozinho. Há sempre um parceiro que poderá otimizar e reduzir riscos do negócio.

SUBMÓDULO 2

MODELO DE NEGÓCIO - DIFERENCIAÇÃO



Atividade 9

Receitas e custos

Como já referido anteriormente, existem negócios nas mesmas áreas, que vendem os mesmos produtos/serviços, mas que possuem modelos de negócio diferentes.

Os textos apresentados referem-se ao mesmo produto: o café, mas referem-se a modelos de negócios distintos. Identifique a partir do texto, quais as **fontes de receita** e a **estrutura de custos** e escreva a resposta no caderno.

O Nescafé é um produto da empresa Nestlé.
O Nescafé é um café solúvel de qualidade destinado ao mercado de massa. O produto é vendido nos supermercados, que representam os os parceiros principais.

A margem de venda é baixa.

As principais atividades deste produto são o Marketing e a Produção.

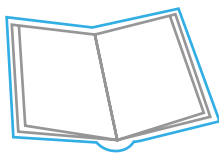
A Nespresso também é um produto da empresa Nestlé. Trata-se de um café expresso de alto nível e qualidade preparado facilmente em casa. Os segmentos de clientes são: o residencial e empresas (com espaço físico). A relação com os clientes estabelece-se sobretudo através do clube Nespresso (apenas para clientes da marca). Os canais utilizados são as lojas próprias da marca e a Nespresso.com (através do site da marca os clientes podem fazer a encomenda das cápsulas). O clube Nespresso, a produção e o Marketing são as atividades chave deste produto. As margens conseguidas com a venda das máquinas são mínimas mas com a venda das cápsulas são muito elevadas.



NESPRESSO[®]

SUBMÓDULO 2

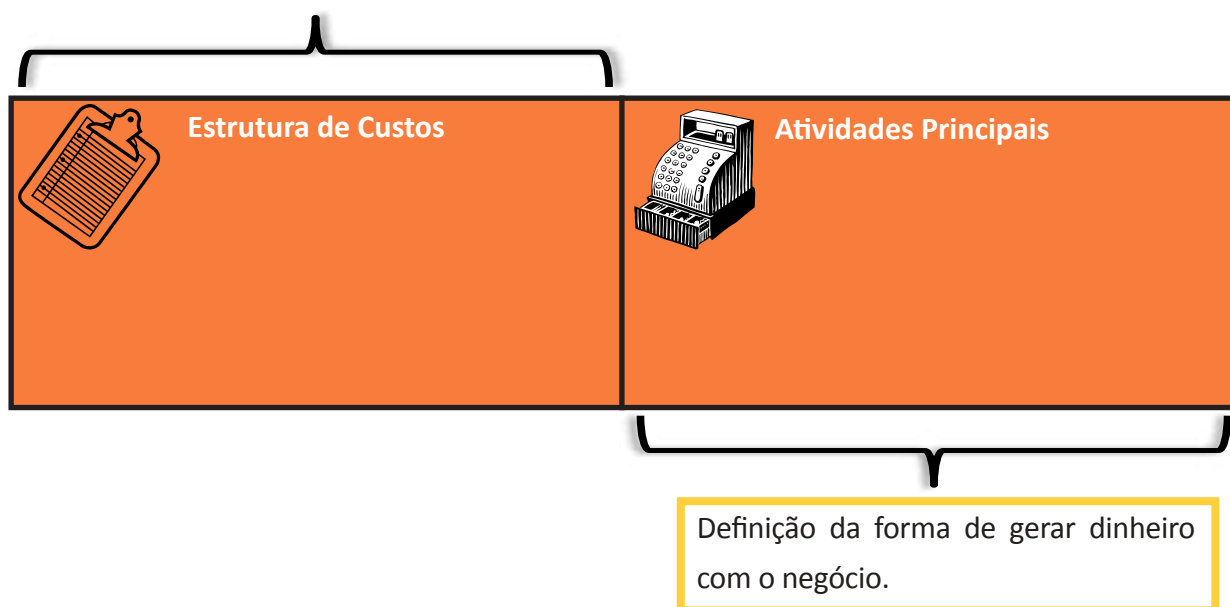
MODELO DE NEGÓCIO - DIFERENCIAÇÃO



Modelo de Canvas – quanto?

Ao definirmos as Fontes de Receita e Estrutura de custos, estamos a responder à questão: quanto?

Identificação dos custos envolvidos para o funcionamento do negócio, ou seja, faz-se o levantamento do que se vai gastar para a realização da proposta de valor.



Estrutura de Custos

Coloque as seguintes questões:

- Quais são os custos mais importantes para o meu negócio?
- Quais os recursos ou atividades-chave mais caras?

Fontes de Receita

Coloque as seguintes questões:

- Quanto e como os clientes pagarão pelo que ofereço?

SUBMÓDULO 2










MODELO DE NEGÓCIO - DIFERENCIAÇÃO



Atividade 10

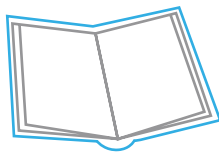
Grelha de Negócios de Canvas

Copie a grelha para o seu caderno e coloque as descrições que forem sendo afixadas no quadro, para que possas ficar com uma síntese sobre a grelha de modelo de negócio de Canvas.

<p>Parcerias Chave</p> 	<p>Atividades Chave</p> 	<p>Proposta de Valor</p> 	<p>Relacionamento com o Cliente</p> 	<p>Segmentos de Cliente</p> 
	<p>Recursos Chave</p> 		<p>Canais</p> 	
<p>Estrutura de Custos</p> 		<p>Fontes de Receita</p> 		

SUBMÓDULO 2

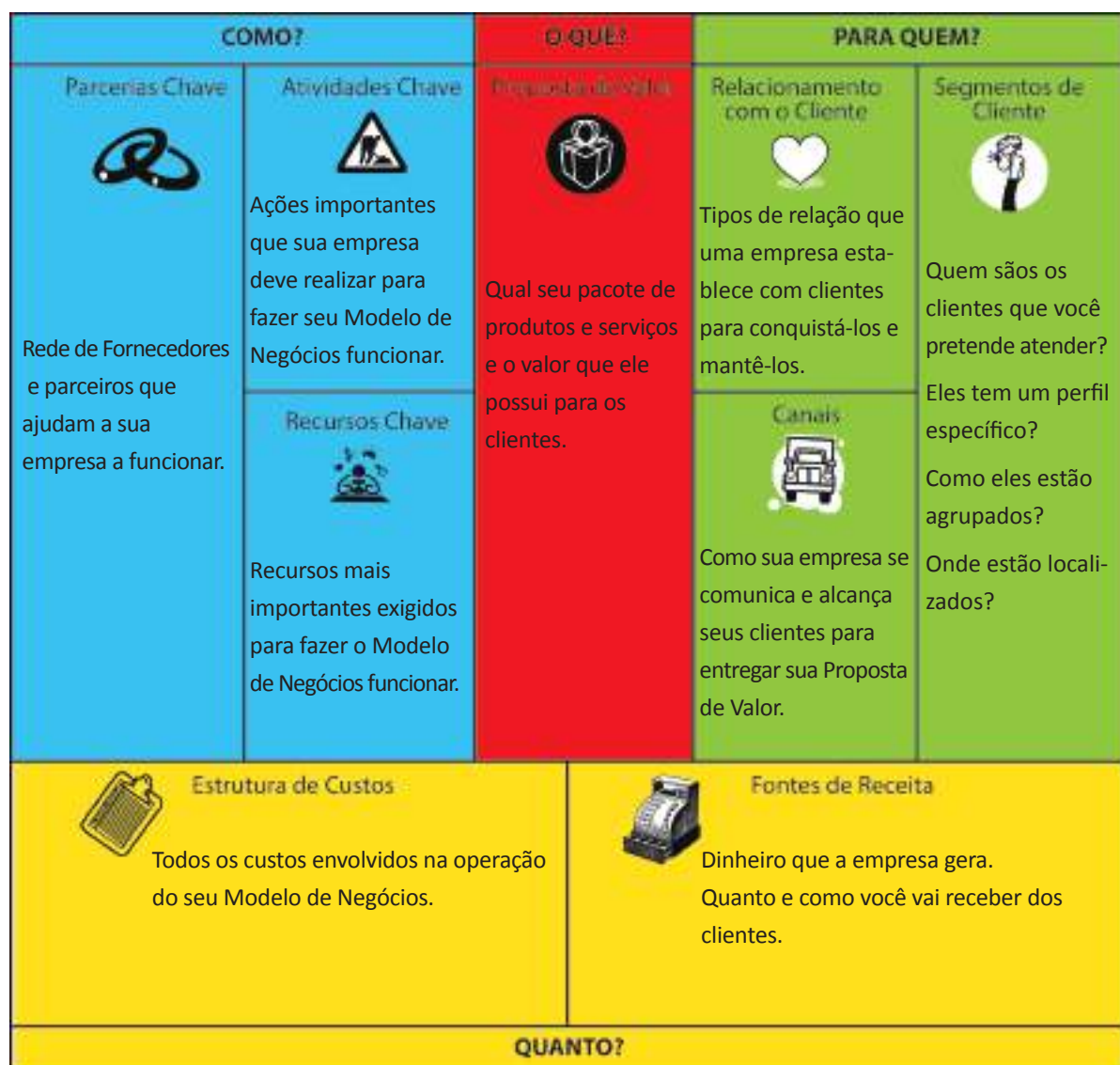
MODELO DE NEGÓCIO - DIFERENCIAÇÃO



Grelha de Canvas

A grelha de Canvas é uma ferramenta que fomenta a discussão, a criatividade e a análise de um modelo de negócio e que visualmente pode ser representada por um esquema organizado em 9 áreas.

Este mapa visual habitualmente constrói-se conforme a imagem abaixo representada.



Relacionando as 9 áreas:

A Proposta de Valor é oferecida aos Clientes, através de Canais e do Relacionamento, gerando Receitas. Este valor para o cliente é gerado pelas Atividades, que empregam Recursos da empresa e dos Parceiros, gerando os Custos.

SUBMÓDULO 2

MODELO DE NEGÓCIO - DIFERENCIAÇÃO



Atividade 11

Desenhar modelos de negócio

Desenhe a grelha no caderno e preencham com os dados referentes ao negócio que o professor vos tiver atribuído.

No final indiquem qual a mais-valia do negócio analisado.

Parcerias Chave	Atividades Chave	Proposta de Valor	Relacionamento com o Cliente	Segmentos de Cliente
	Recursos Chave		Canais	
Estrutura de Custos			Fontes de Receita	

Negócio:

Mais-valia:

--	--

SUBMÓDULO 2

MODELO DE NEGÓCIO - DIFERENCIAÇÃO



Modelo de Negócio Canva - Gillette

A Gillette produz máquinas e lâminas de barbear e para a depilação feminina, tendo lançado em 1904 a sua primeira máquina de barbear descartável.

Fabricação

Máquina de
barbear

Bloquear as
patentes

Clientes

Marketing

Substituições da
lâmina com
frequência

Investigação e
desenvolvimento
(I&D)

Logística

Fabricantes

Retalhistas

Retalho

Lâminas

1 x Aquisição da
máquina

Logística,
investigação e
desenvolvimento
(I&D)



SUBMÓDULO 2

MODELO DE NEGÓCIO - DIFERENCIAÇÃO



Modelo de Negócio Canva - iPod

iPod é um dos muitos produtos da Apple e consiste num dispositivo para ouvir música, que foi criado em 2001 e desde 2008 a Apple criou uma linha de iPod's.




SUBMÓDULO 2

MODELO DE NEGÓCIO - DIFERENCIAÇÃO



Modelo de Negócio Canva - Jornal “Metro”

O Metro é um jornal gratuito distribuído todas as manhãs em mais de 150 metrópoles, sobretudo nas estações de metro e a sua primeira edição aconteceu em 1995 em Estocolmo. Esta ideia surge da constatação de que cada vez menos as pessoas têm tempo para ler o jornal e assim poderiam ler as notícias a caminho do trabalho.

Escrever e produzir jornal diário	Anúncios no jornal são pagos	Rede de distribuição e logística
Distribuição	Jornal gratuito para ir e vir do emprego	Conteúdo, conceção e distribuição de um jornal diário
Marca	Aquisição	Acordos de distribuição com redes de transportes públicos
Retenção	Jornal gratuito	Força de venda dos anúncios
Espaço publicitário num jornal gratuito de elevada circulação	Estações e paragens de transportes públicos	
Titulares de passes sociais	Anunciantes	

SUBMÓDULO 2

MODELO DE NEGÓCIO - DIFERENCIAÇÃO



Modelo de Negócio Canva - Skype

O Skype foi fundado em 2004 e veio perturbar o setor das telecomunicações, com a criação de um software gratuito que quando instalado no computador ou smartphone com acesso à internet, possibilita a realização de chamadas gratuitas, para qualquer parte do mundo havendo a possibilidade de a chamada ser feita com vídeo.



SUBMÓDULO 2

MODELO DE NEGÓCIO - DIFERENCIAÇÃO



Atividade 12

O Modelo de Negócio da nossa ideia

Registe 3 ideias de oportunidades de negócio em Timor sugeridas pelos elementos do grupo. Das três ideias, o grupo deverá escolher uma. Após a seleção, construa o modelo de negócio para essa ideia, utilizando a grelha de Canvas. Todo o processo de geração de ideias e a construção do modelo de negócios deve ser feita no caderno do aluno.

Parcerias Chave	Atividades Chave	Proposta de Valor	Relacionamento com o Cliente	Segmentos de Cliente
	Recursos Chave		Canais	
Estrutura de Custos			Fontes de Receita	

Negócio:

Mais-valia:

--	--

SUBMÓDULO 2

MODELO DE NEGÓCIO - DIFERENCIAÇÃO



Glossário

Modelo de negócio

É a forma pela qual uma empresa cria valor para os seus clientes e permite unir e estruturar todos os elementos que compõem os negócios.

Diferenciação

Ato de distinguir e destacar.

Vantagem competitiva

Vantagem que uma empresa tem em relação aos seus concorrentes, geralmente demonstrada por melhores resultados financeiros.

SUBMÓDULO 2

MODELO DE NEGÓCIO - DIFERENCIAÇÃO



O marketing no contexto atual

O marketing é visto atualmente como um instrumento essencial para a formação e manutenção de diversos negócios.

A palavra inglesa *market* significa mercado e a terminação *ing* significa ação ou movimento, ou seja, podemos dizer que a principal função do marketing será entender e atender o mercado.

Num mercado tão competitivo como o atual existem alguns fatores que poderão fazer a diferença e tornar uma empresa líder de mercado. O mercado, pode ser analisado sob a figura de cliente ou consumidor, mas independentemente disso, importa clarificar quais os critérios de procura ou necessidades.

Para facilitar esta análise existem diversas ferramentas de marketing que permitem ao empresário/empreendedor planear o produto, o processo para se obter melhores resultados, gerir melhor os recursos, medir expectativas, analisar processos de comunicação e paradigmas culturais. Só deste modo é que é possível manter-se atento ao mercado e inovar para o cliente entregando-lhe algo com que se identifiquem.

O que é o marketing:

- Uma atitude pessoal e uma cultura de empresa;
- Uma estratégia;
- Um conjunto de técnicas e de meios;
- Uma prática feita de antecipação e de reatividade.

Em síntese, o marketing:

- Preocupa-se com as exigências do consumidor;
- Identifica oportunidades;
- Interessado com as rentabilidades da empresa.



A Coca-Cola é cada vez mais um gigante no que ao marketing diz respeito. Uma das últimas ideias da marca foi lançar uma máquina que distribui felicidade. A máquina possui uma câmara, que capta a reação das pessoas ao receber presentes surpresa que saem da máquina.

Isto é um exemplo de marketing de guerrilha, a utilização de meios diferentes e inesperados para fazer propaganda.



SUBMÓDULO 3

MARKETING E PITCHING



Atividade 1

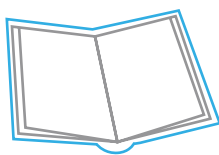
As necessidades dos clientes

Relembre o que sabe sobre Marketing, distinguindo quais são as afirmações verdadeiras (V) ou falsas (F). Registre no seu caderno as respostas dadas.

Afirmações	V	F
O marketing procura a rentabilidade através da procura de satisfazer as necessidades dos clientes.		
Os profissionais de marketing fazem com que as pessoas comprem coisas que não querem.		
Os profissionais de marketing não conseguem influenciar desejos.		
Propaganda e marketing não criam necessidades.		
É o cliente que comanda a empresa.		
As empresas atuais devem produzir para vender.		
O grande desafio de hoje é construir um mercado.		

SUBMÓDULO 3

MARKETING E PITCHING



O Marketing satisfaz necessidades

O marketing tem por objetivo atingir a rentabilidade das empresas através da satisfação das **necessidades** dos clientes:

- O meio através do qual a empresa se exprime, se dá a conhecer
- Consiste na publicidade e divulgação no mercado
- Está relacionado com as vendas – estratégia e com a procura e com a oferta

Assim:

- Os profissionais de marketing fazem com que as pessoas comprem coisas que não querem.
- Os profissionais de marketing, paralelamente a outras influências da sociedade, influenciam desejos. Eles podem promover a ideia de que um Mercedes satisfaz a necessidade de status social de uma pessoa.
- Propaganda e marketing não criam necessidades – criam sim a comoção necessária para que o consumidor se mova em direção ao produto oferecido ou anunciado.

Hoje, muitas são as empresas que sabem que o cliente é a sua razão de ser e que a sua **atividade já não é produzir para vender mas sim, vender para produzir.**

O grande desafio de hoje não é ser-se capaz de produzir, mas sim de **“construir um mercado”**.



SUBMÓDULO 3

MARKETING E PITCHING



Atividade 2

Para que serve o marketing?

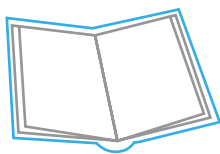
Neste exercício deve desenhar no seu caderno e complete o esquema, usando para isso as palavras que indicamos abaixo.

- Merchandising
- Elasticidade
- Necessidades
- Estudos de mercado
- Marca
- Objetivos
- Incentivos
- Embalagem
- Logística
- Cobertura
- Distribuição
- Relações públicas



SUBMÓDULO 3

MARKETING E PITCHING



O Marketing é hoje importante porque...

Hoje em dia, o Marketing olha para o mercado e recolhe toda a informação pertinente de forma a trazer tudo para dentro da empresa, sendo esta informação espalhada por todos os setores da empresa.

- É uma função nuclear, transversal, dentro da organização;
- Tem por responsabilidade a adaptação das organizações às envolventes;
- Observa e acompanha clientes, targets e concorrência;
- Procura oportunidades, oferece sugestões no modo como as empresas podem aproveitar e desenvolver, vantagens e oportunidades.



SUBMÓDULO 3

MARKETING E PITCHING



Atividade 3

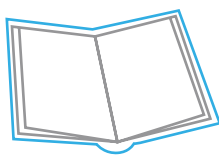
Funções do Marketing

Faça, como no exemplo, a ligação entre a coluna A, que corresponde às funções do marketing, e a coluna B, que tem a descrição de cada uma das funções. Faça no seu caderno essa correspondência.

Coluna A	Coluna B
Gestão de Produto	Forma como a empresa irá obter dinheiro para iniciar e manter o negócio.
Definição de Preço	Responsável por colocar as pessoas a pensar no produto.
Distribuição	Cria, melhora e mantém o produto apetecível para o mercado.
Promoção	Avaliar, estudar e pesquisar dados sobre o mercado.
Gestão de Informação	Até chegar a esta função é necessário perceber a procura que o produto poderá ter e as despesas do negócio.
Financiamento	É a função que vai garantir que o produto chegue ao mercado eficientemente.
Venda	Contacto direto com os potenciais clientes, para estes adquirirem o produto.

SUBMÓDULO 3

MARKETING E PITCHING



Funções de Marketing

Gestão de Produto

As empresas precisam de estar constantemente a acompanhar as tendências do mercado e para isso devem procurar melhorar os seus produtos. A função da gestão do produto é responsável por criar, melhorar e manter os produtos atuais.

Promoção

A promoção é a função responsável por convencer os clientes que determinado produto é útil. É a função que leva os produtos até aos media. Tem como objetivo fazer os produtos conhecidos e deixá-los na cabeça das pessoas.

Gestão de Informação

Para entrar no mercado é necessário conhecê-lo e a função da gestão de informação reúne todas as informações relativamente aos potenciais clientes.

Venda

A função da venda é o contacto direto com os potenciais clientes. E a partir dos interesses da empresa, oferecer ao cliente aquilo que ele deseja.

Definição de Preço

Uma das partes mais importantes da constituição de um negócio e da definição da estratégia de marketing é a definição dos preços dos produtos e serviços que a empresa disponibiliza. É importante perceber a procura que o produto tem, pois um produto só vale aquilo que alguém estiver disposto a pagar por ele.

Distribuição

Esta função tem a ver com a forma como os produtos ou serviços vendidos chegam ao cliente. O local e a forma como o produto vai ser vendido pode variar consoante o público a que pretendemos chegar. A venda online é uma das mais eficazes nos dias de hoje.

Financiamento

Refere-se à forma como a empresa irá obter dinheiro para começar e para se manter operacional. Também é responsável por dar aos consumidores variadas opções de pagamento.

SUBMÓDULO 3

MARKETING E PITCHING



Atividade 4

Orientação das Empresas

No seu caderno, faça corresponder a cada frase um número, identificando a que tipo de orientação de empresa é que cada frase diz respeito.

1

Orientação para a produção

3

Orientação para as vendas

2

Orientação para o marketing

2

Orientação para o produto

O principal foco são os clientes e a sua satisfação.

Estas empresas preocupam-se essencialmente com os processos necessários para fabricar os produtos com eficiência.

Empresas com esta orientação procuram a todo o custo esgotar os seus stocks.

As empresas devem procurar evoluir e fazer evoluir os seus produtos também.

A estratégia destas empresas começa no mercado e com um estudo cuidadoso sobre as necessidades do mesmo.

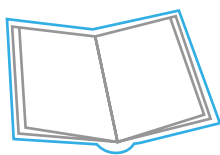
Os gestores de empresas com esta orientação costumam ser apaixonados pelos seus produtos.

Estas empresas partem do princípio que os seus produtos são bons e que os clientes os compram desde que estejam disponíveis em vários locais.

O objetivo é vender aquilo que se produz em vez de produzir aquilo que o mercado quer e procura.

SUBMÓDULO 3

MARKETING E PITCHING



Funções de Marketing

Cada empresa adota uma estratégia que tem como finalidade vender os seus produtos e serviços. A orientação que cada empresa define é a que vai ditar o caminho que a mesma vai tomar, bem como toda a forma de atuação perante o mercado.

“É mais importante adotar a estratégia correta do que procurar o lucro imediato.”

Philip Kotler

Podemos distinguir quatro formas de orientação de uma empresa:

Orientação para a produção

Estas empresas assentam no pressuposto de que os clientes darão preferência aos produtos que podem ser encontrados em qualquer lugar e com baixo custo. São empresas que produzem em grandes quantidades com o intuito de baixar os preços e colocar os seus produtos no maior número possível de pontos de venda.

Orientação para as vendas

Esta orientação é recomendada quando a oferta dos produtos e serviços é maior que a procura. Empresas com esta orientação apostam muito em promoções e o seu principal objetivo é fazer com que o mercado compre o que elas produzem e não o que deseja. A principal preocupação é vender e não a satisfação do cliente.

Orientação para o marketing

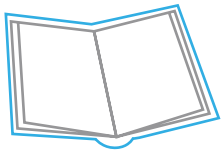
As empresas que se orientam para o marketing acreditam que a empresa precisa de descobrir as necessidades e desejos dos consumidores. Estas empresas são baseadas no consumidor e nas suas expectativas o que acaba por ser responsável pela fidelização dos clientes.

Orientação para o produto

As empresas orientadas para o produto consideram que os clientes dão preferência aos produtos de melhor qualidade, que oferecem melhor desempenho e que têm características inovadoras. Estas empresas idolatram os seus produtos e unem esforços para os aperfeiçoar ao longo do tempo.

SUBMÓDULO 3

MARKETING E PITCHING



Slogans e Logótipos

“Nunca haverá uma segunda oportunidade de causar uma primeira boa impressão”

Aaron Burns

O papel das marcas é importante, pois serve para identificar os bens ou serviços que uma empresa pode oferecer. A criação de uma marca serve como meio de diferenciação e identificação no mercado.

O **logótipo** é a representação gráfica de uma marca. O logótipo é a porta de entrada das empresas, é a identidade visual das mesmas. As pessoas, através de uma imagem, conseguem associar a uma marca.

Um **slogan** é uma frase de fácil memorização que resume as características de algo que se pretende promover. É usado em empresas, com o objetivo de deixar a mensagem principal na cabeça dos consumidores. Um slogan, para ter um efeito positivo, deve preencher alguns critérios: deve ser facilmente recordado, deve lembrar o nome da marca, deve transmitir sentimentos positivos e deve servir para diferenciar a marca.

Tanto num **logótipo**, como num **slogan**, a essência da marca deve estar presente, transmitindo aquilo que a marca deseja passar para quem a vê.



Swoosh é o nome do logótipo da marca desportiva Nike. É um dos logótipos mais conhecidos em todo o mundo e foi criado pela designer gráfica Carolyn Davidson.



A Timor Telecom, tem como slogan “Ita Hotu Nia Ligasaun” que em Português significa “A nossa ligação”.

SUBMÓDULO 3

MARKETING E PITCHING



Atividade 5

Logótipos e Slogans

Para cada uma das marcas abaixo, em grupo, devem criar um logótipo e um slogan. Para isso devem usar algumas folhas, primeiro para fazer as primeiras ideias e depois para desenhar o que criaram.

Sumol

- Sumol é uma marca de refrigerantes produzida em Portugal;
- É uma bebida de sumo de fruta levemente gaseificada.
- É atualmente comercializada em quatro sabores (laranja, ananás, maracujá e limão);
- A marca é vendida em mais de 60 países.



Skip

- Skip é uma marca que fabrica detergentes para a roupa;
- Possui diferentes produtos: detergente para máquina de lavar a roupa e detergente para lavar roupa à mão;
- O formato da primeira embalagem lançada no mercado era cilíndrico.



SUBMÓDULO 3

MARKETING E PITCHING

Continente

- Continente é uma marca portuguesa de uma cadeia de supermercados que faz parte do grupo Sonae;
- Os hipermercados Continente, em centros urbanos de média dimensão possuem cerca de 2.000 m²;
- No CONTINENTE são vendidos todo o tipo de produtos, mas destacam-se os produtos alimentares.



SUBMÓDULO 3

MARKETING E PITCHING



Atividade 6

60 segundos na Ribalta

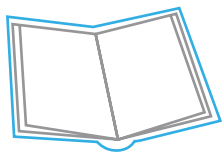
Depois de realizarem a atividade, escreva no caderno qual o tópico que lhe saiu e como o iria abordar em 60 segundos, agora que tem a oportunidade de estruturar o seu discurso.

Tópico	
Discurso	



SUBMÓDULO 3

MARKETING E PITCHING



Pitching

Se falar com um homem numa linguagem que ele compreende, a mensagem entra-lhe na cabeça. Se lhe falar na sua própria linguagem, a mensagem entra-lhe no coração.”

Nelson Mandela

O **Pitching** é a oportunidade que cada empreendedor tem para apresentar e explicar o seu projeto a um potencial investidor, parceiro de negócio, painel de júri ou simplesmente ao público presente.

O objetivo consiste em apresentar os aspetos essenciais do projeto e as razões pelas quais todos devem acreditar nele, num curto espaço de tempo, cerca de 5 minutos.

Um pitching deve ter os seguintes ingredientes:

Ser verdadeiro

Ter valor

Ser vencedor

Um discurso num pitching deve:

Começar e acabar bem

Cativar a audiência

Ser emotivo

Ser direto

Evitar falar pela negativa

Algumas dicas práticas para uma melhor apresentação:

- Agir naturalmente;
- Manter uma postura profissional;
- Não se esconder;
- Olhar em frente;
- Manter contacto visual com a audiência;
- Não falar demasiado rápido;
- Falar alto;
- Não exagerar na linguagem corporal;
- Não se repetir.



SUBMÓDULO 3

MARKETING E PITCHING



Atividade 7

Vendendo o impossível

Em grupo, crie um pitching ou simule uma situação real, na qual teriam que vender o produto que vos foi indicado pelo professor.

Para os produtos que foram apresentados por outros grupos, deve tomar nota no caderno os argumentos que os colegas utilizarem.

Caso 1	
Produto	Vender um terreno na lua
<i>Argumentos</i>	

Caso 2	
Produto	Vender um pente a um careca
<i>Argumentos</i>	

SUBMÓDULO 3

MARKETING E PITCHING

Caso 3	
Produto	Vender sapatos sem sola
<i>Argumentos</i>	

Caso 4	
Produto	Vender um rádio a um surdo
<i>Argumentos</i>	

Caso 5	
Produto	Vender um bife a um vegetariano
<i>Argumentos</i>	

SUBMÓDULO 3

MARKETING E PITCHING



Glossário

Comunicação

Forma como as pessoas se relacionam entre si, compartilhando e trocando experiências, ideias, sentimentos e informações.

Merchandising

É qualquer técnica, ação ou material promocional usado para informar os clientes e dar melhor visibilidade a produtos, marcas ou serviços, com o propósito de motivar e influenciar as decisões de compra.

Pitch

É uma apresentação de uma ideia, conceito, projeto ou negócio realizada de forma sucinta e com o intuito de convencer a audiência.

Target

Expressão utilizada para designar o público-alvo / clientes de um determinado produto / serviço.

MÓDULO 1

COMO COMEÇAR UM NEGÓCIO?



SÍNTESE

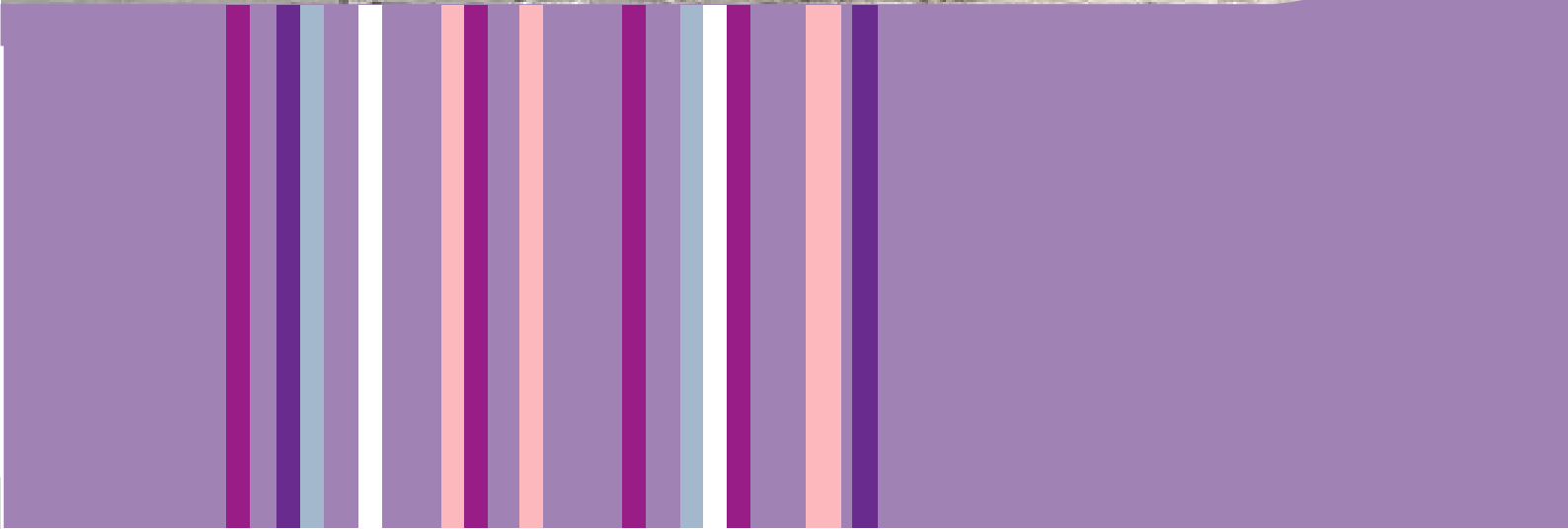
Agora que chegou ao final deste módulo, verifique se consegue responder às seguintes questões:

- O que é um modelo de negócio?
- Sabes qual a importância desta ferramenta na diferenciação dos negócios?
- Consegues perceber a variedade de modelos de negócio possíveis, mesmo quando o produto ou serviço é o mesmo?
- Quais as 9 áreas apresentadas pela grelha de Canvas?
- Que questões devemos colocar aquando a definição do modelo de negócio?
- Consegue identificar os principais setores de atividade económica em Timor-Leste?
- Sabe identificar diferentes serviços de apoio e monitorização aos vários setores de atividade?
- Compreende a forte correlação entre o empreendedorismo e a evolução da atividade económica de um país?
- Qual a importância que o Marketing assume no contexto atual?
- Sabe quais são as diferentes funções do marketing?
- Consegue distinguir as diferentes orientações de marketing de uma empresa?
- Sabe o que é um logótipo e um slogan?
- É capaz de definir Pitching?

Esta pequena lista pode ajudá-lo a perceber quais os conhecimentos e aprendizagens efetuadas. Caso perceba que ainda não está preparado, volte ao estudo deste tema, retirando as dúvidas que considerar importantes junto do seu professor.

MÓDULO 8

COMO IMPLEMENTAR O PROJETO?



MÓDULO 8

COMO IMPLEMENTAR O PROJETO?

SUBMÓDULOS:

8.1	A construção do Plano de Negócios	Pág. 71
8.2	Análise e interpretação de resultados financeiros	Pág. 98
8.3	Processo de formalização de uma empresa	Pág. 122
8.4	Empresas de sucesso	Pág. 134

OBJETIVOS

No final deste módulo o aluno deverá ser capaz de:

- 8.1**
- Construir um plano de negócios, seguindo as instruções dadas;
 - Identificar diferentes riscos a evitar num plano de negócios.

- 8.2**
- Interpretar o plano financeiro de um projeto;
 - Analisar resultados financeiros de um negócio.

- 8.3**
- Identificar os diferentes passos para criar formalmente uma empresa;
 - Compreender o processo de constituição formal de uma empresa.

- 8.4**
- Analisar empresas de sucesso;
 - Interpretar casos de sucesso;
 - Identificar fatores críticos de sucesso dos negócios.

SUBMÓDULO 1

A CONSTRUÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS



Introdução

Ao longo deste submódulo propomos-lhe a construção de um Plano de Negócios, já que este documento é fundamental para justificar uma ideia empreendedora. Vai perceber como pode maximizar a sua ideia de negócio através do planeamento adequado e da organização da informação-chave que lhe será extremamente útil no caso de pretender apresentar a ideia a alguém. Também encontrará breves explicações sobre cada uma das partes essenciais de um Plano de Negócios e algumas dicas para o apoiar na construção deste documento.

Não existe nenhuma fórmula mágica, o que é importante é que se construa um Plano de Negócios que seja sincero e verdadeiro e que espelhe a sua vontade e empenho em concretizar o projeto.

Ao longo deste submódulo terá a oportunidade de estruturar o seu projeto, respondendo aos diversos pontos que se apresentam, bem como conhecer e compreender os principais fatores de risco que podem interferir no sucesso de um negócio.



O Plano de Negócios

O Plano de Negócios é um documento que apresenta e descreve um negócio, permitindo estruturar toda a informação acerca de uma ideia de negócio e descrever quais os objetivos e passos que devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados.

Este é um documento que deve ser constantemente atualizado de modo a refletir o estado real do desenvolvimento do negócio.

SUBMÓDULO 1

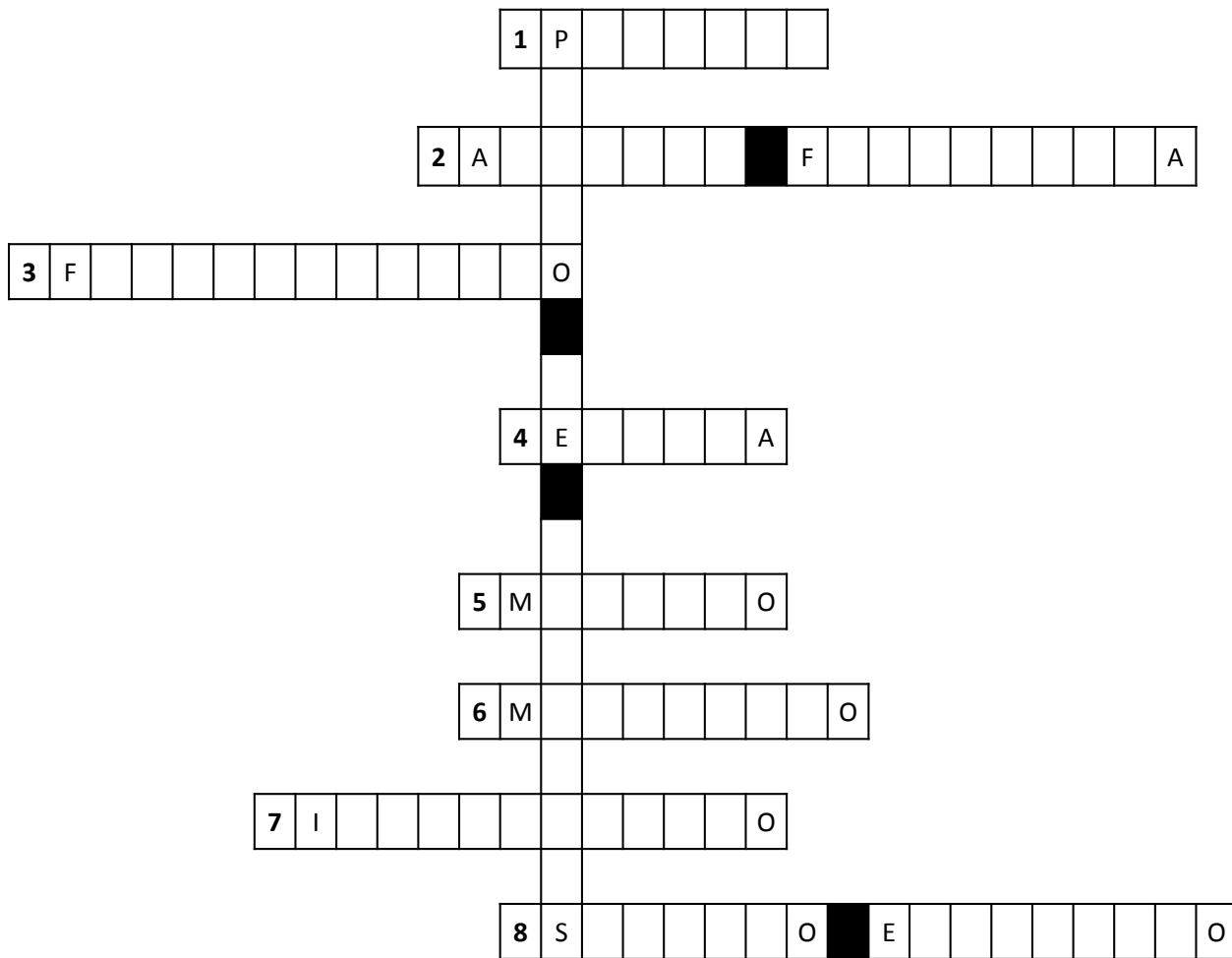
A CONSTRUÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS



Atividade 1

Cruzadex

Uma vez que já conhece o Plano de Negócios e os seus objetivos, nesta atividade terá oportunidade de recordar a sua estrutura. Para isso faça as palavras cruzadas seguintes, escrevendo a solução no caderno..

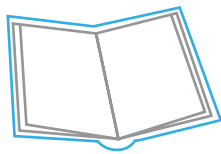


Palavras:

1. Apresentação da ideia de negócio.
2. Avaliação da viabilidade financeira.
3. Capital necessário para implementar o projeto.
4. Recursos humanos necessários para o funcionamento do negócio.
5. Apresentação dos clientes, local e estratégia de venda.
6. Razões e desejos de implementar o projeto.
7. Recursos materiais necessários para implementar o projeto.
8. Síntese do projeto.

SUBMÓDULO 1

A CONSTRUÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS



Conhecendo o Plano de Negócios

Um Plano de Negócios é a base de trabalho para:

- O lançamento de um novo negócio;
- A reestruturação de um negócio existente;
- A criação de uma nova área de negócio dentro de uma empresa já existente.

Deve determinar que recursos vão ser necessários para que a ideia possa ser posta em prática e para solucionar os problemas que inevitavelmente aparecerão.

Um dos erros mais frequentes é pensar que o Plano de Negócios serve apenas para quando um grupo de empreendedores quer lançar um novo negócio. Um Plano também serve para otimizar o crescimento de um negócio em desenvolvimento.

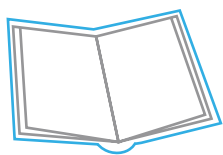
Um Plano de Negócios deverá incluir um resumo introdutório, ter claro “para quê” e “para quem” está a ser escrito, a identificação dos principais elementos para que o negócio seja bem-sucedido, uma cuidada análise do mercado, incluindo a concorrência e uma análise económico-financeira.

O Plano de Negócios pode ser igualmente utilizado quando pede um empréstimo e/ou financiamento a uma instituição financeira, uma vez que fornece aos potenciais investidores uma ideia da estrutura da empresa, dos seus objetivos e dos seus planos futuros.

Este documento, além de ser um elemento fundamental para uma equipa de empreendedores estruturar o seu projeto, cumpre uma série de funções para quem escreve e para quem lê. Podem ser utilizados para atrair novos empregados, projetar novas áreas de negócio, negociar com fornecedores ou, simplesmente, para compreender e gerir melhor a empresa e o seu negócio.

SUBMÓDULO 1

A CONSTRUÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS



Antes de Começar...

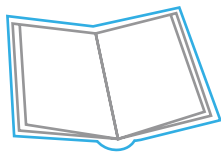
Quando se prepara a elaboração de um Plano de Negócios existem algumas questões nas quais deve pensar:

- Qual é a ideia?
- Quais os produtos/serviços que pretende desenvolver?
- Qual é o público-alvo?
- O produto/serviço irá satisfazer alguma necessidade de mercado?
- O que é que a ideia de negócio tem de inovador no mercado onde se situa?
- Quem são os concorrentes?
- Quais as vantagens competitivas que tem face aos concorrentes?
- Quem serão os fornecedores?
- O nosso produto/serviço terá procura?
- Tem experiência no ramo onde pretende atuar?
- Quais as suas capacidades ou experiências que podem ser aplicadas no negócio?
- Como pode definir o melhor preço de venda dos produtos/serviços?
- O que pode fazer para que os produtos/serviços sejam conhecidos?
- De que equipamentos necessita? E qual o custo dos mesmos?
- Quais os custos e as despesas que terá com a produção?
- Qual o nível de vendas necessário para que não tenha prejuízo?
- Quanto teremos de investir?
- De onde virão os recursos necessários para iniciar o negócio?
- Qual o nome do projeto?



SUBMÓDULO 1

A CONSTRUÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS



Estrutura de um Plano de Negócios

O Plano de Negócios é um documento que permite estruturar um negócio, descrevendo quais os seus objetivos e quais os passos que devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, evitando assim que se corram demasiados riscos e que se atue com base em incertezas.

Permite por isso ao empreendedor concluir se a sua ideia de negócios é viável, na medida em que o obriga a pensar, organizar e analisar todos os aspetos relacionados com o seu negócio.

Este documento é também utilizado para solicitar empréstimos e financiamento junto de instituições financeiras, uma vez que fornece aos potenciais investidores uma ideia da estrutura da empresa, dos seus objetivos e dos seus planos futuros.

ESTRUTURA DE UM PLANO DE NEGÓCIOS

1. Sumário Executivo
2. Produto/Serviço
3. Mercado
4. Equipa
5. Investimento
6. Análise Económico Financeira
7. Financiamento
8. Motivação



Existem diversos tipos de Planos de Negócios:

Mini-Plano – Tem cerca de 10 páginas e inclui um olhar transversal sobre o conceito do negócio, necessidades financeiras, um plano de marketing e evidências financeiras.

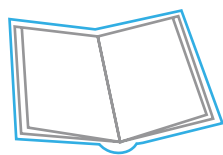
Plano de Trabalho – É utilizado como uma ferramenta nas operações do negócio. Deve ser longo nos detalhes, mas curto na apresentação.

Plano de Apresentação – Pode ser feito com base no Plano de Trabalho mas com uma apresentação mais cuidada e com um maior número de informações.

Plano Eletrónico – É uma ferramenta que dá muito jeito para ter e entregar em reuniões, para projetar nas mesmas e apresentar alguns dos pontos essenciais do projeto.

SUBMÓDULO 1

A CONSTRUÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS



Conhecendo a estrutura de um Plano de Negócios

Como já é do seu conhecimento, não existe uma única estrutura de um Plano de Negócios. Contudo, a estrutura que propomos é composta por 8 capítulos, os quais se apresentam de seguida:

1. Sumário Executivo

O Sumário Executivo é um resumo do negócio a implementar, nomeadamente em que consiste, como se vai proceder, quais as competências da equipa, qual o objetivo que se pretende atingir e quais as perspectivas financeiras do negócio. Deve-se perceber se o negócio tem interesse e por que razão os empreendedores acreditam neste projeto.



2. Produto/Serviço

Neste ponto do Plano de Negócios deve descrever-se a ideia de negócio (quais os produtos que serão vendidos ou quais os serviços que serão prestados), indicando qual a oportunidade de negócio identificada e qual a necessidade de mercado que esse negócio vem satisfazer. Além disso, é neste ponto que se fala do aspeto inovador do negócio, já que a inovação é essencial para o sucesso.



3. Mercado

Neste ponto, deve definir-se qual o público-alvo do negócio, indicando as características dos clientes a quem se destina o negócio (faixa etária, sexo, poder monetário, área geográfica, entre outros aspetos relevantes). Deverá ser feita uma descrição da concorrência, nomeadamente quem são, que produtos/serviços oferecem, quais os preços que praticam, quais os respetivos pontos fracos e fortes. Além disso, é importante referir quais as vantagens competitivas do negócio.



SUBMÓDULO 1

A CONSTRUÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

4. Equipa

Devem ser demonstradas as competências da equipa, de forma a assegurar todas as funções do negócio proposto. Deve assim ser feita uma descrição dos promotores do negócio e o perfil da restante equipa de recursos humanos, indicando quem são, quais as habilitações literárias, qual a experiência profissional, quais os hobbies e interesses, quais os cargos que ocupam, etc.



5. Investimento

Deverão ser identificados todos os recursos materiais (equipamentos, viaturas e mobiliário) necessários para o arranque do negócio. É importante ter em atenção que o montante dos investimentos pode ditar o sucesso ou insucesso de um negócio.



6. Análise Económico-Financeira

Neste ponto, deve definir-se qual o público-alvo do negócio, indicando as características dos clientes a quem se destina o negócio (faixa etária, sexo, poder monetário, área geográfica, entre outros aspetos relevantes). Deverá ser feita uma descrição da concorrência, nomeadamente quem são, que produtos/serviços oferecem, quais os preços que praticam, quais os respetivos pontos fracos e fortes. Além disso, é importante referir quais as vantagens competitivas do negócio.



7. Financiamento

Depois de efetuados os cálculos, deverá indicar-se claramente a necessidade de financiamento para o negócio em questão e a forma como se espera obter esse valor (por exemplo: recursos financeiros próprios, pedir a familiares ou amigos, empréstimo bancário, etc.).



8. Motivação

Por fim, é importante explicar o motivo pelo qual se quer implementar este negócio, demonstrando que se acredita na viabilidade e exequibilidade do mesmo. Além disso, deve transmitir-se a paixão e dedicação que se tem pelo projeto que está a ser apresentado.



SUBMÓDULO 1

A CONSTRUÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS



Atividade 2

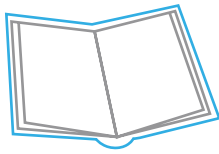
4 M's

Descubra as 4 palavras-chave que correspondem aos aspetos cruciais para que se faça um bom plano de negócio e escreva no caderno.

D	I	N	H	E	I	R	O	V	A
O	N	O	O	M	G	E	D	C	B
A	V	V	J	A	A	S	G	E	D
G	E	O	E	G	E	S	T	A	O
I	S	T	D	I	N	V	E	V	G
R	T	A	A	A	M	O	R	E	I
A	E	L	C	R	I	A	R	N	R
I	M	E	R	C	A	D	O	D	A
Z	A	C	R	E	D	I	T	E	D
S	O	N	H	A	R	O	I	R	A

SUBMÓDULO 1

A CONSTRUÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS



Elaboração de um Plano de Negócios

Agora que já percebeu o que é um Plano de Negócios, é importante que compreenda exatamente como o deve construir. Acredita-se que um bom Plano de Negócios deve mostrar com clareza os chamados 4 “M’s”:

1º M

Magic (Magia)

Procure convencer os outros da sua paixão e comprometimento com o negócio, provando também que o seu negócio constitui uma solução para um problema ou para uma oportunidade existente.

2º M

Management (Equipa de Gestão)

Deve ter ao seu lado uma equipa sólida, empenhada, apaixonada e capaz de implementar a estratégia delineada.

3º M

Market (Mercado)

A única forma do seu negócio resultar é conhecer o mercado onde se vai inserir. Como tal, deve identificar, analisar, estudar e caracterizar muito bem o mercado onde quer que o seu negócio se insira, convencendo os investidores de que é possível conquistá-lo.

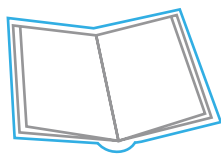
4º M

Money (Dinheiro)

Este é o aspeto essencial para os investidores, pelo que deve apresentar de forma clara e inequívoca os investimentos necessários, em que serão utilizados e como. No fundo, é necessário que exista uma estratégia financeira sólida, pensada a curto, médio e longo prazo, ou seja, prespõe previsões sólidas e comprovadas.

SUBMÓDULO 1

A CONSTRUÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS



Plano de Negócios (Síntese)

Um bom Plano de Negócios deve dar resposta às seguintes questões:

- Qual o produto /serviço?
- Que necessidade ele satisfaz?
- De onde são os elementos da equipa de gestão? Onde estudaram? Qual o seu percurso profissional? O que realizaram? Qual a sua experiência relevante para o projeto? Quais as suas motivações?
- Quais as qualidades e lacunas da Equipa de Gestão?
- Quais os motivos que levarão os clientes a comprar o vosso produto?
- Qual o tipo de cliente? (Particular? Empresa? De que dimensão?)
- Como é determinado o preço do produto/serviço?
- Quais as verdadeiras diferenças do produto/serviço face à concorrência?
- Existem barreiras à entrada? De que tipo?
- Qual o financiamento necessário? Para quê?

O MAIS IMPORTANTE...

TRAGA uma boa ideia.

OFEREÇA um Plano de Negócios consistente.

APRESENTE claramente o seu projeto, de forma fundamentada e curta.

DEMONSTRE paixão pelo sucesso empresarial do seu projeto e pela sua ideia.

REVELE-SE humilde, procurando parcerias nas áreas em que não é competente.

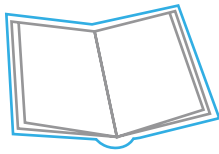
MANTENHA os pés bem assentes no chão.

ESTEJA disposto a prestar contas de cada passo dado pela empresa.

VALORIZE a aprendizagem contínua nas áreas de estratégia e de gestão.

SUBMÓDULO 1

A CONSTRUÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS



Exemplo de um Plano de Negócios Restaurante “A Ode”

Sumário Executivo

Elaborado por Rafael Sousa, Luis Fonseca e Bruno Silva

“A Ode é um projeto idealizado por três Chefes de Cozinha que apesar de serem muito diferentes nas suas tendências, influências ou composições eno-culinárias transpõem para a sua comida algo único, um ingrediente não tácito, sem corpo, sem forma mas com muita alma, a criatividade, a paixão, a interpretação, no fundo a Ode a todos os portugueses, as gerações e gerações que fundaram esta cultura gastronómica tão única, tão vincada mas também extremamente heterogenia, e que melhor forma de representar a heterogeneidade da gastronomia portuguesa do que ter três pessoas completamente distintas?!” Rafael Sousa in Público.

Esta citação do Chefe Sousa resume o produto diferenciador do nosso espaço, um local fora do comum, fora da urbe; inovador mas que pode ser clássico, económico ou valorativo, no fundo apresentamos não um restaurante mas a simbiose de centenas de restaurantes em um só. O cliente faz o seu restaurante em articulação com os chefes é tanto um restaurante como uma experiência gastronómica e isso é algo único no Mercado, facilmente hoje conseguimos ir almoçar ou jantar a um restaurante, mas quantos nos marcam de forma indelével, que gravam na nossa memória um dia, uma experiência, uma pessoa? É isso que será a nossa “Ode” a Ode aos amantes da gastronomia, aos amantes da vida.



SUBMÓDULO 1

A CONSTRUÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS



Chefe Rafael Sousa

Chefe Rafael Sousa e algumas das suas criações, “Pintando num campo florido” e “O brotar de uma alcachofra”.

Receitas por Rafael Sousa

O Produto

O nosso produto vai de encontro a premissas claras, este tem de satisfazer toda a procura com o especial enfoque no produto diferenciador vincado pela originalidade e criatividade, o cliente é quem escolhe os ingredientes, a confeção e deixa o Chefe com a “responsabilidade” de criar um prato deslumbrante com base naquilo que o cliente quer jantar. Este é por isso um produto completamente diferente de tudo a que estamos habituados, não existindo concorrência direta no segmento empresarial ou concorrentes como o mesmo core business. O espaço será fora da urbe mas mantendo a mesma dentro da sua área de influência (Sarilhos Pequenos, Aldeia ribeirinha a 18Km de Lisboa). Esta confluência é também associada a um target médio alto de clientes a visitar o espaço, cliente esse que faz facilmente 18Km para um produto diferentes, exquisite e único.

Mercado

O projeto terá uma participação bastante ativa no Mercado, eventualmente não em volume de negócio direto mas sim na geração de um cultura de produto juntos dos clientes e mediatização de produtos portugueses de excelência desconhecidos ou subaproveitados, possibilidade de associação a marcas que permita a criação do produto diferenciador inserida num Mercado nacional cada vez mais competitivo e exigente. Pretendemos oferecer cozinha de alto nível e com carga emocional de elevado valor acrescentado, razão pela qual o target será a população entre os 18 e aos 50 anos tendencialmente mais predisposta a novas experiências e de uma classe média/média alta. Os fatores que referimos anteriormente tornam também o projeto único no seu segmento do Mercado ainda para amais localizado num espaço de tradicionalidade gastronómica perto da urbe, Sarilhos Pequenos na Margem Sul do Tejo.

SUBMÓDULO 1

A CONSTRUÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS



O projeto da "Ode" sustenta em elevado investimento inicial na abertura de negócio, não no espaço pois esse é da propriedade do Chefe Rafael Sousa, mas sim em equipamentos, publicidade, legalização e investimentos inicial na criação da marca e na demarcação da mesma. Razão essa que leva à procura de um investidor/investimento inicial que se pode cifrar num empréstimo bancário ou dos sócios integrantes no projeto. Nesta fase inicial é de grande importância uma estratégia de marketing agressiva num Mercado tão competitivo, criar um ímpeto inicial que permita gerir de imediato um "Cash Flow" que reduza o investimento inicial, sendo que esse mesmo deve se encontrar salvaguardado antes de o projeto avançar.

Implantado o projeto à necessidade clara de fidelizar os clientes, à marca, aos chefes e aos produtos, conseguir atingir o máximo possível de clientes potenciais integrando o nosso leque de chefes em programas de referência sejam eles gastronómicos ou televisivos, rádios, jornais e críticos gastronómicos, divulgação da iniquidade do projeto e do programa de atividade do "Ode".

Procurar nos anos subsequentes criar produtos diferenciadores que permitam diferentes, shows de cozinha, workshops e cursos de cozinha a desenvolver no espaço do restaurante e serviço de chefe lá em casa. Elaborar e expandir as ações de consultadoria e design de produto, mais uma vez com o intuito de gerar receita e divulgar o projeto "mãe", a "Ode". Expandir o restaurante "Ode" a outros locais do país e eventualmente estrangeiro, sob a chancela de "Ode no Porto" ou "Ode a Paris", mantendo a marca implantada no Mercado, reforçando a mesma e enaltecendo-a com a internacionalização. Esta fase será a fase final do nosso projeto e será a que pressuporá por si ó um plano de investimento diferenciado e cuidadosamente elaborado.

Pretendemos ao fim dos três primeiros anos ter chegado a um total de 250 mil clientes diretamente no "Ode" e outros tantos serviços de banquetes e espetáculos de cozinha.

SUBMÓDULO 1

A CONSTRUÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS



Chef Bruno Silva



Chef Luis Fonseca



Chef Rafael Sousa

Equipa

A equipa é apenas constituída por 3 elementos: Chef Rafael Sousa, Chef Luís Fonseca e Chef Bruno Silva. O Chef Rafael Sousa é, possivelmente, o cozinheiro mais experiente de toda esta equipa. É um excelente comunicador e um grande profissional de cozinha, é licenciado em Geografia, mas desde sempre que a sua grande paixão foi cozinha e mal teve oportunidade de integrar na melhor escola de hotelaria do mundo, não perdeu a oportunidade. Estagiou no Penha Longa, onde trabalhou praticamente sozinho, quem não o conhecesse diria que ele próprio era o chef daquele espaço, foi cozinheiro do programa “Chef Online” do Continente, trabalhando em conjunto com a Chef Justa Nobre e, também, com o Chef Cardoso. Deu uma grande ajuda ao Chef Avilez, quando este passou por uma crise de identidade, perdendo quase toda a sua vontade de cozinhar. O Chef Rafael Sousa é um apaixonado da cozinha portuguesa e de forma a adquirir o máximo de conhecimento possível sobre a gastronomia nacional, viajou por todo o país, trabalhando com chefes de renome e mesmo, até com simples camponeses que, diz ele, “acredita ser a cozinha mais genuína e sincera que alguma vez possa existir”.

O Chef Bruno Silva vem do sul de Portugal e por alguma razão o seu português mistura-se com um espanhol muito estranho, tornando muitas vezes a comunicação com o mesmo quase impossível, apesar de ele nos perceber na perfeição (até hoje ninguém sabe bem o porquê de tal fenómeno, pois não há qualquer registo dele ter familiares espanhóis, nem mesmo ele sabe onde fica a Espanha), para além disso é surdo de um ouvido. Mas tirando tudo isso, é uma excelente pessoa, é despachado e bastante empenhado no seu trabalho e tem, também, uma enorme paixão pelo

SUBMÓDULO 1

A CONSTRUÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

mundo vasto da cozinha. É uma pessoa que sabe fazer um pouco de tudo. Ao olharmos para o seu currículo podemos verificar que foi estagiário na Vila Joya, onde trabalhou em quase todas as secções de cozinha e desenvolveu uma relação muito especial com o Chef Koshina (ainda hoje para ser apurada que tipo de relação será).

E, por último, mas nem por isso menos interessante, uma rua completamente deserta dá por si mesmo ao lado da Escola de Hotelaria e Turismo do Estoril e pensando para si mesmo “que triste que sou” decidiu que a sua vida ia tomar um rumo novo. No circo era costume ser ele a dar de comida aos animais e sempre se espantou como até os ossos eles comiam, pensava: “devo cozinhar mesmo bem!”, portanto não lhe pareceu uma decisão errada e má quando integrou no curso de Gestão e Produção de Cozinha. Mas isto de fazer comida para animais e humanos tem que se lhe diga...na verdade, não há grande diferença, desde que seja boa, Apesar do curso lhe ter saído um pouco atrapalhado, quando se põe a trabalhar a serio as coisas são completamente diferentes. Trabalhou com o Chef Luís Suspiro, onde assumiu controlo na secção de pastelaria; estagiou no D.O.P. do Chef Rui Paula, onde adquiriu novas técnicas e travou conhecimento com grandes cozinheiro e pasteleiros, assumindo, também responsabilidades na secção de pastelaria e de novos estagiários, passando ainda por uma curta temporada como copeiro; e trabalhou, também, para o Chef Igor Martinho, encarregando-se da maioria das comidas quentes.

Apesar de serem apenas três trabalhadores, todos conseguem conjugar muito bem o seu trabalho com outras atividades e tratam de tudo em conjunto, desde a direção do restaurante à organização de possíveis eventos.



Investimento

Para abrir portas será necessário a aquisição de uma série de equipamento essenciais à operação, esses mesmos foram transcritos para a seguinte lista: Computadores, não se tratam apenas de computadores de secretária mas, também, máquinas de faturação e POS (Points of sale). Veículos Comerciais, é necessário, pelo menos, um veículo da nossa própria empresa; Mobiliário, mesas, cadeiras, material de decoração, bancadas de trabalho, estantes para armazenamento de produtos, secretária e restante mobiliário.

SUBMÓDULO 1

A CONSTRUÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

Fotocopiadoras e Impressoras; Equipamento de Cozinha, desde fogões a fornos, frigoríficos, arcas congeladoras, extração de vapores, máquina de vácuo entre outros.

Análise Económico-Financeira

Através de uma breve análise à Matriz Financeira, podemos aferir que o nosso projeto é economicamente viável. Em primeiro lugar, o Valor Líquido Atualizado Acumulado (VAL Acumulado) mostra-nos um valor superior a zero, este é já o primeiro passo para um projeto ser considerado viável.

Podemos, também, verificar que a Taxa interna de Rentabilidade (TIR) é superior à Taxa Anual (10%), que apresenta um valor de 129,35% e, ainda, o nosso Payback, ou seja, o tempo necessário para recuperar o dinheiro investido é bastante inferior a 49 meses, contamos recuperar o dinheiro num espaço de 14 meses. Portanto, e fazendo conclusão a este capítulo, o nosso projeto é considerado viável a nível económico e financeiro.

Financeiro

De forma a arrancarmos em força com o nosso projeto colocamos na mesa 40,700,00€, dinheiro este que será obtido do nosso próprio bolso. Desde a criação da ideia que sempre queríamos dar 100% de nós mesmos no nosso projeto, mesmo no investimento, não recorrendo a bancos, nem a amigos e/ou familiares.

Motivação

A nossa principal motivação é a satisfação do cliente. Queremos que os nossos clientes disfrutem, não apenas do prazer de comer, mas que tenham uma experiência única num universo pelos seus sabores preferidos. O facto de as pessoas escolherem os produtos que queiram ver convencionados por nós é uma forma de provarmos a nossa versatilidade e também permite, ao próprio cliente, uma escolha muito mais acessível quando se encontra indeciso sobre o espaço onde irá tomar uma refeição. Aqui garantimos a escolha do seu produto preferido e apresentamo-lo de diferentes maneiras, o cliente saboreie a sua refeição, sentindo-se na sua própria casa ou na casa dos seus pais ou avós. O que nos motiva é o enorme gosto que temos pela cozinha, pelo prazer de cozinha e pelo prazer que temos ao ver a cara de satisfação e, quem sabe, nostalgia de cada um dos nossos comensais entre cada grafada do seu prato preferido.

SUBMÓDULO 1

A CONSTRUÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS



Atividade 3

Idealizando um Negócio

Esta atividade consiste em idealizar um negócio.

Assim, em conjunto com o seu grupo deverá escolher um ideia de negócio que gostassem de desenvolver e à qual possam aplicar os conhecimentos adquiridos sobre o Plano de Negócios para preencher o documento “Idealizando um Negócio”.

Imaginem que realmente irão implementar esta ideia, pelo que é muito importante que respondam da forma mais completa possível a todas as questões que se encontram no documento, de modo a elaborarem o Plano de Negócios da vossa ideia.

Todos os gráficos devem ser desenhado no caderno e respondidos no mesmo.

1. Sumário Executivo

(Preencham esta parte no final, após terem preenchido todos os outros pontos).

SUBMÓDULO 1

A CONSTRUÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS



Idealizando um Negócio

2. Produto e/ou Serviço

CARACTERÍSTICAS GERAIS	
Nome	
Em que consiste?	
Qual a necessidade ou oportunidade a que vem responder?	
INOVAÇÃO & DESENVOLVIMENTO	
O que é inovador comparando com produtos ou serviços já existentes?	
CARACTERÍSTICAS GERAIS DO PÚBLICO-ALVO	
A quem se destina?	
COMERCIALIZAÇÃO	
Como é que o cliente terá acesso ao produto ou serviço?	

SUBMÓDULO 1

A CONSTRUÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

FORÇAS	FRAQUEZAS
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

3. Mercado

Qual a localização do negócio?	
De que forma esta localização contribuirá para o sucesso do negócio?	
Como vai ser divulgado?	
Características dos clientes	
Dimensão do mercado	
Como chegará ao cliente?	
Concorrência	

SUBMÓDULO 1

A CONSTRUÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

4. Equipa

NOME DOS ELEMENTOS DA EQUIPA	CARACTERIZAÇÃO	FUNÇÃO A DESEMPENHAR

5. Investimento (Relembro que o exercício é para ser respondido no caderno)

O que precisam para iniciar o negócio?

6. Análise Económico-Financeira

(Este ponto deve ser preenchido após o estudo do submódulo 2)

Previsões a 3 Anos

	1º ANO	2º ANO	3º ANO
<i>Investimento inicial</i>			
<i>Vendas</i>			
<i>Custos</i>			
<i>Lucros</i>			

SUBMÓDULO 1

A CONSTRUÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

7. Financiamento

	Fundos Próprios		Familiares e Amigos	
	X	Valor	X	Valor
Capitais próprios				

	Bancos		Programas de Financiamento	
	X	Valor	X	Valor
Capitais alheios				

8. Motivação

SUBMÓDULO 1

A CONSTRUÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS



Atividade 4

Plano de Negócios: Análise de riscos

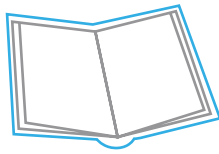
Agora que já conhece os principais motivos pelos quais se deve ter em atenção os riscos que normalmente podem afetar um negócio, faça a correspondência entre os seis fatores de risco identificados e a respetiva alínea correspondente à sua descrição e escreva no caderno a resposta.

6 Fatores de Risco					
Barreiras à entrada de empresa Resposta: ____	Controlo governamental Resposta: ____	Efeitos da economia Resposta: ____	Existência de monopólios Resposta: ____	Sazonalidade Resposta: ____	Setores em estagnação ou retração Resposta: ____

a)	Infelizmente os altos e baixos da economia influenciam o seu negócio, o que justifica uma análise da situação económica para perceber se o negócio pode ser gravemente afetado ou não. A análise da situação económica é uma questão importante para a avaliação da oportunidade de negócio, já que alguns são gravemente afetados, por exemplo, por economias em crise.
b)	Alguns obstáculos podem influenciar negativamente o desenvolvimento do seu negócio, como um investimento muito elevado, precisar de conhecimento técnico e licenças especiais, dificuldades em obter matéria-prima, entre outros fatores.
c)	O aumento ou a redução da procura pelo produto ou serviço, pode variar a cada época do ano. Se o seu futuro negócio tem estas características é muito importante que crie estratégias para garantir que a sua empresa não entra em crise. Quando acontece de forma muito acentuada, considera-se um fator negativo na avaliação do negócio.
d)	Pesquise e informe-se para saber o que pode atingir a sua empresa. Setores que são frequentemente alvo de inspeções rigorosas e nos quais as regras podem mudar com frequência têm um risco elevado e são pouco atraentes para pequenos investidores.
e)	Alguns negócios podem enfrentar problemas por atuarem em áreas em que há monopólios formados por operações que dominam o mercado, definindo as regras do jogo comercial.
f)	A procura menor que a oferta de bens ou serviços aumenta a concorrência. Por outro lado, em alturas de crescimento de negócios novos consumidores entram no mercado promovendo a abertura de novas empresas.

SUBMÓDULO 1

A CONSTRUÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS



Plano de Negócios –Análise de riscos

Quando usamos o termo “risco” para os negócios referimo-nos principalmente ao facto de **as previsões efetuadas para o projeto poderem não ocorrer como planeado**. Portanto, o risco está relacionado com o futuro e com o facto de haver expectativas sobre o futuro.

Sabendo que não podemos falar de maior ou menor conhecimento sobre o futuro, já que este é incerto, qualquer certeza que temos hoje relativamente ao futuro é mera suposição.

As decisões empresariais são tomadas tendo em conta a expectativa de como será o futuro, pelo que possuem uma alta dose de incerteza quanto aos seus resultados.

Ainda que o risco possa estar associado a fatores favoráveis e desfavoráveis, a verdade é que na prática o termo risco é mais utilizado em situações desfavoráveis. Assim, normalmente falamos do risco das vendas não alcançarem as metas, do risco dos investimentos serem maiores que os planeados, do risco de os consumidores não aceitarem o novo “design” do produto e assim por diante.



Ao elaborarmos um **Plano de Negócios** temos uma primeira oportunidade de reduzir o risco de resultados desfavoráveis. Para isso temos que observar todos os fatores importantes que podem condicionar o sucesso do negócio.



SUBMÓDULO 1

A CONSTRUÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

DESTACAM-SE AQUI CINCO FATORES IMPORTANTES A SEREM OBSERVADOS:

1

Dedicar tempo ao cenário

O nosso projeto vai ser realizado no futuro e dependerá principalmente do comportamento de terceiros como: clientes, fornecedores, concorrentes, etc.

2

Identificar fatores de risco

Deve-se perguntar, porque não dará certo? É possível identificar os principais fatores que podem inviabilizar o negócio. Assim, devem ser planeadas medidas alternativas para o caso de os fatores de risco se manifestarem.

3

Aferir cuidadosamente a capacidade da equipa de executar os compromissos

Este é um aspeto interno que está teoricamente sob o nosso controlo. Devemos certificar-nos se: temos os recursos necessários? Seremos capazes de desenvolver os produtos no prazo que estamos a propor? Temos conhecimento para aceder ao mercado?

4

Criar referências/eventos que permitam avaliar a evolução

À medida que a implementação de um projeto avança o risco diminui. Isto deve-se ao facto de as diversas previsões de custos, prazos, comportamento de mercado, etc., se irem concretizando. O momento em que o risco é mais elevado é quando apenas existe uma ideia do que se pretende fazer e, considera-se mínimo após a completa concretização dessa ideia.

Uma boa forma de reduzir os riscos de perdas é definir reavaliações periódicas durante a implementação, que devem ser tão mais rigorosas quanto mais no início estiverem os gastos.

5

Perceção do risco de insucesso

Ignorar os riscos não vai aumentar as hipóteses de que um projeto venha a ter sucesso. Assim, os riscos devem ser entendidos como algo muito importante para que se consiga efetivamente alcançar os objetivos traçados.

O segredo do sucesso não está em desistir ou evitar os riscos, mas sim em lidar com eles da melhor forma, tomando consciência deles e definindo estratégias alternativas para os minimizar.

SUBMÓDULO 1

A CONSTRUÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS



Atividade 5

Apresente o seu Negócio

Nesta atividade em grupo devem preparar a vossa apresentação, procurando responder às questões apresentadas no seu caderno.

A apresentação deverá durar no máximo 5 minutos e ser o mais criativa possível, mostrando o vosso entusiasmo com a ideia.

1. Apresentação do produto / serviço

- Qual o nome do vosso projeto?
- Quais as principais características, vantagens e inovação da ideia?
- Quais os produtos/ serviços disponibilizados pela empresa?
- Qual a necessidade que vem colmatar?
- Como funciona o produto/serviço?

2. Mercado

- Clientes (Quem vai comprar o serviço / produto? Caracterização do público-alvo.)
- Localização (Onde vão comercializar o vosso serviço / produto?)
- Distribuição (Como é que o vosso serviço / produto será comercializado?)
- Concorrentes (Quais as empresas cujo produto / serviço respondem à mesma necessidade?)

3. Análise SWOT

- Aspectos Internos: Pontos fortes e Pontos fracos;
- Aspectos Externos: Oportunidades e Ameaças.

FORÇAS	FRAQUEZAS
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

SUBMÓDULO 1

A CONSTRUÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

4. Comunicação / Publicidade

- Como e onde divulgar o projeto junto de potenciais clientes?
- Quais as formas de publicidade utilizadas?

5. Modelo de Negócio

- De que forma este projeto será viável?
- Como irão ganhar dinheiro?
- Quais os recursos humanos necessários?
- Quais as parcerias que irão estabelecer?

6. Previsões de Custos e Receitas do Projeto

- Qual o investimento inicial necessário? Em que será utilizado?
- Quais os vossos custos fixos?
- Qual é o nível de vendas necessário para que não tenham prejuízo?
- Qual o volume de negócios que esperam atingir no espaço temporal de um ano?

7. Motivação da equipa para a implementação do projeto

- Como surgiu a ideia?
- Quais as vossas características pessoais que contribuem para o sucesso deste projeto?
- Qual a vossa experiência ou formação que terá significado para este projeto?

8. Impacto para o território

- Qual o contributo do projeto para a região?

SUBMÓDULO 1

A CONSTRUÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS



Glossário

Capitais alheios

É o capital utilizado por uma sociedade, mas que não lhe pertence (por exemplo, um empréstimo bancário), devendo ser devolvido dentro de um prazo pré-estabelecido e durante o qual são também devidos juros.

Capitais próprios

Quantidade do capital da empresa que é detida pelos próprios sócios ou acionistas desta.

Estagnação

Situação de crescimento económico nulo ou muito baixo.

Juros

É a remuneração cobrada pelo empréstimo de dinheiro. É expresso como um percentual sobre o valor emprestado (taxa de juro).

Recessão

Situação em que o ciclo de crescimento económico se inverte, sendo normalmente, muito baixo.

SUBMÓDULO 1

A CONSTRUÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS



Análise Financeira de um Negócio

Empreendedorismo tem muito a ver com a geração de valor e a criação de riqueza. Como tal, os empreendedores antes de iniciarem o seu negócio, analisam do ponto de vista financeiro a viabilidade do seu negócio, que é o mesmo que dizer que analisam se o seu negócio gerará lucros ou se, pelo contrário, provocará prejuízos. Mediante cada situação prevista, os empreendedores avançam, abandonam ou ajustam a sua ideia de negócio.

Neste submódulo começará por perceber os dados importantes a definir para a análise financeira de um negócio. No final será capaz de elaborar uma demonstração de resultados e avaliar a viabilidade do negócio, ou seja, que resultados é que ele apresenta e se são satisfatórios.

O negócio poderá apresentar lucros ou prejuízos, mas também é necessário perceber se os lucros que alcança são suficientemente elevados. Por outro lado, uma grande parte dos negócios apresenta resultados negativos (prejuízos) nos primeiros anos, só conseguindo atingir uma situação de resultados positivos (lucros) numa data posterior. Este facto prende-se com o natural crescimento das vendas de um negócio que acabou de começar, entre outros.



Para o empreendedor, a análise financeira revela-se de enorme importância para a sobrevivência das empresas e dos negócios, ou seja, essenciais para a tomada de decisões.

O problema é que muitos não estão preparados para gerir os seus recursos financeiros. Na sua maioria, não utilizam os dados que obtêm nas suas análises porque são muito complexos.



SUBMÓDULO 2

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS FINANCEIROS



Atividade 1

Que negócio?

Desenhe o esquema para o seu caderno e utilizando linhas, faça a correspondência entre os tipos de negócios, presentes na coluna do lado esquerdo, e os negócios listados no lado direito.

Tipos de Negócio

Negócio de Serviços ●

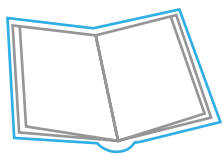
Negócio de Produtos ●

Negócios

- Restaurante
- Loja de sapatos
- Transporte de barco
- Hotel
- Venda de tais
- Banca de fruta
- Táxi
- Posto de venda de combustível

SUBMÓDULO 2

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS FINANCEIROS



Produtos e Serviços

Um **produto ou serviço**, em termos gerais, é tudo aquilo que pode ser oferecido a um determinado cliente, para que este o compre, utilize, mas sobretudo para satisfazer um desejo ou uma necessidade que este tenha.

Produto - é algo físico, com dimensões e características físicas, ou seja é algo em que podemos tocar, transportar, manusear.

Serviço - é basicamente tudo aquilo em que não podemos tocar e que após existir a compra não resulta em propriedade de nada.

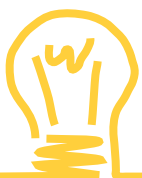
Um dos problemas mais comuns nos negócios é saber se o nosso negócio é baseado em produtos ou em serviços, ou até eventualmente nos dois.

Isto é muito importante, porque aquilo que se vai vender determina vários aspetos do negócio:

Produto – implica ter materiais para criar o produto, definir onde será fabricado e em que locais será vendido e como será transportado.

Serviço – implica menos materiais, mas a prestação do serviço deve ser realizada num determinado local, sendo também necessários recursos humanos.

No entanto, a maioria dos negócios é uma combinação de produtos e serviços, por exemplo, uma oficina que venda peças de automóveis e que também faça arranjos. Neste caso, os empreendedores podem adotar diferentes estratégias financeiras mais benéficas.



O cabeleireiro, onde cortamos o cabelo, presta-nos um serviço. Não nos vende um produto, mas sim serviços, cujo preço varia e nos é informado à chegada. Depois de nos terem cortado o cabelo pagamos o valor combinado.

A venda de tecidos, chapéus, pulseiras e colares, por exemplo, consiste na venda de produtos, pois após pagarmos ao vendedor, obtemos um objeto físico, que podemos transportar, utilizar quando quisermos, e que dura durante um tempo

Num restaurante, apesar de recebermos uma refeição, é prestado um serviço, pois este é consumido no próprio local e não pagamos apenas os alimentos que recebemos, mas também o facto de estarmos no espaço, a preparação dos alimentos, o serviço de mesa, entre outros. Por isso, um negócio como um restaurante é na maioria das vezes uma prestação de serviços.



SUBMÓDULO 2

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS FINANCEIROS



Atividade 2

Previsão de Vendas

O Tomás vai começar a conduzir um táxi, criando o seu negócio. Para tal, necessita de prever as suas vendas, para que perceba se o seu táxi vai dar lucro ou não. O Tomás vai trabalhar 9 horas por dia, 6 dias por semana, 50 semanas por ano, e espera obter cerca de 2 clientes por hora de trabalho. Um cliente, em média, gasta 2 dólares para fazer a sua deslocação e o valor aumentará 5% todos os anos.

No caderno, responda às seguintes questões:

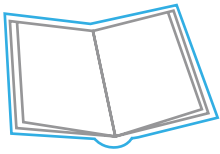
- a) Quanto prevê vender o Tomás nas primeiras 4 semanas de atividade, em dólares?

- b) Nessas quatro semanas, se o Tomás contratar outra pessoa para conduzir o táxi mais 8 horas todos os dias, além das suas 9 horas, quanto é que ele irá fazer, em dólares, mantendo tudo o resto constante na sua previsão de vendas?



SUBMÓDULO 2

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS FINANCEIROS



Porquê adivinhar o futuro?

Uma das maiores dificuldades para os empreendedores é conseguirem prever as suas vendas, sobretudo em negócios que iniciaram à pouco tempo. Evidentemente que prever as vendas para o próximo ano de um negócio que já existe é relativamente fácil, uma vez que temos dados do passado, em que nos podemos basear, que nos permitem prever com alguma certeza o que se vai passar no futuro. No entanto, num negócio que vai começar, isso torna-se mais difícil, porque ainda não se tem a experiência e conhecimento de como pode funcionar.

Assim é preciso fazer-se uma previsão de vendas para estimar as receitas que se conseguem alcançar num determinado período de tempo, por forma a identificar a viabilidade do negócio face aos custos que este terá. Serve igualmente para prever se é possível pagar os investimentos necessários para criar o negócio.

Então como fazer essa previsão?



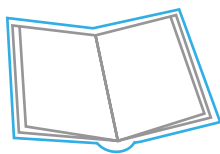
A forma mais correta de a fazer é observar o mercado. Imagine que para conseguir montar a sua banca de venda de calçado, escolhe um local central e muito movimentado. Deve tentar fazer uma estimativa de quantas pessoas passam regularmente no local. Imagine que todos os dias passam 3000 pessoas nesse local, e que dessas, conseguiu apurar que 300 pessoas (10%) procuram calçado para comprar.

Apesar disso, deve lembrar-se que a sua banca será nova e que por isso as pessoas não a conhecendo, poderão ao início não procurar tanto o seu calçado.

Pense que terá que abordar todos os dias as pessoas que passam, e sendo um negócio que está a começar, provavelmente não terá dinheiro para contratar alguém para o fazer. Assim, pode pensar que, sozinho(a), consegue abordar todos os dias 80 pessoas, e que dessas irá encontrar a mesma percentagem de pessoas que procuram sapatos, ou seja, 10%, que é o mesmo que dizer 8 pessoas. Estimando que conseguirá vender calçado a metade dessas pessoas, isto é, a 4 pessoas, poderá traçar essa meta.

SUBMÓDULO 2

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS FINANCEIROS



Porquê adivinhar o futuro?

O valor por pessoa pode ser obtido através da quantia média que as pessoas gastam em calçado, ou seja, pesquisando e perguntando quanto costumam as pessoas pagar por um par de sapatos. Se chegar à conclusão de que as pessoas pagam cerca de 15 dólares por calçado semelhante ao que pretende vender, obtém então o seu valor previsto de venda diária.

Repare que, mediante os seus custos e estratégia de venda que quer adotar, se pretender vender o mesmo tipo de calçado a um preço mais baixo, por exemplo 12 dólares, poderá traçar uma meta mais ambiciosa, por exemplo de conseguir vender a 6 pessoas. No primeiro caso, por dia poderia prever vender 60 dólares, enquanto neste último caso já seriam 70 dólares. Embora o valor de venda seja importante, é fundamental perceber quanto lucro conseguirá fazer a vender a 12 dólares ou a 15 dólares, ou seja, quanto lhe custou o que está a vender, incluindo o que investiu inicialmente para montar a banca, adquirir expositores, cartazes, etc..

Adicionalmente a esta previsão, que só por si já é difícil de construir e de prever com exatidão, terá que considerar outros aspetos exteriores ao negócio, como por exemplo surgirem concorrentes e o facto do número de pessoas que passam no local, poder variar consoante o período do ano. Por exemplo, à partida no verão deverão passar mais pessoas que no inverno e por isso deve considerar-se um número superior de vendas no verão e valores inferiores para o inverno.



É importante fazer a previsão de vendas para os primeiros 2 a 4 anos, quando se quer começar um negócio. É no início de um projeto empreendedor que normalmente existem investimentos mais avultados, tendo que adquirir muitas coisas necessárias para começar o negócio. Inicialmente existem sempre muitas despesas e é importante perceber se o dinheiro que o negócio gera ao longo dos primeiros anos é suficiente para pagar todos os custos decorrentes da atividade, mas também para pagar esse investimento inicial, por forma a que o negócio seja lucrativo e se consiga sustentar a si próprio, sem o empreendedor ter que colocar mais dinheiro.

É também habitual prever um crescimento de vendas de ano para ano, se acreditamos no sucesso, pois o negócio vai ficando conhecido e os clientes, caso estejam satisfeitos, procuram esse negócio e comunicam a outros. Por outro lado, este crescimento depende muito do tipo de negócio e temos que perceber como obter mais clientes de ano para ano.

SUBMÓDULO 2

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS FINANCEIROS



Atividade 3

O valor da fruta

A Sandra tem um carrinho ambulante onde vende fruta. As principais frutas que vende são melancia, manga e banana. A melancia é comprada a 0,45 dólares por quilograma, a manga a 1,08 dólares por quilograma e a banana a 0,80 dólares por quilograma. Vende a fruta pelos seguintes preços:

- Banana – 2 dólares por quilograma
- Manga – 2,25 dólares por quilograma
- Melancia – 1,5 dólares por quilograma

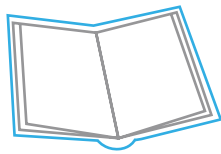
Responda às seguintes questões no seu caderno:

- a) Se a Sandra vender 1000 dólares de manga num mês, quanto lhe custou comprar a quantidade de manga que vendeu? E se em vez de manga fosse melancia?
- b) Sabendo que a Sandra vendeu 500 dólares, qual das três frutas lhe poderia ter garantido melhores resultados, em dólares, com este valor de vendas?
- c) Em percentagem do seu respetivo preço de venda, quanto representa o valor a que a Sandra compra a banana, a manga e a melancia?



SUBMÓDULO 2

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS FINANCEIROS



O custo das vendas

Agora que já sabe fazer a previsão das vendas, é necessário calcular os custos que essas vendas implicam. No início do submódulo observámos que ter um negócio de serviços ou venda de produtos pressupõe que pensemos nos custos de forma diferente. Enquanto que num serviço, normalmente, os principais custos são com as pessoas que prestam esse serviço, com os negócios de produtos devemos ter em conta os custos das vendas, isto é, o custo de compra dos materiais necessários ao fabrico do produto e/ou o custo das mercadorias que não sofrem transformação e são vendidas diretamente ao cliente.



O negócio de fruta apresentado na atividade anterior não obriga à transformação de materiais, uma vez que o produto, a fruta, é comprada ao fornecedor nas mesmas características em que é vendida. Neste caso estamos a falar na compra de uma mercadoria e na sua posterior venda, nas mesmas condições.

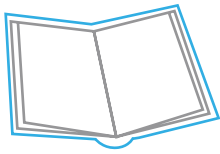


Um negócio de venda de pulseiras e colares poderá implicar a transformação de materiais. Para fabricar um colar posso precisar de comprar madeira, fio, peças, entre outros, e só depois é que faço o colar e o vendo, pelo que tenho que calcular os custos dos materiais utilizados em cada colar ou pulseira para saber o custo da venda de cada unidade.



SUBMÓDULO 2

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS FINANCEIROS



Margem bruta

A margem bruta apresenta quanto a empresa obtém de retorno das vendas, retirando os custos das vendas ou o CMVMC. A margem bruta representa quanto sobra após considerar estes custos. A fórmula utilizada é a seguinte:

$$\text{Margem Bruta (\%)} = \frac{(\text{Preço de venda} - \text{Custo de Venda})}{\text{Preço de Venda}} \times 100$$

Quer isto dizer que, no exemplo da atividade anterior, a margem bruta da manga é de:

$$\text{Margem Bruta Manga (\%)} = \frac{(2,25 - 1,08)}{2,25} \times 100 = 52 \%$$

Traduzindo de outra forma, por cada dólar vendido de manga, ganha-se 0,52 dólares de margem bruta. Se eu quiser calcular a margem bruta em dólares, basta multiplicar a margem bruta em percentagem pelo valor total de vendas em dólares de manga. Por exemplo se forem vendidos 1000 dólares de manga, a margem bruta em dólares será de 520 dólares. Da margem bruta de todas as minhas vendas, terei que ter o suficiente para pagar outros custos, como por exemplo salários, impostos, energia, alugueres, etc...



Sabia que o custo das vendas é muitas vezes denominado custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas? Frequentemente também é utilizada a abreviatura CMVMC. Se reparar no próprio nome, refere-se ao que já foi abordado, ou seja, este custo reporta-se a todos os materiais consumidos ou transformados para produzir os produtos, bem como a todas as mercadorias compradas que são diretamente vendidas ao cliente ou consumidor, tal como estão. Este custo total, como irá perceber, costuma aparecer na demonstração de resultados de um negócio logo após o cálculo ou a previsão de vendas.

SUBMÓDULO 2

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS FINANCEIROS



Atividade 4

Despesas gerais

O Vitorino quer montar um restaurante e precisa da sua ajuda para pensar nas despesas gerais que irá ter com o seu negócio, sendo que já fez a sua previsão de vendas e o custo das mesmas, tendo chegado à margem bruta do seu negócio. Agora precisa de pensar noutras despesas para além do custo dos materiais ou mercadorias. Será capaz de ajudá-lo? No seu caderno, desenhe e preencha o quadro das despesas no final, calculando o total de despesas em cada ano, baseando-se na informação recolhida pelo Vitorino:

1. O Vitorino espera gastar 125 dólares por mês nas contas de eletricidade e água no total.
2. Em material de escritório, como por exemplo, papel e canetas, espera gastar 15 dólares por mês.
3. A renda do edifício corresponde a 250 dólares por mês.
4. Os telemóveis, internet e telefone têm contrato anual, cujo preço acordado é de 800 dólares.
5. O seguro da empresa custa o seguinte, nos 4 anos:

1º Ano	270 dólares
2º Ano	276 dólares
3º Ano	282 dólares
4º Ano	288 dólares
6. O Vitorino quer prever alguns eventuais custos de reparação e conservação das instalações, e por isso previu 250 dólares por ano.
7. O marketing e publicidade vão ser realizados através de letreiros e cartazes no próprio restaurante e com distribuição de folhetos pela rua. Tudo isto custará 1000 dólares no primeiro ano, 500 dólares no segundo e 300 dólares no terceiro e quarto anos.
8. Contrataram uma empresa externa para realizar a limpeza do restaurante, a 1600 dólares por ano.
9. O contabilista, que também é externo, presta serviços a um valor de 75 dólares por mês.

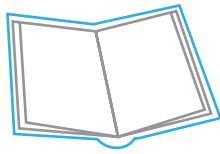
SUBMÓDULO 2

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS FINANCEIROS

	1º ANO	2º ANO	3º ANO	4º ANO
Eletricidade, Água, Gás				
Material de Escritório				
Rendas e Alugueres				
Comunicações				
Seguros				
Conservação e Reparação				
Marketing e Publicidade				
Limpeza, Higiene e Conforto				
Contabilidade, Advogados, etc				
TOTAL DE DESPESAS				

SUBMÓDULO 2

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS FINANCEIROS



Fornecimentos e Serviços Externos

Vulgarmente designados por Fornecimentos e Serviços Externos, este aspeto financeiro dos negócios está sempre presente, pois corresponde a uma série de despesas que os empreendedores têm que definir antes de iniciar o seu negócio.

Qualquer empresa tem algumas despesas gerais, mas que não devem ser desvalorizadas e devem sempre ser tidas em conta quando estamos a planear financeiramente o nosso negócio. Alguns dos Fornecimentos e Serviços Externos mais comuns poderão ser:

1. Eletricidade, Água, Gás, ...
2. Combustíveis – gasolina, gasóleo, ...
3. Material de Escritório – canetas, papel, dossiers, agrafadores, furadores, tinteiros, ...
4. Rendas e Alugueres – rendas e/ou alugueres de lojas, armazéns, fábricas, escritórios, máquinas, viaturas, ...
5. Comunicações – telefones fixos, telemóveis, correios, Internet, estafetas, ...
6. Seguros – seguro de incêndio, seguro de automóveis, seguro multirriscos, seguro de equipamentos, ...
7. Ferramentas e Outros Materiais de Desgaste Rápido – chaves de fendas, martelos, cabos de rede, ...
8. Deslocações e Estadas – viagens, hotéis, alimentação, táxi, portagens, ...
9. Honorários – pagamento de funcionários que não estejam no quadro da empresa, mas que tenham sido necessários esporadicamente.
10. Conservação e Reparação – reparação de fechaduras, substituição de lâmpadas, ...
11. Marketing e Publicidade – brindes, campanhas de marketing e publicidade em jornais, revistas, TV, Internet, outdoors, cartazes, folhetos, ...
12. Limpeza, Higiene e Conforto – detergentes de limpeza, sabonete, papel higiénico, empresa de limpeza, ...
13. Contabilidade, Advogados, etc.
14. Outros Gastos – tudo o que não se enquadra em nenhum dos anteriores

SUBMÓDULO 2

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS FINANCEIROS

Com base nestas rubricas, é necessário definir quais as despesas que se preveem ter mensalmente para o desenvolvimento do negócio e multiplicá-las por 12, para obter o montante anual de cada uma dessas rubricas. Por exemplo, se prevemos gastar 100 dólares de eletricidade por mês, então devemos calcular que no primeiro ano o gasto de eletricidade é de 1200 dólares (100 dólares x 12 meses).

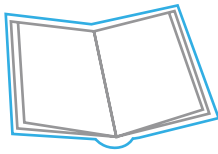
No entanto, não precisamos de ter todas estas despesas. Apenas devemos considerar as rubricas que façam sentido no nosso negócio.

Além disso, algumas das despesas poderão não existir todos os anos, já que poderão ser despesas pontuais ou esporádicas (como por exemplo, campanhas de publicidade efetuadas no arranque do negócio).



SUBMÓDULO 2

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS FINANCEIROS



Os salários

O planeamento financeiro de um negócio nunca poderá ficar completo sem o cálculo dos salários.

Segundo a lei timorense do trabalho, “O trabalhador tem direito a um subsídio anual de valor não inferior a 1 salário mensal (...)”, pelo que quando for necessário calcular o gasto que a empresa irá ter com o pessoal, não basta multiplicar por 12 o valor do salário mensal. Existindo, obrigatoriamente, este subsídio, devemos calcular o salário mensal que será necessário pagar ao funcionário e multiplicá-lo por 13, para saber quanto iremos pagar ao longo do ano a esse trabalhador.

Antes de contratar as pessoas devemos garantir que temos dinheiro para lhes pagar, mas sobretudo se precisamos exatamente de todos os colaboradores.

É muito comum no início dos negócios que o(s) único(s) trabalhador(es) da empresa seja(m) o(s) empreendedor(es), apenas. Isto deve-se às dificuldades iniciais com que qualquer empresa nascente se depara, sobretudo, ao nível do financiamento, ou seja, capacidades para gerar dinheiro

O salário do empreendedor também deve ser calculado como um custo, pois é uma compensação paga ao proprietário do negócio pelo seu trabalho, como qualquer outro trabalhador.

O salário do empreendedor é algo para além dos lucros. Garante o sustento do empreendedor sem comprometer a empresa e por isso deve ser incluído no planeamento financeiro do negócio.

Nem sempre é possível ter um bom salário ou o salário ideal e, principalmente no início do negócio, é comum trabalhar sem retorno.

Uma das maiores vantagens do empreendedor ter um salário fixo, é impedir as retiradas de dinheiro da empresa por parte do próprio empreendedor, para cobrir necessidades pessoais.



SUBMÓDULO 2

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS FINANCEIROS



Atividade 5

Viabilidade do Negócio

A Maria e a Joana têm o sonho de montar a sua própria loja de vestuário. Pretendem vender roupa para homem e mulher, incluindo algum calçado. Neste momento já possuem um edifício, que pretendem alugar. Reuniram-se e têm trabalhado no seu plano de negócios, que apresenta as seguintes previsões:

Vendas esperadas:

Ano	Roupa Mulher	Roupa Homem	Calçado Mulher	Calçado Homem
1º	21.000 Dólares	16.500 Dólares	12.000 Dólares	11.000 Dólares
2º	23.000 Dólares	17.000 Dólares	13.000 Dólares	11.250 Dólares
3º	25.000 Dólares	17.500 Dólares	14.000 Dólares	11.500 Dólares
4º	27.000 Dólares	18.000 Dólares	15.000 Dólares	11.750 Dólares

Custo das vendas:

Ano	Roupa Mulher	Roupa Homem	Calçado Mulher	Calçado Homem
1º	55%	45%	39%	42%
2º				
3º				
4º				

Despesas gerais:

- A loja tem custos de eletricidade de 30 dólares por mês. Sendo que ao longo dos anos se espera um aumento de 2,5 dólares na conta mensal.
- O material de escritório consumido totaliza 340 dólares por ano.
- A renda da loja é de 500 dólares por mês, sendo que é aumentada todos os anos em 50 dólares.
- Em comunicações a despesa é de 45 dólares por mês.
- Os seguros da Casual Shirt têm um custo de 500 dólares por ano.

SUBMÓDULO 2

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS FINANCEIROS

- A conservação da loja implica, anualmente, gastos de 1.500 dólares.
- Em publicidade exposta na loja, a Maria João e a Joana vão gastar 55 dólares por mês.
- Os serviços de contabilidade têm uma fatura mensal de 120 dólares.

Gastos com Pessoal:

A Maria João e a Joana vão receber 500 dólares cada uma, no primeiro ano. Combinaram que estes salários seriam aumentados 25 dólares mensais, ao fim de cada ano decorrido.

Investimento:

- A loja terá um computador para registo das vendas, no valor de 750 dólares.
- Será necessário investir na remodelação da loja, incluindo obras, prateleiras e móveis, num total de 13.500 dólares.
- A impressora custa 285 dólares.

Desenhe o quadro e responda às questões:

- a) Quanto vão vender no total, em dólares, a Joana e a Maria nos 4 anos de atividade, segundo as suas próprias previsões?

	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano
Valor de vendas				

- b) Quanto irá ser o custo das vendas, em dólares, para as quantidades vendidas?

	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano
Custo das vendas				

SUBMÓDULO 2

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS FINANCEIROS

c) Qual a margem bruta total, em dólares, em cada ano?

	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano
Valor de vendas				
Custo das vendas				
Margem Bruta				

d) Preencha o mapa dos Fornecimentos e Serviços Externos, calculando o total de despesas para cada ano. O que considerar que não existe, deixe em branco:

	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano
Eletricidade, Água, Gás				
Combustíveis				
Material de Escritório				
Rendas e Alugueres				
Comunicações				
Seguros				
Ferramentas e Outros Materiais de Desgaste Rápido				
Deslocações e Estadas				
Honorários				
Conservação e Reparação				
Marketing e Publicidade				
Limpeza, Higiene e Conforto				
Contabilidade, Advogados, etc				
Outros Custos				
TOTAL				

SUBMÓDULO 2

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS FINANCEIROS

e) Calcule os salários anuais que terão que ser pagos à Joana e à Maria:

	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano
Maria				
Joana				
Total				

f) Preencha o quadro resumo, em dólares, conhecido pela demonstração de resultados, utilizando todos os valores calculados nas alíneas anteriores. Para calcular o resultado total, terá que subtrair os custos às vendas obtidas:

Rubrica	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano
Vendas				
Custo das Vendas				
Margem Bruta				
Fornecimentos e Serviços Externos				
Gastos com o Pessoal				
Lucro Operacional				

g) Na sua opinião, os lucros operacionais seriam suficientes para pagar todo o investimento realizado inicialmente pela Joana e pela Maria?

SUBMÓDULO 2

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS FINANCEIROS

h) Sabendo que no ano de 2014 as empresas de Timor-Leste têm que pagar um imposto correspondente a 11% dos seus lucros, e assumindo que este imposto se mantém ao longo dos 4 anos de previsão da Casual Shirt, quanto seriam os resultados líquidos (resultado líquido=lucro operacional-impostos) da empresa em cada ano, em dólares?

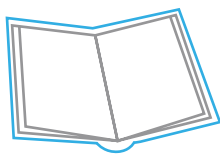
Rubrica	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano
Lucro Operacional				
Impostos				
Resultado Líquido				

i) Seriam os resultados líquidos suficientes ao longo dos 4 anos para pagar o investimento inicial feito pela Joana e pela Maria?



SUBMÓDULO 2

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS FINANCEIROS



Demonstração de Resultados

A demonstração de resultados é um dos documentos mais importantes para o empreendedor, quer seja uma demonstração de resultados previsional, ou seja, que prevê o que poderá acontecer nos próximos anos, quer seja uma demonstração de resultados histórica, o que significa que reflete o que se passou no ano anterior, há dois anos, etc...

A demonstração de resultados é muito importante porque ajuda o empreendedor a tomar decisões no seu dia a dia, por exemplo, se deve começar o negócio, se deve adquirir novos recursos humanos ou materiais, realizar novos investimentos, alterar os preços, negociar ou renegociar com fornecedores, entre outras.

Em síntese, esta ferramenta fornece informação acerca do desempenho de uma empresa, em particular a sua capacidade para gerar lucros no futuro, o que é essencial para avaliar a viabilidade e eficácia do negócio.

Rubrica	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano
Vendas (+)				
Custo das Vendas (-)				
Margem Bruta				
Fornecimentos e Serviços Externos (+)				
Gastos com o Pessoal (-)				
Lucro Operacional				
Impostos (-)				
Resultado Líquido				

SUBMÓDULO 2

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS FINANCEIROS

Exemplo de Demonstração de Resultados

Rubrica	Ano
Vendas (+)	50.000
Custo das Vendas (-)	20.000
Margem Bruta	30.000
Fornecimentos e Serviços Externos (-)	13.000
Gastos com o Pessoal (-)	12.000
Lucro Operacional	5.000
Impostos (-) (11% em Timor-Leste)	550
Resultado Líquido	4.450

A demonstração de resultados, como podemos ver no exemplo anterior, permite-nos analisar toda a atividade da empresa e o desempenho financeiro do negócio num determinado período.

No exemplo anterior a demonstração de resultados está elaborada para o período de um ano, mas é habitual realizar este documento mensalmente ou trimestralmente, para que os empreendedores vão acompanhando a atividade da empresa e os resultados que ela tem vindo a produzir, controlando e comparando os custos em relação ao que estava orçamentado ou previsto, entre outras coisas. Outros dados que se costumam calcular através da demonstração de resultados permitem-nos medir certos aspetos.

Em baixo podemos ver alguns dos indicadores que podemos calcular através da demonstração de resultados:

$$\text{Rentabilidade das Vendas} = \frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Volume de Vendas}}$$

SUBMÓDULO 2

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS FINANCEIROS

No exemplo dado, este indicador apresenta um valor de 0,089, ou 8,9 %. A interpretação deste indicador é a de que por cada 1000 dólares de vendas que a empresa consiga, obtém 89 dólares de lucro líquido, após pagamento de todas as obrigações da empresa. É, portanto, um dos indicadores mais importantes do desempenho do negócio. É também habitual considerar a rentabilidade operacional das vendas do negócio, sendo o cálculo deste indicador em tudo semelhante à rentabilidade das vendas, substituindo-se apenas o resultado líquido na fórmula pelo lucro operacional. Utiliza-se este indicador por diversas razões, sendo uma delas o facto de os impostos serem um custo que está fora do controlo da empresa.

A margem operacional ou margem bruta, já abordada anteriormente, permite ver a receita direta obtida de cada venda. É através desta margem que se terá que obter o dinheiro suficiente para pagar todas as outras despesas, ou seja, as despesas gerais, o pessoal e os impostos. No exemplo dado, sendo a margem bruta de 30000 dólares ou 60%, podemos ver que ela é suficiente para pagar todos os outros custos, gerando ainda um resultado operacional de 5000 dólares, que sendo positivo obriga ao pagamento do imposto sobre o rendimento, resultando num lucro líquido de 4450 dólares.



SUBMÓDULO 2

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS FINANCEIROS



Atividade 6

Análise económico-financeira

Com base no que aprendeste neste módulo, desenha a tabela no caderno e preenche-a com os dados referentes ao negócio que definiram no submódulo anterior.

Previsões a 3 Anos

	1º ANO	2º ANO	3º ANO
<i>Investimento inicial</i>			
<i>Vendas</i>			
<i>Custos</i>			
<i>Lucros</i>			

Escreva no seu caderno as respostas às seguintes questões.

Qual a análise que fazem destes resultados? O negócio é viável? Porquê?



SUBMÓDULO 2

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS FINANCEIROS



Glossário

Custo das vendas

É a soma dos custos de produção, custos de compra de materiais e custos de compra de mercadorias, utilizados exclusivamente para obter os produtos finais que a empresa vende aos seus clientes.

Margem bruta

Corresponde ao valor de vendas total do negócio em determinado período subtraído dos custos das vendas utilizados para produzir ou obter as quantidades que foram vendidas.

Fornecimentos e serviços externos

Despesas gerais que todos os negócios têm que ter para existir e que não se conseguem imputar diretamente ao produto ou serviço que a empresa vende.

Previsão de vendas

É a projeção futura do que o empreendedor acha que vai vender, em quantidade e em valor monetário, baseada em estimativas concretas.

Rentabilidade das vendas

Corresponde à porção que representa o resultado líquido do valor total de vendas, e que permite saber quanto a empresa retira do seu valor de vendas, em dólares, após pagos todos os custos para o obter.

Rentabilidade operacional das vendas

Corresponde à porção que representa o lucro operacional do valor total de vendas, e que permite saber quanto a empresa retira do seu valor de vendas, em dólares, após pagos todos os custos para o obter.

SUBMÓDULO 2

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS FINANCEIROS



Constituir legalmente um empresa

Imagine que quer abrir um negócio...

As ideias são muitas, mas as dúvidas também. Por onde começar? Quais os passos a dar? Que entidades contactar? São algumas das muitas questões para as quais os futuros empreendedores procuram as respostas.

A formalização de uma empresa gera oportunidades e ganhos para o negócio. A empresa formal tem mais oportunidades de estabelecer parcerias, aceder a linhas de crédito, exportar e receber subsídios do governo.

Mas o que é formalização?

Formalização é: realizar, segundo as fórmulas ou segundo as formalidades; Executar, conforme as regras ou cláusulas.

Assim a formalização de uma empresa é a sua constituição jurídica e legal e está sujeita a um conjunto de normas vigentes, dependente da legislação de cada país.

O registo comercial destina-se a fazer publicidade de determinados atos comerciais.

Tradicionalmente, o “segredo era a alma do negócio”. Contudo, cada vez há mais necessidade de dar a conhecer certos tipos de situações das entidades que intervêm na vida comercial, para desenvolvimento do crédito e para proteção dos próprios comerciantes, dos consumidores e do interesse público.



Em Timor há um conjunto de legislação que regula a formalização de uma empresa:

- Decreto-Lei 35/2012, que cria o SERVE e estabelece o Novo Sistema de Registo e Licenciamento Comercial
- Lei das Sociedades Comerciais (Lei 4/2004)
- Código de Registo Comercial (Decreto-Lei 7/2006)
- Licenciamento Comercial (Decreto-Lei 24/2011)
- Lei Tributária (Lei 8/2008)

SUBMÓDULO 3

PROCESSO DE FORMALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA



Atividade 1

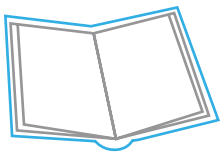
Timor e as formas jurídicas das empresas comerciais

O primeiro passo antes de constituir formalmente uma empresa é tomar a decisão sobre a sua forma jurídica. Recordando o que aprendeu anteriormente, classifique juridicamente as seguintes empresas comerciais escrevendo as resposta no caderno.

EMPRESAS	FORMA JURÍDICA
Roca - Materiais de Construção, S.A.	
Maria Fernanda Alves - Artesanato	
Jerónimo Santos Peixoto & C^a, Lda.	
Ricardo Amadeu, Sociedade Unipessoal, Lda	
Irmão Abreu, S.A.	
Irmão Abreu, S.A.	

SUBMÓDULO 3

PROCESSO DE FORMALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA



Formas jurídicas das empresas

Empresário em nome individual - Empresa em que o proprietário do capital é uma única pessoa. Deste modo, o património do proprietário da empresa é constituído por duas espécies de bens: os particulares e os afetos à atividade económica. A responsabilidade do sócio é ilimitada, confundindo-se a personalidade jurídica da empresa com a do seu empresário. Assim, o seu património individual responde pelas consequências da atividade comercial.

A firma, nome pelo qual a empresa é conhecida e referenciada no universo económico, deverá ser constituída pelo nome civil completo ou abreviado do proprietário, seguido ou não da atividade a que se dedica.

Sociedade por Quotas (de responsabilidade limitada) - O capital da sociedade está dividido em quotas e os sócios têm de ser no mínimo dois. Neste tipo de sociedade a responsabilidade dos sócios é limitada ao valor da sua quota (o valor da entrada de cada sócio) e ao valor das quotas subscritas pelos restantes sócios. Diz-se, por isso, que a responsabilidade dos sócios é solidária.

Sociedade por Quotas Unipessoal - Figura jurídica para responder ao aparecimento e desenvolvimento de pequenas empresas, sinónimo de estabilidade, criação de emprego e revitalização da iniciativa privada. Permite que os empreendedores se dediquem à atividade comercial, beneficiando do regime de responsabilidade limitada.

Sociedade Anónima - As sociedades anónimas surgiram em finais do século XIX devido à necessidade de reunir elevados capitais necessários ao desenvolvimento das empresas, tanto congregando grandes fortunas como captando pequenas poupanças de investidores anónimos.

É assim que o capital social é dividido em ações.

As ações são títulos representativos do capital da sociedade e conferem ao seu detentor a qualidade de sócio (acionista) e o direito de uma parte proporcional na repartição dos lucros (dividendos) se os houver.

SUBMÓDULO 3

PROCESSO DE FORMALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA



Atividade 2

Traçar definições

Para uma boa interpretação do que é necessário para constituir legalmente uma empresa é importante conhecer o vocabulário que lhe está associado. Das palavras que lhe são indicadas, descubra qual corresponde a cada uma das 5 definições, tal como no exemplo dado. Escreva no seu caderno a correspondência que fez.

CAE / Certificado de Registo Comercial (CRC) / Registo Comercial / Estatutos / Licenciamento de Atividades Económicas

1.

Documento comprovativo do registo comercial.

2.

CAE

É a lista de classificação das atividades económicas.

3.

Destina-se a fazer publicidade à situação jurídica dos comerciantes individuais, das sociedades comerciais, entre outras, tendo em vista a segurança do comércio jurídico.

4.

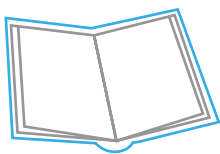
Ato que autoriza a realização de uma determinada atividade comercial.

5.

Norma, acordada pelos sócios ou fundadores, que regulamenta o funcionamento de uma pessoa jurídica, quer seja uma sociedade, uma associação ou uma fundação...

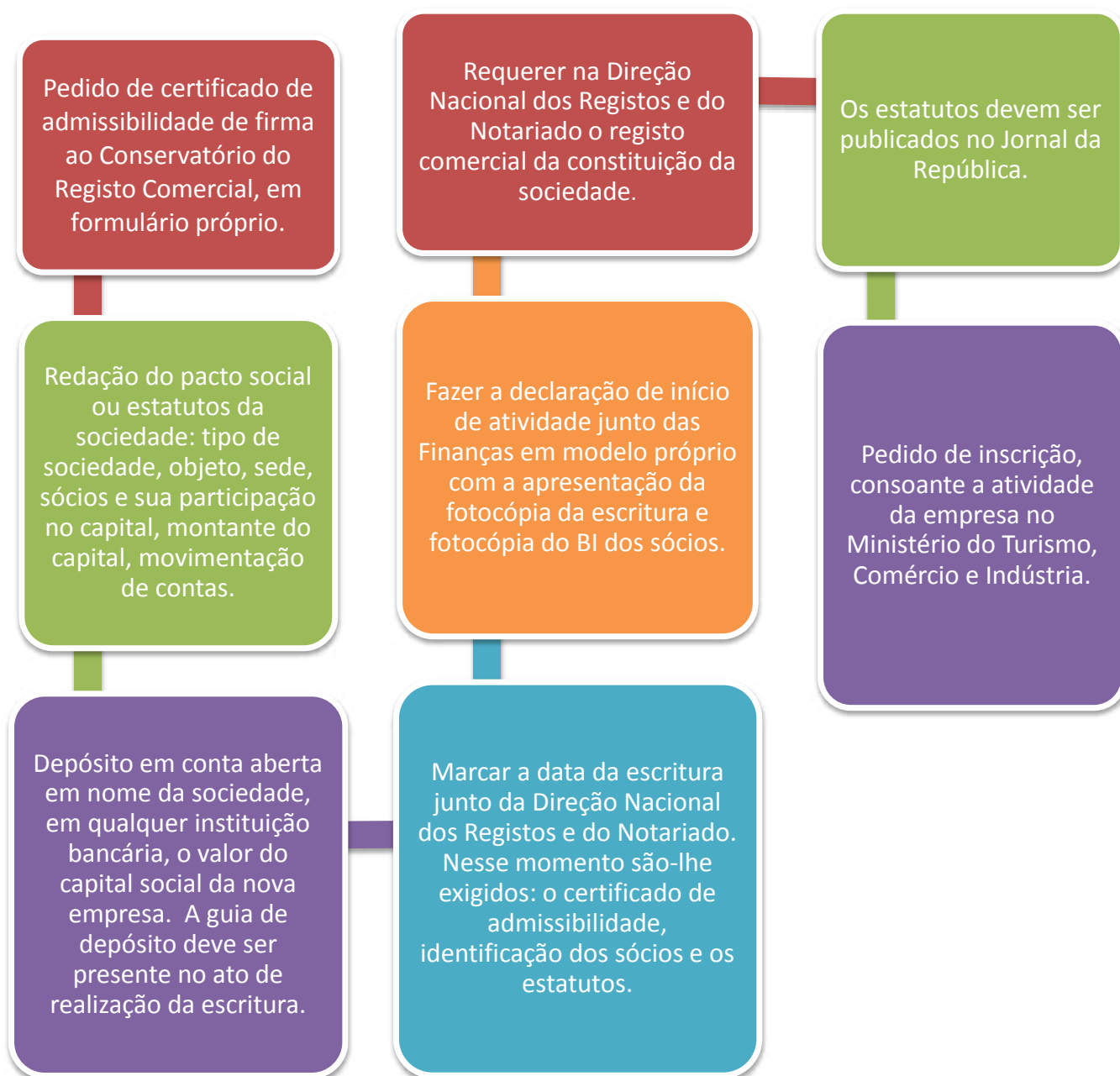
SUBMÓDULO 3

PROCESSO DE FORMALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA



Procedimentos para constituição de uma sociedade comercial em Timor Leste

Para a constituição e registo de uma sociedade comercial em Timor, há um conjunto de procedimentos burocráticos específicos que um empreendedor deve completar:



SUBMÓDULO 3

PROCESSO DE FORMALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA



Atividade 3

Descobre os documentos

Para constituir uma empresa é necessário efetuar um registo comercial na Direção Nacional dos Registos e do Notariado e para isso são necessários alguns documentos, que são referidos abaixo e se encontram numerados. Desenhe o quadro e coloque o número dos documentos que são necessários para proceder ao registo de uma sociedade.

1 Regulamento interno da empresa

3 Comprovativo de seguro de trabalho

5 Número de identificação fiscal dos sócios

7 Cartão da Timor Telecom

9 Localização da sede

11 Registo do historial escolar

2 Ato constitutivo e Estatutos da sociedade

4 Cartão de condução

6 Declaração de aceitação do cargo subscrita pelos órgãos sociais

8 Declaração comprovativa da realização do capital social

10 Procuração de poderes para o representante legal

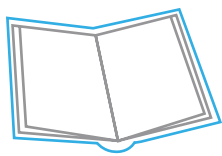
12 Comprovativo da situação militar

Documentos necessários para efetuar o registo comercial

Nº do documento

SUBMÓDULO 3

PROCESSO DE FORMALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA



Registo Comercial

O registo comercial da empresa junto da Direção Nacional dos Registos e do Notariado é um dos procedimentos necessários para a sua formalização. Dependendo da forma jurídica da empresa, a documentação necessária para o processo de registo comercial também varia.

Documentos necessários para o registo de sociedades

1. Para o registo da constituição de sociedades é necessária a apresentação dos seguintes documentos:

a) Ato constitutivo e Estatutos da sociedade, do qual deve conter a identificação dos sócios, dos administradores e do Conselho Fiscal ou Fiscal único quando exigível;

b) Número de Identificação Fiscal dos sócios;

c) Declaração de aceitação do cargo subscrita por cada um dos titulares dos órgãos sociais nomeados, caso não conste nos Estatutos;

d) Documentos ou declarações comprovativas da realização do capital exigível, caso não conste nos Estatutos;

e) Localização da sede;

f) Procuração de poderes específica para representar o sócio ou a sociedade, caso não mencionado no ato constitutivo.



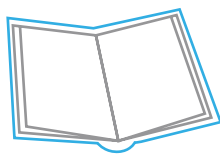
Sabias que o exercício da atividade comercial em mercados tradicionais ou o comércio ambulante é reservado a cidadãos Timorenses?



Assim nenhuma pessoa singular ou coletiva estrangeira poderá exercer atividade comercial em mercados tradicionais ou comércio ambulante.

SUBMÓDULO 3

PROCESSO DE FORMALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA



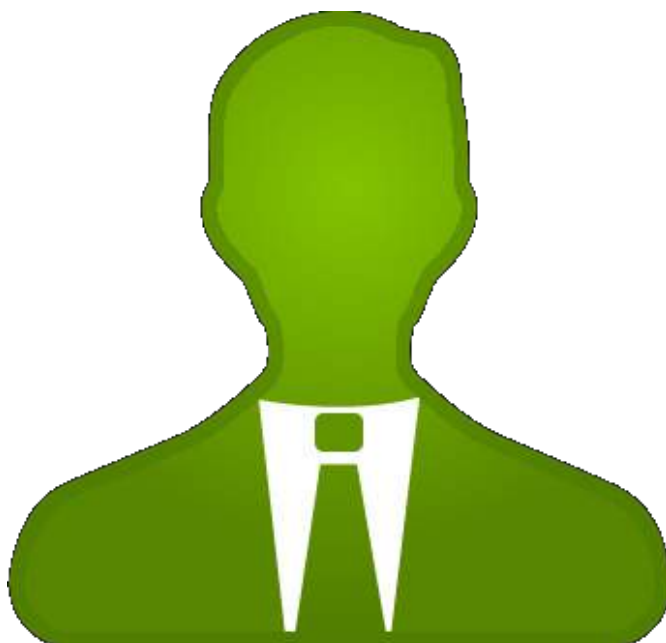
Registo Comercial

Documentos necessários para o registo de Empresário em Nome Individual

Para o registo do empresário em nome individual é necessária a apresentação dos seguintes documentos:

- a) Identificação pessoal;
- b) Número de Identificação Fiscal;
- c) Localização do estabelecimento ou endereço do empresário.

O empresário em nome individual pode ser registado para exercer qualquer atividade económica prevista na CAE.



Quando se trata de registar um negócio em Timor os Ministérios responsáveis pelas atividades que se relacionam com os procedimentos relativos ao investimento, são: **Ministério da Justiça** (processo de autorização e registo do negócio),



Ministério do Turismo, Comércio e Indústria (obter ou renovar uma licença de negócio),



Ministério das Finanças (obter um Número de Identificação Fiscal e Certidão de Dívidas).



SUBMÓDULO 3

PROCESSO DE FORMALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA



Atividade 4

Estatutos de uma sociedade

Para o registo comercial da constituição de sociedades é necessária a apresentação dos Estatutos da empresa consoante os modelos consagrados na lei. Nesta atividade irá preencher um modelo dos estatutos de sociedade unipessoal por quotas de acordo com as indicações que lhe são dadas, nas caixas abaixo. Deve copiar o modelo para o seu caderno e preencher no mesmo.

1) Identificação do(a) sócio(a) constituinte, mencionando-se, caso seja pessoa singular, o nome, estado civil, com especificação da situação de maioridade ou da menoridade, se solteiro(a), e do nome do cônjuge e regime de bens, se casado(a), residência e número de identificação fiscal. Caso seja pessoa coletiva, a firma ou denominação, sede, número de matrícula no registo comercial ou outro registo a que esteja sujeita e número de identificação fiscal.

2) Nome da empresa, tendo em conta a forma jurídica da mesma (sociedade unipessoal por quotas).

ESTATUTOS DE SOCIEDADE UNIPESSOAL POR QUOTAS ATO DE CONSTITUIÇÃO DE SOCIEDADE UNIPESSOAL POR QUOTAS

declara constituir uma sociedade comercial do tipo unipessoal por quotas, a qual se rege pelas cláusulas seguintes: 1)

Artigo 1.º
Firma

A sociedade tem como firma _____ 2)

SUBMÓDULO 3

PROCESSO DE FORMALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA

3) Localização da sede por referência aos elementos toponímicos, localidade, suco, subdistrito e distrito.

4) Indicação da atividade da empresa.

Artigo 2.º

Sede

A sociedade tem sede em _____

3)

Artigo 3.º

Objeto

1 - A sociedade tem por objeto _____

4)

2 - A sociedade pode adquirir participações em sociedades com objeto diferente daquele que exerce ou em sociedades reguladas por leis especiais.

5) Indicação do capital social da empresa, tendo em conta o capital social mínimo e máximo para uma sociedade unipessoal por quotas.

6) Identificação do administrador, mencionando-se o nome, residência e número de identificação fiscal, excepto quando seja o(a) sócio(a) único(a) a assumir funções de administração.

Artigo 4.º

Capital

O capital social, integralmente realizado em dinheiro e já depositado, é de _____ dólares americanos, representado por uma quota de igual valor nominal pertencente ao (à) sócio(a) único(a) _____.

5)

Artigo 5.º

Administração

1 - A administração e representação da sociedade ficam a cargo de um administrador único que poderá ser o(a) sócio(a) único(a) ou outra pessoa por ele(a) nomeado.

2 - O mandato do administrador tem duração indeterminada.

Artigo 6.º

Disposição transitória

É desde já nomeado administrador _____.

6)

SUBMÓDULO 3

PROCESSO DE FORMALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA



Atividade 5

Formalize a sua empresa

Imaginem que vão mesmo constituir a vossa empresa e respondam às questões que vos colocamos nos vossos cadernos.

Nome da empresa	
Atividade económica	
Forma jurídica da empresa	
Número de sócios	
% de ações/quotas de cada sócio	
Diretor	
Gerente	
Funções desempenhadas por cada sócio	
Documentos a apresentar	

SUBMÓDULO 3

PROCESSO DE FORMALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA



Glossário

Estatutos

É um conjunto de normas jurídicas, acordada pelos sócios ou fundadores, que regula o funcionamento de uma pessoa jurídica, quer seja uma sociedade, uma associação ou uma fundação.

Formalização

Ato de formalizar, concretizar e atribuir; conjunto de procedimentos e formalidades junto das entidades competentes para tornar a empresa legal e para que possa ser reconhecida como empresa.

Forma jurídica

Caracterizam a forma como uma pessoa jurídica/empresa se representa na sociedade, tais como: empresário em nome individual, sociedade por quotas unipessoal, sociedade por quotas limitada e sociedade anónima.

SUBMÓDULO 4

EMPRESAS DE SUCESSO



Empresas de sucesso

“Para se ter sucesso, é necessário amar de verdade o que se faz. Caso contrário, levando em conta apenas o lado racional, você simplesmente desiste. É o que acontece com a maioria das pessoas.”

Steve Jobs

O sucesso de qualquer negócio depende de um conjunto de variáveis como: os clientes, a equipa de trabalho, as tecnologias aplicadas, os fornecedores, a produtividade, a competitividade e a imagem da empresa.

Estas variáveis, quando atendidas, levam ao sucesso da empresa e claro, ao lucro.

Num mundo cada vez mais globalizado, ser competitivo e ter um conhecimento profundo do negócio em que estamos inseridos é fundamental, pois isso permite-nos conhecer as nossas forças e fraquezas em detrimento da definição de possíveis ameaças e boas oportunidades, garantindo assim o sucesso da empresa.

A IMPORTÂNCIA DAS EMOÇÕES NO SUCESSO DAS EMPRESAS!

As emoções ou a falta delas, moldam o ambiente do local de trabalho, quer de forma positiva, quer de forma negativa.



O conceito de Liderança Emocional começa a ganhar ênfase, e torna-se evidente que as emoções são parte integrante para o sucesso das organizações, sendo que emoções positivas geram motivação e maior capacidade criativa entre os diferentes colaboradores.



Talento + Mérito = Sucesso empresarial
Colaboradores motivados são sinónimo de empresas de sucesso.



Para além dos muitos fatores que contribuem para o sucesso das empresas, esta é uma das “formulas mágicas” que mais contribui para o sucesso empresarial, pois existe uma relação direta entre o nível de motivação dos trabalhadores e os seus resultados comerciais e operacionais.

A prova é dada por diversos estudos que concluem que, em média, programas de incentivos corretamente desenhados podem produzir aumentos de vendas superiores a 20 por cento e conduzir ao sucesso empresarial.

SUBMÓDULO 4

EMPRESAS DE SUCESSO



Atividade 1

Em busca do sucesso empresarial!

Criar uma empresa, que esteja destinada ao sucesso, implica definir e organizar todo um conjunto de estratégias de modo a que o sucesso seja uma meta alcançável e duradoura.

Transcreva para o caderno as afirmações apresentadas de forma a determinar quais são os fatores que determinam o sucesso e o insucesso.

Fatores que determinam o <u>sucesso</u> de uma empresa	Fatores que determinam o <u>insucesso</u> de uma empresa

Inexistência de um plano de negócios.

Muita concorrência no mercado

A sua empresa deverá vender o que os clientes gostam e não o que você gosta.

Uma equipa motivada e qualificada.

Falta de capital.

Os preços competitivos podem ser um ingrediente-chave para atrair clientes.

Ausência de conhecimentos específicos para o negócio.

A qualidade é testemunhada de boca em boca pelos clientes.

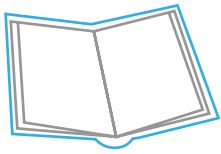
Variações económicas nos mercados, nas taxas de juro, etc.

O empresário com características empreendedoras que impulsiona o negócio.

Inexistência de clientes.

SUBMÓDULO 4

EMPRESAS DE SUCESSO



O sucesso das empresas: características

Criar uma empresa, implica passar por um conjunto de várias condicionantes, tanto a um nível interno como externo, que podem determinar ou influenciar de forma decisiva o resultado de uma iniciativa empresarial.

A transformação de uma boa ideia de negócio numa empresa com perspetivas de sucesso (sucesso que se poderá traduzir, quer pela permanência em atividade, quer pela taxa de crescimento) depende, numa primeira aproximação, da capacidade empresarial revelada pelo seu promotor, ou seja, pelo empreendedor!

Por outro lado, uma ideia só conduzirá a uma empresa bem sucedida se corresponder a uma oportunidade de mercado, ou seja, se for capaz de dar resposta a uma necessidade ainda não satisfeita ou de responder em melhores condições a necessidades para as quais já existe oferta de produtos ou de serviços, ou seja, inovar e diferenciar-se do que até então já existe!

Fonte: IAPMEI, 2014



Empresário aos 14 anos

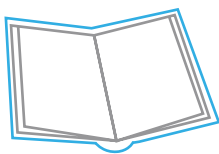


O indiano Suhas Gopinath é considerado o empresário mais jovem do mundo. Com idade para andar a jogar à bola, montou uma empresa de software que rapidamente se tornou uma multinacional de tecnologias da informação. E até teve de usar bigode para parecer mais velho.

Poder-se-á afirmar que a taxa de sucesso de uma iniciativa de criação de empresa depende das características de cada elemento por si só, mas também da relação que venha a existir entre três elementos fundamentais: o **“Homem”**, a **“Ideia”** e o **“Mercado”**.

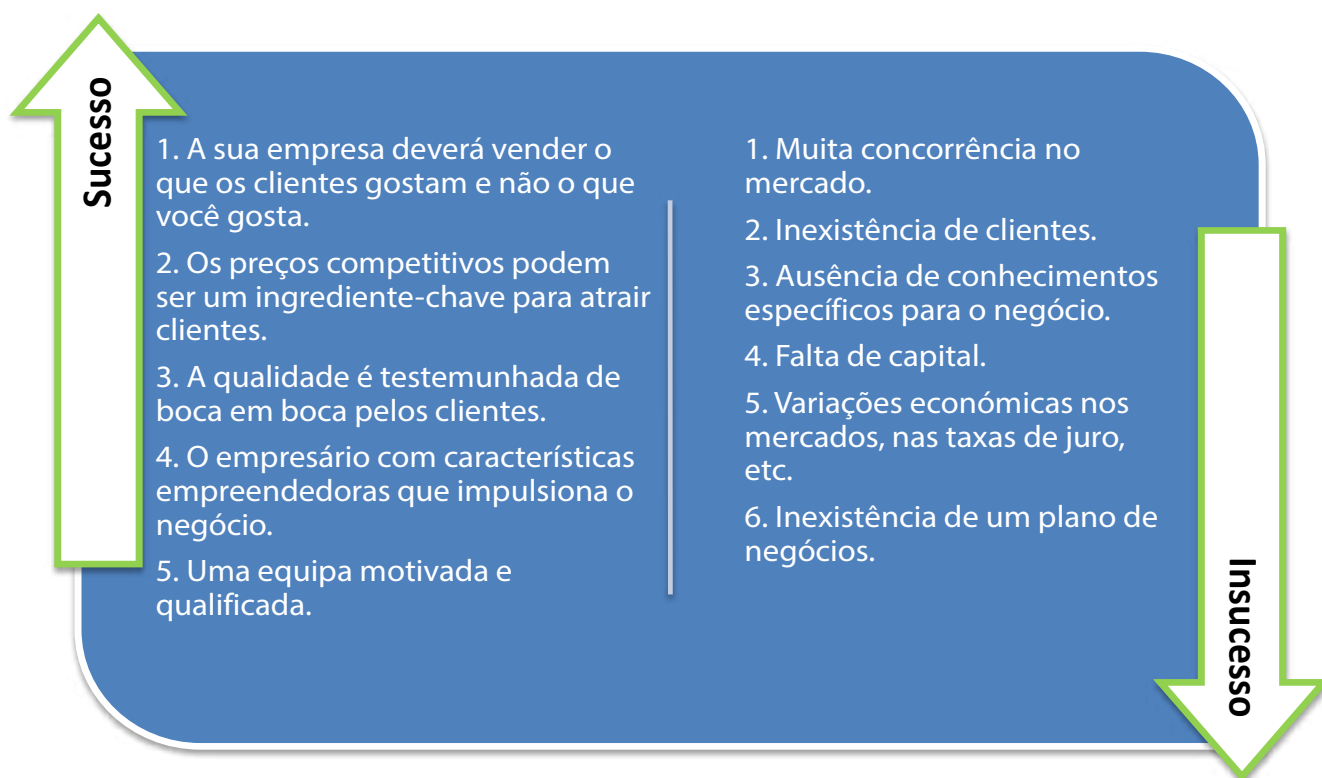
SUBMÓDULO 4

EMPRESAS DE SUCESSO



Do fracasso ao sucesso das empresas

Iniciar um negócio inclui não só um conjunto de oportunidades como também ter a noção de podem existir sempre alguns riscos. Neste sentido apresentamos, de forma comparativa, alguns motivos que levam as empresas a fracassar em detrimento dos motivos que levam as empresas a um crescente sucesso.



E como desenvolver os fatores de sucesso numa empresa?

É importante:

- Saber o que faz o seu cliente e fortalecer essas situações.
- Analisar sempre as formas de reduzir os custos.
- Implementar um programa de desenvolvimento contínuo de qualidade.
- Aperfeiçoar/treinar as suas características de empreendedor vencedor de acordo com as suas necessidades.

SUBMÓDULO 4

EMPRESAS DE SUCESSO



Atividade 2

Casos de sucesso

Apresentamos agora três casos de sucesso na área do empreendedorismo, que deverão ser analisados em grupo. No seu caderno, responda às seguintes questões:

1. Face aos diferentes negócios apresentados, quais são, no seu entender, os motivos que levaram estes empreendedores a ter sucesso?
2. Acha que as ideias apresentadas são inovadoras? Porquê?

Caso de sucesso_1

Herb Pack

Os Herb Packs são uma solução para quem não tem muito espaço em casa mas que sempre teve vontade de cultivar algumas plantas. São vasos maleáveis, feitos de geotêxteis que permitem fazer pequenos canteiros verticais em varandas e janelas.

Como nasceu?

Nasceu da vontade de querer ter um negócio próprio que fosse original, que estivesse relacionado com o meu curso (arquitecto paisagista) e pudesse ser financiado por mim.

Missão?

Encher as varandas e fachadas das casas com flores, ervas aromáticas e mini-hortas urbanas biológicas.

Como lidaram com a incerteza inicial?

Como o investimento inicial não foi significativo e o tempo gasto no desenvolvimento da ideia me deu um grande prazer, não houve grande insegurança inicial.

Onde esperam chegar?

Para já quero conciliar o negócio com a faculdade e sair empregado do curso quando este acabar (dentro de um ano e meio), objetivos que, à partida, estão cumpridos. Depois, com mais tempo, irei apostar na exportação recorrendo a alguns contactos que já fui fazendo.

O que sugerem a quem começa?

Falar com muita gente e ter a mente aberta para receber todo o tipo de feedbacks. Tirar o maior partido da diversão que é (ou deveria ser) começar um negócio e valorizar cada nova experiência aprendida e contacto feito. Apostar com força na comunicação e design, sempre que possível, contratando alguém com talento na área.

SUBMÓDULO 4

EMPRESAS DE SUCESSO

Caso de sucesso_2

Cardume

O que é e qual é o negócio?

A CARDUME é uma marca portuguesa de streetwear & lifestyle. Temos um desenvolvimento criativo na produção e comercialização de roupa que vendemos. A maior parte das vendas é online e vendemos para o mundo inteiro.

Como nasceu?

Nasceu de um gosto especial pelos desportos radicais e moda e, passados alguns anos a trabalhar numa agência de comunicação da qual nos fartámos, optámos em seguir o nosso sonho de criança: começar um negócio próprio. Como tínhamos a capacidade criativa e a capacidade de produção, juntámos esses dois pontos a nossa vontade e assim nasceu a CARDUME.

Missão?

A missão da CARDUME é continuar a inovar nos nossos produtos e também diferenciar nos nossos eventos, juntando a arte, a cultura e a música.

Como lidaram com a incerteza inicial?

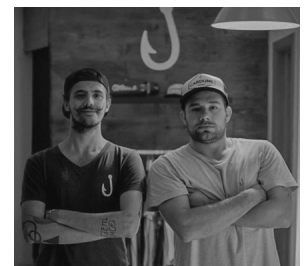
Lidámos bem, tendo em conta o risco. A grande vantagem foi saber o que sentíamos e o que queríamos fazer.

Onde esperam chegar?

Queremos levar o lifestyle da CARDUME para as pessoas do mundo que acreditam e sentem o nosso flow.

O que sugerem a quem começa?

Ser persistente. Nunca é fácil, mas no final, depois de muito trabalho, compensa sempre!



SUBMÓDULO 4

EMPRESAS DE SUCESSO

Caso de sucesso_3

SUNLOVER

O que é e qual é o negócio?

A SUNLOVER é uma Healthy Company. A SUNLOVER criou a primeira bebida nutricosmética do mundo, uma bebida com claros benefícios para a saúde e bem-estar das pessoas. Com a sua inovadora fórmula nutricosmética, a SUNLOVER apresenta uma proposta de valor que torna a sua marca relevante para a vida das pessoas que valorizam o conceito healthy e o estilo de vida saudável.

De onde nasceu?

A SUNLOVER é uma empresa 100% portuguesa, criada em 2011, tendo o seu lançamento oficial acontecimento no Verão de 2012 com uma campanha piloto em Portugal, para testar os fatores mais relevantes para a expansão internacional da marca. A SUNLOVER nasce da ideia de transformar as tradicionais cápsulas nutricosméticas, numa bebida saudável e verdadeiramente diferenciadora no mercado.

Missão?

Inovar na forma como as pessoas consomem produtos cosméticos, com claros benefícios para a saúde, bem-estar e aparência.

Como lidaram com a incerteza inicial?

Com a certeza de que, com muito trabalho, uma boa dose de inovação e diferenciação, um bom branding e um excelente produto atingiríamos os objetivos a que nos propusemos.

Onde esperam chegar?

A Sunlover sempre teve como objetivo internacionalizar-se e ser uma Global Brand.

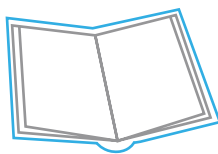
O que sugerem a quem começa?

Os ventos sopram a favor das embarcações que sabem para onde querem ir.



SUBMÓDULO 4

EMPRESAS DE SUCESSO



Empresas de sucesso – testemunhos empreendedores

Como surge?

Depois de dois anos insatisfeito com o trabalho que realizava, João Cavaleiro (microbiologista de formação) resolveu deixar o seu emprego para apostar num sonho e usar algo geralmente considerado desperdício para fazer crescer um alimento de valor acrescentado: criar cogumelos em borra de café. Assim nasceu a Gumelo, com a ajuda de Rui Apolinário (formado em ciências farmacêuticas) e Tiago Marques (designer).

Missão da Gumelo

Reparte-se em três áreas principais: a ecologia, a saúde e a educação.

O que sugerem a quem começa?

Muito realismo, muita objetividade. O sonho é importante e necessário, assim como o otimismo, mas a objetividade de um plano de negócios bem elaborado pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso.



Como surge?

Depois de trabalhar como hospedeira e numa agência de marketing, Guida começou a sentir a necessidade de mudar de vida, fazendo algo que a realiza-se. Há anos começou a recolher móveis do lixo, e acabaram por ser esses móveis a sua verdadeira salvação: transformando o velho em algo novo e original. Guida criou a Monstros que faz da reciclagem e reavivamento do mobiliário a sua missão. Além dos trabalhos de restauro, Guida e o marido oferecem ainda workshops e aluguer de espaços para que possa também transformar os seus monos.

Missão da "Monstros"

Recuperar memórias, ou seja, reciclar peças que já não se fabricam, com linhas singulares e uma qualidade acima da média.

O que sugerem a quem começa?

Criar com qualidade e perseverança.

SUBMÓDULO 4

EMPRESAS DE SUCESSO



Atividade 3

Pontos críticos do sucesso dos negócios.

Nesta atividade, comece por ler atentamente cada uma das seguintes afirmações.

Tendo em conta afirmações em torno dos fatores críticos de sucesso de uma empresa, coloque no seu caderno um V (verdadeiro) ou F (falso) em cada um dos quadrados, de acordo com a sua opinião.

Um dos fatores críticos na produção de uma empresa é o acesso à mão de obra qualificada.

V___ F___

Permitem uma abordagem muito vantajosa do ponto de vista dos sistemas de informação.

V___ F___

São determinados por razões pessoais.

V___ F___

Permitem estabelecer prioridades para as atividades e requisitos de informação.

V___ F___

A análise SWOT é frequentemente realizada em torno de fatores críticos de sucesso.

V___ F___

Por norma são iguais em todas as empresas

V___ F___

Usados para nos igualar à concorrência.

V___ F___

Ajudam a fazer sobressair e priorizar as necessidades em termos de informação e sistemas.

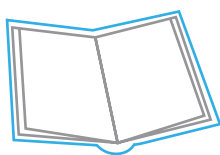
V___ F___

Usados para nos igualar à concorrência.

V___ F___

SUBMÓDULO 4

EMPRESAS DE SUCESSO



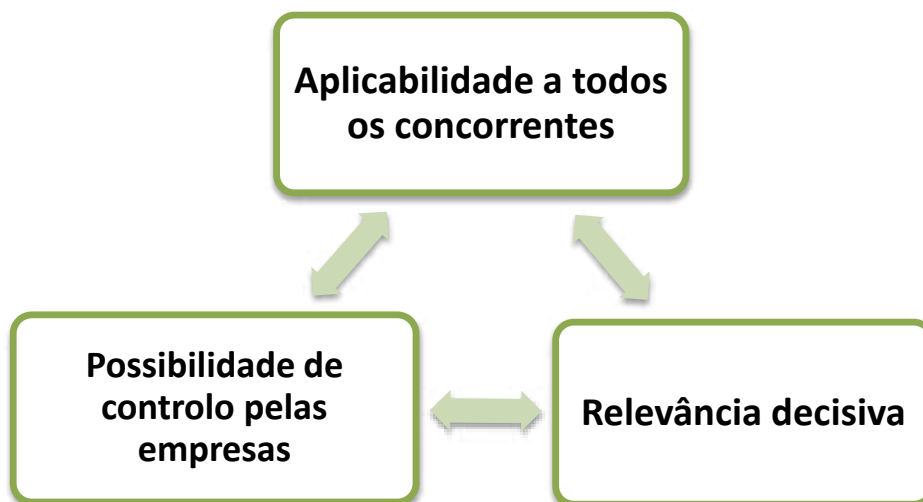
Fatores críticos de sucesso empresarial

Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são fatores considerados cruciais ou vitais para o negócio e geralmente são representados por um pequeno número de elementos decisivos para o desempenho da organização.

A empresa tem que identificar com precisão quais são as variáveis, dos produtos ou dos serviços, às quais os clientes dão mais importância e que estão, ou não, presentes nas propostas dos concorrentes.

São as variáveis que maior valor proporcionam aos clientes e que melhor diferenciam os concorrentes na criação desse valor.

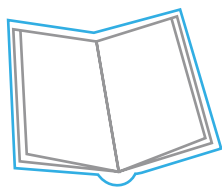
Os Fatores Críticos de Sucesso de qualquer indústria devem satisfazer três critérios genéricos:



No universo empresarial não se esperam estratégias perfeitas, sendo mais valorizado o desempenho relativo que o absoluto na comparação com os concorrentes mais próximos. A boa estratégia empresarial de acordo com Hooley (2001) e Ohmae (1985), será aquela que permita à organização conquistar alguma vantagem expressiva sobre os seus concorrentes a um custo aceitável.

SUBMÓDULO 4

EMPRESAS DE SUCESSO



Fatores críticos de sucesso empresarial

De modo a aferir com precisão os fatores críticos de sucesso empresarial, interessa ter o conhecimento dos seguintes parâmetros:

Porque é que os clientes adquirem os produtos ou serviços da nossa indústria?

O que os leva a preferirem uns em detrimento de outros?

A que é que os clientes atribuem mais valor?

Em síntese: quais são os fatores-chave de compra do mercado?

Como é que as empresas procuram cativar os clientes?

O que diferencia os concorrentes mais bem sucedidos?

Como é que as empresas concorrem entre si?

Em síntese: quais são os fatores de competição no mercado?

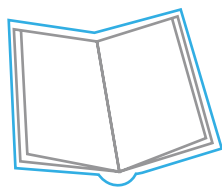
Fatores Críticos de Sucesso

Adaptado de Robert Grant (2008) Contemporary Strategy Analysis 6th Ed

Tecnologia	<ul style="list-style-type: none">• Experiência em linguagens científicas• Ligação a universidades/centros de estudos científicos• Capacidade de conceção de tecnologias de processo (toolmaking)
Produção	<ul style="list-style-type: none">• Capacidade de desenvolvimento de economias de escala• Capacidade de controlo da qualidade• Regime de utilização dos ativos fixos• Acesso a mão-de-obra qualificada• Alta produtividade do trabalho• Acesso a capacidades de design e engenharia a preço competitivo• Capacidade de fabrico e montagem de produtos desenhados pelos clientes
Marketing	<ul style="list-style-type: none">• Extensão e sinergias na gama de produtos• Marca estabelecida e reconhecida• Assistência técnica eficaz• Execução de garantias• Boas estratégias de comunicação
Distribuição	<ul style="list-style-type: none">• Network de distribuição (cobertura e articulação)• Capacidade de venda direta• Presença na Internet• Merchandising• Capacidade de gestão da cadeia• Tempos de entrega

SUBMÓDULO 4

EMPRESAS DE SUCESSO



Fatores críticos de sucesso empresarial

Os fatores críticos de sucesso empresarial, variam de empresa para empresa e permitem estabelecer prioridades para as atividades e para os requisitos de informação que lhes estão associados.

Para além disso, à que ter em conta os seguintes parâmetros quando analisamos os fatores críticos de sucesso empresarial:

- São determinados por razões internas ou externas.
- A análise SWOT é frequentemente realizada em torno de fatores críticos de sucesso.
- Usados para nos comparar com a concorrência.
- Devem ter mecanismos associados que permitam medi-los continuamente, de forma a garantir um controlo constante (por oposição à constatação de um mau desempenho apenas no fim de um período de tempo relativamente longo).
- Permitem uma abordagem muito vantajosa do ponto de vista dos sistemas de informação.
- Ajudam a fazer sobressair e ordenar as prioridades em termos de informação e sistemas.
- Dada a sua proveniência (gestão de topo), autojustificam e validam a pertinência e importância dos sistemas apontados.



SUBMÓDULO 4

EMPRESAS DE SUCESSO



Glossário

Cálculo de risco

Tentativa de se medir o grau de incerteza na obtenção do retorno esperado numa empresa ou investimento realizado.

Risco

Probabilidade de ocorrência de alguns acontecimentos desfavoráveis. O risco empresarial está relacionado com a probabilidade da obtenção de um retorno menor que o retorno esperado – quanto maior for a probabilidade da obtenção de retornos baixos ou negativos, maior risco terá o investimento.

Fatores críticos de sucesso

Pontos chave que definem o sucesso ou o fracasso de um objetivo definido por um planeamento de determinada organização.

MÓDULO 2

COMO IMPLEMENTAR O PROJETO?



SÍNTESE

Agora que chegou ao final deste módulo, verifique se consegue responder às seguintes questões:

- Sabe avaliar a importância de um Plano de Negócios?
- Sabe identificar as situações em que se justifica a utilização de um Plano de Negócios?
- Sabe quais são as partes constituintes de um Plano de Negócios?
- Compreende o que se pretende em cada um dos campos de preenchimento num Plano de Negócios?
- Consegue estruturar um Plano de Negócios?
- Sabe indicar e explicar quais são os 4M's de um Plano de Negócios?
- Consegue explicar de que forma a elaboração de um Plano de Negócios pode aumentar a oportunidade de reduzir os riscos?
- Como se distingue produto de serviços?
- Quais os custos que devem ser considerados numa empresa?
- Como se faz uma previsão de vendas?
- Como calcular o lucro de um negócio?
- Em que consiste a demonstração de resultados?
- Identifica quais os procedimentos burocráticos a seguir para formalizar uma empresa?
- Consegue identificar os fatores que podem levar uma empresa ao fracasso?
- Compreende a importância da definição de fatores críticos de sucesso numa empresa?
- Sabe identificar diferentes fatores críticos de sucesso num negócio de acordo com os diferentes parâmetros em análise: tecnologia, produção, marketing e distribuição?

Esta pequena lista pode ajudá-lo a perceber quais os conhecimentos e aprendizagens efectuadas. Caso perceba que ainda não está preparado, volte ao estudo deste tema, retirando as dúvidas que considerar importantes junto do seu professor.

12º Ano

Empreendedorismo

