



Escola de Engenharia
Universidade do Minho

Miguel Filipe de Oliveira Braga da Cruz

DESENVOLVIMENTO DE UM
PLANO DE NEGÓCIO COMPACTO
PARA UMA PME DE SERVIÇOS DE ENGENHARIA

Guimarães, 2003

Dissertação de mestrado realizada sob a supervisão do

ORIENTADOR - Professor Doutor José Manuel Cardoso Teixeira

CO-ORIENTADOR - Professor Doutor Jorge González Gurriáran

Agradecimentos

O desenvolvimento do presente trabalho não teria sido possível sem a ajuda e o apoio de muitas pessoas a quem manifesto o meu profundo agradecimento, nomeadamente:

A todos os que, de algum modo, me dispensaram o seu tempo e auxílio e que, injustamente, não menciono.

Ao Professor José Manuel Cardoso Teixeira, pela orientação, conselhos e sugestões que tão importantes foram para a Tese de Mestrado.

Ao Professor Jorge Gurriarán, pelo tempo e conselhos que me dispensou.

Ao Eng. Frank Heezen, pela disponibilidade demonstrada na concretização deste trabalho e por permitir que a DHV Tecnopor fosse uma das empresas usadas na validação do modelo.

A Alexandra Pinheiro, Alfredo Albuquerque, Roberto Branco, Carlos Melo Brito, Alfredo Castanheira, João Falcão e Cunha, Rui Ferreira, André Guimarães, Rodolfo Guimarães, Margarida Neves, Álvaro Nunes, João Ranito, Pedro Saraiva, pela disponibilidade demonstrada para integrarem o painel de validação.

Aos meus colegas e amigos João Moreira, Andreas Mörschel, Carlos Bernardino, Eurico Fonseca, pelo apoio e camaradagem demonstrados durante todo o MBA e, particularmente, à Cremilde e Fernando Santos, para além do já referido, por se disponibilizarem a submeter as suas empresas à validação do modelo de Plano de Negócio Compacto.

À tia Fernandinha e Pedro Aguiar por acederem a proceder à revisão do texto.

À Eugénia Azevedo, pela sua boa vontade e colaboração na elaboração e organização da informação de suporte.

Ao Fernando Santos e Vítor Verdelho Vierra pelo papel relevante que desempenharam em me convencer a assumir este desafio.

Ao meu amigo Vítor Verdelho Vieira, pelo inestimável apoio e pelas conversas atentas e amigas, que se revelaram inspiradoras e de grande importância em todo o processo de desenvolvimento.

Aos meus filhos, Sofia, Luís, Francisco e Inês pela minha falta de tempo, de atenção, de apoio e, por vezes, de paciência.

À Cristina pelo alento, apoio e paciência que me concedeu, pela sobrecarga causada pela minha ausência da vida familiar em todo este longo processo, e pelo tempo e atenção que não lhe dediquei.

Porto, 20 de Dezembro de 2003

Resumo

A organização de Planos de Negócio é uma componente usual na formulação ou desenvolvimento de qualquer negócio. A sua grande virtualidade é a integração das principais valências de um negócio num único documento. Diversos estudos têm mostrado que as empresas utilizadoras de Planos de Negócio têm uma maior taxa de sucesso, quer sejam novas empresas quer novas áreas de negócio de empresas existentes. Por estes motivos, tem sido crescente o interesse académico e empresarial pelo tema.

As principais limitações ao desenvolvimento dos Planos de Negócio são usualmente a sua complexidade e requisitos de informação. Dado que a informação utilizada se desactualiza rapidamente, passa a ser um documento em que foi realizado um significativo investimento de tempo e recursos, sem um retorno contínuo. Adicionalmente, pelo detalhe e importância da informação, o Plano de Negócio torna-se frequentemente um documento confidencial a que poucas pessoas na organização têm acesso, limitando significativamente a sua utilidade.

O trabalho apresentado propõe um modelo de Plano de Negócio que permita ultrapassar as dificuldades descritas. Trata-se de um Plano de Negócio Compacto em que apenas a informação essencial é utilizada, reduzindo o tempo de organização do Plano de várias semanas para alguns dias. É ainda um modelo de plano de fácil e rápida actualização que pode ser utilizado como ferramenta de controlo de gestão. O Plano de Negócio Compacto poderá ser assim complementar aos Planos de Negócio tradicionais e a outros sistemas de controlo de gestão.

Com o objectivo de validar o modelo proposto, propõe-se a sua aplicação simultaneamente a empresas de serviços, em particular na área da engenharia, e a oportunidades concretas de negócio na área dos Serviços de Engenharia. Desta forma, será possível verificar simultaneamente a validade do modelo num contexto concreto e mostrar a sua importância e eficácia num sector onde pode ter um significativo impacto.

O modelo proposto foi apresentado a um painel de 15 especialistas com experiência empresarial e, em particular, com sensibilidade para a avaliação e formulação de Planos de Negócio. Dada a elevada (quase unânime) convergência das conclusões do painel, foi possível concluir que: (1) O Modelo proposto reflecte a essência de um Plano de Negócio; (2) O modelo proposto tem um âmbito de aplicação alargado; (3) O modelo proposto pode ser uma mais valia para as empresas de serviços; (4) O Plano de Negócio Compacto tem aplicabilidade nas empresas de serviços de engenharia.

Abstract

The organization of a Business Plan is usually part of the setting-up or development of any business. Its main value is the integration of the different business vectors in one document. Several studies have shown that the companies using Business Plans have a higher success ratio, either they are start-ups or new business of existing companies. For these reasons, there has been a growing academic and business driven interest in this topic.

The main limitations for the development of Business Plans are usually their complexity and information requirements. As the information is easily out-dated, the business plan often becomes a useless document where a large investment of time and resources is made, without a foreseeable return. Additionally, as it contains details and sensitive information, the business plan becomes confidential and only a restricted number of persons can access it, limiting its use.

The work presented suggests a Business Plan model that makes it possible to overcome the difficulties of traditional business plans. It is a compact Business Plan where only the essential information is used, reducing the organization time from several weeks to several days. It is also a model with easy and fast updating and can be used as a management control tool. The Compact Business Plan can therefore be complementary to the traditional Business Plans and other management control systems.

In order to validate the model, it is proposed to apply it to the area of service businesses and in particular to engineering services. At the same time, as validating the proposed model, it should prove possible to demonstrate the efficacy of it in a specific sector where it would be expected to show a high impact as a management control tool.

The proposed model was presented to a panel of 15 specialists with entrepreneurial experience, and in particular, with sensitivity to evaluate and formulate Business Plans. Considering the high (almost unanimous) convergence of the panel conclusions, it was possible infer: (1) The proposed model reflects the nature of Business Plan; (2) The proposed model has a wide application level; The proposed model can be of great interest to service related companies; (4) The Compact Business Plan can be applied to engineering services companies.

Índice de conteúdos

| | |
|---|----|
| CAPÍTULO 1 - Objectivos e motivações | 1 |
| 1.1 - Objectivos gerais | 2 |
| 1.2 - Objectivos específicos | 2 |
| 1.3 - Estrutura do trabalho | 2 |
| | |
| CAPÍTULO 2 - Introdução | 4 |
| 2.1 - O planeamento estratégico na gestão moderna | 4 |
| 2.2 - As ferramentas de implementação | 7 |
| 2.3 - O que é um Plano de Negócio | 11 |
| 2.4 - A necessidade de Planos de Negócio e seus benefícios | 13 |
| 2.5 - Os diferentes tipos de Plano de Negócio | 20 |
| 2.6 - Planos de Negócio para empresas se serviços | 22 |
| 2.7 - O processo de elaboração de Planos de Negócio | 24 |
| | |
| CAPÍTULO 3 - Modelo de diagnóstico da empresa | 30 |
| 3.1 - A especificidade das empresas de serviços de engenharia | 32 |
| 3.2 - A importância do diagnóstico da empresa | 35 |
| 3.3 - Perfil da empresa | 36 |
| 3.4 - Diagnóstico estratégico | 37 |
| 3.5 - Diagnóstico operacional | 40 |
| 3.6 - Análise de performance | 40 |
| 3.7 - Conclusão | 41 |
| | |
| CAPÍTULO 4 - A selecção de um Plano de Negócio | 42 |
| 4.1 - Um Plano de Negócio para uma empresa de serviços de engenharia | 42 |
| 4.2 - Uma nova abordagem ao Plano de Negócio | 77 |
| | |
| CAPÍTULO 5 - Um modelo de Plano de Negócio Compacto (PNC) para empresas de serviços de engenharia | 83 |
| 5.1 - Objectivos do Plano de Negócio Compacto | 83 |
| 5.2 - Enquadramento do PNC | 86 |
| 5.3 - A flexibilidade do PNC | 88 |
| 5.4 - Modelo de PNC | 90 |
| 5.5 - Os limites do Plano de Negócio Compacto | 94 |
| 5.6 - Apreciação de exemplos de aplicação | 95 |
| | |

| | |
|---|-----|
| | |
| CAPÍTULO 6 - Validação de um Plano de Negócio Compacto | 98 |
| 6.1 - Metodologia de validação | 98 |
| 6.2 - O Painel de validação | 101 |
| 6.3 - Análise SWOT do Modelo de Plano de Negócio Compacto | 103 |
| 6.4 - Conclusões do painel de validação | 109 |
| | |
| CAPÍTULO 7 - Conclusões | 114 |
| 7.1 - Principais conclusões sobre a validação do modelo | 114 |
| 7.2 - Propostas de melhoria do modelo pelo painel | 117 |
| 7.3 - Desenvolvimentos futuros | 117 |
| | |
| BIBLIOGRAFIA | 120 |
| ÍNDICE GERAL | 123 |
| ÍNDICE DE FIGURAS | 125 |
| ANEXOS | 127 |

Capítulo 1 - Objectivos e motivações

O presente estudo resulta da materialização de experiências e conhecimentos no domínio da gestão. Dentro desta área, focaliza-se na componente estratégica relativa à utilização dos Planos de Negócio nas empresas.

As páginas que se seguem, não só visam contribuir para a divulgação, discussão e maior utilização desta metodologia em Portugal, como também apresentam uma solução para colmatar uma lacuna verificada neste domínio.

Tendo presente que, “manter uma elevada competitividade” é um desafio permanente para as empresas e que a gestão estratégica é imprescindível para sustentar essa capacidade, a presente tese pretende sugerir formas de planeamento que se revelem ser eficientes e creíveis. Aquilo que será estudado, mais atentamente, é a introdução de Planos de Negócio na estratégia empresarial, através da indução de exemplos de implementação efectuados junto de empresas de serviços de engenharia.

Em virtude da informação contida nestes documentos, quando implementados, ser múltiplas vezes considerada confidencial, dificultando ou impossibilitando a sua divulgação, pretende-se com este trabalho, apresentar indicações para lidar com esse problema. O estudo envolve um conjunto de pesquisas voltadas para a busca e fundamentação teórica da ferramenta proposta. Motivada pela constatação do aperfeiçoamento que estas metodologias sofreram no tecido empresarial, propõe-se verificar a viabilidade de um modelo, a que já recorreram algumas organizações, mas que não está ainda contemplado na literatura da especialidade. Trata-se do Plano de Negócio Compacto.

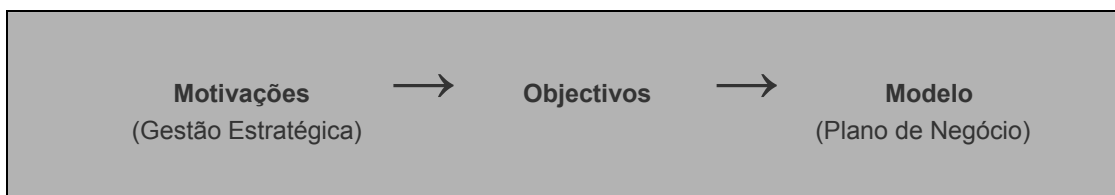


Figura 1 - Enquadramento Estratégico do Plano de Negócio

Os objectivos propostos são divididos em gerais e específicos, caracterizando-se do seguinte modo:

1.1 – Objectivos gerais

- Formular e aperfeiçoar um processo orientado para o desenvolvimento e controlo de gestão de áreas de negócio, integrando as suas valências principais;
- Enquadrar esse processo num possível modelo conceptual de Plano de Negócio;
- Testar o modelo proposto através da sua aplicação a situações reais, delimitando o seu âmbito de aplicabilidade.

1.2 - Objectivos específicos

- Adoptar e ajustar o modelo de Plano de Negócio a actividades empresariais no sector dos serviços com as inerentes especificidades;
- Enquadrar o processo de desenvolvimento de um negócio no contexto de diagnóstico / planeamento que venha a dar origem ao Plano de Negócio;
- Validar o modelo de Plano de Negócio Compacto através da sua aplicação em algumas empresas de serviços de engenharia e de oportunidades de negócio.

1.3 – Estrutura do trabalho

O desenvolvimento do tema, numa fase inicial, é efectuado em termos genéricos evoluindo posteriormente para a utilização específica de Planos de Negócio. Antes porém, o trabalho contempla uma visão global do planeamento estratégico e das metodologias recorrentes das empresas, como a elaboração de diagnósticos. Numa fase mais adiantada da tese, proceder-se-à então, à apresentação, justificação e validação do instrumento de gestão designado de Plano de Negócio Compacto. De forma a limitar o seu âmbito de aplicação, a viabilidade do Plano de Negócio Compacto foi analisada junto de empresas de Serviços de Engenharia.

O trabalho apresentado organiza-se ao longo de seis capítulos:

Cap. 1 – Objectivos e motivações

Apresentação e justificação do tema proposto. Definição de objectivos e descrição da forma de apresentação do trabalho e sua organização em capítulos.

Cap. 2 – Introdução

Introdução ao tema: gestão estratégica e Planos de Negócio. Aqui cabe a contextualização da gestão estratégica no meio empresarial actual e a alusão a diferentes ferramentas de implementação de estratégias de gestão, com especial destaque para os Planos de Negócio.

Cap. 3 – Modelo de Diagnóstico da Empresa

Avaliação do papel do diagnóstico no planeamento de uma empresa. São tidas em consideração as especificidades de cada empresa, nomeadamente através da avaliação do seu perfil. São igualmente apresentadas as variantes estratégica e operacional do diagnóstico e o papel da análise de performance.

Cap. 4 – A Selecção de um Plano de Negócio

Descrição do conteúdo, método e selecção de um Plano de Negócio. Este capítulo apresenta alguns procedimentos recomendados na elaboração de um Plano de Negócio e contextualiza a aplicação de um novo conceito deste, especificando se essa aplicação será efectuada em novos negócios ou negócios já existentes.

Cap. 5 – Um modelo de Plano de Negócio Compacto para uma empresa de serviços de engenharia

Apresentação dos objectivos, importância e especificidades de um Plano de Negócio Compacto. É justificada, neste capítulo, a pertinência do Plano de Negócio Compacto e demonstradas as vantagens que o tornam eficiente e único. Após a descrição do seu enquadramento, a proposta é ilustrada com um modelo de Plano de Negócio Compacto.

Cap.6 – Validação do modelo de Plano de Negócio Compacto

Avaliação da aplicabilidade do Plano de Negócio Compacto. São introduzidos exemplos práticos de aplicação a PMEs e a oportunidades de negócio, ambas da área da Engenharia. São também apreciados os resultados, com o intuito de fundamentar o uso desta ferramenta.

Capítulo 2 – Introdução

2.1 - O planeamento estratégico na gestão moderna

“A guerra é um assunto de importância vital para o Estado; É indispensável estudá-la profundamente”

Figura 2 – A importância histórica do planeamento estratégico na estratégia militar¹

A actividade empresarial é, em muitos aspectos, comparável a uma guerra com batalhas diárias em que as empresas concorrem, entre si, através de diferentes estratégias no “teatro de guerra” (mercado).

O planeamento estratégico esteve sempre presente ao longo da nossa história. Disso é testemunho a obra *A Arte da Guerra* de Sun Tzu, considerado o mais antigo tratado militar de estratégia conhecido e considerado em muitos aspectos, ainda hoje actual e aplicável à realidade dos negócios.

O **planeamento estratégico** é uma componente fundamental nas modernas formas de encarar a gestão empresarial. O desenvolvimento de estratégias empresariais permite fazer um balanço do percurso de uma empresa, desde a sua génese até à sua situação actual, da mesma forma que permite projectar a empresa num futuro previamente escolhido. Assim, a prossecução do caminho traçado tornar-se-á um processo em que se contornam obstáculos de forma a que se chegue à situação favorável planeada a curto, médio ou longo prazo. O delinear de uma estratégia diminui, desta forma, os riscos de insucesso, pois define os objectivos que serão comuns a todos, dentro da empresa, antecipa problemas criando planos de contingência, e promove a criação de mecanismos de monitorização.

O planeamento estratégico vai incluir uma série de informações que ajudam a compreender cada aspecto do negócio. O seu papel é cada vez mais importante, na medida em que, os desafios que se colocam às organizações implicam uma elevada capacidade de gerir informação, garantindo a existência de uma maximização no uso dos recursos através da sintonia estratégica entre objectivos, pessoas e meios.

¹ SUN TZU, *A Arte da Guerra*, Publicações Europa-América, 1993, p. 38

A definição de uma estratégia permite que uma empresa consiga, de certa forma, controlar o **futuro**. Isto porque planejar pode ajudar a decidir. Sobre o planeamento estratégico, Henry Mintzberg escrevia tratar-se de *um procedimento formal que tem por objectivo produzir um resultado articulado sob a forma de um sistema integrado de decisões*.² Para além de permitir um certo controlo sobre o futuro, ou pelo menos assegurar que este seja tido em consideração, o planeamento permite que uma empresa coordene as suas actividades de forma mais “racional”, pois a elaboração da estratégia forçou uma reflexão profunda dos objectivos a prosseguir.

A adopção de uma estratégia revela-se essencial, pela análise das suas características principais:

- trata-se de um plano, que vai definir uma direcção, uma trajectória;
- mostra uma coerência de comportamentos que se irão manter ao longo de determinado tempo;
- dá uma perspectiva da forma de organização e do modo de actuar da empresa;
- define claramente a posição da empresa quanto aos produtos / serviços que disponibiliza e quais os seus mercados;
- é comparável à estratégia de um plano de batalha, ou seja, é igualmente uma manobra para combater um opositor ou concorrente e conquistar o mercado.

Ao mesmo tempo que se elabora uma estratégia, devem levar-se em consideração as potenciais **dificuldades** que podem surgir na sua implementação. De entre as que já foram identificadas, destacam-se nomeadamente:

- o estado de inércia dos executivos ou empresários reticentes quanto à ocorrência de mudanças;
- a falta de disciplina que poderá conduzir a um desvio na direcção a tomar;
- a percepção de que algo está a andar para a frente, mas sem se saber quem lidera esses passos (pode levar a resultados confusos ou mesmo contraditórios);
- comunicação insuficiente entre as diferentes unidades da empresa;

² Cf. MINTZBERG, Henry, *Grandeur et Décadence de la Planification Stratégique*,: «La planification est une procédure formalisée qui a pour but de produire un résultat articulé, sous la forme d'un système intégré de décisions», DUNOD, 1994, p. 28

- a falta de uma avaliação contínua dos avanços quantitativos e qualitativos decorrentes do seguimento da estratégia;
- os estados de impaciência que revelam uma vontade de obter resultados imediatamente;
- o não reconhecer e recompensar o progresso alcançado (pode fazer esmorecer o interesse pela obtenção do resultado final)³.

A evolução da gestão estratégica obedece a **princípios** diferentes, porque é motivada por ideias e práticas com origem em fontes qualitativamente diferentes. Pode enquadrar-se em quatro princípios:

- Novos tipos de estratégias que emergem de contactos de colaboração entre organizações. As empresas não podem evitar a aprendizagem e as trocas, quando realizam transacções e trabalham juntas;
- A evolução da estratégia é também incentivada pela concorrência e confronto. Em estratégia, como em outras áreas, “a necessidade aguça o engenho”, e, como em todo o lado, surgem novas ideias e práticas quando os gestores procuram ultrapassar ou derrotar rivais poderosos;
- As novas estratégias são frequentemente reformulações das antigas. Numa certa medida, as ideias de estratégias antigas nunca desaparecem completamente. Passam para segundo plano e infiltram-se nas novas práticas.
- A estratégia é incentivada pela simples criatividade dos gestores, porque exploram novas formas de fazer as coisas.

A endogenização do planeamento estratégico na prática das organizações implica o desenvolvimento e implementação de modelos de execução que correspondam à lógica de planeamento de cada negócio.

Figura 3 – Estratégia na Gestão

³ Cf. FREEDMAN, Mike, *Strategy Execution – The Genius is in the Implementation*, Journal of Business Strategy, Março/Abril 2003, p. 26-31

2.2 - As ferramentas de implementação das estratégias de gestão

No ponto anterior, fez-se alusão ao planeamento estratégico como instrumento recorrente da gestão moderna. É no âmbito da sua utilização que se tem, cada vez mais, falado de Planos de Negócio, como a ferramenta que concilia a estratégia com a realidade empresarial.



Figura 4 – Os Planos de Negócio como instrumento de conciliação da estratégia com a realidade

Existem, porém, outras ferramentas que assumiram, nos últimos tempos, um papel preponderante na implementação de gestão estratégica. Antes de avançar para o Plano de Negócio propriamente dito, importa referir algumas dessas ferramentas, cuja implementação é vocacionada para fins mais ou menos específicos.

A Reengenharia

Esta ferramenta de gestão, relativamente recente, tem sido encarada como um método de “reinvenção da empresa”. Segundo Hammer⁴, a reengenharia é “a implementação de mudanças radicais que, ao redesenhar os processos de trabalho, visam melhorar de forma drástica a eficácia da empresa em todos os seus aspectos, tais como custos, qualidade, serviço e velocidade.” Trata-se de uma ferramenta vocacionada para a análise e reestruturação das funções internas da empresa.

⁴ Cf. HAMMER, Michael, *Reengineering Work, don't Automate – Obliterate*, Harvard Business Review, 1990 Jul/Ag

Sendo que, a reengenharia atravessa várias áreas funcionais, a sua implementação deve começar no topo, descendo até à base, de forma a percorrer toda a hierarquia. A complexidade de um procedimento desta amplitude limita muitas vezes a sua aplicação. O recurso à reengenharia acarreta muitas vezes práticas como o *Downsizing*. Como observou José Vasconcelos Sousa, *"de muitas situações em que se promove um processo de reengenharia, resulta por exemplo um programa de Downsizing, com uma componente forte de redução do número de efectivos"*.⁵

As vantagens decorrentes desta metodologia (reengenharia + *downsizing*) passam pela redução dos custos, maior eficiência na tomada de decisões, maior orientação para a acção e menor paralisação com maior potenciação das sinergias dentro da empresa. Por outro lado, a sua aplicabilidade encontra-se reduzida ao funcionamento interno da empresa, pelo que, questões como estratégia e focalização no Cliente são, muitas vezes, manifestamente negligenciadas.

Gestão pela Qualidade Total

Igualmente recente, a TQM (Total Quality Management), surge com algum destaque na administração ocidental como forma de resposta a um ambiente cada vez mais competitivo. Os objectivos que se pretendem alcançar com a implementação de programas na área da Gestão pela Qualidade Total passam pela redução de erros, gestão de todos os recursos organizacionais e aumento da eficiência e produtividade.

Trata-se essencialmente de uma forma de acção administrativa, que coloca a qualidade dos produtos ou serviços como principal foco para todas as actividades da empresa. Assim, esta ferramenta encerra, fundamentalmente, um conjunto de ideias e técnicas voltadas para um aumento da competitividade da empresa, sobretudo no que diz respeito à melhoria dos produtos / serviços e processos. Em contrapartida, as dificuldades de implementação da TQM podem surgir devido à falta de disciplina de certas empresas que enveredam por esta metodologia.

O Balanced Scorecard

⁵ Para a revista Exame (Agosto 1995)

Em termos gerais, o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de monitorização do desempenho empresarial, que pretende reflectir os aspectos mais importantes do negócio. Para Kaplan e Norton⁶, responsáveis pela teorização dos *Balanced Scorecards*, a actividade da empresa deve ser analisada sob quatro pontos de vista igualmente relevantes:

- dimensão financeira
- dimensão Cliente
- dimensão processos
- dimensão aprendizagem e inovação

O que o *Balanced Scorecard (BSC)* pretende ser é uma espécie de “tableau de bord” que encerre todas as informações consideradas relevantes. Uma eficiente utilização desta ferramenta pode conduzir a resultados que exploram domínios não cobertos por outras ferramentas. O BSC tem inúmeros benefícios, pois não descuida aspectos como posicionamento competitivo, capacidade de desempenho a longo prazo, investimento no Cliente, integração organizacional ou resultados financeiros.

Todas estas metodologias e outras igualmente utilizadas pelas empresas (nomeadamente a Remuneração por Desempenho, CRM – Customer Relationship Management e a Análise de Valor para o Accionista) têm em vista a prossecução de determinados objectivos, podendo **complementar-se** entre si. Têm, no entanto, uma grande limitação: a dificuldade de extracção do seu verdadeiro potencial numa empresa que esteja a dar os primeiros passos.

Por esta razão fundamentalmente, o Plano de Negócio reveste-se de grande importância na gestão estratégica actual, como será analisado nos pontos seguintes.

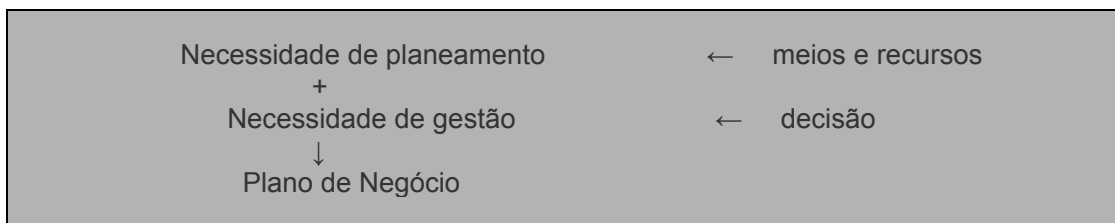


Figura 5 - Enquadramento do Plano de Negócio

⁶ Cf. KAPLAN, R. e Norton, D., *The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, 1992 Jan/Fev

É particularmente interessante o artigo do «Journal of Small Business Management», *The Relationship between Written Business Plans and the Failure of Small Businesses in the U.S* e respectiva conclusão, apresentada dentro da caixa. Seria interessante tentar estabelecer um paralelismo com o mercado português, particularmente das empresas de serviços de engenharia.

A empresa *Gartner Group* realizou em 2002 uma pesquisa no Brasil e EUA, mostrando dados impressionantes e muito negativos: menos de 10% das estratégias eficazmente formuladas são efectivamente executadas; 70% dos fracassos de CEO's (presidentes de empresas) estão na má execução e não na formulação da estratégia, e 85% das equipas executivas gastam menos de uma hora, por mês, discutindo estratégia. Esses dados mostram que a qualidade da estratégia ou da formulação estratégica das empresas é excelente, mas elas pecam na implementação.

Figura 6 – Conclusão do artigo publicado pelo *Gartner Group* em Novembro de 2003

No âmbito desta tese, foi realizada uma tentativa explanatória de reproduzir o estudo efectuado pelo *Gartner Group* em Portugal.

Esta abordagem verificou-se desinteressante, na medida em que, usando a mesma metodologia do estudo, abordagem telefónica das empresas, não foram obtidos resultados positivos, talvez motivados pela confidencialidade da informação prestada e pelo pudor de evidenciar a ausência de ferramentas de planeamento estratégico. Por outro lado, a utilização dos contactos e conhecimentos pessoais para ultrapassar esta dificuldade influenciariam a amostra e, conseqüentemente, o resultado, razão pela qual se abandonou esta acção.

2.3 - O que é um Plano de Negócio

Sendo o planeamento uma das várias ferramentas de gestão, a relação entre planeamento e sucesso ou insucesso é difícil de estabelecer e, ainda mais difícil, de quantificar.⁷

A necessidade de associar o planeamento com a organização e gestão das empresas tem levado à formulação do conceito de Plano de Negócio.

De acordo com as diferentes visões sobre as empresas e as organizações, e, de acordo com a utilização a dar ao Plano de Negócio, existem diferentes definições possíveis.

Uma análise de algumas dessas definições permitiu verificar que existem significativos pontos comuns:

- “A business plan is a document designed to map out the course of a company over a specific period of time”⁸ (Um Plano de Negócio é um documento concebido para traçar o percurso de uma empresa durante um período específico de tempo).
- “A Business Plan is the written document that details the proposed venture”.⁹ (Um Plano de Negócio é um documento escrito que pormenoriza o negócio proposto).
- “The business Plan is the entrepreneur’s road map for a successful enterprise”¹⁰ (O Plano de Negócio é o mapa de um empreendedor para o sucesso da empresa).
- “A Business Plan is a tool for analysis (...), a tool for synthesis (...), a tool for communication (...) and a call to action.”¹¹ (Um Plano de Negócio é uma ferramenta de análise (...), uma ferramenta de síntese (...), uma ferramenta de comunicação (...) e um apelo à acção).

⁷ Cf. PERRY, Stephen C., *The Relationship between Written Business Plans and the Failure of Small Businesses in the U.S.*, Journal of Small Business Management, 2001, p. 201

⁸ Cf. The Ernest & Young Business Plan Guide, p. 2

⁹ Cf. FRY, Fred L. e Charles R. Stoner, *Business Plans: Two Major Types*, Journal of Small Business Management, Janeiro 1985, p. 1-6

¹⁰ Cf. KURATKO, Donald F. E Arnold Cirtin, *Developing a Business Plan for your Clients*, National Public Accountant, Janeiro 1990, p. 24-26

¹¹ Cf. WICKHAM, Philip A., *Strategic Entrepreneurship*, Pitman Publishing, 1998, p. 139

- “A Business Plan is a document that conveys the exciting prospects and growth potential of your company”,¹² (Um Plano de Negócio é um documento que transmite as características aliciantes e o potencial de crescimento da sua empresa).
- “A Business Plan is a plan that contains the details of how a new venture will be carried out”¹³ (Um Plano de Negócio é um plano que contem pormenores acerca da forma como o negócio é desenvolvido).
- (1) “A Business Plan is a selling document that conveys the excitement and promise of a business to any potential backers or stakeholders.”¹⁴ (Um Plano de Negócio é um documento de promoção da empresa que transmite o entusiasmo e a promessa de um negócio a quaisquer potenciais investidores ou participantes).
- (2) “A Business Plan is a selling document that convincingly demonstrates the ability of your business to sell enough of its product or service to make a satisfactory profit and be attractive to potential backers”¹⁵ (Um Plano de Negócio é um documento de promoção da empresa que demonstra de forma convincente a capacidade de o seu negócio vender o suficiente do seu produto ou serviço para realizar um lucro satisfatório e mostrar-se atractivo a potenciais investidores).
- “A Business Plan is a formal document containing a mission statement, description of the firm’s goods or services, a market analysis, financial projections, and a description of management strategies for attaining goals.”¹⁶ (Um Plano de Negócio é um documento formal que contem uma declaração quanto à missão, a descrição dos produtos ou serviços da empresa, uma análise de mercado, projecções financeiras, e uma descrição das estratégias de gestão para atingir os objectivos).

O Plano de Negócio é o primeiro veículo de contacto entre o potencial empresário e os seus interlocutores, nomeadamente os seus financiadores.¹⁷

¹² Cf. Deloitte & Touche, *Writing an Efficient Business Plan*, p. 1

¹³ Cf. HARRISON, Jeffrey, *Strategic Management: of Resources and Relationships*, Wiley, 2003, p.466

¹⁴ Cf. BYGRAVE, William D., *The Portable MBA in Entrepreneurship*, Wiley, p. 122

¹⁵ *Idem*

¹⁶ Cf. STONER, James A., Edward Freeman, Daniel R. Gilbert Jr., *Management*, Prentice Hall, 1995, p. 166

¹⁷ Segundo a Associação Nacional de Jovens Empresários

PLANEAMENTO: ANÁLISE, COMUNICAÇÃO, SÍNTESE E ACÇÃO

Figura 7 – Plano: análise, comunicação, síntese e acção¹⁸

Em sentido lato, o Plano de Negócio é um documento resultante de uma metodologia de planeamento que define o ponto de partida e os objectivos da empresa e traça o percurso que a organização deve seguir. Trata-se, pois, de um documento essencial para ajudar empresários ou gestores executivos e as organizações a conduzirem os seus negócios.

2.4- A necessidade de Planos de Negócio e seus benefícios

“Fail the planning is planning to Fail”

Figura 8 – Sentença muito utilizada nas Escolas de Gestão nos E.U.A.

Planear é essencial para o sucesso de qualquer tarefa. Planear significa formular metas, objectivos, e estabelecer orientações para o futuro de uma empresa ou oportunidade de negócio. Deste modo há um determinado número de **factores críticos** que deverão ser levados em consideração, para um processo de planeamento com sucesso:

Metas - Estabelecer metas realistas a atingir. Estas deverão ser específicas, mensuráveis e estabelecidas com limites temporais.

¹⁸ Cf. WICKHAM, Philip A., *Strategic Entrepreneurship*, Pitman Publishing, 1998, p. 139

Compromisso - A tarefa a empreender deverá ser assumida por todos os envolvidos.

Prazos - Deverão ser estabelecidas datas chave, subdividindo a meta final e permitindo uma monitorização contínua e uma medição da evolução no tempo.

Contingências - Eventuais obstáculos deverão ser antecipados e estratégias alternativas deverão ser formuladas.

“Aquele que se revela superior na resolução de dificuldades, fá-lo antes delas surgirem

Figura 9 – Princípio de Sun Tzu acerca de estratégia militar aplicável à estratégia empresarial¹⁹

Assim como o material de promoção (interno e externo) dá visibilidade a uma empresa, o mesmo poderá acontecer com um Plano de Negócio – apesar de o fazer de uma forma mais directa e objectiva, organizada e detalhada.

No entanto, um Plano de Negócio não deve apenas enfatizar as forças de uma empresa, mas também ser realista sobre os seus problemas, riscos e obstáculos, propondo simultaneamente soluções para estas questões.

Sendo uma **ferramenta de planeamento estratégico** de uma empresa, um Plano de Negócio, para atingir os seus objectivos, deve incluir os seguintes parâmetros:

- Discutir os objectivos da empresa a curto e longo prazo;
- Propor formas / estratégias para atingir tais objectivos;
- Demonstrar de que forma a realização do plano satisfará os requisitos dos destinatários.

Para além destes parâmetros, é conveniente que se acrescentem dois que, não sendo componentes de planeamento estratégico, são concorrentes para o seu sucesso:

- O diagnóstico, caracterizador da situação actual da empresa e do mercado;
- Um sistema de controlo e monitorização de resultados

¹⁹ Cf. SUN TZU, *A Arte da Guerra*, Publicações Europa-América, p. 61

A necessidade de um **diagnóstico** prende-se com a necessidade de conhecimento do estado actual, permitindo verificar o estado da empresa em termos internos e externos, sem o qual não é possível definir o ponto de partida para qualquer acção futura. Por outro lado, a caracterização do mercado é o primeiro passo para identificar os eventuais pontos de chegada ou o destino que se pretende atingir.

O sistema de controlo e **monitorização**, não sendo igualmente uma ferramenta de planeamento estratégico, deverá providenciar a informação necessária à medição do grau de cumprimento do Plano de Negócio, podendo igualmente providenciar a informação necessária à manutenção de um diagnóstico actualizado.

No seu conjunto, estas duas peças de planeamento estratégico, estando em extremos opostos do processo, tocam-se e assumem um papel preponderante para o sucesso do Plano de Negócio.



Figura 10 – O ciclo virtuoso do Planeamento Estratégico

Apesar de se considerar o planeamento de negócio mais relevante para uma grande organização, a verdade é que, são as PME que mais podem tirar benefícios desta estratégia. Isto porque, são elas que mais necessitam de saber lidar com recursos limitados. Um planeamento estratégico acertado, que passaria pela implementação de um **Plano de Negócio** eficiente, pode igualmente ajudar a ultrapassar os problemas geralmente comuns às PME. São eles: a dificuldade em arranjar Clientes nos primeiros anos (problema de instalação); a dificuldade de obtenção de uma boa equipa e controlo do negócio no período seguinte (problema de consolidação); problemas ligados ao financiamento e competição com empresas mais fortes numa fase mais avançada do negócio (problemas de expansão). Daí que um bom Plano de Negócio possa constituir

uma ferramenta essencial para ajudar o empresário ou executivo a reflectir sobre os obstáculos que será necessário contornar.

Uma PME apresenta, por vezes, uma equipa directiva constituída pelos seus sócios. Acontece nestes casos e, com alguma frequência, a resolução dos problemas à medida que eles vão surgindo, o que impossibilita o desenvolvimento de uma estratégia a longo prazo. Ora, tendo em conta que o planeamento estratégico é importante para tentar chegar a uma situação favorável no futuro, importa implementar uma ferramenta que oriente o *staff* de uma empresa a trabalhar para um objectivo que vá para além dos problemas a resolver no dia-a-dia. Actualmente, o Plano de Negócio tem-se revelado uma solução para esse enquadramento. A sua aplicação pode contribuir eficazmente para atenuar as fragilidades atrás referidas, inerentes a uma PME, e conduzir a empresa a um caminho mais seguro e promissor.

Quando uma PME é criada, a incerteza pode gerar um leque muito alargado de problemas. A administração ou os corpos directivos podem ser competentes em algumas áreas e, não o ser, noutras. Também no caso de uma empresa de serviços de Engenharia, esta terá que ser capaz de enfrentar, rapidamente, problemas financeiros ou outros, para os quais poderá eventualmente estar preparada. É, pois, necessário prever possíveis falhas. Daí que planear seja essencial.

Na gestão de uma empresa, como em qualquer outra actividade, a elaboração de planos é indispensável para garantir que exista uma definição clara dos objectivos, das responsabilidades, das tarefas a realizar e uma melhor gestão de recursos e do tempo. Um Plano de Negócio revelar-se-á deveras importante para uma PME, pois auxiliará na solução de alguns problemas complexos, próprios de uma empresa em crescimento, e com recursos financeiros limitados. Um plano fará projecções para o futuro não se focalizando apenas na resolução de questões. Também aqui é fundamental que, para além de dar resposta aos problemas que vão surgindo numa empresa com recursos limitados, o plano seja igualmente útil para prever as dificuldades da empresa, a médio ou longo prazo. Assim, em vez de mostrar como reagir às dificuldades, o Plano de Negócio vai tentar antecipá-las.

O Plano de Negócio facilitará, simultaneamente, a tarefa de comunicação dos objectivos e estratégia da organização, funcionando como catalizador de toda a equipa de trabalho em torno de objectivos comuns.

A necessidade de um Plano de Negócio pode ser observada ao nível dos benefícios que estes traduzem e ao nível dos usos que se lhe dá.

Ao nível dos **benefícios**, são vários os que o processo de elaboração do Plano de Negócio traz à organização e ao seu responsável. O processo de planeamento completo, força o empresário ou o executivo a analisar todos os aspectos da estratégia, para lidar com a incerteza que o envolve, podendo evitar alguns insucessos que poderão ser identificados e antecipados com a elaboração de um Plano de Negócio efectivo.

Ao nível do seu **uso**, podem dividir-se em dois níveis de utilização, externa e interna, e dentro destes, para inúmeros fins:

USOS EXTERNOS PARA O PLANO

O Plano de Negócio é considerado a ferramenta fundamental para a obtenção de fundos ou qualquer outro tipo de financiamento externo. Alguns exemplos são apresentados seguidamente:²⁰

Fundos de Investimento - Investidores privados e empresas de capital de risco normalmente não colocarão a hipótese de apoiar uma empresa que não tenha um Plano de Negócio. Os investidores procuram evidências sobre a existência de mercado e do seu crescimento. A acrescentar a este facto, os investidores querem saber como farão a recuperação do investimento, se por uma oferta pública, venda da empresa, ou *management buyback*.

Para avaliar a rentabilidade do retorno do investimento, os investidores dão a maior atenção :

²⁰ Cf. Deloitte & Touche, *Writing an Efficient Business Plan*, p. 1

- Ao registo do passado da empresa, ao mercado, e aos executivos/gestores chave;
- À exequibilidade de cumprimento das previsões;
- Às características únicas do serviço e à tecnologia que lhe está associada;
- À qualidade da gestão.

Financiamento bancário - Até um passado recente, os Bancos preocupavam-se tradicionalmente com “quando” e “como” os empréstimos e os juros seriam recuperados e com a existência de garantias para cobrir perdas eventuais de não cobrança. Assim, as candidaturas a financiamento tendiam a consistir em pouco mais do que registos financeiros, passados e actuais. Os Bancos têm vindo progressivamente a dar mais ênfase à forma como as empresas sobreviveriam a circunstâncias desfavoráveis imprevistas e muitos Bancos, estão a pedir que os Planos de Negócio sejam incluídos nas candidaturas a financiamento. Para além disso, um Plano de Negócio, com qualidade, pode ajudar a empresa a ter uma posição favorável na intensa concorrência pelo financiamento, independentemente da sua origem.

Alianças estratégicas - Estas estratégias de aliança, muito vulgares ao nível da investigação e desenvolvimento, tanto de desenvolvimento de novos produtos e serviços, ou de marketing, tornaram-se vitais para as empresas em crescimento. Os esforços conjuntos podem perdurar três ou mais anos. Grandes empresas querem, invariavelmente, examinar o Plano de Negócio da empresa “parceira” antes de se comprometerem em estratégias de tão longo prazo.

Fusões e aquisições - À medida que as empresas vão considerando cada vez mais as aquisições como meio de expansão e o desinvestimento como meio de adquirir liquidez, os Planos de Negócio tornam-se mais necessários. As empresas que procuram candidatos a aquisição, utilizam geralmente os Planos de Negócio dos candidatos como um dos seus primeiros instrumentos de análise. Do mesmo modo, se os responsáveis de uma empresa candidata a aquisição pretendem permanecer (envolvidos) depois da aquisição, estarão provavelmente muito interessados nos planos a longo prazo da empresa adquirente.

Relação entre Cliente e distribuidor ou fornecedor para muitas empresas em crescimento

– O apoio e segurança dados por uma relação estável entre Clientes e fornecedores pode ser alvo de uma estratégia de parceria como forma de minorar os riscos em fase de crescimento. Grandes e conhecidas organizações, estão muitas vezes relutantes a estabelecer relações com empresas que são desconhecidas. Um Plano de Negócio credível pode contribuir para dissipar essas dúvidas.

USOS INTERNOS DO PLANO

Um Plano de Negócio é um importante instrumento de gestão. Permite planear o crescimento da empresa e prever as mudanças de uma forma estruturada. Por vezes é apresentado o argumento que é inútil elaborar um Plano de Negócio, porque o mercado muda tão rapidamente que qualquer plano estará ultrapassado em breve. Embora isto seja verdade, que a mudança seja um facto, a preparação de um Plano de Negócio revela-se pelo menos tão importante como o próprio plano. Obrigando os gestores a pensar no negócio, em pormenor, e a estabelecer objectivos, permite estabelecer *benchmarks*, relativamente aos quais pode ser medido o desempenho futuro da empresa.

Talvez ainda mais importante, o Plano de Negócio compromete toda a equipa de gestão com os mesmos objectivos. Idealmente, a sua elaboração deverá envolver todos os elementos-chave da organização. A elaboração dos objectivos do plano obrigam, invariavelmente, os empresários ou executivos a chegarem a acordo sobre diferentes perspectivas sobre a posição e os objectivos da empresa.

Um Plano de Negócio escrito pode ser um importante documento interno para empresas com múltiplos pólos e tipos de negócio. Os empresários e executivos de topo devem monitorizar os planos de negócio não só para se certificarem que o plano formal está a ser cumprido mas também para determinarem se os planos finais estão de acordo com os objectivos financeiros e de mercado, de longo prazo.

2.5 - Os diferentes tipos de Planos de Negócio

Os Planos de Negócio podem ter vários tamanhos, formas e estruturas diferentes. No entanto, todos têm determinados aspectos comuns, como foi confirmado através da recolha e comparação de várias estruturas de Planos de Negócio de proveniência variada.

Têm de descrever o serviço que se pretende vender, o seu mercado, e como o serviço será prestado. Se o plano se destina a **uso externo**, descreverá a ideia do negócio, normalmente quem está envolvido na empresa, quais as necessidades de financiamento, recursos humanos, rácios financeiros, factores de diferenciação, a forma do seu financiamento e, mais importante, como recuperarão os investidores o seu investimento.

Se o plano se destinar ao **uso interno** focalizar-se-á mais nos objectivos estabelecidos, nos resultados operacionais e na forma de os alcançar, relegando, para segundo plano, questões ligadas à equipa de gestão.

Todos os Planos de Negócio devem cumprir estes requisitos de uma forma clara, concisa e convincente. Isto é, o destinatário deve compreender o negócio e acreditar que os objectivos do plano são exequíveis. Uma vez que todos os planos devem ter estes atributos comuns, é importante preparar, devidamente, todo o processo de elaboração escrita.

É frequente que quem elabora um Plano de Negócio se questione, “Como e quão pormenorizado deve ser?”. Segundo publicação da Deloitte & Touche, *There are no fixed rules*.²¹ A estrutura do plano dependerá largamente do que se pretende atingir e quão sofisticados e complexos os serviços da empresa serão.

Em termos genéricos, e de acordo com a bibliografia da especialidade, nomeadamente a publicação da Deloitte & Touche, *Writing an Effective Business Plan*, existem três tipos de Planos de Negócio:

Plano Sumário - Um plano sumário de 10 a 15 páginas aplica-se melhor a empresas sem um historial. O plano sumário pode também ser usado por empresas já estabelecidas que

²¹ Não existem regras estabelecidas. Cf. *Writing an Effective Business Plan*, Deloitte & Touche, p. 4

estão interessadas em testar as possibilidades de investimento; se for considerado aliciante, pode ser elaborado um Plano de Negócio mais completo.

Um plano sumário pode ser da mesma forma apropriado a empresários e executivos com um percurso (passado/ história) de sucesso. Se se tratar de um gestor conhecido, com um percurso bem sucedido, um potencial investidor pode não exigir tanta informação no início como se se tratasse de um gestor inexperiente.

O Plano de Negócio sumário deve incluir informação suficiente, de forma a convencer potenciais financiadores de que, o empresário ou executivo, conhece o mercado – da forma mais resumida possível.

Plano de Negócio Completo ou Tradicional - O Plano de Negócio mais tradicional, de 20 a 40 páginas – tipicamente destinado a objectivos financeiros, revela com muito pormenor as operações e projecções de uma empresa. Este tipo de plano é usado quando as quantias de financiamento que se pretendem, aumentam. Por exemplo, se se pretender um financiamento para dar início a um novo serviço ou se se procuram novas relações comerciais, será necessário, provavelmente, um plano bastante pormenorizado que contenha uma análise de mercado aprofundada, custos envolvidos, previsões de vendas, informações detalhadas de investigação e desenvolvimento e dados financeiros que sustentem as assunções e previsões nele contidas.

Plano de Negócio Operacional - É usado, normalmente, para empresas com historial. Um Plano de Negócio pode ser uma importante fonte de orientação para os gestores de topo. Serve de manual de operações da empresa. Também assegura que todos os elementos da equipa percebam a direcção da empresa e os seus respectivos papéis para atingir os objectivos. A sua estrutura não é muito diferente da de um Plano de Negócio tradicional. Está, no entanto, muito mais vocacionada para a operação incluindo planos de operação ou planos de gestão, consoante se trate de produtos ou serviços.

2.6 - Planos de Negócio para empresas de Serviços

A necessidade de elaboração e implementação de Planos de Negócio, deverá ser tanto maior, quantas as dificuldades que se coloquem às empresas já existentes no mercado ou a instalarem-se.

Os Planos de Negócio para empresas de serviços são idênticos aos Planos de Negócio para empresas de produtos. Diferem, essencialmente, no facto de embora não existir produção (de produtos), existir realização do serviço, obrigando esta diferença à existência de uma abordagem diferente no *marketing* da empresa. Na medida em que os serviços são intangíveis, a análise do mercado e da concorrência, e as estratégias promocionais, têm algumas condicionantes específicas.

No caso de empresas de serviços de engenharia, estão inseridas num mercado com barreiras à entrada muito reduzidas, os recursos humanos são o principal factor produtivo. Acresce o facto de se tratar de recursos humanos bastante qualificados, o que aumenta o grau de dificuldade da sua gestão, inserida num quadro legal que regula os contractos laborais, bastante conservador. Estas são duas das razões, por si só, justificariam a elaboração de um Plano de Negócio para as empresas de serviços.

Por outro lado, uma empresa de serviços de engenharia tem especificidades próprias que a diferenciam muitíssimo de outras empresas de serviços, motivando uma abordagem e adaptação relativamente à abordagem tradicional do Plano de Negócio e que se descrevem seguidamente:

Produtos versus Serviços

No caso de uma empresa de serviços não há lugar à descrição do produto nem do processo de produção, mas há necessidade de descrever o serviço e forma de execução e organização. A descrição do serviço, apesar de ser passível de ser efectuada em termos de processo produtivo, não é passível de ser pormenorizada com o nível de detalhe do produto, uma vez que tem sempre uma componente de criatividade e incerteza associadas que impede que isso aconteça.

Por outro lado, os serviços e, particularmente os de engenharia, lidam com uma componente **intangível** muito significativa, resultante da elevada componente de mão de obra qualificada que incorpora, o que não acontece normalmente ao nível do produto que se caracteriza por uma muito maior tangibilidade e possibilidade de massificação. É dado um enfoque muito maior na componente de recursos humanos, uma vez que, mais de 80% dos recursos envolvidos, são desta natureza.

Ao nível dos Clientes existem igualmente diferenças significativas na medida em que o produto pode ser destinado ao Cliente final, ou a ser incorporado noutra cadeia produtiva; ou seja, pode destinar-se ao consumidor ou a um Cliente que o vai processar posteriormente. Ao nível do serviço de engenharia, é muito pouco frequente este ser prestado para o consumidor final. Normalmente é destinado a ser incorporado na cadeia produtiva.

Ao nível do **valor percebido pelo Cliente**, verificam-se igualmente diferenças significativas. Tratando-se o serviço de um bem intangível, o valor percebido pelo Cliente é ainda mais subjectivo que ao nível do produto. O serviço, é igualmente mais difícil de trabalhar ao nível do marketing, dificultando o tratamento desta questão tão sensível e preponderante para a satisfação do Cliente e para a sua fidelização. Este facto apresenta, como resultado, uma maior preponderância da necessidade de empatia com o Cliente ao nível do serviço, obrigando a assentar o relacionamento numa plataforma de relacionamento pessoal e de confiança.

A actividade produtiva e a eficiência do processo de produção assumem muito maior relevância ao nível do produto relativamente ao serviço, cuja relevância se coloca mais ao nível do conhecimento, não obstante a eficiência do processo produtivo assumir igualmente uma importância relevante. Por outro lado, ao nível do serviço, o controlo (medição) dessa mesma eficiência é muito mais subjectivo, dado tratar-se de um bem intangível.

Apesar da relação entre Clientes públicos e privados variar em ambos os casos significativamente, em função do segmento do mercado em que se inserem, ao nível dos serviços de engenharia há, tradicionalmente, uma componente elevada de Clientes públicos dada a relevância que o investimento público ainda representa em Portugal.

Ao nível dos requisitos do Cliente existe uma maior dificuldade na sua caracterização ao nível dos serviços pela **intangibilidade do serviço**, sendo frequente ser a empresa consultora a detalhar a definição dos requisitos do Cliente.

2.7 - O processo de elaboração de um Plano de Negócio

“Os planos não são nada; o que conta é a planificação.”

Figura 11 – A Importância da Planificação - Citação de D.D. Eisenhower²²

A redacção de um Plano de Negócio é um processo que exige uma aprofundada reflexão. A sua fase preparatória deve incluir as seguintes etapas:

- recolha dos dados correctos
- estruturação do plano
- determinação do tipo de plano
- atribuição de responsabilidades

Antes da elaboração do plano, é imprescindível uma pesquisa exaustiva de informação sobre a empresa que possa apoiar a preparação de um plano eficiente. Sobre a importância da informação, a Deloitte & Touche refere que *«os Planos de Negócio são tão eficazes quanto o são os dados nos quais se basearam. Uma das piores coisas que pode acontecer aos executivos ou a quem elabora o Plano de negócio, é que potenciais investidores venham a descobrir informações importantes sobre o mercado e a tecnologia da empresa que deveriam estar registados no Plano de Negócio.»*²³ O processo de redacção torna-se muito mais fácil e rápido, se determinados dados estiverem disponíveis antes do início do processo. Nesse caso, a redacção não precisa de ser interrompida em pontos críticos a fim de se juntar ou obter informações essenciais. Apresentam-se, em seguida, dados-chave a incluir no plano.²⁴

²² Cf. BOYER, Luc e Romain Bureau, *400 Citações para o gestor*, Campo das Letras, 1995, p.18

²³ Cf. Deloitte & Touche, *Writing an Effective Business Plan*, 2003, p. 3

²⁴ *Idem*

| |
|--|
| Descrição da empresa Nome Tipo de sociedade Sede Principais elementos financeiros Accionistas |
| Gestão e organização Organigrama Módulo de Gestão Administração Consultoria e conselheiros Compensações e outros acordos com empregados Outros accionistas |
| Mercado e concorrentes Estatísticas de mercado Dados dos concorrentes Prospecções de mercado e dos Clientes Produtos ou serviços Informação sobre o serviço e especificações técnicas Contractos e/ou ordens de compra Vantagens competitivas Patentes, licenças e marcas comerciais <i>"Regulatory approvals or industry standards"</i> Planos de investigação e desenvolvimento |
| Marketing e vendas Plano de vendas Veículos de marketing Material de marketing |
| Informações financeiras Informações financeiras relativas aos últimos cinco anos Previsões, projecções financeiras Quantificação e <i>timing</i> do financiamento necessário |

Figura 12 – Check-list de recolha prévia de informação

Estes dados-chave poderão sofrer algumas alterações, em função da escolha efectuada para a estrutura do plano e que será abordada seguidamente.

Pode optar-se por juntar outras informações, de acordo com as necessidades e exigências específicas da empresa.

Após a recolha desta informação, que maioritariamente é independente do tipo de Plano, pois deverá figurar em todos eles, é importante seleccionar **uma estrutura** para o Plano de Negócio. A organização do plano, será amplamente desenvolvida no capítulo 4, e deverá ser feita em torno de secções claramente definidas que abrangem os diferentes aspectos da empresa. A reflexão acerca da estrutura permite que empresários e

executivos cheguem a decisões prévias sobre o que deve figurar e onde, no plano, e ainda o grau de pormenor que a informação incluída deve possuir.

A estrutura escolhida será então aplicada a um **tipo de Plano** que deverá ser igualmente seleccionado. Os tipos de Plano de Negócio mais tradicionais são, como já foi referido, o Plano de Negócio Sumário, o Plano de Negócio Tradicional e o Plano de Negócio Operacional. Na escolha de um dos tipos de plano deve ser tido em conta o uso que é pretendido dar-lhe, o fim a que se destina, os objectivos que se pretendem atingir e a complexidade dos serviços em causa.

Depois da escolha do tipo de Plano, deverá ser escolhida a sua estrutura, a forma de organização dos seus conteúdos. Mais uma vez, não há regras fixas. Uma análise efectuada ao mercado, permitiu compilar várias **estruturas** de Planos de Negócio diferentes, que são apresentados, no anexo nº 1. Foi assim possível concluir que, apesar de estarem hierarquizados de forma diferente, de abordarem alguns dos assuntos que compõem o seu conteúdo de forma diversa, de terem variações consoante o tipo de negócio (produtos ou serviços) e o fim a que se destina, têm uma série de pontos comuns. Nomeadamente, Resumo executivo, Missão e visão, Ideia do negócio (que pode ser apresentada como missão, visão e valores), gestão e organização, análise ao Mercado e concorrência, produtos e serviço, Marketing, Informação financeira.

Antes da preparação do Plano de Negócio, é igualmente importante definir previamente um **plano de trabalho** que atribua **competências** e estabeleça **prazos**. Várias alternativas são aceitáveis. Uma abordagem habitual, consiste em atribuir aos directores de cada área de gestão a tarefa de escrever a parte do plano pertencente a essa sua área. É importante que a redacção fique a cargo de pessoas envolvidas na missão da empresa, que partilhem dos seus objectivos. O recurso a consultores externos, é aconselhável quando não existe capacidade ou domínio suficiente sobre o Plano de Negócio. É, no entanto vivamente desaconselhado, que uma elevada componente do Plano de Negócio seja realizada por estes elementos, pois os destinatários do plano procuram uma perspectiva interna e não externa, ou melhor, estranha à empresa.

Após a execução destas quatro etapas (recolha de dados, estruturação do plano, determinação do tipo de plano e atribuição de responsabilidades), é importante que os responsáveis pela elaboração do plano avaliem, se o tempo e recursos utilizados na recolha de informação foram suficientes; se os elementos-chave da equipa de gestão estão empenhados na sua preparação ou ainda, se o tipo de plano escolhido vai de encontro às necessidades dos seus destinatários.

Concluída esta fase preparatória, os redactores estarão aptos para procederem à elaboração do plano. Devem, no entanto, estar atentos a alguns perigos que é necessário contornar para assegurar a sua eficiência e o seu cumprimento.

Segundo Donald Kuratko e Richard M. Hodgetts no seu livro *Entrepreneurship: a contemporary approach*, são **cinco os perigos** que constituem armadilhas recorrentes do plano. Muitas vezes, essas armadilhas acabam por limitar as oportunidades de sucesso de um negócio, pelo que se torna necessário procurar uma possível solução. Nomeadamente:

- Falta de experiência
- Falta de empenho e dedicação
- Falta de procura
- Objectivos pouco realistas
- Falta de antecipação dos problemas

Um dos perigos observados é o da falta de experiência comprovada por parte de alguns empresários e executivos. Neste caso, os mesmos devem mostrar o seu potencial de forma a inspirarem possíveis investidores. Quando, pelo contrário, denotam falta de experiência em negócios ou falta de conhecimento do mercado no qual se insere o seu negócio, correm o risco de serem considerados principiantes sem conhecimentos reais. A credibilidade das suas ideias torna-se, desta forma, diminuta. Assim, além de dar provas das suas capacidades, os empresários e executivos devem, junto de pessoas qualificadas, colmatar as suas próprias limitações em termos de conhecimento do negócio.

Outra situação, que dificulta igualmente a prossecução do plano, é a falta de **empenho** e dedicação ao negócio que alguns empresários e executivos transmitem. Quando isso acontece, verificam-se nomeadamente adiamentos excessivos, falta a compromissos e mesmo desinteresse em investir. Para transmitir a seriedade com que encaram o negócio, os empresários e executivos devem assegurar-se do cumprimento de todos os seus compromissos profissionais e estar, inclusive, preparados para assumir compromissos financeiros.

Também ocorre, por vezes, que algumas ideias são propostas sem que antes se tenha verificado haver, ou não, lugar no mercado bem como potenciais Clientes. O que acontece é que, o empresário ou executivo, mostra-se satisfeito com o serviço sem se questionar em (primeiro lugar) acerca do grau de interesse que pode despertar noutros e como será recebido pelo mercado. Por não haver certezas quanto a quem irá comprar a ideia principal que suporta o negócio ou, quanto à necessidade e desejo de recorrer ao serviço, o empresário não deve ter a pretensão de que existem, desde logo, potenciais consumidores. Deve, ao invés, ser capaz de demonstrar que o seu produto / serviço vai de encontro às necessidades e desejos de um grupo de pessoas pertencentes ao segmento de mercado seleccionado. Deverá igualmente comprovar a sua percepção com o recurso a um estudo de mercado.

Outro dos perigos observados foi a falta de **objectivos realistas**. Esta situação conduz a alguns comportamentos, umas vezes comuns, outras vezes disfarçados, como a falta de coordenação, incapacidade de definir prioridades, falta de enquadramento temporal e de objectivos alcançáveis. O estabelecimento de prazos, para cada tarefa, pode ajudar a resolver este problema.

Por vezes, surge igualmente o perigo de não serem reconhecidos com antecedência problemas que possam surgir. Isto ocorre quando o empresário ou executivo se encontra tão absorvido na sua ideia que tem dificuldade em avaliar objectivamente possíveis problemas. Além da dificuldade em admitir possíveis obstáculos, também se verifica uma dificuldade em admitir possíveis deficiências ou pontos fracos do seu plano e falta de planos alternativos. Importa, nestes casos, reflectir acerca dos possíveis problemas que possam surgir e descobrir alternativas que viabilizem a fuga a esses problemas.

Principais dificuldades observadas por Kuratko e Hodgets²⁵ :

Os cinco perigos descritos anteriormente representam as falhas mais comuns testemunhadas pelos empresários antes mesmo de o seu Plano de Negócio ser revisto. Assim, estas áreas críticas devem ser cuidadosamente estudadas antes da elaboração do plano. Se os perigos forem efectivamente evitados, então o Plano de Negócio será elaborado com mais cuidado e poderá ser revisto mais correctamente.

Figura 13 – Principais falhas prévias à elaboração do Plano de Negócio

Após concluído, o Plano de Negócio constituirá um documento descritivo que se destaca na estrutura, no conteúdo, e nos objectivos, de outros métodos de apresentação e avaliação de oportunidades de negócio ou da empresa que são desenvolvidos no próximo capítulo.

²⁵ Cf. KURATKO, Donald e Richard M. Hodgetts "Entrepreneurship: a contemporary approach" *The five pitfalls detailed above represent the most common points of failure experienced by entrepreneurs before their business plan ever gets reviewed. In other words, these critical areas must be carefully addressed before developing a business plan. If these pitfalls can be avoided, then the entire business plan will be written more carefully and thus will be reviewed more thoroughly*, The Dryden Press, 1995, p.244

Capítulo 3 – Modelo de diagnóstico de empresa

Já foi referido que o Diagnóstico, não sendo componente de um Plano de Negócio, é uma ferramenta de gestão indispensável ao processo de tomada de decisões, desempenhando um papel preponderante no sucesso da elaboração e implementação de um Plano Negócio, na medida em que estabelece a base em que este assenta.

A sua relevância é maior ainda no caso de empresas com historial, uma vez que estas, encerram uma maior diversidade de problemas e questões específicas, que invariavelmente, condicionarão a tomada de decisões, necessitando de ser conhecidos.

A necessidade de diagnóstico decorre tanto da identificação de problemas cuja resolução obriga ao um profundo conhecimento, ou de situações desconhecidas sobre o estado da empresa, obrigando à sua caracterização antes de qualquer acção futura.

Nessa medida, a elaboração de um diagnóstico tem uma dupla utilidade, obrigando quem o elabora a questionar-se sobre a empresa e sobre si mesmo, de uma forma diferente e de preferência original, com uma atitude e perspectiva diferente das rotinas e realidade diária da empresa. Uma visão nova, se possível, como se de uma pessoa estranha ao negócio se tratasse.

Por outro lado, o Diagnóstico não se aplica exclusivamente a empresas com problemas. Outra das suas grandes utilidades consiste em ser um verdadeiro *check-up*, que permita uma visão global sobre a empresa, identificadora de insuficiências, que permitirão antever potenciais desequilíbrios e instabilidades futuras. É considerado como “um instrumento insubstituível para colocar em relevo toda a harmonia entre estruturas da empresa ou entre esta e a realidade sócio-económica na qual a sua acção se desenvolve”²⁶. Nessa medida é aconselhável a sua aplicação e revisão com regularidade, tanto em empresas com problemas como sem eles, uma vez que nas empresas sem problemas, o prejuízo pela perda de estabilidade é maior que naquelas que, por qualquer razão, já a perdeu. Segundo Alan Henri a realização ou revisão de um diagnóstico deverá ocorrer com uma periodicidade máxima anual.

²⁶ Cf. HENRI, Alain, *Le Diagnostic Économique, Financier et Humain de l'Entreprise*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1977, pág 3

No caso de empresas com historial, é fundamental caracterizar, com exactidão, o estado actual da empresa e o seu posicionamento no mercado, por forma a conhecer bem o ponto de partida e estar em condições de estabelecer em termos de mercado o ponto de chegada pretendido.

Não existem modelos universais para o diagnóstico de uma empresa, sendo necessário adaptar alguns vectores chave a cada situação.

Identificam-se como vectores chave de um diagnóstico a **caracterização do sector** em que o negócio se insere e um estudo de **benchmarking** dos produtos ou serviços que é pretendido colocar no mercado.

Para além destes dois aspectos fundamentais para qualquer negócio, haverá que acrescentar, no caso de empresas existentes, a necessidade de caracterização da capacidade de produção ou execução, (com maior preponderância nas empresas de produtos) e a caracterização dos recursos humanos (com maior importância nas empresas de serviços).

Convém referir que o diagnóstico no seio do presente estudo deverá ser entendido numa perspectiva organizacional e de mercado e não numa perspectiva financeira e de avaliação de empresa, que, não sendo menos importante, é elaborado com frequência pelas empresas de consultoria financeira, de acordo com regras estabelecidas.

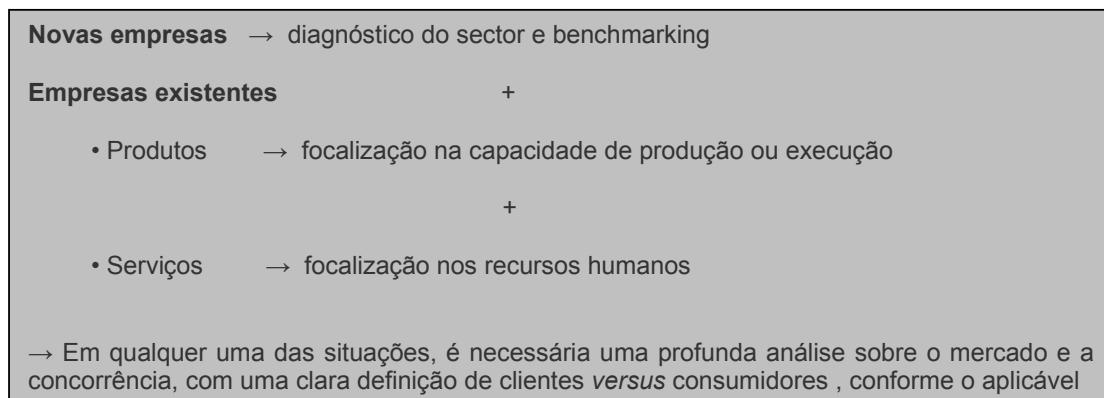


Figura 14 – Enquadramento do modelo de diagnóstico

3.1 - A especificidade das empresas de serviços de engenharia

Os aspectos que diferenciam as empresas de serviços das empresas de produtos são o facto das primeiras produzirem fundamentalmente *outputs* intangíveis enquanto as segundas produzem *outputs* tangíveis. Por outro lado, focalizam-se fundamentalmente nos recursos humanos e nos Clientes, enquanto no caso das empresas da Indústria a focalização é colocada na Produção e no Mercado.

Esta diferença prende-se fundamentalmente com o facto de serem os recursos humanos o principal factor de produção das empresas de serviços, e com o facto de o seu mercado se centrar fundamentalmente no Cliente, pela razão de o serviço se pautar por uma “relação de um para um”.

No caso da Indústria, a focalização é colocada ao nível da produção e do mercado, caracterizando-se o número de unidades que potencialmente absorverá, o seu valor e o seu potencial de crescimento. O seu mercado caracteriza-se por uma relação de um para muitos.

No caso específico das empresas de Serviços de Engenharia os pressupostos atrás mencionados mantêm-se válidos, podendo ser acrescentado tratar-se de um mercado conservador, com barreiras à entrada baixas, muito pouco volátil, com grande dependência do investimento público, e com o seu funcionamento assente em relações pessoais e de confiança, que ficam ainda mais reforçados com os pressupostos descritos. A grande dependência do investimento público, torna o mercado das empresas de Serviços de Engenharia, por sua vez, dependente dos ciclos eleitorais e das políticas governamentais com as vantagens inerentes aos períodos de estabilidade e desvantagens inerentes aos períodos de instabilidade e incerteza.

Não havendo uma estrutura pré-definida ou aconselhada, em literatura da especialidade, para o diagnóstico de empresas de serviços de engenharia, propõe-se a seguinte estrutura, cujo conteúdo se justifica seguidamente, como exemplo didáctico:

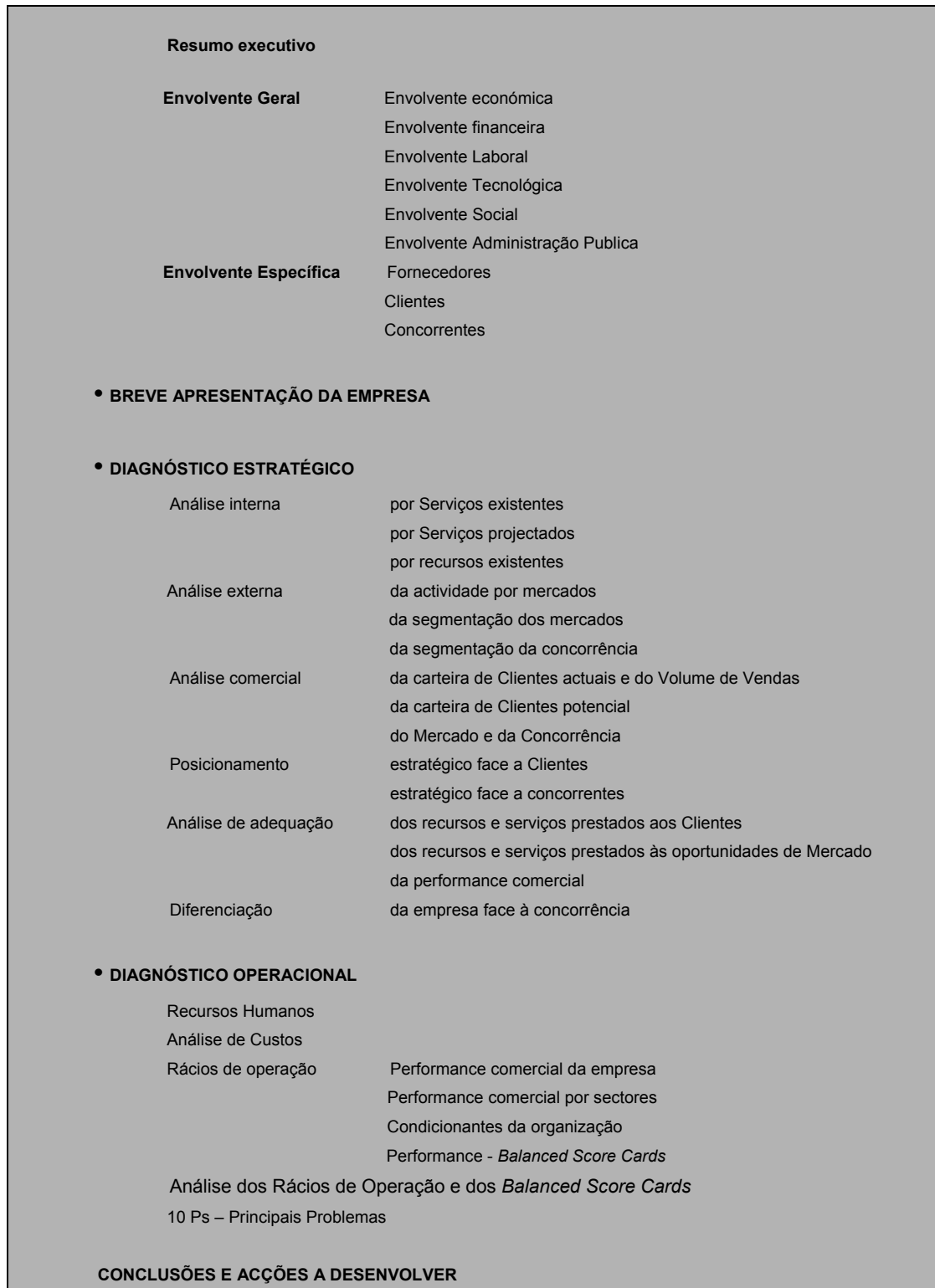


Figura 15 - Exemplo de uma Estrutura de um diagnóstico operacional para uma empresa de serviços de engenharia

3.1.1 - Envolvente Geral

O sector dos serviços tem tido inquestionavelmente uma importância crescente nas economias desenvolvidas. Atenta a este fenómeno, a União Europeia (UE) tem vindo a reconhecer este lugar ao sector. O Conselho Europeu, em resolução de 1 de Dezembro de 2003, reconhecendo a importância dos serviços na economia da UE e as expectativas dos consumidores relativamente a um alto nível de segurança dos serviços, congratulou-se com o facto de a Comissão ter apresentado ao Parlamento Europeu o relatório relativo à segurança dos serviços aos consumidores, a 6 de Junho de 2003.²⁷

A caracterização da envolvente geral, deve ter em conta a envolvente económica, as envolventes Financeira, Laboral, Tecnológica, Social e Administração Pública, tentando caracterizá-las o melhor possível com a informação disponível no mercado.

Uma reflexão profunda, sobre estes sectores, pode ser de grande auxílio para o entendimento da realidade macroeconómica em que a empresa está inserida, podendo identificar potenciais riscos ou oportunidades.

3.1.2 - Envolvente Específica

Considerando os serviços de engenharia em particular, estes estão directamente ligados ao desenvolvimento tecnológico, à eficiência e produtividade da indústria de qualquer país. A formação nesta área é uma componente estratégica, na medida em que é a forma de actualização do conhecimento, melhoria de desempenho e aumento da diferenciação dos Recursos humanos da empresa e da empresa propriamente dita, assumindo cada vez mais uma componente estratégica orientada para a competitividade.

Espera-se que um profissional, nesta área, seja capaz de ter o domínio das novas tecnologias de informação, propor soluções técnicas competitivas e ainda elaborar, decidir, experimentar, gerir, coordenar e controlar um rol de actividades, de forma a que desempenhe da melhor forma e mais eficiente o seu papel.

A caracterização da envolvente específica, dos Clientes, existentes e potenciais, dos fornecedores e dos concorrentes, revela-se de uma importância muito grande na medida em que é fundamental garantir uma elevada **fidelização** dos Clientes. O conhecimento dos concorrentes assume igualmente uma grande importância pois com a globalização do

²⁷ Jornal Oficial da União Europeia, 1 de Dezembro 2003

mercado poderão surgir novos concorrentes com grande capacidade ou concorrentes de nicho com elevado grau de especialização. A importância da caracterização dos fornecedores é relevante caso se trate de fornecedores de produtos ou serviços especializados e diferenciadores.

3.2 - A importância do diagnóstico da empresa

Elaborar um Diagnóstico da empresa não deve ser uma preocupação exclusivamente das organizações que enfrentam dificuldades, mas um procedimento para todas as empresas que queiram alcançar bons resultados.

O Diagnóstico deverá indicar os aspectos positivos e negativos da empresa realçando não só as suas potencialidades e as características que fazem dela uma organização distinta e eficiente, mas igualmente potenciais problemas e debilidades que encerre. A grande virtude do Diagnóstico reside na objectividade e profundidade com que for elaborado, estando a sua fiabilidade intimamente dependente da fiabilidade da informação que contiver. Para além de identificar problemas existentes, espera-se que o Diagnóstico identifique fraquezas, preveja instabilidades e, conseqüentemente, desequilíbrios futuros, daí que seja um importante instrumento de gestão. Quando a empresa enfrenta alguns desequilíbrios, é acertado fazer uma avaliação das atitudes tomadas, o que é naturalmente preferível à inércia tradicional. Mas, se está tudo bem, é igualmente necessário diagnosticar a empresa para que se obtenha uma visão global da mesma, identificando potenciais riscos de desequilíbrio, actuando no sentido de os minorar atempadamente.

Dada a importância que lhe é inerente, interessa ter em atenção a forma como deve actuar quem proceder ao Diagnóstico. Na opinião de Alain Henri²⁸, este deve questionar-se sobre o negócio, não se esquecendo da realidade diária, nem procurando uma nova visão do negócio.

Comparado com outros métodos de apuramento de dados (balanço, avaliação dos activos da empresa, avaliação da capacidade de produção e de comercialização...), o diagnóstico é muito mais esclarecedor quanto ao potencial da empresa. Assim, os empresários ou executivos passarão a ter uma visão objectiva e abrangente do seu negócio.

²⁸ Cf. HENRI, Alain, *Le Diagnostic Économique, Financier et Humain de l'Entreprise*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1977, p. 4

Aquando da elaboração do Diagnóstico, quem o elabora, poderá ter em mente o esclarecimento de diversas questões. Em primeiro lugar, poderá indagar-se sobre o que poderia ter sido feito para evitar um determinado incidente ocorrido. Em seguida, questionar-se-á sobre a situação presente e sobre o que a empresa pode fazer.

Daqui resultará uma avaliação da unidade produtiva. Por vezes, poderão surgir respostas originais para a empresa, com a introdução de elementos criativos. Volvida a questão do presente, o diagnóstico poderá dar uma ideia dos principais problemas e das principais acções a tomar em traços gerais, não devendo ser conclusivo neste domínio, uma vez que se defende no presente estudo, que ele dará lugar a um Plano de Negócio, esse sim uma ferramenta de gestão estratégica com vocação para as acções futuras.

Em simultâneo com a realização do Diagnóstico, se em presença de problemas ou circunstâncias graves, poderão ser tomadas medidas imediatas ou indicar sugestões de acções correctivas.

3.3 - Perfil da empresa

Traçar o perfil da empresa consiste em apresentar, sucintamente, a mesma, sem descrições exaustivas e dando relevo apenas aos aspectos principais do seu historial e funcionamento. Têm relevância informações quanto à actividade exercida, objectivos da empresa, tipo de sociedade, em que mercado se insere, visão e missão, quadros de gestão, quadros da empresa, parcerias estratégicas, estado tecnológico e política de investimento em tecnologias de informação.

Assim, importa incluir sobretudo informação sintética, simultaneamente relevante e que permita ter uma ideia fiel da empresa.

3.4 - Diagnóstico estratégico

O diagnóstico estratégico é uma das ferramentas de gestão mais utilizadas. A sua aplicação abrange todo o tipo de empresas, desde as que possuem um grande volume de negócios até às de menor envergadura. Em qualquer delas assume grande relevância, porque em qualquer caso o diagnóstico servirá para detectar problemas vitais, desequilíbrios ou desadequações e assinalar acções-chave a desenvolver no futuro.

O diagnóstico estratégico é um processo de análise que supera amplamente qualquer outro tipo de estudos, que contemplem aspectos históricos ou de rotina, acerca da actividade da empresa. Esta prática conduz a uma caracterização orientada para planos futuros, ajustados ao desenvolvimento da organização. Para a elaboração do diagnóstico estratégico propõe-se a seguinte abordagem por se ter revelado, na prática, a mais adequada às empresas de serviços de engenharia, sendo composta por:

Análise interna

Na avaliação interna da organização, importa efectuar uma análise dos serviços existentes e projectados, em termos de competências existentes e de mercado, e uma análise dos recursos existentes cobrindo todas as áreas de actividade internas existentes na empresa, nomeadamente, gestão de recursos humanos, sistemas informáticos e sua gestão, sistema de gestão de qualidade usado ou certificações existentes, contabilidade, financeira, comunicação e marketing, actividade comercial, sistemas de Informação estratégica, Instalações, Fornecedores e I&D. Toda a informação poderá ser sintetizada em quadros resultantes de uma análise PMI (aspectos (+) positivos, (-) negativos e (i) interessantes).

É pertinente a explicitação de políticas de investimentos em novas tecnologias, parcerias estratégicas existentes ou em curso e ainda projectos inovadores na área de I&D.

É igualmente importante caracterizar o seu posicionamento entre os Clientes, a sua capacidade de gestão, os seus modelos organizativos, a sua cultura corporativa, o seu potencial de inovação e, entre outros, os seus recursos disponíveis.

Análise externa

Tão importante quanto a envolvente interna, um diagnóstico estratégico, deve caracterizar fundamentalmente a envolvente externa. Este deverá cobrir a actividade da empresa por mercados de actuação, caracterizar a segmentação dos mercados e a segmentação da concorrência, em termos de oportunidades e ameaças.

Análise comercial da carteira de Clientes

Deverá ser efectuada em termos qualitativos e quantitativos, preferencialmente ao longo do tempo.

É de grande relevância a identificação dos principais Clientes, a sua hierarquização, quer por volume de facturação quer por resultado gerado, e monitorizar a sua evolução no tempo, de modo a monitorizar a sua fidelização e o seu peso relativo no seio da empresa. Por vezes, verifica-se uma grande concentração de trabalho em muito poucos Clientes, o que é bom sob o ponto de vista da eficiência mas mau sob o ponto de vista de dependência comercial, pois concentração comporta algum risco de dependência em poucos Clientes.

Para concluir, a análise dos potenciais Clientes deverá ser efectuada por segmento de mercado.

Análise Global do Mercado e da Concorrência

Como em qualquer análise de mercado, também nos serviços de consultoria de engenharia, tentando caracterizar-se com o maior rigor possível a **dimensão do mercado**, deve analisar-se a **concorrência**, competidores actuais e potenciais, sua hierarquização por volume de negócio, estabelecendo alguns rácios que permitam efectuar comparações de **benchmarking** que posicionem a empresa relativamente à concorrência.

Posicionamento estratégico

Com a elaboração do Diagnóstico deve ficar bem claro qual o posicionamento da empresa face a Clientes, concorrentes e eventualmente a parceiros ou ao Grupo, caso a empresa esteja integrada num grupo, nacional ou internacional.

Não só deve ficar claro o posicionamento mas, igualmente, as razões desse posicionamento. Se resulta de uma acção da empresa nesse sentido ou se resulta de circunstâncias de mercado ou do posicionamento da concorrência. Espera-se que, da elaboração do Diagnóstico, se identifiquem as oportunidades e ameaças decorrentes do seu posicionamento, identificando igualmente as macro acções que poderão ser tomadas. Estas deverão impulsionar as empresas a tornarem-se mais eficientes, rentáveis e competitivas.

Diferenciação e análise de adequação

A análise da diferenciação é particularmente importante pelo facto da percepção de diferenciação, pelo Cliente, o ser. Deverão ser claros os factores de diferenciação dos vários serviços relativamente à concorrência, sendo comum aceitar que a inexistência de factores de diferenciação se traduz num posicionamento desinteressante, ditado pelo mercado e pela concorrência. Jack Trout, considerado o maior especialista mundial em diferenciação, preconiza quatro passos para a diferenciação:

- *Faça sentido no contexto – A mensagem que passar para o mercado deverá fazer sentido no contexto em que o seu serviço se insere.*
- *Encontre uma ideia diferenciadora – Esta não tem que estar relacionada com o serviço, tem é que existir uma diferença que possa ser usada para estabelecer um benefício para o seu Cliente.*
- *Tenha referências – Para estabelecer um argumento lógico, a empresa tem de ter referências que permitam referenciar a ideia.*
- *Comunique a sua diferença – Ter um serviço diferenciado por si só não capta negócio. Os melhores produtos por si só não têm sucesso, é necessário comunicar a diferença²⁹*

No entanto, antes de efectuar a caracterização da diferenciação, é aconselhável ser efectuada a análise da **adequação** dos recursos da empresa e dos serviços prestados aos Clientes, bem como da adequação dos serviços prestados às oportunidades do mercado. É um magnífico ponto de partida para indicar uma série de orientações para o futuro.

²⁹ Cf. TROUT, Jack e Steve Revkin, *Differentiate or Die*, Wiley, p.67-70

3.5 - Diagnóstico operacional

Esta é a componente do Diagnóstico que se debruça sobre a componente operacional da empresa. A análise dos custos e recursos mais relevante envolvidos na operação, permitem que a empresa identifique os seus pontos críticos bem como oportunidades de melhoria.

O recurso ao Diagnóstico operacional possibilita a identificação de aspectos a serem monitorizados e melhorados sem necessidade de comparação com outras empresas, ou, de outra forma, permite efectuar um estudo de benchmarking interno.

O objectivo de um Diagnóstico operacional é estabelecer o potencial da empresa, ao mesmo tempo que se procede à comparação entre a performance apresentada pelo Diagnóstico e os resultados originalmente esperados. Assim, o resultado final do Diagnóstico deve ilustrar os pontos fortes e fracos do desempenho histórico e actual da empresa e conduzir à apresentação e implementação dos passos necessários à aproximação dos resultados obtidos com os objectivos do negócio.

É particularmente relevante, numa empresa de serviços de engenharia, analisar:

- Custos de Operação
- Recursos Humanos – Distribuição etária na empresa, antiguidade da empresa, rotação de pessoal, distribuição do vínculo contractual do pessoal, qualificação.
- Rácios de operação – mediando a performance comercial da empresa e dos seus sectores, bem como as condicionantes da organização.

Todos estes parâmetros deverão ser avaliados ao nível da empresa, dos seus departamentos, e ao longo do tempo, no mínimo em três anos, por forma a permitir fazer um estudo interno de benchmarking.

3.6 - Análise de performance

A análise de performance teve um forte incremento nas práticas de avaliação das empresas cotadas em bolsa, e começou por ser essencialmente realizada ao nível de

parâmetros económicos e financeiros. Essa lógica evoluiu e actualmente existe uma visão muito mais ampla do que devem ser os indicadores de performance empresarial, quer na lógica da avaliação, quer na lógica do apoio de gestão.

O que uma empresa define como indicador ou rácio é o que ela deseja obter como resultado, pelo que os parâmetros ou rácios a avaliar deverão ser estabelecidos em linha com a visão e a estratégia da empresa. A análise de performance pode ser efectuada com base nos rácio de operação e nos *balanced scorecard*, estabelecidos para a empresa.

Uma vez estabelecido um sistema de monitorização que permita observar sistematicamente estes rácios, esta prática irá contribuir para que se direcione o desempenho para os objectivos estabelecidos.

Este aspecto é de grande importância, pois há uma necessidade premente de aplicação de medidas de desempenho, baseadas não no controlo, como a maioria das empresas ainda usa, mas sim focadas na Visão e Estratégia.

3.7 - Conclusão

As conclusões do Diagnóstico Operacional poderão ser agregadas em 10 P's e nos 10 A's. Os 10 P's correspondem aos dez principais Problemas encontrados e os 10 A's às dez principais Acções indicadas a título orientação.

Capítulo 4 – A Selecção de um Plano de Negócio

4.1 - Plano de Negócio para uma empresa de serviços de engenharia

A estrutura de um Plano de Negócio tradicional não obedece a uma organização estática, ou seja, não existem regras específicas para determinar o que deve ser ou não parte integrante do plano. Em *"The definitive Business Plan"*, Richard Stutely diz isso mesmo ao afirmar: *there is no hard and fast order for the contents*³⁰. Cada empresa organiza o seu Plano de Negócio consoante as especificidades do seu sector e objectivos do Plano, dando especial relevo aos aspectos mais relevantes do negócio.

Uma empresa de serviços não organiza necessariamente o seu Plano de Negócio da mesma forma que uma empresa de produtos, ou seja, pode evidenciar certos aspectos que seriam secundários a outras empresas e considerar de somenos importância questões que seriam relevantes para outras organizações.

Uma empresa de serviços de engenharia, em particular, e atendendo às suas especificidades, deve por exemplo valorizar, no seu Plano de Negócio, a sua componente de recursos humanos e a estratégia delineada, em detrimento de questões como novas tecnologias implementadas. Isto porque os serviços prestados por estas empresas são realidades intangíveis para as quais uma estratégia bem definida se mostra preponderante e o empenho dos seus funcionários constitui igualmente uma peça-chave.

Tendo presente que nenhuma estrutura de Planos de Negócio é considerada a ideal, aquela que aqui é apresentada foi a que se mostrou mais pertinente para uma PME de Serviços de Engenharia, pelo que em seguida serão descritas as secções constituintes e a sua importância.

³⁰ Cf. STUTELY, Richard, *The Definitive Business Plan*, Prentice Hall, 2002, p. 41

4.1.1 - Resumo executivo

Esta secção é a que reúne mais consenso quanto à sua importância, tratando-se da secção mais significativa de qualquer Plano de Negócio. O resumo executivo compila as informações mais importantes e atraentes da empresa, de forma a inspirar uma leitura mais aprofundada e pormenorizada das secções que se lhe seguem. São fundamentalmente observadores externos, incluindo investidores, investidores de capital de risco e privados, que analisam, invariavelmente, em primeiro lugar, o conteúdo desta secção. Para além de tentar persuadir os seus destinatários a lerem o restante conteúdo, o resumo executivo deverá funcionar como factor diferenciador face a outros Planos de Negócio que devam igualmente ser avaliados, captando assim a **atenção e o tempo** dos seus interlocutores.

ELEMENTOS CHAVE PARA RESUMO EXECUTIVO EFECTIVO

O que é que torna persuasivo um resumo executivo? Em primeiro lugar, é importante não esquecer que não é um prefácio ou um resumo de um Plano de Negócio, é na realidade, o Plano de Negócio na sua forma mais concisa. Um resumo executivo eficaz, descreve todos os **elementos chave** de um Plano de Negócio, em duas ou três paginas. Deve incluir a seguinte informação essencial:

- Uma sinopse da estratégia da empresa rumo ao sucesso.
- Uma descrição concisa das habilitações da equipa de gestão que torna a empresa bem sucedida (deve incluir uma descrição da contribuição da equipa em anteriores negócios de risco bem sucedidos, caso se aplique .)
- Uma descrição sumária do mercado (conjuntamente com os factores de sucesso que tornam a empresa única nesse mercado) e uma breve descrição do produto ou do serviço.
- Dados financeiros históricos e previsíveis, tais como a receita anual e o rendimento líquido nos últimos 5 anos.
- Uma estimativa da quantidade de financiamento necessário, uma declaração de como vai usar o dinheiro e como os financiadores ou investidores conseguirão o seu retorno.

Trata-se naturalmente de muita informação para ser fornecida, de forma clara e objectiva, em apenas duas ou três paginas.

É aceite pela maioria dos autores da especialidade que a elaboração de um resumo executivo eficaz, é uma das mais difíceis tarefas que qualquer executivo tem de enfrentar.

O Resumo Executivo ajuda a estabelecer um plano na medida em que deverá ser a peça por onde se deverá iniciar a redacção do Plano de Negócio.³¹ Não é expectável que o resumo executivo, nesta fase preliminar da preparação do Plano de Negócio esteja burilado e pronto para ser apresentado. Na verdade, este deverá ser amplamente revisto depois de todo o plano estar escrito.

A versão preliminar do resumo executivo na fase prévia da preparação de um Plano de Negócio contribui, para vários objectivos:

- Dar directivas e o sentido do plano. A elaboração do rascunho do resumo executivo leva a reflectir profundamente acerca dos factores essenciais para o êxito do negócio. Também contribui para estabelecer **prioridades** e por de lado as opções de menor importância, para posterior análise.
- Dar confiança ao plano. Se forem realçados os elementos chave, desde logo, será menos provável experimentar posteriores bloqueios na leitura e outras formas de dilação. Captar os **pontos principais** do plano de uma forma abreviada, permitirá a continuação da leitura do plano integral com sentido de direcção e de visão.
- Envolver a equipa de gestão. Escrever um rascunho do resumo executivo proporciona uma forma eficaz de envolvimento de todos os membros da equipa de gestão na análise essencial para um plano bem sucedido. Os esforços desta equipa proporcionam um valioso contributo e consenso acerca de questões prioritárias.
- Conduzir a um melhor produto final. Rescrever é a chave para uma escrita bem sucedida. O esboço de um resumo executivo, que tenha como objectivo orientar o corpo da escrita do plano, precisará de ser tratado novamente no fim de todo o processo e reescrito. O resultado será um Plano de Negócio e um resumo executivo melhores do que seria conseguido de outra forma.

³¹ Deloitte & Touche, *Writing an Efficient Business Plan*, 2003, p. 8

Uma vez concluídas todas as componentes do Plano de Negócio deve voltar-se ao rascunho do resumo executivo. Em primeiro lugar deve-se assegurar que o resumo está de acordo com toda a informação das outras secções do Plano de Negócio e que nele constem todos os pontos descritos acima, na secção deste capítulo referenciados como elementos chave para um resumo executivo efectivo. Em seguida devem colocar-se questões fundamentais sobre os aspectos evidenciados no resumo executivo:

- O negócio foi planeado e estimado de uma forma exaustiva?
- Uma proposta de negócio consistente?
- Um conhecimento profundo da proposta de serviço?
- A proposta do negócio oferece vantagens competitivas?
- Um conhecimento do mercado e respectivos segmentos alvo?
- Entusiasmo pelo negócio?
- Um cenário realista dos riscos inerentes ao negócio?
- Evidencia os factores críticos de sucesso?
- Evidencia a existência de diferenciação?

Se o conteúdo do resumo executivo abordar os pontos acima indicados e conseguir transmitir a mensagem, provavelmente convencerá o destinatário a fazer uma leitura mais atenta do restante Plano de Negócio, de modo a conhecer, em maior pormenor, os objectivos e as linhas estratégicas do plano.

A UTILIDADE DO RESUMO EXECUTIVO

Um resumo executivo eficaz pode servir dois objectivos para os executivos que pretendam obter financiamento:

- Contribuir para estruturar o plano e proteger o negócio. Se o Plano de Negócio é extenso, pode ser “demasiado pesado” para distribuir. Se se pretende enviar o plano para fontes de financiamento que não o conhecem, que podem não estar interessados no que oferecem, pode apenas enviar-se o resumo executivo como uma carta anexa. Se estas fontes lerem o resumo e estiverem interessados em ver todo o plano, este pode ser enviado ou apresentado pessoalmente. Isto também ajudará a proteger os pormenores confidenciais do plano.

- Envolver destinatários no plano. Um resumo executivo que seja conciso, bem escrito e convincente, captará a atenção do destinatário. Tornará o plano diferente dos outros e levará os destinatários a quererem saber mais acerca da empresa e da oportunidade de negócio.

4.1.2 - Missão e Visão

É nesta secção do Plano de Negócio onde se esclarecem os propósitos da organização. A Visão explicita os objectivos a alcançar, a Missão esclarece as direcções que, segundo os executivos e empresários, a organização deve seguir. O mesmo seria dizer que, a Visão fornece uma perspectiva clara do seu posicionamento futuro, ao passo que a Missão esclarece o modo como se propõe fazê-lo.

A importância desta secção deve ser analisada, quer do ponto de vista interno, quer do ponto de vista externo.

Se a Visão e Missão da empresa estiverem bem definidas, as acções serão mais facilmente orientadas com vista à prossecução dos objectivos da organização, segundo uma perspectiva interna. Assim, a actuação de todos dentro da organização pautar-se-á pelo respeito de um conjunto de valores conhecidos por todos e que delimitam as acções a desenvolver, circunscrevendo-as às aspirações definidas no plano. Quando o plano cumpre este objectivo, torna-se muito útil na orientação e formulação da estratégia da empresa. Isto porque, estabelece padrões para o desempenho da organização e sugere padrões para o comportamento ético e profissional dos indivíduos.

Sendo que a estratégia é a base sobre a qual as actividades da empresa estão organizadas, o plano deverá incluir, nesta secção, a forma como a organização pretende ir de encontro às expectativas do Cliente de um modo mais eficaz que a concorrência. Nesta redacção, importa ter em conta não só as ideias expressas, mas, sobretudo, o processo de reflexão e as considerações que se escondem por detrás.

Muito resumidamente, poder-se-ia dizer que, do ponto de vista interno, a Visão provoca o empenho de todos na Missão da organização.³²

Em termos de análise externa, esta secção do plano serve para mostrar a viabilidade de satisfação da Missão da empresa. Para ser mais atractiva, a Visão da empresa deve transmitir o quanto esta pretende obter mais e melhor, prestando o melhor serviço ou desenvolvendo o melhor produto. Se, por um lado, o plano deve incluir uma Visão que inspire os seus destinatários, por outro, deve conter elementos que elucidem acerca da razão de existência da empresa, as características que fazem dela única e distinta, e, entre outros, quais os seus valores e aspirações.

Na medida em que se espera da Missão e Visão esclarecimentos e informação para todos os envolvidos na organização, a tarefa de redigir estas declarações reveste-se de uma importância particular, revelando-se por isso de complexidade acrescida.

4.1.3 - Apresentação da empresa e do negócio

É importante para qualquer pessoa que aborda um determinado negócio, perceber qual é a história e situação presente da empresa, de modo a poder antecipar o que poderá vislumbrar no futuro. A componente do Plano de Negócio sobre a empresa e negócio, deverá conter uma sinopse sobre a actividade da empresa, do seu passado, presente e futuro.

A **actividade** da empresa deverá focar:

Passado. Deverão ser transmitidas informações sobre a sua fundação, principais realizações, como evoluiu a sua orientação, quais as debilidades presentes e o que se espera do seu futuro. Apesar do Plano de Negócio não ter de lidar com debilidades / falhas, não as deve ignorar, no interesse de traduzir uma realidade equilibrada, o que credibilizará o Plano de Negócio.

³² Cf. DESS, Gregory e Alex Miller, *Strategic Management*, Mc Graw-Hill, 1995, p.54

Estado actual. Esta secção deverá sintetizar o estado actual da empresa quanto ao seu enquadramento empresarial (caso se integre num grupo ou outro tipo de organização deverá ser aqui caracterizado), e quanto aos seus serviços actuais.

Futuro. Esta é a secção mais difícil de abordar. Deve no entanto, providenciar indicações sobre a orientação da empresa focando brevemente o que planeia para novos mercados e produtos. Acima de tudo, o que é importante escrever sobre o futuro da empresa, deverá ter sentido face às condições actuais e passadas. Ninguém poderá prever situações e acontecimentos como o 11 de Setembro de 2001, cataclismos naturais excepcionais ou outros. Por outro lado, projecções optimistas numa empresa que não apresente um passado com ocorrências dessa natureza, não são credíveis.

ORGANIZAÇÃO

Deverá ser apresentado o modelo de organização (por mercado ou por competências internas) justificando as opções tomadas. Deverá ser evitado um modelo misto, sendo, no entanto, aceitável a sua existência transitoriamente em períodos de mudança organizativa. Se esta tiver mudado num passado recente, ou se se perspectivar uma mudança no futuro, estas deverão ser apresentadas.

A nível da organização, deverá ainda ser caracterizada a estrutura que suporta a actividade em termos organizativos, apresentado o organigrama formal da empresa, a estrutura de organização funcional (em Mercados ou competências), os departamentos, áreas e subáreas existentes na organização, e a organização funcional em termos de processos produtivos e de suporte. Em todas as apresentações deverão ser indicados os respectivos responsáveis.

RECURSOS HUMANOS

Em empresas de serviços da área da engenharia, a componente de recursos humanos assume um papel preponderante nos resultados, na medida em que esta componente representa um peso muito significativo (+ 80 % dos custos) do processo produtivo e tem uma influência preponderante na eficiência do serviço prestado e consequentemente na sua rentabilidade. Nesse sentido, deverá ser-lhe dada a correspondente importância em termos de tratamento. A análise dos recursos humanos, à semelhança da caracterização da empresa e do negócio, deverá ser apresentada tendo em consideração o passado, a situação actual e o futuro.

A caracterização passará por identificar a evolução dos recursos humanos nos últimos anos, elegendo para esse efeito a caracterização dos parâmetros que forem considerados mais relevantes (número de trabalhadores, sua antiguidade, idade média, ...), caracterizada a distribuição desses parâmetros por departamento, a distribuição das habilitações literárias, das funções, número de horas gastas em formação, modelos de planos de incentivos, modelos de carreiras, esquemas de *fringe benefits* em vigor na empresa, necessidades de aumento da equipa técnica, necessidades de ajuste da estrutura das equipas. Neste último caso, estas necessidades deverão ser identificadas e indicada a forma como se propõe resolver a questão.

No caso de estarem a ocorrer alterações rápidas de mercado, a equipa técnica tem de se adaptar às novas solicitações, reforçando a necessidade de formação e evolução contínua, devendo a equipa de gestão analisar qual o programa mais adequado para auxiliar a empresa a proceder a uma rápida adaptação alcançando o sucesso.

OUTROS CONSULTORES

Deverão ser caracterizadas as relações existentes com outros consultores, caso existam, que pela sua especialização, apoiem estrategicamente determinado processo produtivo, ou que, apenas promovam a credibilidade acrescida no mercado ao serviço prestado, ou a existência de um conselho consultivo que apoie e aconselhe os órgãos de gestão.

Outras informações, necessárias nesta secção deverão incluir o número de pessoas a contratar para fazer face às necessidades de evolução. Estas necessidades poderão ser bastante específicas em termos das valências necessárias. A descrição de programas de desenvolvimento específicos para determinadas pessoas, contratos colectivos de trabalho, planos de reforma e de incentivos, deverão estar incluídos.

Se existirem necessidades específicas de pessoas com determinadas valências técnicas, isso deverá ser identificado objectivamente, quantificado e apresentada a forma de ser solucionado.

4.1.4 – Organização e Gestão

Antes de negociar o financiamento da empresa, os empresários / executivos / investidores / investidores de capital de risco, os investidores privados, os credores efectuarão uma análise profunda sobre o perfil de cada membro da equipa com especial incidência ao gestor executivo. Se a equipa não for considerada satisfatória, será difícil conseguir os investimentos que procuram. Os investidores focalizar-se-ão no negócio e nas qualificações técnicas da equipa de empresários e executivos, na sua experiência de gestão e na sua integridade, entre outras coisas.

O Plano de Negócio deve descrever o modo como a empresa está organizada e quais são as responsabilidades e deveres de cada um. Um organigrama pode ajudar o destinatário. É também útil para explicar como os talentos individuais da equipa de gestão contribuem para atingir a estratégia da empresa.

Esta secção do Plano deve explicitar alguns problemas eventualmente existentes na equipa de gestão. Se existirem deverá ser explicitado o modo de resolver a questão e o de ultrapassar o período transitório de resolução do problema. Como é que a empresa irá actuar no período intermédio sem essas aptidões na equipa de gestão? O conhecimento da necessidade de novos talentos na gestão demonstra, aos investidores, que se analisaram cuidadosamente as competências da equipa de gestão e as necessidades da empresa.

Dependendo da natureza do negócio, e no caso de empresas de serviços de engenharia, as questões dos recursos humanos, para além da equipa de gestão, são essenciais para implementar com êxito a estratégia da empresa, dado estarmos a falar de um fornecimento de bens intangíveis elaborado no âmbito de uma sociedade em que o principal recurso envolvido é o capital humano. A estratégia de recursos humanos e a procura de outros talentos devem ser referidas.

DESCRIÇÃO DA EQUIPA DE GESTÃO

Os empresários, gestores e executivos questionam-se frequentemente sobre a melhor forma de apresentar as qualificações da equipa de gestão. A abordagem que se segue permite explicar as qualificações de todos, sem baralhar o Plano de Negócio:

A sinopse - Poderá incluir um parágrafo ou meia página com uma síntese da experiência profissional passada (*background*) de cada membro da equipa, incluindo funções relevantes desempenhadas e experiência profissional, êxitos profissionais, e qualificações académicas.

Resumo - No final do Plano de Negócio, num apêndice, devem estar contidos CVs completos e detalhados, dando informações necessárias que permitam ao potencial investidor certificar as referências. Cada CV deve incluir informações exactas de emprego (funções, e causas de mudança), escolas frequentadas, graus obtidos, e datas. Os CVs devem também traçar um perfil pessoal de cada empresário ou gestor executivo .

Regalias - Alguns analistas defendem que deverão ser descritas as regalias que são oferecidos aos membros chave da equipa de gestão. Estas podem incluir componentes salariais, prémios, participação nos lucros, oportunidades de compra de acções ou participações na empresa, para citar apenas as mais comuns. Devem especificar-se as oportunidades de compra disponíveis para cada colaborador. Os potenciais investidores querem ter a certeza de que, os incentivos oferecidos aos membros chave da gestão, estão de acordo com os seus próprios objectivos de investimento e contribuem para aumentar, a longo prazo, o valor do negócio.

Outras Questões com Recursos Humanos

Deve-se referir o número de colaboradores na empresa e a necessidade ou não de reforçar o pessoal. Deve ser incluída uma exposição de programas de recursos humanos, contratos colectivos de trabalho aplicáveis e uma descrição dos planos de saúde, reforma e de incentivos, em vigor na empresa.

Se há carência de mão de obra qualificada de uma determinada área, é conveniente identificá-la, explicando qual o plano para contratar pessoal com qualificações adequadas.

CONSULTORES EXTERNOS

Os consultores externos podem participar no Conselho Executivo ou num grupo informal de conselheiros. Pode ter alguns consultores chave que possam proporcionar uma credibilidade adicional ao seu produto ou serviço, no mercado. Os potenciais investidores quererão perceber estas relações e a competência e qualidade destes consultores.

4.1.5 – Serviços / Consultoria Técnica

O Plano de Negócio deve descrever exaustiva e concisamente os serviços. É esta uma das grandes diferenças entre empresas de serviços e de produtos, onde não é necessária a descrição exaustiva do modo como este é prestado. Não entrando em pormenor, deve ser explicado aquilo em que consiste o serviço e que necessidades satisfaz. A sua descrição deve dar uma ideia de como o serviço se diferencia dos da concorrência. O destinatário do plano deve ser convencido de que a oferta proposta é mais eficaz ou eficiente do que a da concorrência .

O desafio, nesta secção do Plano de Negócio, não é tanto descrever o produto ou serviço em termos positivos – essa é a tarefa mais fácil - mas analisá-lo em termos das suas valências e sem custo . Isto significa desenvolver uma lista de valências chave e ponderar acerca da sua importância. Esta lista levanta frequentemente questões importantes.

Adicionalmente, esta secção do Plano de Negócio, deve convencer os destinatários do Plano de que a empresa é capaz de fazer aquilo a que se propõe, no que respeita à prestação de serviço. Eles devem sentir-se confiantes na capacidade da empresa em produzir o serviço descrito, no prazo, com alta qualidade e ao custo estabelecido.

Apresentação do Serviço

Ao descrever o Serviço, é conveniente ter em consideração que, normalmente, os destinatários do Plano não são especialistas. Deve por isso ser efectuado um esforço por explicar o serviço de uma forma acessível. O investidor financeiro pode querer recorrer a um consultor para analisar o serviço. Por esta razão, deverá estar incluída no Plano de Negócio informação suficiente para este fim, ou estar preparado para a disponibilizar.

Desenvolvimento de novos serviços

Apresentam-se em seguida alguns tópicos destinados a abordar no Plano de Negócio, o tema “desenvolvimento de novos serviços”:

Descrição dos requisitos de investigação e desenvolvimento (I&D)

Quando existe o objectivo de alocar recursos financeiros para o desenvolvimento de investigação e desenvolvimento de novos serviços, ou na melhoria dos existentes, tal deverá ser explicitado de forma clara e detalhada. Deve incluir-se um plano de investigação e desenvolvimento, orçamento, objectivos principais e datas chave para os atingir.

Os riscos técnicos inerentes à I & D devem também ser claramente explicados e, uma vez que muitos novos serviços usam inovações tecnológicas, deverá ser descrita a sua dependência destas novas tecnologias. Deverá ser incluída, igualmente, a identificação de outras tecnologias que poderão afectar a prestação de serviço.

Os investidores estão especialmente interessados em saber quais os factores que podem atrasar ou impedir a concorrência de assumir uma atitude seguidora, relativamente a novos serviços, assim que o serviço dê sinais de sucesso. O Plano de Negócio deve abordar o modo como se propõe proteger a ideia de negócio, enquanto esta se encontra na fase de desenvolvimento. O serviço ou tecnologia é passível de ser patenteado ou pode ser protegido por *copyright*? Se não, como pode ser assegurado o sigilo até que possa ser desenvolvido e comercializado?

Evolução do serviço. Os analistas de Planos de Negócio raramente gostam de apoiar empresas de serviço único. Devem explicar-se os serviços e competências existentes e que novas competências ou serviços podem evoluir a partir destas, como serão decididos, quais serão desenvolvidos e quando se espera colocá-los no mercado.

Controlo de qualidade do desenvolvimento do serviço

O Plano de Negócio deve descrever o modo como se monitoriza e controla a qualidade do processo de prestação de serviço, por forma a garantir um elevado nível de qualidade, qual a sua filosofia e abordagem do controlo de qualidade. Se a empresa for certificada,

essa referência deverá ser explicitada e, sem entrar em grandes pormenores, deve ser indicado como são evitadas as falhas, que tipo de monitorização ou inspecção é efectuada, e como lida com as falhas em termos correctivos e de melhoria contínua.

Enquadramento legal, regulamentação e riscos inerentes

O Plano de Negócio deve identificar e explicar a medida em que, qualquer regulamentação e legislação poderá afectar o Negócio, focando igualmente as que envolvem segurança e saúde no trabalho. Estes aspectos são particularmente importantes na área dos Serviços de Engenharia.

Para além da legislação aplicável, pode também ser necessário respeitar normas, regulamentos ou outros tipos de especificações. Se o processo de “produção” estiver sujeito a qualquer tipo de regulamentação ou inspecções, deverão ser explicitados os passos preconizados para cumprir esses requisitos.

Por fim, as questões relacionadas com seguros devem ser abordadas, incluindo acções efectuadas para cobrir risco de edifícios, equipamento *software*, e outros. Existem, com frequência, exigências de cobertura de riscos inerentes ao serviço prestado que requerem seguros de responsabilidade civil.

4.1.6 - Fornecedores e parceiros

Análise interna

A caracterização da situação interna dos fornecedores é importante em qualquer negócio. Representam, depois dos Clientes e dos Recursos Humanos, a terceira prioridade de qualquer empresa. Os Serviços de Engenharia não são, normalmente, directamente dependentes do desempenho de Fornecedores, sendo, no entanto, muito importantes as acções de gestão associadas.

Análise externa

O sector da Consultoria Técnica evoluiu nos últimos anos, no sentido de dar resposta a necessidades de Clientes cada vez mais exigentes e com projectos cada vez mais complexos. Nesse sentido, tem-se assistido a uma crescente abordagem do mercado, baseada em parcerias que permitam aumentar a competitividade face a uma concorrência cada vez mais global.

Relacionamentos externos

Tem como objectivo aumentar a eficácia comercial e a eficiência da prestação de serviços, envolvendo parcerias, consórcios ou outras forma de relacionamento.

4.1.7 - Análise de mercado e da concorrência

Estão permanentemente a surgir novas ideias de novos serviços e produtos. Estas ideias não têm qualquer valor, a não ser que exista mercado para elas. Consequentemente, a secção de análise do mercado do Plano de Negócio é muitas vezes aquela que será lida pelos investidores, bancos e parceiros de negócio, imediatamente após o resumo executivo .

Análise global

Esta secção do Plano de Negócio deve convencer os destinatários do Plano, que existe um mercado para o serviço e que se conhecem as forças do mercado que afectam a empresa. Os resultados do estudo sobre o mercado serão os fundamentos do plano de marketing e de vendas, que será discutido mais adiante.

No caso concreto dos serviços de engenharia, há pouca informação tratada sobre o mercado, pelo que a avaliação do mercado pode ser efectuada por duas vias: pela via de estimativas de volume de negócio das empresas do sector ou através de estimativas de investimentos realizados. Normalmente, é ainda necessário integrar indicadores completos para ultrapassar informação em falta. Usando este tipo de metodologia e efectuando uma análise a 5 anos, será possível ter uma ideia de avaliação global de mercado. Em qualquer das circunstâncias, poderá recorrer-se a informação disponibilizada pelo INE, APPC, COFACE MOPE ou Dun & Bradstreet.

MERCADOS DE ACTUAÇÃO

A secção do mercado e da concorrência do Plano de Negócio deve começar por descrever o mercado da empresa. Essencialmente, isto significa a resposta a várias questões fundamentais, incluindo:

Quais são as tendências no seu ramo de negócio? A secção de mercado no Plano de Negócio deve começar com uma avaliação do ramo em que opera, incluindo uma descrição, uma análise das tendências e uma avaliação das oportunidades do negócio.

Pode considerar-se que a nossa economia divide em seis características genéricas:

- serviços
- produção/fabrico
- tecnologia
- comércio
- energia
- cuidados de saúde

Há ainda segmentações posteriores por ramo de negócio ou segmentos de mercado. A análise que aqui se faz, sustentará as projecções financeiras, se estiver bem documentada. Se for significativamente afectado por **legislação ou regulamentação**, devem analisar-se os riscos e oportunidades decorrentes de alteração legislativa ou regulamentar ou das oportunidades e riscos decorrentes de ausência legislativa ou regulamentar. As mudanças na tecnologia afectam todas as empresas de um determinado segmento de mercado, sendo previsível que essa situação se continue a verificar. No entanto, estas mudanças variam de ramo para ramo.

Qual é o mercado alvo? A resposta a esta questão tem a ver com o tipo de Clientes. Isto é, o mercado pode ser constituído pelo consumidor final, ou por consumidores que poderão estar a montante ou jusante do processo produtivo. Para além disso cada mercado tem características que determinam a localização do Cliente, preferência de serviço e forma de pagamento. Estes devem ser descritos de acordo com a relação que

tiverem com o seu produto ou serviço. Ainda que seja tentador definir o mercado de forma genérica, é normalmente desejável ser o mais específico possível.

Dimensão do mercado? É necessário investigar quantas empresas ou negócios constituem o mercado que a empresa pretende alcançar. Obter a informação pode requerer uma extrapolação de várias fontes. A avaliação efectuada da dimensão do mercado, deve também ter em consideração as tendências de mercado, a demografia, a geografia e outras variáveis chave. Deve ser convincente, para os destinatários do plano, que o mercado potencial será suficientemente grande para suportar a proposta de negócio.

COMPREENDER O MERCADO

Para além de fornecer uma visão da composição e organização do mercado, os empresários e executivos devem demonstrar uma compreensão nuclear da dinâmica do mercado. Mudanças nos mercados ou no comportamento dos clientes, podem representar ameaças sérias.

Estas, podem ser também consideradas em termos de várias questões chave para compreender o mercado:

O que motiva as decisões de contratação? Os empresários devem reconhecer os factores que determinam o modo como as decisões de compra são tomadas e descrever, no Plano de Negócio, este processo de tomada de decisão para o serviço da empresa.

Como está segmentado o mercado? A segmentação de mercado é muito importante e frequentemente negligenciada. Uma vez que o preço de um produto varia num largo intervalo, não se deve assumir que os seus consumidores se encontram uniformemente distribuídos ao longo desse intervalo. O entendimento deste princípio e o posicionamento no mercado, são fundamentais para conseguir uma abordagem competitiva..

Como estará o serviço posicionado no mercado? A definição de posicionamento inicia-se com a questão crucial do preço. O preço deve ser definido de acordo com aquilo que o mercado pagará pelo serviço, e não de acordo com quanto vai custar produzi-lo, distribuí-lo ou vendê-lo. Se determinarmos o preço máximo do serviço, podemos vir a descobrir que não é possível obter lucro com a prestação e distribuição, sendo necessário modificar

o conceito do serviço. Terá que se encontrar um modo de vender o produto / serviço por mais dinheiro ou de produzi-lo a mais baixo custo.

Outras considerações de posicionamento incluem:

- Liderança Tecnológica - A empresa é considerada como líder em termos tecnológicos?
- Estilo de Gestão A empresa é agressiva e não avessa ao risco, ou planeia crescer devagar e cuidadosamente?
- Filosofia de Serviço Adquiriu uma reputação de serviço estável e fiável, ou expande o seu negócio unicamente com base no que a sua organização de serviços o pode suportar ?
- Qualidade de Produto Pretende-se alcançar a fasquia do mercado que pratica preços altos e alta qualidade, ou procura-se realizar um produto adequado que possa adquirir uma larga quota de mercado praticando preços baixos?

Qual a sua estratégia defensiva ? Se o serviço ameaça algum dos concorrentes, deve considerar-se que eles possam responder e, nesse caso, qual será a sua reacção? Se o produto / serviço representa um avanço tecnológico significativo, os concorrentes podem procurar atrasá-lo até poderem acompanhá-lo. Muitos esperam que as empresas grandes e bem estabelecidas reajam devagar a mudanças no mercado. No entanto, quando vêem o seu mercado primário seriamente ameaçado, elas podem agir velozmente e recorrer a recursos financeiros substanciais num esforço competitivo.

“O auge da excelência está em atacar os planos do inimigo”

Figura 16 – A excelência no Planeamento estratégico - Princípios de estratégia militar em “A arte da Guerra” Sun Tzu aplicáveis à estratégia empresarial³³

³³ Cf. SUN TZU, *A Arte da Guerra*, Publicações Europa-América, 1993, p.62

Cientes-chave

Quais são os Clientes-chave por mercado? Identificados os segmentos de mercado de actuação ou de actuação prospectiva, será necessário identificar os Clientes-chave desse mercado com vista à sua caracterização e estudo, e à elaboração de uma estratégia de angariação.

Quais são os Clientes-chave por tipo de actividade ? Identificados os mercados de actuação ou de actuação prospectiva, deverão ser identificados os respectivos Clientes tipo, efectuada a sua caracterização e efectuada uma análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças).

Qual é a carteira de Clientes e como se caracteriza? É necessário perceber como é constituída a carteira de Clientes (elaborar relação de todos os Clientes), como é o seu *ranking* (é uma boa prática verificar a evolução do top 10 nos últimos nos últimos três anos), em termos de peso relativo (permite ter uma ideia do grau de dependência), prazos de pagamento por Cliente, e outros. No caso de empresas que efectuem serviços internos, estes também deverão ser considerados e quantificados, na medida em que permitem verificar o grau de dependência interna.

Concorrentes

Qual é a concorrência? Os empresários e executivos negligenciam frequentemente esta questão. Tendem a sentir que o seu produto ou serviço é de tal modo superior que a concorrência não será significativa. Subestimar a concorrência pode ser um erro fatal. As empresas da concorrência que estão bem estabelecidas e prosperam, têm razões para o estar e é necessário determinar essas razões. É provável que os destinatários do Plano de Negócio estejam preocupados com a concorrência, daí que este aspecto deva ser abordado frontalmente, listando as empresas que constituirão a principal concorrência e avaliando as suas forças e fraquezas e o seu posicionamento no mercado.

Conhecer a concorrência

“Por isso eu digo:

- **Conhece o teu inimigo e conhece-te a ti mesmo e em centenas de batalhas nunca serás derrotado.**
- **Quando és ignorante relativamente ao teu inimigo mas conheces-te a ti mesmo, as tuas hipóteses de vencer ou de perder são iguais.**
- **Se és ignorante relativamente ao teu inimigo e a ti mesmo então podes estar certo que perderás todas as batalhas.”**

Figura 17 – Princípios de estratégia militar em “A arte da Guerra” Sun Tzu aplicáveis à estratégia empresarial³⁴

Deve descrever-se o modo como se tenciona competir com eles e o que se espera que seja a sua resposta aos planos de abordagem ao mercado. Novas ideias são frequentemente perseguidas por várias empresas que, simultaneamente, procuram a vantagem de serem os primeiros a surgir no mercado.

Muitos concorrentes possuem um forte apoio financeiro, sendo necessário caracterizar essa vantagem. Deve também abordar-se a concorrência futura, particularmente quando se acredita que existem poucas barreiras à entrada de potenciais novos concorrentes. Uma apreciação concisa e honesta da concorrência conferirá bastante credibilidade ao Plano de Negócio.

Como se segmenta a concorrência ? Nesta secção do Plano de Negócio, deverá ser apresentada a segmentação, por sectores da empresa e por sector de actividade, procurando identificar os concorrentes mais relevantes. Entendem-se por concorrentes mais relevantes, as empresas que tenham ganho a preferência dos Clientes-chave do mercado.

Qual o posicionamento da empresa ? É conveniente identificar o *ranking* dos principais concorrentes. Nesta secção, deverá ser analisada a posição relativa da concorrência.

³⁴ Cf. SUN TZU, *A Arte da Guerra*, Publicações Europa-América, 1993, p.73

Com base na identificação anterior (dos Clientes-chave), deverá ser efectuada uma análise da concorrência, caracterizando o seu volume de negócio, RH, rácios de eficiência.

Qual é o posicionamento concorrencial do sector ? É de toda a conveniência perceber qual é o potencial de novas entradas no mercado, rivalidade entre os concorrentes actuais, manter o poder negocial dos fornecedores e dos Clientes e o posicionamento concorrencial do sector. Esta informação pode ser sintetizada num esquema simples:

Posicionamento concorrencial do sector (exemplo dos Serviços de Engenharia)

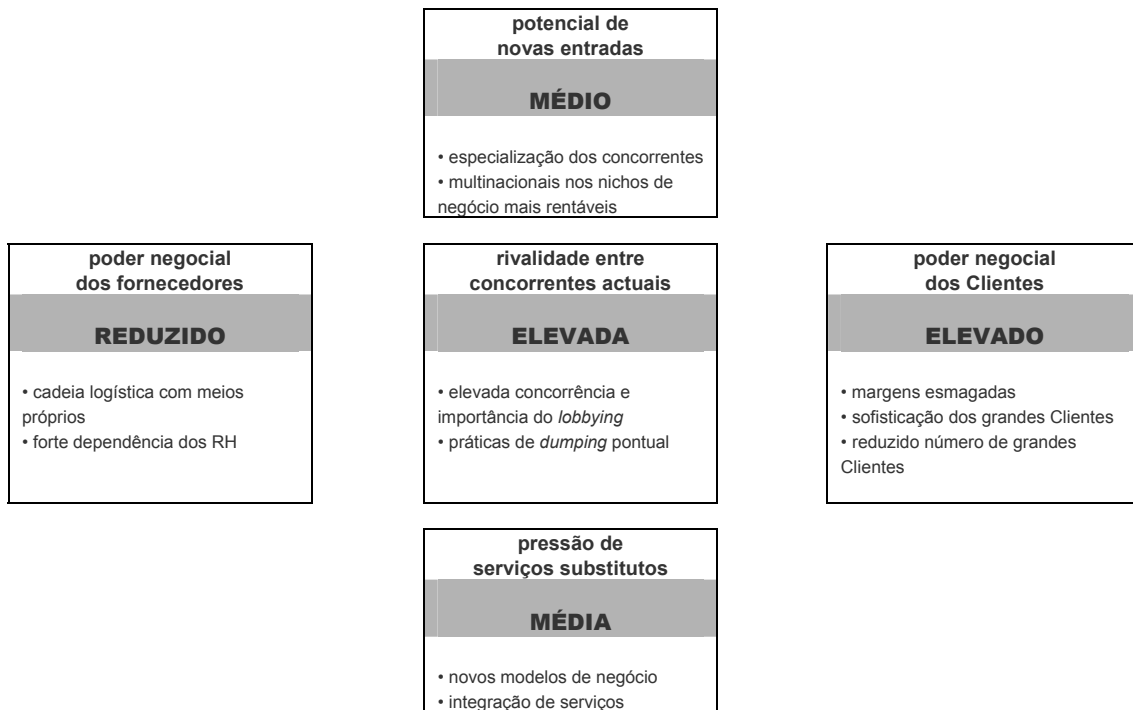


Figura 18 – Exemplo de aplicação do diamante de M. Porter a uma empresa de serviços de engenharias³⁵

A informação necessária para a caracterização acima descrita, para além de estudos de mercado, solução preferencial mas nem sempre exequível pelos custos e prazos que comporta, poderá ser obtida da experiência e conhecimento de mercado dos directores e gestores da empresa, particularmente se tiverem trabalhado noutras empresas. Se os directores ou gestores de uma empresa tiverem ocupado outros cargos de gestão ou

³⁵ exemplo retirado do Plano de Negócio da empresa DHV Tecnopor de 2001-04

direcção noutras empresas, conhecerão quais são os elementos-chave do mercado e quais as suas opções de aquisição de serviços.

No entanto, a informação mais importante a ser obtida do mercado, é a informação dos actuais e potenciais Clientes.

- Qual é a sua opinião sobre o serviço que está a ser oferecido?
- Do que é que eles mais e menos gostaram?
- Qual será a sua apetência para contratar, sob condições e preços diferentes?

Obter este tipo de informação implica um bom conhecimento dos Clientes existentes ou potenciais ou, alternativamente, obter a resposta a um formulário.

Quanto mais informações forem obtidas sobre as necessidades e preferências dos Clientes existentes e potenciais, mais convincente será a componente de marketing do Plano de Negócio. Múltiplas vezes, os empresários e executivos obviam esta parte de pesquisa do mercado e fazem extrapolações de informação de mercado em bruto, para chegar às projecções de mercado. Partem do princípio que a sua empresa consegue obter 3 a 5% dos Clientes potenciais e depois calculam as vendas. Isto não só não é convincente para os destinatários externos do plano, como igualmente perigoso para os objectivos internos do plano.

4.1.8 - Plano de Marketing

Apresentação do Plano de Marketing

Um plano de marketing deve ser baseado nos resultados das pesquisas de mercado e na "proposta de valor" específica do serviço em causa. Com os factores-chave acerca do mercado e da concorrência já abordados e, com a informação obtida pela investigação e estudo, é possível desenvolver um plano para abordar esse mercado e fazer passar a mensagem pretendida.

Em primeiro lugar, deve **posicionar-se** o produto ou serviço em causa. Uma compreensão clara deste posicionamento contribui para que todas as mensagens permaneçam estrategicamente focalizadas na "proposta de valor".

Existem diversos veículos de marketing que podem utilizar-se, e essa escolha dos veículos de marketing deve ser consistente com a imagem e deve mostrar-se eficaz para atingir os objectivos estabelecidos. Seleccionar os veículos de marketing apropriados contribui para que se mantenha o Plano dentro de um orçamento aceitável. Os veículos de marketing incluem:

- Brochuras descritivas do produto ou serviço
- Publicidade impressa, radiodifusão ou electronic media
- Mailling directo
- Premiums e advertising specialties (nomeadamente artigos impressos com o nome da empresa e/ou mensagem)
- Programas de amostragem (*sampling programs*)
- Relações públicas

Publicidade

O veículo de marketing mais dispendioso é frequentemente a publicidade. É o meio mais utilizado pelas empresas para criar uma imagem própria no mercado. Para a maioria das empresas em ascensão, a promoção é um desafio e uma oportunidade. Constitui um

desafio, uma vez que os meios de promoção habituais são caros. A publicidade, em particular, é bastante dispendiosa, especialmente quando empresas em desenvolvimento competem com grandes empresas.

No caso das empresas de serviços de engenharia, os meios de marketing mais usados são as revistas e eventos da especialidade, em detrimento dos meios de comunicação social.

O plano de comunicação e as campanhas publicitárias devem ter em conta a disponibilidade do produto / serviço. Um erro que as empresas cometem é o de publicitar os seus serviços sem estarem apetrechados para responder às solicitações de mercado. Os Clientes podem então ficar desapontados, por não conseguirem obter o serviço imediatamente. Publicidade prematura serve para informar os concorrentes das suas intenções, dando-lhes mais tempo para reagirem à entrada no mercado.

Relações Públicas

Muitas empresas subestimam o valor das relações públicas e *press relations* ("PR") na propagação de informação acerca dos seus produtos ou serviços. Um dos aspectos mais atractivos do PR é que pode, frequentemente, ser obtido com poucos ou mesmo sem custos. Os editores e directores de notícias estão sempre à procura de histórias acerca de novas empresas e produtos ou serviços inovadores. Se explicarmos a ideia do negócio e descrevermos o seu serviço, de tal modo que se torne interessante para os seus destinatários, eles podem decidir publicar histórias sobre a empresa. Dependendo do serviço em causa, esta publicidade gratuita pode produzir mais vendas do que a publicidade paga. O que aparece na imprensa e, particularmente, na da especialidade, pode ser muito útil no posicionamento da sua empresa, produto e serviço.

ESTRATÉGIAS DE ANGARIAÇÃO

Sem angariação não há negócio por melhor que se lide com a produção, pesquisa de mercado e outras funções. O Plano de Negócio deve explicar, em detalhe, o modo como o seu produto ou serviço será vendido, ou seja, como consegue a preferência dos Clientes. A descrição do processo de venda deve abordar dois aspectos: os principais métodos de venda e apoio aos "angariadores".

Métodos de angariação - Os empresários e executivos devem abordar, em primeiro lugar, a questão de como exactamente o serviço será vendido - os canais e métodos de angariação. Existirá alguma estratégia de angariação com angariadores independentes? E com que estratégia actuaram? Qual é a eficiência de vendas esperada? Qual será o valor médio das encomendas? Como irá o Cliente pagar?

A resposta a estas questões irá servir de base à determinação dos custos de venda e ajudar na preparação de um plano de vendas. O plano de vendas é um componente crucial para determinar quanto financiamento será requerido. Se for escolher a utilização de angariadores para o serviço, o plano deverá incluir comissões de venda.

O Plano de Negócio deve abordar também vendas internacionais, se apropriado. Se houver um mercado para os serviços da empresa, fora de Portugal, esse mercado será explorado? Se for esse o caso, deve explicar-se como vai ser abordado. Serão usados agentes e recursos estrangeiros ou será montada uma organização própria? Existem incentivos estatais para auxílio de empresas que se estreiam no mercado de exportação?

Agentes e Intermediários podem frequentemente fornecer serviços de mediação na internacionalização, prestando serviços que seriam demasiadamente dispendiosos para serem levados a cabo pela empresa, a partir do seu mercado original.

Os empresários e executivos devem prestar especial atenção aos custos operacionais, determinando o que será especificamente apropriado para a operação em causa. Uma forma de estabelecer um âmbito aceitável, será efectuar um estudo de *benchmarking* dos seus concorrentes.

*Para alguns negócios os custos associados com as vendas podem constituir 10% das receitas, mas para outros eles podem atingir os 30%. Manter os custos comerciais a um nível baixo ou abaixo do nível apropriado para um determinado negócio tornou-se uma tarefa de dificuldade acrescida e várias empresas exploraram alternativas para a tradicional in-house sales force.*³⁶

³⁶ Cf. Deloitte & Touche, *Writing an Efficient Business Plan*, 2003. p.26

Comerciais

Independentemente da forma como se angaria o serviço que se vende, aqueles que realizam as vendas necessitam de ajuda. Os comercias necessitam de treino, materiais descritivos e outros auxiliares de venda.

Mais importante talvez, todos os envolvidos na venda necessitam de incentivos. Os incentivos para serem eficazes devem ser apropriadamente estruturados e claramente explicados. Podem consistir em prémios monetários e benefícios não monetários. Se os pacotes de incentivos não forem claramente definidos ou beneficiarem em demasia a empresa, os seus angariadores não serão eficazes. Vender é uma das mais difíceis tarefas num negócio e este trabalho pode ser muito desmoralizante, especialmente sem incentivos. O Plano de Negócio deve ser explícito e convincentemente detalhado quanto à natureza do programa de suporte das vendas e ao que vai fazê-lo concretizar-se, como esperado.

As projecções financeiras devem ter em conta os detalhes do plano de marketing e da actividade comercial esperada.

4.1.9 - *Check-list* de controlo de gestão

A inclusão de uma *check-list* de controlo de gestão no Plano de Negócio permite que se sistematizem as ferramentas de controlo de gestão, em utilização nas empresas, sistematizando-as e tomando partido das sinergias geradas pela sua utilização, de forma sistemática. Permite, igualmente, que se confrontem regularmente os resultados previstos com os resultados que foram, na realidade, obtidos pela empresa. As *check-lists* deverão explicitar os tipos de controlo que deverão ser efectuados e a regularidade com que serão efectuados. Através deste procedimento poderão ser identificados desvios, cuja análise deve apurar as causas e as consequências que lhes são inerentes. Uma *check-list* de controlo deve, por isso, ser um instrumento de grande utilidade para todos, dentro da empresa, ao mesmo tempo que pode constituir um elemento motivador de acção e de auto-controlo para o titular de cada função.

Para ser eficiente, o controlo deve ser sistemático e permanente e fundamentar-se nas metas a atingir e na estrutura organizacional da empresa. A *check-list* poderá ser acompanhada de outras ferramentas ou técnicas específicas, que sustentem o controlo. Entre outros, poderá recorrer-se nomeadamente a indicadores de gestão (fornecidos por exemplo pelos *Balanced Scorecards*), ou a Relatórios de Gestão e Controlo que reúnam informação seleccionada dos diversos departamentos e serviços da empresa.

Além de permitir comparar os objectivos planeados com os resultados obtidos, uma lista de controlo pode actuar como um meio de comunicação da hierarquia e facilita a avaliação do planeamento realizado pela empresa, permitindo igualmente que o destinatário entenda claramente a forma e a regularidade com que o controlo nas diversas vertentes da organização é exercido.

Para ser um documento de fácil manuseamento, a *check-list* deve ser de fácil leitura e interpretação, mostrando-se simples e precisa e limitando-se a um número restrito de dados relevantes. Trata-se de uma ferramenta versátil, visto poder ser elaborada e adaptada a cada centro de responsabilidade.

Ao contemplar uma secção referente ao controlo de gestão, o Plano de Negócio ilustra a preocupação da empresa em detectar erros cometidos, quer de planificação, quer de execução. Adicionalmente, pode originar uma série de acções de melhoria, ao nível do plano ou da organização.

O seu objectivo principal continua a ser, no entanto, a aproximação das realizações da empresa às suas previsões iniciais.

4.1.10 - *Check-list* de acções a desenvolver

As acções da equipa de gestão e dos seus líderes devem promover, de uma forma activa, a melhoria da organização. As iniciativas programadas devem ser igualmente parte integrante de um Plano de Negócio eficiente.

Nesta secção, é importante especificar, em função dos objectivos concretos que a empresa se propôs, as principais acções estruturantes a desenvolver explicitando os *timings* envolventes.

Uma *check-list* como a proposta, torna possível a focalização nas acções estruturantes, facilitando as acções de monitorização e acompanhamento. As acções a desenvolver formatadas em check-list, devem percorrer, à semelhança de uma *check-list* de controlo de gestão, todas as vertentes estratégicas da actividade da empresa. Eventualmente, a *check-list* poderá incluir, para além de linhas estratégicas, as acções mais detalhadas, identificação dos responsáveis pelas acções, *timing* de desenvolvimento, e definição de prioridades entre as acções previstas.

4.1.11 – Informação financeira

A secção financeira do Plano de Negócio é escrita depois dos dados cruciais, sobre os custos e potenciais lucros, terem sido reunidos. A quantidade e tipo de informação financeira necessária para o Plano de Negócio, depende, em larga medida, do estágio de desenvolvimento da empresa e dos **objectivos** e destinatários do plano. Quanto mais madura for a empresa, mais dados históricos terá disponíveis e mais completa a sua informação financeira deverá ser. Para uma empresa que procura financiamento, o plano deverá descrever, em termos gerais, o tipo e quantidade de financiamento necessário.

O planeamento financeiro utilizado num Plano de Negócio, é essencial para todas as empresas. O processo de reunir previsões financeiras permite, aos executivos, a identificação de potenciais dificuldades e oportunidades, muito mais cedo.

Os relatórios financeiros da empresa constituem o cerne da secção de informação financeira de um Plano de Negócio. Eles apresentam os resultados anteriores da empresa assim como as suas previsões para o futuro. Para uma empresa que procura um financiamento subsequente, os potenciais investidores irão querer ver as folhas de balanço, a relação de receitas, relatórios de *cash-flow* dos três anos anteriores, juntamente com as previsões de *cash-flow*, de receita, e folhas de balanço para os cinco anos seguintes.

Para novas empresas, procurando capital de base, pode ser suficiente uma previsão de vendas juntamente com informação acerca do custo das operações, vendas, custos administrativos e *cash-flow*. Por exemplo, se quantidades significativas forem investidas em activos, poderá ser útil facultar uma lista de compras antecipadas.

A preparação destes relatórios requer conhecimentos de finanças e contabilidade. As considerações que se seguem constituem os aspectos fundamentais a ter em conta ao elaborar as previsões:

Dimensão temporal

Tipicamente, as previsões de um Plano de Negócio cobrem cinco anos. No mínimo, estas previsões devem cobrir três anos, menos que isso será insuficiente para investidores e instituições de crédito avaliarem o potencial da empresa. Por outro lado, efectuar previsões para além dos cinco anos, é considerado especulativo.

Mapas de *cash flow* e relatórios de receitas devem ser apresentados para todos os meses, durante os dois primeiros anos, após os quais podem ser apresentados trimestralmente. Os balancetes previsionais devem ser preparados trimestralmente, durante os primeiros dois anos de actividade e depois anualmente.

Uma previsão deve representar a melhor estimativa de operações futuras. Para que o investidor possa avaliar a validade dessa estimativa, devem ser disponibilizadas as premissas sobre as quais se baseiam as previsões. As previsões devem ser

conservadoras. Todos os negócios têm certos riscos e, projectar resultados futuros usando as hipóteses mais favoráveis, pode implicar objectivos falhados e credibilidade diminuída junto dos investidores. É recomendável o recurso a procedimentos de contabilidade e soluções aceites como *standard*. “A criatividade não é bem vinda neste capítulo”³⁷.

Um aspecto central das previsões é a sua consistência interna. Os relatórios de *cash flow*, de receitas, e folhas de balanço devem basear-se nas mesmas hipóteses. Por exemplo, as previsões de vendas irão aparecer nos relatórios de receitas. As receitas, de acordo com o explicitado nos relatórios de *cash flow*, têm de ser determinadas em função da previsão de vendas e das estimativas consideradas por ano fiscal. As dívidas de Clientes, conforme declarado nas folhas de balanço, têm que ser também determinadas em função das estimativas de vendas e receitas, bem como das previsões consideradas para cobranças difíceis.

Deste modo, o primeiro passo na preparação de uma previsão é estabelecer as premissas necessárias.

Sempre que possível, as hipóteses devem ser suportadas por factos, estudos de mercado ou análises detalhadas e reflectir resultados anteriores. Esta mesma informação irá suportar outras partes do Plano de Negócio, nomeadamente marketing e vendas. A previsão deve incluir uma breve descrição das principais premissas adoptadas:

Vendas ou angariação. As hipóteses de venda são geralmente centrais numa previsão, uma vez que estabelecem o volume de actividade. Devem ser explicadas as premissas para prever as vendas. As previsões de venda devem estar de acordo com a descrição do mercado, a estratégia de marketing e posicionamento no mercado. Tal como descrito na secção de marketing do Plano de Negócio, deverá haver consistência entre os outros elementos do plano, no que respeita a projecções. Por exemplo, a quota de mercado da empresa deve ser consistente com as suas estimativas do mercado total e as suas vantagens competitivas sobre a concorrência.

³⁷ Cf. The Ernest & Young, *Business Plan Guide*, 2003, p. 28

As vendas podem ser previstas tendo por base uma unidade ou uma percentagem do volume de negócio. Devem descrever-se as hipóteses quanto ao crescimento da venda, por tipo de serviço. Se alguns dos serviços possuírem padrões sazonais distintos, é importante elaborar hipóteses específicas e assegurar que o padrão, é consistentemente, seguido ao longo da previsão.

Podem também ser previstas vendas como aumento percentual em volume financeiro por mês. Neste caso, descrevem-se as percentagens usadas e são mencionadas as razões porque se utilizam. Este método é mais usado para os últimos anos da previsão.

Se existir mais do que uma linha ou oferta de serviços e a composição de vendas, por serviço, mudar ao longo do tempo, é conveniente evidenciar previsões separadas e premissas para cada linha. Do mesmo modo, se existir um serviço destinado a mais do que um segmento de mercado, devem explicitar-se as vendas para cada segmento, separadamente. Dependendo da natureza do seu serviço, pode ser necessário fazer previsões para o retorno das vendas.

Custos Operacionais. Em vez de, simplesmente, considerar os custos como sendo uma percentagem das vendas, deve ser analisado o trabalho, material, *overheads*, elementos envolvidos na produção. A sua previsão deve ser baseada nos planos de produção desenvolvidos e deve ter em consideração todas as componentes de custo.

Devem desenvolver-se orçamentos detalhados, baseados em estimativas de engenharia e em orçamentos de venda. Os custos do trabalho devem ser preparados, tendo por base um tempo de produção assumido e uma estimativa de pagamento por hora. Os custos adicionais requerem uma análise da estimativa de custos anuais. Estes custos são, geralmente, aplicados aos custos do serviço de forma percentual, em função dos custos directos.

Se existirem várias linhas de serviços, é conveniente indicar intervalos de variação dos seus custos unitários. Esta indicação deverá estar de acordo com as informações

explicitadas no plano de marketing, nomeadamente na área correspondente ao mercado. Explicar os factores que poderão afectar as unidades de custo.

Custos de Marketing . Nos dois primeiros anos, as despesas de *marketing* devem ser baseadas num plano de marketing detalhado. Este plano deve incluir uma previsão de pessoal e os custos inerentes, comissões de venda, custos com campanhas promocionais e custos de publicidade totais. Para anos subsequentes, podem ser estimadas as despesas de marketing como uma percentagem das vendas, se os seus canais de distribuição e actividade de marketing se mantiverem semelhantes.

Custos de Investigação e Desenvolvimento . Os investidores vêem geralmente os custos de investigação e desenvolvimento como um investimento no futuro. Estes custos, embora usualmente discretos, são cruciais para um crescimento saudável do negócio a longo-prazo. Se o serviço tem uma margem alta e curto tempo de vida, serão esperados custos de investigação e desenvolvimento significativos para manter um desenvolvimento contínuo de novos serviços. Neste caso, as previsões de custo devem ser baseadas num plano detalhado que inclui os tipos de serviço que espera desenvolver, requisitos com pessoal e outras despesas.

Se a actividade de investigação e desenvolvimento não forem uma actividade representativa, as premissas de custo podem ser estabelecidas como percentagem das vendas

Despesas Gerais e Administrativas . Para prever estes custos, deve ser preparado um programa detalhado das maiores despesas gerais e administrativas, tal como custos com o pessoal administrativo e de apoio, comunicações, rendas e fornecimentos. Embora não seja necessário inclui-la nas premissas, deve ser incluída uma breve descrição do método utilizado para prever estes custos e indicar o número total de pessoal, para cada período de tempo.

Taxas sobre as receitas e impostos . Será necessário estimar a taxa percentual efectiva para cada ano. Esta taxa percentual deverá ser aplicada a cada receita mensal, antes dos impostos. Se certos anos gerarem perdas, as taxas para os anos subsequentes devem ser ajustadas de acordo com as regras contabilísticas vigentes.

Dada a complexidade das leis fiscais, será desejável apoio no cálculo das taxas e impostos sobre o rendimento apropriadas.

Inventário . Deve estimar-se o nível de existências ou no caso dos serviços de trabalho em progresso inerente ao volume de vendas estimado. Isto irá depender do tipo de serviço e pode ser expresso como uma percentagem da facturação ou do ciclo médio de produção de serviços. O *timing* dos custos do trabalho em progresso, cuja principal componente é mão de obra, e o prazo médio de recebimento é um parâmetro central na previsão das suas necessidades de fundos.

Dívidas de Clientes . Será necessário estimar a quantidade de tempo entre uma venda e a sua cobrança. Pode ser expresso como um período de cobrança médio (ex: 60 dias), ou como rácio que traduza os ciclos de facturação por ano (um rácio de ciclo de facturação de seis vezes, é uma média de período de cobrança de 60 dias). Um estudo de *benchmarking* do mercado pode fornecer boas indicações sobre os prazos de pagamento / tempo de cobrança a esperar.

Aplicações Financeiras . O nível de aplicações financeiras efectuado vai depender das necessidades mensais de liquidez, devendo indicar-se a taxa de juro que se espera ganhar, se ocorrer um excesso de liquidez pontual e forem efectuadas aplicações financeiras. Uma boa prática é assumir uma taxa corrente de Mercado.

Amortizações e Depreciações . Deverão descrever quais as principais aquisições que se pretendem efectuar e quando acontecerão. Deverão ser indicadas as potenciais utilizações de equipamentos e os métodos que serão usados para a sua depreciação. Quando se pretendem realizar alugueres de equipamentos, será necessário ter em conta os pagamentos do empréstimo, na altura de desenvolver as projecções de custo de vendas e outras formas de receita.

Liquidação de despesas . Será necessário estimar o período, durante o qual serão pagas as dívidas. Um negócio deve, numa fase inicial, fazer os seus pagamentos a pronto, de forma a obter um bom historial quanto a crédito. Por esse motivo, deve assegurar-se que o período de pagamento estimado será, na generalidade, mais curto que a média verificada nesse negócio em anos anteriores. Ao prever as despesas a liquidar, os termos de pagamento serão normalmente expressos em número de dias (i.e., as despesas deverão ser liquidadas nos próximos 30 dias). Se o pagamento de salários constitui a maior despesa, deverá ser assegurado que se adoptou um período de pagamentos que ajude a prever necessidades de *cash flow*.

Custos decorrentes de dívidas e pagamento de juros . Deverão ser indicadas as fontes de onde se espera obter fundos de empréstimos e a respectiva taxa de juro. É importante ser realista quanto à fixação das taxas de juro, adoptando uma taxa na proporção do risco subjacente ao negócio.

Análise de sensibilidade . A credibilidade das suas previsões depende do quanto os prognósticos se revelarem correctos. Os destinatários do Plano, poderão querer incluir uma análise da sensibilidade, na discussão das previsões. Ao ser preparada esta análise, devem ser identificados os pressupostos mais delicados e o impacto que teria uma possível mudança.

A previsão, quanto às vendas, é um aspecto crítico para a maioria dos estudos de sensibilidade. É conveniente efectuar análises de sensibilidade às vendas, como forma de verificar como uma variação positiva ou negativa, afecta uma empresa.

É conveniente fornecer uma explicação geral acerca das suposições mais críticas levadas em conta durante a preparação do Plano de Negócio e, ao discutir os resultados alternativos, avaliar se será necessário financiamento adicional, qual a receita e devolução *on equity* que existirá no fim do período abrangido pelo Plano de Negócio.

Preparar um primeiro plano financeiro é um processo que leva tempo. Contudo, elaborado correctamente, dará aos destinatários informação financeira suficiente para que este possa avaliar o potencial da empresa.

Como abordam os peritos em finanças os Planos ³⁸

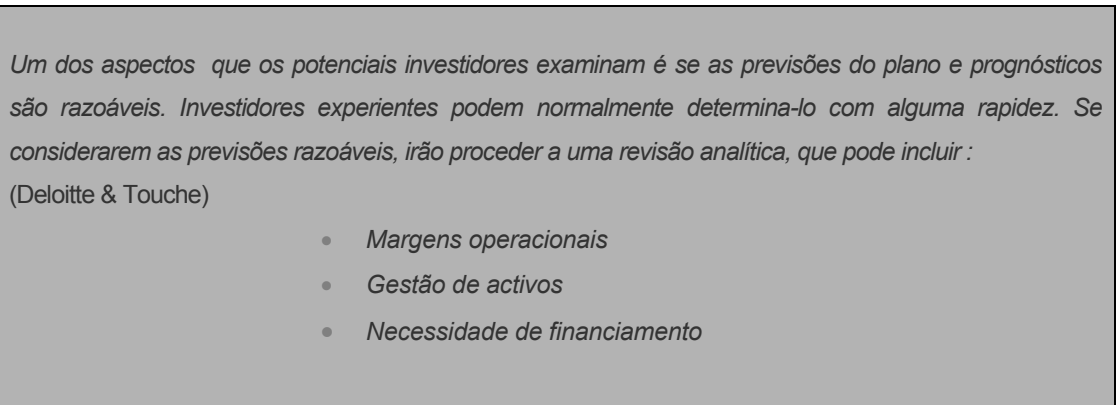


Figura 19 – Como os peritos em finanças abordam as previsões do Plano de Negócio

- Margens operacionais. Os investidores calculam as margens operacionais (lucro total e lucro *pretax*), I&D, marketing e despesas gerais administrativas como uma percentagem das vendas, e comparam essas percentagens com as de outras empresas do mesmo ramo de negócio.
- Gestão de activos. Esta é uma área negligenciada por muitos executivos. As previsões quanto aos balanços devem demonstrar capacidade de tratamento de questões financeiras, dívidas de terceiros e existências. Tais evidências são extremamente importantes para potenciais investidores e bancos. As previsões e rácios devem, geralmente, ser comparáveis aos de outras empresas a operar no mesmo ramo de negócio.
- Necessidade de financiamento As empresas que procuram apoio financeiro devem incluir as necessidades de financiamento na secção de informação financeira do Plano de Negócio. Deverá ser mencionado o montante de capital necessário e sua utilização . Algumas orientações gerais na apresentação de informação financeira:
 - **Ser consistente** Explicar como serão usados os apoios financeiros previstos. Ao ser mencionado o desejo de investir capital no desenvolvimento de um serviço, devem ser igualmente ilustrados os custos nas previsões financeiras. Na procura de uma segunda ou terceira ronda de financiamento, deve ser referida a

³⁸ Cf. Deloitte & Touche, *Writing an Effective Business Plan*, 2003, p.32

utilização do financiamento em detalhe, mas explicando de forma breve a soma a gastar com I&D, marketing, recursos humanos, equipamento e outros.

- **Prever falhas** Ao ser considerado o montante de financiamento a requerer, deve dar-se alguma folga de modo que, no caso de surgirem desvios ao planeado, não coloquem a empresa numa situação de aperto financeiro.

- **Demonstrar como o financiamento afectará a estrutura do capital** Se o negócio já tem histórico, deve ser explicitada a estrutura de capital da empresa e que efeitos se esperam, com o impacto do financiamento. Quando se trata de uma nova empresa, deve ser explicitado como tem sido financiada, quem são os accionistas, quais as suas posições no seio da empresa, quanto é que detêm e quanto pagaram pelas acções.

- **Descrever outros planos financeiros.** Significa explicar outros planos para obter financiamento, para além do capital de negócio, *equity* privado ou fundos de empréstimo descritos na obtenção de fundos.

- **Monitorizar Dívidas** Na decisão de equilíbrio entre dívida e capital próprio, muitas situações de compromisso devem ser consideradas. Apesar de o capital de dívida (empréstimo) ser mais barato, obter tal capital depende da capacidade de pagar o empréstimo e dar garantias adequadas para o mesmo. É necessário ter cuidado em estabelecer a correcta relação entre *debt e equity*, na medida em que, um rácio baixo traduz uma perda de capacidade de alavancagem financeira da empresa. O custo do capital próprio é mais alto que o custo dos empréstimos bancários. Por outro lado um rácio elevado aumenta o risco da empresa, elevando conseqüentemente os custos de financiamento que poderão ultrapassar em determinada altura os custos do capital próprio. Deve atentar-se na possibilidade de perda de flexibilidade e conseqüente inibição de requerer fundos adicionais. Nesses casos, poderá recorrer-se ao director ou consultor financeiro de forma a encontrar o ponto de equilíbrio mais indicado entre *debt e equity funding* pois, de acordo com a bibliografia especializada, não há receitas pré estabelecidas.

- **Descrever necessidades futuras.** Devem ser explicadas, de forma resumida e clara, as necessidades futuras previstas quanto a fundos. Se o projecto tiver vários anos de desenvolvimento, a obtenção de capital de investimento pode processar-se faseadamente. Quando é necessária a próxima fase de investimento e quais as etapas para chegar a esse ponto? Serão usados financiamentos de débito? Se sim, quando, quanto e em que termos?

ESTRATÉGIA DE SAÍDA

Os investidores irão querer saber que tipo de retorno podem esperar do seu investimento. Diferentes investidores têm diferentes objectivos. Retornos aceitáveis para instituições de crédito, não vão entusiasmar empresas de capital de risco, capitalistas ou investidores privados. Investidores diferentes também têm *timings* diferentes. Uma empresa de capital de risco vai, geralmente, querer liquidar o seu investimento num período razoavelmente curto, enquanto uma instituição bancária pode querer uma relação de mais longo prazo. Deverá pensar com precaução sobre os seus planos a longo prazo e ser explícito sobre a sua estratégia de saída.

4.2 – Uma nova abordagem ao Plano de Negócio

4.2.1 - Planos de Negócio para empresas com historial

Os Planos de Negócio são aplicáveis a qualquer empresa ou organização, quer esta esteja no início da sua actividade ou já tenha um longo histórico. Trata-se de redigir ou transpor para um documento, a concepção e organização (Plano) de uma oportunidade de criação de valor (Negócio).

Tradicionalmente, associa-se a elaboração de Planos de Negócio a empresas novas, em virtude de ser dado, com frequência, este tratamento a novas oportunidades de mercado, implicando a sua comunicação a um número alargado de pessoas (parceiros de negócio, investidores, financeiros, empresas de capital de risco e outros).

A necessidade de um Plano de Negócio, abordada anteriormente neste documento, não se altera com a especificidade de se estar em presença de qualquer um dos casos, empresa nova ou empresa com histórico. No entanto, a particularidade de se estar em presença de uma empresa nova, simplifica a elaboração do Plano de Negócio, na medida

em que, as preocupações passam a estar centradas exclusivamente nos aspectos que compõem a realidade presente de mercado, em que a empresa se insere, e o futuro desenvolvimento do negócio.

Ao elaborar um Plano de Negócio de uma empresa com historial haverá que ter em consideração, quando da análise de cada um dos aspectos que compõem o Plano de Negócio, o seu histórico, o seu desempenho passado, a sua realidade presente, avaliando em que medida estes podem influenciar o seu futuro. É necessário levar em consideração que, o desempenho passado, será alvo de uma análise cuidada pelo destinatário do Plano. Inflexões significativas de desempenho entre o passado e as projecções futuras descritas no Plano, deverão ter justificações convincentes, sob pena de lhe retirarem credibilidade.

No seio da comunidade de profissionais de Capital de Risco é conhecida a teoria do *stick de hokey*, que resulta da representação gráfica da evolução dos resultados da empresa. Estando em declínio (ramo descendente do gráfico) após implementação do Plano de Negócio e injeção de capital terão uma subida significativa e constante. Normalmente, o que sucede, é uma sucessiva translação do gráfico em forma de stick no tempo.

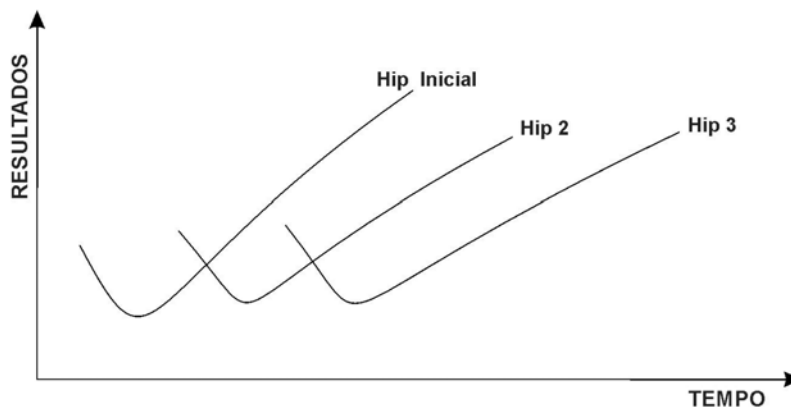


Figura 20 – “Teoria do Stick de Hokey”

Sendo a elaboração de um Plano de Negócio um processo complexo, laborioso e demorado, em presença de uma empresa com histórico, a sua realização complica-se significativamente, se não tiver sido elaborado, previamente, um diagnóstico que permita caracterizar o passado e o estado presente da organização, em todas as vertentes relevantes ao Plano de Negócio.

Alguns exemplos de aspectos relevantes do passado, que poderão influenciar futuramente a actividade da empresa e que, seguramente, influenciarão o destinatário do Plano de Negócio, são os seguintes:

- A sua carteira de Clientes e o seu grau de fidelização
- A composição dos seus recursos humanos, incluindo a equipa de gestão e a adequação destes aos objectivos futuros da empresa.
- A sua quota e posicionamento no mercado
- O seu estado de evolução tecnológica e a sua habituação aos objectivos da empresa
- O seu desempenho financeiro
- O seu nível de contencioso

Por outro lado, a análise de organizações e dos seus problemas, reveste-se de uma grande sensibilidade, na medida em que ninguém gosta de admitir e explicitar os erros, (estes acontecem sempre sob responsabilidade de alguém ou de uma equipa). No caso das empresas de serviços, a componente dos recursos humanos assume uma grande importância e é, normalmente, uma das fontes de problemas com os quais é necessário lidar com o máximo cuidado. É particularmente importante em empresas de serviços, onde o factor produtivo é mais relevante e, particularmente nas de engenharia, onde esta componente é bastante especializada e preponderante, para o bom desempenho profissional. O resultado desta análise é um documento que, geralmente, tem um elevado nível de confidencialidade.

Os benefícios que a elaboração prévia de um Diagnóstico podem trazer ao Plano de Negócio poderão descrever-se do seguinte modo:

- Melhor conhecimento da situação passada e presente da empresa e, conseqüentemente, maior facilidade de sistematização e preparação da informação necessária à elaboração de um Plano de Negócio.

- Maior aproximação do processo de elaboração do Plano de Negócio de uma metodologia tradicional
- Melhor conhecimento da realidade da empresa e redução de risco de revisões do Plano, por alteração de circunstância que se prendem com o passado da organização.
- Redução do nível de confidencialidade do Plano de Negócio, pela separação da componente de diagnóstico do Plano de Negócio.

Em presença de empresas com historial, a metodologia de elaboração de um Plano de Negócio não difere significativamente de uma que o não tenha, ou em que o histórico é recente e pouco representativo. As diferenças residirão, fundamentalmente, na necessidade de realização prévia de um diagnóstico que caracterize os aspectos relevantes na elaboração do Plano de Negócio relativamente ao seu passado e presente, e a uma atitude sistemática durante a elaboração do Plano de Negócio que analise a medida em que, o passado e presente, poderão condicionar a estratégia e desempenho futuro da empresa.

4.2.2 – Planos de Negócio Operacionais

Os Planos de Negócio operacionais não diferem significativamente dos tradicionais, em termos de estrutura geral, metodologia de elaboração e de implementação.

As grandes diferenças residem ao nível da profundidade e detalhe com que são aprofundadas as questões operacionais e na introdução do conceito de Programas de Gestão. Um exemplo de uma estrutura de Plano de Negócio Operacional é apresentada em anexo nº 2.

A Gestão baseada em Programas de Gestão é uma das mais modernas e eficazes técnicas na área dos Serviços, associada geralmente à implementação de modelos de gestão da qualidade e do ambiente. Permite uma elevada eficácia de controlo e de descentralização das acções, aumentando o envolvimento e inter-colaboração de todos os recursos humanos nas várias funções de gestão.

Geralmente, os Programas de Gestão são associados aos processos que correspondem às actividades de suporte das empresas. Os Programas de Gestão representam, assim, o lado executivo e operacional, subjacente à representação conceptual, definida nos fluxogramas que descrevem os Processos do Sistema de Gestão da Qualidade ou, na ausência dele, dos processos de trabalho da empresa. São, por isso, complementares à sua implementação plena.

Os Programas de Gestão têm, essencialmente, quatro componentes, apresentadas de forma tão sintética quanto possível:

1. objectivos e enquadramento.
2. actividades a desenvolver ao longo do ano, de acordo com um cronograma, tendo um carácter de continuidade (podem passar a ser rotinas, a ajustar anualmente).
3. projectos a desenvolver com prazos e objectivos bem determinados de início e fim (representam a execução de acções pontuais de suporte às actividades).
4. orçamento indicativo que permita avaliar os recursos necessários e desenvolver um planeamento de tesouraria adequado.

A formulação dos Processos e dos Programas de Gestão deverá decorrer em paralelo e em articulação, tendo como principais orientações a focalização no Cliente e o aumento da eficácia na prestação de serviços de excelência, no sentido de alcançar os rácios definidos como objectivos.

4.2.3 - A necessidade de actualização dos Planos de Negócio

Um Plano de Negócio como ferramenta de gestão e de planeamento estratégico não deverá ser alvo de reformulações, ou alterações frequentes na sua componente estratégica, na medida em que, pretende ser “a” ferramenta de gestão de toda a organização. Estabelecendo objectivos, orientações e formas de monitorização para todas as suas áreas de actividade, deverá ser amplamente divulgado e garantida a sua correcta percepção junto dos elementos da organização que com ele operarão. Consequentemente, o mesmo tratamento deverá ser dado às alterações introduzidas ao nível do Plano, passando o processo de divulgação do Plano e a garantia da sua correcta percepção a ter um controlo dificultado.

Simultaneamente e, uma vez que o processo de elaboração do Plano de Negócio deve ser um processo participado pelos elementos-chave da organização, a mobilização dos elementos envolvidos na elaboração do Plano de Negócio, motivada por alterações pontuais, introduzirá um nível elevado de ineficiência na organização, podendo inclusivamente, ter um efeito contrário à participação futura desses mesmos elementos em circunstâncias semelhantes.

Por outro lado, alterações frequentes do Plano poderão retirar-lhe credibilidade, na medida em que transmitirão insegurança relativamente ao trabalho efectuado, podendo comprometer a sua implementação.

Há, no entanto, circunstâncias que motivam a revisão do Plano:

- Circunstâncias excepcionais, internas ou externas, que suscitem tais alterações de circunstâncias que o Plano, ou alguns dos seus componentes, fiquem desadequados à realidade.
- Alterações de estratégia que obriguem à mudança de objectivos
- Revisões de rotina elaboradas de acordo com regras previamente estabelecidas e que ocorrem independentemente da necessidade de alteração do Plano, tendo por objectivo promover uma reflexão sobre o mesmo, criando um momento para que uma reflexão ocorra.

4.2.4 - O envolvimento de toda a empresa no mesmo negócio

Um dos objectivos e uma das grandes vantagens que se pretende obter do Plano de Negócio, é que tenha um efeito agregador de toda a organização, em torno de uma estratégia e objectivos comuns. Desta forma, haverá uma concentração dos esforços de todos os elementos da equipa em torno de um objectivo comum e haverá uma focalização individual de cada elemento da organização nos objectivos pretendidos. Esta dupla focalização é uma mais valia muito importante para a organização, permitindo rentabilizar enormemente o esforço colectivo. Este efeito, é tanto mais potenciador quanto maior for o envolvimento dos elementos da organização na elaboração do Plano de Negócio.

Por outro lado, quando se trata de um Plano de Negócio operacional, a participação dos elementos da organização, envolvidos nos processos de elaboração dos Programas de Gestão e mapas de rotinas, é fundamental para garantia da sua correcta elaboração e correspondência com a realidade, garantindo uma efectiva cobertura de todas as tarefas e rotinas a realizar.

Capítulo 5 – Um modelo de Plano de Negócio Compacto para uma PME de Serviços de Engenharia

A proposta de um modelo de Plano de Negócio Compacto (PNC) resultou da necessidade de obtenção de uma ferramenta versátil e expedita, cuja abordagem de elaboração e conteúdo estivessem próximos e reflectissem a essência de um Plano de Negócio.

Esta necessidade resultou da experiência obtida na elaboração e utilização de Planos de Negócio e da necessidade de uma abordagem, diferente destes, à realidade actual da nossa sociedade, que se pauta pela utilização e necessária análise crítica de grandes volumes de informação. Em consequência dos grandes volumes de informação com que instituições e profissionais que as integram têm diariamente de lidar, surge como grande virtude e factor de diferenciação de um documento, a objectividade e capacidade de síntese que deve ter. Este facto é particularmente relevante nos documentos considerados mais importantes, sob pena de não conseguirem captar a atenção e o tempo necessários ao interlocutor a que se destinam, sendo preteridos pelo “filtro” de informação existente ao longo do percurso que o documento terá de fazer, até atingir o objectivo e o fim para que foi concebido.

5.1- Objectivos do Modelo de Plano de Negócio Compacto

Os objectivos a alcançar, quando se considera a implementação de um Plano de Negócio Compacto, não diferem significativamente tratando-se de uma empresa de serviços ou de produtos, e dentro dos serviços de uma empresa especificamente de Engenharia. Uma virtude deste tipo de plano é o facto de os seus objectivos serem abrangentes a qualquer área ou tipo de negócio.

Estes podem dividir-se em gerais, específicos e não objectivos (ou seja, os que não se pretende seja atingido com esta proposta de modelo de Plano de Negócio Compacto).

5.1.1 – Gerais

O Modelo de Plano de Negócio Compacto pretende:

- Ser uma metodologia de abordagem aplicável a qualquer tipo de negócio de serviços de engenharia, independentemente da sua dimensão, mercado ou histórico que transporte consigo.
- Ser uma metodologia que possibilite a elaboração de um Plano de Negócio com a informação disponível no mercado, independentemente de se tratar de um Plano de Negócio de uma empresa ou de uma Oportunidade, sendo certo que, no segundo caso, será necessário dispor de um conhecimento profundo da empresa em que a oportunidade será explorada.
- Sistematizar a abordagem ao Plano de Negócio formatando o seu conteúdo, numa perspectiva da sua elaboração ou da sua avaliação.
- Ser uma ferramenta de enquadramento do Plano de Negócio, iniciando ou culminando o seu processo de elaboração, podendo ser entendida, neste último caso, como um sistema de informação.
- Ser uma ferramenta de pré-avaliação da utilidade da elaboração de um Plano de Negócio para uma nova oportunidade de negócio e, conseqüentemente, uma boa forma de pré-selecção da oportunidade em análise.
- Ser uma boa peça de comunicação interna permitindo sintonizar todos os colaboradores com os objectivos estratégicos e com o Negócio da empresa.
- Permitir estabelecer uma base comum de análise entre empresas ou, mais ainda, entre diferentes oportunidades.
- Ser uma ferramenta de estratégia de gestão, na medida em que promove a reflexão sobre os aspectos mais relevantes de uma organização ou oportunidade de negócio.
- Ser um documento aliciante e cativante por excelência para qualquer analista de negócios.

5.1.2 – Específicos

- Ser um documento muito sintético e objectivo que encerre a essência de um Plano de Negócio.
Tipicamente, no caso de oportunidades de negócio, deverá ter uma extensão máxima de 2 páginas e, de 4 páginas, no caso de se tratar de uma empresa. Em qualquer dos casos pode ser complementado com informação complementar considerada relevante.
- Ser rápido e expedito de elaborar, tendo o Plano de Negócio Tradicional como referência.
- Ser rápido e fácil de actualizar, ajustando-se à evolução do mercado e da concorrência.
- Ser fácil de apresentar, de explicar e de divulgar, quer interna quer externamente, tratando-se de uma oportunidade de negócio ou de uma aplicação a uma empresa.
- Ser uma ferramenta muito versátil e fácil de adequar ao interlocutor a que se destina, seja interno, investidor, parceiro de negócio ou outro.
- Permitir a sua implementação em cascata, dentro da organização, por departamento, por sector, por subsector e/ ou por oportunidade de negócio.
- Poder ser um documento não confidencial, facilitando o processo de controlo do seu nível de confidencialidade, na medida em que facilitar o controlo da informação divulgada.
- Poder ser uma ferramenta de *reporting* e seguimento, podendo funcionar como sistema de informação.
- Ser uma ferramenta que sistematize a abordagem ao Planeamento de Negócio.

5.1.3 – Não objectivos (o que o modelo não pretende ser)

O Modelo de Plano de Negócio Compacto não pretende:

- Substituir o Plano de Negócio Tradicional ou Operacional
- Ser um sumário executivo
- Ser uma ferramenta de avaliação de investimento
- Ser uma panaceia para qualquer questão ou problema de planeamento estratégico, ou uma cura para todos os males de um negócio.

5.2 - Enquadramento do Plano de Negócio Compacto

A necessidade de um Plano de Negócio Compacto resulta da identificação de algumas dificuldades apresentadas pelo Plano de Negócio e da necessidade de as suprir. As dificuldades sentidas com a utilização de um Plano de Negócio Tradicional, podem sistematizar-se do seguinte modo:

- Documento extenso e de demorada elaboração.
- A sua actualização e readaptação reveste-se de alguma complexidade, não sendo o documento ideal para efectuar seguimento da estratégia.
- Ser um documento que contém muita informação confidencial, o que condiciona a sua utilização e divulgação.
- Não ser o veículo ideal para a divulgação da estratégia na organização, ou para divulgação para o exterior.

O Plano de Negócio Compacto enquadra-se na necessidade existente de dispor de um modelo de planeamento que permita segmentar os negócios do Plano de Negócio através de planos (compactos) específicos.

A não existência de informação sobre uma ferramenta deste tipo na literatura da especialidade, nem tão pouco, o conhecimento da sua existência por parte de profissionais experientes na elaboração de Planos de Negócio, permitiu concluir sobre o seu nível de inovação.

De uma pesquisa efectuada na Internet foi obtido apenas um resultado com sucesso, na obtenção de um modelo com outro nome *Plano de Negócio Simplificado*, cuja estrutura se apresenta no anexo nº 3, contendo o mesmo tipo e nível de informação, sugerindo que outras pessoas tiveram necessidade idêntica, tendo seguido igual caminho para a sua resolução.

O Plano de Negócio Compacto deverá ser visto como o princípio ou o fim do processo de elaboração de um Plano de Negócio, sempre como parte integrante de um percurso do qual não é mais do que uma etapa. A sua elaboração isolada será necessariamente arriscada na medida em que, poderá resultar numa abordagem superficial, eventualmente incompleta, podendo perder objectividade em questões que somente o aprofundamento e amadurecimento destes assuntos permitirá obviar.

Esta dificuldade coloca-se, principalmente, ou com maior incidência ao nível de organizações de maior dimensão ou que se movam em mercados com maior volatilidade. Em organizações de pequena dimensão, ou que se enquadrem em mercados maduros e com poucas alterações, poderá ser suficiente, quando correctamente complementado com a informação adicional necessária.

5.3 - A flexibilidade do Plano de Negócio Compacto

5.3.1 - Informação necessária e suficiente

Uma das principais diferenças existentes entre um Plano de Negócio Tradicional e o Plano de Negócio Compacto reside na **relação entre a forma e o conteúdo** e na importância relativa que este aspecto tem em cada caso.

No caso do Plano de Negócio Tradicional não há estruturas e formas predefinidas, não havendo por isso uma grande pressão sobre o conteúdo pela extensão que o Plano pode ter. No caso do Plano de Negócio Compacto, pela elevada capacidade de síntese que encerra, a forma assume uma relevância maior na medida em que, descrevendo apenas o necessário, tem de ser suficiente para caracterizar a oportunidade de negócio ou a empresa.

Deste modo, sem perda de importância do conteúdo, porque este está limitado, a forma deve ser respeitada. Pode variar a hierarquia, pode variar a profundidade com que se abordam os vários pontos do Plano de Negócio Compacto, mas a estrutura proposta deverá ser mantida, assumindo uma importância maior neste modelo.

O Plano de Negócio Compacto poderá ser uma ferramenta necessária a organizações que efectuem planeamento estratégico, e que pretendam acompanhar a evolução do mercado e das empresas, em tempo útil.

A elaboração de planos estratégicos, por si só, não são garante de sucesso de uma organização, dado que estes deverão ser, posteriormente, desenvolvidos, de modo a mostrarem que caminho deve ser seguido para atingir os objectivos estratégicos e implementados. Em larga medida o sucesso depende da capacidade de empreendedorismo e de implementação de quem os leva a cabo.

Os Planos de Negócio Operacionais, pela sua extensão, âmbito de aplicação (abrangendo toda a organização ou todos os assuntos relacionados com uma oportunidade de negócio), para serem efectivamente úteis, deverão estar em permanente observação, acompanhando as mudanças do mercado, da organização e evoluções tecnológicas, estando sujeitos a sucessivas actualizações. Dada a extensão e nível de profundidade a que um Plano de Negócio Operacional chega, estes documentos são, como já foi referido, documentos extensos, complexos e que obrigam ao envolvimento de uma multiplicidade de elementos da organização que o tornam numa ferramenta difícil de

manter utilizada, pesada em termos de divulgação e pouco versátil para ser usada como elemento de comunicação, interna ou externa.

Outro obstáculo à franca divulgação do Plano de Negócio reside no elevado nível de informação que o documento contém, o que o torna numa ferramenta confidencial, inclusivé para uma grande parte dos elementos da organização, condicionando a sua divulgação e limitando o seu uso como ferramenta de planeamento estratégico, na medida em que fica prejudicado o efeito aglutinador pretendido, em todos os elementos da organização, em torno dos objectivos e estratégias da empresa.

Nas suas rotinas diárias, os gestores são confrontados, não poucas vezes, com a necessidade de reportarem ou avaliarem a situação da empresa, em determinado momento, tendo necessidade desta informação actualizada e disponível em tempo útil, o que nem sempre acontece.

Por outro lado, no mercado global em que nos inserimos, as organizações são cada vez mais confrontadas com a necessidade de documentação noutras línguas, o que não é praticável com documentos extensos e que estão em permanente actualização.

Estas razões motivam e sugerem a existência de ferramentas, que, contendo toda a informação necessária de um Plano de Negócio, mas não a confidencial, sejam de elaboração simples e rápidas de actualizar, fáceis de divulgar e de traduzir para outras línguas.

A grande dificuldade e desafio, na elaboração de uma ferramenta como esta, consiste no poder de síntese que ela exige, sem perda da sua objectividade, à realidade pretendida.

5.3.2 – Facilidade de actualização e conexão com a realidade

É justamente no elevado poder de síntese que reside a grande potencialidade do Plano de Negócio Compacto, pois a grande facilidade com que é alterado e actualizado, é exactamente a virtude que lhe permite uma fácil e efectiva ligação à realidade.

Por outro lado, a simplicidade do modelo e a facilidade com que é passível de ser implementado, conferem-lhe uma elevada aplicação prática o que potencia igualmente a sua utilização na empresa.

Existe obviamente um risco associado à elevada síntese. Quanto mais sintético for um documento, se não for elaborado com a reflexão e profundidade necessária, pode facilmente perder objectividade, razão pela qual um Plano de Negócio Compacto não deverá existir por si só, mas como parte integrante de um processo de planeamento estratégico.

Convém referir que, a simplicidade do modelo não significa facilidade de elaboração. Pelo contrário, para quem não tem experiência de formulação de Planos de Negócio, a dupla tarefa de elaborar uma versão simplificada, mas inserido numa estrutura com um menor grau de liberdade que o Plano de Negócio Tradicional, o que exige uma grande capacidade de síntese, revelar-se-ão de execução extremamente difícil. Ou seja, a dificuldade reside no aparente paradoxo de **sintetizar sem omitir informação relevante**.

5.4 - Modelo de Plano de Negócio Compacto para uma PME de serviços de Engenharia

No seu conteúdo, um Plano de Negócio Compacto é um documento que está muito próximo do de um Plano de Negócio Tradicional, repetindo algumas das informações já tratadas ao nível deste último documento.

Por razões idênticas, o seu conteúdo deverá ser entendido com bastante flexibilidade não havendo soluções pré-definidas. A solução ideal depende da situação concreta em análise e das especificidades que encerra.

Ao nível da estrutura, há igualmente algumas semelhanças com o Plano de Negócio Tradicional, cuja análise comparativa efectuada, revelou uma grande semelhança em

termos de conteúdos, diferindo fundamentalmente a forma como estes são tratados e apresentados.

A especificidade do Plano de Negócio Compacto reside da condicionante que a capacidade de síntese lhe impõe, introduzindo algumas diferenças, na medida em que origina que se dê maior relevância à estrutura.

Levanta-se assim a questão da forma *versus* conteúdo. Esta questão é particularmente relevante no caso dos Planos de Negócio Compactos. De facto, não obstante a abordagem dos conteúdos poder ser efectuada de várias maneiras diferentes, organizando a forma em função do caso específico em análise, o seu conteúdo não poderá deixar de contemplar os aspectos mais relevantes da forma, o que origina a dualidade de neste modelo, em concreto, a essência da forma revelar uma importância quase tão grande como o nível de conteúdos.

Do estudo comparativo efectuada entre diversas estruturas propostas de Planos de Negócio (já mencionada no Anexo 1) e da experiência de utilização de Planos de Negócio Compactos, foi escolhida para o modelo de Plano de Negócio compacto a que se apresenta:

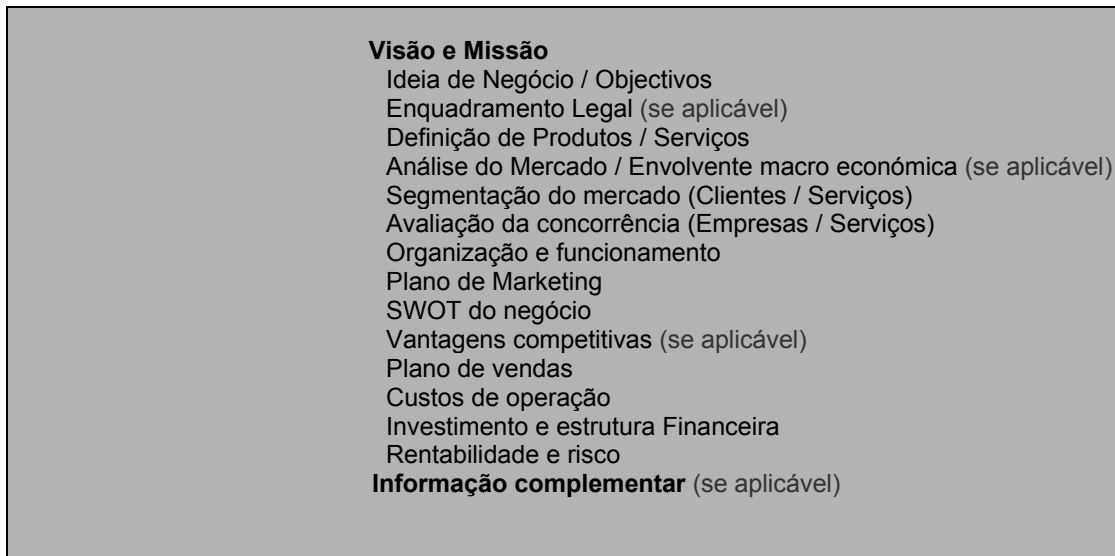


Figura 21 - Estrutura de um Modelo do Plano de Negócio Compacto

Em face do destinatário ou ao fim a que o Plano se destina, haverá necessidade de aprofundar determinadas vertentes. Este desenvolvimento poderá não caber na estrutura

do plano, razão pela qual se previu um ponto de informação complementar que dará liberdade para desenvolver em detalhe de toda a informação que for considerada conveniente. Não é considerado parte integrante do plano, mas informação que o complementa numa vertente específica.

Em termos dos seus conteúdos poderá ser utilizada a orientação seguida para os Planos de Negócio. Como forma de orientação, auxiliando aos temas a abordar relativamente aos vários aspectos do modelo de Plano de Negócio Compacto se efectuou uma abordagem ao conteúdo de um Plano de Negócio no capítulo 3, podendo servir de documento de orientação.

Deste modo o Plano de Negócio Compacto ganha uma grande flexibilidade, na medida em que se simplifica muito a sua modelação. Por exemplo uma empresa de Capital de Risco quererá ver bem fundamentada toda a informação financeira, de uma forma muito detalhada. Em contrapartida, um parceiro de negócio quererá ver explicitado com grande detalhe, toda a componente de operação, ou ainda, um financiador quererá ver a análise financeira detalhada acompanhada de uma análise do histórico e do potencial do negócio, bem como garantias que assegurem o retorno do investimento.

Poderá levantar-se aqui a questão de se estar em presença de um Sistema de Informação. Efectivamente, poder-se-ia analisar a hipótese de desenvolver uma ferramenta modular que apresentasse o Plano de Negócio Compacto como um Sistema de Informação que por sua vez permitisse o seu desenvolvimento e apresentação em função das necessidades que fossem sentidas. Ou seja, na medida da evolução em que as necessidades de desenvolvimento do Plano de Negócio Compacto evoluíssem, este iria sendo dotado de informação detalhada sobre cada um dos pontos que o compõem. Esta informação, seria apresentada de forma detalhada como informação complementar.

Deste modo quando todos os módulos estivessem concluídos, seriam apresentados conjuntamente com o plano, em função do interlocutor ou fim a que se destinava a apresentação. O Plano de Negócio Compacto, se analisado com o conjunto de todos os módulos complementares, aproximar-se-ia de um Plano de Negócio Tradicional ou Operacional conforme o caso, transformando-se num Resumo Executivo. No entanto, não é este o objectivo deste trabalho, sem demérito desta interessante ideia, mas que poderá fazer perigar as duas grandes qualidades do Plano de Negócio Compacto se não forem correctamente acauteladas, e que residem na sua versatilidade e capacidade de síntese.

Em função das circunstâncias, poderá ser relevante, aprofundar as questões relacionadas com recursos humanos, ou ser complementada a informação com medidas de monitorização, tais como os Balanced Score Cards, Plano de Marketing, modelo de definição de preço ou o Plano de Comunicação. Nesse caso, o Plano teria uma componente muito operacional e de monitorização de desempenho.

Esta facilidade de orientação do Plano de Negócio Compacto para a vertente que se pretender, para além de lhe conferir uma enorme flexibilidade, dá um grande auxílio no tratamento e controlo da informação que ele contém, auxiliando na difícil tarefa de gerir a informação a disponibilizar.

Pode então concluir-se que, o facto de se tratar de um Plano de Negócio sintético, não significa que se esteja em presença de uma abordagem simplista e superficial dos assuntos. No entanto, a inversa é igualmente verdadeira: um Plano de Negócio Compacto bem elaborado, não significa que não esteja suportado por uma abordagem profunda dos aspectos relevantes do Plano. Caberá ao destinatário do Plano esclarecer e despistar ambas as situações, questão que nos conduz à análise do ponto seguinte: os limites do Plano de Negócio Compacto.

5.5 – Os limites do Modelo Plano de Negócio Compacto

Dado tratar-se de um modelo muito sintético, a informação que contem deve ser informação bastante global e estratégica. Nesta medida, é aconselhável a existência de um Plano de Negócio, ou alternativamente, estudos parcelares que aprofundem os vários aspectos que compõem um Plano de Negócios Compacto e que o suportem.

Sendo aplicável a qualquer oportunidade de negócio, é uma ferramenta ajustada para, promover a desagregação dos objectivos gerais de gestão, descendo ao nível dos seus diferentes departamentos, áreas, subáreas e das oportunidades. Deste modo, para além de desagregar os objectivos, permite efectuar de uma forma mais clara e objectiva a verificação da sua exequibilidade, originando os ajustes e medidas correctivas necessárias.

Por outro lado, esta desagregação em cascata, deverá ser promovida envolvendo os elementos chave da organização, à semelhança do que deve acontecer com a elaboração de um Plano de Negócio Tradicional, o que, para além de garantir uma maior

fiabilidade no estabelecimento dos objectivos, envolve, compromete, responsabiliza e empenha os participantes na concretização dos objectivos aí formulados.

A desagregação em cascata, conseguida com a elaboração de Planos de Negócio Compactos nos vários escalões da organização e ao nível de oportunidades de negócio da empresa, auxilia a uma maior segmentação da estratégia de gestão, flexibilizando o Plano de Negócio, uma vez que que facilita e compartimenta os ajustes necessárias a efectuar. Deste modo, permite igualmente a sua mais rápida revisão e actualização.

Sendo uma magnífica ferramenta de partida para iniciar a análise de uma oportunidade de negócio, também é uma excelente ferramenta de chegada, concluindo o processo de elaboração de um Plano de Negócio. Não deverá substituir a elaboração de um Plano de Negócio efectivo, particularmente nos casos de empresas de grande dimensão ou longo histórico a sua implementação isolada poderá não ser adequada.

Quando elaborado para o nível da empresa, dada a capacidade de síntese que tem de possuir, normalmente não contém informação confidencial, o que permite a sua divulgação interna e externa, promovendo a sua utilização como ferramenta catalizadora de toda a organização, em torno dos seus objectivos.

Quando aplicado ao nível da oportunidade de negócio, a confidencialidade prende-se fundamentalmente, com o risco de divulgação precoce dessa oportunidade. Pelo que, em qualquer circunstância, assume-se como um documento de eleição para a divulgação da estratégia de gestão a seguir ao nível interno ou externo.

Residindo parte significativa do seu sucesso na síntese e objectividade que encerra a sua elaboração, é um desafio importante, de elevado grau de dificuldade e que exige alguma experiência, particularmente se não resultar da elaboração de um Plano de Negócio Tradicional ou Operacional.

A sua estrutura rígida poderá padronizar excessivamente a abordagem, podendo ocultar debilidade dos conteúdos.

A sistematização da abordagem do modelo de Plano de Negócio Compacto sendo um auxílio poderá conduzir a uma simplificação exagerada. Por outro lado, a forma sintética que apresenta o modelo não significa ligeireza de análise. O esclarecimento desta questão ficará a cargo de quem avalia o Plano de Negócio Compacto apresentado.

5.6 – Apreciação de exemplos de aplicação

Por forma a apreciar a implementação do modelo proposto a casos concretos, foi decidido aplicá-lo a algumas Oportunidades de Negócio e a algumas empresas, precisamente a três empresas de serviços de Engenharia, de âmbito e dimensão diversas.

A escolha recaiu sobre três empresas de dimensões muito diversas, com o objectivo de verificar da utilidade e adequabilidade da implementação do modelo em cada uma delas. Foi escolhida uma empresa de média dimensão, com 25 anos de existência, uma empresa recente de pequena dimensão, e uma empresa unipessoal considerada uma microempresa.

Convém referir que os exemplos de aplicação quer ao nível das empresas quer ao nível das Oportunidades de Negócio que se concretizaram e se apresentam, foram pensados numa perspectiva de utilização interna, razão pela qual não é dada grande relevância à caracterização da equipa de gestão e à componente de Recursos Humanos, que não os que estejam ligados à “produção dos serviços”, pelo facto de serem conhecidos da organização, assim como os objectivos com que estes exemplos foram elaborados, estão em uso, sendo as equipas de gestão e de promoção das ideias conhecidas, não carecendo ser explicitadas às respectivas organizações.

Igual tratamento teve a informação financeira. Na medida em que nenhum dos Planos, de Empresas ou Oportunidades, se destinava a angariação de financiamento, esta informação foi reduzida ao considerado essencial para o fim que se pretendia.

O facto de haver informação apresentada sem grande detalhe, não significa que não tenha sido tratada com a profundidade necessária.

Empresas:

DHVTecnopor - Consultores Técnicos

Empresa que se dedica fundamentalmente ao *Project Management* e Fiscalização de obras, representando esta componente 80% do seu volume de facturação e os restantes 20%, trabalho em Estudos e Projectos. Em qualquer das áreas exerce consultoria pluridisciplinar. É uma empresa com 25 anos de existência, com 98 colaboradores em 2003. O seu Plano de Negócio Compacto apresenta uma componente de monitorização de resultados, na medida em que prevê a inclusão de *Balanced Score Cards*. No caso da DHV Tecnopor, o Plano de Negócio Compacto resultou da elaboração de um Plano de Negócio Operacional, sendo uma síntese e conclusão deste, e sendo usado em termos internos e externos como veículo de comunicação. Anexo nº 4.

Tabique

A Tabique é uma empresa que se dedica à consultoria na área da Segurança e Saúde no Trabalho. A sua equipa é formada por 12 colaboradores. Apresenta um grupo com elevado potencial de evolução pois combina experiência profissional e, simultaneamente, uma elevada percentagem de jovens profissionais que lhe conferem a capacidade necessária para uma permanente evolução e desafio interno. Por seu turno, a grande maturidade profissional dos técnicos mais antigos da TABIQUE, é garante da solidez das equipas e da manutenção dos elevados padrões de qualidade técnica do trabalho desenvolvido. Anexo nº 5.

Devisa Engenharia

Empresa unipessoal que se dedica fundamentalmente ao Projecto de Infraestruturas Hidráulicas e à avaliação de Património Imobiliário. A empresa é recente existindo há 5 anos sendo a sua equipa constituída por três colaboradores, dos quais, dois desenvolvem a sua actividade em regime eventual, repartindo a sua sócia gerente actividade por mais do que uma actividade de negócio. Combina os 25 anos de experiência profissional da sua sócia gerente, a sua elevada rede de contactos, com uma estrutura jovem, de reduzidos encargos fixos, o que, simultaneamente com um serviço extremamente orientado para os Clientes e suas necessidades, de elevada personalização, se traduz num elevado rácio de fidelização de Clientes. A Devisa apresenta um elevado potencial de evolução, dada a boa relação qualidade/preço, nível de empatia gerada no Cliente e flexibilidade de resposta da sua organização. Anexo nº 6

Oportunidades de Negócio:

Ao nível das oportunidades de negócio, foram escolhidas duas, de entre as várias em curso, com o presente modelo, na DHV Tecnopor. A escolha recaiu sobre a oportunidade das Estradas Verdes e de Remoção de Barreiras Arquitectónicas³⁹, pelo facto de serem as que comportam menor risco de virem a ser adquiridas pela concorrência em virtude de maior dificuldade de concretização.

Os seus Planos de Negócio Compactos são apresentados em anexo (Anexos nº 7 e nº 8) recomendando-se a sua leitura por forma a obviar a duplicação de informação.

³⁹ Este Plano de Negócio Compacto para uma Oportunidade de Negócio apresenta-se em inglês pois a sua formulação envolveu a colaboração de especialistas de vários países.

Capítulo 6 - Validação do Plano de Negócio Compacto

6.1- Metodologia de validação

A validação de um modelo de Plano de Negócio Compacto revela ser um desafio interessante e muito complexo. A forma ideal de efectuar essa validação seria através da sua aplicação a casos concretos, ao nível das oportunidades e das empresas, medindo posteriormente os resultados obtidos da sua implementação, de acordo com critérios previamente estabelecidos. Seria também necessário um número representativo de situações. No entanto, esta metodologia revelou-se inviável uma vez que, o período necessário à sua implementação e obtenção de resultados, levaria vários anos, ultrapassando enormemente o período disponível para elaboração e defesa de uma tese. Igualmente, o volume de trabalho que representaria a sua concretização, seria manifestamente incompatível com a carga horária disponível para a sua realização. De acordo com as considerações anteriores colocam-se essencialmente duas alternativas: testar o modelo através da sua aplicação a um número representativo de empresas e avaliação dos benefícios imediatos; avaliação do modelo através de um painel de especialistas.

O recurso ao **teste** revelou-se inviável por uma multiplicidade de razões, nomeadamente:

- pela impossibilidade de obter e tratar um número representativo de empresas, estimado em pelo menos uma centena, para conseguir resultados com significado quantitativo.
- número de horas de trabalho extensivo que esse tipo de validação obrigaria.
- dificuldade de obtenção de um número significativo de empresas disponíveis e tecnologicamente habilitadas a efectuar a implementação de um Plano de Negócios Compacto.

Para melhor enquadrar esta situação fez-se uma avaliação do mercado, realizada por duas vias:

- a estimativa do volume de negócios das empresas do sector;
- a estimativa de investimentos públicos e privados no sector;

O Mercado da Consultoria Técnica teve nos últimos anos uma evolução meteórica, tanto com o surgimento de inúmeras pequenas empresas como pela a entrada em Portugal das principais multinacionais. Empresas directamente ligadas às áreas de competência dos Serviços de engenharia (Consultoria técnica: Estudos e Projectos + Gestão de Empreendimentos e Fiscalização) distribuem-se essencialmente pelos CAE e nas quantidades seguintes:

| CAE | Descrição | # de empresas |
|-------|--|---------------|
| 74140 | Actividades de consultoria para os negócios e a gestão | 4.186 |
| 74202 | Actividades de engenharia e técnicas afins | 2.116 |
| | Total | 6.302 |

Figura 22 – Potenciais concorrentes por sector de actividade Fonte: Coface Mope 2002

Dada a deficiente informação sobre o mercado da consultoria técnica em Portugal, a sua avaliação implica uma análise, utilizando informação através de indicadores complementares. É assim possível, por essa via, ter uma avaliação global que pode dar uma ideia sobre a dimensão do mercado. Esta metodologia pode ser aperfeiçoada, se for efectuada uma recolha de indicadores, ao longo de 5 anos, complementada com o cruzamento de informações parcelares que existam.

| Descrição | número | < valor do mercado > * | Observações |
|--|---------------|------------------------|---|
| Empresas de serviços com CAE 74140 74202 A Nível NACIONAL | 2.200 a 2.300 | 335 M€ / ano | Numa primeira avaliação da concorrência foi possível concluir que existe em Portugal um elevado número de empresas nas áreas de competência da DHVTECNOFOR.M€ / ano |
| Empresas de serviços com CAE 74140 74202 NA REGIÃO NORTE | 650 a 700 | 100 M€ / ano | Cerca de 30% localizam-se na AMP onde é possível identificar, tendo como actividade principal semelhante, 330 empresas de Arquitectura e Engenharia, 17 de Fiscalização, 7 de Gestão de projectos, 20 de Urbanismo e 30 de Consultoria Ambiental. |

Figura 23 – Quadro de análise do mercado Fonte: Coface Mope 2002

* CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

1. Uma amostragem representativa efectuada nas bases de dados da COFACE MOPE e da DUN & BRADSTREET permitiu verificar que existe uma distribuição da facturação das empresas e concluir que:

- a) 10% das empresas representam cerca de 50% da facturação < médias empresas acima dos 0,5 M€ / ano
- b) 1% das empresas representam cerca de 30% da facturação < grandes empresas acima dos 5 M€ / ano

2. Estima-se que a Região Norte represente cerca de 30% do mercado nacional, representando assim cerca de 100 M€ / ano.

Podia assim concluir-se que a demora, complexidade e extensão de um trabalho deste género, ultrapassaria largamente o período de tempo e o âmbito de uma tese de mestrado, razão pela qual esta via foi abandonada.

O recurso à **simulação** através de um painel, surgiu como a abordagem alternativa. Esta, por sua vez, permitia seguir duas vias diferentes uma predominantemente qualitativa e outra predominantemente quantitativa:

- Via Dominantemente Quantitativa – Esta via assentaria fundamentalmente na realização de questionários sobre a validade e utilidade do modelo, realizados a pessoas e empresas. Esta metodologia, no entanto, esbarrava em várias dificuldades. A obtenção de um número representativo de pessoas que conhecesse e estivesse à vontade na elaboração e uso de Planos de Negócio, a sua qualificação prévia, a sua disponibilidade em participar, estudar e ficar a conhecer o modelo de Plano de Negócio Compacto. Esta tarefa revelou-se impossível por não ter sido viável reunir uma amostra suficientemente representativa. Estimando um número próximo da centena como um número de empresas aceitável para a referida simulação, foram abordadas 20 empresas (PME), como medida prévia de avaliação de utilização de ferramentas de planeamento estratégico e pré-selecção para constituição da amostra. Não foi obtida qualquer resposta positiva. Este facto, levou ao abandono desta metodologia.
- Via Dominantemente Qualitativa – Esta via obrigaria à constituição de um Painel formado por pessoas de variadas proveniências com experiência empresarial e em Planos de Negócio, habilitadas a procederem à avaliação das aplicações práticas dos modelos, pronunciando-se sobre o assunto. Da abordagem ao painel, os resultados poderão convergir ou não. Caso haja convergência, a validação do modelo estaria conseguida. Se não houvesse convergência, seria necessário recorrer ao método de DELPHI, por forma a concluir sobre a convergência de modo mais expedito e conclusivo.

Pelo exposto, o método escolhido foi a validação por recurso à **Simulação pela via Dominantemente Qualitativa**, através do uso de um painel de validação, a quem foram apresentados vários exemplos de implementação de Planos de Negócio Compactos aplicados quer a empresas de serviços de engenharia quer a oportunidades de negócio, no âmbito do mercado de serviços de engenharia.

A opinião dos validadores foi recolhida através de um questionário predominantemente qualitativo, mas com algumas perguntas quantitativas, que permitissem aferir de um modo expedito sobre a convergência ou divergência do painel. Esta recolha implicou também uma reunião presencial.

O questionário, que se apresenta no anexo nº 9, inclui uma pequena introdução à estrutura do Plano de Negócio Compacto, e foi apresentado ao painel de validadores, previamente à apresentação dos exemplos de implementação dos Planos de Negócio Compactos, de modo a introduzir o modelo e dar a conhecer o que era pretendido da análise dos exemplos, cuja apresentação se seguiu. Inclui ainda uma análise SWOT ao modelo e um espaço para apreciação global do modelo que de modo a dar toda a liberdade a que cada avaliador se pronuncia-se livremente sobre o modelo.

Outro dos objectivos desta abordagem, que inclusivé ultrapassa o âmbito da elaboração da presente tese de mestrado, consistiu em dar abertura, no âmbito do inquérito, à transmissão da opinião de um modo que permitisse a obtenção de sugestões de melhoria por parte dos validadores. Questão de extrema relevância, dada a grande experiência nesta matéria, das pessoas que compõem o painel e a aplicação prática que a implementação do presente modelo está a ter.

Esta é uma metodologia muito usada em circunstâncias idênticas, passando por uma escolha muito criteriosa dos seus membros.

6.2 – O painel de validação

A escolha dos elementos que compõem o painel de validação foi assim muito criteriosa, estabelecendo-se como critério de escolha, a adopção por pessoas que evidenciassem experiência e estivessem à vontade com Planos de Negócio. Por outro, lado tentou-se com as escolhas efectuadas garantir uma diversidade em termos de áreas de mercado e de âmbitos profissionais diferentes, ou seja, foram escolhidas pessoas com a mais variada experiência profissional e pessoas com experiências diversas no âmbito do Plano de Negócio, numa perspectiva da sua elaboração, avaliação e uso.

O painel é formado pelas pessoas constantes na tabela abaixo indicada e cujos *curricula*, resumidos, poderão ser analisados no anexo nº 10:

| | | | |
|-----------------------|--|--|--|
| Alfredo Castanheira | Director | EXIT (Grupo Sonae) | Turismo - Viagens Comércio electrónico |
| Álvaro Nunes | Analista de Projectos de Investimento | Fundação Ilídio Pinho | Avaliação de Projectos de Investimento Energias Renováveis Tecnologias de Informação |
| André Guimarães | Dir. Comercial Gestor | Polo & Piquet Fruit Express | Têxtil Agroalimentar |
| Carlos Melo Brito | Professor Universitário | FCE - UCP/FEP | Formação / Consultoria de organização de empresas |
| Mário Pinto | Administrador | Change Partners | Capital de Risco |
| João Falcão e Cunha | Professor Universitário | FEUP | Formação Empreendedorismo Comercio Electrónico |
| João Ranito | Administrador | NOVABASE | Tecnologias de Informação |
| Margarida Neves | Sócia Gerente | Gestora | Agroalimentar - Batatas Fritas Avó Matilde Empreendedorismo |
| Pedro Saraiva | Sócio - Director Executivo Pró-Reitor da Universidade de Coimbra Professor Universitário | Qual FCTUC | Consultoria de organização de empresas e de Qualidade; Formação |
| Roberto Branco | Presidente (Assessor do CA para o Capital Risco) Director Profat | BETA - Agência de Inovação | Capital de Risco Empreendedorismo |
| Rodolfo Guimarães | Gestor Clientes - Empresas | BCP - Millenium | Banca |
| Rui Lopes Ferreira | Director executivo | Inter Risco - Grupo BPI | Capital de Risco |
| Vítor Verdelho Vieira | Administrador | Necton Outras empresas CiDEB (UCP) | Consultoria de organização de empresas / Aquacultura / Agroalimentar / Cosmética / Responsável pelo CiDEB ninho de empresas da ESB - UCP; |

Características comuns a todos os avaliadores:

- Experiência empresarial e de consultores empresariais superiores a 10 anos.
- Elevado interesse por todas as componentes associadas à organização e gestão de negócios.
- Conhecimento interdisciplinar de um leque alargado de áreas de negócio empresariais
- Elevado nível de formação académica ou de especialização, nas temáticas associadas à organização de empresas
- Líderes de opinião nas suas áreas de actividade

Características específicas do painel (#=15)

- Cobre diferentes tipos de valências e experiências, em diferentes áreas de negócio e de desenvolvimento empresarial:
 - Professores Universitários: 4
 - Gestores / empreendedores: 7
 - Gestores altamente especializados: 4
 - Gestores avaliadores de empresas: 4
 - Consultores de empresas: 6

- Abrangem vários sectores industriais e de serviços:
 - Ensino / Formação
 - Agro alimentar
 - Imobiliário
 - Bancário
 - Consultoria da Qualidade
 - Área Financeira
 - Consultoria de Gestão
 - Energias Renováveis
 - Ambiente
 - Têxtil
 - Consultoria Industrial
 - Farmacêutica
 - Biotecnologia
 - Tecnologias de Informação
 - Comércio Electrónico

As resposta ao questionário por parte do painel de validadores são apresentadas no anexo nº11, sendo seguidas de vários quadros síntese que sistematizam as respostas a cada uma das questões.

6.3 – Análise SWOT do Plano de Negócio Compacto

A análise SWOT do modelo de Plano de Negócio Compacto foi efectuada pelo painel de validação por intermédio do preenchimento do questionário. A síntese da análise SWOT encontra-se sistematizada nas tabelas que se apresentam no anexo nº 12, onde são expressas todas as opiniões provenientes dos questionários.

Apresenta-se seguidamente, uma súmula desta síntese com os aspectos focados que mereceram maior consenso, acompanhados de algumas referências aos comentários cuja relevância merece um destaque especial.

| Análise Interna | |
|-----------------|---|
| Forças | <p>Sistematização da abordagem e das variáveis, estruturando a informação e conciliando várias perspectivas num só ponto.</p> <p>Instrumento estratégico, promovendo a uniformidade de abordagem, focalização em metas objectivas e no conhecimento prévio dos clientes</p> <p>Elevada capacidade de síntese potenciando o documento para uma boa ferramenta de comunicação.</p> <p>Facilidade e rapidez, de consulta, de implementação, desenvolvimento e alteração.</p> |

Para além destes aspectos identificados de uma forma mais ou menos uniforme pelos elementos do painel de validação, importa destacar ter sido considerado o Plano de Negócio Compacto *a síntese de um PN*, e particularmente relevante, com *aplicação alargada*.

É interessante observar, ter sido considerado por um dos validadores como força, *a imposição da capacidade de síntese*, que é efectivamente uma qualidade inerente ao modelo proposto.

É igualmente interessante verificar a constatação que o modelo *identifica os principais factores a ponderar, e permite a visualização do negócio*. Estes aspectos a par da possibilidade *para, em poucas páginas, prender a atenção dos potenciais interessados* e de ter sido considerada relevante a flexibilidade de adaptação e de junção de documentação, permitem antever, que para além de auxiliar à abordagem de planeamento e visualização do negócio o Plano de Negócio Compacto poderá assumir uma papel relevante na sua componente de comunicação, interna ou externa.

| Análise Interna | |
|------------------|--|
| Fraquezas | <p>Detalhe - Pouco detalhe, necessidade de maior detalhe em algumas áreas, <i>Implica um esforço de síntese criterioso, este esforço encerra algum risco, nomeadamente poder conduzir, inadvertidamente, a uma simplificação exagerada, e adulterar os objectivos.</i></p> <p>Sistematização - Risco decorrente da sintetização que impõe. <i>Não é de fácil desenvolvimento por qualquer pessoa. É difícil fazer o trailer sem fazer o "filme", podendo conduzir uma simplificação exagerada.</i></p> |

Verificou-se ao nível das fraquezas uma menor homogeneidade de opinião dos elementos do painel. Houve no entanto algum consenso em redor de questões que tinham a ver com falta de detalhe, e a necessidade de levar em melhor conta determinados aspectos do conteúdo do Plano de Negócio Compacto, e com questões decorrentes da capacidade de

síntese que o documento impõe, focando aspectos vários de risco, subjectividade, e dificuldade que são sua consequência.

Os comentários sobre o nível de detalhe da informação poderão dividir-se em quatro grupos:

- Os que resultam da análise da informação disponibilizada pelos Planos de Negócio Compactos apresentados, incidindo mais ao nível da informação do que da estrutura do Modelo de Plano de Negócio Compacto proposto. (Ex: mais detalhe, nomeadamente nas projecções futuras reforço de algumas áreas, não tem o risco e o investimento em devida conta, necessidade de inclusão de mais variáveis, nomeadamente quantitativas para efectuar a monitorização futura). Este aspecto resultante fundamentalmente da perspectiva (“dos óculos profissionais com que”) cada um dos elementos do painel de validação observaram os Plano de Negócio Compacto, poderia ser facilmente ultrapassado com a adequação do Plano de Negócio Compacto apresentado ao interlocutor a que se destinava, complementando o Plano de Negócio Compacto com a informação complementar com o detalhe e profundidade que fosse mais adequado.
- Os que incidiram sobre componentes do modelo proposto do Plano de Negócio Compacto que deveriam ter uma maior relevância, sendo preconizado um tratamento mais individualizado. (Ex: Falta de informação sobre recursos humanos,). Os dois primeiros têm a sua explicação dada, na componente desta tese que introduz e explica a perspectiva de abordagem efectuada aos Planos de Negócio Compactos. As restantes, deverão estar incluídas no modelo e descrição do negócio. A propriedade intelectual, sendo um assunto de extrema importância, tem a sua aplicabilidade bastante reduzida, no domínio da generalidade dos Serviços de Engenharia, na medida em que, no âmbito do serviço adquirido pelo cliente, este não adquire, na generalidade dos casos, os direitos de autor do serviço que contractou. As circunstâncias em que o cliente adquire a propriedade intelectual do Serviço de Engenharia prestado, estando longe de ser generalizada, poderá colocar-se, devendo este aspecto ser incluído na componente do Plano de Negócio Compacto que aborda a ideia do negócio, ou no enquadramento legal.

- Os que incidiram sobre a estrutura do modelo proposto (Ex: Dificuldade de aplicação do mesmo modelo a oportunidades de negócio e a empresas diferentes). Havendo diferenças significativas entre ambas, poderá efectivamente chegar-se à conclusão, face às especificidades que determinadas empresas ou oportunidades encerrarem poderão motivar algum ajuste no entanto, é aparentemente consensual que o modelo proposto, para a generalidade dos casos cunpre o âmbito de aplicação de um Plano de Negócio. Por outro lado, em circunstâncias muito específicas a propriedade intelectual, competências e articulação com parceiros de negócio poderão efectivamente suscitar a criação de um ponto específico.
- Os que incidiram sobre o modelo proposto (Ex: Não é muito diferente de um resumo executivo). Efectivamente o modelo de Plano de Negócio Compacto, como documento e ao nível do seu conteúdo, não é muito diferente de um resumo executivo, no entanto, este último não é comparável. Um resumo executivo é uma componente de um Plano de Negócio, e como tal, tem de ser fiel reflectindo o seu conteúdo, e eventualmente a forma não havendo uma previamente imposta. Não pode existir sem este último.

Por seu turno o modelo de Plano de Negócio Compacto proposto tem uma forma imposta, a sua existência é independente da existência de um Plano de Negócio, pode ser adequado ao interlocutor, ou objectivo definido, podendo ser completado com a informação complementar necessária sem limites em termos de forma e extensão. Estas características conferem-lhe a capacidade de existir por si só, a versatilidade de se adequar ao interlocutor ou objectivos em questão e de ultrapassar a limitação que a elevada capacidade de síntese imposta confere. Ou seja, enquanto o primeiro é um capítulo de uma ferramenta de gestão, o modelo de Plano de Negócio Compacto pretende afirmar-se como uma ferramenta de gestão, aplicável em circunstâncias específicas e com as limitações que lhe são inerentes. O Plano de Negócio Compacto pode existir com as versões que foram entendidas, não está condicionado a outro documento (poderá estar se for pretendido)

Em qualquer dos casos todas estas questões teriam tratamento facilitado se existisse uma metodologia de uso ou um guião que efectuasse algumas recomendações quanto à sua utilização.

Foi ainda referido que exige alguma aprendizagem e experiência na sua elaboração, facto que efectivamente foi comprovado quando da implementação de vários Planos de Negócio Compactos.

| Análise Externa | |
|-----------------|---|
| Oportunidades | <p>Normalização - Permite “normalizar” a elaboração dos documentos, dando relevo ao essencial, podendo ser um modelo de benchmarking alargado.</p> <p>Sistematização - Sistematiza ideias e processos dentro das empresa focando os aspectos mais importantes: definição de clientes, segmentação de mercados e análise da concorrência. Auxilia à assimilação das ideias de base e à grande quantidade de informação que os gestores têm de “digerir”</p> <p>Versatilidade - possível âmbito alargado de implementação, ao nível da sua aplicabilidade a empresas, independentemente da sua realidade e dimensão, podendo assumir uma componente relevante ao nível da comunicação)</p> <p>ferramenta estratégica e operacional - Ser utilizado para efeitos de screening de oportunidades, em tempo útil. Possibilidade de monitorização posteriores. Proliferação de iniciativas em que um Plano de Negócio é importante. Fazer os promotores parar para reflectir. Necessidade de controlo de execução de PN em ambientes voláteis.</p> |

Ao nível da análise externa efectuada às oportunidades, verificou-se algum consenso no âmbito da versatilidade do modelo proposto e do contributo ao nível do planeamento estratégico que ele poderia assumir.

Foi igualmente muito interessante constatar que várias pessoas identificaram a possibilidade de, o modelo de Plano de Negócio Compacto proposto, assumir um âmbito de aplicação mais alargado do que o preconizado para empresas de Serviços de Engenharia.

| Análise Externa | |
|-----------------|--|
| Ameaças | <p>Sistematização - Pode padronizar excessivamente a análise. Formalidade pode esconder fraqueza de conteúdos</p> <p>Sistemas de apoio à decisão que são facilmente organizados para tão pouca informação</p> <p>Indicadores de gestão disponibilizáveis informaticamente.</p> <p>Risco de planeamento insuficiente sobretudo a nível operacional (Alfredo Albuquerque)</p> <p>Síntese - Informação de qualidade depende da capacidade de síntese. Detalhes importantes podem não ser incluídos. «Cultura» empresarial portuguesa, que privilegia quantidade vs qualidade dos dados, – o poder de síntese pode, em alguns círculos, ser sinónimo de menor importância do documento</p> <p>PNC - Outros planos compactos</p> <p>Pode distorcer a estratégia da empresa se for mal implementado</p> |

Ao nível da análise das fraquezas verificou-se pouca homogeneidade de respostas. No entanto, dado o seu reduzido número e clareza com que foram efectuadas não merecem comentários extensos

As conclusões que se podem tirar da análise SWOT são bastante positivas, na medida em que as forças ultrapassam claramente as fraquezas do modelo, e as oportunidades ultrapassam as ameaças.

Podendo ser efectuados os seguintes comentários, como conclusão:

Na análise Interna, múltiplos aspectos positivos do Plano foram focados. Um deles insistentemente repetido como força, foi a capacidade de síntese; e a sistematização da abordagem, o facto de se poder considerar um documento estratégico, e o facto de ser um documento expedito.

Pode considerar-se que será um documento que facilita a divulgação externa, promove um aumento da capacidade de diferenciação da empresa e promove uma maior acertividade e objectividade em relação ao mercado.

Ao nível das ameaças, importa referir que, um número significativo destas se prendeu mais com os conteúdos dos exemplos apresentados do que com a estrutura do modelo proposto. Este aspecto, está muito ligado a uma outra ameaça, decorrente da capacidade de síntese que o plano impõe, com todas as consequências daí decorrentes.

A questão da propriedade intelectual não foi, efectivamente, abordada em nenhum dos exemplos. Não tendo igualmente um ponto específico, pode no entanto ser tratada dentro de um dos existentes, nomeadamente, Organização e funcionamento, caso seja um procedimento de rotina o seu registo, no enquadramento legal se tiver regulamentado, ou no risco se houver o perigo de ser roubada.

Na Análise Externa

A análise externa revelou-se igualmente muito positiva, já que foram identificadas algumas oportunidades extremamente interessantes, nomeadamente a possibilidade da utilização do modelo para efectuar benchmarking, a possibilidade da sua aplicabilidade a outros sectores, desde que acompanhado da informação sectorial correspondente e,

inclusivamente, a possibilidade de estabelecer uma prestação de serviço para apoio à implementação deste tipo de planos.

Quanto às ameaças, verificou-se igualmente uma focalização nos conteúdos, mas não apenas na ameaça da formalidade poder conter debilidade dos conteúdos, o que é muito relevante, ficando a cargo do destinatário do Plano de Negócio Compacto identificar e saber lidar com essa eventualidade. Outra ameaça identificada prende-se com o uso de sistemas de informação, ou outras ferramentas informáticas, uma vez que estas ferramentas poderão ser vistas como uma forma de suportar o modelo, e de, pela rotina, o substituir, perdendo-se informação qualitativa relevante. Efectivamente, esta é uma ameaça existente mas que se prende fundamentalmente com o uso que se dá ao modelo.

Uma das sugestões efectuadas foi a da elaboração de uma metodologia de uso do modelo que poderá resolver parte significativa das ameaças e fraquezas, facilitando a utilização do mesmo.

6.4 – Conclusões do painel de validação

Apesar das conclusões não oferecerem dúvidas, entendeu-se conveniente efectuar uma análise das conclusões do painel de validação, de acordo com as componentes que constituem o questionário:

- Apreciação global
- Análise da convergência do modelo

Apreciação global

A apreciação global que se pode fazer dos resultados do questionário é bastante positiva, sendo apresentada sintetizada n anexo nº 13 e apresentados os aspectos mais relevantes na tabela abaixo:

| Nome | Apreciação Global |
|-----------------------|--|
| Alexandra Pinheiro | <ul style="list-style-type: none"> • O modelo apresenta de forma condensada as informações necessárias à implementação de qualquer negócio |
| Alfredo Albuquerque | <ul style="list-style-type: none"> • Permite o acompanhamento da evolução do mercado, podendo em alguns pontos ser necessário torná-lo mais operacional. |
| Alfredo Castanheira | <ul style="list-style-type: none"> • O modelo proposto cumpre, definitivamente com os objectivos a que este tipo de documento se propõe. • Da sua estrutura resultam os elementos necessários à correcta apresentação, e posterior avaliação, de projectos, nas suas vertentes fundamentais. |
| Álvaro Nunes | <ul style="list-style-type: none"> • Demonstra a natureza adequada a um Plano de negócio “padrão”. |
| André Guimarães | <ul style="list-style-type: none"> • Apresenta estrutura simples, sintético e de fácil visualização, parece ser um bom instrumento de trabalho para os quadros da empresa. |
| Carlos Melo Brito | <ul style="list-style-type: none"> • Aborda os principais aspectos que deverão ser considerados na avaliação de um negócio |
| João Falcão e Cunha | <ul style="list-style-type: none"> • O modelo parece ser excelente para comunicar rapidamente informação útil sobre o negócio. • Manutenção de uma estrutura formal estável, facilita quer a compreensão quer a elaboração de um PNC |
| João Ranito | <ul style="list-style-type: none"> • Deve ser complementado com uma metodologia de uso. |
| Mário Pinto | <ul style="list-style-type: none"> • Boa ideia para pequenas empresas/projectos • Poupar esforço numa fase inicial do “pensar antes de agir” • A aplicação do modelo é que é a parte crítica. A execução do projecto é que conta, e isso depende do promotor, sobretudo em pequenos projectos |
| Margarida Neves | <ul style="list-style-type: none"> • Forma de abordagem bastante interessante |
| Pedro Saraiva | <ul style="list-style-type: none"> • Abordagem muito interessante • Várias sugestões de melhoria e de desenvolvimento futuro |
| Roberto Branco | <ul style="list-style-type: none"> • Objectivo interessante e louvável • Mais aplicável como sistema de informação de gestão do que como Plano de Negócio • Pouco aplicável a “ambientes externos voláteis”. Permite no entanto aumentar bastante a quantidade de informação tratada pelo sector, mas com pouca profundidade. |
| Rodolfo Guimarães | <ul style="list-style-type: none"> • Parece ser um modelo que permite de forma sintética e sistemática, apresentar um Plano de Negócio de uma organização/empresa, independentemente da sua dimensão e estado de maturação, devendo, ser completado com anexos específicos. • A sua elaboração pressupõe uma boa capacidade de síntese/objectividade de quem está a elaborar, por forma a que seguindo cada item da sua estrutura não haja a tentação de omitir pontos essenciais. |
| Rui Lopes Ferreira | <ul style="list-style-type: none"> • Apreciação global bastante positiva • Aborda os factores críticos na avaliação de um Business Plan, com excepção dos recursos Humanos • Pode ter aplicação a uma gama muito diversa de actividade embora com adaptações específicas. • O conceito “elevator pitch” pode ser potenciado pela simplicidade deste modelo |
| Vitor Verdelho Vieira | <ul style="list-style-type: none"> • Modelo muito interessante e muito útil a vários níveis: <ul style="list-style-type: none"> • Servir de documento estratégico para qualquer empresa com âmbito alargado de divulgação interna • Servir de documento de avaliação interna ou externa sobre a consistência e evolução do PN da empresa • É de fácil e rápida execução, podendo ser alterado com a frequência necessária, ser uma ferramenta de apoio à gestão complementada com eventuais indicadores de desempenho |

A avaliação do painel, para além de positiva, foi muito interessante, na medida em que se pôde verificar uma tendência por parte de cada painel e de cada elemento que o compunha, para a observação da estrutura do Plano de Negócio Compacto e dos modelos apresentados, efectuada à luz e na perspectiva da sua experiência profissional.

Nessa medida, verificou-se claramente, por parte do painel, e em particular pelos empresários, uma preocupação maior com as questões inerentes às operações, e à sua monitorização, assim como com a componente do investimento, particularmente o detalhe do investimento inicial.

Por parte dos elementos ligados ao capital de risco e à banca, verificou-se uma maior preocupação com a componente financeira, a equipa de gestão ou promotores da ideia de negócio.

Por parte dos elementos que com maior frequência avaliam Planos de Negócio e projectos de investimento, foi manifestada uma maior preocupação na existência de elementos que permitissem medir e comparar o desempenho, não só presente, mas igualmente no futuro.

Foi possível observar, por parte dos elementos com maior experiência de análise de Planos de Negócio, independentemente da sua proveniência, terem eleito com maior preponderância para o sucesso de implementação de um Plano de Negócio a necessidade de se ter e conseguir transmitir uma ideia clara e convincente do negócio, e a importância de uma abordagem global completa e consistente do Plano de Negócio. Estes elementos receberam muito bem a proposta de sistematização do Plano de Negócio Compacto, identificando-o como um bom referencial, bastante abrangente e com as adaptações necessárias, aplicável a oportunidades fora do âmbito dos serviços, para o qual foi concebido. Aspectos que ganham importância acrescida face ao crescente número de iniciativas a que os planos de Negócio são aplicáveis.

Pode pois concluir-se, que em termos gerais o Plano de Negócio Compacto foi bem recebido e considerado útil, tendo sido efectuadas várias sugestões úteis para melhoria do modelo e de desenvolvimentos futuros; outras que o próprio modelo já resolveria se estivesse dotado de uma metodologia de uso e algumas sugestões de desenvolvimento futuro.

Análise da convergência do Modelo

Apresenta-se, seguidamente, um quadro de síntese com as respostas apresentadas pelos elementos que compõe o painel de validação às perguntas, que permite ter uma ideia clara sobre a convergência do Painel.

Matriz de síntese das respostas do Painel:

| Nome | A | B | C | D |
|-----------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Alexandra Pinheiro | S | S | S | S |
| Alfredo Albuquerque | S | S | S | S |
| Alfredo Castanheira | S | S | S | S |
| Álvaro Nunes | S | S | S | S |
| André Guimarães | S | S | S | S |
| Carlos Melo Brito | S | N ^(a) | S | S |
| João Falcão e Cunha | S | S | S | S |
| João Ranito | S ^(b) | N ^(c) | S | S |
| Mário Pinto | S | S ^(d) | S | S |
| Margarida Neves | S | S | S | S ^(e) |
| Pedro Saraiva | S | S | S | S |
| Roberto Branco | N | S | S ^(f) | S ^(f) |
| Rodolfo Guimarães | S | S | S | S |
| Rui Ferreira | S | S | S | S |
| Vitor Verdelho Vieira | S | S | S | S |
| Balanco | S | S | S | S |

A - O modelo reflecte a essência de um plano de negócio compacto?

B - O modelo proposto tem um âmbito de aplicação alargado?

C - Este modelo pode ser uma mais valia para as empresas de serviços?

D - O PNC tem aplicabilidade nas empresas de serviços de engenharia?

S – Sim; N – Não

- (a) – O modelo tal como é apresentado só pode ser aplicado noutros contextos se sofrer alterações e adaptações – nomeadamente no se for aplicável em esferas industriais.
- (b) – Fundamental incorporar: Competências próprias e parcerias.
- (c) – Baseia-se na experiência de empresas de serviços, não chega para a produção.
- (d) – Mas há a questão de como se chega à síntese.
- (e) – Pelo exemplo apresentado parece que sim, mas não tenho conhecimentos para afirmar.
- (f) – Mas no caso específico das empresas de serviços a análise SWOT dificilmente será de aplicação universal.

As respostas são maioritariamente afirmativas, o que permite concluir quanto à convergência do modelo, sendo relevante referir que duas respostas negativas (as que têm a nota (b) e (c)) são na realidade afirmativas na medida em que o modelo se destina a ser aplicado a empresas de serviços. O comentário, extremamente positivo, admite que o modelo seja aplicável a empresas ligadas à produção, desde que seja completado (

nomeadamente com um ponto referente a parcerias, uma vez que as competências próprias deverão ser explicitadas ao nível da organização).

Face à clareza de convergência do Painel é desnecessário o recurso ao método de DELPHI.

Capítulo 7 – Conclusões

7.1 – Principais conclusões sobre a validação do Modelo

A principal conclusão que poderá ser retirada é sem dúvida o consenso do painel sobre a utilidade do Modelo proposto.

O recurso ao método de simulação para avaliar a aplicabilidade do modelo a empresas e oportunidades de negócio, na área dos serviços de engenharia, permitiu concluir rapidamente sobre os aspectos mais relevantes do modelo. Face à convergência verificada, foi possível constatar que o Modelo proposto reflecte a estrutura de um Plano de Negócio, sendo aplicável de uma forma abrangente a empresas e oportunidades de serviços de engenharia.

Sendo o painel de validação constituído por elementos de elevada craveira nacional e internacional, a experiência que têm nesta matéria e o facto de ter sido criado um espaço de discussão e recolha das suas opiniões qualitativas, permitiu a recolha de inúmeras informações relevantes para a implementação, com o sucesso, do Modelo e, para a sua melhoria.

Deste modo, foi possível verificar simultaneamente a validade do modelo, num contexto concreto, e mostrar a sua importância e utilidade num sector onde pode ter um significativo impacto, dando um contributo apreciável para o sucesso das empresa de serviços de engenharia Portuguesas.

Pode afirmar-se, com grande satisfação, que a validação do modelo ultrapassou inclusive o âmbito das empresas de serviços, desde que complementado com a informação relevante para o sector dos produtos. Este facto, a par da forma positiva como a proposta de Modelo foi recebida pelos elementos do painel de validação e pelas empresas que implementaram o modelo, permite atestar da consistência e oportunidade da proposta efectuada.

As **principais conclusões** que se podem tirar acerca do modelo de Plano de Negócio Compacto proposto, poderão ser descritas da seguinte forma:

7.1.1 - Conclusões gerais sobre a validação do Modelo:

- A estrutura proposta é adequada a empresas de serviços, reflectindo a essência de um Plano de Negócio.
- O seu âmbito de aplicação é alargado, ao âmbito das empresas de serviços
- O seu âmbito de aplicação poderá ser alargado para além das empresas de serviços, se complementado com informação adicional.
- O Modelo poderá firmar-se como uma ferramenta de análise prévia à elaboração do Plano de Negócio.
- O Modelo poderá afirmar-se como ferramenta de conclusão e comunicação de um Plano de Negócio, sendo-lhe complementar.
- A estrutura proposta auxilia à sistematização da abordagem do tema, quer do ponto de vista da elaboração, quer do ponto de vista da avaliação.
- Convenientemente complementado, o Modelo poderá tornar-se numa ferramenta de seguimento e de avaliação de projectos.
- O Modelo potencia a reflexão estratégica na empresa, na medida em que a sua “utilização em cascata”, obriga a que um maior número de pessoas pensem e participem na elaboração e implementação da estratégia da empresa.
- Existe uma clara necessidade de um modelo de Plano de Negócio Compacto que complemente as ferramentas de apoio à organização e gestão das PME's.
- O Modelo de Plano de Negócio Compacto pode ser considerada uma ferramenta de Gestão.

7.1.2 - Conclusões específicas:

- A forma sintética do Modelo foi bem vinda e considerada extremamente útil, na medida em que se torna expedito, simples de usar, adaptar e actualizar, sendo muito flexível, e, particularmente interessante, para os tempos actuais de mercado.
- Foi considerado uma boa ferramenta de comunicação interna e externa, mobilizadora dos elementos da organização ou parceiros, em torno de objectivos comuns.
- Foi considerado um modelo particularmente bem adaptado para promover a reflexão estratégica numa empresa.
- O modelo facilita o processo de controlo e gestão de informação e, conseqüentemente, de controlo de confidencialidade.
- A versatilidade do modelo de Plano de Negócio Compacto faz com que possa ser aplicado a qualquer tipo de empresa ou departamento, podendo ser concretizada ao nível de oportunidades de negócio. Foi considerada útil para efectuar o *screening* de oportunidades de negócio.
- O Plano de Negócio Compacto apresenta ainda algumas virtudes que o tornam muito atractivo:
 - Para empresas existentes – permite dispor de um documento escrito que pode ser disponibilizado internamente e externamente.
 - Para novas empresas – permite desenvolver a ideia de negócio, promovendo a reflexão estratégica, com um reduzido nível de formalismo, contribuindo para a cobertura das áreas essenciais de um Plano de negócio e para a definição clara da ideia de Negócio.

Estas virtudes foram igualmente explicitadas pelos responsáveis das empresas que implementaram o Plano de Negócio Compacto. (ver ANEXO 12)

7.2 – Propostas de melhoria do modelo

A Grande maioria das sugestões de melhoria do modelo, efectuadas pelos elementos do painel, não se prendiam com a sua estrutura, mas com o conteúdo dos exemplos apresentados, o que permitiu atestar da consistência do Modelo e eventualmente, da necessidade de uma explicação aos conteúdos, que o introduzisse. Sugerida a monitorização do plano por forma a analisar a sua estrutura e viabilidade.

Inclusivamente algumas das respostas ao âmbito de aplicação do modelo sugerem, com as adaptações necessárias, a possibilidade da sua aplicação para além do âmbito das empresas de serviços.

Foi

7.3 – Desenvolvimentos futuros

No âmbito das discussões com os elementos que compõem o painel de validação, surgiram algumas sugestões de desenvolvimento futuro, relevantes:

- O desenvolvimento de um modelo de Plano de Negócio Compacto assente num sistema de informação modular
- O desenvolvimento de uma metodologia de avaliação de Planos de Negócio
- O desenvolvimento de uma metodologia de uso que efectuasse a introdução aos conteúdos e informação complementar do Plano de Negócio Compacto.

Uma metodologia de avaliação de Planos de Negócio, seria, certamente, um desafio muito interessante e algo muito apreciado por quem tem de avaliar um grande número de Planos de Negócio.

Aparenta no entanto ser um assunto de grande complexidade, na medida em que o número de variáveis em análise é muito grande e a sua importância relativa varia, enormemente, de caso para caso. Por outro lado, não obstante haver consenso sobre os elementos que deverão compor a estrutura de um Plano de Negócio, a sua organização,

abordagem e hierarquização variam enormemente; aliás, este é um dos aspectos frequentemente sujeito a avaliação.

No caso do Plano de Negócio Compacto, dada a sua estrutura e a quantidade de informação contida em cada item, o estabelecimento de um critério de avaliação qualitativo e quantitativo seria mais fácil. Esta avaliação poderia ainda ser completada com critérios de pontuação, em aspectos do Plano de Negócio Compacto de carácter subjectivo mais relevante, como sejam a clareza e originalidade da ideia de negócio, a potenciação e projecção da imagem, e potencial atracção de contratos para outras áreas de negócio.

O desenvolvimento de uma introdução aos conteúdos e informação complementar do Plano de Negócio Compacto poderá ser uma ferramenta muito útil no auxílio ao uso do Plano de Negócio Compacto. Havendo o risco de excessiva “parametrização” na abordagem por esta via, caberá, a quem proceder à implementação do modelo, avaliar o benefício introduzido pelo “Manual de utilização” e o prejuízo ou risco de uma elevada padronização.

Em termos pessoais, levando em consideração a análise e discussão efectuada quer com os elementos que fizeram parte do painel de validação, quer com os responsáveis pelas empresas alvo da implementação do modelo e a experiência da sua utilização na DHVTecnopor, considera-se que um documento de introdução ao uso e conteúdos do Plano de Negócio Compacto poderá ser útil. No entanto, após alguma experiência, revelar-se-à desnecessário, pois, o que dita a relevância e o grau de profundidade de tratamento dos conteúdos é a oportunidade ou empresa em análise e o fim a que se destina. Este tipo de visão está, manifestamente, a cargo de quem elabora o plano, independentemente dos elementos de apoio e auxílio de que disponha.

Uma boa estrutura e uma boa metodologia de abordagem com um mau conteúdo, resultará invariavelmente num mau Plano de Negócio Compacto.

Um modelo de Plano de Negócio Compacto assente num sistema de informação modular, consistiria numa ferramenta cujo conteúdo estivesse suportado por um sistema

de informação que permitisse, de um modo expedito, completar a apresentação do plano com a informação adicional que fosse conveniente. Este sistema de informação, na sua versão completa, estaria ao nível de um Plano de Negócio. Caso se desenvolvessem todos os seus “módulos” previamente à sua utilização, estaríamos também, em termos de processo de elaboração, muito próximo de um Plano de Negócio tradicional, com todas as vantagens e defeitos que este tem. Esta abordagem não retira qualquer crédito ao modelo de Plano de Negócio Compacto, podendo apenas limitar-lhe a agilidade de implementação inicial, que certamente seria compensada com uma maior facilidade de tratamento futuro da informação nele contida.

Caso a abordagem à elaboração da ferramenta fosse sequencialmente concretizada e disponibilizada, estaríamos muito próximo da filosofia do Plano de Negócio Compacto, podendo conferir-lhe um suporte interessante.

Bibliografia

BARLOW, John, *Excel Models for Business and Operations Management*, Wiley, 1999

BOYER, Luc e Romain Bureau, *400 Citações para o gestor*, Campo das Letras, Porto, 1995

BROWN, Roger, *How we Built a Strong Company in a Weak Industry*, Harvard Business Review, Fevereiro 2001

BYGRAVE, William D., *The Portable MBA in Entrepreneurship*, Wiley, 1997

CERTO, Samuel C. e J. Paul Peter, *Strategic Management: a focus on process*, Mc Graw-Hill, 1990

DYSON, Robert e Frances A. O'Brian, *Strategic Development – Methods and Models*, Wiley, 1999

FREEDMAN, Mike, *Strategy Execution - The Genius is in the Implementation*, Journal of Business Strategy, Março / Abril 2003

FREIRE, Adriano, *Estratégia – Sucesso em Portugal*, Verbo, Lisboa, 1997

GELINIER, Octave, *Stratégie de l'Entreprise et Motivation des Hommes*, Éditions Hommes et Techniques, Paris, 1984

HAMEL, Gary, *Strategy as Revolution*, Harvard Business Review, Julho-Agosto 1996

HAMMER, Michael e James Champy, *Reengineering the Corporation*, Harper Business, 1993

HARRISON, Jeffrey S., *Strategic Management: of Resources and Relationships*, Wiley, 2003

HENRI, Alain, *Le Diagnostic Économique, Financier et Humain de l'Entreprise*, Les Éditions de l'Organization, Paris, 1977

KAPLAN, R e Norton, D, *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, 1997

KRAUSE, Donald G., *A arte da Guerra para os Executivos*, Executive Digest, Janeiro 1999

KURATKO, Donald e Hodges's Richard, *Entrepreneurship -a Contemporary Approach*, The Dryden Press, 1995

LANKESTER, Bob e Neil Farmer, *Total Business Design*, Wiley, 1996

LESONSKY, Rieva, *Start your Own Business*, Entrepreneur Press, 2001

MINTZBERG, Henry, *Grandeur et Décadence de la Planification Stratégique*, DUNOD, Paris, 1994

MINTZBERG, Henry, James Brian Quinn e Sumantra Ghoshal, *The Strategy Process (European Edition)*, Prentice Hall, Londres, 1995

MINTZBERG, Henry, *Crafting Strategy*, Harvard Business Review, Julho/Agosto 1987

PORTER, Michael E., *From Competitive advantage to Corporate Strategy*, Harvard Business Review, Maio / Junho 1987

RACHMAN, David J., Michael H. Mescon, Courtland L. Bovée e John V. Thill, *Business Today*, Mc Graw-Hill, 1990

RHEAULT, Dennis, *Freshening up Strategic Planning: more than fill-in-the-blanks*, Journal of Business Strategy, nº6 2003

RICH, Stanley R. e David E. Gumpert, *How to write a Winning Business Plan*, Harvard Business Review, Janeiro 2001

RODRIGUES, Maria João, Pedro Dionísio e José Paulo Esperança (direcção de), *Strategor – Política Global da Empresa*, Publicações D. Quixote, Lisboa, 1993

SÁ, Jorge Vasconcelos e, *A Empresa Negligenciada*, Marketeer, Junho 2002, págs 72-80

SAHLMAN, William A., *How to Write a Great Business Plan*, Harvard Business Review, Julho 1997

SIEGEL, Eric e Brian Ford Jay Bornstein, *The Ernest & Young Business Plan Guide*, 2nd Edition, Wiley, 1993

STONER, James A. F., R. Edward Freeman e Daniel R. Gilbert Jr., *Management*, Prentice Hall, 1995

STUTELY, Richard, *The Definitive Business Plan*, Prentice Hall, 2002

SUN TZU, *A Arte da Guerra*, Edições Europa-América, 1993

THUILLIER, Pierre, *Do Estudo de Mercado ao Plano de Marketing*, Edições CETOP, 1990

VIALLET, Claude e Gabriel Hawawini, *Finance for Executives – Managing for Value Creation*, 2ⁿ Edition, Wiley, 1999

WALSH, Ciaran, *Key Management Ratios*, Financial Times Prentice Hall, 2003

Índice geral

| | | |
|---|---|-----------|
| CAPÍTULO 1 – OBJECTIVOS E MOTIVAÇÕES | | 1 |
| | 1.1 – Objectivos gerais | 2 |
| | 1.2 – Objectivos específicos | 2 |
| | 1.3 – Estrutura do trabalho | 2 |
| CAPÍTULO 2 - INTRODUÇÃO | | 4 |
| | 2.1 – O planeamento estratégico na gestão moderna | 4 |
| | 2.2 – As ferramentas de implementação das estratégias de gestão | 7 |
| | 2.3 – O que é um Plano de Negócio | 11 |
| | 2.4 – A necessidade de Planos de Negócio e seus benefícios | 13 |
| | 2.5 – Os diferentes tipos de Plano de Negócio | 20 |
| | 2.6 – Planos de Negócio para empresas de serviços | 22 |
| | 2.7 – O processo de elaboração de Planos de Negócio | 24 |
| CAPÍTULO 3 – MODELO DE DIAGNÓSTICO DA EMPRESA | | 30 |
| | 3.1 – A especificidade das empresas de serviços de engenharia | 32 |
| | 3.1.1 – Envoltente geral | 34 |
| | 3.1.2 – Envoltente específica | 34 |
| | 3.2 – A importância do diagnóstico da empresa | 35 |
| | 3.3 – Perfil da empresa | 36 |
| | 3.4 – Diagnóstico estratégico | 37 |
| | 3.5 – Diagnóstico operacional | 40 |
| | 3.6 – Análise de performance | 40 |
| | 3.7 - Conclusão | 41 |
| CAPÍTULO 4 – A SELECÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIO | | 42 |
| | 4.1 – Plano de Negócio «tradicional» para uma empresa de serviços de engenharia | 42 |
| | 4.1.1 – Resumo executivo | 43 |
| | 4.1.2 – Missão e Visão | 46 |
| | 4.1.3 – Apresentação da empresa e do negócio | 47 |
| | 4.1.4 – Organização e gestão | 50 |
| | 4.1.5 – Serviços / Consultoria técnica | 52 |
| | 4.1.6 – Fornecedores e parceiros | 56 |

| | | |
|--|--|-----|
| | 4.1.7 – Análise de mercado e da concorrência | 55 |
| | 4.1.8 – Plano de marketing | 63 |
| | 4.1.9 – <i>Check list</i> de controlo de gestão | 66 |
| | 4.1.10 - <i>Check list</i> de acções a desenvolver | 68 |
| | 4.1.11 – Informação financeira | 68 |
| | 4.2 – Uma nova abordagem ao Plano de Negócio | 77 |
| | 4.2.1 – Planos de Negócio para empresas com historial | 77 |
| | 4.2.2 – Planos de Negócio operacionais | 80 |
| | 4.2.3 – A necessidade de actualização dos Planos de Negócio | 81 |
| | 4.2.4 – O envolvimento de toda a empresa no mesmo negócio | 82 |
| | | |
| CAPÍTULO 5 – UM MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO COMPACTO | | 83 |
| | 5.1 – Objectivos do Plano de Negócio Compacto (PNC) | 83 |
| | 5.1.1 – Objectivos gerais | 84 |
| | 5.1.2 – Objectivos específicos | 85 |
| | 5.1.3 - Não objectivos | 86 |
| | 5.2 – Enquadramento do PNC | 86 |
| | 5.3 – A flexibilidade do PNC | 88 |
| | 5.3.1 – Informação necessária e suficiente | 88 |
| | 5.3.2 – Facilidade de actualização e conexão com a realidade | 90 |
| | 5.4 – Modelo do Plano de Negócio Compacto | 90 |
| | 5.5 – Os limites do Modelo de Plano de Negócio Compacto | 94 |
| | 5.6 - Apreciação de exemplos de aplicação | 95 |
| CAPÍTULO 6 – VALIDAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO COMPACTO | | 98 |
| | 6.1 – Metodologia de validação | 98 |
| | 6.2 – O painel de validação | 101 |
| | 6.3 – Análise SWOT do Plano de Negócio Compacto | 103 |
| | 6.4 - Conclusões do painel de validação | 109 |
| CAPÍTULO 7 - CONCLUSÕES | | 114 |
| | 7.1 - Principais conclusões sobre a validação do Modelo | 115 |
| | 7.1.1 - Conclusões Gerais sobre a validação do Modelo | 115 |
| | 7.1.2 - Conclusões Específicas | 116 |
| | 7.2 - Propostas de melhoria sugeridas pelo painel | 117 |
| | 7.3 - Desenvolvimentos futuros | 117 |
| BIBLIOGRAFIA | | 120 |
| ÍNDICE DE GERAL | | 123 |
| ÍNDICE DE FIGURAS | | 125 |
| ÍNDICE DE ANEXOS | | 126 |
| ANEXOS | | 127 |

Índice de figuras

| | |
|---|-----|
| Figura 1 – Enquadramento Estratégico do Plano de Negócio | 1 |
| Figura 2 – A importância histórica do Planeamento estratégico na estratégia militar | 4 |
| Figura 3 – Estratégia na Gestão | 7 |
| Figura 4 – Os Planos de Negócio como elemento de conciliação da estratégia e da realidade | 7 |
| Figura 5 - Enquadramento do Plano de Negócio | 10 |
| Figura 6– Conclusão do artigo publicado pelo Gartner Group em Novembro de 2003 | 10 |
| Figura 7 – Plano: análise, comunicação, síntese e acção | 13 |
| Figura 8 – Sentença muito utilizada nas Escolas de Gestão nos E.U.A. | 13 |
| Figura 9 – Princípio de Sun Tzu acerca de estratégia militar aplicável à estratégia empresarial | 14 |
| Figura 10 – O ciclo virtuoso do Planeamento estratégico | 15 |
| Figura 11 – A importância da Planificação - Citação de D.D. Eisenhower | 24 |
| Figura 12 – <i>Check-list</i> de recolha prévia de informação | 25 |
| Figura 13 – Principais falhas prévias à elaboração de um Plano de Negócio | 29 |
| Figura14 - Enquadramento do modelo de diagnóstico | 32 |
| Figura 15 – Exemplo de uma estrutura de um diagnóstico operacional para uma empresa de Serviços de Engenharia | 33 |
| Figura 16 – A excelência no Planeamento estratégico - Princípio de estratégia militar em A Arte da Guerra de Sun Tzu aplicável à estratégia empresarial | 59 |
| Figura 17 - Princípio de estratégia militar em A Arte da Guerra de Sun Tzu aplicável à estratégia empresarial | 60 |
| Figura 18 – Exemplo de aplicação Porter a uma empresa de serviços de engenharia | 62 |
| Figura 19 – Como os peritos de finanças abordam as previsões do Plano de Negócio | 75 |
| Figura 20 – “A teoria do Stick de Hockey” | 78 |
| Figura 21 – Estrutura de um modelo de Plano de Negócio Compacto | 92 |
| Figura 22 – Potenciais Concorrentes por sector de actividade | 100 |
| Figura 23 – Quadro de avaliação de mercado | 100 |

Índice de Anexos

| |
|--|
| Anexo nº1 – Estruturas de Planos de Negócio |
| Anexo nº2 – Exemplo de estrutura de Plano de Negócio Operacional |
| Anexo nº3 – Modelo de <i>Plano de Negócio Simplificado</i> |
| Anexo nº4 – Plano de Negócio Compacto da empresa DHV Tecnopor |
| Anexo nº5 – Plano de Negócio Compacto da empresa Tabique |
| Anexo nº6 – Plano de Negócio Compacto da empresa Devisa |
| Anexo nº7 – Plano de Negócio Compacto das <i>Estradas Verdes</i> |
| Anexo nº8 – Plano de Negócio Compacto das <i>Barreiras Arquitectónicas</i> |
| Anexo nº9 – Questionário apresentado aos validadores |
| Anexo nº10 – <i>Curricula</i> dos elementos do painel de validação |
| Anexo nº11 - Questionários de resposta do painel de validação |
| Anexo nº12 – Síntese da análise SWOT dos questionários |
| Anexo nº13 – Análise Global |
| Anexo nº14 – Apresentação do Plano de Negócio Compacto |

Estrutura do Plano de Negócio da empresa DHV Tecnopor¹

ÍNDICE

1. RESUMO EXECUTIVO
2. MISSÃO E VISÃO
3. APRESENTAÇÃO DA IDEIA E DO NEGÓCIO
4. ORGANIZAÇÃO E GESTÃO
5. SERVIÇOS / CONSULTORIA EXTERNA
 - 5.1 ACTIVIDADE
 - 5.2 ORGANIZAÇÃO
 - 5.3 RECURSOS HUMANOS
6. FORNECEDORES E PARCEIROS
 - 6.1 ANÁLISE INTERNA
 - 6.2 ANÁLISE EXTERNA
 - 6.3 RELACIONAMENTOS EXTERNOS
7. ANÁLISE DE MERCADO E DA CONCORRÊNCIA
 - 7.1 ANÁLISE GLOBAL
 - 7.2 MERCADOS DE ACTUAÇÃO
 - 7.3 CLIENTES-CHAVE POR MERCADOS E *CLUSTERS*
 - 7.4 CLIENTES-CHAVE POR TIPOS DE ACTIVIDADE
 - 7.5 CLIENTES – ANÁLISE DA CARTEIRA DE CLIENTES
 - 7.6 CONCORRENTES – SEGMENTAÇÃO
 - 7.7 CONCORRENTES – POSIÇÃO CONCORRENCIAL
8. PLANO DE *MARKETING*
 - 8.1 APRESENTAÇÃO DO PLANO DE *MARKETING*
 - 8.2 *MARKETING* ESTRATÉGICO
 - 8.3 *MARKETING* MIX
9. *CHECK-LIST* DE CONTROLO DA GESTÃO
10. *CHECK-LIST* DE ACÇÕES A DESENVOLVER
11. INFORMAÇÃO FINANCEIRA

¹ Cf. Plano de Negócio DHV Tecnopor 2001-2004

Estrutura de um Plano de Negócio – STUTELY, Richard²

ÍNDICE

1. INFORMAÇÃO PRELIMINAR
 - 1.1 CONTACTOS
 - 1.2 CONTROLO DOCUMENTAL
 - 1.3 CONSULTORES EXTERNOS
 - 1.4 DEFINIÇÕES
2. RESUMO EXECUTIVO
3. SITUAÇÃO ACTUAL
 - 3.1 INFORMAÇÃO CORPORATIVA FUNDAMENTAL
 - 3.2 VISÃO, MISSÃO E VALORES
 - 3.3 HISTORIAL
 - 3.4 ORGANIZAÇÃO
 - 3.5 PRODUTOS E SERVIÇOS
 - 3.6 COMPETÊNCIAS-CHAVE
4. ENVOLVENTE EXTERNA
 - 4.1 ENVOLVENTE ECONÓMICA GERAL
 - 4.2 ANÁLISE DE MERCADO
 - 4.3 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA
 - 4.4 VANTAGENS COMPETITIVAS
5. ESTRATÉGIA E PLANEAMENTO
 - 5.1 OBJECTIVOS
 - 5.2 ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO
 - 5.3 PLAN OPERACIONAL
6. ANÁLISE FINANCEIRA
 - 6.1 ANÁLISE BREAK-EVEN
 - 6.2 PROJEÇÃO DE VENDAS
 - 6.3 CONSUMO DE CAPITAIS PRÓPRIOS
 - 6.4 CUSTOS OPERACIONAIS
 - 6.5 CONTA DE DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS
 - 6.6 BALANÇO
 - 6.7 CASH FLOW E NECESSIDADES DE FINANCIAMENTO
7. ANÁLISE DE RISCO
 - 7.1 PERSPECTIVA GERAL
 - 7.2 ANÁLISE SWOT
 - 7.3 FACTORES CRÍTICOS DE RISCO
 - 7.4 FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO
 - 7.5 PLANOS DE CONTINGÊNCIA
 - 7.6 RISCOS ESPECÍFICOS E SOLUÇÕES ALTERNATIVAS
8. CONCLUSÃO
9. ANEXOS
 - A. PROJECTOS ACTUAIS
 - B. INFORMAÇÃO FINANCEIRA DETALHADA
 - C. BIOGRAFIAS E CURRÍCULA DA EQUIPA DE GESTÃO

² Cf. STUTELY, Richard, *The Definitive Business Plan*, Prentice Hall, 2002

Estrutura de um Plano de Negócio – Deloitte & Touche³

1. RESUMO EXECUTIVO
2. EMPRESA, ESTRATÉGIA E EQUIPA DE GESTÃO
 - 2.1 MISSÃO
 - 2.2 PASSADO, PRESENTE E FUTURO
 - 2.3 APRESENTAÇÃO DA EQUIPA DE GESTÃO
3. GESTÃO E ORGANIZAÇÃO
 - 3.1 DESCRIÇÃO DA EQUIPA DE GESTÃO
 - 3.2 OUTRAS QUESTÕES DE RECURSOS HUMANOS
 - 3.3 CONSULTORES EXTERNOS
4. MERCADO E CONCORRÊNCIA
 - 4.1 IDENTIFICAÇÃO DO MERCADO
 - 4.2 COMPREENSÃO DO MERCADO
 - 4.3 PESQUISAS DE MERCADO
5. PRODUTOS E SERVIÇOS
 - 5.1 APRESENTAÇÃO DO PRODUTO OU SERVIÇO
 - 5.2 FABRICO E OPERAÇÕES
 - 5.3 RISCOS E REGULAMENTOS
6. MARKETING E VENDAS
 - 6.1 PLANO DE MARKETING
 - 6.2 ESTRATÉGIA DE VENDAS
7. INFORMAÇÃO FINANCEIRA
 - 7.1 RELATÓRIOS FINANCEIROS
 - 7.2 NECESSIDADES DE FINANCIAMENTO
 - 7.3 PAYBACK E ESTRATÉGIA DE SAÍDA

³ Cf. Deloitte & Touche, *Writing an Effective Business Plan*, 2003

Estrutura de um Plano de Negócio – WICKHAM, Philip A⁴.

1. MISSÃO
2. OBJECTIVOS PRINCIPAIS
3. MERCADO
4. ESTRATÉGIA
5. PREVISÕES FINANCEIRAS
6. ACTIVIDADES A DESENVOLVER
7. RECURSOS HUMANOS

Estrutura de um Plano de Negócio – Associação Portuguesa de Capital de Risco⁵

1. RESUMO EXECUTIVO
2. ENQUADRAMENTO DO NEGÓCIO
3. PRODUTOS E SERVIÇOS
4. ENQUADRAMENTO DA INDÚSTRIA
5. MERCADO
6. ESTRATÉGIA DE *MARKETING* E VENDAS
7. OPERAÇÕES
8. GESTÃO E ORGANIZAÇÃO
9. RISCOS
10. PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO
11. PLANO FINANCEIRO

⁴ Cf. WICKHAM, Philip, *Strategic Entrepreneurship*, Pitman Publishers, 1998

⁵ Cf. *Site* da Associação Portuguesa de Capital de Risco

Estrutura de um Plano de Negócio – EGLASH, Joanne⁶

1. Sumário Executivo
2. Missão e descrição da empresa
3. Gestão
4. Concorrentes
5. Mercado / Clientes
6. Produtos / Serviços
7. *Marketing* e Vendas
8. Operações
9. Projecções Financeiras e planeamento

⁶ Cf. EGLASH, Joanne, *How to Write a .com Business Plan*, McGraw-Hill, 2000

Estrutura de um Plano de Negócio – Business Plan Pro⁷

TABLE OF CONTENTS

1. EXECUTIVE SUMMARY
 - 1.1 OBJECTIVES
 - 1.2 MISSION
 - 1.3 KEYS TO SUCCESS
2. COMPANY SUMMARY
 - 2.1 COMPANY OWNERSHIP
 - 2.2 START-UP SUMMARY
 - 2.3 COMPANY LOCATIONS AND FACILITIES
3. SERVICES
 - 3.1 SERVICE DESCRIPTION
 - 3.2 COMPETITIVE COMPARISON
 - 3.3 SALES LITERATURE
 - 3.4 FULFILMENT
 - 3.5 TECHNOLOGY
 - 3.6 FUTURE SERVICES
4. MARKET ANALYSIS SUMMARY
 - 4.1 MARKET SEGMENTATION
 - 4.2 SERVICE BUSINESS ANALYSIS
 - 4.2.1 BUSINESS PARTICIPANTS
 - 4.2.2 COMPETITION AND BUYING PATTERNS
 - 4.2.3 MAIN COMPETITORS
5. STRATEGY AND IMPLEMENTATION SUMMARY
 - 5.1 COMPETITIVE EDGE
 - 5.2 MARKETING STRATEGY
 - 5.2.1 POSITIONING STATEMENT
 - 5.2.2 PRICING STRATEGY
 - 5.2.3 PROMOTION STRATEGY
 - 5.3 SALES STRATEGY
 - 5.3.1 SALES FORECAST
 - 5.4 MILESTONES
6. MANAGEMENT SUMMARY
 - 6.1 MANAGEMENT TEAM
 - 6.2 MANAGEMENT TEAM GAPS
 - 6.3 PERSONNEL PLAN
7. FINANCIAL PLAN
 - 7.1 IMPORTANT ASSUMPTIONS
 - 7.2 KEY FINANCIAL INDICATORS
 - 7.3 BREAK-EVEN ANALYSIS
 - 7.4 PROJECTED PROFIT AND LOSS
 - 7.5 PROJECTED CASH FLOW
 - 7.6 PROJECTED BALANCE SHEET
 - 7.7 BUSINESS RATIOS

⁷ Cf. Business Plan Pro, *Free Sample Business Plan for Structured All Ltd – Engineering - Consulting*

Estrutura de um Plano de Negócio – TAGUS PARK⁸

ÍNDICE

1. SUMÁRIO EXECUTIVO
2. APRESENTAÇÃO DO NEGÓCIO
 - 2.1 APRESENTAÇÃO SUMÁRIA DO PROJECTO
 - 2.2 HISTORIAL DA EMPRESA, PROJECTO E EMPREENDEDOR
 - 2.3 MISSÃO
 - 2.4 PONTO DE SITUAÇÃO DO PROJECTO E RESUMO DAS ACTIVIDADES A DESENVOLVER
 - 2.5 MOTIVAÇÃO E OBJECTIVOS DOS EMPREENDEDORES COM O PROJECTO
 - 2.6 PONTOS CRÍTICOS PARA O DESENVOLVIMENTO DO PROJECTO
3. PLANO DE MARKETING
 - 3.1 ANÁLISE DE MERCADO
 - 3.1.1 ANÁLISE MACRO
 - 3.2 CARACTERIZAÇÃO GENÉRICA DO MERCADO
 - 3.2.1 PÚBLICO ALVO
 - 3.3 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA
 - 3.4 ANÁLISE SWOT
 - 3.5 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO
 - 3.6 MARKETING MIX
 - 3.6.1 POLÍTICA DE PRODUTO
 - 3.6.2 POLÍTICA DE PREÇO
 - 3.6.3 POLÍTICA DE DISTRIBUIÇÃO
 - 3.6.4 POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO
 - 3.7 PREVISÃO DE VENDAS
4. PLANO ORGANIZACIONAL
5. PLANO DE PRODUÇÃO
6. PLANO FINANCEIRO
 - 6.1 PLANO DE INVESTIMENTO
 - 6.2 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PREVISIONAL
 - 6.3 BALANÇO PREVISIONAL
 - 6.4 PLANO DE FINANCIAMENTO
 - 6.5 ORÇAMENTO DE TESOURARIA
 - 6.6 ANÁLISE DA RENDABILIDADE
 - 6.6.1 FUNDO DE MANEIO E CASH-FLOW
 - 6.6.2 VALOR ACTUAL LÍQUIDO, TAXA INTERNA DE RENTABILIDADE E PERÍODO DE RECUPERAÇÃO DO INVESTIMENTO
 - 6.7 OBSERVAÇÕES

⁸ Cf. *Site* Tagus Park

SUMÁRIO

Resumo executivo

Missão e Visão

A. ORGANIZAÇÃO

APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E DO NEGÓCIO

actividade
organização
recursos humanos

SERVIÇOS / CONSULTORIA TÉCNICA

estudos e projectos de engenharia
fiscalizações e gestão de projectos
projectos de ciclo completo

FORNECEDORES E PARCEIROS

análise interna
análise externa
relacionamento no Grupo

ANÁLISE DO MERCADO E DA CONCORRÊNCIA

análise global
mercados de actuação
clientes-chave por mercados e *Clusters*
clientes-chave por tipos de actividade
clientes – análise da carteira de Clientes
concorrentes – segmentação
concorrentes – posição concorrencial do sector

PLANO DE MARKETING

Apresentação do Plano de Marketing
Marketing Estratégico
Marketing Mix

B. PROGRAMAS DE GESTÃO

PROGRAMAS GLOBAIS DE GESTÃO ASSOCIADOS AOS PROCESSOS NUCLEARES

PROGRAMAS GLOBAIS DE GESTÃO ASSOCIADOS AOS PROCESSOS DE SUPORTE

CHECK-LIST DE CONTROLO DE GESTÃO

C. RESULTADOS ESPERADOS

EXPLORAÇÃO PREVISIONAL

PROPOSTA DE MODELO DE BALANCED SCORECARDS

PROPOSTA DE MODELO DE INDICADORES DE DESEMPENHO

INDICE

Figuras e Tabelas

ANEXOS

PLANO DE NEGÓCIO SIMPLIFICADO**NOME DA EMPRESA (OU DO PROJETO):****1 - DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO**

1.1 - Qual é o negócio da empresa? (O motivo da sua criação)

1.2 - Qual o ramo do negócio?

1.3 - Quais são os clientes? Perfil.

1.4 - Quais são as necessidades dos clientes?

1.5 - Qual será a forma de atender às necessidades dos clientes?

2 - PRODUTO

2.1 – Descrição do Produto

-Características e aplicações

-Qual o diferencial que caracteriza vantagem competitiva?

-Qual o preço favorável do produto?

-Previsão inicial de quantidade a ser vendida

2.2 – Descrever o Plano de Desenvolvimento do Produto:

-Descrição do Projeto

-Definição das tarefas do projeto

-Definição da seqüência de execução das tarefas em diagrama PERT

-Estimativa de Esforço

-Estimativa de Cronograma em Diagrama de Gantt

3 - CONCORRÊNCIA

3.1 – Principais empresas e produtos

3.2 – Localização

3.3 – Preço

3.4 – Estratégia da concorrência

4 – APLICAÇÃO DE RECURSOS (R\$)

4.1 – Equipamentos

| _____ |

4.2 - Despesas pré-operacionais

| _____ |

4.3 - Software

| _____ |

TOTAL

| _____ |



VISÃO E MISSÃO

Visão: “ser uma empresa de referência em serviços interdisciplinares de engenharia, ganhando uma posição de liderança no Norte de Portugal”.

Missão: oferecer consultoria técnica com valor acrescentado, de primeira escolha para os Clientes

→ implicações

- focalizar na consultoria técnica orientada para os Clientes
- segmentar a oferta para assegurar a relação custo – benefício
- verificar o valor acrescentado das propostas
- garantir a percepção da diferenciação junto dos Clientes
- adaptar cada negócio aos Clientes e não aos Serviços prestados
- ultrapassar as expectativas dos Clientes

IDEIA DE NEGÓCIO / OBJECTIVOS

• *Serviço integrado e transdisciplinar:* A criação de equipas multidisciplinares norteadas por elevados padrões de qualidade, constitui garantia da perfeita integração das diferentes fases de um projecto e perfeita articulação das várias especialidades envolvidas.

• *Gestão integrada de projectos:* A DHV TECNOPOP propõe-se prestar estes serviços segundo a filosofia de gestão integrada de projectos (*Integrated Project Management*). Esta filosofia baseia-se principalmente em ter um Gestor do Projecto a coordenar/controlar todas as fases/ especialidades do trabalho que antecedem a fase de construção. O objectivo desta opção é permitir uma integração total do projecto com as necessidades reais da obra, o que resulta em custos e prazos menores.

DEFINIÇÃO DO SERVIÇO

• **estudos e projectos de engenharia.** A DHV TECNOPOP tem experiência em todo o tipo de estudos e projectos. A criação de equipas multidisciplinares, norteadas por elevados padrões de qualidade constitui garantia da perfeita articulação das diferentes fases do projecto, desde a análise e estratégia, à concepção e execução. A DHV TECNOPOP propõe-se prestar estes serviços segundo a filosofia de Gestão de Projectos Integrada. Esta filosofia baseia-se fundamentalmente na designação de um Gestor do Projecto (*Project Manager*) com a responsabilidade de coordenar/controlar todas as fases/ especialidades do trabalho que antecedem a fase de construção. O objectivo desta opção é permitir uma integração total do projecto com as necessidades reais da obra, o que invariavelmente resulta em custos e prazos menores.

• **fiscalizações e gestão de projectos.** A DHV TECNOPOP presta serviços de Gestão (*Project Management*) e Fiscalização de empreendimentos. As suas áreas de actividade nesta

competência são comuns a toda a DHV e englobam Edifícios e Instalações Industriais, Transportes e Infra-estruturas, Urbanismo e Ordenamento do Território, Telecomunicações e Águas e Ambiente. A DHV TECNOPOP dispõe de um Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2000 certificado pela APCER. É, também, Gestor da Marca de Qualidade LNEC, estando classificada nas suas classes mais elevadas.

ANÁLISE DO MERCADO / ENVOLVENTE

Uma amostragem representativa efectuada nas bases de dados da COFACE MOPE e da DUN & BRADSTREET permitiu verificar que existe uma distribuição da facturação das empresas e concluir que:

- 10% das empresas representam cerca de 50% da facturação, sendo médias empresas acima dos 0,5 Meuro / ano
 - 1% das empresas representam cerca de 30% da facturação, sendo grandes empresas acima dos 5 Meuro / ano
- Estima-se que a Região Norte represente cerca de 30% do mercado nacional, representando assim cerca de 100 Meuro / ano.

| Descrição | número de empresas | < valor do mercado > * |
|--|---------------------------|------------------------|
| Empresas nas áreas de competência da DHVTECNOPOP | NACIONAL 2.200 a 2.300 | 335 Meuro / ano |
| Cerca de 30% das empresas do sector localiza-se na AMP | REGIÃO NORTE 650 a 700 | 100 Meuro / ano |

SEGMENTAÇÃO DO TIPO DE CLIENTES

Os clientes podem segmentar-se de acordo com a sua actividade e respectivas oportunidades de negócio:

| Tipo de Cliente por actividade | Oportunidades |
|---|---|
| A. Municípios | • projectos na área do planeamento, urbanismo e ambiente, e equipamentos |
| B. Empresas municipais | • grandes projectos na fiscalização e gestão de empreendimentos |
| C. Estado (organismos do estado) | • projecto e gestão de empreendimentos para infra-estruturas e equipamentos |
| D. Empresas públicas | • projectos de dimensão elevada |
| E. Promotores imobiliários e construtores | • projectos de DB • projectos chave-na-mão • consultoria técnica |
| F. Empresas industriais | • projectos industriais • projectos chave-na-mão • consultoria transversal à actividade |
| G. Arquitectos | • bom relacionamento através de parcerias • bom volume de trabalho |
| H. Empresas do Grupo | • sinergias e complementariedades a nível nacional e internacional |

SEGMENTAÇÃO DO MERCADO

A empresa actua nos seguintes segmentos de Mercado:

| Segmentos de Mercados | DHV Tecnopor LREPs * |
|---|--|
| Águas e Saneamento (infraestruturas) | • Redes de abastecimento • Fiscalização |
| Hidroeléctricas | • Minihídricas • Fiscalização |
| Urbanismo (urbanismo, ordenamento costeiro e territorial) | • PDMS • Planos de Pormenor • Project Management |
| Ambiente (efluentes, RSUs, Solos, gases, ruído, impacte) | • Estudos de impacte ambiental • Incidências ambientais • Descontaminação de solos |
| Transportes (infraestruturas) (estradas, caminhos de ferro, aeroportos, portos) | • Project Management • Fiscalização |
| Edifícios (habitação, serviços, indústria) | • Edifícios industriais • Betão armado |

* LREP – Local Recognised Expertise

ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Uma análise do volume de negócios de alguns dos principais concorrentes e da sua eficiência, mostra uma performance média de 84 922 Euro /pessoa/ ano. A comparação com a DHV Tecnopor não pode ser directa pois o ano de 2001 foi bastante negativo e durante 2002 decorreram ajustes funcionais, organizativos e investimentos avultados em T.I. no sentido de reforçar a competitividade da empresa. É assim necessário efectuar uma análise sectorial.

| Empresa | Facturação 2001 | # RH 2001 |
|--|-----------------|-----------|
| Fase - Estudos e Projectos, SA (sede: Porto) | 10 102 620,00 | 194 |
| AFA - Adão da Fonseca e Associados, S.A. | 5 150 620,60 | 98 |
| Afaplan - Plan. e Gestão de Projectos, Lda | 5 755 069,03 | 99 |
| Pengest - Plan. Engenharia e Gestão, Lda | 4 400 180,00 | 75 |
| Consulmar - Proj. e Consultores, Lda | 4 384 370,00 | 71 |
| Iperforma - Arquitectura e Engenharia, Lda | 1 959 306,17 | 31 |
| Hidroprojecto - Engenharia e Gestão, S.A. | 9 312 190,00 | 137 |
| Hidrorumo - Projectos e Gestão, S.A. | 17 718 253,00 | 233 |
| Procesl - Eng. Hidráulica e Ambiental, Lda | 5 455 960,00 | 70 |
| COBA - Const. Ob. Barragens Plan., S.A. | 20 455 580,00 | 220 |
| Proman - Centro de Estudos e Projectos, Lda | 6 392 853,90 | 64 |
| Hidurbe - Tratamento de Resíduos, ACE | 3 640 130,00 | 34 |
| Hidrocontrato - Const. e Coord. Emp., Lda | 7 976 780,00 | 60 |
| Cenorplan - Planeamento e Projectos, Lda | 1 876 880,00 | 10 |

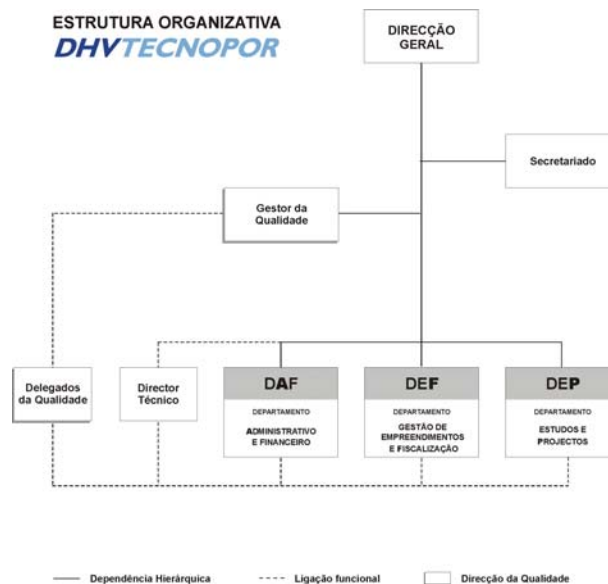
VANTAGEM COMPETITIVA

Com principais vectores competitivos podem descar-se os seguintes:

- experiência acumulada de mais de 25 anos, sendo uma das mais antigas empresas do sector, nomeadamente na area do urbanismo.
- integração e acesso ao know-how de outras empresas do Grupo internacional.
- existência de competências interdisciplinares e capacidade de actuação através de cinco escritórios localizados nas principais cidades do Norte de Portugal.
- utilização intensiva de tecnologias da informação, nomeadamente VPNs, e o sistema de gestão documental.

ORGANIZAÇÃO

A sua equipa com mais de 90 colaboradores e 30 engenheiros, apresenta um **elevado potencial de evolução** pois combina experiência profissional e simultaneamente um elevado nível de alguns jovens profissionais que lhe conferem a irreverência necessária a uma permanente desafio interno. Por seu truno a elevada maturidade profissional dos técnicos mais antigos da DHV Tecnopor são garante da solidez das equipas e da manutenção dos elevados padrões de qualidade técnica do trabalho desenvolvido.



PLANO DE MARKETING (MIX)

Os serviços da DHV Tecnopor são definidos em função das competências instaladas nos seus departamentos DEP e DEF:

DEP – Departamento de estudos e Projectos:

Podem considerar-se a seguinte definição de serviço e respectivos valores médios:

- Masterplans : 7,5-30 K Euro
- Projectos de especialidades: 50 – 100 K Euro
- Revisão de Planos Directores Municipais: 75 – 150 K Euro
- Projectos de Loteamento: 15 – 50 K Euro
- Projectos de Redes de Abastecimento: 15 – 50 K Euro
- Projectos de Redes de Efluentes: 15 – 50 K Euro

- Projectos de Etars: 15 – 50 K Euro
- Projectos de Mini-hidricas: 50 – 150 K Euro / ano

DEF – Departamento de Gestão de Empreendimentos e Fiscalização:

Podem considerar-se a seguinte definição de serviço e respectivos valores médios:

- Gestão de Empreendimentos: 50-100 K Euro
- Fiscalização e Gestão da Marca de Qualidade LNEC: 75–150 K Euro
- Fiscalização de Contractos Públicos: 15 – 50 K Euro
- Fiscalização de Contractos Privados: 10 – 40 K Euro
- Auditorias e Pareceres de Conformidade: 5 – 50 K Euro

MODELO DE DEFINIÇÃO DE PREÇOS:

A definição de preço baseia-se no histórico dos projectos executados nos últimos três anos. A definição do Preço é uma das mais importantes variáveis do Marketing Mix, resultando do Posicionamento face à segmentação do Mercado e das opções estratégicas escolhidas. Os três critérios necessários a analisar para definir o Preço são função de:

- Custo – O factor custo determinará o limite inferior da gama de variação de preço.
- Concorrência – A oferta da Concorrência e o posicionamento adoptado permitem definir a estrutura dos preços.
- Cliente – O valor que o cliente está disposto a apagar pelo Serviço é em geral o critério para balizar superiormente o Preço.

PROMOÇÃO E COMUNICAÇÃO:

A promoção e comunicação são normalmente tratadas no Programa de Comunicação que tem como missão, apresentar a implementação do Plano de Marketing, quer junto do Mercado, quer internamente (DHV Group). O seu objectivo é “*garantir que as oportunidades e argumentos de venda oferecidos pela DHV Tecnopor, chegam a todos os potenciais Clientes, actuais e futuros*”. Objectivos:

- Informar (gerar notoriedade e gerar diferenciação)
- Potenciar parcerias (com clientes e com concorrentes)
- Influenciar decisões (opções de escolha e adjudicações)
- Divulgar internamente (DHV Tecnopor e D2 Universo de Grupo DHV)

As acções a tomar consistirão na implementação de:

- Plano de comunicação WEB – Promoção do site, sua divulgação e troca de links.
- Plano de comunicação Correio – Envio de publicações, de cartões de felicitações e de informação selectiva.
- Plano de comunicação email – Informação selectiva a clientes e informação interna.

- Plano de comunicação gráfica – Peças gráficas para divulgação do nome e logomarca da Tecnopor.

- Plano de comunicação interpessoal – Reuniões pessoais programadas, Organização de eventos técnicos e celebrações.

- Plano de comunicação *Phoning* – Contactos programados pelos gestores de cliente, actualização periódica de informação.

RISCOS E RESULTADOS ESPERADOS

O risco associado ao desenvolvimento desta área de negócio é o custo de tempo investido. Esperam-se os seguintes resultados:

| SERVIÇOS / RESULTADOS ANUAIS | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| DEF | | | | | |
| DEP | | | | | |
| DG | | | | | |
| TOTAL | -22 | 209 | 145 | 179 | 188 |

Valores em K Euro

VENDAS POTENCIAIS

O volume de negócios deverá ser estimado de acordo com os critérios de seriação de potenciais clientes e com uma avaliação de probabilidade :

| SERVIÇOS / VENDAS ANUAIS | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| DEF | | | | | |
| DEP | | | | | |
| DG | | | | | |
| TOTAL | 2.375 | 2.932 | 4.356 | 4.436 | 4.658 |

Valores em K Euro

CUSTOS DE OPERAÇÃO

Os custos de operação basearam-se nos dados da contabilidade analítica e nas projecções usadas no Orçamento 2004.

| SERVIÇOS / CUSTOS ANUAIS | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| DEF | | | | | |
| DEP | | | | | |
| DG | | | | | |
| TOTAL | 1.989 | 2.489 | 3.307 | 3.575 | 3.754 |

Valores em K Euro

INFORMAÇÃO FINANCEIRA

A informação financeira ao nível dos Balancetes e Demonstração de resultados é apresentada em anexo através do documentos interno na sua versão original

INFORMAÇÃO COMPLEMENTAR

Balanced ScoreCards

| Vectores | DHV Tecnopor 1999 | DHV Tecnopor 2000 | DHV Tecnopor 2001 | DHV Tecnopor 2002 | DHV Tecnopor 2003 | Objectivos DHV, SGPS |
|---|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Performance financeira | | | | | | |
| Crescimento anual do Volume de Vendas (%) (Turnover Growth in %) | 13,7 | -6,1 | 9,4 | 23,4 | 48,6 | 5,5 |
| Crescimento do valor acrescentado em (%) (Growth Added Value in %) | 10,6 | -12,5 | 9,4 | 23,4 | 32,8 | 8,6 |
| Margem operacional sobre o valor acrescentado (%) (Operating margin on % added value) | 8 | -7,7 | -1,1 | 7,8 | 4,1 | 3,2 |
| Percentagem do capital circulante sobre o Volume de Vendas (%) - (Turnover / net working capital) - (Networking capital in % of turnover) | 4,58 21,8% | 4,73 21,1% | 4,39 22,8% | 3,26 30,6% | 3,44 29,1% | 5,30 |
| Rácio do financiamento sobre o resultado líquido (#) (Funding / Net result) | 0,65 | 0,89 | 1,58 | -1,01 | -4,33 | -1,1 |
| Valor Económico Acrescentado (EVA) Economic Value Added (WACC=7,3%) | 0 | -231 K € | -174 K € | 42 K € | -113 K € | > 0 |
| Performance de Mercado | | | | | | |
| Gastos em Marketing relativamente às vendas (%) (Marketing costs (IC+NOW Marketing) / Sales) | 1,8 | 3,1 | 3,5 | 3,7 | 2,7 | 4 |
| Margem de venda sobre o valor acrescentado (%) (Margin on added value = add.value sales / add.value turnover) | 1,2 | 1,4 | 1,45 | 1,73 | 1,28 | 12 |
| Prazo médio de recebimentos (dias) (Debtor days) | 131 | 154 | 232 | 214 | 207 | 90 |
| Satisfação do Cliente (nº de Clientes com mais do que 2 projectos) (Client satisfaction) | --- | --- | 9 | 6 | 8 | |
| Projectos multianuais (duração > 1 ano; Valor > 0,25 M Euro) (Multiannual Projects (> 1 year; > 0,25 M Euro)) | 3,14 | 12 | 10,8 | 5 | 6 | |
| Número de Clientes que representam 50% do volume de vendas # (Key Clientes (% of the Turnover)) | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | |
| Performance interna | | | | | | |
| Tempo gasto com trabalho contratado ORT% - Order Related Time | 71,6 | 67,3 | 69,6 | 68,2 | 70,4 | 55,7 |
| Flexibilidade em % de pessoas com contratos temporários sobre o total (Flexibility in Staff with temporary contracts / total capacity) | --- | 65 | 56,5 | 54,7 | 55,6 | 45,2 |
| Valor acrescentado por pessoa (K Euro) (Added Value per employee (K Euro)) | 33,6 | 30,7 | 29 | 32 | 39,4 | 41 |
| Prejuízos por projecto em % do valor acrescentado (Project losses in % added value) | --- | --- | 1,8 | 7,4 | 14,2 | 4 |
| Absentismo em nº de dias de falta por pessoa /ano (Number of lost days / year, for absence) | --- | --- | 4 | 9 | 7 | |
| Performance de inovação | | | | | | |
| Gastos em I&D em % do valor acrescentado (R&D in % added value) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1,5 |
| Gastos em formação em % do valor acrescentado (Training in % added value) | --- | 1,02 | 0,9 | 0,32 | 0,22 | 4 |

* conforme o DHV SGPS Strategic Business Plan 2001-2004 (2001)

Balance Sheet

| | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|---|------------|------------|------------|------------|--------------|---------------|--------------|
| (1) Intangible assets | | | | | | | |
| (2) Tangible fixed assets | 260 | 286 | 320 | 266 | 258 | 354 | 451 |
| Total (In)Tangible Fixed Assets | | | | | | | |
| (3) (1+2) | 261 | 286 | 320 | 266 | 258 | 354 | 451 |
| (4) Current assets (excl.loans/dividend) | 878 | 944 | 1 145 | 1 248 | 1 516 | 2 279 | 1 615 |
| (5) Current liabilities (excl.loans/dividend) | 384 | 440 | 695 | 717 | 676 | 1 011 | 805 |
| (6) Net working capital (4-5) | 494 | 504 | 450 | 532 | 840 | 1 0268 | 810 |
| (7) Capital Employed (3+6) | 755 | 790 | 770 | 797 | 1 098 | 1 622 | 1 261 |
| (8) Financial fixed assets | | | | | | | |
| (9) Net Assets (7+8) | 755 | 790 | 770 | 797 | 1 098 | 1 622 | 1 261 |
| (10) Equity *) | 307 | 388 | 235 | 171 | 338 | 345 | 476 |
| (11) Non interest bearing group capital | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| (12) Provisions | 30 | 37 | 42 | 41 | 0 | 0 | 0 |
| (13) Long term liabilities | 17 | 17 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| (14) Intercompany loans **) | 239 | 239 | 239 | 239 | 784 | 1 479 | 1 000 |
| (15) Dividend | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| (16) Cash and Bank position **) | 161 | 108 | 253 | 346 | (24) | (202) | (215) |
| (17) Net Assets (16..22) | 754 | 790 | 770 | 797 | 1 098 | 1 622 | 1 261 |

| | | | | | | |
|-----------------------------------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|
| (18) Turnover/Net working capital | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 |
| (19) Turnover /Capital Employed | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| (20) ROCE(%) ***) | 22,0% | -19,5% | -3,1% | 22,1% | 10,7% | 12,4% |
| (21) Net Debt to total capital | 57,6% | 48,5% | 67,7% | 77,4% | 69,2% | 78,7% |

*) Based on retaining of net profit

***) All surplus and shortage of funding in bank overdraft

***) Operating result/average capital employed

Profit & Loss

| P&L | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| (1) Net turnover | 2 312 | 2 171 | 2 375 | 2 932 | 4 356 | 4 436 |
| (2) Change work in progress | 23 | (7) | (187) | 113 | 4 | (224) |
| (3) Direct Project Costs | 227 | 320 | 193 | 347 | 777 | 458 |
| (4) Added value | 2 108 | 1 844 | 1 995 | 2 698 | 3 583 | 3 754 |
| (5) Salaries and wages + Social charges | 1 426 | 1 363 | 1 610 | 1 545 | 2 110 | 2 069 |
| (6) Temporary staff | 0 | 0 | 0 | 7 | 529 | 800 |
| (7) Profit sharing bonus | 0 | 9 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| (8) Other operating costs | 418 | 492 | 316 | 836 | 667 | 510 |
| (9) Depreciation | 93 | 132 | 94 | 101 | 132 | 196 |
| (10) Operating result | 170 | (152) | (25) | 209 | 145 | 179 |
| (11) Interest income/costs | (23) | (45) | (39) | (31) | (52) | (56) |
| (12) Extraordinary income/expense | | | | | | |
| (13) Result on participations | | | | | | |
| (14) Net result (pre tax) | 147 | (197) | (64) | 178 | 93 | 123 |
| (15) Tax | 66 | (44) | 0 | 0 | 75 | 0 |
| (16) Net result (after tax) | 81 | (152) | (64) | 178 | 18 | 123 |

Funding

| Funding | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|--|------------|--------------|-------------|--------------|--------------|------------|
| (17) Net result (after tax) | 81 | (152) | (64) | 178 | 18 | 123 |
| (18) Depreciation | 93 | 132 | 94 | 101 | 132 | 196 |
| (19) Change in provisions | 7 | 5 | (1) | (41) | 0 | 0 |
| (20) Gross Cash Flow | 181 | (16) | 29 | 238 | 150 | 319 |
| (21) Investment in (in)tangible fixed assets | (118) | (166) | (40) | (93) | (228) | (293) |
| (22) Investment in financial fixed assets | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| (23) Change in net working capital | (10) | 54 | (82) | (308) | (428) | 458 |
| (24) Funding | 53 | (127) | (92) | (163) | (506) | 484 |

| | | | | | | |
|--|-------|--------|-------|-------|-------|-------|
| (25) Operating margin (10/1) | 7,3% | -7,0% | -1,0% | 7,1% | 3,3% | 4,0% |
| (26) Operating margin on added value(10/4) | 8,0% | -8,2% | -1,2% | 7,79% | 4,0% | 4,8% |
| (27) Net result margin on added value (16/4) Personnel costs on added value | 3,8% | -8,3% | -3,2% | 6,6% | 0,5% | 3,3% |
| (28) ((5+6+7)/4) | 67,7% | 74,4% | 80,7% | 57,5% | 73,7% | 76,4% |
| (29) Operating costs on added value(8/4) | 19,8% | 26,7% | 15,8% | 31,0% | 18,6% | 13,6% |
| (30) Depreciation on added value (9/4) | 4,4% | 7,1% | 4,7% | 3,7% | 3,7% | 5,2% |
| (31) Net Turnover growth | | -6,1% | 9,4% | 23,5% | 48,6% | 1,8% |
| (32) Added Value growth | | -12,5% | 8,2% | 35,2% | 32,8% | 4,8% |

Other Information

| | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|---|--------|---------|---------|---------|---------|--------|
| (1) Total Payroll Staf (average in fte) | 63,0 | 60,0 | 67,0 | 85,0 | 80,0 | 99,0 |
| (2) Payroll Staff fixed period (average in fte) | 40,0 | 39,0 | 37,0 | 13,0 | 16,0 | 19,0 |
| (3) Temporary staff | 0 | 0 | 0 | 1 | 17,0 | 0 |
| (4) Flexibility ((2+3)/(1+3)) | 63,5% | 65,0% | 55,2% | 16,3% | 20,0% | 19,2% |
| (5) PORT% | 71,6% | 67,3% | 69,3% | 68,2% | 70,4% | 66,1% |
| (6) ICT% | 4,8% | 5,5% | 5,8% | 4,4% | 2,7% | 4,0% |
| (7) NORT% | 13,1% | 16,7% | 13,7% | 15,6% | 13,3% | 16,2% |
| (8) NWT% | 10,5% | 10,5% | 11,2% | 11,8% | 13,6% | 13,7% |
| (9) Added Value per employee *) | 33 457 | 30 729 | 29 776 | 31 372 | 36 938 | 37 919 |
| (10) Operating profit per employee *) | 2 693 | (2 530) | (366) | 2 430 | 1 495 | 1 808 |
| (11) Funding per employee *) | 834 | (2 124) | (1 378) | (1 901) | (5 216) | 4 889 |

*) Based on total payroll staff and temporary staff

EVA Calculation

| | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|--|------------|-------------|-------------|------------|-------------|------------|
| (1) Capital employed | 790 | 770 | 797 | 1 098 | 1 622 | 1 261 |
| (2) Wacc (after tax) | 9,98% | 9,98% | 9,98% | 9,98% | 9,98% | 9,98% |
| (3) Capital charge (1)x(2) | 79 | 77 | 80 | 110 | 162 | 126 |
| (4) Operating result | 170 | -152 | -25 | 209 | 145 | 179 |
| (5) Tax | 66 | -44 | 0 | 0 | 75 | 0 |
| (6) Operating result after tax (4)-(5) | 104 | -108 | -25 | 209 | 70 | 179 |
| (7) EVA (6)-(3) | 25 | -184 | -104 | 99 | (92) | 53 |

TABIQUE – Engenharia, Lda

MISSÃO

Excelência na Engenharia da Segurança e Saúde na Construção

IDEIA DE NEGÓCIO / OBJECTIVOS

• A ideia de negócio consiste em organizar uma equipa de especialistas que permita desenvolver actividades de consultoria, inovação, desenvolvimento, pesquisa e serviços de todas as vertentes que sejam relativas ao desenvolvimento da engenharia de segurança.

• A vocação da **Tabique** ficou definida desde o início para a nova vertente da engenharia que versa a Segurança e Saúde no Trabalho com particular ênfase para o sector da construção. É vontade da Tabique ser uma das três empresas líder de mercado em Portugal, no horizonte próximo de 5 anos.

• Considerando a necessidade deste tipo de serviço de Gestão da Segurança na Construção para os Donos de Obra em Portugal, surgiu a ideia de se preencher este nicho de mercado, indo de encontro a essas mesmas necessidades. Este **serviço é imposto legalmente**, pelo que será sempre um recurso a obter por cada promotor, sendo, neste caso, para a Tabique uma mais valia o facto de estar um passo à frente na possibilidade de prestar estes serviços, dada a sua forte especialização na área.

ENQUADRAMENTO LEGAL

O Decreto-Lei 155/95 de 1 de Julho, e posteriormente a sua substituição pelo Decreto-Lei 273/03 de 29 de Outubro obrigam o Dono de Obra e as Entidades Executantes a terem preocupações de segurança no trabalho.

Dec. Lei n.º 273/03 – Procede à revisão da regulamentação das condições de segurança e de saúde no trabalho em estaleiros temporários ou móveis, constante do DL n.º 155/95, de 1 de Julho, mantendo as prescrições mínimas de segurança e saúde no trabalho estabelecidas pela Directiva n.º 92/57/ CEE, de 24 de Junho.

Aos Donos de Obra exige-se a nomeação de Coordenadores de Segurança e a elaboração de Planos de Segurança. Às entidades Executantes exige-se a contratação de Técnicos de Segurança e o cumprimento das normas de segurança no Trabalho.

SEGMENTOS DE MERCADO POR SERVIÇOS

planos de segurança e saúde.

- Estudos e projectos

(nas diversas áreas de actividade da segurança e saúde do trabalho).

- Coordenação de Segurança e Saúde

(parcerias complementares a empresas que trabalhem por conta do Dono de Obra)

coordenação de segurança

- Projecto
- Obra

auditorias.

- auditorias e inspecções de segurança (baseadas nas normas internacionais 11.001)

SEGMENTOS DE MERCADO POR CLIENTES

Os clientes podem segmentar-se de acordo com a sua actividade e respectivas oportunidades de negócio:

Municípios

Planos de segurança e saúde
Coordenação de segurança e saúde
Auditorias de segurança

Empresas municipais

Planos de segurança e saúde

@ Tabique 13.04.04

compact business plan – ANEXO Nº 5

Coordenação de segurança e saúde
Auditorias de segurança

Estado (organismos do estado)

Planos de segurança e saúde
Coordenação de segurança e saúde
Auditorias de segurança

Empresas públicas

Planos de segurança e saúde
Coordenação de segurança e saúde
Auditorias de segurança

Promotores imobiliários e construtores

Planos de segurança e saúde
Coordenação de segurança e saúde
Auditorias de segurança
Consultoria técnica

Empresas de construção civil

Planos de Segurança e Saúde / Pareceres Técnicos
Compilações Técnicas / Outros
coordenação de segurança e saúde (projecto e obra)
Auditorias de segurança
Consultoria a Empresas de Construção

Empresas Industriais

Planos de Segurança e Saúde / Pareceres Técnicos /
Compilações Técnicas / Outros
Consultoria a Empresas Industriais

MERCADO GLOBAL

Dado o facto deste nicho de mercado ser ainda embrionário, a análise deste item é ainda incipiente devido à falta de dados.

Uma análise do volume de negócios de alguns dos principais concorrentes – por amostragem não selectiva - e da sua eficiência, não mostra qual a performance média, uma vez que muitos destes serviços estão incluídos nos serviços mais latos das empresas prestadoras. A comparação com a TABIQUE não pode ser directa pois em termos funcionais e organizativos o ajuste não é directo. Partindo do pressuposto que 5% da facturação das empresas de fiscalização é na segurança da construção, são então simulados os seguintes valores.

| Descrição | número de empresas | < valor do mercado > * |
|---|--------------------|----------------------------|
| Empresas nas áreas de competência da TABIQUE | NACIONAL 20 | 3.000.000 € Meuro / ano |
| Cerca de 30% % das empresas do sector localiza-se na Zona Norte de Portugal | ZONA NORTE 6 | 800.000 € Meuro / ano |

CONCORRENTES - EMPRESAS

Concorrentes directos

Empresas de dimensão idêntica e com posicionamento semelhante:

- HSA – Higiene e Segurança Ambiental, Lda - www.hsa.pt/
- AMBISEGUR - Projectos, Consultoria, Auditoria e Formação em Segurança e Ambiente, Lda
- ISQ – Instituto de Soldadura e Qualidade
- SMGP – Consultoria, Lda
- SEGHISA - Gabinete Técnico de Segurança e Saúde no Trabalho, Lda
- Qualiseg – Engenharia e Gestão, Lda - www.qualiseg.pt

Concorrentes indirectos

Empresas de dimensão superior que prestam alguns dos serviços

- Fase - Estudos e Projectos, SA (sede: Porto)
- AFA - Adão da Fonseca e Associados, S.A.
- Afaplan - Plan. e Gestão de Projectos, Lda
- Pengest - Plan. Engenharia e Gestão, Lda
- Consulmar - Proj. e Consultores, Lda
- Iperforma - Arquitectura e Engenharia, Lda

- ProceSl - Eng. Hidráulica e Ambiental, Lda

PARCERIAS ESTRATÉGICAS

- Engexpor
- Britalar
- Ferreira
- Iperplano

SWOT DO NEGÓCIO PARA A TABIQUE

- Perspectiva interna

FORÇAS

- experiência de mais de seis anos no sector
- equipa multidisciplinar com elevados padrões de qualidade
- utilização intensiva de tecnologias da informação.

FRAQUEZAS

- necessidade de consolidação organizacional
- reduzido esforço em comunicação e imagem
- elevada dispersão associada à actividade

- Perspectiva externa

OPORTUNIDADES

- capacidade de trabalho em todo o território nacional
 - previsibilidade de aumento da fiscalização e das imposições legais
 - crescente sensibilidade para as questões de segurança
- #### AMEAÇAS
- concorrência das empresas não especializadas de grande dimensão
 - potencial entrada no mercado de micro-empresas
 - evolução lenta da adaptação de mercado aos requisitos legais

VANTAGEM COMPETITIVA

Como principais vectores competitivos podem destacar-se os seguintes:

1. Elevada notoriedade - uma das mais antigas empresas no sector
2. Capacidade de realização de trabalhos interdisciplinares
3. Experiência em projectos em todas as fases de execução
4. Parcerias estratégicas

ORGANIZAÇÃO

A sua equipa da Tabique, Lda consiste em 12 colaboradores dos quais 6 são engenheiros civis (4 dos quais com especialização em coordenação de segurança), 1 licenciado em geologia, 2 licenciados em gestão e 3 técnicos de segurança, apresentando assim um grupo com **elevado potencial de evolução** pois combina experiência profissional e simultaneamente um elevado nível de alguns jovens profissionais que lhe conferem a margem necessária a uma permanente evolução, consubstanciada no desafio interno. Por seu turno a elevada maturidade profissional dos técnicos mais antigos da TABIQUE são garante da solidez das equipas e da manutenção dos elevados padrões de qualidade técnica do trabalho desenvolvido.

PLANO DE MARKETING (MIX)

Definição do serviço

O serviço consiste na consultoria especializada na área da Segurança e Saúde, podendo envolver os seguintes tipos de actividade:

- coordenação de segurança
- planos de segurança e saúde
- auditorias e inspecções de segurança

Definição do Preço

@ Tabique 13.04.04

compact business plan – ANEXO Nº 5

Podem considerar-se os seguintes valores médios:

- coordenação de segurança – 0,5% do valor da empreitada (valor global)
- planos de segurança e saúde – 0,05% do valor de empreendimento (valor global)
- auditorias e inspecções de segurança – 0,15% valor empreendimento (unidade)

PROMOÇÃO E COMUNICAÇÃO:

- Brochura de apresentação dos serviços da **Tabique** para um empreendimento ou projecto de Estrada Verde em qualquer das suas fases de implementação (serviços do item anterior)
- Folheto para acompanhar a Brochura com informação específica para cada tipo de Cliente.

VENDAS POTENCIAIS

O volume de negócios deverá ser estimado de acordo com os critérios de seriação de potenciais clientes e com uma avaliação de probabilidade :

| SERVIÇOS / VENDAS ANUAIS | 2004 | 2005 | 2006 |
|--------------------------------------|------------|------------|------------|
| Coordenação de segurança | 310 | 350 | 420 |
| planos de segurança e saúde | 50 | 50 | 60 |
| auditorias e inspecções de segurança | 90 | 100 | 120 |
| TOTAL | 450 | 500 | 600 |

Valores em K Euro

CUSTOS DE OPERAÇÃO

Os custos de operação basearam-se nos recursos humanos necessário, de acordo com os seguintes pressupostos: Engenheiro ou arquitecto sénior: aprox. 2.000 Euro/mês; Gestor sénior; aprox. 3.000 Euro/mês. Estagiários aprox. 750 Euro/mês:

| SERVIÇOS / CUSTOS ANUAIS | 2004 | 2005 | 2006 |
|--------------------------|------------|------------|------------|
| Pessoal | 175 | 200 | 250 |
| Serviços externos | 100 | 110 | 130 |
| Equipamentos | 70 | 80 | 100 |
| Estrutura | 35 | 40 | 50 |
| TOTAL | 350 | 400 | 500 |

Valores em K Euro

RENTABILIDADE E RISCOS

O risco associado ao desenvolvimento desta área de negócio é o custo de tempo investido. Esperam-se os seguintes resultados:

| SERVIÇOS / CUSTOS ANUAIS | 2004 | 2005 | 2006 |
|--------------------------------------|------------|------------|------------|
| Coordenação de segurança | 250 | 300 | 380 |
| planos de segurança e saúde | 30 | 30 | 40 |
| auditorias e inspecções de segurança | 70 | 70 | 80 |
| TOTAL | 350 | 400 | 500 |

Valores em K Euro

INVESTIMENTO E ESTRUTURA FINANCEIRA

O principal investimento a realizar será em Formação especializada e deverá situar-se em 5 a 7.000 Euro /ano. A informação financeira é apresentada como informação complementar.

INFORMAÇÃO COMPLEMENTAR

| | | BALANÇO | | | | Pag. 1 | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--|
| ACTIVO | EXERCÍCIOS | | | | | | |
| | 2006 | 2005 | 2004 | 2003 | 2002 | 2001 | |
| IMOBILIZADO: | | | | | | | |
| IMOBILIZAÇÕES CORPÓREAS | | | | | | | |
| Edifícios e outras construções . . . | 4.099,01 | 3.415,84 | 3.105,31 | 2.388,70 | 5.984,84 | 9.284,44 | |
| Equipamento de transporte | 76.260,72 | 63.550,60 | 57.773,27 | 44.440,98 | 33.896,13 | 37.911,40 | |
| Ferramentas e utensílios | 1.444,27 | 1.203,56 | 1.094,15 | 841,65 | 1.520,83 | 2.281,24 | |
| Equipamento administrativo | 29.709,37 | 24.757,80 | 22.507,10 | 17.313,15 | 13.564,27 | 12.892,59 | |
| TOTAL ACTIVO IMOBILIZADO | 111.513,37 | 92.927,81 | 84.479,82 | 64.984,48 | 54.966,07 | 62.369,67 | |
| CIRCULANTE: | | | | | | | |
| Dívidas de terceiros - Curto prazo: | | | | | | | |
| Clientes c/c | 474.116,93 | 405.022,36 | 360.483,93 | 149.359,09 | 104.997,82 | 55.168,15 | |
| ODC | 80.000,00 | 40.000,00 | | | 52,33 | | |
| Custos Diferidos | | | | 1.645,71 | 1.645,71 | | |
| Estado e outros entes públicos | | | | | 3.175,68 | 2.560,07 | |
| | 554.116,93 | 445.022,36 | 360.483,93 | 151.004,80 | 109.871,54 | 57.728,22 | |
| DEPOSITOS BANCÁRIOS E CAIXA: | | | | | | | |
| Depositos bancários | 10.000,00 | 10.000,00 | 10.000,00 | 98.725,37 | -10.117,17 | 5.177,68 | |
| Caixa | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.000,00 | 1.121,64 | 1.037,45 | 25,74 | |
| | 11.000,00 | 11.000,00 | 11.000,00 | 99.847,01 | -9.079,72 | 5.203,42 | |
| TOTAL DO ACTIVO | 676.630,29 | 548.950,17 | 455.963,75 | 315.836,29 | 155.757,89 | 125.301,31 | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO | EXERCÍCIOS | | | | | | |
| | 2006 | 2005 | 2004 | 2003 | 2002 | 2001 | |
| CAPITAL PRÓPRIO: | | | | | | | |
| Capital | 100.000,00 | 100.000,00 | 100.000,00 | 100.000,00 | 5.000,00 | 5.000,00 | |
| Resultados transitados | 163.249,55 | 98.249,55 | 33.249,55 | -3.249,55 | -3.249,55 | -5.058,21 | |
| | 263.249,55 | 198.249,55 | 133.249,55 | 96.750,45 | 1.750,45 | -58,21 | |
| Resultado líquido do exercício | 76.300,00 | 69.800,00 | 67.350,00 | 9.496,99 | -3.266,11 | 1.808,66 | |
| | | | | | | | |
| Total do Capital Próprio | 339.549,55 | 268.049,55 | 200.599,55 | 106.247,44 | -1.515,66 | 1.750,45 | |
| DÍVIDAS A TERCEIROS - CURTO PRAZO: | | | | | | | |
| Fornecedores | 303.303,86 | 252.753,22 | 229.775,65 | 176.750,50 | 119.653,90 | 106.325,00 | |
| ODC | | | | 4.942,50 | 3.734,86 | 3.360,95 | |
| Empréstimos Obtidos | | | | 4.447,40 | 8.330,27 | | |
| Estado e outros entes públicos | 33.776,89 | 28.147,41 | 25.588,55 | 19.683,50 | 21.789,57 | 4.453,96 | |
| | 337.080,74 | 280.900,62 | 255.364,20 | 205.823,90 | 153.508,60 | 114.139,91 | |
| ACRÉSCIMOS E DIFERIMENTOS: | | | | | | | |
| Acréscimos de Custos | | | | 3.764,95 | 3.764,95 | 9.410,95 | |
| | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 3.764,95 | 3.764,95 | 9.410,95 | |
| Total do Passivo | 337.080,74 | 280.900,62 | 255.364,20 | 209.588,85 | 157.273,55 | 123.550,86 | |
| TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO | 676.630,29 | 548.950,17 | 455.963,75 | 315.836,29 | 155.757,89 | 125.301,31 | |



VISÃO E MISSÃO

Visão: •ser uma empresa especializada em projectos de Infraestruturas Hidráulicas;

• ser uma empresa de reconhecida credibilidade na avaliação imobiliária em serviços interdisciplinares de engenharia, ganhando uma posição de liderança no Norte de Portugal”.

Missão: disponibilizar consultoria técnica através de um serviço de excelência.

→ implicações

- assentar a consultoria técnica no serviço pessoal e individualizado
- focalizar na percepção das necessidades do cliente
- garantir elevada empatia com o cliente
- garantir a credibilidade do serviço prestado junto dos Clientes
- conferir uma elevada percepção da boa relação Qualidade Preço
- ultrapassar as expectativas dos Clientes

IDEIA DE NEGÓCIO / OBJECTIVOS

• *Estudos e Projectos de Infraestruturas Hidraulicas:* A experiência e conhecimentos interdisciplinares da sócia gerente e uma forte focalização na percepção de uma elevada relação qualidade preço, a par de um elevado sentido de profissionalismo, constituem a garantia da ultrapassagem das expectativas do cliente.

• *Avaliação Imobiliária:* A elevada especialização da empresa e um profundo conhecimento do mercado, assente num serviço personalizado focalizado nas necessidades do cliente são a garantia de satisfação do cliente resultando na sua fidelização.

ENQUADRAMENTO LEGAL

Não existe enquadramento legal específico.

DEFINIÇÃO DO SERVIÇO

• **Estudos e Projectos de Infraestruturas Hidraulicas:** A DEVISA-ENGENHARIA com experiência neste tipo de projectos e conhecimento das diferentes áreas multidisciplinares relacionadas com as infraestruturas consegue articular as diferentes especialidades e garantir uma perfeita integração e coordenação da especialidade no conjunto da obra, tendo a preocupação de obter a melhor solução ao menor custo, garantindo um elevado nível de qualidade.

• **Avaliações Imobiliárias, Peritagens e Inspeções Técnicas:**
A DEVISA-ENGENHARIA presta serviços de:
Avaliações de imóveis de todo o tipo: prédios, andares, moradias, lojas, escritórios, armazéns, lotes, quintas, terrenos para construção, empreendimentos diversos (escolas, hotéis, conjuntos

habitacionais, etc.), com parâmetros técnicos, bancários e de mercado.

Peritagens e Inspeções Técnicas efectuando um levantamento do estado de conservação de um imóvel e alterações no sentido de apurar e comprovar as anomalias, deficiências, imperfeições e patologias do mesmo donde resulta um relatório técnico com suporte fotográfico.

ANÁLISE DO MERCADO

Na área dos estudos e projectos a Devisa-Engenharia ainda detém uma ínfima quota de mercado dada a sua pequena estrutura.

Na área das avaliações imobiliárias estima-se, com base no número de escrituras notariais e respectivos créditos hipotecários, que a Devisa-Engenharia tenha uma quota de mercado próxima de 2%, na Área Metropolitana do Porto.

SEGMENTAÇÃO DO MERCADO

SEGMENTAÇÃO POR CLIENTES

Os clientes podem segmentar-se de acordo com a sua actividade e respectivas oportunidades de negócio:

| Tipo de Cliente por actividade | Oportunidades |
|---|---|
| A. Municípios | •projectos na área de infraestruturas hidráulicas |
| B. Empresas municipais | •projectos na área de infraestruturas hidráulicas e redes urbanas |
| C. Estado (organismos do estado) | •projectos de redes urbanas |
| D. Empresas públicas | •projectos na área de infraestruturas hidráulicas e redes urbanas |
| E. Promotores imobiliários e construtores | •projectos na área de infraestruturas hidráulicas , redes urbanas e redes prediais. |
| F. Empresas industriais | •projectos de infraestruturas hidráulicas •projectos de redes de águas, esgotos e águas pluviais •Projectos de redes de incêndios |
| G. Arquitectos | •projectos na área de infraestruturas hidráulicas, redes urbanas, loteamentos e redes prediais. |
| H. Instituições de Crédito | •Avaliação imobiliária •Auditoria de avaliação de grau de execução |
| I. Empresas de Avaliação Imobiliária | •Avaliação imobiliária |
| J. Advogados | •Avaliação imobiliária e inspeções técnicas |
| K. Particulares | •Avaliação imobiliária e inspeções técnicas |
| L. Empresas de Mediação Imobiliária | •Avaliação imobiliária e inspeções técnicas |

SEGMENTAÇÃO POR SERVIÇOS

A empresa actua nos seguintes segmentos de Mercado:

| Segmentos de Mercados | Competências Devisa |
|--------------------------------------|---|
| Infraestruturas Hidráulicas Urbanas | • Redes de Abastecimento de Águas, Drenagem de Águas Residuais, Redes de Incêndio e de Drenagem de Águas Pluviais |
| Infraestruturas Hidráulicas Prediais | • Redes de Abastecimento de Águas, Drenagem de Águas Residuais, Redes de Incêndio e de Drenagem de Águas Pluviais |
| Avaliações imobiliárias | • Edifícios e Construções, Infraestruturas e Obras especiais |
| Diagnóstico de Controlo de Execução | • Edifícios e Construções |
| Inspecções técnicas | • Edifícios e Construções |

AVALIAÇÃO DA CONCORRÊNCIA

Empresas de Projectos:

- Hidrofunção
- Pórtico – gabinete de engenharia, lda – www.portico_eng.pt
- Engico – engenheiros consultores, lda. – www.coba.pt
- Noraqua – consultores de engenharia, lda – noraqua@netcabo.pt
- Cnec – conselho do Norte de engenheiros consultores, lda
- Paulo Ferreira – serviços de engenharia civil, lda – www.ppsec.net

Empresas de avaliação imobiliária:

- Colliers
- Luso-Roux
- CPU – Consultores, lda – cpunorte@cpu-consultores.pt
- Qualitas
- Gestora
- Geneva
- Avaltaxo – Sociedade geral de avaliações, lda – www.avaltaxo.pt

ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO

A sua equipa é constituída por três colaboradores, dois dos quais desenvolvem a sua actividade em tempo parcial. Combina os 25 anos de experiência profissional da sua sócia gerente, a sua elevada rede de contactos, com uma estrutura, jovem, de reduzidos encargos fixos, o que, simultaneamente com um serviço extremamente orientado para os clientes e suas necessidades, de elevada personalização, se traduz num elevado rácio de fidelização de clientes. A Devisa apresenta um **elevado potencial de evolução** dada a boa relação qualidade preço, nível de empatia gerada no cliente e flexibilidade de resposta da sua organização.

A Devisa sendo uma empresa unipessoal com um número reduzido de colaboradores tem uma estrutura organizativa extremamente simples:



- Gestão e Direcção Técnica;
- Secretariado e Apoio Administrativo;
- Consultores Externos.

PLANO DE MARKETING (MIX)

Os serviços da Devisa-Engenharia estão de acordo com os conhecimentos e competências da Direcção Técnica, nas áreas de:

Infraestruturas Hidráulicas;

Avaliações Imobiliárias e Inspecções Técnicas.

Para os projectos de Infraestruturas Hidráulicas podem considerar-se a seguinte definição de serviço e respectivos valores médios:

- Projectos de Loteamento: 3 – 5 K Euro
- Projectos de Redes de Abastecimento e Drenagem de Águas Residuais: 10 – 20 K Euro
- Projectos de Redes Prediais: 5 – 10 K Euro

No que respeita às Avaliações Imobiliárias podem considerar-se a seguinte definição de serviço e respectivos valores médios:

- Avaliações imobiliárias: 10-20 K Euro
- Diagnóstico de controlo de execução: 3–15 K Euro
- Inspecções técnicas: 5 – 10 K Euro

MODELO DE DEFINIÇÃO DE PREÇOS:

A definição de preço baseia-se no histórico dos projectos executados nos últimos três anos. A definição do Preço é uma das mais importantes variáveis do Marketing Mix, resultando do posicionamento face à segmentação do Mercado e das opções estratégicas escolhidas. Os três critérios necessários a analisar para definir o Preço são função de:

- Custo – O factor custo determinará o limite inferior da gama de variação de preço.
- Concorrência – A oferta da Concorrência e o posicionamento adoptado permitem definir a estrutura dos preços.
- Cliente – O valor que o cliente está disposto a pagar pelo Serviço é em geral o critério para balizar superiormente o Preço.

PROMOÇÃO E COMUNICAÇÃO

A promoção e comunicação tem passado pela divulgação da empresa junto de pessoas conhecidas que de alguma forma operam nas áreas em que a Devisa presta serviços.

As acções que a Devisa pretende tomar a curto prazo passam pela implementação de:

- Plano de comunicação WEB – Promoção do site, sua divulgação e troca de links.
- Plano de comunicação Correio – Envio de publicações, de cartões de felicitações e de informação selectiva.
- Plano de comunicação gráfica – Peças gráficas para divulgação do nome e logomarca da Devisa.
- Plano de comunicação interpessoal – Reuniões pessoais programadas, Organização de eventos técnicos e celebrações.

SWOT DO NEGÓCIO

• Perspectiva interna

FORÇAS

- experiência de mais de 25 anos no sector
- grande experiência pluridisciplinar da sua sócia gerente
- Boa rede de contactos da sua sócia gerente.

FRAQUEZAS

- necessidade de consolidação organizacional
- reduzido esforço em comunicação e imagem
- elevada dispersão associada à actividade
- grande concebntração de trabalho na sócia-gerente

• Perspectiva externa

OPORTUNIDADES

- capacidade de trabalho em todo o território nacional
- relacionamento personalizado com mercado
- elevado grau de fidelização

AMEAÇAS

- concorrência de grandes empresas especializadas na área da avaliação imobiliária e de estudos e projecto
- potencial entrada no mercado de outras micro-empresas

VANTAGEM COMPETITIVA

Com principais vectores competitivos podem destacar-se os seguintes:

- Empresa jovem e com reduzidos encargos fixos.
- 25 Anos de experiência profissional da sua sócia gerente.
- Grande rede de contactos fundamentalmente da sua sócia gerente.
- Elevada credibilidade.
- Elevado nível de fidelização de clientes.
- Magnífica relação qualidade preço.

PLANO DE VENDAS

A informação financeira ao nível das vendas e custos de operação é apresentada nos quadros abaixo indicados:

| SERVIÇOS / VENDAS ANUAIS | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Projecto | 35 | 30 | 25 | 35 | 42 |
| Avaliações | 10 | 23 | 21 | 25 | 29 |
| TOTAL | 45 | 53 | 46 | 60 | 71 |

Valores em K Euro

CUSTOS DE OPERAÇÃO

Os custos de operação fram estimado com base no histórico existente:

| SERVIÇOS / CUSTOS ANUAIS | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Escritório (água+electricidade) | 0,5 | 0,8 | 0,6 | 0,6 | 0,8 |
| Comunicações | 4,5 | 5,3 | 4,5 | 4,5 | 5,3 |
| Deslocações | 2,0 | 2,7 | 2,4 | 2,4 | 2,7 |
| Heliografia | 4,9 | 4,3 | 4,4 | 4,4 | 4,3 |
| Material escritório | 2,9 | 3,3 | 2,5 | 2,5 | 3,3 |
| Outros | 5,5 | 9,9 | 4,3 | 4,3 | 9,9 |
| Mão de obra | 22 | 24 | 24 | 24 | 24 |
| TOTAL | 42,3 | 50,3 | 42,7 | 42,7 | 50,3 |

Valores em K Euros

INVESTIMENTO

O investimento inicial foi efectuado em activis fixos, instalações e equipamentos que não foram consumidos, estando a actividade a ser autofinanciada

RENTABILIDADE E RISCO

Os resultados pautam-se por margens apertadas da ordem dos 5% que se podem considerar acima da média de mercado. O risco envolvido de presença no mercado é baixo pela sua estabilidade e pelos baixos custos de operação da Devisa, conseguindo reagir bem às flutuações de mercado pelo facto de ter duas áreas de actividade completamente distintas. O maior factor de risco prende-se com a elevada dependencia da sua sócia gerente. Como acontece na maior parte das sociedades unipessoais.

ESTRADAS VERDES

Formulação, desenvolvimento e gestão de 'estradas verdes'

VISÃO E MISSÃO

Liderar a criação e acompanhamento de 'Estradas Verdes'

A Missão deste negócio será a de encontrar soluções que permitam a implementação de 'estradas verdes' em Portugal.

IDEIA DE NEGÓCIO / OBJECTIVOS

- A ideia de negócio consiste em organizar uma equipa de especialistas que em parceria com outras organizações possa ser líder nacional em serviços urbanismo e ordenamento do território orientados para a criação e gestão de 'estradas verdes'.
- As estradas verdes representam percursos rodoviários ou pedestres ecológica e urbanisticamente qualificados.
- O desenvolvimento desta 'ideia de negócio' está fortemente condicionado pelo **enquadramento e suporte financeiro** que seja possível aportar aos potenciais clientes através de fundos nacionais ou europeus.

• Postula-se uma **definição de Estradas Verdes** como percursos com mínimo de 15 a 20 km ao longo dos quais exista uma faixa de pelo menos 500 metros sem agressões paisagísticas ou ambientais. Essa faixa de 15 a 20 Km² deve ser tratada através da recuperação e valorização do património natural e da paisagem, dispondo de sinalética adequada.

ENQUADRAMENTO LEGAL / APOIOS GOVERNAMENTAIS

Não foi possível encontrar em Portugal qualquer enquadramento legal para as Estradas Verdes. Existem no entanto vários incentivos

A. implementação de Estradas Verdes enquadra-se no PPCE – **Programa para a Produtividade e o Crescimento da Economia** aprovado através da resolução do Conselho de Ministros nº103/2002.

Especificamente no âmbito do PPCE foi regulamentada em:

• Plano de Desenvolvimento do Sector do Turismo

A) Medidas dirigidas à dinamização e estruturação da oferta
IV – Contribuição da área da restauração e bebidas para a competitividade turística

iv) Reforma de sinalização rodoviária e turística

Mapa das Estradas Verdes que "seleccionará traçados formados por grandes eixos rodoviários e que privilegiará o património histórico, arquitectónico e natural"

• Programa Operacional Regional do Centro (2000-2006)

1. Eixo prioritário I – Apoio a investimentos de interesse municipal e intermunicipal

1.7. Acções Específicas de Valorização Territorial

3. Tipologias de projectos: - qualificação ambiental e paisagística, designadamente os que se organizam em torno de planos de água ou albufeiras, o ordenamento dos espaços envolventes e a promoção da actividade turística, onde se destacam: infraestruturas (**estradas verdes**, recuperação de miradouros, recuperação de percursos pedestres), recuperação do património construído e natural.

• AGRIS - Medida Agricultura e Desenvolvimento Rural dos Programas Operacionais Regionais

compact business plan – Anexo nº 7

Tem por objectivos, melhorar a competitividade agro-florestal e a sustentabilidade rural e reforçar o potencial humano e os serviços à agricultura e zonas rurais.

Acção 6 - Caminhos e Electrificação Rurais

6.1 - Caminhos agrícolas e Rurais

6.2 - Electrificação

• Acção 7 - Valorização do Ambiente e do Património Rural

7.1 - Recuperação e Valorização do Património Natural, da Paisagem e dos Núcleos Populacionais em Meio Rural

7.2 - Conservação do Ambiente e dos Recursos Naturais

• As Estradas Verdes podem enquadrar-se nas regulamentações sobre as Reservas Agrícolas e Reservas Ecológicas. Adicionalmente poderá existir alguma regulamentação aplicável no contexto da Rede Europeia Natura 2000.

DEFINIÇÃO DE SERVIÇOS

Tendo como objectivo a implementação de 'Estradas Verdes' os serviços a prestar podem ser:

CONCEPÇÃO

• Diagnóstico – avaliação de oportunidades / viabilidade

• Candidaturas a fundos – parcerias conforme o enquadramento

PROJECTO

• Formulação - definição de um projecto ou *masterplan*

• Cadernos de encargos – arquitectura e especialidades

IMPLEMENTAÇÃO E GESTÃO

• Fiscalização – acompanhamento da execução

• Gestão e manutenção - promoção, divulgação e manutenção

ANÁLISE DO MERCADO

Admitindo que em cada um dos 310 municípios possa existir pelo menos uma estrada verde (potencialmente) e estimando um valor médio de 100.000 €, temos um mercado potencial de: 310 x 100.000 = 31 M €.

De acordo com a análise do Mercado por tipo de Clientes, podemos concluir que o mercado alcançável se situa entre **1 e 3 Milhões de €**.

SEGMENTAÇÃO DO MERCADO

SEGMENTAÇÃO POR POTENCIAIS CLIENTES

via ICEP Portugal

Agências Regionais

Regiões de Turismo

Câmaras Municipais

via Comissão de Coordenação da Região Centro

Municípios

Associações de Municípios

isoladamente ou em parceria com entidades públicas ou privadas sem fins lucrativos; empresas públicas de capitais mistos e concessionárias do estado

Existem em Portugal 310 municípios e 54 associações de município.

Do grupo anterior 74 municípios encontram-se em áreas protegidas.

Do grupo anterior 16 estão na Região Norte e 11 na Região Centro.

Existem assim **27 Clientes-alvo** de primeira escolha devendo ser seriados pelo nível de relacionamento que exista entre a DHV Tecnopor e os responsáveis por esses municípios.

AValiação da Concorrência

• Quaternaire Portugal

• Urbe - Núcleos Urbanos de Pesquisa e Intervenção - Associação

• Terra - Auditoria, Projecto e Técnicas Ambientais, Lda

compact business plan – Anexo nº 7

- Plural - planeamento Urbano, Regional e de transportes, Lda
- PROAP - Estudos e Projectos de Arquitectura Paisagística, Lda
- AP - Estudos e Projectos de Arquitectura Paisagística, Lda
- GIPP - Gestão Integrada de Proj. e Plan., Lda
- Vasco Cunha - Arq. e Plan. Urbanístico, Lda (Coimbra)
- Ventura da Cruz - Planeamento, Lda (Aveiro)
- Diâmetro - Gabinete de Estudos e Projectos, Lda
- Vastus - Gab. de Projectos de Arq. E Ambiente Lda, (Porto)
- Manuel Fernandes de Sá, Lda (Porto)

ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO

A área de negócio Estradas Verdes será liderada pela equipa formada pelos seguintes consultores seniores:

- Arq. X - 0,2 to 0,6 por mês - avaliação de oportunidade a partir da identificação de locais com potencial junto a campos existentes
- Engº X - 0,2 to 0,4 por mês - exploração de oportunidade e intervenção ao nível dos estudos de viabilidade
- Eng. X - 0,2 to 0,8 por mês - actividade técnico-comercial.

Prevê-se que esta área venha a ter um ou dois estagiários a tempo inteiro.

A actividade a realizar será efectuada em estreita colaboração com outros especialistas da empresa e em articulação com parceiros externos.

PARCERIAS ESTRATÉGICAS

- Escola Superior Biotecnologia
– Gabinete da Doutora Margarida Silva.
- Gabinetes de Arquitectura Paisagística

PLANO DE MARKETING (MIX)

Definição do serviço

O serviço a realizar irá consistir em todas as actividades que permitam a implementação das 'Estradas Verdes' e seu enquadramento regional em Mapas de Estradas Verdes.

Definição do Preço

Podem considerar-se os seguintes valores médios:

- Diagnóstico: 20-40 K Euro
- Candidaturas a fundos: 04 – 05 K Euro
- Formulação: 30 – 90 K Euro
- Cadernos de encargos: 20 – 40 K Euro > implicam a fase de Formulação
- Fiscalização: 20 – 80 K Euro
- Gestão e manutenção: 10 – 20 K Euro / ano

PROMOÇÃO E COMUNICAÇÃO:

- Brochura de apresentação dos serviços da DHV Tecnopor para um empreendimento ou projecto de Estrada Verde em qualquer das suas fases de implementação (serviços do item anterior)
- Folheto para acompanhar a Brochura com informação específica para cada tipo de Cliente.

SWOT DO NEGÓCIO PARA A DHV TECNOPOR

- Perspectiva interna

FORÇAS

- Recurso humanos com um bom conhecimento do sector (Atlas)
- Boa capacidade de *lobbying* junto de potenciais clientes

FRAQUEZAS

- Falta de *curriculum* e experiência em Arquitectura paisagística
- Necessidade de articulação de todas as valências da empresa

- Perspectiva externa

OPORTUNIDADES

- Elevado interesse promocional por parte dos municípios
- Reduzida concorrência especializada a nível nacional
- Economias de escalana implementação de várias Estradas Verdes

AMEAÇAS

- Facilidade de cópia ou realização pelos próprios municípios
- Dificuldade de articulação das partes interessadas

VANTAGEM COMPETITIVA

1. Abordagem estratégica diferenciado mercado
2. Capacidade de realização de trabalhos interdisciplinares
3. Experiência em projectos de ciclo completo
4. Sinergias com outras actividades ao nível do Grupo DHV.
5. Sinergias com os Atlas Regionais e com as Agendas 21

O factor crítico de sucesso será o de conseguir desenvolver um conjunto de parcerias estratégicas que permita resolver os problemas de enquadramento e de financiamento.

PLANO DE VENDAS

O volume de negócios deverá ser estimado de acordo com os critérios de seriação de potenciais clientes e com uma avaliação de probabilidade :

| SERVIÇOS / CUSTOS ANUAIS | 2004 | 2005 | 2006 |
|--------------------------|------|------|------|
| Custos indirectos | 8,0 | 10,0 | 13,4 |
| Custos directos | 11,4 | 14,4 | 19,1 |
| Custos Fixos | 45,5 | 34,1 | 34,1 |
| TOTAL | 64,9 | 58,5 | 66,6 |

Valores em K Euro

CUSTOS DE OPERAÇÃO

Os custos de operação basearam-se nos recursos humanos necessário, de acordo com os seguintes pressupostos: Engenheiro ou arquitecto sénior: aprox. 2.500 €/mês; Gestor sénior; aprox. 3.000 €/mês. Estagiários aprox. 1500 €/mês.

| SERVIÇOS / CUSTOS ANUAIS | 2004 | 2005 | 2006 |
|--------------------------|------|------|------|
| Diagnóstico | 90 | 150 | 210 |
| Candidaturas a fundos | 15 | 25 | 35 |
| Formulação | 60 | 180 | 300 |
| Cadernos de encargos | 30 | 90 | 150 |
| Fiscalização | | 50 | 150 |
| Gestão e manutenção | | | 15 |
| TOTAL | 195 | 495 | 845 |

Valores em K Euro

INVESTIMENTO E ESTRUTURA FINANCEIRA

O principal investimento será o custo associado ao desenvolvimento da área de negócio e formação de estagiários .

Um investimento de 3.000 a 5.000 € é previsível para os custos de comunicação e imagem e para os contactos exploratórios necessários ao desenvolvimento do negócio.

RENTABILIDADE E RISCO

O risco associado ao desenvolvimento desta área de negócio é o custo de tempo investido. Esperam-se os seguintes resultados:

| SERVIÇOS / RESULTADOS ANUAIS | 2004 | 2005 | 2006 |
|------------------------------|------|------|------|
| Resultado Operacional | 130 | 436 | 778 |
| Margem Operacional | 70% | 80% | 90% |
| | | | |

Valores em K Euro

ARCHITECTURE WITHOUT BARRIERS Integrated solution for the removal of architecture barriers in public access buildings

MISSION AND VISION

Eliminate barriers for youngsters, elderly and handicapped

The Mission will be to provide 'one stop shop' solutions for the removal of architecture barriers in any possible framework through custom made services.

BUSINESS IDEA / GLOBAL TARGETS

- The idea consists in the development and delivery of a complete service to remove existing architecture and functional barriers in public access buildings either public or private. The service will be developed in the framework of existing national and European regulations and recommendations.
- The service will be a global DBOFT solution from assessment of local specific requirements, budgeting, project, construction and supervision to the operation and financing. The model can be set in several levels and under the PPP framework or other according with customer specifications.
- The concept is based in the replication of a standard approach which has to be developed to a large number of situations based in functional logics, according with the market.

LEGAL FRAMEWORK

- Government Resolution nº6/87 – 87.01.29 – Public services space management recommendations.
- Government Resolution nº34/88 – 88.08.16 – Handicapped support actions.
- Law nº 9/89 – 89.05.02 “Lei de Bases da Prevenção e da Reabilitação”.
- Despacho Normativo nº 99/90 - 99.06.09 – Regulation and financial incentives for the promotion of new jobs and removal of architecture barriers.
- Dec. Lei nº 123/97 – 97.05.22 - Elimination of Architecture Barriers. The key regulation to develop the proposed business.

SERVICE DEFINITION

- *Technical Training* – The auditors will have a specific trainee course to enable them to understand regulation and apply our licensed software . Both Public and Private Customers can apply for only the trainee package .
- *Auditing and budgeting*. Solution of project evaluation with Proposal definition – this will be way to get paid by the proposal work. A software package will be licensed based on a check-list process developed in accordance to existing regulation. The process identifies items witch are not according to regulations and the medium cost to alter them.
- *Complete DBOFT*. Package offering an integrated Project management and financing for the problems identified through the Auditing. It includes the works of strategic Partnerships with contractors , Equipment suppliers and Banks .
- *Design and Build*. Traditional package, excluding the maintenance and financial issues.

MARKET ANALYSIS

Public Buildings

The public market will be driven by the financing solutions proposed and legal framework (DL 123/97). This market is of large scale because of the large number of potential projects
@ Architecture with Out Barriers - DHV Tecnopor 4/13/04

and the unit size of the projects. Most of the projects in this area will require some lobbying effort and political motivation by customers. A Typical 5% share can be expected from the global market. Municipalities are a potential first approach and can be the triggering factor for the Private Buildings segment. The medium size municipalities in small towns can be an easier entrance door to the market.

Audit + DBOFT Projects can be dominant. The global market in Portugal is evaluated in Euro 10-20 M Euro. with expected growth to 40-60 M Euro by 2005. DHV Tecnopor targets 2% market share.

Private Buildings

The private market will be driven by the legal framework (DL 123/97) and by the expectancy of potential fines. The business managers have to find ways to show prospects that is preferable to act proactively instead of reacting to legal constrains. A typical 10% share can be expected to be sensible to good marketing arguments. Those can be passed to their customer basis as a added value offered. Hotels are a potential first approach to the sector.

Audit + DB Projects can be dominant. The global market in Portugal is evaluated in Euro 7-15 M Euro with expected growth to 20-40 M Euro by 2005. DHV Tecnopor targets 1% market share.

MARKET SEGMENTS

CUSTOMERS

- Private Buildings with public access:

SINGLE CUSTOMER SEGMENT

- Amusement Parks
- Cinemas (through networks)
- Congress Halls
- Discotheques and dance clubs
- Exhibition Halls (Exponor & Municipal Halls)
- Football stadiums
- Health clubs and Swimming pools
- Hotels (start with top hotel chains)
- Parking areas
- Restaurants (through associations such as UNISNOR)
- Shopping Centers
- Sporting Halls

MULTI CUSTOMER SEGMENT

- Banking agencies
- Churches (through Episcopado)
- Large and Medium supermarkets chains
- Pharmacies (through ANF)
- Post offices
- High Schools and Basic Schools
- Universities & Polytechnics

- Public Buildings with public access:

- Bus stations and bus stops
- Gardens
- Health care centers
- Hospitals
- Libraries
- Municipality programes
- Museums
- Public swimming pools (Municipal)
- Schools
- Theaters
- Train stations
- Universities & Polytechnics

COMPETIOR EVALUATION

compact business plan – Anexo nº 8

COMPANIES

It was not possible to identify any companies with specific services related with the removal of architecture barriers.

SERVICES

It was not possible to identify any companies with specific services related with the removal of architecture barriers.

ORGANIZATION

The direct Human Resources required to develop the proposed business are:

- 0,5 to 1,0 full time architect with interdisciplinary experiences which will coordinate the audits, budgeting and design. The package can be sub-contracted to site based design offices.
- 0,5 to 1,0 full time civil engineer with project, supervision and project management experience. Will overview all the technical issues and subcontracting of building and maintenance.
- 0,2 to 0,8 time of a financial, planning and management.

Each resource will have 1 to 2 trainees with marginal costs for the period of 6 to 12 months / each. Other contributions have to be considered for complementary areas such as marketing, financial & financing management.

MARKETING PLAN (MIX)

SERVICES & PRICING:

A typical medium size project per building can have the following pricing range:

- Auditing and budgeting. 5-25 K Euro
- *Design and Build*. 25-125 K Euro
- *Complete DBOFT*. 5 K Euro/month/project rent for 10 years

PROMOTION & COMMUNICATION:

- Specific service presentation brochure with both the positive impact of the service and the negative impact of not removing architecture and functional barriers.
- Presentations targeting each market segment: Public X Private, stressing the specific issues related to each one.

BUSINESS SWOT

- Internal perspective

STRENGTHS

- DHV Tecnopor has all the required internal knowledge and experience to develop the proposed business.
- The easy connections with potential partners for sub-contracting

WEAKNESS

- It is a new kind of business typically small scale and in a large number of scattered projects through all the country.
- The project development requires detailed and careful planning and strong lobbying backup

- External perspective

OPPORTUNITIES

- The market is related to existing buildings and there is a wide scope both in private and public sectors.
- The removal of architecture barriers is an issue with high political exposure, being a contribution to potential votes.

THREATS

- The “market explosion” is highly dependent on the increase of regulated fines and law enforcement.
- As soon as there is a strong regulation many small players are likely to come to the market.

COMPETITIVE ADVANTAGE

1. Long tradition in the relationship with municipalities
2. Strategic business approach
3. Synergies with other DHV Group activities
4. Strong connection with the “Associação dos Cidadãos Portadores de Deficiência” and other stakeholders

EXPECTED SALES

Detailed sales evaluation has to be developed through a deeper market study and evaluation. Preliminary *educated guess* based estimates can be made as follows:

| SERVICES / SALES | 2004 | 2005 | 2006 |
|--|------|------|------|
| Auditing and budgeting | 150 | 450 | 600 |
| Design and Build | 100 | 200 | 300 |
| Complete DBOFT | 40 | 80 | 120 |
| TOTAL SALES (conservative approach) | 250 | 650 | 900 |

Values in K Euro

OPERATION COSTS

The costing was based in the Human Resources required having the following based ratings: Senior Architect: TC aprox. 2.500 Euro/month; Senior Engineer: aprox. 2.500 Euro/month; Senior manager; aprox. 3.000 Euro/month. Trainees will have a cost of aprox. 1500 Euro/month.

| SERVICES / COSTS | 2004 | 2005 | 2006 |
|------------------------------------|------|------|------|
| Direct Costs (HR) = 60% | 69 | 92 | 139 |
| Indirect Costs | | | |
| A & B = 10% of indirect costs (ic) | 10 | 13 | 20 |
| D & B = 60% of ic | 60 | 79 | 119 |
| DBOFT = 30% of ic | 30 | 40 | 60 |
| Sub Total Indirect Costs | 100 | 132 | 199 |
| Fixed Costs | 72 | 36 | 18 |
| TOTAL | 241 | 260 | 356 |

Values in K Euro

INVESTMENT REQUIRED

There is no direct significant investment required. Training will be needed through all the business development as well as coaching to trainees. Some situations can be financially supported by government incentives.

A minor investment can be expected in the Communication / Marketing Plan with 3.000 to 5.000 Euro are expected as the cost for start-up of business development.

RISK AND EXPECTED RESULTS

This project has a very low risk and has a very high market potential with low competition.

The expectable margin is according with the best margins in the DHV Tecnopor Business. The financial issues are expected to be of easy approval because of the small size of each project. The business will contribute to the notorious position of the company with many spot presences in good advertising areas.

| SERVICES / Annual Results | 2004 | 2005 | 2006 |
|---------------------------|------|------|------|
| Op. Result | 9 | 390 | 544 |
| Op. Margin | 3,6% | 60% | 60% |

Values in K Euro

FICHA DE VALIDAÇÃO DO MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO COMPACTO**Apresentação do modelo PNC**

O modelo de plano de negócio compacto consiste numa abordagem eclética do plano de negócio, concentrando-se apenas nas informações essenciais e ocupando um espaço de quatro páginas. Esta orientação permite dispor de um documento essencialmente operacional, de fácil actualização, que pode ser utilizado quer interna quer externamente como ferramenta complementar de apoio à implementação das estratégias de gestão.

Estrutura do modelo PNC

Visão e Missão

Ideia de Negócio / Objectivos

Enquadramento Legal (se aplicável)

Definição de Produtos / Serviços

Análise do Mercado / Envolvente macro económica (se aplicável)

Segmentação do mercado (Clientes/Serviços)

Avaliação da concorrência (Empresas/Serviços)

Organização e Funcionamento

Plano de Marketing

SWOT do negócio

Vantagens competitiva (se aplicável)

Plano de vendas

Custos de operação

Investimento e estrutura Financeira

Rentabilidade e risco

Informação complementar (se aplicável)

Anexo: Exemplos de implementação

Apreciação global do modelo

Nome: _____

QUESTIONÁRIO DE VALIDAÇÃO DO MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO COMPACTO

O modelo reflecte a essência de um plano de negócio compacto? S N

Porquê? _____

O modelo proposto tem um âmbito de aplicação alargado? S N

Porquê? _____

Este modelo pode ser uma mais valia para as empresas de serviços? S N

Porquê? _____

O PNC tem aplicabilidade nas empresas de serviços de engenharia? S N

Porquê? _____

Análise SWOT do PNC

Perspectiva Interna

Forças

- _____
- _____
- _____

Fraquezas

- _____
- _____
- _____

Perspectiva Externa

Oportunidades

- _____
- _____
- _____

Ameaças

- _____
- _____
- _____

NomeDr^a Alexandra Pinheiro**Organização**

Fundação da Juventude

Percurso

- É responsável pela promoção do ninho de empresas da Fundação da Juventude bem como a análise de registos a instalar e instalados no ninho de empresas
- Responsável pelo Gabinete de Formação Profissional da Fundação de
- Responsável pela componente cultural da Fundação da Juventude
- Responsável pela organização de eventos
- Foi responsável pela área ligada a Ciência e Tecnologia

Habilitações literárias:

- Licenciada em Economia pela Faculdade de Economia do Porto

Nome

Dr. Alfredo Albuquerque

Organização

Laboratorios Bial

Percurso

- Director de Marketing Internacional dos Laboratórios Bial
- Chefe de Marketing dos Laboratórios Bial
- Gestor de vários produtos
- Exercício da actividade clínica em diversas instituições

Habilitações literárias:

- Especialista em Comércio Internacional pela AIP
- MBA em Gestão, na especialização de Comércio Internacional no Instituto Empresarial Portuense / ESADE
- Curso de Gestão do Centro de Estudos de Organização e Gestão, na Universidade Católica do Porto
- Licenciado em Medicina

Nome
Dr. Alfredo Castanheira

Organização
Exit - Grupo Sonae

Percurso

- Função actual
- Gestão de conteúdos e serviços do portal de viagens *Exit*
- Consultor em PMEs para a elaboração de projectos de investimento candidatos às medidas previstas nos Quadros Comunitários da UE
- Negociação e contratação de fornecimentos de conteúdos e serviços junto de fornecedores nacionais e internacionais
- Gestão de parceria de conteúdos com entidades externas
- Apoio a consultores sénior no desenvolvimento de um programa de recursos humanos para uma empresa líder no sector têxtil

Habilitações literárias:

- Licenciado em Economia pela Faculdade de Economia do Porto

Nome
Engº Álvaro Nunes

Organização
Fundação Ilídio Pinho

Percurso

- Fundação Ilídio Pinho – responsável pela parte científica dos Projectos de Inovação
- FomentInvest – acompanhamento e apoio na avaliação da componente tecnológica
- Gerente da HLC – energia S.A. e do Parque eólico de Ribamar
- Agência de Inovação (3 anos) como perito interno de candidaturas e projectos de investigação
- Instituto de Sistemas e Robótica da FEUP – investigador

Habilitações literárias:

- Mestrado em Eng^a Electrotécnica e de Computadores pela FEUP
- Licenciatura em Eng^a Electrotécnica pela FEUP

Nome

Dr. André Guimarães

Organização

Polo & Piquet

Percurso

- Director Comercial e de Marketing da Polo & Piquet
- Responsável pelo Master Franchising para Portugal da Avenue of the Stars
- Co-fundador da Fruit Express onde elaborou o Plano de Negócio e angariou Parceiros e Investidores

Habilitações literárias:

- Licenciado em Gestão de Empresas pela Universidade Católica do Porto

Nome

Professor Doutor Carlos Melo Brito

Organização

Faculdade de Economia da Universidade do Porto
Escola de Gestão do Porto
CMB Consultores e Estratégia Network – Consultoria de Gestão

Percurso

- Docente da cadeira de Planeamento da Empresa na FEP-UP
- Docente da cadeira de Política de Empresa na EGP
- Consultor de Gestão
- Participante em diversos congressos científicos
- Autor de diversos livros de Marketing e colaborador de diversos jornais e revistas
- Considerado na Publicação *“Os Mestres Portugueses da Gestão”* (Rodrigues, Jorge n. e Geraldine, Editora Atlântico, 2004)

Habilitações literárias:

- Doutoramento em Marketing Estratégico pela Universidade de Lancaster (Reino Unido)
- Mestrado em Gestão de Empresas pela Universidade Nova de Lisboa
- MBA pela Universidade Nova de Lisboa
- Licenciado em Economia pela Faculdade de Economia do Porto

Nome

Professor Doutor João Falcão e Cunha

Organização

Faculdade de Engenharia do Porto

Percurso

- Docente na FEUP, com actividade profissional nessa organização no ensino, investigação e consultoria nas áreas da engenharia informática e computação, dos sistemas de apoio à decisão e do negócio electrónico
- Coordenador da unidade GEIN no INEGI
- Responsável pela gestão e coordenação de projectos de I&DT
- Coordenador do grupo de Tecnologias de Informática Avançada
- Actividades de Gestão na FEUP, INEGI e IDMEC como coordenador do GEIN
- Representante nas administrações do INEGI e sócio das suas empresas incubadoras, OPT e Mercatura
- Director da Licenciatura em Gestão e Engenharia Industrial e do Programa de Doutoramento em Gestão e Engenharia Industrial
- Perito convidado da Comissão Europeia e da Agência de Inovação para selecção, avaliação e acompanhamento de projectos
- Investigador no INESC (FEUP)
- Vice-presidente do Conselho Pedagógico e Membro do Senado da Universidade do Porto

Habilitações literárias:

- Doutoramento em Ciências de Computação no Imperial College
- Mestrado em Investigação Operacional na Universidade de Cranfield
- Licenciatura em Engenharia Electrotécnica e de Computadores pela FEUP

Nome

Engº João Ranito

Organização

Novabase SGPS

Percurso

- Membro executivo do Conselho de Administração da Novabase SGPS, onde está co-responsável pela gestão da Divisão de Engineering.
- Nos últimos dois anos, tem trabalhado nas áreas de Mobilidade, Bilhética e Controlo de Acessos, tendo, nesta função, coordenado toda a actividade da Novabase / Octal no âmbito do Euro 2004.
- Perito convidado no Comité Europeu de Normalização, para a área das Arquitecturas de Referência para Sistemas de Informação Hospitalares.

Habilitações literárias:

- Licenciatura em Engenharia Electrotécnica e de Computadores, na FEUP.
- Mestrado em Engenharia Electrotécnica e de Computadores na FEUP.

Nome
Eng^a Margarida Neves

Organização
Agro Industrial de Silvares

Percurso

- Sócia-gerente da Agro Industrial de Silvares
- Gestor de Novos Produtos – Fábrica de chocolate IMPERIAL
- Gestor de Novos Projectos – Gabinete de Estudos / Longa Vida
- Acompanhamento do Projecto de transferência da Unidade fabril de Batatas Fritas na Longa Vida em Matosinhos para Coimbra e arranque da nova empresa – Sociedade Industrial de Aperitivos
- Direcção industrial – Sociedade Industrial de Aperitivos
- Participante no Programa Jovens Empresários de Elevado Potencial 93 – Prémio FLAD
- Docente da cadeira de “Novos Produtos” CESE – IPAM

Habilitações literárias:

- CEMS EXECUTIVE MBA pelo ISEEF
- Licenciatura em Eng^a Química pela Faculdade de Engenharia do Porto

Nome
Dr^o Mário Pinto

Organização
Change Partners

Percurso

- Presidente do Conselho de Administração da *Change Partners*
- Analista financeiro no Banco Totta & Açores
- Responsável nas áreas de crédito, consultoria, fusões e aquisições e em capital de desenvolvimento do BPI

Habilitações literárias:

- Frequentou o AMP (Advanced Management Programme) no INSEAD
- Licenciado em Economia pela Faculdade de Economia do Porto

Nome

Professor Doutor Pedro Saraiva

OrganizaçãoFaculdade de Ciências da Faculdade de Coimbra
QUAL, Formação e Serviços em Gestão da Qualidade**Percurso**

- Pró-Reitor da Universidade de Coimbra
- Professor associado no Departamento de Eng^a Química da Universidade de Coimbra
- Fundador e sócio-gerente da QUAL Empresário na área da consultoria ligado à qualidade
- Fundador do Observatório Nacional de Recursos Humanos
- Considerado na Publicação “*Os Mestres Portugueses da Gestão*” (Rodrigues, Jorge N. e Geraldine, Editora Atlântico, 2004)
- Autor de diversas obras e publicações na área da qualidade

Habilitações literárias:

- Doutorado pelo Massachusetts Institute of Technology (MIT) em Engenharia Química na área de gestão de qualidade
- Licenciado em Engenharia Química pela Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra

NomeEng^o Roberto Branco**Organização**

BETA – Sociedade de Capital de risco, S.A.

Percurso

- Presidente da BETA – Sociedade de Capital de Risco, S.A.
- Assessor do Conselho de Administração da Agência de Inovação para a área do capital de risco
- Director da Profat – Produção e Comercialização de Concentrados Proteicos e Energéticos

Habilitações literárias:

- MBA, pela Universidade Nova de Lisboa (parte curricular completa, sem apresentação da tese)
- Pós-graduação em Sistemas de Informação para as Organizações, pelo Instituto Superior de Economia e Gestão de Lisboa
- Licenciatura em Engenharia Electrotécnica, pelo Instituto Superior Técnico de Lisboa

Nome
Drº Rodolfo Guimarães

Organização
Millennium bcp

Percurso

- Gestor de Clientes Empresa na Sucursal Millennium bcp Palácio Atlântico.
- Coordenação da expansão e remodelação da rede Atlântico na zona Norte e Novas Remodelações do Grupo BCP.
- Colaborou essencialmente na redefinição das áreas de Gestão de Espaços, Gestão de Viaturas e Facturação Ingresso no Banco Português do Atlântico, no Departamento de Compras e Apoio Logístico.

Habilitações literárias:

- Pós-Graduação em Gestão Empresarial, no Instituto Superior de Administração e Gestão do Porto.
- Licenciatura no Curso de Gestão de Empresa, ramo Gestão Financeira, no Instituto Superior de Administração e Gestão do Porto.
- Bacharelato no Curso de Contabilidade e Administração, no Instituto Superior de Administração e Gestão do Porto.

Nome
Dr. Rui Lopes Ferreira

Organização
Inter-Risco Grupo BPI
SIUP – Sociedade Imobiliária da Urbanização do Parque

Percurso

- Director executivo da Inter Risco – Grupo BPI
- Analista de projectos no Departamento de Investimentos do Banco Português de Investimento
- Director Adjunto da Banca de Empresas / Departamento de Empresas Norte do BPI
- Director de Grandes Empresas Norte do Banco FONSECAS & BURNAY
- Presidente do Conselho de Administração da SIUP – Sociedade Imobiliária da Urbanização do Parque

Habilitações literárias:

- Pós-graduado em Análise Financeira
- Licenciado em Economia pela Faculdade de Economia do Porto

Nome

Dr. Vitor Verdelho Vieira

Organização

Responsável pelo CiDEB
Necton, Companhia Portuguesa de Culturas Marinhas, S.A.

Percurso

- Administrador e accionista das empresas *Necton, Companhia Portuguesa de Culturas Marinhas, S.A.* e *V2i, Valorização e Inovação imobiliária, S.:*
- Tem dedicado a sua actividade à gestão de empresas nas áreas da biotecnologia, computação gráfica, cosmética, imobiliário e serviços de apoio às empresas
- Consultor de várias empresas nas áreas da organização e gestão e do marketing
- Responsável pelo marketing do Instituto Politécnico do Porto
- Responsável pelo CIDES – Centro de Incubação e Desenvolvimento de Empresas de Biotecnologia, da Universidade Católica
- Participante no Programa Jovens Empresários de Elevado Potencial 91

Habilitações literárias:

- Licenciado em Física pela Faculdade de Ciências do Porto

FICHA DE VALIDAÇÃO DO MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO COMPACTO

Apresentação do modelo PNC

O modelo de plano de negócio compacto consiste numa abordagem eclética do plano de negócio, concentrando-se apenas nas informações essenciais e ocupando um espaço de quatro páginas. Esta orientação permite dispor de um documento essencialmente operacional, de fácil actualização, que pode ser utilizado quer interna quer externamente como ferramenta complementar de apoio à implementação das estratégias de gestão.

Estrutura do modelo PNC

Visão e Missão

- Ideia de Negócio / Objectivos
- Enquadramento Legal (se aplicável)
- Definição de Produtos / Serviços
- Análise do Mercado / Envolvente macro económica (se aplicável)
- Segmentação do mercado (Clientes/Serviços)
- Avaliação da concorrência (Empresas/Serviços)
- Organização e Funcionamento
- Plano de Marketing
- SWOT do negócio
- Vantagens competitiva (se aplicável)
- Plano de vendas
- Custos de operação
- Investimento e estrutura Financeira
- Rentabilidade e risco

Informação complementar (se aplicável)

Anexo: Exemplos de implementação

Apreciação global do modelo

O modelo apresenta de forma condensada as informações necessárias à implementação de qualquer negócio.

Devendo o plano estar na base ou fazer parte do estudo de mercado de qualquer empresa que visa iniciar actividade empresarial, sugiro que o mesmo vá sendo avaliado após o primeiro semestre e após 1 ano, ~~o~~ do início de actividade, pois tal permitirá analisar e verificar a sua estrutura e viabilidade.

Nome: Tauz Alexandra Silva apinheiro@ffjuventude.pt

QUESTIONÁRIO DE VALIDAÇÃO DO MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO COMPACTO

O modelo reflecte a essência de um plano de negócio compacto? S N

Porquê? Porque engloba as informações necessárias para o conhecimento do negócio (objectivos / serviços a prestar, potenciais clientes, concorrência, riscos do mercado).

O modelo proposto tem um âmbito de aplicação alargado? S N

Porquê? Porque é possível preencher ~~em~~ o modelo quer através de uma empresa (média / grande), quer através de uma empresa unipessoal. O modelo em si tem a flexibilidade a qualquer tipo empresa independentemente da sua dimensão.

Este modelo pode ser uma mais valia para as empresas de serviços? S N

Porquê? Qualquer empresa de serviços que queira iniciar actividade tem toda a vantagem em preencher um plano de negócios com estas características pois permite-lhe ter uma visão global da viabilidade de se vão do serviço a prestar. Este modelo será também de utilidade para as empresas já em funcionamento pois permitem-lhes a aperceberem-se da sua situação face ao mercado.

O PNC tem aplicabilidade nas empresas de serviços de engenharia? S N

Porquê? Embora não tenha sido formalizada, para-se que o modelo poderá ser aplicado a todo o tipo de empresas de serviços, incluindo a engenharia.

Análise SWOT do PNC

Perspectiva Interna

Forças

- Grande conhecimento dos serviços a prestar.
- Definição objectiva das metas a atingir;
- Conhecimento e fidedignidade dos clientes.

Fraquezas

Perspectiva Externa

Oportunidades

- Definição dos clientes / segmentação de mercados
- Análise da concorrência

Ameaças

FICHA DE VALIDAÇÃO DO MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO COMPACTO

Apresentação do modelo PNC

O modelo de plano de negócio compacto consiste numa abordagem eclética do plano de negócio, concentrando-se apenas nas informações essenciais e ocupando um espaço de quatro páginas. Esta orientação permite dispor de um documento essencialmente operacional, de fácil actualização, que pode ser utilizado quer interna quer externamente como ferramenta complementar de apoio à implementação das estratégias de gestão.

Estrutura do modelo PNC

Visão e Missão

Ideia de Negócio / Objectivos

Enquadramento Legal (se aplicável)

Definição de Produtos / Serviços

Análise do Mercado / Envolvente macro económica (se aplicável)

Segmentação do mercado (Clientes/Serviços)

Avaliação da concorrência (Empresas/Serviços)

Organização e Funcionamento

Plano de Marketing

SWOT do negócio

Vantagens competitiva (se aplicável)

Plano de vendas

Custos de operação

Investimento e estrutura Financeira

Rentabilidade e risco

Informação complementar (se aplicável)

Anexo: Exemplos de implementação

Apreciação global do modelo

É UM MODELO COERENTE, CONCISO E COM UMA FORTE COMPONENTE ESTRATÉGICA DE COMO ENCARAR A ACTIVIDADE DE UMA EMPRESA SOBREVIVENDO QUANDO INSERIDA EM MEIO ENVOLVENTE ALTAMENTE COMPETITIVO E DINÂMICO.

PERMITE O ACOMPANHAMENTO DA EVOLUÇÃO DO MERCADO, COM A RÁPIDA ADAPTAÇÃO DO PLANO E A SUA TRANSMISSÃO À CADEIA DE COLABORADORES E INSTITUIÇÕES

EM ALGUNS PONTOS PODERÁ SER NECESSÁRIO TORNÁ-LO MAIS OPERACIONAL, FOCANDO O QUE SE PRETENDE FAZER, COMO É QUANDO.

Nome: ALFREDO BRAGA DE AMARAL E ALBUQUERQUE ALFALBE@NETCABO.PT

QUESTIONÁRIO DE VALIDAÇÃO DO MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO COMPACTO

O modelo reflecte a essência de um plano de negócio compacto? S N

Porquê? ABRONDA AS ÁREAS ESSENCIAIS À DEFINIÇÃO ESTRATÉGICA E IMPLEMENTAÇÃO DE UM NEGÓCIO. PERMITE O SEU DESENVOLVIMENTO, MONITORIZAR A EVOLUÇÃO E CORRIJIR EVENTUAIS DESVIOS, AJUSTANDO A ESTRATÉGIA.

O modelo proposto tem um âmbito de aplicação alargado? S N

Porquê? NÃO É LIMITATIVO NA FORMA DE ABRONAGEM AO CONTEÚDO DO NEGÓCIO. OLHA DE FORMA SÍNCRONA ANTE TEMAS ESTRATÉGICOS ESSENCIAIS. TAMBÉM NECESSÁRIAMENTE SE APLICADO A ÁREAS EMPRESARIAIS MAIS TRADICIONAIS.

Este modelo pode ser uma mais valia para as empresas de serviços? S N

Porquê? PERMITE A SUA UTILIZAÇÃO FÁCIL E OBJETIVA POR TODOS OS QUADROS E TÉCNICOS LIGADOS ÀS ACTIVIDADES CORRENTE DA EMPRESA. É UM FIO CONDUTOR DA ESTRATÉGIA E ESTÁ PERMANENTEMENTE ACTUALIZADO.

O PNC tem aplicabilidade nas empresas de serviços de engenharia? S N

Porquê? CONTEXTUALIZA BEM O AMBIENTE DE UM NEGÓCIO / PROJETO, PERMITE A SUA DEFINIÇÃO E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS PREVISIONAIS DE FORMA RIGOROSA E CONCISA.

Análise SWOT do PNC

Perspectiva Interna

Forças

- AGILIZADOR DOS ESFORÇOS E COMPETÊNCIAS DA EMPRESA
- ESTRATÉGICO

Fraquezas

- DEMASIADO DESCRITIVO EM ALGUNS PONTOS
- PORVENTURA NECESSITA DE ALGUNS DADOS + QUANTITATIVOS QUE PERMITAM UMA MONITORIZAÇÃO

Perspectiva Externa

Oportunidades

- APLICABILIDADE A TODO TIPO DE EMPRESAS (SEJA DE SERVIÇOS OU INDUSTRIAIS)
- ADAPTA-SE FÁCILMENTE A PEQUENAS E GRANDES EMPRESAS

Ameaças

- O RISCO DESTES PLANOS EM NEGÓCIOS DE ALGUMA DIMENSÃO É QUE SE NÃO HOUVER A DESENVOLVIMENTO + DETALHADO PODE PERDAR POR SER UM PLANEJAMENTO INCIPIENTE SOBRENDO AO NÍVEL OPERACIONAL

FICHA DE VALIDAÇÃO DO MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO COMPACTO

Apresentação do modelo PNC

O modelo de plano de negócio compacto consiste numa abordagem eclética do plano de negócio, concentrando-se apenas nas informações essenciais e ocupando um espaço de quatro páginas. Esta orientação permite dispor de um documento essencialmente operacional, de fácil actualização, que pode ser utilizado quer interna quer externamente como ferramenta complementar de apoio à implementação das estratégias de gestão.

Estrutura do modelo PNC

Visão e Missão

- Ideia de Negócio / Objectivos
- Enquadramento Legal (se aplicável)
- Definição de Produtos / Serviços
- Análise do Mercado / Envolvente macro económica (se aplicável)
- Segmentação do mercado (Clientes/Serviços)
- Avaliação da concorrência (Empresas/Serviços)
- Organização e Funcionamento
- Plano de Marketing
- SWOT do negócio
- Vantagens competitiva (se aplicável)
- Plano de vendas
- Custos de operação
- Investimento e estrutura Financeira
- Rentabilidade e risco

Informação complementar (se aplicável)

Anexo: Exemplos de implementação

Apreciação global do modelo

O modelo proposto cumpre, definitivamente, com os objectivos a que este tipo de documento se propõe.

Da sua estrutura constam os elementos necessários à correcta apresentação - e posterior avaliação - de projectos, nas suas vertentes fundamentais.

Nome: Alfredo Manuel Costantino

QUESTIONÁRIO DE VALIDAÇÃO DO MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO COMPACTO

O modelo reflecte a essência de um plano de negócio compacto? S N

Porquê? Os vários pontos apresentados na sua estrutura/índice reflectem os principais vectores a considerar aquando da elaboração e análise de projectos

O modelo proposto tem um âmbito de aplicação alargado? S N

Porquê? As variáveis e conteúdos propostos são os essenciais para a elaboração e análise de planos de negócio em todas as áreas; é "completável", em sede de anexo, por informação extra, que se considere pertinente e que esteja, nomeadamente, relacionada com particularidades do sector do projecto em causa.

Este modelo pode ser uma mais valia para as empresas de serviços? S N

Porquê? Na medida em que pode ser aplicado a qualquer tipo de projecto, permitindo monitorizar a sua implementação e documentar, de um modo sucinto e prático, todos os recursos envolvidos.

O PNC tem aplicabilidade nas empresas de serviços de engenharia? S N

Porquê? Ver ponto anterior (mas com as devidas reservas, dada a falta de existência no sector em causa)

Análise SWOT do PNC

Perspectiva Interna

Forças

- A aplicação do conceito de síntese, o que se reflecte num documento pouco extenso mas "intenso"
- Facilidade e rapidez na apresentação e redacção das variáveis principais
- Flexibilidade ao permitir ajuste de documentos e adaptações

Fraquezas

- Necessidade de inclusão de mais variáveis e indicadores ao nível da actividade (resultados)
- Insistência de "cuidado" para anexos pode suscitar dúvidas quanto a pertinência de informação ou mesmo tentativa de apresentar dados pouco relevantes. [Seria mais "pedagógica" a inclusão de índice exemplificativo]

Perspectiva Externa

Oportunidades

- Aplicabilidade a todos os sectores desde que acompanhado da informação sectorial pertinente
-

Ameaças

- "cultura" empresarial portuguesa que privilegia quantidade vs. qualidade dos dados
- [o poder de síntese pode, em alguns círculos, ser sinónimo de menor importância do documento]

FICHA DE VALIDAÇÃO DO MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO COMPACTO

Apresentação do modelo PNC

O modelo de plano de negócio compacto consiste numa abordagem eclética do plano de negócio, concentrando-se apenas nas informações essenciais e ocupando um espaço de quatro páginas. Esta orientação permite dispor de um documento essencialmente operacional, de fácil actualização, que pode ser utilizado quer interna quer externamente como ferramenta complementar de apoio à implementação das estratégias de gestão.

Estrutura do modelo PNC

Visão e Missão

Ideia de Negócio / Objectivos

Enquadramento Legal (se aplicável)

Definição de Produtos / Serviços

Análise do Mercado / Envolvente macro económica (se aplicável)

Segmentação do mercado (Clientes/Serviços)

Avaliação da concorrência (Empresas/Serviços)

Organização e Funcionamento

Plano de Marketing

SWOT do negócio

Vantagens competitiva (se aplicável)

Plano de vendas

Custos de operação

Investimento e estrutura Financeira

Rentabilidade e risco

Informação complementar (se aplicável)

Anexo: Exemplos de implementação

Apreciação global do modelo

Nome: ÁVARO JORGE RODRIGUES NUNES

QUESTIONÁRIO DE VALIDAÇÃO DO MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO COMPACTO

O modelo reflecte a essência de um plano de negócio compacto? S N

Porquê? EMBORA POSSA SER COMPLEMENTADO CI INFORMAÇÃO ~~EXTRA~~ SUPLENTE ADICIONAL, DEMONSTRA UMA NATUREZA ADEQUADA A UM PLANO DE NEGÓCIOS PADRÃO, CHAMANDO A ATENÇÃO PARA DIVERSOS PONTOS DE INTERESSE PARA OS POTENCIAIS "INVESTIDORES" DA IDEIA APRESENTADA.

O modelo proposto tem um âmbito de aplicação alargado? S N

Porquê? PODE SER FACILMENTE ESTENDIDO, PODENDO FUNCIONAR COMO GUIÃO PARA UM PLANO MAIS ALARGADO OU VICE-VERSA

Este modelo pode ser uma mais valia para as empresas de serviços? S N

Porquê? PODE TRANSMITIR UMA IDEIA SINTÉTICA DA NOVA ÁREA DE NEGÓCIO, COM UM INVESTIMENTO DE TEMPO ~~DO~~ ^{REDUZIDA} SEUS PROMOTORES

O PNC tem aplicabilidade nas empresas de serviços de engenharia? S N

Porquê? PODE SER UTILIZADO NO PLANEAMENTO DE LONGO PRAZO ~~DE~~ (QUE NO CASO DESSE TIPO DE EMPRESAS) É RELATIVAMENTE CURTO

Análise SWOT do PNC

Perspectiva Interna

Forças

- CAPACIDADE DE SÍNTESE
- POSSIBILIDADE DE, EM POUCAS PÁGINAS, CHAMAR A ATENÇÃO DOS POTENCIAIS INTERESSADOS

Fraquezas

- NÃO É MUITO DISTINTO DOS SUMÁRIOS EXECUTIVOS
-
-

Perspectiva Externa

Oportunidades

- SER UTILIZADO PARA EFEITOS DE SCREENING DE OPORTUNIDADES
-
-

Ameaças

-
-
-

FICHA DE VALIDAÇÃO DO MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO COMPACTO

Apresentação do modelo PNC

O modelo de plano de negócio compacto consiste numa abordagem eclética do plano de negócio, concentrando-se apenas nas informações essenciais e ocupando um espaço de quatro páginas. Esta orientação permite dispor de um documento essencialmente operacional, de fácil actualização, que pode ser utilizado quer interna quer externamente como ferramenta complementar de apoio à implementação das estratégias de gestão.

Estrutura do modelo PNC

Visão e Missão

Ideia de Negócio / Objectivos
Enquadramento Legal (se aplicável)
Definição de Produtos / Serviços
Análise do Mercado / Envolvente macro económica (se aplicável)
Segmentação do mercado (Clientes/Serviços)
Avaliação da concorrência (Empresas/Serviços)
Organização e Funcionamento
Plano de Marketing
SWOT do negócio
Vantagens competitiva (se aplicável)
Plano de vendas
Custos de operação
Investimento e estrutura Financeira
Rentabilidade e risco

Informação complementar (se aplicável)

Anexo: Exemplos de implementação

Apreciação global do modelo

- ~~PNC - ideia muito~~
- Apresenta uma estrutura simples, sintético e de fácil visualização.
- Parece ser um bom instrumento de trabalho para os quadros de empresa, no entanto seria necessário promoverizar cada um dos temas estruturantes do plano.
- Dificuldade em entender o plano como um modelo de apresentação de uma ideia ou conceito a #'s investidores.
- Fundamental o desenvolvimento e abordagem mais completa do investimento inicial e consequente a taxa de rentabilidade do projecto.

Nome:

André Guimarães

QUESTIONÁRIO DE VALIDAÇÃO DO MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO COMPACTO

O modelo reflecte a essência de um plano de negócio compacto? S N

Porquê? Reflete a missão e ideia base do negócio. Faz uma abordagem aos três segmentos de mercado, concorrência, cliente, análise SWOT e Dem. Resultados potenciais.

O modelo proposto tem um âmbito de aplicação alargado? S N

Porquê? Sim porque aborda os temas base de elaboração de um plano de negócios mais extenso. No entanto existem áreas dentro do Plano que devem ser abordadas com mais rigor, nomeadamente área financeira e marketing.

Este modelo pode ser uma mais valia para as empresas de serviços? S N

Porquê? Permite constituir um instrumento de trabalho com estrutura lógica de curto e médio prazo e por outro lado é um base de trabalho para actividades operacionais da empresa no dia-a-dia.

O PNC tem aplicabilidade nas empresas de serviços de engenharia? S N

Porquê? Permite concretizar os objectivos de cada oportunidade de negócio.

Análise SWOT do PNC

Perspectiva Interna

Forças

- Elevada capacidade de síntese das diversas áreas.
- Plano de fácil apresentação a potenciais investidores.
- Instrumento de trabalho na operação de empresa.

Fraquezas

- Deficiente abordagem aos investimentos iniciais.
- Transparece uma base demasiado simplista do ponto de vista do investidor.

Perspectiva Externa

Oportunidades

- Sistematizar ideias e processos de trabalho dentro das empresas.
- Prestação de serviço no desenvolvimento de PNC para pequenas e médias empresas.

Ameaças

-
-
-

FICHA DE VALIDAÇÃO DO MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO COMPACTO

Apresentação do modelo PNC

O modelo de plano de negócio compacto consiste numa abordagem eclética do plano de negócio, concentrando-se apenas nas informações essenciais e ocupando um espaço de quatro páginas. Esta orientação permite dispor de um documento essencialmente operacional, de fácil actualização, que pode ser utilizado quer interna quer externamente como ferramenta complementar de apoio à implementação das estratégias de gestão.

Estrutura do modelo PNC

Visão e Missão

Ideia de Negócio / Objectivos

Enquadramento Legal (se aplicável)

Definição de Produtos / Serviços

Análise do Mercado / Envolvente macro económica (se aplicável)

Segmentação do mercado (Clientes/Serviços)

Avaliação da concorrência (Empresas/Serviços)

Organização e Funcionamento

Plano de Marketing

SWOT do negócio

Vantagens competitiva (se aplicável)

Plano de vendas

Custos de operação

Investimento e estrutura Financeira

Rentabilidade e risco

Informação complementar (se aplicável)

Anexo: Exemplos de implementação

Apreciação global do modelo

Nome:

Carlos Melo Brito

QUESTIONÁRIO DE VALIDAÇÃO DO MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO COMPACTO

O modelo reflecte a essência de um plano de negócio compacto? S N

Porquê? Porque aborda os principais aspetos que deverão ser considerados na avaliação de um negócio

O modelo proposto tem um âmbito de aplicação alargado? S N

Porquê? O modelo tal como o apresentado só pode ser aplicado noutros contextos se forem alterações e adaptações - nomeadamente se for aplicado em setores industriais

Este modelo pode ser uma mais valia para as empresas de serviços? S N

Porquê? Porque obriga a uma sistematização dos principais ideais/fatores a considerar na avaliação e análise de um negócio

O PNC tem aplicabilidade nas empresas de serviços de engenharia? S N

Porquê? A proposta é mais fr. sensibilidade, dada que não são feitos em serviços de engenharia

Análise SWOT do PNC

Perspectiva Interna

Forças

- Sistematizações
- Identificação dos principais pontos a ponderar
-

Fraquezas

- Dificuldade em aplicar o mesmo modelo a setores existentes ou a novos
-
- A falta relativa às experiências e a articulação com os parceiros está fr. desenvolvida

Perspectiva Externa

Oportunidades

- Utilização fr. todas as organizações que tenham que lidar ou caber em
- processos sistematizados e procedimentos de análise de oportunidades (instituições
- governamentais, bancos, fundações, setores em fr. I&D, etc.)

Ameaças

-
-
-

FICHA DE VALIDAÇÃO DO MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO COMPACTO

Apresentação do modelo PNC

O modelo de plano de negócio compacto consiste numa abordagem eclética do plano de negócio, concentrando-se apenas nas informações essenciais e ocupando um espaço de quatro páginas. Esta orientação permite dispor de um documento essencialmente operacional, de fácil actualização, que pode ser utilizado quer interna quer externamente como ferramenta complementar de apoio à implementação das estratégias de gestão.

Estrutura do modelo PNC

Visão e Missão

Ideia de Negócio / Objectivos

Enquadramento Legal (se aplicável)

Definição de Produtos / Serviços

Análise do Mercado / Envolvente macro económica (se aplicável)

Segmentação do mercado (Clientes/Serviços)

Avaliação da concorrência (Empresas/Serviços)

Organização e Funcionamento

Plano de Marketing

SWOT do negócio

Vantagens competitiva (se aplicável)

Plano de vendas

Custos de operação

Investimento e estrutura Financeira

Rentabilidade e risco

Informação complementar (se aplicável)

Anexo: Exemplos de implementação

Apreciação global do modelo

- O modelo parece ser excelente para comunicar rapidamente informações vitais sobre o negócio.
- A manutenção de uma estrutura formal estável facilita quer a compreensão quer a elaboração do PNC.
- Deve ser dado mais ênfase aos aspectos de características dos recursos humanos em termos de sua capacidade para gerar conhecimento e propriedade intelectual.
- Os aspectos operacionais mais importantes podiam ser incluídos, na perspectiva de um plano anual.

Nome: João Francisco Cunha

QUESTIONÁRIO DE VALIDAÇÃO DO MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO COMPACTO

O modelo reflecte a essência de um plano de negócio compacto? S N

Porquê? Em muito poucas páginas resume a informação do relevante do negócio, quer qualitativa quer quantitativamente. Permite uma leitura rápida e permite a elaboração em pouco tempo.

O modelo proposto tem um âmbito de aplicação alargado? S N

Porquê? Várias publicações podem obter informações relevantes a partir destes documentos.

Este modelo pode ser uma mais valia para as empresas de serviços? S N

Porquê? Poupa tempo e permite difundir - mais pessoas informações úteis sobre a empresa.

O PNC tem aplicabilidade nas empresas de serviços de engenharia? S N

Porquê? Pelos motivos anteriores.

Análise SWOT do PNC

Perspectiva Interna

Forças

- Síntese de um plano de negócios.
- Informação histórica clara
- Informação sobre evolução ao longo dos anos

Fraquezas

- Informação do plano futuro relevante precisa de mais detalhe
- Falta informação sobre recursos humanos e propriedade intelectual

Perspectiva Externa

Oportunidades

- Incluir informação gráfica.
- Planos de Negócios compactos de planos de negócios compactos.

Ameaças

- Formalidade pode encerrar hipóteses de conteúdos
- Informação de qualidade depende da capacidade de análise
- Detalhes importantes podem não ser incluídos.

FICHA DE VALIDAÇÃO DO MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO COMPACTO

Apresentação do modelo PNC

O modelo de plano de negócio compacto consiste numa abordagem eclética do plano de negócio, concentrando-se apenas nas informações essenciais e ocupando um espaço de quatro páginas. Esta orientação permite dispor de um documento essencialmente operacional, de fácil actualização, que pode ser utilizado quer interna quer externamente como ferramenta complementar de apoio à implementação das estratégias de gestão.

Estrutura do modelo PNC

Visão e Missão

- Ideia de Negócio / Objectivos
- Enquadramento Legal (se aplicável)
- Definição de Produtos / Serviços
- Envolvente macro económica do mercado (se aplicável)
- Caracterização dos Clientes
- Caracterização do mercado
- Avaliação da concorrência - Empresas
- Avaliação da concorrência - Serviços
- Vantagens concorrenciais sustentadas
- Organização e funcionamento
- Vendas previsionais
- Custos de operação
- Rentabilidade e risco
- Investimento e estrutura Financeira

Informação complementar

- Informação Financeira (Balance Sheet) (se aplicável)

Anexo: Exemplos de implementação

Apreciação global do modelo

Faz sentido, deve ser complementado com mais alguns pontos, deve ser complementado por uma metodologia de uso.

Nome: JOÃO RAMIRO

joao.ramiro@movabase.pt

QUESTIONÁRIO DE VALIDAÇÃO DO MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO COMPACTO

O modelo reflecte a essência de um plano de negócio compacto? S N (Mas...)

Porquê? Fundamental incorporar:
• Competências próprias
• Recursos

O modelo proposto tem um âmbito de aplicação alargado? S N

Porquê? ① Baseia-se na experiência de empresas de sucesso, não chega ao próximo.
② Para oportunidades externas, incluem info. sobre momentum.

Este modelo pode ser uma mais valia para as empresas de serviços? S N

Porquê? a) No lançamento de novos áreas
b) No reconhecimento de oportunidades externas.

O PNC tem aplicabilidade nas empresas de serviços de engenharia? S N ~~As vezes~~

Porquê? Subconjunto da pergunta anterior.

Análise SWOT do PNC

Perspectiva Interna

Forças

- Simbore
- Junta várias perspetivas num só ponto de contacto

Fraquezas

- As coisas que faltam e sugerir ações
- Dificuldade de fazer o "trabalho" sem ter feito o "plano"

Perspectiva Externa

Oportunidades

- Proliferação de iniciativas em que um PN é importante

Ameaças

- outros planos compactos

FICHA DE VALIDAÇÃO DO MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO COMPACTO

Apresentação do modelo PNC

O modelo de plano de negócio compacto consiste numa abordagem eclética do plano de negócio, concentrando-se apenas nas informações essenciais e ocupando um espaço de quatro páginas. Esta orientação permite dispor de um documento essencialmente operacional, de fácil actualização, que pode ser utilizado quer interna quer externamente como ferramenta complementar de apoio à implementação das estratégias de gestão.

Estrutura do modelo PNC

Visão e Missão

Ideia de Negócio / Objectivos

Enquadramento Legal (se aplicável)

Definição de Produtos / Serviços

Análise do Mercado / Envolvente macro económica (se aplicável)

Segmentação do mercado (Clientes/Serviços)

Avaliação da concorrência (Empresas/Serviços)

Organização e Funcionamento

Plano de Marketing

SWOT do negócio

Vantagens competitiva (se aplicável)

Plano de vendas

Custos de operação

Investimento e estrutura Financeira

Rentabilidade e risco

Informação complementar (se aplicável)

Anexo: Exemplos de implementação

Apreciação global do modelo

PARECE-ME UMA FORMA DE ABORDAGEM
BASTANTE INTERESSANTE E QUE, TENDO EM
CONTA O TIPO DE DESTINATÁRIOS DESTA SÊ-
SERVIDO, REALITANDO MAIS UM PONTOS DO
QUE OUTROS.

NO ENTANTO, PARECE-ME DIFÍCIL DE ENTENDER,
CASO NÃO SEJA RÉFERIDA " A FORMA DE ACTUAÇÃO"
AO NÍVEL DO ACCIONISTA OU SÓCIO DA EMPRESA
OU POTENCIAL INTERESSANTE NO NEGÓCIO.

Nome:

MARCELA FRANCISCA MEVES

QUESTIONÁRIO DE VALIDAÇÃO DO MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO COMPACTO

O modelo reflecte a essência de um plano de negócio compacto? S N

Porquê? PORQUE ABRANGE UM NÚMERO DE VARIÁVEIS
SO "NECESSÁRIO" NA ABOJDAÇÃO DE UM NEGÓCIO.

O modelo proposto tem um âmbito de aplicação alargado? S N

Porquê? TEMTO ALGUMAS DÚVIDAS; TERIA SE ME "DEBILITAN"
SOBRE ELE COM MAIS TEMPO.

Este modelo pode ser uma mais valia para as empresas de serviços? S N

Porquê? PENSO QUE SIM

O PNC tem aplicabilidade nas empresas de serviços de engenharia? S N

Porquê? PELO EXEMPLO ANEXADO PARECE QUE
SIM, MAS MTO TEMTO COMTEUMENTO PARA ATENAR
TAL.

Análise SWOT do PNC

Perspectiva Interna

Forças

- RAPIDEZ
- VISUALIZAÇÃO DO NEGÓCIO
- SISTEMATIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS

Fraquezas

- POUCO DETALHE
- RISCO DE ERRO NA ANÁLISE QUANTITATIVA
- LIMITADO AO NÍVEL DO PLANO DE ACTIVIDADE

Perspectiva Externa

Oportunidades

-
-
-

Ameaças

-
-
-

FICHA DE VALIDAÇÃO DO MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO COMPACTO

Apresentação do modelo PNC

O modelo de plano de negócio compacto consiste numa abordagem eclética do plano de negócio, concentrando-se apenas nas informações essenciais e ocupando um espaço de quatro páginas. Esta orientação permite dispor de um documento essencialmente operacional, de fácil actualização, que pode ser utilizado quer interna quer externamente como ferramenta complementar de apoio à implementação das estratégias de gestão.

Estrutura do modelo PNC

Visão e Missão

Ideia de Negócio / Objectivos

Enquadramento Legal (se aplicável)

Definição de Produtos / Serviços

Análise do Mercado / Envoltivo macro económica (se aplicável)

Segmentação do mercado (Clientes/Serviços)

Avaliação da concorrência (Empresas/Serviços)

Organização e Funcionamento

Plano de Marketing

SWOT do negócio

Vantagens competitiva (se aplicável)

Plano de vendas

Custos de operação

Investimento e estrutura Financeira

Rentabilidade e risco

Informação complementar (se aplicável)

Anexo: Exemplos de implementação

Apreciação global do modelo

- Boa ideia para pequena empresa/projeto
- Poupas espaço na fase inicial do "pensar antes de agir"
- Fácil pronto a usar, onde nem toda a gente, mas cabe a larga maioria.
- Alguns cuidados - de utilidade - de quem se quer fazer.
- A apreciação do modelo é que é a parte crítica
- A execução do projeto é que conta e isso depois de do projeto, sobretudo - pequeno projeto.

— JH

2014-03-23

Mário Pinto

mp@changeptueus.pt

Nome: _____

QUESTIONÁRIO DE VALIDAÇÃO DO MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO COMPACTO

O modelo reflecte a essência de um plano de negócio compacto? S N

Porquê? Aborda todos os pontos que devem ser realizados pelo fundador e por agentes externos.

O modelo proposto tem um âmbito de aplicação alargado? S N

Porquê? Sendo sintético e generalizável. Mas há a questão do que não é dito e está pensado ou investigado. Dito de outro modo: Como se chegou à síntese.

Este modelo pode ser uma mais valia para as empresas de serviços? S N

Porquê? Obriga a pensar, organizar ideias e conceitos, vinculando a comunicar.

O PNC tem aplicabilidade nas empresas de serviços de engenharia? S N

Porquê? Porque é um tipo de empresas que produz muitos planos de empresas e instituições, que por isso são mais quantitativa, valorizando a quantidade do que a qualidade.

Análise SWOT do PNC

Perspectiva Interna

Forças

• Boa organização. "keep it simple"

Fraquezas

• O que parece muitas vezes não é. Um plano bem apresentado não é necessariamente um bom plano/projecto

Perspectiva Externa

Oportunidades

• Fazer os fundamentos "para se reflectir", criar um "road map".

Ameaças

• "são todos iguais", standardize os compactos e os planos

FICHA DE VALIDAÇÃO DO MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO COMPACTO

Apresentação do modelo PNC

O modelo de plano de negócio compacto consiste numa abordagem eclética do plano de negócio, concentrando-se apenas nas informações essenciais e ocupando um espaço de quatro páginas. Esta orientação permite dispor de um documento essencialmente operacional, de fácil actualização, que pode ser utilizado quer interna quer externamente como ferramenta complementar de apoio à implementação das estratégias de gestão.

Estrutura do modelo PNC

Visão e Missão

Ideia de Negócio / Objectivos
Enquadramento Legal (se aplicável)
Definição de Produtos / Serviços
Análise do Mercado / Envolvente macro económica (se aplicável)
Segmentação do mercado (Clientes/Serviços)
Avaliação da concorrência (Empresas/Serviços)
Organização e Funcionamento
Plano de Marketing
SWOT do negócio
Vantagens competitiva (se aplicável)
Plano de vendas
Custos de operação
Investimento e estrutura Financeira
Rentabilidade e risco

Informação complementar (se aplicável)

Anexo: Exemplos de implementação

Apreciação global do modelo

A Abordagem Merit é Interessante, que poderia ser enriquecida associando-lhe uma metodologia de avaliação de planos de negócio.

Talvez fosse interessante repensar os seguintes aspectos:

- apresentação de alguns indicadores de desempenho económico / financeiro, (TIP, VAL)
- indicações de equipa de promotores do negócio e seu compromisso com o conceito e sua implementação
- repensar cobertura de aspectos relacionados com o posicionamento estratégico proposto para o negócio

Nome: Pedro Manuel Jacaisa ERIPAS@ci.uc.pt

QUESTIONÁRIO DE VALIDAÇÃO DO MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO COMPACTO

O modelo reflecte a essência de um plano de negócio compacto? S N

Porquê? Cobre na generalidade os aspectos essenciais na análise de um novo negócio.

O modelo proposto tem um âmbito de aplicação alargado? S N

Porquê? É independente do sector de actividade e da dimensão da porta de negócios.

Este modelo pode ser uma mais valia para as empresas de serviços? S N

Porquê? Permite resumir e consolidar o conceito de negócios.

O PNC tem aplicabilidade nas empresas de serviços de engenharia? S N

Porquê? Pelos mesmos motivos.

Análise SWOT do PNC

Perspectiva Interna

Forças

- Método Estruturado de Arrecumar as Ideias
-
-

Fraquezas

- Algumas áreas podem ser reforçadas
-
-

Perspectiva Externa

Oportunidades

- Permite "Normalizar" a elaboração dos documentos,
- contando no que é essencial
-

Ameaças

- Podem padronizar excessivamente a análise
-
-

FICHA DE VALIDAÇÃO DO MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO COMPACTO

Apresentação do modelo PNC

O modelo de plano de negócio compacto consiste numa abordagem eclética do plano de negócio, concentrando-se apenas nas informações essenciais e ocupando um espaço de quatro páginas. Esta orientação permite dispor de um documento essencialmente operacional, de fácil actualização, que pode ser utilizado quer interna quer externamente como ferramenta complementar de apoio à implementação das estratégias de gestão.

Estrutura do modelo PNC

Visão e Missão

Ideia de Negócio / Objectivos
Enquadramento Legal (se aplicável)
Definição de Produtos / Serviços
Análise do Mercado / Envolvente macro económica (se aplicável)
Segmentação do mercado (Clientes/Serviços)
Avaliação da concorrência (Empresas/Serviços)
Organização e Funcionamento
Plano de Marketing
SWOT do negócio
Vantagens competitiva (se aplicável)
Plano de vendas
Custos de operação
Investimento e estrutura Financeira
Rentabilidade e risco

Informação complementar (se aplicável)

Anexo: Exemplos de implementação

Apreciação global do modelo

- o objectivo é interessante e louável
- Há aspectos que não são tidos em devida conta (ver a seguir)
- Mais aplicável como "sistema de informação p de custos" do que como "plano de negócios"
- Como "SIG" parte informação
- Também aplicável a "ambientes externos" voláteis
- Deve ser apoiado (como "SIG") por grandes volumes de informação ~~obtidos~~ obtidos dos dados de parte da empresa
- Permite no entanto amenizar bastante a limitação de informação tratada pelo sistema, na sua falta de profundidade...

Nome:

Roberto Pereira Branco

QUESTIONÁRIO DE VALIDAÇÃO DO MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO COMPACTO

O modelo reflecte a essência de um plano de negócio compacto? S N

Porquê? A informação quantitativa não é de fácil (directa) interpretação.
A informação sobre o investimento é subvalorizada. Idem por Risco.
A análise SWOT embora intuitiva e simples não é adequada
no contexto do negócio e volátil

O modelo proposto tem um âmbito de aplicação alargado? S N

Porquê? O âmbito é alargado mas não universal.
É mais interessante para seguimento do que para
tomada de decisão

Este modelo pode ser uma mais valia para as empresas de serviços? S N Sim, mas...

Porquê? Necessários específicos das empresas de serviços a análise SWOT dificilmente
são de aplicação universal

O PNC tem aplicabilidade nas empresas de serviços de engenharia? S N

Porquê? Ver resposta anterior

Análise SWOT do PNC

Perspectiva Interna

Forças

- Serve para despertar o interesse
- Facilidade de consulta
- Uniformidade no desenho

Fraquezas

- Não tem o risco de decidir certo
- Não tem o investimento de decidir certo

Perspectiva Externa

Oportunidades

- Grande quantidade de informação que os gestores têm de "desperdiçar"
- Necessidade de cont- de de exemplo do PNC em ambientes
"cegos"
- Risco do "benchmarking" alargado

Ameaças

- Indicações de fontes disponibilizáveis info. e técnicas
- Sistemas de apoio à decisão (pneumáticos) que são facilmente
operados por não técnicos.

FICHA DE VALIDAÇÃO DO MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO COMPACTO

Apresentação do modelo PNC

O modelo de plano de negócio compacto consiste numa abordagem eclética do plano de negócio, concentrando-se apenas nas informações essenciais e ocupando um espaço de quatro páginas. Esta orientação permite dispor de um documento essencialmente operacional, de fácil actualização, que pode ser utilizado quer interna quer externamente como ferramenta complementar de apoio à implementação das estratégias de gestão.

Estrutura do modelo PNC

Visão e Missão

Ideia de Negócio / Objectivos

Enquadramento Legal (se aplicável)

Definição de Produtos / Serviços

Análise do Mercado / Envolvente macro económica (se aplicável)

Segmentação do mercado (Clientes/Serviços)

Avaliação da concorrência (Empresas/Serviços)

Organização e Funcionamento

Plano de Marketing

SWOT do negócio

Vantagens competitiva (se aplicável)

Plano de vendas

Custos de operação

Investimento e estrutura Financeira

Rentabilidade e risco

Informação complementar (se aplicável)

Anexo: Exemplos de implementação

Apreciação global do modelo

Parece-me ser um modelo que permite, de uma forma sintética e sistemática, apresentar um plano de negócio de uma organização/empresa, independentemente da sua dimensão e estado de manutenção, dando, de acordo com a respectiva finalidade, ser complementado com anexos específicos.

A sua elaboração pressupõe uma boa capacidade de síntese/objectividade de quem o está a elaborar, por forma a que se junte cada item do seu estruturo não haja a tentação de omitir elementos essenciais.

Nome:

RODOLFO MANUEL S. C. GUIMARÃES

~~RODOLFO~~ RODOLFOMGUIMARAES@ONINET.PT

QUESTIONÁRIO DE VALIDAÇÃO DO MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO COMPACTO

O modelo reflecte a essência de um plano de negócio compacto? S N

Porquê? Pretende sistematizar as "componentes" essenciais de um plano de negócios de uma forma sintética e acessível

O modelo proposto tem um âmbito de aplicação alargado? S N

Porquê? Embora com conceitos distintos permite a aplicação a organizações com estruturas diferentes e em fases de maturação diversas

Este modelo pode ser uma mais valia para as empresas de serviços? S N

Porquê? Designadamente como um meio de "opoiar" as fases de diagnóstico e acompanhamento

O PNC tem aplicabilidade nas empresas de serviços de engenharia? S N

Porquê? A sua estrutura aplica-se convenientemente a esta tipologia de empresas

Análise SWOT do PNC

Perspectiva Interna

Forças

- Sistematização do Plano / Estratégia de forma simples
- Universalidade na divulgação interna

Fraquezas

- Risco de ~~falta~~ faltando algum "ponto" essencial, adulterar o ~~adapto~~ adaptos
- Possibilidade de o carácter subjectivo de quem elabora, o "deturpar"

Perspectiva Externa

Oportunidades

- Apresentar sinteticamente o plano da empresa podendo
- "omitir" elementos específicos do negócio - (confidenciais)
- "Efectuar análises de novas oportunidades" e "se for"

Ameaças

- Eventuais faltas de informação para determinados destinatários,
- de não, convenientemente acompanhados de anexos

FICHA DE VALIDAÇÃO DO MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO COMPACTO

Apresentação do modelo PNC

O modelo de plano de negócio compacto consiste numa abordagem eclética do plano de negócio, concentrando-se apenas nas informações essenciais e ocupando um espaço de quatro páginas. Esta orientação permite dispor de um documento essencialmente operacional, de fácil actualização, que pode ser utilizado quer interna quer externamente como ferramenta complementar de apoio à implementação das estratégias de gestão.

Estrutura do modelo PNC

Visão e Missão

Ideia de Negócio / Objectivos

Enquadramento Legal (se aplicável)

Definição de Produtos / Serviços

Análise do Mercado / Envoltente macro económica (se aplicável)

Segmentação do mercado (Clientes/Serviços)

Avaliação da concorrência (Empresas/Serviços)

Organização e Funcionamento

Plano de Marketing

SWOT do negócio

Vantagens competitiva (se aplicável)

Plano de vendas

Custos de operação

Investimento e estrutura Financeira

Rentabilidade e risco

Informação complementar (se aplicável)

Anexo: Exemplos de implementação

Apreciação global do modelo

1. Apreciação global bastante positiva.
2. Comentários de páginas seguintes são representativos da apreciação global.
3. Conceito de "elevator pitch" pode ser potenciado pela simplicidade deste modelo.

Nome:

Rui Lopes Fernandes

QUESTIONÁRIO DE VALIDAÇÃO DO MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO COMPACTO

O modelo reflecte a essência de um plano de negócio compacto? S N

Porquê? Porque abarca todos os factores críticos na avaliação de um business plan, com excepção do tópico Recursos Humanos.

O modelo proposto tem um âmbito de aplicação alargado? S N

Porquê? Considero que pode ser aplicado a uma gama muito diversa de actividades, embora y eventuais adaptações específicas caso a caso.

Este modelo pode ser uma mais valia para as empresas de serviços? S N

Porquê? Sim, na linha do que já referi na questão anterior.

O PNC tem aplicabilidade nas empresas de serviços de engenharia? S N

Porquê? Admito que sim, embora se trate de uma actividade que não converge em particular.

Análise SWOT do PNC

Perspectiva Interna

Forças

- Simplicidade
- Aplicação alargada
- Obrigatoriedade d possuir capacidade de síntese

Fraquezas

- Tem de ser utilizado cuidadosamente e criteriosamente, sob pena de poder conduzir involuntariamente a uma simplificação exagerada.

Perspectiva Externa

Oportunidades

- Possibilidades de monitorização posterior
- facilidade de assimilação das ideias base

Ameaças

-
-
-

FICHA DE VALIDAÇÃO DO MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO COMPACTO

Apresentação do modelo PNC

O modelo de plano de negócio compacto consiste numa abordagem eclética do plano de negócio, concentrando-se apenas nas informações essenciais e ocupando um espaço de quatro páginas. Esta orientação permite dispor de um documento essencialmente operacional, de fácil actualização, que pode ser utilizado quer interna quer externamente como ferramenta complementar de apoio à implementação das estratégias de gestão.

Estrutura do modelo PNC

Visão e Missão

Ideia de Negócio / Objectivos

Enquadramento Legal (se aplicável)

Definição de Produtos / Serviços

Análise do Mercado / Envolvente macro económica (se aplicável)

Segmentação do mercado (Clientes/Serviços)

Avaliação da concorrência (Empresas/Serviços)

Organização e Funcionamento

Plano de Marketing

SWOT do negócio

Vantagens competitiva (se aplicável)

Plano de vendas

Custos de operação

Investimento e estrutura Financeira

Rentabilidade e risco

Informação complementar (se aplicável)

Anexo: Exemplos de implementação

Apreciação global do modelo

O modelo é extremamente interessante e pode ser de grande utilidade a vários níveis:

- no medida em que apenas tem o essencial e ~~o resto~~ ^{o resto} conteúdos ~~de~~ de ele. Não tem de ter múltiplas aplicações:

- ▶ servir de documento educativo para qualquer empresa com um âmbito alargado, de divulgação interna
- ▶ servir de documento de avaliação interna ou externa sobre a consistência e evolução do plano de negócio de empresa

- no medida em que é de fácil e rápida execução pode ser alterado com a frequência necessária, podendo ser uma ferramenta de apoio à gestão complementando conforme adequado eventuais instrumentos de desempenho

Nome: Vitor Venâncio Vieira

QUESTIONÁRIO DE VALIDAÇÃO DO MODELO DE PLANO DE NEGÓCIO COMPACTO

O modelo reflecte a essência de um plano de negócio compacto? S N

Porquê? Inclui os elementos essenciais de funcionamento de um negócio.

O modelo proposto tem um âmbito de aplicação alargado? S N

Porquê? O âmbito pode ser tão alargado quanto o desejado em função da localização do período nos diferentes parâmetros.

Este modelo pode ser uma mais valia para as empresas de serviços? S N

Porquê? A velocidade com que as ideias se colocam e a necessidade de corrigir estruturas e pormenores são determinantes para as empresas de serviços.

O PNC tem aplicabilidade nas empresas de serviços de engenharia? S N

Porquê? Caso exista uma adequada nível de estrutura na componente de recursos humanos e modelo de implementação terá total aplicabilidade nas áreas de serviços de engenharia.

Análise SWOT do PNC

Perspectiva Interna

Forças

- fácil e rápido de implementar/desenvolver e alterar
-
-

Fraquezas

- implica um esforço de síntese criativa
- não é fácil de implementar/desenvolver por qualquer pessoa embora seja simples

Perspectiva Externa

Oportunidades

- possível inclusão alargada de implementações
- elevada probabilidade de difusão interna
-

Ameaças

- pode distorcer a estrutura de empresa se for mal implementado
-
-

Síntese da análise SWOT dos questionários

| | Análise Interna |
|--------|--|
| Forças | <p>Grande conhecimento dos serviços a prestar (Alexandra Pinheiro)</p> <p>Definição objectiva das metas a atingir (Alexandra Pinheiro)</p> <p>Conhecimento a priori dos Clientes (Alexandra Pinheiro)</p> <p>Aglutinador dos esforços e competências da empresa (Alfredo Albuquerque)</p> <p>Instrumento estratégico (Alfredo Albuquerque)</p> <p>Aplicação do conceito de síntese, que se reflecte num documento pouco extenso, mas «intenso» (Alfredo Castanheira)</p> <p>Facilidade e rapidez na apresentação e apreensão das variáveis principais (Alfredo Castanheira)</p> <p>Flexibilidade ao permitir junção de documentos e adaptações (Alfredo Castanheira)</p> <p>Capacidade de síntese (Álvaro Nunes)</p> <p>Possibilidade de, em poucas páginas, chamar a atenção dos potenciais interessados (Álvaro Nunes)</p> <p>Elevada capacidade de síntese das diversas áreas (André Guimarães)</p> <p>Facilidade de apresentação a potenciais investidores (André Guimarães)</p> <p>Instrumento de trabalho nas operações da empresa (André Guimarães)</p> <p>Sistematização (Carlos Brito)</p> <p>Identificação dos principais factores a ponderar (Carlos Brito)</p> <p>Síntese de um Plano de Negócio (João Falcão e Cunha)</p> <p>Informação histórica clara (João Falcão e Cunha)</p> <p>Informação referente à evolução ao longo dos anos (João Falcão e Cunha)</p> <p>Síntese (João Ranito)</p> <p>Juntar várias perspectivas num só ponto (João Ranito)</p> <p>Sistematização das variáveis (Margarida Neves)</p> <p>Visualização do negócio (Margarida Neves)</p> <p>Rapidez (Margarida Neves)</p> <p>Boa Organização “ Keeps it simple” (Mário Pinto)</p> <p>Método estruturado de “arrumar” ideias (Pedro Saraiva)</p> <p>Serve para despertar o interesse (Roberto Branco)</p> <p>Facilidade de consulta (Roberto Branco)</p> <p>Uniformidade no desenho (Roberto Branco)</p> <p>Sistematização do Plano/Estratégia de forma simples (Rodolfo Guimarães)</p> <p>Universalidade na divulgação (Rodolfo Guimarães)</p> <p>Simplicidade (Rui Ferreira)</p> <p>Aplicação alargada (Rui Ferreira)</p> <p>Obrigatoriedade de possuir capacidade de síntese (Rui Ferreira)</p> <p>Fácil e rápido de implementar/desenvolver alterar (Vítor Verdelho Vieira)</p> |

Síntese da análise SWOT dos questionários

| | Análise Interna |
|-----------|--|
| Fraquezas | <p>Demasiado descritivo em alguns pontos (Alfredo Albuquerque)</p> <p>Falta de alguns dados mais quantitativos que permitam uma monitorização (Alfredo Albuquerque)</p> <p>Necessidade de inclusão de mais variáveis / indicadores ao nível da actividade (resultados) (Alfredo Castanheira)</p> <p>Inexistência de “guião” para anexos pode suscitar dúvidas quanto à pertinência da informação ou mesmo tentação de introduzir dados pouco relevantes, pelo que seria pedagógica a inclusão de índice exemplificativo (Alfredo Castanheira)</p> <p>Não é muito distinto dos sumários executivos (Álvaro Nunes)</p> <p>Deficiente abordagem ao investimento inicial (André Guimarães)</p> <p>Transparece uma base demasiado simplista do ponto de vista do investidor (André Guimarães)</p> <p>Dificuldade em aplicar o mesmo modelo em empresas existentes e em novas oportunidades de negócio (Carlos Brito)</p> <p>Parte relativa às competências e a articulação com os parceiros está pouco desenvolvida (Carlos Brito)</p> <p>Informação de plano futuro relevante, precisa de mais detalhe (João Falcão e Cunha)</p> <p>Falta de informação sobre recursos humanos e propriedade intelectual (João Falcão e Cunha)</p> <p>Alguns aspectos em falta (João Ranito)</p> <p>Dificuldade de fazer o <i>trailer</i> sem ter feito o “filme” (João Ranito)</p> <p>Exige alguma aprendizagem e experiência na sua elaboração</p> <p>Pouco detalhe (Margarida Neves)</p> <p>Risco de erro na análise qualitativa (Margarida Neves)</p> <p>Limitado ao nível do plano de actuação (Margarida Neves)</p> <p>O que parece muitas vezes não é. Um plano bem apresentado não é necessariamente um bom Plano/Projecto (Mário Pinto)</p> <p>Algumas áreas podem ser reforçadas (Pedro Saraiva)</p> <p>Não tem o risco na devida conta (Roberto Branco)</p> <p>Não tem o investimento na devida conta (Roberto Branco)</p> <p>Risco de, faltando algum “ponto” essencial, adulterar os objectivos (Rodolfo Guimarães)</p> <p>Possibilidade de o carácter subjectivo de quem elabora, o “deturpar” (Rodolfo Guimarães)</p> <p>Tem de ser utilizado cuidadosamente e criteriosamente, sob pena de poder conduzir involuntariamente a uma simplificação exagerada (Rui Ferreira)</p> <p>Implica um esforço de síntese criterioso (Vitor Verdelho Vieira)</p> <p>Não é fácil de desenvolver por qualquer pessoa apesar de parecer simples (Vitor Verdelho Vieira)</p> |

Síntese da análise SWOT dos questionários

| | Análise Externa |
|---------------|--|
| Oportunidades | <p>Definição dos Clientes / segmentação de mercados / Análise da concorrência (Alexandra Pinheiro)</p> <p>Aplicabilidade a qualquer tipo de empresa seja de serviços ou indústrias (Alfredo Albuquerque)</p> <p>Aplicabilidade em pequenas ou grandes empresas (Alfredo Albuquerque)</p> <p>Aplicabilidade a todos os sectores desde que acompanhado de informação sectorial pertinente (Alfredo Castanheira)</p> <p>Ser utilizado para efeitos de <i>screening</i> de oportunidades (Álvaro Nunes)</p> <p>Sistematizar ideias e processos de trabalho dentro das empresas (André Guimarães)</p> <p>Prestação de serviço no desenvolvimento do Plano de Negócio Compacto para pequenas e médias empresas (André Guimarães)</p> <p>Utilização possível a todas as organizações que tenham que levar a cabo um fenómeno sistemático e periódico de análise de oportunidades (instituições governamentais, bancos, fundações, empresas que promovam I&D.) (Carlos Brito)</p> <p>Inclusão de informação gráfica (João Falcão e Cunha)</p> <p>Planos de Negócio Compactos de Planos de Negócio Compactos (João Falcão e Cunha)</p> <p>Fazer os promotores “parar para reflectir”, criar um “Road Map”</p> <p>Proliferação de iniciativas em que um Plano de Negócio é importante (João Ranito)</p> <p>Permite “normalizar” a elaboração dos documentos, dando relevo ao essencial (Pedro Saraiva)</p> <p>Grande quantidade de informação que os gestores têm de “digerir” (Roberto Branco)</p> <p>Modelo de <i>benchmarking</i> alargado (Roberto Branco)</p> <p>Necessidade de controlo de execução do Plano de Negócio em ambientes voláteis (Roberto Branco)</p> <p>Apresentar sinteticamente o plano da empresa podendo “omitir” elementos específicos do negócio, (confidenciais) (Rodolfo Guimarães)</p> <p>Efectuar análises de novas oportunidades “em tempo” (Rodolfo Guimarães)</p> <p>Possibilidades de monitorização posteriores (Rui Ferreira)</p> <p>Facilidade de assimilação das ideias base (Rui Ferreira)</p> <p>Possível âmbito alargado de implementação (Vítor Verdelho Vieira)</p> <p>Elevada facilidade de difusão interna (Vítor Verdelho Vieira)</p> |

Síntese da análise SWOT dos questionários

| | Análise Externa |
|---------|--|
| Ameaças | <p>Risco de planeamento insuficiente sobretudo a nível operacional (Alfredo Albuquerque)</p> <p>«Cultura» empresarial portuguesa que privilegia quantidade vs qualidade dos dados – o poder de síntese pode, em alguns círculos, ser sinónimo de menor importância do documento (Alfredo Castanheira)</p> <p>Formalidade pode esconder fraqueza de conteúdos (João Falcão e Cunha)</p> <p>Informação de qualidade depende da capacidade de síntese (João Falcão e Cunha)</p> <p>Detalhes importantes podem não ser incluídos (João Falcão e Cunha)</p> <p>Outros planos compactos (João Ranito)</p> <p>Standardização do compacto e do plano, “são todos iguais” (Mário Pinto)</p> <p>Pode padronizar excessivamente a análise (Pedro Saraiva)</p> <p>Sistemas de apoio à decisão que são facilmente organizados para tão pouca informação (Roberto Branco)</p> <p>Indicadores de gestão disponibilizáveis informaticamente (Roberto Branco)</p> <p>Eventuais faltas de informação para determinados destinatários, se não convenientemente acompanhados de anexos (Rodolfo Guimarães)</p> <p>Pode distorcer a estratégia da empresa se for mal implementado (Vitor Verdelho Vieira)</p> |

| Nome | Apreciação Global |
|---------------------|---|
| Alexandra Pinheiro | <ul style="list-style-type: none"> • O modelo apresenta de forma condensada as informações necessárias à implementação de qualquer negócio • Sugerida a monitorização do plano por forma a analisar a sua estrutura e viabilidade |
| Alfredo Albuquerque | <ul style="list-style-type: none"> • É um modelo coerente, conciso e com uma forte componente estratégica de como encarar a actividade de uma empresa, sobretudo quando inserida em meios altamente competitivos e dinâmicos. • Permite o acompanhamento da evolução do mercado • Em alguns pontos poderá ser necessário torná-lo mais operacional, focando o que se pretende fazer como e quando. |
| Alfredo Castanheira | <ul style="list-style-type: none"> • O modelo proposto cumpre, definitivamente com os objectivos a que este tipo de documento se propõe. • Da sua estrutura resultam os elementos necessários à correcta apresentação – e posterior avaliação – de projectos, nas suas vertentes fundamentais. |
| Álvaro Nunes | <ul style="list-style-type: none"> • Demonstra a natureza adequada a um Plano de negócio “padrão”, chamando à atenção para diversos pontos de interesse para os potenciais “Investidores” da Ideia apresentada |
| André Guimarães | <ul style="list-style-type: none"> • Apresenta estrutura simples, sintético e de fácil visualização • Parece ser um bom instrumento de trabalho para os quadros da empresa • Dificuldade em entender o modelo de apresentação de uma ideia ou conceito de negócio a #s investidores • Fundamental desenvolvimento e abordagem mais completa do investimento inicial. |
| Carlos Melo Brito | <ul style="list-style-type: none"> • Aborda os principais aspectos que deverão ser considerados na avaliação de um negócio |
| João Falcão e Cunha | <ul style="list-style-type: none"> • O modelo parece ser excelente para comunicar rapidamente informação útil sobre o negócio. • Manutenção de uma estrutura formal estável, facilita quer a compreensão quer a elaboração de um PNC • Deveria ser dada mais ênfase aos aspectos relacionados com RH em termos da sua capacidade para gerir conhecimento e propriedade intelectual • Os aspectos operacionais mais importantes poderiam ser incluídos, na perspectiva de um Plano anual |
| João Ranito | <ul style="list-style-type: none"> • Faz sentido • Dever ser complementado com mais alguns pontos • Deve ser complementado com uma metodologia de uso. |
| Mário Pinto | <ul style="list-style-type: none"> • Boa ideia para pequenas empresas/projectos • Poupar esforço numa fase inicial do “pensar antes de agir” • Alguns indicadores de utilidade devem ser mais precisos • A aplicação do modelo é que é a parte crítica • A execução do projecto é que conta e isso depende do promotor, sobretudo em pequenos projectos |
| Margarida Neves | <ul style="list-style-type: none"> • Forma de abordagem bastante interessante • Parece difícil de entender caso não seja referida “a forma de acção” ao nível do accionista ou potencial interessado no negócio. |
| Pedro Saraiva | <ul style="list-style-type: none"> • Abordagem muito interessante • Várias sugestões de melhoria e de desenvolvimento futuro |

| Nome | Apreciação Global |
|-----------------------|--|
| Roberto Branco | <ul style="list-style-type: none"> • Objectivo interessante e louvável • Há aspectos que não são tidos em conta • Mais aplicável como sistema de informação de gestão do que como Plano de Negócio • Pouco aplicável a “ambientes externos voláteis” • Permite no entanto aumentar bastante a quantidade de informação tratada pelo sector, mas com pouca profundidade. |
| Rodolfo Guimarães | <ul style="list-style-type: none"> • Parece ser um modelo que permite de forma sintética e sistemática, apresentar um Plano de Negócio de uma organização/empresa, independentemente da sua dimensão e estado de maturação, devendo, ser completado com anexos específicos. • A sua elaboração pressupõe uma boa capacidade de síntese/objectividade de quem está a elaborar, por forma a que seguindo cada item da sua estrutura não haja a tentação de omitir pontos essenciais. |
| Rui Lopes Ferreira | <ul style="list-style-type: none"> • Apreciação global bastante positiva • Aborda os factores críticos na avaliação de um Business Plan, com excepção dos recursos Humanos • Pode ter aplicação a uma gama muito diversa de actividade embora com adaptações específicas caso a caso. • O conceito “elevator pitch” pode ser potenciado pela simplicidade deste modelo |
| Vitor Verdelho Vieira | <ul style="list-style-type: none"> • Modelo muito interessante e muito útil a vários níveis: <ul style="list-style-type: none"> • Servir de documento estratégico para qualquer empresa com âmbito alargado de divulgação interna • Servir de documento de avaliação interna ou externa sobre a consistência e evolução do PN da empresa • É de fácil e rápida execução, podendo ser alterado com a frequência necessária, podendo ser uma ferramenta de apoio à gestão complementado com eventuais indicadores de desempenho |

Para:

Ex.mo Sr. Eng. Miguel Braga da Cruz

Assunto: Compact Business Plan - DEVISA

Antes de mais, a DEVISA-ENGENHARIA agradece profundamente ao Gr. Eng.º Miguel Braga da Cruz por ter sido uma das empresas a ter o privilégio de estar incluída neste tipo de estudo.

Sendo a DEVISA uma empresa unipessoal com um número extremamente reduzido de efectivos não tinha em perspectiva, nem a curto nem a médio prazo, recorrer a um plano de negócios.

Foi com agradável surpresa, que à custa do modelo que nos foi apresentado - **COMPACT BUSINESS PLAN** – ficamos a dispor de uma ferramenta de trabalho que consideramos de grande utilidade.

A forma expedita, simples e clara com que conseguimos em 12 sucintos temas ter uma visão completa da nossa empresa e da leitura, análise e reflexão que este plano nos permite dar para a definição de posicionamento e actuação estratégica futura, muito nos agradou.

Em resumo podemos considerar que:

1. O Plano de Negócios Compacto parece-nos de todo o interesse e utilidade para a Devisa: 1.º pela ausência de qualquer estudo anteriormente desenvolvido sobre esta matéria, 2.º porque de uma forma sintética, rápida e organizada ficamos com uma excelente definição, análise, enquadramento e informação sobre a nossa empresa e para estratégias a definir e 3.º porque a partir deste trabalho podemos evoluir para estudos mais alargados;
2. Tencionamos usar o Plano não só a nível interno da empresa, para análises e introdução de melhorias de enquadramento e funcionamento desta, face à definição do serviço, vantagem competitiva e resultados, mas também externamente como, por exemplo, instrumento para posicionamento do mercado;
3. A estrutura do Plano e a sua simplicidade de elaboração encaixa perfeitamente numa empresa como a DEVISA e parece-nos ter condições para aplicação a empresas de muito maior dimensão, nomeadamente, no ramo da engenharia, sendo já do nosso conhecimento a aplicação à TABIQUE e à DHV – TECNOPOR.

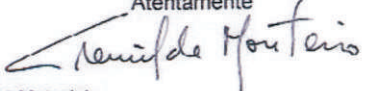
A DEVISA considera que este plano satisfaz plenamente os interesses actuais e de médio prazo da empresa e só futuramente é que poderá pensar na elaboração de um Plano de Negócios Tradicional.

Gratos pela escolha da Devisa para integrar este trabalho, subscreveremos-nos com estima e consideração.

Data: 04.03.08

DEVISA -ENGENHARIA, ♦ Praceta D. Nuno Álvares Pereira, 20 -1º- sala AL ♦ 4450 - 218 Matosinhos

Tel.: 22 936 33 12 ♦ Fax: 22 936 33 13 ♦ E.mail: devisa@esoterica.pt

Atentamente


DECLARAÇÃO

VANTAGENS, VARIAÇÕES E POTENCIALIDADES DO COMPACT BUSINESS PLAN

Anteriormente existia um plano de Marketing pouco aprofundado, não existindo nenhum documento sistematizado que compactasse a informação sobre a empresa e a concorrência.

A TABIQUE – ENGENHARIA, LDA, tem vindo a utilizar com sucesso o Compact Business Plan, para apresentação e divulgação da empresa, tornando-se tal documento uma vantagem competitiva substancial.

É intenção da TABIQUE consolidar a utilização actualizada do Compact Business Plan, dado que, havendo poucas empresas a utilizar este sistema, tal situação potencia, como mais valia, a posição da TABIQUE no mercado.

A Direcção Financeira

