

## **SER EMPREENDEDOR**

*Texto de apoio I da Unidade Curricular de*

*Empreendedorismo em Enfermagem*

*2º ano do CLE*



Autor: Prof. Doutor Pedro Bernardes Lucas



Lisboa

Setembro 2020



## Índice

Introdução.....	4
<b>1. O EMPREENDEDOR.....</b>	<b>5</b>
1.1 Motivação para ser empreendedor .....	5
1.1.1 Motivação ou motivo .....	5
1.1.2 Motivações para empreender.....	6
1.2 Competências do empreendedor .....	6
1.2.1 Competências pessoais.....	6
1.2.2 Competências relacionais.....	7
1.2.3 Competências de conhecimento.....	7
1.2.4 Competências técnicas.....	8
1.3 Análise de Competências.....	9
<b>2. A IDEIA.....</b>	<b>11</b>
2.1 Validação da ideia .....	12
2.1.1 Avaliação da viabilidade de uma ideia .....	12
2.1.2 Viabilidade Técnica.....	12
2.1.3 Viabilidade económica .....	13
2.2 Ideia e Inovação .....	13
2.2.1 A inovação em Portugal .....	13
2.2.2 Tipos de inovação.....	14
2.2.3 Importância da inovação.....	15
2.2.4 Objetos da inovação.....	15
2.2.5 O papel da inovação na criação de valor.....	16
2.3 Ideia e Propriedade industrial.....	17
2.3.1 A importância da propriedade industrial .....	17
2.3.2 Vantagens da proteção .....	17

<b>3. MODELO DE NEGÓCIO .....</b>	<b>21</b>
3.1 Apresentação da ideia / modelo de negócio / projeto empresarial.....	21
3.1.1 Pitch da ideia/modelo/projeto.....	21
3.1.2 Tópicos para apresentação pitch .....	22
3.1.3 Cuidados na utilização do pitch.....	22
3.1.4 Elaboração do pitch.....	23
<b>4. PLANO DE NEGÓCIOS.....</b>	<b>25</b>
4.1 O Plano de Negócios .....	26
4.2 Um Bom Plano de Negócios.....	26
4.3 Objetivos do Plano de Negócios.....	27
4.4 Os principais tipos de Planos de Negócios.....	28
4.5 Estrutura de Base do Plano de Negócios .....	32

## Introdução

Este documento pretende ser um apoio aos estudantes da Unidade Curricular de Empreendedorismo em Enfermagem da ESEL no âmbito do desenvolvimento de competências de empreendedor. Contribuir para estimular o interesse nesta temática que levou ao desenvolvimento de muitos projetos empreendedores até ao momento. Pretende ainda ser um contributo para o desenvolvimento prático de ideias inovadoras e projetos reais e sustentáveis no futuro dos estudantes.

Nas últimas décadas assistimos a um interesse crescente do fenómeno do empreendedorismo por parte dos académicos, políticos, investigadores e pela sociedade em geral. Nomeadamente nos meios empresariais onde o seu desenvolvimento é de grande dimensão.

Existem hoje em Portugal, várias empresas “unicórnio” que começaram com muito poucos recursos e que hoje valem mais de 1.000 milhões de euros. Estes empreendedores são-no na verdadeira acessão do conceito!

O interesse pelo empreendedorismo é crescente. Alguns motivos sustentam este interesse. A globalização, a turbulência dos mercados e as crises globais criaram uma espiral de mudança, com repercussões evidentes no mercado de trabalho e nas economias. Também, os modelos tradicionais geradores de sucesso do passado, decorrente das mudanças na envolvente, tornaram-se incapazes de responder aos novos desafios, reclamando a necessidade de serem reformulados e/ou reinventados. O empreendedorismo surge, pela capacidade reinventar os cenários reais no qual o empreendedor surge como dinamizador da inovação, da criatividade e do desenvolvimento económico sustentado com repercussões importantes na empregabilidade, e na criação de riqueza. Há que ter confiança e ambição! Estas 2 características essenciais de um empreendedor, devem estar aliadas à capacidade de motivar-se, motivar os outros e motivar a sua equipa.

No entanto ao empreendedor não basta ter ideias. Necessita de traduzir essas ideias em projectos impondo-se a necessidade de desenvolver as suas próprias competências.

Este documento, baseia-se nos contributos do IAPMEI para o tema e na experiência da nossa coordenação anterior do Gabinete de Empreendedorismo da ESEL. Pretende-se capacitar os estudantes e futuros empreendedores de forma a melhorar as suas competências para que possam concretizar e desenvolver os seus projetos empreendedores que nasceram na Unidade Curricular. E que as ideias que desenvolveram tenham um futuro empresarial ou no âmbito do intraempreendedorismo organizacional na saúde, incorporando inovação, validando e transferindo tecnologia(s), adicionando e promovendo uma maior criação de valor, maior tempo de sobrevivência e melhores condições de sucesso.

**Este documento é um contributo para o “saber ser empreendedor” dos estudantes que pretendam dar continuidade à sua ideia empreendedora apresentada e desenvolvida na Unidade Curricular de Empreendedorismo em Enfermagem no sentido de apoiar**

**complementarmente o esforço de um empreendedor na concretização do seu projeto empresarial futuro.**

## **1. O EMPREENDEDOR**

**"Todos os seus sonhos podem-se tornar realidade se você tiver coragem para o fazer"** – Walt Disney - cartoonista e empreendedor.

**"Ter sucesso é falhar repetidamente, mas sem perder o entusiasmo"** – Winston Churchill, político e estadista inglês.

Qualquer pessoa, em algum momento da sua vida, pode encontrar uma oportunidade ou necessidade de criação de negócio. A capacidade de agarrar essa oportunidade e transformá-la num negócio lucrativo, depende de um conjunto de fatores, explicados no seguimento deste documento.

É essencial que se perceba que todos na vida têm diferentes competências, motivações, ambições, motivos, realidades e características que lhes são inatas. Cabe a cada um trabalhar, com o melhor de si, para criar valor. Valor de si próprio e valor nos projetos que abraça!

Acresce que um empreendedor não deve ser um talentoso super-herói que reúna em si próprio todas as competências necessárias para o desenvolvimento de um projeto empresarial, ou que crie, desenvolva e consolide um negócio lucrativo sozinho. Hoje em dia as competências necessárias para o sucesso devem ser conjugadas, tendo origem nos diferentes empreendedores\promotores do projeto, na equipa ou em recursos humanos a contratar. O trabalho em equipa permite uma maior complementaridade de competências que o empreendedor, isoladamente, muito dificilmente consegue colmatar, proporcionando, por outro lado, o enriquecimento do projeto com outras perspectivas e partilha de risco.

### **1.1 Motivação para ser empreendedor**

#### **1.1.1 Motivação ou motivo**

Existe uma diferença clara entre motivações e motivos que levam as pessoas a trabalhar para um dado fim. Muitas vezes, trabalhar por motivos não leva aos melhores resultados.

Uma motivação é sempre associada ao lado mais positivo da vontade. Esta desperta a curiosidade, a vontade, a criatividade e a capacidade de trabalho. Não quer dizer que não existam motivações negativas.

Os motivos podem ser bons ou maus. Geralmente, fazer alguma coisa por um motivo, tem sempre associada alguma responsabilidade e algum peso. Muitas vezes, são tidos como obrigações. Desta forma, associados a estímulos mais negativos que positivos, não contribuem para que a pessoa dê o melhor de si.

### **1.1.2 Motivações para empreender**

Algumas das motivações encontradas num empreendedor, são as seguintes:

- ✓ A ambição de mudar, de aceitar desafios, e correr o risco de insucesso;
- ✓ A resiliência e autoconfiança, fundamentais, quando, repetidas vezes, os resultados não são os esperados;
- ✓ O sentido de oportunidade, que permite detetar a possibilidade de um novo avanço;
- ✓ A criatividade, capacidade de inovação e disponibilidade para aprender continuamente, fundamentais para encontrar soluções;
- ✓ O espírito de equipa e capacidade de liderança permitem motivar os colaboradores a persistirem na busca do sucesso;
- ✓ Saber que cada pequeno avanço é um passo no caminho da solução.

### **1.2 Competências do empreendedor**

Perante uma ideia de negócio é importante enumerar as competências transversais ao ato de empreender e específicas do negócio que está a ser desenvolvido.

Podemos organizar as competências de um empreendedor em 4 grandes dimensões:

- **Competências pessoais;**
- **Competências relacionais;**
- **Competências de conhecimento;**
- **Competências técnicas.**

#### **1.2.1 Competências pessoais**

Resultam da formação pessoal, da personalidade, das atitudes, etc. Compreendem o empreendedor enquanto pessoa. Esta dimensão será fundamental para determinar o posicionamento do empreendedor perante o mercado.

- **Honestidade**

A imagem de credibilidade do empreendedor, é um ponto-chave para que os consumidores, os financiadores e os stakeholders em geral, o aceitem como parceiro de negócios.

- **Capacidade de enfrentar riscos; Ambição; espírito de iniciativa; criatividade.**

Quando um negócio está a nascer, sem certezas de que vai ser um sucesso e com necessidade de ultrapassar um sem número de desafios, é a atitude do empreendedor, de aceitar os riscos, de trocar soluções mais estáveis pela ambição, de construir a diferença e de utilizar a sua

criatividade e espírito de iniciativa, que serão determinantes para o impulsionar, no desafio de transformar uma ideia num negócio de sucesso.

➤ **Autoconfiança; Persistência; Perseverança; Resiliência.**

A autoconfiança, a persistência de continuar a acreditar no sucesso e a trabalhar, mesmo quando as experiências iniciais não são bem-sucedidas e a resiliência para enfrentar os desafios que vão surgindo, são garantias da capacidade do empreendedor de buscar o sucesso da ideia.

➤ **Autodisciplina; Pontualidade; autocontrole; organização.**

Ao assumir o papel de empreendedor (passando muitas vezes de uma realidade de trabalho por conta de outrem, respeitando regras e protocolos de trabalho previamente estabelecidos), é necessária autodisciplina e organização para aplicar essas características de sucesso a si mesmo e à equipa, uma vez que ninguém o fará por si.

➤ **Capacidade de análise/síntese**

O empreendedor vai, permanentemente, ser solicitado a rever a situação do seu negócio e a redesenhar orientações e planos. No que respeita os projetos de empreendedorismo e inovação, a passagem da ideia ao negócio é muito dinâmica e a capacidade de análise e síntese vai ter um papel chave no progresso do negócio.

➤ **Espírito de observação**

Um empreendedor é, naturalmente, alguém capaz de, observando o mundo em seu redor, identificar uma ideia e/ou criar uma solução, quando muitos outros, em condições semelhantes, não o conseguiram.

➤ **Poder de comunicação; Fluência e continência verbais; capacidade de escutar; argumentação.**

Comunicar o negócio ao mercado e aos diferentes *stakeholders* é a chave para que uma boa ideia se transforme num negócio de sucesso.

➤ **Apresentação pessoal**

A imagem do empreendedor é essencial para garantir a aceitação do mercado. A apresentação pessoal tem uma quota-parte importante na criação desta imagem.

Quando se refere uma boa apresentação pessoal, não se pressupõe uma atitude formal, mas uma atitude adequada a cada situação, transmitindo sempre uma imagem cuidada.

### **1.2.2 Competências relacionais**

Nesta dimensão o empreendedor deve ser capaz de conciliar a capacidade de empatia com a projeção.

➤ **Empatia**

Capacidade de compreender os outros.

- **Projeção**

Capacidade de se focar nos objetivos.

- **Capacidade de Interação (mercado, empresa, colegas...)**

Mantendo o foco nos objetivos e resultados, ser capaz de interagir produtivamente com o seu grupo de trabalho e com os interlocutores do mercado. Ser capaz de obter resultados, trabalhando com um grupo.

### **1.2.3 Competências de conhecimento**

Esta dimensão agrega o conjunto de conhecimentos, a que habitualmente se chama *know-how*.

Muitos destes conhecimentos são resultantes da formação académica do empreendedor ou de um esforço autónomo de pesquisa e estudo.

- **Conhecimentos de Gestão Empresarial**

Quando transforma uma ideia num negócio, o empreendedor está perante um quadro empresarial que precisa de gerir com atitude profissional. Como principal responsável pelo sucesso do negócio, o empreendedor necessita de uma boa formação nas diversas disciplinas de Gestão Empresarial.

- **Conhecimentos de Gestão de Marketing**

Os conhecimentos de Gestão de Marketing merecem uma referência especial.

Pelo papel que desempenham no diagnóstico de mercado, na definição de uma visão estratégica para a empresa e no estabelecer de um plano de marketing que operacionalize a atividade da empresa de forma sustentada, estes são de uma importância extrema.

- **Conhecimento de Gestão da Comunicação**

A Comunicação, sendo um elemento chave da gestão de marketing, tem um papel importante na ligação da empresa ao mercado. A correta gestão das interações com o mercado é fundamental para garantir o sucesso da empresa.

### **1.2.4 Competências técnicas**

- **Aplicação dos conhecimentos de marketing**

Para além de ter conhecimentos de marketing, o empreendedor deve ser capaz de aplicar esses conhecimentos no desenvolvimento de um plano operacional coerente.

- **Gestão por objetivos**

Estabelecer objetivos ambiciosos e realistas é uma base fundamental para a motivação da equipa, para o planeamento coerente das atividades e para a avaliação do progresso do negócio.

➤ **Planeamento, Organização e método**

Uma empresa que está na fase de arranque, vai enfrentar dificuldades e seguramente escassez de recursos. De modo a minimizar estes problemas e a maximizar as hipóteses de sucesso, é fundamental um bom planeamento das fases de implementação e das diversas atividades, bem como uma boa organização das tarefas.

➤ **Gestão do tempo**

As organizações têm hoje a noção de que o tempo é escasso. Mais importante que isso, tempo é dinheiro. Numa empresa com recursos limitados, é imperativo não desperdiçar tempo, otimizando as atividades e garantindo o cumprimento dos prazos planeados.

➤ **Gestão da informação**

“Gerir é tomar decisões com base em informação”.

Na gestão empresarial, a informação e a sua gestão são fundamentais. A informação é o alicerce das boas decisões de gestão.

➤ **Competências técnicas para realizar o produto ou serviço, que resulta da implementação da ideia**

É fundamental inventariar as competências técnicas necessárias à realização do projeto e verificar se o empreendedor ou a sua equipa detêm essas competências. Não as detendo, é necessário que sejam capazes de mobilizar para o projeto as competências técnicas em falta.

➤ **Fluência em línguas estrangeiras**

Dependendo do projeto e dos mercados alvo, o domínio de uma ou mais línguas estrangeiras é fundamental para a abordagem dos mercados internacionais.

➤ **Utilização de meios informáticos**

Se o projeto não exigir competências informáticas específicas, a capacidade de usar a informática ao nível de utilizador é um requisito mínimo (ex.: ferramentas de office e correio eletrónico e redes sociais).

### **1.3 Análise de Competências**

Com o objetivo de perceber quais as competências que lhe são inerentes e quais as que, estando em falta, pode trabalhar ou adquirir, preencha a seguinte lista:

**Competências pessoais:**

\_\_\_ Honestidade

\_\_\_ Sentido de conquista: Ambição, espírito de iniciativa, criatividade.

\_\_\_Autoconfiança: Persistência, Perseverança, Resiliência

\_\_\_Capacidade de enfrentar o risco

\_\_\_Autodisciplina: Pontualidade, autocontrole, organização.

\_\_\_Capacidade análise / síntese

\_\_\_Espírito de observação

\_\_\_Poder de comunicação: Fluência e continência verbais, capacidade de escutar, argumentação.

\_\_\_Apresentação pessoal

**Competências relacionais:**

\_\_\_Empatia

\_\_\_Projeção

\_\_\_Capacidade de Interação (mercado, empresa, colegas...)

\_\_\_Espírito de equipa

**Competências de conhecimento:**

\_\_\_Conhecimento de Gestão Empresarial

\_\_\_Conhecimentos de Gestão de Marketing

\_\_\_Conhecimentos de Gestão da Comunicação

**Competências técnicas:**

\_\_\_Aplicação dos conhecimentos de marketing

\_\_\_Gestão por objetivos

\_\_\_Planeamento, organização e método

\_\_\_Gestão do tempo

\_\_\_Gestão da informação

\_\_\_Competências técnicas para realizar o produto ou serviço,

\_\_\_Fluência em línguas estrangeiras

\_\_\_Inglês

- \_\_\_ Francês
- \_\_\_ Alemão
- \_\_\_ Espanhol
- \_\_\_ Outra \_\_\_\_\_
- \_\_\_ Utilização de meios informáticos
- \_\_\_ Office
- \_\_\_ Redes sociais
- \_\_\_ Outro \_\_\_\_\_

Uma vez identificadas as competências em falta e existindo a possibilidade de trabalhar em equipa, procure complementar as suas competências com as competências dos seus colaboradores.

<b>O EMPREENDEDOR - Boas práticas</b>
<b>Avaliação de competências do empreendedor</b>
Perante o inventário de competências elaborado, o empreendedor deve fazer a sua autoavaliação e verificar o seu estado de preparação para avançar com o desenvolvimento de negócio.
<b>Aquisição de competências</b>
Após a autoavaliação, o empreendedor deve analisar as competências em falta, que são chave para o desenvolvimento com sucesso do seu negócio, e verificar se pode adquirir essas competências em tempo útil ao desenvolvimento do projeto ou se alternativamente consegue encontrar colaboração de terceiros para ultrapassar essas limitações.
<b>Plano de formação</b>
Relativamente às competências que pretende adquirir, o empreendedor deve elaborar um plano de formação com prioridades, calendário de formação, entidades formadoras e custos associados.

## 2. A IDEIA

A ideia é o ponto de partida para o desenvolvimento de um negócio. Numa perspetiva muito genérica, uma ideia surge como resposta a uma necessidade identificada.

O mercado permite detetar uma necessidade, mas não define o produto de que necessita. A visão empreendedora vai revelar-se na capacidade de detetar uma necessidade e desenvolver uma solução ou produto para a satisfazer.

Exemplificando:

Quando Steve Jobs criou o iPad, o mercado não “lhe disse” que precisava de um tablet. O mercado queria aceder à informática, nomeadamente à internet, em situações de mobilidade, na rua, no café, no aeroporto, sentados a uma mesa ou em pé, na paragem de autocarro ou no terminal do aeroporto.

Steve Jobs interpretou a necessidade e criou uma plataforma que tinha autonomia de bateria de várias horas, arrancava quase de imediato, cujo interface de trabalho eram as próprias mãos e que permitia segurar o equipamento e simultaneamente trabalhar com ele com um razoável nível de conforto. Alguns dos críticos, mais pessimistas, garantiam que não teria qualquer sucesso porque não tinha teclado. Claro que a ausência de teclado era uma das vantagens competitivas do iPad. Não só o sucesso foi enorme, como todo o mercado se lançou a desenvolver produtos semelhantes.

## **2.1 Validação da ideia**

Existindo uma ideia, é fundamental a sua validação. Validar a ideia permite ao empreendedor perceber se vale a pena iniciar o seu projeto ou se, por outro lado, não existem condições para o sucesso da mesma.

### **2.1.1 Avaliação da viabilidade de uma ideia**

A avaliação de viabilidade de uma ideia deve ser feita em três perspetivas:

- ✓ Viabilidade técnica
- ✓ Viabilidade económica

### **2.1.2 Viabilidade Técnica**

Viabilidade de executar a ideia ou solução pensada, do ponto de vista de *know-how* e recursos técnicos disponíveis. Implica:

- Confirmar a detenção ou disponibilidade do *know-how* para construir a solução;
- Descrever detalhadamente o processo de construção da solução;
- Confirmar a existência e acessibilidade dos equipamentos capazes de construir a solução;

- Confirmar a existência e acessibilidade das instalações necessárias à implementação do projeto;
- Confirmar a existência de empresas que podem participar na produção industrial;
- Confirmar que a solução tem capacidade de competir com as soluções concorrentes;
- Verificar pontos fortes e fracos da solução em comparação com a concorrência.

### **2.1.3 Viabilidade económica**

A ideia ou solução pensada constitui-se como oportunidade de negócio?

As oportunidades de negócio resultam de necessidades não satisfeitas ou que podem ser satisfeitas de uma forma diferente e melhorada, relativamente às soluções existentes.

O objetivo é garantir que existe mercado para a solução, que o mercado está disponível para aderir à solução e que tem dimensão para viabilizar o projeto economicamente.

Apesar de, numa fase inicial, não ser geralmente viável o empreendedor fazer ou encomendar um estudo de mercado, pode sempre fazer uma amostragem limitada de utilização e receber feedback sobre a aceitação da ideia e alterações a introduzir. Os amigos, os professores são alguns exemplos de utilizadores que podem dar feedback sobre a ideia.

Os diferentes tipos de oportunidades de mercado:

#### **Novos produtos**

Identificação de uma solução para uma necessidade não satisfeita, à qual corresponde um mercado suficientemente amplo e com apetência de compra.

#### **Produtos melhorados**

Já existem soluções de negócio semelhantes, que têm boa aceitação de mercado, mas foram identificados alguns benefícios/vantagens que o mercado valoriza. Introdução de uma solução, que garante, pelo menos temporariamente, vantagens competitivas.

#### **Produtos “complementares”**

Oportunidades de negócio, quando é lançado um novo produto ou um produto melhorado, introduzindo outros produtos que os complementem.

## **2.2 Ideia e Inovação**

### **2.2.1 A inovação em Portugal**

Os portugueses são conhecidos como criativos, por vezes pouco inovadores. Mas temos alguns créditos. Dois casos bem conhecidos:

1. Telemóvel pré-pago. Contribuiu, num dado momento, para a generalização do uso do telemóvel é uma inovação que se espalhou pelo mundo.
2. Via Verde – as autoestradas são uma excelente solução, mas ficar, no princípio e no fim do trajeto, na fila de pagamento, retirava parte da vantagem oferecida. A Via Verde resolveu este problema.

### **Noção de Inovação**

No livro “União da inovação-guia de bolso sobre uma iniciativa da Europa 2020”, a Comissão Europeia cita John Kao, “Innovation Nation” (2007): “Inovação é a capacidade de os indivíduos, as empresas e nações inteiras criarem, de forma contínua, o futuro que desejam”. Na mesma publicação acrescenta: “A inovação tem a ver com a criação de: Produtos, Marketing, Processos e Organizações novos, ou consideravelmente melhorados, que acrescentam valor aos mercados, aos governos e à sociedade.”<sup>1</sup>

Em resumo: A Inovação entende-se como alterações a algo estabelecido, introduzindo algo novo ou melhorado, oferecendo valor para os clientes ou utilizadores.

### **Invenção e Inovação**

A invenção é aceite como a criação de algo novo que não existia antes. Algumas invenções, se tiverem valor para os utilizadores, serão consideradas inovações.

Inovação é uma invenção que foi explorada comercialmente com sucesso.

Inovação = Invenção + exploração <sup>2</sup>

### **Criatividade e Inovação**

A criatividade é a capacidade de gerar ideias diferentes, de encontrar alterações para produtos, processos e serviços. Tem, por isso, um papel importante no processo de inovação.

Inovação sem criatividade?

Na atividade empresarial, nomeadamente na gestão de processos e definição dos serviços, é possível uma análise sistematizada que permita identificar oportunidades de melhoria e ofertas inovadoras sem apelo a uma grande competência criativa. Já será mais difícil desenvolver ideias radicalmente novas se não estiver presente essa competência criativa.

#### **2.2.2 Tipos de inovação**

- **Inovação incremental (ou de continuidade)**

---

<sup>1</sup> Comissão Europeia (2013). União da inovação-guia de bolso sobre uma iniciativa da “Europa 2020”, Luxemburgo, ISBN 978-92-79-28667-4.

<sup>2</sup> Prof. David O’Sullivan, Applied Innovation.

A inovação incremental altera um produto, processo ou serviço, melhorando o valor, sem “destruir” a solução que estava a ser usada.

Consiste na introdução de pequenas alterações, de forma contínua, em produtos, processos ou serviços.

- **Inovação radical (ou disruptiva)**

A inovação radical cria uma solução nova, substituindo completamente a solução anterior, ou respondendo a uma necessidade pela criação de uma solução que não existia. O telefone, o mp3, a fotografia digital, a WEB, podem aceitar-se como inovações radicais.

Nem sempre é consensual a classificação de uma inovação como incremental ou radical.

Podemos assumir que a fotografia digital alterou profundamente a fotografia, os equipamentos, suportes e processos, mas alguém poderia sempre argumentar que se trata de uma evolução da fotografia e que, apesar da grande alteração, será uma inovação incremental.

### **2.2.3 Importância da inovação**

Os clientes baseiam as suas opções de compra na perceção de valor, dos produtos e serviços que lhes são apresentados. A noção de valor surge como a relação entre os benefícios que o produto ou serviço lhes oferece e o preço que lhes é pedido. Assim, uma empresa, para garantir vantagens competitivas, deve ser capaz de apresentar produtos, serviços novos ou com benefícios que superem os concorrentes ou, em alternativa, produtos semelhantes a preços inferiores.

### **2.2.4 Objetos da inovação**

A inovação está geralmente associada a produtos, mas ela pode também ocorrer ao nível da tecnologia, dos processos, dos serviços, da gestão e da comercialização.

O exemplo da Amazon demonstra que a inovação não se restringe à introdução ou modificação de produtos. A inovação pode consistir numa alteração de processos ou do serviço / modelo de negócio.

Exemplos:

- *Quando precisamos de algum dinheiro, já não vamos ao balcão do nosso banco, naquele horário bem curto, que era usual. Agora a qualquer hora, quase em qualquer lugar, vamos a uma “caixa” numa qualquer parede e temos o dinheiro, chamamos-lhe “Multibanco”.*
- *Henry Ford decidiu fazer um automóvel com o mesmo modelo na mesma cor, Ford T preto, para otimizar a produção e conseguir um preço de venda mais acessível. A robotização permitiu alterar o processo de produção, mantendo ou reduzindo os custos e permitindo diversificar a oferta sem que os custos de produção associados se tornem incontroláveis.*

## 2.2.5 O papel da inovação na criação de valor

### ▪ Criação de produtos novos

Criação de soluções novas, ainda não presentes no mercado, que respondem a necessidades identificadas.

Exemplos:

- *O email, é uma inovação radical, que tornou o fax obsoleto, permitindo a transmissão de textos e documentos editáveis pelo recetor, folhas de cálculo, desenhos, etc.*
- *O GPS veio responder de forma inovadora à nossa necessidade de orientação, sobretudo em locais que não nos são familiares.*

### ▪ Melhoria de soluções existentes

Melhoria da nossa oferta, adicionando benefícios únicos e que diferenciam a nossa oferta da concorrência.

Exemplos:

- *O ABS é uma melhoria do sistema de travagem, que evita o bloqueio das rodas, aumentando a segurança da travagem (poder-se-á, mais uma vez, questionar se é uma solução radicalmente nova ou uma melhoria incremental)*

### ▪ Melhoria dos processos

Melhoria dos processos que permitem apresentar soluções, mais vantajosas e/ou com preços mais competitivos.

Exemplos:

- *O sistema de check-in na internet, adotado na aviação comercial, torna o embarque mais rápido e permite reduzir custos, contribuindo para possibilitar a prática de preços mais competitivos.*

### ▪ Novas necessidades resultado de alteração de hábitos de consumo

As alterações das variáveis da envolvente conjuntural, demográficas, legislativas, sociais, económicas ou políticas podem provocar alterações de hábitos de compra, gerando oportunidades de negócio.

Exemplos:

- *A intensificação de voos de operadoras low cost para Lisboa e Porto aumentou o fluxo turístico e gerou oportunidades adicionais na restauração, hotelaria, e na procura de soluções de transporte, nomeadamente para visitar as cidades.*

### **2.3 Ideia e Propriedade industrial**

No atual estado da economia do conhecimento, a propriedade industrial desempenha um papel de extrema importância, tanto para as grandes empresas tecnológicas, como para as empresas de sectores da indústria mais tradicionais, que visam proteger os seus ativos intangíveis e obter o retorno do seu investimento. De igual forma, as empresas de base tecnológica utilizam a propriedade industrial para protegerem os seus produtos de concorrentes, em especial os grandes competidores industriais.

A grande maioria das novas soluções técnicas necessitam, especialmente numa fase inicial, de um elevado investimento, o qual é normalmente obtido quando as soluções têm potencial de gerar lucro. Ora, sem proteção da propriedade industrial, os concorrentes podem oferecer os mesmos produtos ou serviços, por preços mais baixos, uma vez que não investiram em I&D (investigação e desenvolvimento). Com efeito, a proteção dos resultados de I&D é, na grande maioria das vezes, fundamental para obtenção de financiamento.

#### **2.3.1 A importância da propriedade industrial**

- A propriedade industrial constitui um direito exclusivo que permite impedir terceiros, sem o consentimento do titular, de produzir, fabricar, vender ou explorar economicamente a solução desenvolvida;
- Permite a valorização do investimento na conceção de nossos produtos e/ou processos;
- Demonstra o compromisso dos empreendedores na exploração comercial da tecnologia, e constitui um ativo objetivo de negociação.

#### **2.3.2 Vantagens da proteção**

As vantagens da proteção incluem a possibilidade, do titular do direito, transmitir ou de conceder licenças de exploração do direito a favor de terceiros, quer a título gratuito ou oneroso, e de impedir que terceiros:

- Protejam o mesmo produto ou processo (patente);
- Registrem um sinal idêntico ou semelhante para produtos ou serviços idênticos ou afins (marca);
- Registrem o mesmo design ou design idêntico para outro produto (desenho ou modelo).

A propriedade industrial transmite ainda ao cliente, do titular segurança, credibilidade e esforço contínuo em inovação, sendo também fundamental para a internacionalização do negócio.

Confirmar que não há nenhuma patente, já registada, que limite o desenvolvimento de negócio resultante da ideia.

São patenteáveis, entre outros:

### **Invenções**

- **Objeto de patente**

Invenções novas implicando atividade inventiva, se forem suscetíveis de aplicação industrial;

Processos novos de obtenção de produtos, substâncias ou composições já conhecidos.

- **Duração da patente de invenção** - 20 Anos contados da data do respetivo pedido.

### **Modelos de utilidade**

- **Objeto do modelo de utilidade**

Invenções novas implicando atividade inventiva e suscetíveis de aplicação industrial, que consistam em dar a um objeto uma configuração, estrutura, mecanismo ou disposição de que resulte o aumento da sua utilidade ou a melhoria do seu aproveitamento;

- **Duração do modelo de utilidade** - 15 Anos contados da data do respetivo pedido.

### **Modelos e desenhos industriais**

- **Objeto do modelo industrial**

Moldes, formas, padrões, relevos, matrizes e demais objetos que sirvam de tipo na fabricação de um produto industrial, definindo-lhe a forma (sob o ponto de vista geométrico ou ornamental), as dimensões, a estrutura ou a ornamentação.

- **Duração do registo** - 25 Anos contados da data do respetivo pedido.
- **Direitos conferidos**

O registo dá o direito ao uso exclusivo, produzindo, fabricando, vendendo ou explorando o objeto do registo, com a obrigação de o fazer de modo efetivo e em harmonia com as necessidades da economia nacional.

### **Marca de produtos ou serviços**

- **Constituição**

Pode ser constituída por um sinal ou conjunto de sinais suscetíveis de representação gráfica, nomeadamente palavras, incluindo nomes de pessoas, desenhos, letras, entre outros, que sejam adequados a distinguir os produtos ou serviços de uma empresa dos de outras empresas;

Pode, igualmente, ser constituída por frases publicitárias para produtos ou serviços a que respeitem desde que possuam carácter distintivo.

- **Duração do registo das marcas**

10 Anos contados da data da respetiva concessão, indefinidamente renovável por períodos iguais.

- **Direitos conferidos pelo registo das marcas**

O registo da marca confere ao titular o direito de impedir a terceiros, sem o seu consentimento, o uso, na sua atividade económica, de qualquer sinal idêntico ou confundível com essa marca para produtos ou serviços idênticos ou afins àqueles para os quais aquela foi registada.

Para além desta existem também as Marcas Coletiva e de Base.

## **Nome e insígnia do estabelecimento**

- **Direito ao nome e insígnia**

Todos os que tiverem legítimo interesse, domiciliados ou estabelecidos em qualquer lugar do território português, têm direito a adotar um nome ou uma insígnia para designar ou tornar conhecidos os seus estabelecimentos.

- **Constituição do nome de estabelecimento**

Denominações de fantasia ou específicas, nomes históricos, nome da propriedade ou local do estabelecimento, nome, firma ou denominação social, pseudónimo ou alcunha do dono.

- **Definição da Insígnia de estabelecimento**

Qualquer sinal externo composto de figuras ou desenhos, simples ou combinados com nomes ou denominações referidas na constituição do nome do estabelecimento, ou com outras palavras ou divisas, contanto que o conjunto apresente uma forma ou configuração específica, como elemento distintivo e característico.

- **Duração do registo**

20 Anos contados da data da respetiva concessão, indefinidamente renovável por períodos iguais.

- **Direitos conferidos pelo registo**

De propriedade e o uso exclusivo do nome e insígnia do estabelecimento.

## Logotipos

- **Definição**

Composições constituídas por letras associadas ou não a desenhos, contanto que o conjunto apresente uma forma ou configuração específica como elemento distintivo e característico adequado a referenciar qualquer entidade que preste serviços ou ofereça produtos.

- **Regras aplicáveis** - Aplicam-se, com as necessárias adaptações, as regras relativas às insígnias.

<b>A IDEIA - Boas práticas</b>
<b>Capacidade de atenção</b>
Desenvolva a capacidade de atenção, para detetar novas ideias, sempre que está em contato com uma das fontes de geração de ideias.  Identificadas as fontes de geração de ideias e a forma de recolha de informação é importante, sempre que em contato com essas fontes, estar atento às informações que podemos recolher.
<b>Teste das ideias</b>
Teste as suas ideias com diversas fontes.  Quando tiver desenvolvido uma ideia de negócio, use as fontes de geração de ideias para verificar se a ideia já foi implementada e se existem informações que podem complementar ou melhorar a qualidade da sua ideia de negócio.
<b>Viabilidade técnica</b>
Descreva o processo, os componentes (matérias-primas, subsidiárias, etc.), as competências e os equipamentos necessários ao desenvolvimento da solução e confirme que tem disponível ou consegue aceder a esses elementos.
<b>Protótipo</b>
Execute um protótipo da solução desenvolvida para garantir a exequibilidade técnica e identificar os problemas a ultrapassar e o know-how adicional a desenvolver para completar a solução.
<b>Oportunidade de mercado</b>
Confirme que a solução que está a desenvolver responde a uma necessidade que ainda não está satisfeita ou melhora uma resposta já existente.
<b>Teste de mercado</b>
Teste a sua solução no mercado. Se não tiver meios para encomendar um estudo do mercado, faça uma amostragem com pessoas das suas relações, professores, familiares, amigos.

<b>Hábitos de inovação</b>
<p>Desenvolva hábitos de inovação permanente.</p> <p>Analise o seu dia-a-dia, procurando sempre melhorar o desempenho das suas atividades. Pense em alternativas de realização de tarefas. Detete situações que durante o dia lhe causaram insatisfação e procure soluções alternativas que permitam um grau de satisfação superior.</p> <p>Estabeleça como poderiam ser executadas as suas tarefas ou as tarefas das pessoas com quem contactou. Estabeleça que equipamentos ou recursos poderiam melhorar esse desempenho e o seu bem-estar.</p>
<b>Inovação</b>
<p>Analise o grau de inovação da sua ideia e as vantagens competitivas que dispõe para abordar o mercado.</p>
<b>“Risco” das novas ideias</b>
<p>Assuma o “risco” de lidar com ideias novas e inovadoras.</p> <p>As novas ideias, como nunca foram testadas, podem parecer insensatas, que não funcionam e por certo representam algum risco e um esforço de mudança. No entanto muitas das grandes ideias inovadoras, resultaram de empreendedores que assumiram esses riscos e acreditaram nas suas ideias.</p>
<b>Viabilidade financeira</b>
<p>Faça projeções realistas de custo e proveitos e analise as margens do negócio para garantir a sua viabilidade.</p>
<b>Financiamento</b>
<p>Analise as necessidades de financiamento e identifique como vai financiar o seu negócio.</p>
<b>Preparação para apresentar o projeto</b>
<p>Esteja sempre preparado para apresentar a sua ideia /projeto. Organize as informações sobre o seu projeto, para que lhe seja possível apresentá-lo, com clareza, a um investidor ou a um parceiro, em poucos minutos. Prepare uma narrativa (<i>story telling</i>) completa, sucinta clara e coerente da sua ideia/ projeto.</p> <p>Ao mesmo tempo tenha preparada uma apresentação sintética, mas com mais profundidade, com suporte informático, para responder a uma situação mais formal.</p>

### **3. MODELO DE NEGÓCIO**

#### **3.1 Apresentação da ideia / modelo de negócio / projeto empresarial**

##### **3.1.1 Pitch da ideia/modelo/projeto**

O **pitch** pode descrever-se como:

Discurso/apresentação, com o objetivo de despertar o interesse da audiência.

Corresponde a uma apresentação durante o tempo de uma viagem de elevador (**elevator pitch**). Esta perspetiva de *pitch* responde bem às situações em que é preciso apresentar o projeto de forma sucinta e convincente.

Em situações em que a ideia deverá ser analisada com mais pormenor deve preparar-se uma apresentação mais detalhada, eventualmente com recurso a uma apresentação com meios informáticos.

### **3.1.2 Tópicos para apresentação *pitch***

WHAT – O QUÊ? Problemas /necessidades a resolver?

WHY – PORQUÊ? Respostas do projeto aos problemas?

HOW – COMO? Como resolver?

WHEN – QUANDO? Calendarização do projeto?

WHO – QUEM? Qual a equipa do projeto?

Como estão reunidas as competências?

### **3.1.3 Cuidados na utilização do *pitch***

As fases importantes da utilização de um *pitch* são: a Preparação, a Apresentação e a Avaliação.

Em cada fase devem ser tomados em consideração alguns aspetos:

#### **Preparação**

- Estudar a audiência /interlocutores;
- Preparar “*pitch*” com antecedência;
- Treinar/testar apresentação previamente;
- Antecipar perguntas/dúvidas da audiência;
- Corrigir /melhorar;
- Testar equipamentos de suporte.

#### **Durante a apresentação**

- Mostrar entusiasmo/segurança;
- Atenção à apresentação pessoal e à linguagem corporal;
- Controlar o tempo de apresentação (anunciado ou concedido);

- “Ouvir” a audiência.

### Após a apresentação

- Avaliar o desempenho e resultado;
- Manter o contacto.

### 3.1.4 Elaboração do pitch

Estrutura da apresentação	Elementos
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Introdução – captar a atenção</li> <li>○ Discussão do problema / necessidades</li> <li>○ Proposta de projeto /solução</li> <li>○ Experiência e qualificações para desenvolver o projeto</li> <li>○ Calendário</li> <li>○ Análise viabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título</li> <li>• Problemas /necessidades detetados</li> <li>• Proposta – projeto/solução</li> <li>• Modelo de negócio</li> <li>• Mercado</li> <li>• Concorrência</li> <li>• Promotores</li> <li>• Competências dos promotores</li> <li>• Calendarização e custos</li> <li>• Projeto financeiro</li> <li>• <i>KPI's (Key Performance Indicator)</i> selecionados para avaliar resultados</li> <li>▪ Situação atual</li> </ul>

### Proposta de apresentação detalhada

#### 1 - TÍTULO

- Nome da empresa
- Logótipo
- Posicionamento (frase)
- *Website*

#### 2 - SUMÁRIO EXECUTIVO

- Visão global, concisa e motivadora

#### 3 - O PROBLEMA

- Que problema (s) resolve?

#### **4 - PROPOSTA**

- Nosso negócio/ projeto
- Vantagens

#### **5 - OPORTUNIDADE DE MERCADO**

- Mercado
- Dimensão e evolução
- Posição prevista do nosso negócio

#### **6 - TECNOLOGIA**

- Como serão desenvolvidas e entregues ao mercado as nossas soluções

#### **7 – USP (*Unique Selling Proposition* – Proposta Única de Valor)**

- O que torna o projeto único

#### **8 - AMBIENTE COMPETITIVO**

- Concorrentes
- Diferenças com a nova proposta
- Vantagens e desvantagens

#### **9 - MARKETING**

- Qual será a abordagem do mercado

#### **10 - PROJETO FINANCEIRO**

- Análise financeira do projeto

#### **11 - SITUAÇÃO ACTUAL**

- Qual o estado de desenvolvimento do projeto

## 12 - EQUIPA DE PROJETO

- Equipa e competências

## 13 - SUMÁRIO DO PROJETO

## 14 – ENCERRAMENTO / AGRADECIMENTOS

<b>MODELO DE NEGÓCIO - Boas práticas</b>
<b>Modelo Guia</b>
Escolha um guia de modelo negócio para analisar o seu projeto.
<b>Análise do projeto</b>
Analise cada um dos blocos de negócio e verifique se o seu projeto tem maturidade para iniciar o desenvolvimento.
<b>Valor</b>
Constitui uma boa prática de gestão pensar em termos de valor, em vez de pensar exclusivamente em termos de custos.
<b>Plano de implementação</b>
Estabeleça um plano, rigoroso, detalhado e calendarizado para resolver as lacunas detetadas na análise e implementar o seu negócio.

## 4. PLANO DE NEGÓCIOS

Para cada potencial empreendedor, a sua ideia parece-lhe - e bem! - a melhor e a mais prioritária de todas. No entanto, é importante começar por notar que, para eventuais investidores e nomeadamente para as Sociedades de Capital de Risco, ela aparecerá inicialmente como “apenas mais uma” entre centenas de ideias e sugestões que recebem.

É, portanto, essencial que a ideia e/ou projeto seja bem definida e bem apresentada, de forma a poder ultrapassar todas as fases típicas de análise e apreciação e receber uma apreciação final baseada no seu real potencial.

O processo e formato tradicional, para garantir este fim, passa pela elaboração do que normalmente se designa por um **Plano de Negócios**.

Existem inúmeras fontes e análises sobre estudos de avaliação de empresas, planeamentos estratégicos, modelização financeira, etc. Não se pretende aqui descrever um manual teórico de elaboração de Planos de Negócios, sumarizar todos eles nem defender uma aproximação

específica sobre outras.

#### 4.1 O Plano de Negócios

Um **Plano de Negócios** é um plano base, essencial para a estruturação e defesa de uma nova ideia de negócios.

Deve ser um plano que se foque nas linhas essenciais do projeto, que defina a alocação dos vários tipos de recursos, que esteja concebido para concretizar a ideia que se pretende implementar e para solucionar os problemas que inevitavelmente aparecerão.

Infelizmente, a maioria das pessoas pensa num Plano de Negócios unicamente quando inicia um negócio ou quando se candidata a um financiamento. No entanto, eles também são vitais para gerir o negócio, quer este necessite, ou não, de algum tipo de empréstimo ou financiamento. Os negócios necessitam de planos que otimizem o seu crescimento e desenvolvimento, de acordo com as prioridades.

Um Plano de Negócios deverá incluir um sumário, um objetivo, a identificação dos fatores chave para o projeto ser bem-sucedido e análises de mercado e financeiras que sustentem devidamente a ideia que se pretende desenvolver.

#### 4.2 Um Bom Plano de Negócios

Será que o tamanho tem importância? Tudo depende da informação que cobre? Será a forma como está escrito que o torna excelente, ou a excelência da sua estratégia? A resposta é NÃO.

Um Plano de Negócios é uma parte de um processo mais vasto - a implementação da sua ideia! O ideal é ver um plano como parte essencial de todo processo de criação de valor, porque mesmo o melhor dos planos é desperdiçado se ninguém o seguir e implementar.

Existem algumas qualidades num plano que fazem com que seja mais provável que este possa trazer resultados: Simples, objetivo, realista e completo!

Um dos primeiros erros a evitar é fazer um Plano só para apresentação de uma proposta ou candidatura.

O Plano deve ser pensado, desde o início, como o documento que traduz a estratégia que queremos implementar e que será a base da vida da Empresa nos primeiros tempos da sua existência.

Um Plano de Negócios será difícil de avaliar e/ou implementar a menos que seja **Simples, Objetivo, Realista e Completo**. Mesmo que seja todas estas coisas, um bom plano precisará sempre de alguém que o supervisione e/ou implemente.

O plano depende dos empreendedores e das suas equipas, particularmente durante o processo de compromisso e lançamento, e durante a implementação que se irá seguir.

O sucesso da implementação começará, assim, com um bom plano.

Existem **elementos que tornam mais provável que o plano seja bem-sucedido**. Algumas **pistas essenciais** para a construção de um bom plano incluem:

1. O plano é simples? É de fácil entendimento e execução? Transmite os seus conteúdos de forma fácil e prática?
2. O plano é objectivo? Os seus objectivos são concretos e mensuráveis? Inclui ações específicas e atividades, cada uma delas com datas limite, pessoas responsáveis e orçamentos detalhados?
3. Inclui um modelo financeiro sólido e bem fundamentado?
4. O plano é realista? Inclui todos os elementos necessários?

### **4.3 Objetivos do Plano de Negócios**

A maioria das pessoas pensa num plano de negócios como algo necessário para começar uma empresa, candidatar-se a um empréstimo ou para encontrar investidores. É verdade que ele é vital para tudo isto, mas serve para muito mais.

Preparar um Plano de Negócios é uma forma lógica e organizada de olhar para todos os aspetos mais importantes de uma ideia de negócio.

Tenha presente, desde o início, a aplicação que pretende dar ao Plano, como por exemplo:

1. Definir e fixar objetivos, e a forma de o conseguir;
2. Suporte à identificação e discussão de financiamentos;
3. Estabelecer o valor do negócio em caso de venda ou para efeitos legais;
4. Avaliar uma nova linha de produto, promoção ou crescimento.

**Sem tempo para fazer um Plano?** Um mal-entendido comum e, **normalmente, fatal**.

“Não tenho tempo para fazer um plano”; “Não posso fazer planos, estou demasiado ocupado em conseguir ter as coisas feitas”. Um plano de negócios feito agora pode poupar tempo e *stress* e muitos problemas mais tarde.

A maioria dos empreendedores só faz um Plano de Negócios quando é obrigado a fazê-lo. A menos que um banco ou um potencial investidor queira olhar para um plano de negócios, o mais vulgar é que não exista qualquer plano escrito.

Esta aproximação é um erro. Quanto mais ocupado estiver ou espere vir a estar, maior necessidade terá de um plano. É a melhor maneira de estruturar o seu projeto e poder controlar os seus desvios durante a execução. Além disso, nunca poderá encontrar o apoio de Investidores e entidades externas se não tiver desenvolvido o Plano de Negócios. Ou para concorrer a algum prémio de inovação, por exemplo.

Invista o tempo necessário para o fazer e validar. Só depois deverá avançar para as componentes da implementação e/ou apresentação.

#### 4.4 Os principais tipos de Planos de Negócios

Os planos de negócios são também, por vezes, chamados de planos estratégicos, planos de investimento, planos de expansão, planos operacionais, anuais, internos, de crescimento, planos de produto, planos de custo e muitos outros nomes. Todos eles são planos de negócios.

Em cada uma das diferentes variedades de planos de negócios, o plano retrata a situação específica que pretende traduzir e terá maior ênfase em algumas das suas componentes.

Por exemplo, se está a desenvolver um plano apenas para uso interno, que não seja para enviar a bancos ou a investidores, poderá não precisar de nele incluir todos os pequenos detalhes que você mesmo já conhece.

Os tipos mais comuns de Planos de Negócios que encontrará são:

**Plano Inicial (“Start-up Plan” ou “Early Stage Plan”)**, que irá definir as linhas gerais de uma nova ideia de negócio. Ele contemplará tópicos tais como o tipo de empresa, o produto ou serviço para o qual está vocacionado, o mercado, eventuais exportações, estratégia de implementação, a equipa de gestão e a análise financeira.

A análise financeira, no mínimo, incluirá uma projeção de vendas, uma demonstração de resultados, o balanço, as projeções de *cash-flow* e, provavelmente, alguns outros quadros que ilustraremos mais à frente. O plano começa com o sumário executivo e termina com os anexos apresentando os vários tipos de informação que você considere necessária para sustentar adequadamente o seu projeto.

Dado que se trata de um Plano para suportar uma ideia ou negócio não existente, **algumas componentes são especialmente importantes:**

1. A fundamentação da ideia/Projeto, face ao mercado subjacente, ou seja, porque acreditamos que a ideia terá sucesso;
2. A fundamentação técnica da ideia, no caso de produtos, etc.;
3. A credibilidade e experiência da equipa ao nível técnico e de gestão.

**Plano de Crescimento ou Plano de Expansão** (ou ainda um **plano de um novo produto - “Later Stage Plan”**) focar-se-á numa área específica de negócio ou num negócio secundário. Estes planos podem ou não ser planos internos, dependendo se são ou não dirigidos para a procura de novos financiamentos.

Um plano interno, usado para estabelecer as linhas de crescimento ou expansão com recurso à própria empresa, poderá não conter os detalhes financeiros de toda a empresa, mas deverá conter, no mínimo, o conjunto de Demonstrações Financeiras que se fariam para um *Start-up Plan*, orientados à nova ideia/produto. No entanto, um Plano de Expansão que requeira novos investimentos deverá incluir uma descrição exaustiva da empresa e o *background* da equipa de gestão, bem como um plano de apresentação do novo projeto/ideia para novos investidores, com as respetivas Demonstrações Financeiras.

Neste caso, **recomenda-se que o Plano seja estruturado de forma incremental, ou seja:**

1. Explicando e analisando a nova ideia/produto como um negócio autónomo; o Assumindo todos os proveitos e custos específicos da nova área, sem deixar que a análise seja “contaminada” pela realidade da empresa antes do lançamento do novo produto.

A **fundamentação da experiência passada da Empresa e Equipa é crucial**, para demonstração da experiência concreta da Gestão da mesma e dos fundamentos operacionais de suporte ao novo projeto.

Além destes 2 tipos base de Planos de Negócios existirão variações ou subconjuntos de planos, que assumirão um papel importante em diferentes fases de vida ou em diferentes níveis da Empresa e que descrevemos brevemente:

**Plano estratégico** é também, normalmente, um plano interno, sendo no entanto, mais focado nas decisões de alto nível e estabelecendo as principais prioridades, mais do que em datas detalhadas e responsabilidades específicas. Decorrerá, tipicamente, da afinação e detalhe da Visão definida e aprovada no Plano de Negócios.

**Planos Internos** não são dirigidos a investidores exteriores, bancos ou terceiros. Podem não incluir descrições detalhadas da companhia ou da equipa de gestão. Podem também não incluir projeções financeiras detalhadas que se traduzam em previsões ou orçamentos. Devem, isso sim, incluir tópicos específicos e planos de ação dirigidos à área a que reportam - Exemplos: Plano de Lançamento de um Produto, Plano de Marketing, Plano de Qualidade, etc.

**Plano operacional** é, normalmente, um plano interno, e pode também ser chamado de plano interno ou plano anual. Normalmente, será mais detalhado no que diz respeito à implementação de objetivos, datas, “*deadlines*” e responsabilidades das equipas e dos gerentes. Poderá incluir detalhes e definições de ordem técnica, em função da especificidade de cada negócio.

#### **Alguns fatores-chave para a elaboração de melhores Planos de Negócios:**

1. Os bons planos de negócios são práticos e orientados a objetivos;
2. Um bom plano de negócios inclui 10 “partes” de implementação por cada “parte” de estratégia;
3. Use um plano de negócios para **estabelecer objetivos concretos, definir responsabilidades e datas limite** para gerir o seu negócio;
4. Como parte de qualquer plano de implementação de suporte ao Plano de Negócios, deverá estar prevista a realização de ações de controlo periódicas de revisão e correção de situações.

#### **Os principais “senão” de um Plano de Negócios:**

1. Não use um plano de negócios como forma de mostrar o quanto você sabe do seu próprio negócio. Isso será óbvio nas discussões detalhadas, se for verdade. A fundamentação do conhecimento do mercado e da própria ideia deverá ser clara e

concisa nos capítulos adequados do Plano, mas a inclusão de análises mais detalhadas deverá estar em anexos;

2. **Ninguém lê “testamentos”**. Nem banqueiros, nem investidores nem analistas de Sociedades de Capital de Risco. Há anos, as pessoas deixavam-se impressionar favoravelmente por planos extensos. Nos dias de hoje, ninguém se mostra interessado se o plano de negócios tem mais de 50 páginas ou se não tem um sumário com um máximo de 4 ou 5;
3. Evite “lugares-comuns” e frases típicas. **Seja conciso e objetivo**. Os investidores irão avaliar o seu projeto e convém que não sejam distraídos por informação não essencial.

### **Alguns erros fundamentais a evitar**

Os planos de negócios são, por norma, demasiado otimistas e os seus autores tendem a ser demasiado crédulos.

Apesar de o plano de negócios ser um instrumento de venda da imagem da empresa, nunca deve ser irrealista sob o risco de se tornar ineficaz.

Existem, neste âmbito, alguns erros básicos comuns, que levam frequentemente a erros de avaliação que podem conduzir ao insucesso completo da iniciativa.

Apresentam-se a seguir alguns erros de raciocínio e/ou pressupostos que não devem ser assumidos, sem uma devida análise e sustentação por factos:

1. Os nossos clientes vão comprar o nosso produto / serviço, porque nós pensamos que é um bom produto;
2. Os nossos clientes vão comprar o nosso produto / serviço porque ele é tecnicamente superior;
3. Os nossos clientes concordam connosco acerca da excelência do nosso produto / serviço;
4. Os nossos clientes não correm qualquer risco quando compram o nosso produto / serviço, o que não acontece quando o compram a outro fornecedor;
5. O produto / serviço vende-se por ele mesmo;
6. O distribuidor ficará orgulhoso por ter o nosso produto em *stock*;
7. Seremos capazes de desenvolver o nosso produto / serviço dentro do prazo e orçamento estabelecido;
8. Não teremos qualquer dificuldade em contratar o pessoal que precisamos;
9. Os concorrentes irão responder de forma racional à entrada do nosso produto no mercado;
10. Vamos conseguir ter sempre o preço mais baixo;

11. Toda a organização irá apoiar a nossa estratégia e vai dar-nos o apoio necessário.

### **Dimensão do Plano de Negócios**

O número de páginas não é uma boa unidade de medida. Um texto denso de 20 páginas e sem gráficos é tão longo quanto um plano de 35 páginas entrecortado de pontos-chave, ilustrações úteis sobre localizações, e mapas de negócio que ilustrem projeções importantes. Infelizmente, a maioria das pessoas continua a usar o número de páginas como unidade de medida.

Um plano deverá ser medido pela sua facilidade de leitura e espírito de síntese.

Um bom plano de negócios deve dar ao seu leitor uma boa ideia geral dos seus principais conteúdos, mesmo após uma breve leitura em diagonal de não mais de 15 minutos.

A formatação, sublinhados, espaços em branco e ilustrações fazem uma grande diferença. Os sumários são, também, de grande importância. Os pontos principais devem aparecer com tanta frequência como aparecem numa apresentação oral.

Alguns dos mais práticos planos para uso interno podem apenas conter 5 ou 10 páginas. Planos de negócios para grandes empresas podem conter centenas de páginas.

Concretamente, a maior parte dos planos iniciais e planos de expansão desenvolvidos para apresentações a nível exterior contêm normalmente entre 20 a 40 páginas de texto, de fácil leitura, texto bem espaçado, com marcações, ilustrado com gráficos e pequenos quadros financeiros. Os detalhes financeiros são normalmente apresentados em apêndices.

Um plano será mais ou menos extenso consoante a sua natureza e propósito. Incluirá descrições da companhia e da equipa de gestão, para serem apresentadas a terceiros. Necessitará de um bom sumário executivo que se sustenha por si próprio. Inclui pesquisa detalhada, planos, desenhos ou plantas. Estará escrito de forma que suporte um escrutínio legal como parte duma proposta de investimento. **A forma deverá focar o conteúdo e não o contrário.**

Muitos concursos ou entidades limitam, por norma, um plano a 30 páginas, algumas vezes 40, raramente 50, incluindo-se aí os detalhes financeiros apresentados nos apêndices.

Infelizmente, a limitação do número de páginas conduz alguns concorrentes a opções muito negativas, uma vez que procuram incluir toda a informação em páginas muito densas escritas com letras muito pequenas, acabando por fazer os planos piores e não melhores.

Diríamos que, em situações normais, um plano adequado terá entre 20 e 50 páginas. Terá entre 20 e 30 páginas de texto, não contando com os gráficos de apresentação de localizações, desenhos, menus, etc., e não contando também com as páginas dos apêndices das projeções financeiras mensais, resumos dos chefes de equipa, etc. Deverá acrescentar também as principais demonstrações financeiras do negócio no corpo principal do plano.

Nunca encurte um plano se isso implicar tirar gráficos que são úteis. O número de páginas importa menos do que a necessária facilidade de leitura. Use gráficos para ilustrar números, assim aumentará o entendimento da leitura. Use fotografias e desenhos para mostrar localizações, produtos, exemplos de menus, fotos de produtos e outras ilustrações tanto quanto

possível. No entanto, não use gráficos supérfluos que não sejam relevantes para a matéria em questão, porque isso não tornará o plano melhor.

#### 4.5 Estrutura de Base do Plano de Negócios

É possível sistematizar os passos essenciais para a elaboração de um plano de negócios. A estrutura base está desenvolvida no documento “COMO ELABORAR UM PLANO DE NEGÓCIOS - II” – Texto de apoio da Unidade Curricular de Empreendedorismo em Enfermagem.

<b>PLANO DE NEGÓCIOS - Boas práticas</b>
<b>Elaboração do Plano de Negócios</b>
Deverá ser conciso sem, no entanto, deixar de fornecer a informação necessária; Deve ser realista e honesto, cauteloso e moderadamente otimista; O Plano final deve representar de facto as suas próprias ideias e conceções; Envolve todos os níveis da gestão da empresa e garanta um consenso de objetivos; Não subestime os prazos de realização do projeto; Esteja preparado para dedicar todo o tempo e esforço ao seu Plano de Negócios.
<b>Apresentação do Plano de Negócios</b>
Evite o detalhe excessivo; A qualidade da apresentação é importante; Dê-lhe a importância devida. Assegure-se que o seu Plano vai ao encontro das necessidades dos seus utilizadores; Deve estar seguro das estratégias e planos de execução que irá definir; · Deve compreender perfeitamente todas as partes do Plano e ser capaz de as defender; Escreva o sumário em último lugar. Escolha um estilo e conteúdo que atraia o leitor até ao fim do Plano.
<b>Apresentação do documento do Plano de Negócios</b>
O Plano de Negócios deve transmitir um posicionamento de rigor, qualidade e profissionalismo.
<b>Informação relevante</b>
Use informação de terceiros acerca do seu setor de atividades e seus negócios; · Quando avaliar mercados use informações independentes e questione a sua própria percepção de mercado; Confirme as bases e o rigor das projeções elaboradas com a folha de cálculo.