



*Divisão de Coordenação, Planeamento Estratégico e Auditoria
Gabinete da Dinamização da Actividade Económica*

Manual do Empresário



Câmara Municipal de Vila de Rei
Praça Família Mattos e Silva Neves
6110-174 Vila de Rei
Cont. 506 932 273
Tel. 274 890 010
Fax. 274 890 018

www.cm-viladere.pt
geral@cm-viladere.pt





Índice

I. Noções de Empreendedorismo.....	1
Enquadramento.....	1
Definição de Empreendedorismo	1
O Empreendedor.....	2
1. Assuma riscos	2
2. Conheça o ramo	2
3. Identifique oportunidades.....	3
4. Possua conhecimento e sentido de organização	3
5. Tome decisões	3
6. Seja líder, dinâmico e optimista	3
7. Faça planos	3
II. Criar uma Empresa.....	5
1. A Ideia.....	5
2. Análise de Mercado.....	6
3. Formação da Equipa de Trabalho	7
4. Elaboração do Plano de Negócios	7
5. Financiamento.....	8
6. Constituição da Empresa	8
7. Definir a Localização	9
8. Colaboradores.....	9
9. Início da Actividade	10
III. Empresa na Hora.....	11
Apresentação	11



Processo de Constituição de uma Sociedade	12
Postos de Atendimento próximos de Vila de Rei	14
IV. Registrar uma Marca	16
1. A Marca.....	16
1.1. A identidade da sua marca	16
1.2. Componentes da marca.....	17
1.3. O Nome	17
2. Registrar a sua Marca	18
2.1. O Pedido de Registo.....	18
2.2. Publicação do Pedido	19
2.3. Reclamações.....	19
2.4. Estudo do Processo.....	19
2.5. Despacho	19
3. Validade do Registo	19
3.1. Declaração de Intenção de Uso.....	20
4. Vantagens de Registrar a sua Marca.....	20
5. Referências e Contactos	21
V. Plano de Negócios	22
O que é um Plano de Negócios?.....	22
1. Importância do Plano de Negócios.....	22
2. Redacção do Plano de Negócios	23
3. Mantenha o seu Plano de Negócios Actual	25
4. Estrutura de um Plano de Negócios	25
5. Considerações Finais.....	26
VI. Plano de Marketing.....	27



**Divisão de Coordenação, Planeamento Estratégico e Auditoria
Gabinete da Dinamização da Actividade Económica**

1. Estudo da Situação	27
1.1. Análise do mercado	28
1.2. Análise da concorrência.....	28
2. Análise Swot	30
3. Objectivos de Marketing	31
4. Estratégias de Marketing.....	32
4.1. Clientes-alvo	32
4.2. Fontes de mercado	33
4.3. Posicionamento	33
5. Marketing-Mix.....	34
6. Orçamentos.....	34
7. Controlo de Resultados	36
8. Actualização do Plano	37
VII. Estudo de Mercado	38
1. Problemática do Estudo	39
2. Trabalho Preparatório	39
3. Método de Pesquisa.....	40
4. Selecção da Amostra	42
4.1. A dimensão da amostra	42
4.2. O método de amostragem	42
4.3. Duas fontes de erro	42
5. Elaboração do Questionário	44
5.1. Dimensão e estrutura.....	44
5.2. Tipo de questões	44
6. Método de Produção do Questionário	45



7. Execução do Estudo	45
8. Análise de Resultados.....	46
VIII. Planear uma Estratégia Publicitária.....	49
1. Definir o Conceito de Publicidade.....	49
2. Delinear os Objectivos da Publicidade	50
3. Elaborar o <i>Briefing</i> da Campanha	50
4. Estabelecer a Estratégia Criativa	52
5. Escolher os Meios a Utilizar	53
6. Análise de Resultados.....	54
IX. O Consumidor e a Decisão de Compra	56
A Decisão de Compra	56
Estímulos de Marketing.....	59
Passando à Prática	60
X. Técnicas para Melhorar as Vendas	61
1. Ganhe Confiança em si Próprio.....	61
1.1. Representação	62
1.2. Não tema a rejeição.....	63
2. Faça uma Prospecção de Vendas.....	63
2.1. Antecipe as perguntas dos potenciais clientes.....	63
2.2. Antecipe possíveis rejeições.....	64
2.3. Como marcar uma reunião com o cliente.....	64
3. Como “Trabalhar” o Cliente	65
3.1. Aumente a sua credibilidade.....	65
3.2. Detecte os problemas dos clientes	66
3.3. Encontre soluções	67



DINAMIZAÇÃO DA ACTIVIDADE ECONÓMICA



**Divisão de Coordenação, Planeamento Estratégico e Auditoria
Gabinete da Dinamização da Actividade Económica**

4. Como Lidar com as Objecções do Cliente.....	67
4.1. Preveja as razões da recusa.....	68
4.2. Antecipe a questão do preço	68
5. Como Fechar o seu Negócio.....	69
5.1. Ponha em prática a derradeira táctica.....	69
XI. Internet nas Empresas	70
1. Internet na Sua Empresa.....	70
1.1. Novos mercados.....	70
1.2. Novas modalidades de vendas	70
1.3. Novos modelos de trabalho	71
1.4. Seguir a Concorrência	71
1.5. Redução de Custos	72
2. Produtividade e Internet	72
3. Conclusão	73
XII. Redução de Custos Operativos.....	74
1. Custos Gerais	74
1.1. Contratação de serviços e reparação de equipamentos	74
1.2. Custos com materiais de escritório	75
1.3. Outros cortes	75
2. Custos com Pessoal.....	75
2.1. Caixa de sugestões	75
2.2. Força de trabalho.....	76
2.3. Contratação e despedimentos	76
3. Custos na Área Comercial.....	76
3.1. Publicidade	76





3.2. Marketing	77
4. Custos na Área Financeira	77
4.1. Serviços financeiros	77
4.2. Política de Financiamento	78
4.3. Fornecedores	78
4.4. Clientes	79
5. Custos na Área Administrativa	79
5.1. Política de viagens	79
5.2. Negociação de preços	79
5.3. Política de segurança	80
6. Glossário	80
XIII. Redução de Custos com Telemóveis	82
1. Política de Atribuição de Telemóvel	82
1.1. Identifique a quem deve ser atribuído telemóvel	82
1.2. Defina em que moldes deve ser atribuído o telemóvel	82
2. Política de Uso	83
3. Controlo de Custos	83
3.1. Condicione o uso do telemóvel	83
3.2. Utilize <i>plafonds</i> (limites máximos) de chamadas	84
4. Negociação com Operadoras	84
5. Conclusão	85
XIV. Preparar Presença numa Feira de Negócios	86
1. Preparar a sua Presença numa Feira	87
1.1. Estabeleça em que certame participar	87
1.2. Solicite toda a documentação disponível	88



**Divisão de Coordenação, Planeamento Estratégico e Auditoria
Gabinete da Dinamização da Actividade Económica**

1.3. Planeamento.....	89
2. Definir o seu Stand.....	89
3. Definir o Orçamento	90
4. Marketing Pré-Feira.....	91
5. Erros a Evitar no seu Stand.....	92
6. Como Actuar Durante a Feira.....	93
7. Relatório da Feira.....	94
8. Gestão do Pós-Feira	94
XV. Cooperação Empresarial.....	96
1. Cooperação.....	96
2. Rede de Cooperação	97
3. A Cooperação na sua Empresa.....	97
4. Vantagens	98
5. Causas de Conflito nas Redes de Cooperação	99
6. Apoios e Incentivos à Cooperação Empresarial	99
XVI. Benchmarking	101
1. Como fazer Benchmarking	101
2. Diferentes tipos de Benchmarking.....	102
2.1. Benchmarking Interno	102
2.2. Benchmarking Competitivo	102
2.3. Benchmarking Genérico ou Multi-Sectorial	102
3. Princípios do Benchmarking	103
4. Aplicação do Processo de Benchmarking.....	103
4.1. Planeamento.....	104
4.2. Recolha de Dados	104





**Divisão de Coordenação, Planeamento Estratégico e Auditoria
Gabinete da Dinamização da Actividade Económica**

4.3. Análise de Dados.....	104
4.4. Adaptação e Melhoria	104
5. Formação de Equipas	105
6. Implementação de Acções	105
7. Recolha de Benefícios.....	106
XVII. Franchising	107
Enquadramento.....	107
Definição de Franchising	107
Vantagens para o franchisado.....	108
Vantagens para o franchisador	108
Legislação.....	109
Glossário.....	110
XVIII. Apoios e Incentivos	112
XIX. Calendário Fiscal – 2012.....	114
Janeiro	114
Fevereiro.....	115
Março	116
Abril.....	117
Maio	119
Junho	120
Julho	121
Agosto.....	123
Setembro	124
Outubro.....	125
Novembro	126





**Divisão de Coordenação, Planeamento Estratégico e Auditoria
Gabinete da Dinamização da Actividade Económica**

Dezembro	127
XX. Legislação.....	130
XXI. Anexo.....	131
Modelo de Plano de Negócios	131
1. Sumário Executivo	131
2. Produto	132
2.1. Defina o produto ou serviço	132
2.2. Defina as estratégias de comercialização	132
2.3. Defina a localização geográfica	132
3. Clientes	133
3.1. Quem são os clientes?	133
3.2. Os clientes vão comprar os seus produtos ou serviços porquê?.....	133
4. Mercado	133
4.1. Dimensão do Mercado.....	133
4.2. Quem são os seus concorrentes?.....	134
4.3. Quais as suas vantagens em relação à concorrência?	135
5. Plano de Acções	135
5.1. Passe da ideia à prática.....	135
6. Equipa de Gestão.....	136
6.1. Promotores do projecto.....	136
7. Análise Económico-Financeira	137
7.1. Pressupostos	137
7.2. Demonstrações financeiras esperadas	139
8. Financiamento.....	139
9. Motivação.....	140



I. Noções de Empreendedorismo

Enquadramento

A importância das micro e pequenas empresas é inquestionável uma vez que estas contribuem para o equilíbrio da estrutura empresarial e da economia, vivendo lado a lado com as grandes empresas, e porque detêm uma grande fatia dos postos de trabalho no nosso país, gerando conseqüentemente receitas e produzindo bens.

Por outro lado, quando a conjuntura económica, quer nacional quer internacional, sofre oscilações, as micro e pequenas empresas são das principais vítimas, acabando muitas vezes com a sua actividade. Mas também existem outras que sobrevivem.

O fracasso pode estar ligado a vários factores: falta de dinheiro no mercado, falta de recursos próprios, entrada de novos concorrentes no mercado ou mudanças nas políticas governamentais. No entanto existe um factor que costuma ser mais crítico que os anteriormente apresentados, o próprio empreendedor, isto é, a falta de competências administrativas e financeiras, desajuste com as novas tecnologia e falta de perspectiva de mercado.

A força que move um empreendedor de sucesso é a vontade de enfrentar desafios, de testar, desenvolver e implementar as suas ideias. Aliando-se a essa vontade é também necessária uma predisposição para aprender e desenvolver novas competências.

Definição de Empreendedorismo

O termo empreendedorismo vem do francês *entrepreneurship* e baseia-se no estudo do comportamento do empreendedor, bem como no desenvolvimento de habilidades e competências relacionadas com o início, desenvolvimento e concretização de projectos. Empreender significa por sua vez realizar, executar ou fazer. Mais genericamente, empreendedorismo apresenta-se como o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, transformam ideias em oportunidades.



O empreendedorismo está intrinsecamente ligado à inovação, seja inovação de nos processos, nos métodos, na forma da organização ou nos produtos ou serviços.

O Empreendedor

Ser empreendedor pode ou não nascer consigo. Para as pessoas que estudam o empreendedorismo, é certo que as habilidades e competências, e até o talento, são factores imprescindíveis e que em muitos casos resultam das experiências que viveu, tornando-o num empreendedor por natureza. No entanto estas características podem ser aprendidas e desenvolvidas em pessoas que inicialmente não seriam empreendedoras. Resumindo pode-se aprender a ser empreendedor.

Um empreendedor é à partida uma pessoa criativa, que gosta de assumir riscos e que tem uma grande confiança em si mesma. Por outro lado existem muitas outras características que definem um empreendedor.

Apresentamos-lhe assim 7 passos que o podem ajudar a encaixar no perfil do empreendedor:

1. Assuma riscos

Esta é uma das principais características do empreendedor. Arriscar de forma consciente significa que tem coragem para enfrentar desafios, para procurar caminhos diferentes, para empreender e concretizar as suas ideias.

2. Conheça o ramo

É fundamental que conheça o ramo ou a área em que pretende actuar. Este conhecimento facilita-lhe perceber quais as suas reais probabilidades de sucesso e precaver-se contra eventuais percalços que possam surgir. É importante que estude o meio através dos clientes, colaboradores, parceiros, imprensa especializada e genérica, estudos realizados nos centros de ensino, entre outros.



3. Identifique oportunidades

Fique atento a possíveis oportunidades que o mercado lhe possa oferecer. Seja curioso e procure informações de forma a garantir que está preparado para aproveitar essas oportunidades.

4. Possua conhecimento e sentido de organização

Quanto mais conhecer o ramo em que pretende actuar maior a sua capacidade para ter êxito. Este conhecimento pode vir, como já vimos antes, de um estudo do meio e também de alguma experiência que tenha no ramo em questão. Tenha sentido de organização, isto é, tenha a capacidade de gerir recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos de forma racional e equilibrada. Uma má gestão destes recursos pode comprometer o sucesso do seu empreendimento.

5. Tome decisões

O sucesso do seu projecto está intimamente relacionado com a sua capacidade de tomar decisões. Para que tome decisões acertadas deve analisar todas as informações relacionadas, avaliar possíveis alternativas e escolher a solução mais adequada.

6. Seja líder, dinâmico e optimista

Liderar significa saber definir objectivos, orientar tarefas, combinar métodos e procedimentos, incentivar as pessoas a alcançar os objectivos traçados e estimular a criação de uma relação equilibrada entre todos os intervenientes da sua organização. Um empreendedor faz contratos, seja com colaboradores, fornecedores ou clientes, logo a liderança é uma qualidade que este deve ter. Se procura o sucesso tem também de ser optimista, enfrentando os obstáculos e dificuldades e almejando sempre o êxito do seu projecto.

7. Faça planos

Planeie constantemente. Planear é a base para não ser apanhado desprevenido e para dar resposta a possíveis contratemplos. Utilize o seu Plano de



***Divisão de Coordenação, Planeamento Estratégico e Auditoria
Gabinete da Dinamização da Actividade Económica***

Negócios como ferramenta de planeamento. Trabalhe e treine a sua intuição e faro empresarial.



Câmara Municipal de Vila de Rei
Praça Família Mattos e Silva Neves
6110-174 Vila de Rei
Cont. 506 932 273
Tel. 274 890 010
Fax. 274 890 018

www.cm-viladere.pt
geral@cm-viladere.pt





II. Criar uma Empresa

A criação de uma empresa é um processo estruturado e algo complexo. Nasce com a concepção da ideia e percorre vários estágios até chegar ao início da actividade da sua empresa. Vamos aqui explicar, ainda que sumariamente, todo o caminho a percorrer desde o acender da luzinha até à concretização da ideia.

Se pretende criar uma empresa sugerimos-lhe que siga os seguintes passos:

1. A Ideia
2. Análise de Mercado
3. Formação da Equipa de Trabalho
4. Elaboração do Plano de Negócios
5. Financiamento
6. Constituição da Empresa
7. Definir a Localização
8. Colaboradores
9. Início da Actividade

1. A Ideia

O primeiro desafio é sem dúvida a concepção da ideia. Esta pode surgir da experiência profissional, de *hobbies* ou da constatação de uma necessidade por parte do empreendedor. O essencial nesta fase é que a ideia seja realista. Esta será a base da empresa. Surge então o momento de estudar a ideia até ao mais ínfimo pormenor. Devem ser consideradas todas as variáveis, como a sua experiência profissional, o perfil do consumidor, a oportunidade de negócio, a possível concorrência, recursos humanos, matérias-primas necessárias, meios tecnológicos, dimensão do investimento, etc.

Podemos assim estruturar alguns parâmetros que merecem a sua atenção e a que terá de responder com o maior rigor:



**Divisão de Coordenação, Planeamento Estratégico e Auditoria
Gabinete da Dinamização da Actividade Económica**

- ✓ Tenho capacidade para avançar com a ideia?
- ✓ Qual é o meu produto ou serviço?
- ✓ A quem se destina o meu produto ou serviço?
- ✓ Existe oportunidade de mercado para o meu produto ou serviço?
- ✓ O que tenho para oferecer ao consumidor?
- ✓ Quais as vantagens do meu produto ou serviço?
- ✓ Qual é a concorrência?
- ✓ Como me posso demarcar da concorrência?
- ✓ Qual o preço do meu produto ou serviço?
- ✓ Qual o investimento?
- ✓ Como vou financiar a empresa?
- ✓ Qual a melhor localização?
- ✓ Preciso de licenças?
- ✓ Quais os apoios?
- ✓ Preciso de sócios?

Estas variáveis ajudam a perceber a viabilidade da sua ideia. Convém ainda descrever com a maior exactidão quais as tendências expectáveis do mercado, o potencial de crescimento do seu produto ou serviço e os processos legais de constituição da empresa e de início de actividade.

Existem ainda ideias que, pelo seu grau de inovação ou de originalidade, devem ser legalmente protegidas. Esta protecção pode ser feita através do registo de propriedade industrial junto do Instituto Nacional de Propriedade Industrial.

2. Análise de Mercado

Nesta fase a ideia começa a ser posta à prova. Esta deve ser discutida com pessoas da sua confiança de forma a avaliar as suas potencialidades e pontos fracos. Deve também recolher informação que o ajudará a concretizar a sua ideia. Um dos primeiros pontos deve ser o levantamento da burocracia a “enfrentar”, sendo que pode procurar ajuda especializada (ex: advogado). De seguida pode estudar mais aprofundadamente as condicionantes do mercado. Tenha ainda em conta a



singularidade do seu produto ou serviço, o perfil do consumidor, as quotas de mercado da concorrência e a potencialidade de crescimento do seu negócio.

Deve depois elaborar um Plano de Marketing onde consta a descrição do seu produto ou serviço, bem como as políticas de distribuição, as formas de promoção e divulgação e o preço do mesmo, tudo fundamentado através de orçamentos.

3. Formação da Equipa de Trabalho

Surge agora a necessidade de, caso seja preciso, criar compromissos com pessoas que considere mais-valias para aquelas posições-chave da sua empresa. Deve escolher parceiros pelas suas capacidades técnicas e dinâmica de trabalho, ainda para mais se pensar investir numa área que não domina na perfeição. Os seus parceiros devem também partilhar de sua visão e ambição para o negócio de forma a evitar possíveis incompatibilidades. Ainda assim existe o risco de que o aumento da pressão provoque “baixas” na sua equipa.

4. Elaboração do Plano de Negócios

Esta etapa é crucial para o sucesso da sua empresa. Ganha forma no papel tudo o que foi desenvolvido até ao momento, definindo estratégias e prioridades e descartando ideias menos boas.

O Plano de Negócios serve para você e a sua equipa exporem de forma realista como planeiam transformar as suas ideias num negócio exequível, sustentável e acima de tudo lucrativo.

Este Plano de Negócios deve possuir dados relativos à análise de mercado, ao plano de investimento, às fontes de financiamento (parceiros, crédito, apoios, etc.), ao plano de tesouraria e à rentabilidade do projecto.

Devido à complexidade das variáveis a expor deve recorrer a apoio especializado, tal como um consultor, um advogado ou um contabilista.



5. Financiamento

O ideal seria que você e a sua equipa conseguissem disponibilizar capitais próprios para financiar o projecto. No entanto esta é uma medida, na maior parte dos casos, impraticável. Deste modo tem que procurar financiamento junto de familiares ou amigos, da Banca, de Investidores, de capitais de risco, de sistemas de incentivos, entre outros.

Para avançar para o financiamento é muito importante que a estimativa do investimento inicial seja bastante realista. Este aspecto é fundamental pois dá-lhe uma base sólida para definir onde conseguir esse capital.

Independentemente da fonte de financiamento escolhida terá agora de convencer as entidades financiadoras da viabilidade do seu negócio. Se possível tente encontrar aspectos que o possam diferenciar de outros possíveis negócios que essas entidades tenham para analisar. Assim que conseguir um compromisso procure um advogado de forma a fechar o negócio.

6. Constituição da Empresa

Após conseguir o financiamento pode finalmente avançar para a constituição legal da sua empresa. Esta é uma fase bastante penosa devido à carga burocrática que vai encontrar.

Inicialmente tem que escolher a forma jurídica da sua empresa. De seguida, e de forma a tratar de toda a documentação num único local, poderá deslocar-se a um dos vários Centros de Formalidades de Empresas (CFE), sendo que os mais próximos se encontram em Lisboa (CFE 1 e CFE 2), Coimbra e Covilhã (extensão do CFE de Coimbra). Aqui poderá cumprir as seguintes tarefas:

- Pedido do Certificado de Admissibilidade de Firma ou da Denominação de Pessoa Colectiva;
- Pedido do Cartão Provisório de Pessoa Colectiva;
- Marcação de Escritura Pública;



***Divisão de Coordenação, Planeamento Estratégico e Auditoria
Gabinete da Dinamização da Actividade Económica***

- Celebração de Escritura Pública;
- Declaração do Início de Actividade;
- Requisição do Registo Comercial, publicado no Diário da República e inscrição no Registo Nacional de Pessoas Colectivas;
- Inscrição na Segurança Social;
- Pedido de Inscrição no Cadastro Comercial ou Industrial.

Nesta fase a maior despesa prende-se com os mecanismos legais accionados no processo de constituição da empresa.

7. Definir a Localização

A escolha do local onde vai instalar a sua empresa deve ter em conta vários pressupostos: bons acessos rodoviários, um espaço que cause boa impressão aos seus clientes e se adequue à actividade da empresa, a possibilidade de crescimento do seu negócio, entre outras.

Pode escolher entre a aquisição de um espaço próprio ou arrendar um espaço. Para facilitar o processo pode sempre recorrer a um agente imobiliário que trabalhe na zona.

Nesta fase deve ponderar bastante acerca da escolha a tomar. Deve evitar espaços desadequados, rendas altas e compromissos demasiado longos.

8. Colaboradores

Este é o último passo antes do início da actividade da empresa. Nesta altura já tem definido o número e perfil dos colaboradores necessários. Pode de seguida iniciar o recrutamento do pessoal.

Ao iniciar a actividade da empresa faça-o com um número de colaboradores reduzido e aposte num recrutamento à medida que a empresa vai crescendo. Isto dará sustentabilidade ao seu negócio.



Lembre-se que se aposta numa área que não domina na perfeição deve contratar pessoas com experiência que o ajudem nesses sectores. O talento é vital, mas a dinâmica de trabalho também. Estes factores podem fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso do seu projecto.

Por fim tenha em consideração que o salário não é o único factor de motivação. Partilhe uma visão ambiciosa e defina estratégias de motivação dos seus recursos humanos.

9. Início da Actividade

Chegou o momento de iniciar a actividade da sua empresa. Assegure que tem tudo o que é necessário para receber os seus clientes, desde as instalações, os recursos humanos e as estruturas de comunicação (telefones, faxes e e-mails).

Pode agora virar-se para a promoção da sua empresa. Sirva-se de campanhas de publicidade, e-mails junto de possíveis clientes, crie um site, divulgue nas redes sociais, faça comunicados na imprensa (*press releases*), etc.

Deve definir junto dos seus colaboradores aquilo que espera deles e traçar objectivos para que todos saibam o que têm de fazer. Deve ainda estabelecer os principais sistemas de gestão, definindo equipas ou pessoas que tratem de áreas específicas como a contabilidade, a logística, o controlo de qualidade, vendas, etc. Chega o momento de contactar os fornecedores e estabelecer prazos dentro da própria empresa.

Resta-nos desejar-lhe boa sorte...





III. Empresa na Hora

Apresentação

O serviço “Empresa na Hora” surgiu em 2005 e tem por objectivo aliviar a carga burocrática inerente à criação de empresas pelo método tradicional. Esta iniciativa permite-lhe criar a sua empresa em menos de 50 minutos, superando o tempo que este processo demora pelo método tradicional (em média 26 dias).



Este serviço possibilita que crie a sua empresa de forma imediata nos Centros de Formalidades de Empresas e nas Conservatórias de Registo Comercial. Pode aqui constituir uma sociedade comercial, por quotas ou anónima.

Dirigindo-se a um balcão Empresa na Hora o empreendedor:

- Não necessita de obter previamente o Certificado de Admissibilidade da firma no Registo de Pessoas Colectivas;
- Não necessita de celebração de escritura pública;
- No momento de constituição da sua empresa é-lhe comunicado um código de acesso ao cartão electrónico da empresa e o número de identificação da Segurança Social, ficando imediatamente na posse da empresa o Pacto Social e o código de acesso à Certidão Permanente do registo comercial no prazo de 1 ano ou, por outro lado, no prazo de 3 meses acompanhada de certidão em papel;
- O registo do contrato da sua sociedade é publicado de imediato em <http://publicacoes.mj.pt>, de acesso público e gratuito;



- É atribuído o registo de domínio da sua firma na Internet.pt, sendo esta funcionalidade assegurada pela Fundação para a Computação Científica Nacional (FCCN) de forma gratuita durante o primeiro ano da sua empresa.

O serviço “Empresa na Hora” continua em expansão, existindo já mais de duas centenas de postos de atendimento espalhados pelo país.

Processo de Constituição de uma Sociedade

1. Escolha uma firma da lista de firmas pré-aprovadas disponíveis no site ou num posto de atendimento. A firma que escolher ficará apenas reservada aquando da constituição da sua empresa. Pode ainda adicionar à firma seleccionada uma expressão alusiva ao objecto da sociedade. Se por exemplo escolher a firma “Xpto” e se dedicar à actividade de restauração e bebidas poderá alterar a sua firma para “Xpto – Restauração e Bebidas”. Em alternativa pode sempre constituir a sua empresa na hora com uma designação previamente aprovada pelo Registo Nacional de Pessoas Colectivas;

2. Escolha um dos modelos de Pactos Sociais pré-aprovados: Sociedade Unipessoal por quotas, Sociedade por Quotas ou Sociedade Anónima;

3. Os sócios devem deslocar-se a um balcão “Empresa na Hora” para iniciarem o processo de constituição da sua empresa.

Se os sócios forem pessoas singulares devem levar:

- Cartão de Contribuinte;
- Um documento de identificação (Cartão de Cidadão, Bilhete de Identidade, Passaporte, Carta de Condução ou Autorização de Residência);
- Cartão de Beneficiário da Segurança Social.



Se os sócios forem pessoas colectivas:

- Cartão da Empresa, Cartão de Pessoa Colectiva ou Código de Acesso destes;
- Acta da Assembleia Geral que confere poderes para a constituição de sociedade.

4. Este serviço tem um custo de 360€ a pagar no acto de constituição da empresa, em dinheiro, por cheque ou Multibanco. Caso o objecto social da sua empresa seja o desenvolvimento tecnológico ou a investigação este serviço terá um custo de 300€;

5. No balcão da “Empresa na Hora” será elaborado o pacto da sociedade e será efectuado o registo comercial da sua empresa;

6. Receberá então do serviço:

- Uma certidão do Pacto Social;
- O código de acesso à Certidão Permanente de Registo Comercial, pelo prazo de 1 ano ou pelo prazo de 3 meses acompanhado da dita certidão em papel;
- O código de acesso ao cartão electrónico da empresa;
- O número de Segurança Social da empresa.

Posteriormente receberá em suporte físico o cartão da empresa.

7. No momento de constituição da sua empresa pode indicar na hora o Técnico Oficial de Contas ou seleccionar um da Bolsa de Técnicos Oficiais de Contas disponibilizada, com vista à entrega desmaterializada da Declaração de Início de Actividade. Esta declaração pode também ser entregue nas Finanças, devidamente preenchida e assinada por um Técnico Oficial de Contas nos 15 dias seguintes à data de constituição da sua empresa;



8. Os sócios da sua empresa, no prazo máximo de 5 dias, estão obrigados a depositar o valor do capital social (quando efectuado em numerário) numa conta aberta em nome da sociedade ou proceder à entrega do mesmo no cofre da sociedade até ao final do primeiro exercício económico da empresa.

Postos de Atendimento próximos de Vila de Rei

Distrito de Castelo Branco

Conservatória do Registo, Predial e Comercial de Vila de Rei

Praça Família Mattos e Silva Neves

6110 – 174 Vila de Rei

Tel: 274 898 675

Fax: 274 898 675

E-mail: crpcom.viladerei@dgrn.mj.pt

Conservatória do Registo, Predial e Comercial da Sertã

Alameda da Carvalha - Palácio da Justiça

6100 - 730 Sertã

Tel: 274 601 569

Fax: 274 603 099

E-mail: crpcom.serta@dgrn.mj.pt

Conservatória do Registo Civil, Predial e Comercial de Proença-a-Nova - Com Procedimento de constituição com Entradas em Espécie

Praceta Frei Rodrigues Egídio - Conjunto de Edifícios Municipais, R/C

6150 - 522 Proença-a-Nova

Tel: 274 670 230

Fax: 274 670 239

E-mail: crpcom.proenca-nova@dgrn.mj.pt

Leiria



***Divisão de Coordenação, Planeamento Estratégico e Auditoria
Gabinete da Dinamização da Actividade Económica***

✚ Conservatória do Registo Civil, Predial e Comercial de Pedrógão Grande - Com
Procedimento de constituição com Entradas em Espécie

Avenida Drº Francisco Sá Carneiro

3270 - 151 Pedrógão Grande

Tel: 236 488 080

Fax: 236 488 089

E-mail: crcpncom.pedrogao-grande@dgrn.mj.pt

Distrito de Santarém

✚ Conservatória do Registo Civil, Predial e Comercial de Ferreira do Zêzere - Com
Procedimento de constituição com Entradas em Espécie

Rua João da Costa, 17 e 23

2240 - 356 Ferreira do Zêzere

Tel: 249 360 140

Fax: 249 360 149

E-mail: crcpncom.fzezere@dgrn.mj.pt

✚ Conservatória do Registo Predial e Comercial de Tomar

Rua General Tamagnini de Abreu, 36 - R/C - Dtº

2300 - 536 Tomar

Tel: 249 329 620

Fax: 249 329 629

E-mail: crpcom.tomar@dgrn.mj.pt

✚ Conservatória do Registo Predial e Comercial de Abrantes

Rua de São Domingos, 336 - 1ª A

2200 - 397 Abrantes

Tel: 241 330 300

Fax: 241 330 309

E-mail: crpcom.abrantes@dgrn.mj.pt



Para mais informações visite o site www.empresanahora.pt

IV. Registrar uma Marca

A marca consiste numa representação, através de um qualquer símbolo, que permite identificar uma entidade, produto ou serviço. Como forma de aprofundar o tema apresentamos o seguinte esquema:

1. A Marca
2. Registrar a sua Marca
3. Validade do Registo
4. Vantagens de Registrar a sua Marca
5. Referências e Contactos

1. A Marca

Resultante da competitividade a que se assiste nos mercados e da tentativa de rentabilizar o seu negócio, a marca é elevada a um patamar de importância muito alto, como forma estratégica de uma empresa conquistar mais mercado e distinguir-se da concorrência.

A marca identifica assim um produto ou serviço, ou até uma organização, distinguindo-os da concorrência e permitindo ao consumidor reconhecê-la no mercado. Pode ser reconhecida através de uma representação gráfica (palavras, desenhos, letras, números, sons), da forma do produto ou da embalagem, ou seja, através de elementos que distingam o produto ou serviço da sua empresa das restantes.

Para que a sua empresa seja titular de uma marca esta deve ser registada.

1.1. A identidade da sua marca



A marca possui uma identidade física ou formal, uma personalidade relacionada com a sua história e com os valores definidos pela sua empresa.

A marca pode surgir de forma muito diversificada, através de símbolos, formas, cores e até sons. Esta tem como finalidade suscitar atenção nos consumidores para o seu produto ou serviço, apelando para isso aos seus sentidos.

1.2. Componentes da marca

Uma marca pode ser composta por um ou mais elementos. Estes elementos podem ser:

- **Logótipo** – consiste numa particularização escrita de um determinado nome e é composto por letras;
- **Símbolo** – é composto por um sinal gráfico que identifica um nome, ideia, produto ou serviço e pode ser associado ao logótipo;
- **Jingle** – normalmente designa um refrão publicitário acompanhado de uma música;
- **Slogan** – está associado a uma frase publicitária que normalmente define o produto ou serviço e é de fácil memorização;
- **Grafismo da marca** – é constituída pelos elementos permanentes de expressão formal de uma marca e é utilizado para a identificar nas comunicações internas e externas de uma determinada entidade.

1.3. O Nome

O nome é normalmente o elemento mais utilizado como marca. O nome pode ser decomposto em:

- **Patronímico** – o nome utilizado é o do fundador da organização;
- **Sigla** – o nome resulta da transformação do nome de uma organização numa sigla;



- **Evocativo** – o nome da marca sugere o tipo de produto ou serviço a que está associada;
- **Marca de fantasia** – o nome tem um significado anterior associado;
- **Marca de família** – o nome tem um prefixo ou sufixo que remete para a marca da organização.

Para uma mais fácil memorização, compreensão e associação da sua marca por parte dos consumidores, o nome deve ser:

- ✓ Curto – não deve ter mais de 3 sílabas e ser de fácil memorização;
- ✓ Não deve ter conotações indesejáveis – deve evitar que a sua marca possa incentivar a criação de trocadilhos ou expressões menos abonatórias em relação à sua empresa;
- ✓ Internacional – deve ser fácil de pronunciar;
- ✓ Flexível – deve permitir extensões ou alterações para que o possa aplicar a outras gamas de produtos ou serviços.

2. Registar a sua Marca

Para a sua empresa ser titular de uma marca esta terá de ser inscrita no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI). Se pensa registar a sua marca terá de seguir os seguintes passos:

2.1. O Pedido de Registo

Terá de fazer um requerimento em impressos destinados para o efeito, disponibilizados pelo INPI. Estes podem também ser solicitados no site do dito instituto.

O requerimento deve ser preenchido e entregue no INPI, constando no mesmo os seus dados, os dados da sua empresa e a representação gráfica da marca.



2.2. Publicação do Pedido

O Pedido de Registo é então publicado no Boletim da Propriedade Industrial durante 2 meses de forma a verificar se existem reclamações.

2.3. Reclamações

Caso exista alguma entidade que se julgue lesada pela concessão do registo poderá então apresentar uma reclamação.

2.4. Estudo do Processo

Após expirar o prazo para a apresentação de reclamações, ou quando terminar a discussão das mesmas, o INPI trata de examinar e comparar a sua marca a marcas de produtos ou serviços semelhantes. O INPI tem então até 16 meses para estudar o processo e tomar uma decisão.

2.5. Despacho

Se após o exame o INPI não encontrar fundamentos para não conceder o registo da marca, este procederá a um despacho de concessão, notificando a sua empresa por escrito e publicando esse mesmo despacho no Boletim de Propriedade Industrial.

3. Validade do Registo

O registo da sua marca é válido por 10 anos a contar da data da concessão e pode ser renovado por período igual, bastando para isso preencher um formulário disponibilizado pelo INPI e disponível no site do mesmo.

Durante o período em que o registo for válido poderá utilizar nos seus produtos as seguintes denominações:



- Marca Registada
- M.R.
- R.
- ®

3.1. Declaração de Intenção de Uso

Para além de ser obrigatório renovar o registo da sua marca de 10 em 10 anos, é também necessária a entrega de uma Declaração de Intenção de Uso de 5 em 5 anos, não sendo necessária quando renova o registo.

O formulário relativo à Declaração de Intenção de Uso pode ser obtido nos locais anteriormente referidos.

4. Vantagens de Registrar a sua Marca

Segundo Kotler, professor universitário e consultor de marketing, as melhores marcas trazem intrínseca uma garantia de qualidade, sendo que estas têm um significado complexo e pode trazer 6 significados distintos ao consumidor:

- **Atributos** – a sua marca tem a capacidade de trazer à mente certos atributos;
- **Benefícios** – os seus produtos ou serviços, reconhecidos através da sua marca, trazem benefícios funcionais e emocionais ao consumidor;
- **Valores** – a sua marca transmite os valores da sua empresa;
- **Cultura** – a sua marca tem o poder de transmitir uma determinada cultura, podendo esta ser transmitida pela sua empresa através das acções de marketing;
- **Personalidade** – a sua marca pode mostrar uma determinada personalidade referente aos seus produtos ou serviços;
- **Usuário** – a sua marca sugere também que tipo de consumidor pode adquirir os seus produtos ou serviços uma vez que existem muitos tipos de consumidores.



Por outro lado, a sua marca pode garantir-lhe algumas vantagens:

- ✓ Com o registo da sua marca é impossível que seja efectuado outro registo com a mesma marca ou com marca idêntica para o mesmo tipo de produtos ou serviços;
- ✓ A sua marca não poderá ser copiada ou imitada;
- ✓ A sua marca pode induzir o consumidor a assumir que o risco de adquirir o seu produto ou serviço é menor, logo está mais susceptível a comprar, o que poderá ter reflexo nas suas vendas;
 - ✓ A sua marca facilita o reconhecimento dos seus produtos ou serviços por parte dos consumidores e favorece a sua fidelidade;
 - ✓ A sua marca pode valorizar quem a usa ou consome pois esta transmite a sua identidade aos consumidores (ex: produtos ou serviços associados a um determinado status social);
- ✓ Entre outras.

5. Referências e Contactos

 Decreto-Lei 16/95 de 24 de Janeiro – Código da Propriedade Industrial – Pdf

 Instituto Nacional da Propriedade Industrial – www.inpi.pt ou www.marcasepatentes.pt





V. Plano de Negócios

O que é um Plano de Negócios?

O Plano de Negócios é o documento onde você e a sua equipa vão expor de forma realista como planeiam transformar as suas ideias num negócio rentável. Este deve descrever ao pormenor o conceito do seu negócio, os seus objectivos e a maneira como este será desenvolvido e gerido.

O Plano de Negócios permite-lhe estudar exaustivamente todas as variáveis que possam afectar o seu negócio, de forma que lhe oferece a informação necessária para determinar a sua viabilidade.

O seu Plano de Negócios deve dar especial importância à componente financeira do seu negócio, pois este será uma ferramenta indispensável na obtenção de financiamento e um guia a longo prazo, ainda que necessite de ser revisto e actualizado.

De forma a aprofundar o tema e auxiliá-lo na elaboração do seu Plano de Negócios apresentamos-lhe os seguintes pontos:

1. Importância do Plano de Negócios
2. Redacção do Plano de Negócios
3. Mantenha o seu Plano de Negócios Actual
4. Estrutura de um Plano de Negócios
5. Considerações Finais

1. Importância do Plano de Negócios

O seu Plano de Negócios é uma ferramenta essencial pelos seguintes motivos:

✓ Serve para validar a sua ideia de negócio pois permite-lhe aferir se este é viável ou não;



**Divisão de Coordenação, Planeamento Estratégico e Auditoria
Gabinete da Dinamização da Actividade Económica**

- ✓ Permite-lhe identificar riscos e atenuá-los através de acções preventivas, analisar pormenorizadamente o mercado e possíveis clientes e evitar investimentos e gastos que não trarão ganhos;
- ✓ É um documento que lhe permite obter financiamento junto de terceiros (bancos, investidores, capitais de risco, entre outros);
- ✓ É um mecanismo que lhe permite avaliar o seu negócio e a sua capacidade empreendedora. O Plano de Negócios permite-lhe também projectar o caminho a seguir, seja a prossecução, desistência ou reformulação da sua ideia de negócio;
- ✓ É um meio de comunicação entre si e a sua equipa pois tem informações como objectivos, valores, missões, estratégias e metas que o vão guiar, unir a sua equipa e proporcionar o compromisso dos seus colaboradores com o projecto;
- ✓ É uma ferramenta dinâmica de apoio à gestão ao longo do tempo de vida do seu negócio. Deve ser revisto e ajustado periodicamente como resposta a novas exigências do mercado e da envolvente da empresa.

2. Redacção do Plano de Negócios

Cada negócio é único e funciona de forma individual. Quando está a efectuar um Plano de Negócios pode seguir os vários modelos existentes, no entanto não deve cingir-se apenas a esses documentos. Deve pautar o Plano de Negócios da sua empresa pela originalidade de forma a desenvolver cada tópico individualmente e sem influências de terceiros. Assim garante um Plano de Negócios autêntico e ajustado ao seu negócio.

Antes de elaborar o seu Plano de Negócios deve ter em consideração os seguintes pontos:

 **Quais os objectivos do seu Plano de Negócios** – a quem se destina e qual o objectivo do mesmo. Isto permite-lhe decidir qual o conteúdo do seu plano e que ênfase deve dar a cada um dos pontos;

 **Conceder tempo suficiente à investigação** – quanto mais tempo dedicar à investigação e elaboração do seu Plano de Negócios mais completo este ficará. Pode obter informação acerca do crescimento de mercado, perspectivas da indústria e perfis



**Divisão de Coordenação, Planeamento Estratégico e Auditoria
Gabinete da Dinamização da Actividade Económica**

dos clientes na Internet, em bibliotecas e em serviços de base de dados pagas. Pode ainda realizar entrevistas com fornecedores, concorrentes e especialistas no ramo a que se vai dedicar a sua empresa. Isto garantir-lhe-á um melhor conhecimento acerca da envolvente (*stakeholders*) da sua empresa;

✚ **Redacção e Revisão** – você tem apenas uma oportunidade para encontrar financiadores para a sua empresa. De forma a aumentar as suas hipóteses de garantir fundos para a sua empresa certifique-se que o seu Plano de Negócios está bem escrito, estruturado e acima de tudo fundamentado. Edite e reveja continuamente o seu plano;

✚ **Mostrar esboços do seu Plano de Negócios a terceiros** – quando está a redigir o seu Plano de Negócios é bastante fácil cometer erros de raciocínio ou subestimar áreas que não domina. Deve assim mostrar o seu plano a pessoas da mesma ou de outras áreas que sejam da sua confiança;

Deve ainda ter outros cuidados quando estiver a elaborar as diferentes secções do seu Plano de Negócios:

- **Definir os pontos-chave** – de forma a garantir a consistência entre as diferentes secções, fazer referência a toda a informação e evitar a duplicação da mesma, deve definir os pontos-chave a mencionar em cada uma das secções antes de começar a redigir o seu Plano de Negócios;
- **Garantir a credibilidade das suas projecções financeiras** – esta é a parte que vai dar mais credibilidade ao seu plano. É aqui que se encontram as suas necessidades financeiras e o potencial de lucro do seu negócio. Não seja demasiado optimista nas suas projecções;
- **Elaborar o Sumário Executivo no fim** – o Sumário Executivo é uma das primeiras secções do seu Plano de Negócios. Este consiste numa espécie de resumo de todo o plano, deve ser pequeno e leve mas ao mesmo tempo sublinhar os aspectos mais importantes do documento de forma a incentivar a sua leitura junto dos leitores.



3. Mantenha o seu Plano de Negócios Actual

Como sabe o mundo dos negócios está em constante mudança, pelo que é importante actualizar regularmente o seu Plano de Negócios para garantir que mantém toda a envolvente debaixo de olho. Assim deve monitorizar o seu Plano de Negócios constantemente.

É necessário que identifique as métricas ou parâmetros de medição que definem a performance do seu negócio, tais como relatórios de inventários ou de vendas, de forma a identificar e acompanhar anomalias, que podem ser negativas mas também positivas, corrigir os problemas existentes e potenciar as oportunidades que surgem.

Deve actualizar o seu Plano de Negócios de forma constante e sempre que surgirem novas condições de mercado ou oportunidades estratégicas que não esperava.

4. Estrutura de um Plano de Negócios

Existem muitas formas de estruturar o seu Plano de Negócios. Apresentamos aqui um modelo que porá seguir, não o impedindo no entanto de procurar e analisar outros modelos.

Estruturámos o nosso Plano de Negócios da seguinte forma:

1. Sumário Executivo
2. Produto
3. Clientes
4. Mercado
5. Plano de Acções
6. Equipa de Gestão
7. Análise Económico-Financeira
8. Financiamento
9. Motivação



5. Considerações Finais

A criação da sua empresa é já por si um processo complexo, moroso e delicado, de forma que o seu planeamento e possibilidades de sucesso podem ser melhoradas através da elaboração de um bom Plano de Negócios.

Embora consuma bastante tempo, ao escrever o seu plano deve incutir uma boa dose de disciplina e de estrutura ao mesmo, de forma a ter uma base sólida para o arranque da sua empresa e a garantir que impressiona quem o lê, principalmente investidores, pelo profissionalismo do seu trabalho e não apenas pelo possível optimismo.

Deve assim ter em conta os princípios relativos à preparação, criação e actualização do seu plano de forma a garantir um negócio mais funcional, controlável e próspero.



Modelo de Plano de Negócios – Pdf





DINAMIZAÇÃO DA ACTIVIDADE ECONÓMICA



*Divisão de Coordenação, Planeamento Estratégico e Auditoria
Gabinete da Dinamização da Actividade Económica*

VI. Plano de Marketing

Planear a estratégia de marketing da sua empresa é fundamental pois permite-lhe antecipar as decisões relativas à gestão dos seus produtos e serviços, ou seja da sua marca, de forma a diminuir possíveis erros de execução dessa mesma gestão.

Muitas empresas procuram reagir às flutuações do mercado, no entanto as decisões que tomam reflectem-se a curto prazo e prejudicam a imagem e eficácia da sua marca no mercado.

A criação de um Plano de Marketing para a sua empresa tem como principal vantagem a responsabilização da mesma face ao cumprimento de objectivos claros definidos previamente, bem como de uma monitorização de todos os factores que influenciam o seu negócio e a venda dos seus produtos e serviços.

A estrutura de um Plano de Marketing pode ser formulada de várias formas, tal como o Plano de Negócios. Sugerimos assim a seguinte estrutura, constituída por 8 passos:

1. Estudo da Situação
2. Análise Swot
3. Objectivos de Marketing
4. Estratégias de Marketing
5. Marketing-Mix
6. Orçamentos
7. Controlo de Resultados
8. Actualização do Plano

1. Estudo da Situação

O seu Plano de Marketing tem obrigatoriamente de falar do mercado, do seu tamanho, do que se espera dele e dos seus concorrentes. Importa assim que faça uma análise do mercado e uma análise da concorrência.





1.1. Análise do mercado

O objectivo desta análise é entender como funciona o mercado e quais os cenários de desenvolvimento espectáveis. Deve assim responder aos seguintes pontos:

- **Meio envolvente** – divide-se em envolvente transaccional e envolvente contextual. A primeira diz respeito a todos os agentes que interagem directamente com a sua empresa. São eles os clientes, os fornecedores, os concorrentes e a comunidade em que a sua empresa está inserida. A segunda prende-se com os condicionalismos externos à actividade da sua empresa a nível macroeconómico, político-legal, sócio-cultural e tecnológico;
 - **Dimensão** – deve determinar de forma clara e precisa a evolução histórica, dimensão actual e potencial de crescimento da sua empresa;
 - **Fragmentação do mercado** – procure descrever qual a parcela de mercado que a sua empresa visa atingir, segundo que critérios é feita essa divisão do mercado potencial e como são quantificados esses segmentos.
 - **Conduta de consumo** – deve definir quem são os consumidores, onde, quando e quanto consomem, o que os leva a comprar e qual o valor psicológico que estes atribuem ao seu produto ou serviço;
 - **Conduta de compra** – defina quem, onde e quando é que os seus potenciais clientes compram e quais são os reais influenciadores da compra;
 - **Distribuição** – deve analisar quantos e quais os canais de distribuição utilizados pela sua empresa, qual a importância de cada canal de distribuição nas vendas e quais as condições (prazos, preços, quantidades, etc.) praticadas em cada canal.

1.2. Análise da concorrência

É indispensável que a sua empresa tenha conhecimento das acções e comportamentos futuros da concorrência. A sua análise da concorrência deve focar-se nos seguintes pontos:



- **Identificação dos concorrentes** – faça uma análise ao mercado e aos seus concorrentes directos que têm como alvo os mesmos segmentos de mercado que a sua empresa;
- **Quotas de mercado e respectiva evolução** – defina a percentagem de mercado que a sua empresa domina. Pode definir a quota de mercado através da quantidade, dividindo o total das unidades vendidas pela sua empresa pelo total de unidades vendidas no sector em que esta se insere, ou através do valor, dividindo o valor das suas vendas pelo valor total de vendas desse mesmo sector;
- **Notoriedade das marcas concorrentes** – deve tentar descobrir, através de um Estudo de Mercado, qual o nível de reconhecimento de cada uma das marcas concorrentes por parte dos consumidores. Existem empresas especializadas neste tipo de estudos;
- **Posicionamento estratégico da sua empresa e da concorrência** – dependendo da dimensão das necessidades satisfeitas dos consumidores e da dimensão temporal da sua empresa, pode optar por 4 tipos de posicionamento:
 - **Penetração**: esta estratégia consiste na conquista de quota de mercado da sua empresa à concorrência, num mercado com uma dimensão limitada e onde as necessidades satisfeitas são estritas e específicas;
 - **Diversificação**: baseia-se no alargamento dos negócios da sua empresa a produtos ou serviços que visam satisfazer as mesmas necessidades dos consumidores (produtos substitutos) e na criação de extensões das marcas actuais da sua empresa. Este é, hoje em dia, o tipo de posicionamento mais utilizado;
 - **Especialização**: é o tipo de posicionamento ideal caso o mercado em que a sua empresa pretende actuar seja limitado. Consiste em tentar melhorar os produtos ou serviços que a sua empresa vende, bem como os canais e as formas de distribuição;
 - **Expansão**: se prevê que o mercado em que a sua empresa actua tem grandes probabilidades de crescer pode optar por diversificar os seus produtos ou serviços e por expandir o seu negócio a novos mercados através de novos produtos ou serviços.

2. Análise Swot

Após estudar a situação da sua empresa é importante que sintetize a informação adquirida. É neste sentido que surge a análise Swot (*strenghts, weaknesses, oportunities and threats*). Esta análise concentra-se nos pontos fortes e nos pontos fracos da sua empresa, bem com nas oportunidades e ameaças na envolvente da mesma.

Identifique as oportunidades e ameaças que a sua empresa enfrentará. Esta análise depende sempre de mudanças que ocorreram, que estão a ocorrer ou que se espera que ocorram. Identifique também os factores internos que vão influenciar o desempenho da sua empresa face à concorrência, ou seja, identificar em que é que a sua empresa vai ser melhor ou pior que a concorrência. Esta é uma análise comparativa e não apenas interna.

De forma a estudar melhor a envolvente da sua empresa, deve dividir essa mesma envolvente em macro e micro ambiente.

Do macro ambiente fazem parte:

- **Contexto económico**
 - Preços – taxa de inflação, taxa de câmbio e taxa de desemprego;
 - Quantidades – PIB, taxa de juro, crédito concedido e balança comercial;
 - Entre outras.

- **Contexto político-legal**
 - Estabilidade política;
 - Política económica;
 - Enquadramento legal;
 - Legislação laboral;
 - Entre outras.

- **Contexto tecnológico**
 - Inovações tecnológicas;



- Inovações de processo;
- Protecção de patentes;
- Incentivos governamentais;
- Normas de qualidade;
- Facilidade de acesso ao conhecimento;
- Entre outras.

- **Contexto sócio-cultural**

- Estilos de vida;
- Valores sociais;
- Taxa de natalidade;
- Estrutura etária;
- Taxa de analfabetismo;
- Distribuição geográfica;
- Entre outras.

Concluimos assim que o macro ambiente é constituído pelas forças que afectam a actividade da sua empresa, sem que esta as influencie em grande medida.

O micro ambiente corresponde por sua vez às entidades que têm interesse e influência directos na existência e funcionamento da sua empresa (*stakeholders*). Estas entidades são, entre outras, fornecedores, clientes, colaboradores, financiadores e distribuidores.

O objectivo da Análise Swot consiste em relacionar os pontos fortes e os pontos fracos da sua empresa, ambos internos, com as oportunidades e ameaças externas do mercado e da concorrência.

3. Objectivos de Marketing

Nesta fase deve estabelecer objectivos uma vez que começa aqui o processo de definição da estratégia e direcção da mesma. É bastante importante que os objectivos sejam correctamente definidos, pelo que deverão ser:



- ✓ **Claros** – os objectivos devem ser claros para que todas as pessoas que irão contribuir para o seu cumprimento os compreendam;
- ✓ **Estabelecer uma base de comparação e controlo** – é importante que a sua empresa estabeleça controlos e pontos de comparação de performance de forma a poder avaliar o seu desempenho. Os objectivos devem, para além de claros, ser realistas para poderem ser comparados no futuro com os resultados alcançados;
- ✓ **Quantificáveis** – os objectivos devem ser quantificáveis. No seu Plano de Marketing pode estabelecer objectivos quanto ao volume de vendas a alcançar, quanto ao índice de satisfação dos clientes, quanto à quota de mercado, entre outros;
- ✓ **Ambiciosos** – os objectivos devem ser ambiciosos mas ao mesmo tempo realistas de forma a evitar que a insatisfação, desmotivação e frustração se instalem entre os seus colaboradores. As metas a alcançar devem exigir esforço e empenho da sua parte, sendo no entanto alcançáveis.

4. Estratégias de Marketing

É neste passo que são tomadas todas as decisões estratégicas. É aqui que define o rumo que pretende que a estratégia de marketing da sua empresa tome. Deve definir 3 pontos:

4.1. Clientes-alvo

Depois de definir os clientes-alvo da sua estratégia de marketing deve identificar quem são e qual o papel que desempenham. A sua estratégia de marketing pode estar direccionada, por exemplo, para os decisores ou para os influenciadores no processo de compra.





4.2. Fontes de mercado

Partindo do princípio que para que a sua empresa conquiste mercado o consumidor terá de abdicar de outros produtos, é importante que defina que tipos de produtos são esses. Existem 3 hipóteses:

- **Produtos vendidos pela sua empresa** – também conhecida como canibalização, esta situação acontece quando os consumidores renunciam a produtos da sua empresa de forma a adquirirem outros produtos da mesma. Esta estratégia é utilizada por várias empresas para garantirem posições no mercado e uma quota maior, distribuída por vários produtos;
- **Produtos vendidos pelos seus concorrentes** – acontece quando os produtos da sua empresa e os produtos da concorrência satisfazem as mesmas necessidades, de forma que os consumidores têm de escolher de entre os produtos oferecidos. É a guerra da concorrência pela conquista de quotas de mercado;
- **Produtos de categorias diferentes** – são normalmente produtos substitutos aos que a sua empresa coloca no mercado.

4.3. Posicionamento

O posicionamento da sua marca é o casamento entre a identidade e a diferenciação dos seus produtos ou serviços. Este posicionamento é, no entanto, diferente do posicionamento estratégico definido anteriormente. Este posicionamento identifica o que a sua marca representa para os consumidores e a forma como esta se demarca da concorrência (pelo preço, pela qualidade, etc.), ou seja, representa a sua estratégia de marketing. Deve ser coerente pois a imagem que os consumidores têm da sua marca é definida pelo mesmo.





5. Marketing-Mix

O objectivo deste passo é transformar os princípios básicos da estratégia da sua empresa em acções claras ao nível do produto, do preço, da distribuição e da comunicação. Existem variadíssimas formas de realizar o marketing-mix da sua empresa, sendo que o que importa é usar a informação e o trabalho anteriores de modo a dar coerência às suas decisões e à estratégia adoptada. É importante que se lembre que todas as acções da sua empresa, e não só a publicidade, comunicam com os clientes.

O marketing-mix é composto pelos 4 elementos já antes referidos, também apelidados de “4 P’s” do marketing:

- **Produto (product)** – defina os produtos a fabricar e/ou a vender e os serviços a prestar;
- **Preço (price)** – para além da política de preço ajudar a posicionar os seus produtos e serviços no mercado, define também as margens de lucro da sua empresa. Este é limitado entre um mínimo, que são os custos de produção, e um máximo, que é aquilo que os clientes estão dispostos a pagar;
- **Distribuição (placement)** – é aqui que define a política de distribuição dos seus produtos, como os canais a utilizar, o número e o tipo de intermediários (armazenistas, retalhistas, etc.), entre outros;
- **Comunicação (promotion)** – esta é uma das variáveis mais importantes do marketing-mix. São aqui incluídas estratégias de publicidade, relações públicas, promoções, etc., e visam aumentar a notoriedade da sua marca, nome comercial, produtos ou serviços.

6. Orçamentos

É fundamental que efectue orçamentos no seu Plano de Marketing. Isto permite-lhe quantificar os gastos e obter maior controlo na sua execução. Um método utilizado baseia-se na criação de uma tabela onde constam todas as acções que vão



**Divisão de Coordenação, Planeamento Estratégico e Auditoria
 Gabinete da Dinamização da Actividade Económica**

ser realizadas, com datas e orçamentos para cada uma, facilitando a execução e controlo do seu Plano de Marketing.

Exemplo de um plano de acção:

Nº	Acção	Responsável	Datas	Orçamento
1	Lançar o produto X	Ana Luísa e Paulo Sérgio	02 / Janeiro - 21 / Março	15 000€
	- preço de lançamento;			3 500€
	- campanha publicitária em rádios;			2 500€
	- campanha publicitária em jornais;			1 000€
	- panfletos;			1 000€
	- campanha junto de retalhistas; - campanha publicitária na televisão.			7 000€
2	Campanha de Verão do produto Y	André Luís e Ricardo Pais	10 / Junho - 21 / Setembro	15 250€
	- diminuir o preço durante a campanha;			2 750€
	- embalagem especial para a campanha;			3 000€
	- campanha publicitária em rádios;			2 500€
	- campanha publicitária em jornais;			7 000€
	- campanha publicitária na televisão.			

7. Controlo de Resultados

O controlo das suas actividades de marketing é fundamental para impedir que estas sejam um fracasso. É assim necessário que efectue um controlo da execução do seu Plano de Marketing, e não apenas um controlo de resultados, para que possa corrigir eventuais erros.

Deve assim estabelecer padrões de controlo. De forma a controlar a execução do projecto deve ter em conta a tabela elaborada no ponto anterior, estando atento à execução de cada uma das tarefas enumeradas. Para controlar os objectivos da sua empresa deve compará-los periodicamente com os resultados, estabelecendo as metas parciais (semana, quinzena, mês, trimestre, semestre, etc.) que mais se adequem ao seu negócio.

Quadro comparativo:

Mês 1	Objectivos / Vendas Expectáveis	Vendas reais
Produto x	300	330
Produto y	200	140

Seguindo o exemplo anterior verificamos que as vendas do produto y no mês 1 ficaram abaixo daquilo que era esperado. Importa então que analise o que aconteceu para tomar as acções correctivas necessárias.

Este controlo deve ser efectuado para todos os objectivos a que a sua empresa se propôs (vendas, notoriedade, custos, unidades produzidas, etc.). A informação daí resultante é vital para ir aperfeiçoando certas áreas da sua empresa e mantê-la no rumo certo.



***Divisão de Coordenação, Planeamento Estratégico e Auditoria
Gabinete da Dinamização da Actividade Económica***

8. Actualização do Plano

O seu Plano de Marketing nunca deve ser visto como uma obra acabada. A velocidade a que o mercado e a economia mudam actualmente, para não falar do resto da envolvente da sua empresa, obrigam a introdução de ajustes frequentes de forma a manter o seu plano actual e útil.

Caso verifique que o seu Plano de Marketing necessita de alterações deve regressar ao 5º passo de forma a reformular o Marketing-Mix do mesmo.

Deve ainda estabelecer estratégias de contingência para poder responder mais facilmente a possíveis mutações no ambiente em que a sua empresa se insere, como por exemplo o aumento das taxas de juro, a diminuição do preço de um produto ou serviço concorrente, etc. Isto garante que a sua empresa está preparada para mais que um cenário, aumentando as suas hipóteses de sucesso.





VII. Estudo de Mercado

Para que sirva os seus clientes de forma eficiente deve possuir dados concretos acerca das suas necessidades, qual a melhor forma das satisfazer e como fazer chegar os seus bens e serviços aos mesmos.

É neste objectivo que se centram os Estudos de Mercado. Estes permitem-lhe reduzir o risco das suas decisões de gestão, detectar problemas e oportunidades para a sua empresa, avaliar e controlar o grau de penetração de um produto (novo ou não), a sua imagem e notoriedade.

A abordagem do Estudo de Mercado é também utilizada por outras entidades, até mesmo governamentais, com fins semelhantes: estudar o público-alvo e a sua interacção com os serviços oferecidos ou com as políticas executadas.

O seu Estudo de mercado deve seguir os 8 passos seguintes:

1. Problemática do Estudo
2. Trabalho Preparatório
3. Método de Pesquisa
4. Selecção da Amostra
5. Elaboração do Questionário
6. Método de Produção do Questionário
7. Execução do Estudo
8. Análise de Resultados

Por fim deixamos ao seu dispor informação acerca de:

 Como Subcontratar o seu Estudo de Mercado



1. Problemática do Estudo

Deve começar por definir o problema de estudo, ou seja, identificar a população a estudar e qual o tipo de informações a recolher.

Normalmente as informações a recolher sobre os consumidores dividem-se em 4 categorias:

- ✓ **Características externas dos consumidores** – esta categoria deve incluir informações genéricas dos seus clientes, tais como idade, sexo, nacionalidade, rendimento, local de residência, escolaridade, profissão, agregado familiar, etc.
- ✓ **Comportamentos de consumo** – nesta categoria importa referir dados relativos à forma como os clientes interagem com os seus produtos ou serviços. Pode perguntar “o quê”, “quando”, “quanto”, “onde” e “porque é que” estes consomem. Com esta informação pretende-se que saiba quais os hábitos e procedimentos de compra ou utilização de um determinado produto ou serviço por parte dos seus clientes;
- ✓ **Postura dos consumidores** – as informações anteriores são importantes para que possa definir o que os clientes fazem, mas acima de tudo, o que pensam dos seus produtos ou serviços. Normalmente faz-se a distinção entre atitudes de carácter cognitivo (a imagem gerada em relação à sua marca) e atitudes de carácter afectivo (os juízos de valor em relação à sua marca);
- ✓ **Decisão de compra** – pretende-se que descubra quais as reais motivações que levam os consumidores a comprar. Quais os critérios de escolha que mais valorizam, o grau de afectividade e lealdade que têm com as marcas disponíveis e a que fontes de informação recorrem de forma a obterem conselhos.

2. Trabalho Preparatório

Quando inicia o seu Estudo de Mercado deve preparar um plano de pesquisa onde constem os objectivos do estudo, os recursos disponibilizados, as pessoas responsáveis, os prazos e os custos. Aconselhamos que, antes de aprofundar o seu estudo e de gastar mais recursos com o mesmo, deve recorrer a informações à



disposição do público em geral e que se podem revelar bastante úteis. Esta pesquisa pode ser feita a partir da sua secretária.

Eis as principais fontes de informação:

- Instituto Nacional de Estatística;
- Ministérios e Direcções Gerais;
- Imprensa generalista e especializada;
- Associações de sectores;
- Estudos de mercado já efectuados;
- Internet;
- Dados da sua empresa.

3. Método de Pesquisa

Se necessitar de informação mais detalhada deve avançar com inquéritos junto dos consumidores.

Os inquéritos dividem-se em 4 grandes famílias:



Inquéritos aos hábitos e atitudes

Estes estudos são pormenorizados e morosos e destinam-se a recolher informações acerca de um mercado que conhece mal ou que evolui rapidamente. Estes inquéritos fornecem-lhe informações acerca dos hábitos de consumo e compra de produtos e serviços, do grau de envolvimento dos consumidores com os mesmos, a notoriedade e imagem das diferentes marcas e os critérios de escolha dos consumidores. Necessitam normalmente de amostras de dimensões consideráveis (mais de 500 pessoas) e de questionários longos e precisos.



Inquéritos repetitivos

Consiste em repetir periodicamente as mesmas questões junto de uma população previamente seleccionada de forma a seguir a evolução das respostas obtidas ao longo do tempo. É o caso dos barómetros (amostras sucessivas compostas por indivíduos diferentes) e dos painéis (amostras constantes).

Inquéritos qualitativos

Estes visam perceber quais as necessidades, motivações e comportamentos dos consumidores. São diferentes dos inquéritos quantitativos (inquéritos por questionário) pois são mais complexos e possuem métodos de análise mais profundos. São exemplos as entrevistas livres (em que deixa a pessoa entrevistada falar livremente acerca de um determinado tema) e as discussões em grupo ou *focus group* (em que o grupo é liderado por um moderador que apresenta os tópicos a discutir e observa as reacções dos intervenientes).

Este estudo é muito útil antes de lançar um novo produto.

Métodos de experimentação

São testes de mercado e têm como finalidade prever as reacções dos consumidores às acções de marketing que a sua empresa pretende efectuar. As empresas implementam estas acções a uma escala reduzida de forma a avaliar os seus efeitos junto do público. Estes testes podem incidir em toda a estratégia de marketing da sua empresa ou focar-se numa única variável do marketing mix (produto, preço, distribuição / ponto de venda ou publicidade).





4. Selecção da Amostra

A selecção da amostra inclui 2 tipos de decisões: a dimensão da amostra e o método de amostragem.

4.1. A dimensão da amostra

A dimensão da amostra depende da profundidade que pretende para o seu estudo e dos recursos afectados ao mesmo. Deve no entanto ter em conta dois conselhos básicos:

- Quanto maior a dimensão da amostra, maior a exactidão do resultado;
- A partir de uma determinada dimensão o aumento da amostra não se justifica pois implica mais custos e cada vez menos vantagens.

4.2. O método de amostragem

Nenhum dos métodos apresentados é perfeito, mas a grande maioria dos Estudos de Mercado optam por utilizar um dos seguintes métodos:

- **Amostra aleatória** – consiste num sorteio aleatório da amostra, sendo teoricamente o método mais correcto pois dá possibilidades a todas as unidades da população a estudar. No entanto é o método mais complexo e caro.
- **Amostra por quotas** – actualmente é o método mais utilizado e baseia-se na regra de que a amostra deve ter as mesmas características da população a estudar (ex.: sexo, idade, região, escolaridade, etc.).

4.3. Duas fontes de erro

Por muito grande que seja a sua amostra, os resultados obtidos serão sempre um pouco diferentes daqueles que obteria caso efectua-se um inquérito exaustivo a



toda a população. O nível de precisão do seu Estudo de Mercado é representado por um indicador denominado “intervalo de confiança” ou “limiar de confiança”.

Exemplo:

Suponha que foi feito um inquérito junto de uma amostra aleatória a 6000 empresas portuguesas e se constata que 18% possuem uma página na Internet. Pode-se dizer que a percentagem real de empresas que têm uma página na Internet:

- Tem 99,8% de hipóteses de estar compreendida entre os 19,5% (18% + 1,5%) e os 16,5% (18% - 1,5%);
- Tem 99,5% de hipóteses de estar compreendida entre os 19% e os 17%;
- Tem 66,6% de hipóteses estar compreendida entre os 18,5% e os 17,5%.

A percentagem a adicionar ou a subtrair aos 18% para fixar os limites entre os quais se deve encontrar o resultado real tem o nome de “intervalo de confiança”. A probabilidade de o resultado se encontrar num determinado intervalo de confiança (para o exemplo anterior era de 99,8%, 99,5% e 66,6%) é designada de “limiar de confiança”.

Quanto aos métodos de amostragem podem ocorrer erros quando o método que escolheu não permite que a amostra represente a população estudada.

Exemplos:

- Se decidir usar um método de amostragem aleatória mas não tiver um número suficiente de inquéritos, os resultados da sua sondagem poderão revelar-se enviesados ou inconclusivos;
- Se decidir usar um método de amostra por quotas mas se esquecer de definir um critério importante de selecção dos inquiridos, isso dará origem a um enviesamento sistemático da sua amostra.



5. Elaboração do Questionário

Depois de definir a sua amostra deve passar à elaboração do questionário. Este passo é fundamental para garantir que os resultados obtidos representam a população a estudar. Deve para isso ter alguns aspectos em consideração.

5.1. Dimensão e estrutura

É importante que limite ao máximo a extensão do seu questionário, não apenas em relação ao número de questões e ao tempo exigido para preencher o questionário, mas também relativamente à ordem das questões e o grau de esforço que este exigirá à pessoa entrevistada.

Apresentamos algumas dicas úteis:

- ✓ Escreva uma introdução que permita à pessoa inquirida perceber para que serve o estudo;
- ✓ Deve começar com questões fáceis de modo a incentivar o seu preenchimento;
- ✓ Divida o seu questionário por tópicos tendo o cuidado de estabelecer uma estrutura lógica e de fácil compreensão;
- ✓ Elabore questões claras e específicas;
- ✓ Utilize uma linguagem simples e clara;
- ✓ Varie o tipo de questões de forma a evitar que o entrevistado se confunda ou irrite.

5.2. Tipo de questões

- **Abertas** – a pessoa inquirida define a forma e a extensão da sua resposta;
- **Fechadas** – o entrevistado tem um número reduzido de respostas possíveis;
- **Formatadas** – para além de optar por uma das possíveis respostas, o inquirido pode expor a sua opinião;
- **Escala de atitudes** – o indivíduo classifica o grau de acordo ou desacordo com determinada afirmação.



6. Método de Produção do Questionário

Existem 5 métodos para realizar o seu questionário:

- **Inquéritos postais** – são questionários enviados por correio à população seleccionada para amostra com um envelope fechado no interior para resposta. É um método cómodo e económico mas que raramente mostra taxas de resposta satisfatórias;
- **Inquéritos por telefone** – também é um método económico mas os questionários devem ser de curta duração e de resposta imediata. Têm taxas de resposta mais altas mas não possibilitam a apresentação de elementos de carácter visual (imagens do produto, embalagem, etc.);
- **Inquéritos por e-mail ou Internet** – são cada vez mais comuns em função de o seu custo ser baixo, de ser um método cómodo e de rápida resolução. Antes de iniciar um inquérito por e-mail deve tentar obter a permissão do potencial entrevistado;
- **Inquéritos cara-a-cara** – são inquéritos realizados pessoalmente, na rua ou ao domicílio. Caracteriza-se por ser um método mais seguro para se obter taxas de respostas mais elevadas e fiáveis, mas é também mais caro;
- **Inquéritos por observação** – pressupõe-se que a realização do inquérito e a informação recolhida derivam da observação directa por parte do entrevistador.

7. Execução do Estudo

Depois de efectuados todos os preparativos chega a hora de implementar o seu Estudo de Mercado no terreno. É importante nesta fase que os seus colaboradores sejam bastante profissionais, realizem inquéritos de qualidade e respeitem os prazos e custos acordados. De forma a reduzir possíveis incorrecções deve delegar um número reduzido de inquéritos a cada um dos entrevistadores e deve ter também entre 5% e 10% de entrevistas a mais que as estritamente necessárias.



Quando seleccionar os colaboradores responsáveis pelas entrevistas lembre-se que estes estão a representar a sua empresa. Assim os colaboradores escolhidos devem:

- ✓ Ter uma boa apresentação;
- ✓ Ter boa capacidade de comunicação;
- ✓ Ser capazes de ultrapassar possíveis objecções dos entrevistados.

Os recursos destinados ao seu Estudo de Mercado são sempre inferiores ao que gostaria, sendo que vale mais trabalhar uma amostra inferior e concentrar esforços na elaboração e preparação dos questionários e na contratação, caso seja necessário, de bons entrevistadores. Caso necessite de reduzir custos tente não pôr em causa a qualidade do trabalho efectuado no terreno.

8. Análise de Resultados

Neste último passo é importante que possua ou designe alguém com conhecimentos de estatística. Através de uma folha de cálculo poderá obter um apuramento preliminar dos dados, nomeadamente ao nível dos resultados absolutos obtidos em cada resposta. Caso procure resultados mais detalhados como o envolvimento entre os resultados de várias respostas deve utilizar um software estatístico específico para Estudos de Mercado.

Como Subcontratar o seu Estudo de Mercado

Se não quer utilizar os seus recursos humanos para efectuar o seu Estudo de Mercado pode subcontratar (*outsourcing*) esse serviço a uma empresa especializada no ramo. Esta alternativa ganha ainda mais viabilidade quando:

- Os prazos são muito apertados;
- O estudo é complexo;



**Divisão de Coordenação, Planeamento Estratégico e Auditoria
Gabinete da Dinamização da Actividade Económica**

- A amostra ou a abrangência geográfica são grandes;
- Possui recursos humanos pouco especializados no ramo;
- Existe a necessidade de ter garantias de confidencialidade e imparcialidade na sua análise.

Etapas:

Se optar por subcontratar o seu Estudo de Mercado deve seguir as seguintes etapas:

- Efectue uma síntese (*briefing*) onde resume os objectivos de marketing da sua empresa e a problemática do estudo;
- Escolha um fornecedor que lhe garanta informações fiáveis, respeite os prazos e lhe proporcione o melhor custo;
- Faça parte do processo de elaboração do questionário e do método de produção do mesmo;
- Participe no treino dos entrevistadores e na realização dos primeiros inquéritos no terreno;
- Controle a qualidade do tratamento de dados;
- Faça uma análise crítica aos resultados e às recomendações de acção.

Como escolher o fornecedor do serviço

Para escolher a empresa que lhe vai fornecer o serviço deverá ter em conta que existem empresas especializadas em diferentes tipos de Estudos de Mercado. É por essa razão que as empresas que necessitam de muitos Estudos de Mercado, como as multinacionais, recorrem a mais que uma empresa com vista ao fornecimento deste serviço. Por outro lado se mudar de fornecedor constantemente isto não lhe dará garantias de obter um serviço eficiente.

Optar por estabelecer uma relação duradoura com um fornecedor trazer-lhe-á vantagens ao nível da confiança mútua, sendo que você estará mais ciente da



***Divisão de Coordenação, Planeamento Estratégico e Auditoria
Gabinete da Dinamização da Actividade Económica***

qualidade do serviço prestado e o seu fornecedor terá uma melhor percepção das necessidades e da evolução histórica da sua empresa.

Por todas estas razões é de extrema importância que ao seleccionar uma empresa de Estudos de Mercado o faça de forma cuidadosa e sensata.



Câmara Municipal de Vila de Rei
Praça Família Mattos e Silva Neves
6110-174 Vila de Rei
Cont. 506 932 273
Tel. 274 890 010
Fax. 274 890 018

www.cm-viladere.pt
geral@cm-viladere.pt





VIII. Planear uma Estratégia Publicitária

As razões que levam a sua empresa a recorrer à publicidade são variadas: aumentar a procura dos seus produtos ou serviços, evitar perder mercado ou manter-se activa junto do consumidor.

As técnicas de comunicação são uma poderosa ferramenta de forma que podem influenciar a atitude dos consumidores em relação à sua marca. Pode assim “munir-se” de campanhas publicitárias com a finalidade de conquistar ou manter uma posição de liderança no mercado e para diferenciar e aumentar o nível de notoriedade e competitividade dos seus produtos e serviços.

A publicidade constitui assim um instrumento ao dispor das empresas, que as ajuda a vender e permite ao mesmo tempo que os consumidores conheçam melhor os produtos e serviços existentes e saibam como distingui-los.

A sua estratégia publicitária deve seguir os seguintes passos:

1. Definir o Conceito de Publicidade
2. Delinear os Objectivos da Publicidade
3. Elaborar o *Briefing* da Campanha
4. Estabelecer a Estratégia Criativa
5. Escolher os Meios a Utilizar
6. Análise de Resultados

1. Definir o Conceito de Publicidade

A publicidade constitui um meio à disposição da sua empresa com vista a promover as vendas da mesma. Neste sentido a publicidade tem de interessar, persuadir, convencer e levar os consumidores à acção.

Tendo como base a natureza do público alvo, a publicidade tem de influenciar o comportamento dos consumidores. Quanto melhor conhecer as necessidades, os desejos e os impulsos dos clientes mais facilmente colocará em prática a sua estratégia publicitária. Assim, e de forma a conseguir criar desejo nos consumidores, é



importante que o anúncio dos seus produtos e serviços apele às necessidades dos mesmos.

Resumindo, a publicidade:

- É um meio para tornar a sua marca, nome comercial, produtos ou serviços conhecidos;
- Tem como objectivo primordial criar ou elevar o prestígio da sua empresa e despertar o desejo dos consumidores para adquirir aquilo que a sua empresa oferece;
- Tem que adequar a mensagem ao público alvo;
- Deve levar as pessoas a comprar.

2. Delinear os Objectivos da Publicidade

A publicidade permite alcançar os seguintes objectivos:

- ✓ **Informar** – a publicidade permite que as pessoas conheçam ou conheçam melhor os produtos ou serviços da sua empresa. Esta deve facultar aos consumidores informações como o conteúdo, as formas de utilização e os locais de aquisição e de assistência técnica;
- ✓ **Elevar a notoriedade** – ao aumentar o nível de conhecimento dos consumidores aumentam também as hipóteses destes adquirirem os seus produtos ou serviços. A divulgação da sua marca permite que os possíveis clientes conheçam os seus produtos ou serviços;
- ✓ **Influenciar a decisão de compra** – este é o objectivo máximo da publicidade.

3. Elaborar o *Briefing* da Campanha

A implementação da sua campanha publicitária resulta do seu Plano de Marketing, o qual é constituído por outros instrumentos que abrangem o *mix* da comunicação. São eles as relações públicas, a força de vendas, as promoções e o marketing directo.



**Divisão de Coordenação, Planeamento Estratégico e Auditoria
Gabinete da Dinamização da Actividade Económica**

A campanha visa atingir os objectivos propostos no Plano de Marketing em relação ao seu produto ou serviço. Como a maior parte das empresas não possui um departamento especializado que execute todas as fases de uma campanha é importante que seleccione uma agência publicitária para que esta elabore o *briefing* publicitário. Pode seleccionar a agência publicitária por adjudicação directa ou por concurso.

Em função dos objectivos da campanha e do orçamento disponível da sua empresa, a agência traçará as bases da campanha publicitária tendo em consideração:

- **Produto ou Serviço**

- Características do seu produto ou serviço;
- Necessidades a satisfazer;
- Posicionamento no mercado.

- **Concorrência**

- Quotas de mercado do seu produto ou serviço;
- Quotas de mercado da concorrência;
- Pontos fortes do seu produto ou serviço em relação à concorrência;
- Pontos fracos do seu produto ou serviço em relação à concorrência;

- **Mercado**

- Dimensão e características;
- Segmentos;
- Sazonalidade.

- **Objectivos da Comunicação**

- Grau de notoriedade;
- Quota e volume de vendas da sua empresa no segmento;
- Definição dos alvos da campanha;
- Políticas de distribuição e de preço.



- **Calendarização**

- Definição de limites temporais para os objectivos propostos;
- Definição de acções a desenvolver.

- **Orçamento**

- Capital disponível para a campanha.

Para além destas variáveis o seu planeamento publicitário deverá ter ainda em conta o conhecimento do mercado, a análise das reacções, os hábitos de compra dos consumidores e o conhecimento real que estes têm do seu produto em comparação com os seus concorrentes.

4. Estabelecer a Estratégia Criativa

Depois de aprovado o *briefing* da sua campanha a agência publicitária dá início ao processo criativo partindo da sua ideia e do orçamento disponível. Este processo abrange a concepção e o tratamento das mensagens e os suportes em que estas serão divulgadas. As mensagens podem chegar ao público alvo através de filmes, locução, fotografia, cartazes e *jingles*.

No processo criativo intervêm várias equipas da agência publicitária que, em colaboração e sob alçada do director criativo, destacam um director de arte, um designer gráfico e um *copywriter* para conceber a sua mensagem publicitária.

De um modo geral a sua mensagem vai girar em torno de:

- ✓ **Benefícios para os clientes** – expõe-se os atributos do seu produto ou serviço e os benefícios que estes trazem para os consumidores;
- ✓ **Funções do produto** – dá-se a informação ao mercado das características e desempenho do seu produto ou serviço aquando do seu consumo ou utilização por parte dos clientes, com vista a garantir e a maximizar a satisfação dos mesmos;
- ✓ **Posicionamento** – a sua mensagem procurará que os alvos da mesma fiquem com uma impressão forte e clara do seu produto ou serviço realçando-se os atributos

que os diferenciam da concorrência de forma a ganhar espaço no mercado e na consciência dos consumidores.

5. Escolher os Meios a Utilizar

A escolha dos meios a utilizar na sua campanha publicitária depende dos alvos da mesma e da mensagem que pretende transmitir. Deve também ter em conta o orçamento disponível pois este pode condicionar a utilização de alguns dos meios existentes. Aqui deixa-mos uma síntese dos diversos meios e das suas vantagens e desvantagens:

Meios	Vantagens	Desvantagens
Televisão	<ul style="list-style-type: none"> - Elevado grau de penetração - Resultados rápidos 	<ul style="list-style-type: none"> - Orçamentos elevados - Planeamento a longo prazo
Rádio	<ul style="list-style-type: none"> - Segmentação precisa - Bastante repetitivo - Barato 	<ul style="list-style-type: none"> - Não transmite imagem - Dificuldade em cativar o ouvinte
Outdoors	<ul style="list-style-type: none"> - Boa segmentação geográfica - Flexível 	<ul style="list-style-type: none"> - Caro - Não aconselhável para mensagens elaboradas ou sofisticadas
Imprensa escrita	<ul style="list-style-type: none"> - Boa segmentação - Tempo de exposição longo 	<ul style="list-style-type: none"> - Vida útil curta - Baixo nível de cobertura
Internet	<ul style="list-style-type: none"> - Facilidade de interacção e comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> - Grau de penetração reduzido no nosso país
Mailing	<ul style="list-style-type: none"> - Grande segmentação - Contacto mais personalizado 	<ul style="list-style-type: none"> - Vida útil curta - Custos elevados
Catálogos	<ul style="list-style-type: none"> - Boa segmentação 	<ul style="list-style-type: none"> - Caro



Transportes	- Elevada exposição - Apelativo	- Dificuldade em alterar a mensagem e o formato
-------------	------------------------------------	---

6. Análise de Resultados

Pode avaliar os resultados da sua campanha publicitária através do impacto e da eficácia da mesma. O impacto é avaliado tendo como base:

- ✓ **Nível de Memorização** – determine o número de pessoas que recordam a campanha publicitária dos seus produtos e quais os elementos (imagens, mensagens escritas, locuções, músicas, etc.) de que se lembram;
- ✓ **Nível de Atribuição** – identifique quantas pessoas, das que se recordam da sua campanha, a associam ao seu produto ou serviço;
- ✓ **Nível de Compreensão** – avalie se as pessoas que de algum modo estiveram em contacto com a sua campanha compreenderam a mensagem principal da mesma;
- ✓ **Credibilidade** – determine, das pessoas que compreenderam a mensagem, quantas aderiram e adquiriram o seu produto ou serviço;
- ✓ **Nível de Aceitação** – identifique o número de pessoas que gostaram da sua campanha e quais os elementos (personagens, estética, grafismo, etc.) que despertaram esse gosto;
- ✓ **Nível de Incitação à Compra** – avalie em que medida as pessoas se mostraram convencidas e acabaram por adquirir os seus produtos ou serviços, ou seja, o objectivo primordial da sua campanha.

Existem depois dois métodos que lhe permitem avaliar a eficácia da sua campanha publicitária:

- **Inquéritos “antes-depois”** – estes inquéritos servem para medir os comportamentos e atitudes que a sua campanha pretende mudar. Estes comportamentos e atitudes são estudados antes e depois da sua campanha e traduzem-se num estudo comparativo dos mesmos;



***Divisão de Coordenação, Planeamento Estratégico e Auditoria
Gabinete da Dinamização da Actividade Económica***

- ***Tracking*** – elabora um questionário e entrevista um número predefinido de pessoas (o normal são 100 a 200 pessoas) semanalmente durante um período pré-estabelecido. Este estudo permite-lhe seguir a evolução da notoriedade e imagem da sua marca e dos seus concorrentes.



Câmara Municipal de Vila de Rei
Praça Família Mattos e Silva Neves
6110-174 Vila de Rei
Cont. 506 932 273
Tel. 274 890 010
Fax. 274 890 018

www.cm-viladerei.pt
geral@cm-viladerei.pt





IX. O Consumidor e a Decisão de Compra

Os consumidores são a razão de ser do seu negócio. Estes estão directamente ligados com as suas vendas e obviamente com os lucros da sua empresa. A motivação e as acções dos seus clientes determinam se o seu negócio é viável ou não.

É por isso muito importante que conheça os consumidores de forma a direccionar as suas estratégias de marketing para garantir os melhores resultados junto dos mesmos.

A Decisão de Compra

O seu Plano de Marketing deve basear-se nas dinâmicas psicológicas e sociais que influenciam o comportamento do consumidor. Deste modo existem duas forças fundamentais a ter em conta no processo de decisão do consumidor:

- Factores pessoais: necessidades, percepções, personalidade, atitudes, estilo de vida e características demográficas;
- O meio envolvente:
 - Cultura – influências de subculturas éticas e regionais e normas da sociedade;
 - Subculturas e classes sociais – grupo social onde o consumidor está inserido;
 - Pequenos grupos – família, amigos e grupos de referência.

No processo de compra, o papel do consumidor tem 2 dimensões:



Como é formada:

- ✓ A sua percepção, isto é, o modo como o consumidor selecciona e organiza os estímulos de marketing como a comunicação e o preço;

- ✓ A sua atitude em relação a uma marca, o que é fundamental para aferir se a sua estratégia de marketing está a dar frutos;
- ✓ A sua expectativa em relação ao que vai beneficiar com a sua compra, o que define oportunidades para os novos produtos ou o reposicionamento dos já existentes.



Características

Em que medida características demográficas, personalidade e estilo de vida têm influência nas escolhas dos consumidores. Isto é importante para agrupar os consumidores semelhantes e segmentar o mercado.

Dependendo do nível de envolvimento do consumidor, este toma a sua decisão de compra em função da comparação dos vários produtos existentes num determinado segmento ou pelo simples hábito. Apresentamos assim o seguinte quadro onde surgem alguns exemplos que o podem ajudar a compreender melhor:

	Elevado Envolvimento	Baixo Envolvimento
Decisão de compra	- Complexa (automóveis, artigos de informática, electrónica e fotografia - artigos mais caros)	- Limitada (cereais, congelados, enlatados)
Hábito	- Lealdade (artigos desportivos, roupa, calçado)	- Inércia (lixívia, óleo, sal)



Elevado Envolvimento

A decisão de compra é complexa quando o nível de envolvimento é elevado. Ocorre em situações específicas e tem um carácter temporário, pois ocorre por norma quando a compra é mesmo necessária.



***Divisão de Coordenação, Planeamento Estratégico e Auditoria
Gabinete da Dinamização da Actividade Económica***

Quanto à lealdade esta tem implícito um grau de envolvimento duradouro pois este prolonga-se no tempo, sendo que o consumidor dá importância ao produto em si e na satisfação que este lhe traz.

A decisão de compra complexa e a lealdade estão ligadas a determinados tipos de produtos:

- Produtos caros;
- Produtos com algum risco de utilização (automóveis e serviços médicos);
- Produtos complexos (computadores, televisões e leitores de DVD);
- Produtos de especialidade (artigos de desporto e mobiliário);
- Produtos ligados ao ego (cosméticos e vestuário).



Baixo Envolvimento

A inércia traduz-se num comportamento repetitivo de compra por parte do consumidor, sendo que este compra sempre a mesma marca sem antes tomar nenhuma decisão. Este ponto é fulcral para a sua empresa pois a grande maioria dos produtos existentes são de baixo envolvimento.

Por sua vez a decisão de compra limitada já exige alguma ponderação por parte do consumidor mas têm implícita uma aprendizagem passiva pois este não procura activamente informação. Basta um novo estímulo para influenciar a sua escolha.

A inércia e a decisão de compra limitada resultam normalmente em compras que o consumidor não planeava fazer antes de entrar na loja ou local de venda. Estas compras podem ser divididas por:

- **Compras por impulso** – incentivadas por necessidades de variedade provocadas por certos estímulos;
- **Efeito de sugestão** – o consumidor compra um novo produto por impulso mas porque este vai de encontro a uma necessidade que este sente;



- **Impulso planeado** – o consumidor tem intenção de ir a uma determinada loja mas sem ter intenção de comprar nada;
- **Efeito recordar** – o consumidor necessita de um determinado produto não tendo no entanto a certeza por qual marca optar. Normalmente este fará uma pesquisa nas lojas e escolhe, na maior parte dos casos, o produto que for mais barato.

Estímulos de Marketing

Um dos pontos essenciais da sua estratégia de marketing é o desenvolvimento de estímulos no cliente. Estes podem ser provocados através de promoções ou pelas características do próprio produto, levando o consumidor a pensar que precisa do seu produto para suprir as suas necessidades.

Os estímulos de marketing são estímulos pessoais ou de comunicação e podem ser:

- Estímulo primário ou interno: através do produto e das suas características (ex: propriedades, embalagem, etc.);
- Estímulo secundário ou externo: prende-se com a comunicação preparada para influenciar a decisão do consumidor.

A fórmula como o estímulo criado pela sua estratégia de marketing vai ser percebida pelo consumidor é determinado por 2 factores:

- Características do estímulo: as características em termos sensoriais e estruturais;
- Características do consumidor: capacidade do consumidor compreender o estímulo.

A forma como os consumidores percebem o seu produto é afectada pelas características dos estímulos de marketing. Como já vimos antes estas características dividem-se em elementos sensoriais e elementos estruturais. Os elementos sensoriais



compõe-se por cor, sabor, cheiro, som e toque do seu produto enquanto que os elementos estruturais dizem respeito ao tamanho, posição, contraste e novidade do mesmo.

Passando à Prática

Os estímulos de marketing da sua campanha publicitária são determinados pelos factores que motivam o comportamento do consumidor, como os vários níveis a que este toma a decisão de compra e o nível de envolvimento que este tem com um certo produto ou serviço.

Assim, para planear a sua estratégia de marketing com sucesso deve:

1. Determinar quais as dinâmicas psicológicas e sociais que caracterizam o seu cliente alvo;
2. Identificar quais as suas percepções, comportamentos, características demográficas e expectativas em relação às vantagens que o seu produto ou serviço suscita no cliente;
3. Descrimine o seu produto ou serviço segundo o grau de envolvimento que este requer;
4. Decidir que tipo de estímulos deve aplicar com base na informação que tem à sua disposição. Deixamos-lhe algumas dicas:

✓ Crie uma imagem de marca – os consumidores, devido à elevada oferta que se verifica no mercado, têm dificuldade em distinguir as marcas pelo que é importante que crie uma imagem de marca que os leve a preferir o seu produto ou serviço;

✓ Utilize pequenos estímulos – sempre que for necessário fazer alterações, como de preço ou embalagem, e a sua marca já está bem posicionada no mercado;

✓ Sirva-se da novidade, do humor, do movimento e do contraste para atrair a atenção dos consumidores e diminuir a probabilidade de adaptação deste a outros produtos ou serviços.



X. Técnicas para Melhorar as Vendas

Um vendedor de sucesso deve cerca de 80% à sua atitude e apenas 20% à sua aptidão técnica para vender. Este é uma pessoa confiante que sabe como levar as pessoas a comprar, mantendo uma postura firme mas amigável. É essa atitude positiva, de confiança, essa mentalidade vencedora que levam ao sucesso ou fracasso da sua venda.

É importante que aprenda durante todos os processos de venda a manter essa atitude. Quando está na fase de prospecção deve elaborar e preparar de uma forma organizada as perguntas que vai fazer aos seus possíveis clientes. Quando apresentar um produto procure concentrar-se apenas no modo como o seu produto representa uma solução e responde aos problemas e necessidades dos seus clientes. Esta é a melhor forma de os levar a comprar. Quando fechar a venda antecipe eventuais objecções que possam existir, mesmo aquelas relacionadas com o preço do seu produto. O essencial, antes de conhecer intensamente cada uma destas fases, é lembrar-se sempre que o que faz a diferença entre vender bem e vender pouco não está nem no produto, nem nos clientes, nem nas áreas geográficas onde actua – está em si e na sua atitude.

Apresentamos assim 5 passos ou dicas que deve seguir:

1. Ganhe Confiança em si Próprio
2. Faça uma Prospecção de Vendas
3. Como “Trabalhar” o Cliente
4. Como Lidar com as Objecções do Cliente
5. Como Fechar o seu Negócio

1. Ganhe Confiança em si Próprio

Um vendedor que vende mais que outro não é necessariamente melhor, tem apenas uma melhor atitude. Para conseguir essa atitude e mentalidade vencedora tem, em primeiro lugar, de vencer a barreira psicológica. Para ser um bom vendedor



tem de mudar a forma como olha para si próprio. Deve fazer uma auto-avaliação baseando-se no conjunto de ideias, medos, dúvidas, opiniões e valores adquiridos ao longo da sua vida. Pode dividir essa avaliação em 3 pontos:

- ✓ A auto-imagem – como se vê;
- ✓ O auto-ideal – como gostaria de ser;
- ✓ A auto-estima – o quanto gosta de si próprio.

1.1. Representação

Esteja pronto para representar vários papéis em simultâneo. Para ser um vendedor de sucesso deve ver-se como alguém que desempenha os seguintes papéis:

✚ **Empresário** – seja o seu próprio patrão. Se algo não lhe corre bem esteja pronto para resolver e ultrapassar o problema;

✚ **Consultor** – a sua função, primeiro que vender, é solucionar os problemas dos seus clientes;

✚ **Médico** – você examina o problema do seu cliente, faz o diagnóstico e apresenta a prescrição (o seu produto ou serviço);

✚ **Estratega** – você tem objectivos estipulados (semanais, mensais, trimestrais, semestrais ou anuais) e faz o que for preciso para os atingir;

✚ **Gestor** – deve orientar-se para os seus resultados. Raramente perde tempo e escolhe as acções adequadas para conseguir cumprir os seus objectivos;

✚ **Atleta** – você quer ser melhor e faz tudo para o ser. Apenas o 1º lugar lhe serve;

✚ **Sacerdote** – venda aos outros como gostava que lhe vendessem a si, isto é, venda de forma honesta, ética, compreensiva e ponderada;

✚ **Operário** – trabalhe todos os dias com esforço e afinco. Só trabalhando mais que os outros é que obtém melhores resultados.



1.2. Não tema a rejeição

A grande causa associada ao falhanço nas vendas é o medo da rejeição, sendo que este representa falta de confiança nas suas capacidades. Não encare a rejeição como algo pessoal. O cliente apenas está a rejeitar o seu produto ou serviço. Siga em frente e mantenha-se calmo e paciente. Não deixe nunca de ser persistente.

Existem também clientes com atitudes negativas com quem é muito difícil negociar. O melhor a fazer é evitá-los. Você vende o seu produto ou serviço para resolver um problema do seu cliente ou porque este vê na compra uma solução ou uma forma de poupar dinheiro. Se este for uma pessoa pessimista não acredita que algo possa ser melhorado, logo raramente compra. Utilize o seu tempo para se dirigir a pessoas que mais provavelmente comprarão o seu produto ou serviço.

2. Faça uma Prospecção de Vendas

A prospecção de vendas é uma das partes mais importantes para a conquista de clientes. A melhor forma de responder às perguntas de um potencial cliente é através da preparação e antecipação em relação à entrevista a realizar. O trabalho de casa é essencial e deve ser meticolosamente organizado.

2.1. Antecipe as perguntas dos potenciais clientes

Antes de partir para a aquisição de clientes deve tentar responder às seguintes questões:

- ✓ O que está a vender? Os clientes procuram soluções para os seus problemas e necessidades e não apenas produtos e serviços;
- ✓ Como é o seu cliente ideal? Compare o seu cliente ideal com os seus clientes habituais usando critérios como sexo, idade, profissão e habilitações literárias;
- ✓ Porque compram os seus produtos ou serviços? Identifique que vantagens tangíveis e intangíveis os clientes procuram;



- ✓ Onde estão os seus potenciais clientes? Verifique se estes se inserem numa determinada área geográfica ou num determinado grupo de consumidores;
- ✓ Quando é que estes compram? Analise a frequência e os hábitos de compra dos potenciais clientes (ex: se compram após receberem o salário, nas datas festivas, etc.);
- ✓ Quais os seus correntes? Conheça os seus pontos fracos e fortes e as necessidades que estes satisfazem;
- ✓ Quem pode vir a ser seu cliente? Identifique quem ainda não compra os seus produtos ou serviços mas que pode vir a beneficiar dos mesmos.

2.2. Antecipe possíveis rejeições

A argumentação é uma arma fundamental para poder lidar com os seus possíveis clientes. Tem por isso de estar bem preparado e conhecer a forma de dar a volta a potenciais rejeições:

- Encontre 3 razões que levam os consumidores a adquirir o tipo de produtos e serviços que você e a concorrência vendem;
- Apresente 3 razões pelas quais as pessoas preferem os seus produtos em relação aos da concorrência;
- Mostre 3 razões pelas quais as pessoas lhe compram o produto ou serviço e não o compram a outro vendedor da sua empresa.

2.3. Como marcar uma reunião com o cliente

Quando tenta marcar uma reunião com um possível cliente é bastante normal que este tente evitar. É assim indispensável que esteja preparado para responder às suas objecções:

- ✓ Se está a contactar o seu cliente por telefone e este lhe pergunta porque motivo o deveria receber, mostre-lhe de forma rápida e clara quais as vantagens do



produto ou serviço que está a vender. Pode por exemplo dizer que este o fará poupar muito dinheiro;

✓ Caso o possível cliente lhe pergunte de imediato o preço ou se mostre claramente desinteressado, o melhor será desistir. Mas se este lhe pedir mais informações diga que precisa de apenas 10 minutos de forma a apresentar pessoalmente o seu produto ou serviço. Assim está a transmitir a ideia de que a reunião será curta e que esta não implicará nenhum compromisso por parte do possível cliente;

✓ Se o possível cliente insistir em não conhecer o produto pessoalmente mas sim por telefone, fax ou e-mail, mostre-se relutante. É mais fácil convencê-lo a comprar pessoalmente.

Nota: Em qualquer um dos casos mostre-se sempre educado, cortês e delicado, mas decidido. No entanto não confunda persistência com insistência.

3. Como “Trabalhar” o Cliente

A compra é um acto de risco. Você precisa de vender para atingir os seus objectivos e o cliente tem medo de comprar em demasia, de adquirir um produto ou serviço que não tem provas dadas no mercado ou que poderá ser mais barato na concorrência. De forma a convencê-lo deve mostrar-lhe que esse risco é diminuto. Assim, quando se deparar perante o cliente não procure apenas vender, pretenda principalmente criar uma relação de confiança.

3.1. Aumente a sua credibilidade

- **Primeira impressão** – dê especial atenção à sua aparência, atitude e personalidade;



- **Credibilidade da sua empresa** – faça-se sempre acompanhar por um panfleto promocional e alguns dados históricos da sua empresa para o caso de o cliente não a conhecer, para que este o guarde e mature a ideia;
- **Testemunhos de clientes** – caso seja necessário utilize referências de outros clientes que já adquiriram o seu produto ou serviço de forma a ganhar mais capacidade de persuasão;
- **Testemunhos de peritos** – os clientes dão mais importância a elogios de entidades externas, como revistas da especialidade e Estudos de Mercado, que às próprias promoções que a sua empresa possa fazer;
- **Garantia** – é a melhor forma de mostrar ao cliente que acredita no produto ou serviço que está a vender;
- **Produto** – mostre o seu produto, ofereça amostras e manuais de instruções e mostre as suas funcionalidades. Ateste em que medida este responde às necessidades do seu cliente;
- **Ouvinte** – saiba por fim ouvir o seu cliente. Para além de este lhe dar mais credibilidade, sente que você está mesmo interessado em ouvir as suas necessidades, o que é também uma vantagem para si.

3.2. Detecte os problemas dos clientes

Depois de construir uma relação de confiança com o cliente detecte quais os seus problemas e tente resolvê-los. Os clientes não gostam que os seus problemas sejam tornados públicos e não têm consciência de como o seu produto ou serviço os poderá resolver. Deve questioná-lo de forma a poder oferecer a sua ajuda. Tem assim à sua disposição 2 tipos de questões:

- **Questões de significado** – visam perceber qual a atitude do cliente em relação a produtos ou serviços do mesmo tipo. Exemplos:
 - Que tipo de produtos usa actualmente?
 - Está satisfeito?



- **Questões de substância** – visam compreender em que medida esses problemas afectam o cliente. Exemplos:
 - O produto que usa não é eficaz?
 - Está disposto a experimentar outro produto?

3.3. Encontre soluções

Assim que tenha um conhecimento alargado acerca dos problemas, carências e necessidades do cliente proponha a solução. A sua apresentação deve ser exclusivamente direccionada para a resolução dos problemas do mesmo. A melhor forma de o fazer resume-se a 3 palavras:

- ✓ Mostre as características do seu produto;
- ✓ Explique de que modo este o beneficia;
- ✓ Questione se esses benefícios são importantes para o cliente e porquê.

Os serviços pós venda também podem ter impacto na decisão do cliente. Por último lembre-se que o acto de compra é uma decisão emocional. Esteja por isso atento aos sinais emocionais do cliente, tais como o grau de atenção, os gestos, o tom de voz e a expressão facial do mesmo.

4. Como Lidar com as Objecções do Cliente

A venda é constituída por 4 elementos fundamentais: qualidade, valor, serviço e preço. No entanto estes são insuficientes uma vez que o possível cliente pode sempre levantar objecções. As objecções são uma coisa positiva já que demonstram que a pessoa está a tomar atenção, logo está interessado. Uma pessoa que assiste em silêncio muito provavelmente não estará interessada em comprar aquilo que está a oferecer.

As objecções revelam em que áreas as pessoas são mais sensíveis. Tente assim preparar-se e antecipar as mesmas e estabelecer uma estratégia de resposta. Sugerimos deste modo que:



4.1. Preveja as razões da recusa

Normalmente é possível agrupar as objecções em 6 categorias: preço, qualidade, concorrência, eficiência e durabilidade, garantias e serviços pós-venda. Encaixe o seu produto ou serviço nestes 6 critérios e prepare argumentos sólidos para cada um deles. Deve encarar uma objecção como um pedido de mais informação. Ouça as pessoas com atenção e procure contraria-las educadamente. Aceite as recusas com gratidão e siga em frente. Lembre-se que muitos problemas não têm mesmo solução.

4.2. Antecipe a questão do preço

A questão do preço pode ser levantada logo no início da conversação, sendo que é normal as pessoas perguntarem ainda antes de ouvir a proposta comercial. É mais frequente ainda as pessoas afirmarem que é caro qualquer que seja o preço que refira. Deixamos aqui algumas sugestões:

- ✓ A primeira atitude que deve tomar é a de adiar a questão do preço para uma altura mais oportuna. Se responder logo a essa questão a discussão centrar-se-á no preço e não na descrição das características e benefícios do seu produto ou serviço;
- ✓ Chegada a altura de mencionar o preço avalie se este é uma objecção real ou não. O cliente pode ter razões legítimas como a falta de dinheiro ou o conhecimento de um preço inferior. No último caso tem de saber demonstrar ao cliente que o seu produto implica um investimento maior pois gera maior valor para o cliente. O seu grande objectivo passará por centrar a conversa no valor global na sua proposta e não no seu preço. Não espere que seja o cliente a mostrar-lhe que existem preços melhores no mercado, pois isso significaria que não fez o trabalho de casa.





5. Como Fechar o seu Negócio

Geralmente a fase de conclusão do seu negócio será acompanhada de uma reunião final com o seu cliente, afigurando-se como um momento difícil e decisivo. Seja por isso cauteloso mas nunca manipulador. Tente reduzir a pressão associada à venda e evite destruir o relacionamento que está a construir. Se está seguro do sucesso da venda aconselhamos:

- **Fecho por convite** – convide o seu cliente a testar o produto à sua frente;
- **Fecho directo** – assuma a venda e prossiga para o passo seguinte, ou seja, quando será feita a entrega;
- **Fecho alternativo** – assuma que a venda se realizará e proponha várias alternativas de pagamento, de entregas ou outro aspecto que ache relevante;
- **Fecho secundário** – proponha ao seu cliente que tome pequenas decisões primeiro, como o tipo de embalagem. Se o cliente responder afirmativamente significa que o cliente vai mesmo comprar o seu produto ou serviço;
- **Fecho em ultimato** – pegue no contrato e mostre ao seu cliente o local onde este deve assinar desafiando-o a fazê-lo. Aguarde a resposta com um sorriso e uma postura serena;
- **Fecho da nota de encomenda** – inicie o preenchimento da nota de encomenda. Caso o cliente não se oponha é sinal que a venda está consumada.

5.1. Ponha em prática a derradeira tática

Caso o cliente, no final da reunião, lhe diga que quer pensar no assunto é sinal que provavelmente este não querará adquirir o seu produto ou serviço. Nesse caso arrume as suas coisas, dirija-se à porta e, no momento de se despedir, pergunte ao seu cliente qual a razão para este querer pensar no assunto. Pergunte, por exemplo, se é o preço. Se este responder afirmativamente ou levantar outra objecção considere-as como informações que serão preciosas no fecho dessa e de outras vendas.



XI. Internet nas Empresas

A Internet é apelidada por muitos como a auto-estrada da informação. Actualmente esta tem um papel preponderante na vida da grande maioria das empresas ao desempenhar um papel estratégico ao nível de factores como o posicionamento no mercado, canais de comunicação, marketing, entre outros.

A Internet oferece todo um conjunto de opções e até de oportunidades que poderão ser críticas no sucesso de uma empresa. É assim do seu interesse saber até que ponto a Internet pode influenciar o seu negócio.

De modo a aprofundar este tema sugerimos tenha em atenção os seguintes pontos:

1. Internet na Sua Empresa
2. Produtividade e Internet
3. Conclusão

1. Internet na Sua Empresa

1.1. Novos mercados

A Internet dá-lhe a possibilidade de expandir o seu negócio para mercados a que antes não poderia ter acesso. Fazer chegar os seus produtos ou serviços a alguém que está no Norte, no Sul ou até mesmo no estrangeiro passa a ser uma realidade. Isto acontece porque pode difundir, através da Internet, toda a informação que desejar acerca do seu negócio. De realçar também que os custos de operação que lhe estão conferidos são baixos.

1.2. Novas modalidades de vendas

A princípio a compra de produtos e serviços na Internet foi questionada e rejeitada, mas com o passar do tempo este mercado foi-se tornando mais sólido e o



medo que assombrou muita gente acerca da falta de segurança deste tipo de compras foi ultrapassado.

O mercado de vendas *on-line* cresce a cada dia tanto em número de compras como em número de consumidores. É assim um mercado onde a sua empresa pode apostar. Vender na Internet pode exponenciar as suas vendas, mas é necessária uma estratégia bem estruturada se quiser inserir a venda *on-line* na sua empresa. Este é um mercado onde os desafios igualam as oportunidades.

1.3. Novos modelos de trabalho

A Internet oferece-lhe também novas ferramentas de comunicação. Pode utilizar programas de mensagens instantâneas que para além de enviar e receber mensagens permitem a realização de teleconferências, conversas em grupo, etc., tudo isto associado ao e-mail da sua empresa. Esta ferramenta permite-lhe comunicar com vários colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros em simultâneo em vez de falar com cada um deles por telefone.

O e-mail, outra das ferramentas à sua disposição, assume também a sua responsabilidade na comunicação da e para a empresa, bem como as redes sociais.

Todas estas ferramentas podem ser utilizadas por si para dinamizar a comunicação e promoção da sua empresa, quer interna quer externa, sendo que os custos associados são irrelevantes.

1.4. Seguir a Concorrência

A Internet pode fornecer informação muito relevante para a sua empresa. Acompanhar as tendências do mercado é sem dúvida um ponto de destaque. Para evitar que a sua empresa fique para trás pode, através da Internet, seguir as tendências do mercado e analisar as estratégias dos seus concorrentes, o que lhe dará informação preciosa para trabalhar estratégias e trilhar o melhor caminho para o seu negócio.



1.5. Redução de Custos

A Internet não constitui apenas uma oportunidade para melhorar as suas vendas. Esta tem também um papel preponderante na redução de custos.

Através da Internet pode reduzir custos na sua empresa relativamente a telecomunicações (telemóveis, telefones e faxes), com a divulgação do seu negócio (esta pode passar a ser feita nas redes sociais e por e-mail), custos relacionados com possíveis vendedores que tenha na sua empresa, com custos de deslocações, entre outros.

2. Produtividade e Internet

Para que a Internet se torne realmente numa ferramenta segura e produtiva é crucial que se saiba fazer uma gestão equilibrada de tecnologia, normas de utilização e formação. É importante que estabeleça uma política de acesso à Internet e possuir *software* adequado para monitorizar e controlar a actividade dos seus colaboradores. Isto permite-lhe evitar abusos e resguardar a empresa de possíveis represálias legais. Deve também definir normas para a utilização de correio electrónico, como por exemplo limitar ou negar o acesso dos trabalhadores ao e-mail pessoal, proibir o acesso a determinados conteúdos, estabelecer em que modos é feito o tratamento de dados confidenciais, delimitar políticas de retenção de documentos, incentivar o uso da Internet e do e-mail sustentado de forma a não obstruir o tráfego da rede, entre outras.

De acordo com um estudo realizado por Don J. Q. Chen e por Vivien K. G. Lim da National University of Singapore, os colaboradores que acedem livremente à Internet nas pausas entre o trabalho têm índices de produtividade mais elevados que aqueles que apostam em estratégias “*non-stop*” ou em consultar o e-mail pessoal.

Segundo o estudo aceder à Internet pode ajudar a desanuviar os colaboradores com fadiga acumulada, exaustão mental e aborrecimento, e melhorar a sua produtividade. Isto acontece porque, de acordo com os investigadores, quando um colaborador acede à Internet este visita apenas os sites que gosta, pelo que a experiência lhe causa prazer e felicidade, daí ajudar a relaxar. Por outro lado o



colaborador não controla os e-mails que recebe, de modo que ler e responder aos e-mails é um processo diferente de navegar na Internet e que potencia distrações.

Os investigadores recomendam assim que as empresas permitam o acesso à Internet por parte dos seus colaboradores de forma a tornar as suas pausas revigorantes e a potenciar a sua produtividade. Por outro lado advertem para o uso nocivo do e-mail pessoal.

3. Conclusão

A Internet é um dos meios de comunicação mais utilizados hoje em dia. Este alia texto, som e imagem, daí atrair multidões. Pode-se até dizer que, de forma directa ou indirecta, a Internet chega à grande maioria das pessoas.

A Internet é assim uma ferramenta com um potencial incrível que pode alavancar o seu negócio. Ainda que receie a Internet por ser algo que não pode controlar, esta é sem dúvida uma aposta de futuro. Aqui pode encontrar tudo e fazer chegar informação a qualquer ponto do globo.

Se pretende introduzir esta ferramenta na sua empresa procure sempre a opinião e ajuda de alguém especializado na área.

Depois dê largas à imaginação...





XII. Redução de Custos Operativos

O actual paradigma económico é cada vez mais rigoroso em relação aos custos operacionais das empresas. Estes devem ser controlados não apenas quando a sua empresa atravessa uma fase menos boa mas sim constantemente, através de uma estratégia baseada na procura de pequenas poupanças que levarão gradualmente à redução de despesas de maior envergadura.

Apresentamos assim os seguintes pontos que o podem ajudar a reduzir os custos operacionais da sua empresa:

1. Custos Gerais
2. Custos com Pessoal
3. Custos na Área Comercial
4. Custos na Área Financeira
5. Custos na Área Administrativa
6. Glossário

1. Custos Gerais

Deve estar especialmente atento a algumas áreas administrativas da sua empresa, como a manutenção e reparação de equipamentos, os materiais de escritório e outras.

1.1. Contratação de serviços e reparação de equipamentos

Se a sua empresa tem contratos de manutenção e reparação de equipamentos de escritório demasiado caros, seleccione apenas aqueles que são absolutamente indispensáveis. Procure melhores ofertas no mercado e negocie detalhadamente os seus contratos. Noutros casos, como por exemplo ao nível dos equipamentos informáticos, pode ser mais fácil e barato formar alguns dos seus colaboradores de modo a que possam ser estes a tratar da manutenção e reparação dos mesmos.



1.2. Custos com materiais de escritório

Crie um sistema simples de controlo de aquisições e fornecimentos. Procure o fornecedor certo e compare periodicamente as suas condições com as dos seus concorrentes. Verifique se precisa mesmo de comprar produtos novos e, nesse caso, aproveite as promoções de quantidade. Tenha sempre em atenção os custos de transporte e resista à tentação de adquirir produtos de luxo.

1.3. Outros cortes

Não fotocopie nem imprima documentos demasiado extensos e aproveite aqueles que podem ser rentabilizados. Crie na sua empresa e junto dos seus colaboradores uma cultura de poupança. Quando precisar de comprar um determinado produto, auxilie-se da Internet para procurar as melhores ofertas e os melhores fornecedores. Hoje em dia existem inclusive motores de busca especializados na comparação de preços.

2. Custos com Pessoal

Existem algumas formas de diminuir os gastos com o pessoal sem que isso afecte a sua motivação.

2.1. Caixa de sugestões

Dê oportunidade aos seus colaboradores de darem sugestões que visem a redução de custos. Os benefícios desta medida notam-se normalmente a médio prazo. Pode também criar um prémio que eleja a melhor sugestão do mês.





2.2. Força de trabalho

Antes de contratar um novo colaborador verifique se essa função não pode ser realizada de forma mais barata por colaboradores externos. Veja até que ponto é possível criar programas de trabalho em *part-time* e de teletrabalho.

Pode por outro lado poupar dinheiro aquando do pagamento de salários. Prefira pagar os salários através de transferência bancária de forma a poupar com a papelada inútil inerente a esta operação. Pode também subcontratar uma empresa especializada e recorrer a profissionais do ramo para se aconselhar acerca da legislação envolvida no processo. Procure orientar tarefas de menor valor acrescentado para os colaboradores com salários mais baixos.

2.3. Contratação e despedimentos

Contratar a pessoa errada pode significar um custo elevado para a sua empresa. Quando pretender contratar alguém submeta os candidatos a testes rigorosos de forma a seleccionar apenas o melhor. Desta forma está a reduzir a margem de erro existente.

Quando pensar em despedir alguém informe-se dos trâmites legais associados de forma a evitar conflitos e consequentes despesas.

3. Custos na Área Comercial

Deve avaliar o custo das suas políticas de marketing e a sua eficácia. Nem sempre investir muito dinheiro em marketing significa obter bons resultados. Temos assim algumas sugestões:

3.1. Publicidade

Pode colocar um anúncio num local estratégico, como nas páginas amarelas, aproveitar os anúncios grátis dos jornais e desistir das grandes campanhas publicitárias que não estão a surtir efeitos. Recorra a estratégias mais focalizadas e



menos dispendiosas como o marketing directo. Inclua nos e-mails da sua empresa para o exterior uma pequena e discreta mensagem publicitária;

3.2. Marketing

Antes de começar uma estratégia de marketing elabore um plano de comunicação adequado ao seu negócio. Procure manter as bases-de-dados actualizadas de forma a poupar com as suas divulgações. Restrinja-se apenas à divulgação de novidades. Caso opte por entregar o marketing da sua empresa a uma agência publicitária, faça uma prospecção de mercado, não se coibindo de apostar numa agência mais pequena e com menos prestígio. Estas oferecem ótimos serviços a preços mais acessíveis. Continue atento aos resultados obtidos qualquer que seja a estratégia que utilize.

4. Custos na Área Financeira

Uma gestão financeira eficaz baseia-se no sucesso com que se gerem as relações com clientes, fornecedores e prestadores de serviços financeiros.

Apresentamos algumas dicas práticas para reduzir custos sem comprometer o desempenho da sua empresa.

4.1. Serviços financeiros

A crescente competitividade na conquista de clientes leva os bancos a oferecer serviços e condições especiais que pode aproveitar.

Estude regularmente o mercado de forma a verificar se usufrui dos melhores preços. Utilize também este processo na escolha e manutenção de contratos com seguradoras.

Prefira o *leasing* à compra de equipamentos, tais como equipamentos de escritório, sistemas informáticos, mobiliário ou frota automóvel.



**Divisão de Coordenação, Planeamento Estratégico e Auditoria
Gabinete da Dinamização da Actividade Económica**

Caso a sua empresa tenha problemas crónicos ao nível das cobranças equacione o *factoring* (venda dos seus créditos a um banco ou sociedade de factoring) como alternativa.

4.2. Política de Financiamento

Quando quiser pedir um empréstimo coloque-se no lugar da entidade financiadora. Verifique até que ponto os juros e os prazos dos empréstimos estão a prejudicar o desempenho da sua empresa. Sempre que possível amortize ou liquide o capital a pagar de forma a livrar-se do encargo, ou então peça um refinanciamento da dívida. Esteja atento não apenas às taxas mas também aos detalhes dos contratos, em particular as comissões. Vigie a evolução das taxas de juro e de câmbio e veja até que ponto o seu banco as actualiza quando estas não lhe são favoráveis. Pode ainda procurar alternativas de financiamento como o mercado de capitais ou o capital de risco, por exemplo.

4.3. Fornecedores

Os fornecedores podem ser vistos como uma fonte potencial de lucros e não de despesas. Tenha um número reduzido de fornecedores de modo a aumentar o seu poder negocial e influência sobre os mesmos. Negocie os contratos de aquisição a longo prazo pois, em regra, estes dão-lhe melhores condições.

Fixe junto dos fornecedores os preços e os prazos de pagamento, tente obter descontos de quantidade e acautele nos seus contratos garantias de reembolso no caso de haver atrasos ou ineficácias no fornecimento.

Pode ainda utilizar os mercados de *business to business* como plataforma para fazer negócios com os seus fornecedores.





4.4. Clientes

Procure estabelecer uma política de crédito e organize a forma como são feitos os recebimentos. Ordene os seus clientes de acordo com o histórico das transacções e com o grau de risco.

Seja mais tolerante com os atrasos nos pagamentos por parte dos seus clientes mais antigos e valiosos. No entanto seja intransigente com aqueles que têm um cadastro de atrasos e incumprimentos considerável. Neste caso prefira não voltar a vender enquanto não forem liquidadas todas as facturas ou aplique o sistema de trazer no máximo uma factura por liquidar.

Utilize modalidades que encorajem o pagamento rápido das suas facturas.

5. Custos na Área Administrativa

Esta é a área em que, com uma política estratégica de controlo de custos, poderá poupar mais.

5.1. Política de viagens

Caso a sua empresa tenha necessidade que sejam feitas viagens de negócios, deve estipular regras específicas de controlo de custos a serem seguidas. Evite reservas de última hora e adiantamentos em dinheiro (a não ser em casos urgentes e excepcionais), exija a entrega de comprovativos de despesas (recibos), promova a utilização de transportes alternativos mais baratos, trabalhe apenas com uma agência de viagens na sua empresa e controle a utilização dos seus carros de serviço (uso do carro, despesas de combustível, estacionamento, portagens e lavagens) para uso pessoal.

5.2. Negociação de preços

Independentemente da dimensão da sua empresa pode sempre negociar reduções de tarifas com as agências de viagens, companhias aéreas, hotéis e



empresas de aluguer de automóveis. Pode negociar também os preços das suas comunicações fixas e móveis. As companhias aéreas possuem campanhas de fidelização, sendo que isto lhe permite poupar através do *leasing* de viaturas (com contratos de manutenção e seguros incluídos), com cartões de combustível e cupões de desconto em transportadoras, por exemplo.

5.3. Política de segurança

Contrate, caso se justifique, profissionais especializados que controlem as entradas e saídas de pessoas e que façam vistorias regulares na sua empresa de modo a evitar roubos.

Quando contrata novos colaboradores tenha o cuidado de verificar as referências dos candidatos. Seja especialmente cauteloso se esses candidatos forem recrutados para a área informática.

Invista em alarmes que alertem imediatamente a polícia, em seguros e em *software* antivírus.

6. Glossário

Factoring

É o recurso a instituições financeiras (bancos e sociedades de *factoring*) especializadas na cobrança de dívidas. Estas disponibilizam de imediato o dinheiro às empresas que lhes vendem os seus créditos em troca de uma comissão, ficando responsáveis pela execução das dívidas.

Leasing

O *leasing*, ou locação financeira, é um contrato de aluguer de equipamento limitado no tempo. É usado pelas empresas como forma de evitar que estas tenham de suportar os custos fixos relacionados com a compra de imobilizado, podendo no fim da vida útil dos equipamentos alugados substituí-los.



Marketing Directo

É uma forma de fazer publicidade através de estratégias de marketing mais directo, isto é, que ligam facilmente as empresas ao consumidor final. As principais estratégias de marketing directo passam pelo *telemarketing* (telefone), o *mailing* ou *direct-mail* (via postal) e o e-mail (correio electrónico).

Mercados de *business to business*

São também conhecidos por “B2B” e são mercados de negociação e comercialização de produtos e serviços, entre as empresas que usam a Internet como meio, através de plataformas específicas (*Intranet*, *Extranet* e *e-markeplaces*).

Teletrabalho

É um modelo de trabalho que permite ao colaborador desempenhar a sua actividade a partir da sua própria casa, estando ligado à empresa através da Internet, telefone ou fax. É muito utilizado em negócios ligados às actividades criativas que não exigem a presença de colaboradores num determinado local, de forma que permite às empresas poupar em gastos com instalações.





XIII. Redução de Custos com Telemóveis

Actualmente as empresas, em consequência da competitividade existente, desenvolvem políticas de comunicação. Entre alguns aspectos o que salta mais à vista é a atribuição de um telemóvel da empresa ao colaborador. Este é um meio de premiar e motivar os seus colaboradores e de os manter contactáveis. Ainda assim existe o risco de, caso esta política não seja bem definida, se tornar demasiado dispendiosa para a sua empresa.

Se pensa em atribuir telemóveis de serviço aos seus colaboradores deve começar por definir quais realmente necessitam e qual o tempo de conversação necessário para melhor servir os interesses dos eu negócio.

A sua política de comunicações deve contemplar os seguintes pontos:

1. Política de Atribuição de Telemóvel
2. Política de Uso
3. Controlo de Custos
4. Negociação com Operadoras
5. Conclusão

1. Política de Atribuição de Telemóvel

1.1. Identifique a quem deve ser atribuído telemóvel

Se pretende atribuir telemóveis na sua empresa deve estudar caso a caso e identificar quais as razões que justificam a atribuição de um telemóvel a determinado colaborador. Este deverá ser uma alavanca de valor e não de custos.

1.2. Defina em que moldes deve ser atribuído o telemóvel

Se possível o telemóvel deve ser atribuído com base em critérios justos e objectivos. Normalmente cabe ao departamento financeiro ou administrativo liderar



este processo. Para os colaboradores que trabalham com as vendas o telemóvel servirá para contactar clientes e escritório, enquanto que para os quadros superiores este servirá para contactar os seus colaboradores de forma a organizar melhor o seu trabalho diário.

2. Política de Uso

Deve definir uma política de uso para o telemóvel atribuído, se possível por escrito, de forma a sensibilizar o seu colaborador. Nesta política devem constar aspectos como: *plafond* de minutos mensais, autorização ou proibição de telefonemas pessoais, questões relacionadas com a manutenção do aparelho, regras de utilização (durante o fim-de-semana e horas de trabalho), entre outros.

3. Controlo de Custos

Após definir a política de uso do telemóvel da sua empresa e de forma a evitar descalabros financeiros deve controlar os custos de comunicação dos telemóveis atribuídos. Deve assim regular o uso do telemóvel mediante certas regras.

3.1. Condicione o uso do telemóvel

Os funcionários usam muitas vezes os telemóveis de serviço para realizarem chamadas particulares. De forma a corrigir possíveis excessos pode:

- ✓ Efectuar uma contabilização de chamadas com base no número ao qual o telemóvel se ligou;
- ✓ Pedir ao seu colaborador que discrimine na factura detalhada as chamadas profissionais das chamadas pessoais;
- ✓ Bloquear a possibilidade do seu colaborador efectuar chamadas para alguns números, como chamadas internacionais e chamadas de valor acrescentado.



No entanto deve ter em consideração que em certas profissões, como advogados, jornalistas, médicos, entre outras, o sigilo profissional está legalmente regulado e deve ser respeitado.

3.2. Utilize *plafonds* (limites máximos) de chamadas

Existem certas áreas da sua empresa em que faz todo o sentido delimitar um valor máximo para as chamadas efectuadas com o telemóvel de serviço. É importante que defina com a maior precisão o tempo médio de conversação estimado para cada colaborador. Pode depois definir um limite de tempo para cada indivíduo, por função ou por nível hierárquico. Assim garante o controlo dos gastos com comunicações.

Pode definir o tempo de utilização dos seus colaboradores de várias formas, sendo que deve sempre definir por escrito qual a opção tomada:

- ✓ Não impõe limites ao tempo de conversação e define depois se suporta todas as chamadas efectuadas ou apenas as que foram feitas para fins profissionais;
- ✓ O colaborador tem direito a X euros de chamadas, sendo que se o valor da factura ultrapassar o valor por si estipulado, a diferença será descontada no salário do mesmo;
- ✓ A sua empresa adianta um determinado valor ao colaborador destinado a comunicações, ficando este responsável pelo pagamento da factura.

4. Negociação com Operadoras

Hoje em dia, e em consequência da concorrência feroz entre operadoras, existem múltiplas ofertas de telecomunicações para empresas. Para melhor confrontar essas ofertas deve responder com a maior exactidão às seguintes questões:

- Qual a quantidade de telemóveis a adquirir?
- Qual a quantidade de serviços a adquirir?
- Qual o tempo e a facturação média prevista?



- Qual a percentagem de telefonemas para as diferentes redes?
- Qual o nível de interligação entre os telemóveis?
- Qual a natureza da função de cada utilizador e quais as suas necessidades de contacto?

De acordo com as respostas obtidas deve contactar o sector de negócios das operadoras de forma a solicitar um estudo do seu caso específico. Compare minuciosamente as propostas apresentadas aos níveis de tipo de contrato, duração e possibilidades de alteração previstas.

Não encerre depois a questão. O sector das telecomunicações está em constante mudança, daí de efectuar avaliações periódicas ao mercado para observar se surgem novas propostas ou promoções, tanto da sua operadora como da concorrência.

5. Conclusão

Para reduzir a sua facturação com telemóveis ou conseguir lançá-los na sua empresa de forma sustentável deve efectuar um diagnóstico das necessidades de comunicação da sua empresa e definir uma política de atribuição de telemóveis. Isto facilitará a negociação de condições com as operadoras.

Concretize no papel a política definida pela sua empresa e evite grandes discrepâncias entre colaboradores na atribuição de telemóveis pois esta ainda é vista como um símbolo de *status* e como uma forma de motivação.





XIV. Preparar Presença numa Feira de Negócios

A presença numa Feira de Negócios pode garantir benefícios importantes para a sua empresa. Esta presença é também importante como instrumento de marketing para que a sua empresa atinja objectivos em termos de produto, preço, comunicação e distribuição. Pode até ser o elemento impulsionador para o sucesso. Apresentamos assim as vantagens de participar num certame:

- Pode ser uma acção de marketing com melhor custo por contacto que outros meios de marketing uma vez que todos os visitantes são potenciais clientes;
- O custo por contacto pode também ser reduzido pois os visitantes vêm ao certame com disponibilidade, com tempo, o que lhe pode permitir angariar mais clientes;
- Podem estar presentes no certame concorrentes da sua empresa, o que permite aos clientes comparar preços e condições e decidir-se praticamente na hora;
- Pode aproveitar esta presença para fidelizar clientes através do atendimento personalizado no stand ou de convites personalizados;
- Pode promover novos produtos ou serviços e testar a sua viabilidade no terreno. Convém para isso que estejam presentes no seu stand pessoas qualificadas, capazes de analisar as reacções dos clientes;
- É uma forma de iniciar ou reforçar a presença da sua empresa em novos mercados regionais ou até mesmo internacionais;
- É uma forma de actualizar informação acerca do mercado e dos seus concorrentes;
- Permite-lhe combinar elementos como publicidade, promoção, vendas e relações públicas.



A sua participação numa Feira de Negócios nunca é um acto isolado uma vez que esta implica tomar decisões em relação ao produto, preço, distribuição e comunicação, ou seja, em relação ao marketing-mix da sua empresa. A sua presença não é no entanto garante de sucesso. Deve ver as Feiras de Negócios como uma medida de marketing dirigido, coordenando todas as acções ligadas à sua participação antes, durante e depois das feiras. Deve ter em conta os seguintes passos:

1. Preparar a sua Presença numa Feira
2. Definir o seu Stand
3. Definir o Orçamento
4. Marketing Pré-Feira
5. Erros a Evitar no seu Stand
6. Como Actuar Durante a Feira
7. Relatório da Feira
8. Gestão do Pós-Feira

1. Preparar a sua Presença numa Feira

Deve começar a projectar a sua presença numa Feira de Negócios entre 4 a 6 meses antes da mesma, seguindo para isso várias regras. É a imagem da sua empresa que está em jogo.

1.1. Estabeleça em que certame participar

Evite escolher participar numa feira porque os seus concorrentes estarão presentes ou porque é hábito a sua empresa marcar presença. Deve escolher tendo em conta a estratégia da sua empresa, a conjuntura económica e as tendências de mercado. Siga critérios que o ajudem a avaliar o potencial de sucesso da sua participação.

A decisão em relação ao tipo de feira na qual participar também é importante pois existem vários tipos:



- Abertas ao público;
- Para profissionais – não há vendas directas, a feira serve antes para angariar contactos e encomendas.

1.2. Solicite toda a documentação disponível

Solicite toda a documentação disponível acerca da feira que escolheu de forma a obter informações como:

- Data da realização;
- Âmbito da feira;
- Número da edição;
- Horários;
- Perfil do expositor;
- Perfil do visitante;
- Área da feira;
- Número de expositores;
- Evolução da feira;
- Evolução do número de expositores;
- Divulgação da feira;
- Visitantes esperados;
- Datas e horários de montagem e desmontagem;
- Seguro;
- Data de reserva de stand;
- Hotéis e infra-estruturas envolventes.



1.3. Planeamento

Inicie o planeamento seguindo uma estratégia de marketing onde constem:

- Objectivos da participação;
- Análise pré-feira;
- Orçamento;
- Identificação do mercado-alvo;
- Escolha de produtos ou serviços a expor;
- Plano de promoção e publicidade;
- Coordenação dos recursos humanos;
- Staff adstrito à feira;
- Atribuição de responsabilidades;
- Escala de serviço;
- Actuação pós-feira.

Deve encarregar alguém ou puxar para si a responsabilidade de executar a estratégia para a feira. É importante que a supervisão e coordenação da participação da sua empresa numa feira seja feita por uma pessoa apenas para evitar dispersar as tarefas essenciais e criar conflitos e desorientação.

2. Definir o seu Stand

O seu stand será o rosto da sua empresa na feira. É importante que não poupe esforços na sua elaboração. Este deve ser apelativo para atrair a atenção dos seus clientes-alvo. O seu stand pode ser dividido em:

- Chão livre, isto é, os metros que alugou;
- A estrutura física que pode ser construída;

***Divisão de Coordenação, Planeamento Estratégico e Auditoria
Gabinete da Dinamização da Actividade Económica***

- Elementos fornecidos pela organização da feira (estrados ou alcatifas, paredes, iluminação, electricidade, água, etc.) – esta é a solução mais barata sendo que o único gasto para a sua empresa será a decoração do stand;
- Construção de raiz – é uma solução cara, no entanto a sua empresa pode criar um espaço próprio, mais apelativo e de acordo com a imagem que quer transmitir.

Se equacionar optar por uma das duas últimas opções deve ter em conta se o seu stand é adaptável a diferentes tamanhos (para diferentes feiras) e se é de fácil montagem, desmontagem e transporte. Lembre-se também que este necessita de um espaço onde possa ser arrumado quando não estiver a ser utilizado.

Dentro da feira a localização do seu stand não é muito importante uma vez que a grande maioria dos visitantes percorre a feira toda e acaba por ver todos os stands. O seu stand deve atrair o olhar dos visitantes, evitar painéis com excesso de texto, informar as pessoas e facilitar o convívio.

A definição do seu stand deve ainda ter em conta o seu público-alvo, as mensagens e a imagem que pretende transmitir e os produtos ou serviços que pretende colocar em destaque.

3. Definir o Orçamento

O orçamento a disponibilizar para uma Feira de Negócios deverá estar em conformidade com 3 premissas essenciais: disponibilidade financeira da sua empresa, os seus objectivos e as potencialidades da feira (aferidas através da documentação solicitada à organização da feira – ponto 1.2). A sua participação numa feira deve ser encarada como um investimento e não como um custo.

O seu orçamento deve ser dividido em 7 categorias:

1. Aluguer do espaço;
2. Stand;
3. Transporte de mercadorias;



**Divisão de Coordenação, Planeamento Estratégico e Auditoria
Gabinete da Dinamização da Actividade Económica**

4. Serviços relacionados com a feira – contratar pessoal para montar, electrificar e alcatifar o stand, aluguer de imobiliário, serviços de limpeza e seguros, fotógrafo, plantas e água, comunicações, etc;
5. Recursos Humanos – pessoal adstrito à feira, horas extra a pagar, pessoal suplementar, etc;
6. Publicidade e divulgação;
7. Deslocações e estadias.

4. Marketing Pré-Feira

O objectivo da sua participação numa Feira de Negócios é angariar clientes. Para que isso aconteça é fundamental que tenha o maior número de visitantes possível durante a feira. Nesse sentido é necessário apostar num bom marketing pré-feira, enviando convites, através de publicidade na imprensa e por e-mail directo, tudo isto direccionado para o público-alvo.

Existem 4 ferramentas das quais se pode servir:

 **Convites personalizados** – construa uma base de dados onde constem os contactos e informação acerca dos seus clientes efectivos e dos potenciais clientes. Estes são os visitantes mais importantes uma vez que são aqueles que mais provavelmente comprarão os seus produtos ou serviços;

 **Publicidade na Imprensa** – o seu orçamento ditará a sua estratégia. Deve apostar na repetição de anúncios em detrimento da sua dimensão. A publicação de notícias na imprensa especializada no seu ramo traduz-se em publicidade gratuita para a sua empresa. Convém no entanto que os produtos ou serviços expostos tenham alguma novidade para evitar que a imagem transmitida pela sua empresa lhe seja desfavorável;

 **Mailing** – é uma forma rápida e barata de atingir potenciais clientes. Deve fazer o *mailing* de convites com 2 meses de antecedência para informar as pessoas e 1 mês antes para as lembrar;





 **Telemarketing** – é um bom instrumento para fazer contactos personalizados. Consiste na marcação de entrevistas e deve ser iniciado entre 4 a 2 semanas antes do certame. É especialmente útil quando a sua empresa pretende aproveitar a presença na feira para organizar uma actividade paralela.

5. Erros a Evitar no seu Stand

Participar numa Feira de Negócios pelo simples facto dos seus concorrentes participarem ou por ser habitual marcar presença é um caminho que não deve seguir. Não participar numa feira porque tem receio que a concorrência conheça a sua empresa também é errado. A sua decisão de participar ou não numa feira deve ser baseada nos critérios identificados no Ponto 1.

Apresentamos também algumas regras de conduta a aplicar no seu stand, ou seja, comportamentos que não deve ter:

- ✓ Sentar-se;
- ✓ Ler;
- ✓ Fumar;
- ✓ Comer ou beber;
- ✓ Ignorar os visitantes;
- ✓ Falar ao telefone;
- ✓ Obstruir a visão dos visitantes para o seu stand;
- ✓ Distribuir panfletos ou brochuras indiscriminadamente;
- ✓ Ser agressivo;
- ✓ Deixar questões por resolver;
- ✓ Subestimar potenciais clientes;
- ✓ Conversar com os seus amigos em pequenos grupos.

O seu programa de participação numa Feira de Negócios deve ir ao encontro da estratégia de marketing e comunicação da sua empresa, tendo sempre em consideração os erros que necessita de evitar.



***Divisão de Coordenação, Planeamento Estratégico e Auditoria
Gabinete da Dinamização da Actividade Económica***

6. Como Actuar Durante a Feira

Durante a feira existem visitantes que passam pelo seu stand de forma indiferente e outros que se mostram receptivos e até motivados com o mesmo. Tire partido dessa situação, até porque na feira os produtos chegam às pessoas nas melhores condições e podem ser experimentados e testados pelas mesmas.

Para garantir que actua da melhor forma deixamos-lhe alguns conselhos:

- Defina uma estratégia;
- Adapte os seus produtos ou serviços a cada uma das feiras que participa – estas podem representar mercados diferentes;
- Faça demonstrações e ofereça brindes;
- Distribua documentação acerca da empresa e dos seus produtos ou serviços;
- Conheça os seus concorrentes;
- Preencha fichas de contacto para angariar contactos para outras divulgações da empresa e como forma de angariar possíveis clientes;
- Sirva-se dos serviços que a organização lhe possa oferecer, como imprensa ou actividades paralelas, como forma de divulgar a sua empresa e criar empatia junto de possíveis clientes;
- Analise o atendimento feito aos clientes;
- Reúna com os recursos humanos do seu stand diariamente;
- Mantenha o seu stand animado;
- Mantenha o seu stand limpo e arrumado;
- Fotografe o seu stand.



7. Relatório da Feira

É importante que faça um relatório final onde registe em termos gerais a participação da sua empresa na Feira de Negócios. De forma a facilitar esta tarefa deve ir registando as ocorrências regularmente e deve também reunir os seguintes documentos:

-  **Planeamento** – orçamento, notas das reuniões com os recursos humanos destacados para a feira, objectivos da participação no certame, etc;
-  **Serviços da feira** – archive todas as cópias dos serviços encomendados à organização;
-  **Promoção e Publicidade** – guarde uma lista com as empresas convidadas e uma outra com os meios de comunicação social onde foi divulgada a sua participação;
-  **Exposição** – desenho do stand, produtos expostos, instruções para a montagem e desmontagem, contactos da empresa e números de emergência, regulamento da feira e guia do expositor;
-  **Transporte** – cópias da correspondência trocada com as transportadoras contratadas e contactos destas;
-  **Recursos Humanos** – cópia do manual do pessoal destacado;
-  **Contactos** – guarde uma das fichas de contacto e a planificação da conversão dos contactos realizados em vendas efectivas.

Este acompanhamento regular das actividades desempenhadas e de toda a envolvente do stand da sua empresa no certame é fundamental não apenas para a elaboração do relatório da feira mas também para identificar erros ou desvios e tomar as medidas necessárias para os corrigir e otimizar a sua participação na mesma.

8. Gestão do Pós-Feira

Quando finaliza uma feira é quando começa realmente o trabalho que deve materializar e rentabilizar o esforço realizado. Deve manter um seguimento comercial



***Divisão de Coordenação, Planeamento Estratégico e Auditoria
Gabinete da Dinamização da Actividade Económica***

dos contactos obtidos durante o desenrolar do certame, acompanhando-os de forma a possibilitar a conclusão de negócios.

A sua empresa deve reunir os contactos efectuados na feira e:

1. Estabelecer uma nova ligação por telefone;
2. Enviar documentos ou amostras dos seus produtos que estes possam ter pedido;
3. Visitar o cliente;
4. Enviar cartões de agradecimento a todos os clientes que aceitaram o seu convite e passaram pelo seu stand durante a feira.

Num outro enquadramento, você ou a pessoa que destacou como responsável pela participação da sua empresa na Feira de Negócios deve realizar um balanço final onde estará incluída a avaliação dos resultados da participação na mesma. Esta avaliação deve ser feita a 3 níveis: avaliação dos aspectos técnicos, avaliação dos aspectos comerciais e avaliação dos aspectos administrativos.

Esta informação e o Relatório da Feira serão o ponto de partida ou de orientação para limar arestas e, se possível, melhorar futuras participações da sua empresa em certames.



XV. Cooperação Empresarial

O mercado apresenta-se cada vez mais aberto e competitivo, o que torna o sucesso das empresas crítico. Como forma de reforçar as probabilidades de sucesso da sua empresa pode adoptar uma estratégia de cooperação empresarial de modo a elevar o potencial do seu negócio, a garantir uma posição competitiva e a alargar o seu mercado.

Existem várias razões que o podem levar a procurar um parceiro de negócios, tais como a partilha de riscos, a troca de informações, a obtenção de vantagens tecnológicas, aumentar o seu poder económico, conquistar outros mercados, conseguir economias de escala, entre outras. Estruturámos o tema Cooperação Empresarial da seguinte forma:

1. Cooperação
2. Rede de Cooperação
3. A Cooperação na sua Empresa
4. Vantagens
5. Causas de Conflito nas Redes de Cooperação
6. Apoios e Incentivos à Cooperação Empresarial

1. Cooperação

A cooperação consiste na criação de um acordo estratégico que permite aos intervenientes reduzir a incerteza que envolve os mercados e conjugar vantagens, sendo que a aliança da sua empresa com outras lhe permite atingir resultados que individualmente seriam inalcançáveis.

A cooperação pode ter tempo indefinido ou limitado. Depois de atingidos os objectivos que levaram à criação da aliança com outras empresas ou organizações pode sempre pôr fim à colaboração com as mesmas.



**Divisão de Coordenação, Planeamento Estratégico e Auditoria
Gabinete da Dinamização da Actividade Económica**

2. Rede de Cooperação

Um dos instrumentos que optimizam a interacção das empresas aliadas no mercado é a Rede de Cooperação. Esta está associada ao processo de gestão das actividades desenvolvidas pelas empresas como forma de otimizar os recursos. Seja esta cooperação formal ou informal, as actividades são desenvolvidas numa lógica de sistema, tendo como base a complementaridade das competências e recursos das empresas intervenientes de forma a atingir a optimização dos resultados e a originar retorno para as mesmas.

3. A Cooperação na sua Empresa

As vantagens da sua empresa adoptar estratégias de cooperação encontram-se normalmente relacionadas com as exigências competitivas actuais, impostas pelo encurtamento do tempo de vida dos seus produtos, pela necessidade de produtos e serviços mais completos e / ou pela procura de ganhos de eficiência, com a subcontratação de serviços a terceiros (*outsourcing*), e de eficácia com a centralização em actividades ligadas directamente com as competências nucleares da empresa, ou seja, com as suas actividades fim.

Com a redução do ciclo de vida dos produtos o tempo gasto pela sua empresa no desenvolvimento e comercialização de um produto pode ser um factor crítico no sucesso da mesma. De modo a manter-se na vanguarda pode até cooperar com empresas concorrentes de forma a acelerarem a entrada dos produtos, da sua empresa e das empresas que cooperarem com esta, no mercado. Este tipo de cooperação pode ser encarado na perspectiva da criação de novas competências, através da combinação de recursos, ou como uma estratégia de partilha de custos e riscos.

Uma cooperação empresarial organizada e estruturada ajudará a sua empresa a oferecer produtos que isoladamente não teria capacidade, permitindo transformar a venda de um determinado produto na oferta complementar de produtos e serviços, cuja venda interligada ou conjunta lhe poderá conferir um valor acrescentado superior ao da venda individual desses produtos e serviços. Isto acontece com os serviços de



**Divisão de Coordenação, Planeamento Estratégico e Auditoria
Gabinete da Dinamização da Actividade Económica**

pós-venda ou de financiamento, cuja complementaridade pode desencadear a preferência dos clientes desse mesmo produto. Por outro lado a combinação de experiências e competências permite-lhe a oferta de novas funcionalidades, pelo que dará uma resposta mais completa às necessidades dos consumidores.

Como referimos antes, a sua empresa pode subcontratar certos serviços a empresas especializadas e assumir as competências que assumir fundamentais. Esta decisão estratégica permite-lhe comprimir os custos de estrutura da sua empresa pois não tem que investir em estruturas internas, concentrar-se na área de actuação da empresa (*core-business*), deixar que as empresas contratadas realizem as tarefas complementares e reduzir os custos ligados à necessidade de matérias-primas, matérias subsidiárias e semi-produtos referentes aos produtos e serviços desenvolvidos por estas empresas. Isto possibilita-lhe, como já vimos antes, reduzir custos e especializar a sua empresa.

4. Vantagens

Estabelecer uma estratégia de cooperação pode trazer inúmeras vantagens à sua empresa, tais como:

- Aumento da eficácia, eficiência e optimização de recursos na sua empresa através de uma gestão conjunta de fluxos de produção e dos stocks;
- Estabelecimento de uma interacção alargada entre o planeamento de mercado, investigação e desenvolvimento, design, engenharia e produção industrial;
- Percepção e rapidez na adaptação da oferta à procura por parte da sua empresa;
- Valorização dos seus recursos humanos uma vez que estes estão em constante aprendizagem;
- A sua empresa ganha capacidade de desenvolver estratégias activas de adaptação às exigências competitivas do mercado;
- Repartição de riscos relacionados com as contingências do mercado (cooperação ao nível da investigação e desenvolvimento, da tecnologia, compras conjuntas, etc.);



**Divisão de Coordenação, Planeamento Estratégico e Auditoria
Gabinete da Dinamização da Actividade Económica**

- Dotar a sua empresa de flexibilidade e de competitividade através da capacidade de alterar as fases especializadas do processo de fabrico ou de prestação de serviços em função das tendências do mercado.

5. Causas de Conflito nas Redes de Cooperação

No entanto nem tudo são vantagens. Existem também aspectos que podem levar ao insucesso da sua estratégia de cooperação e aos quais deve prestar atenção redobrada. A saber:

- Incompatibilidade entre os intervenientes ao nível das filosofias de gestão, do planeamento, do entendimento, entre outras;
 - Estabelecimento de alianças forçadas;
 - Indefinição na concepção de estratégias de cooperação;
 - Defesa por parte dos intervenientes de posições demasiado restritivas;
 - Supervisão inadequada do funcionamento da rede de cooperação;
 - Abusos de poder e perda de autonomia;
 - Desleixe no tratamento de aspectos relacionados com a transferência de informação e tecnologia entre os intervenientes;
 - Controlo ineficaz da implementação das acções e do funcionamento das estruturas;
 - Entre outros.

6. Apoios e Incentivos à Cooperação Empresarial



PRODER (Programa de Desenvolvimento Rural)
Medida 1.2 – Redimensionamento e Cooperação
Empresarial

<http://www.iapmei.pt/iapmei-bcpindex.php>





***Divisão de Coordenação, Planeamento Estratégico e Auditoria
Gabinete da Dinamização da Actividade Económica***



IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias
Empresas e à Inovação)
Cooperação Empresarial

<http://www.proder.pt/conteudo.aspx?menuid=374>



Câmara Municipal de Vila de Rei
Praça Família Mattos e Silva Neves
6110-174 Vila de Rei
Cont. 506 932 273
Tel. 274 890 010
Fax. 274 890 018

www.cm-viladere.pt
geral@cm-viladere.pt



XVI. Benchmarking

O Benchmarking é um processo através do qual uma organização examina as suas funções ou processos e compara-os com as melhores práticas de organizações semelhantes para que esta se possa equiparar ou até ultrapassar as restantes.

Para Christopher E. Bogan, especialista em Benchmarking, este “é simplesmente o método sistemático de procurar os melhores processos, as ideias inovadoras e os procedimentos de operação mais eficazes que conduzam a um desempenho superior”. O Benchmarking acaba por ser uma filosofia para as organizações.

De forma a aprofundar este tema, apresentamos-lhe a seguinte estrutura:

1. Como fazer Benchmarking
2. Diferentes tipos de Benchmarking
3. Princípios do Benchmarking
4. Aplicação do processo de Benchmarking
5. Formação de equipas
6. Implementação de acções
7. Recolha de benefícios

1. Como fazer Benchmarking

O Benchmarking é uma das ferramentas de gestão mais úteis ao dispor da sua empresa para que esta melhore o seu desempenho e ultrapasse a concorrência. É baseado na aprendizagem das melhores práticas e experiências de empresas similares e ajuda-o a perceber como funciona todo o processo inerente a uma performance / desempenho empresarial de excelência. A natureza desta ferramenta prende-se com a consciencialização de que nenhuma empresa é a melhor em tudo, ou seja, existe sempre uma empresa ou mais que fazem algo melhor que a sua.

Normalmente o processo de Benchmarking tem início quando verifica que os níveis de rendibilidade da sua empresa estão a diminuir. Quando a aprendizagem

resultante deste processo é bem aplicada a resposta mais provável será uma melhoria do desempenho da sua empresa em situações críticas para a mesma.

2. Diferentes tipos de Benchmarking

Existem 3 tipos de Benchmarking ao seu dispor:

2.1. Benchmarking Interno

É o tipo de Benchmarking mais utilizado. Consiste na comparação de operações entre a sua empresa e departamentos da mesma ou de outras empresas do mesmo grupo e tem como objectivo identificar o modelo ou prática a seguir.

Tem como desvantagem o facto da análise ser interna e por isso pouco identificativa da realidade do mercado.

2.2. Benchmarking Competitivo

Este tipo de Benchmarking tem como alvo a sua concorrência e estuda e compara os produtos, serviços e métodos de trabalho das outras empresas que actuam no mesmo mercado, identificando os problemas com que estas se debatem de forma a poder ultrapassá-los. Tem como desvantagem ser bastante difícil conseguir dados relativos às empresas concorrentes uma vez que estas não lhe facilitarão o acesso a essa informação. Pode contornar esta situação contratando uma empresa de consultoria externa.

2.3. Benchmarking Genérico ou Multi-Sectorial

Baseia-se na comparação da sua empresa com empresas de sectores diferentes que são reconhecidas como tendo as melhores práticas ao nível de produtos, serviços ou métodos. Isto permite-lhe identificar inovação e, por conseguinte, aplicar essa mesma inovação na sua empresa.

É neste tipo de Benchmarking que se encontram mais exemplos práticos e que, em consequência da comparação ser feita entre empresas de diferentes sectores, se tem mais facilidade em obter informações relevantes.

3. Princípios do Benchmarking

O Benchmarking assenta em 4 princípios fundamentais:

- **Reciprocidade:** quando solicita informações a uma empresa compromete-se a facultar informações relativas à sua empresa, estabelecendo-se assim uma relação de reciprocidade. Este processo deve ser antecedido de uma negociação onde sejam definidos os limites e especificidades da troca de informações;
- **Analogia:** de forma a obter resultados eficazes é importante que mantenha sempre uma analogia com a sua empresa. A equipa de Benchmarking designada deve saber adaptar os processos das organizações estudadas à sua empresa;
- **Medição:** os sistemas de medição e as ferramentas utilizadas na análise dependem dos indicadores seleccionados pelas organizações que partilham o estudo com a sua empresa;
- **Validação:** para que a sua equipa de Benchmarking não coloque em causa os resultados obtidos pelo estudo efectuado este deve ser validado através de métodos estatísticos. Isto garante maior fiabilidade e credibilidade ao seu estudo.

4. Aplicação do Processo de Benchmarking

Segundo o ciclo de W. Edwards Deming, professor, autor e consultor, o Benchmarking é baseado em 4 etapas: Planear (*to plan*), Fazer (*to do*), Controlar (*to correct*) e Agir (*to act*).

4.1. Planeamento

Pode ser dividido em 2 questões essenciais:

- Qual o objecto de Benchmarking? – de forma a identificar o objecto de Benchmarking é necessário definir primeiro qual a missão que vai levar a cabo;
- Quem deve estudar? – a selecção dos seus alvos de estudo obriga-o a vigiar as informações obtidas. Como estas devem ser comparadas deve prever os ajustamentos necessários.

4.2. Recolha de Dados

Baseia-se na análise dos seguintes tipos de informação:

- Informação pública, publicada em revistas especializadas ou em imprensa genérica;
- Informação proveniente do contacto ou interacção com as empresas a estudar através de visitas, questionários ou entrevistas.

4.3. Análise de Dados

Deve analisar os dados obtidos tendo em conta os seguintes aspectos:

- Determinar as diferenças de desempenho;
- Identificar quais os responsáveis pelos bons resultados das melhores empresas.

4.4. Adaptação e Melhoria

De acordo com as conclusões do estudo deve determinar a acção a tomar com vista a que a sua empresa melhore o seu desempenho e os seus resultados.

5. Formação de Equipas

O sucesso da implementação do processo de Benchmarking na sua empresa depende directamente da formação da sua equipa, a qual deve permitir a intervenção de toda a empresa. A sua equipa deve ser flexível.

As equipas de Benchmarking podem dividir-se em 3 grupos:

- **Internas:** constituídas por colaboradores do mesmo departamento e com o mesmo superior hierárquico;
- **Interdepartamentais:** constituídas por colaboradores com competências adequadas à missão concedida;
- **Ad Hoc:** equipas constituídas ocasionalmente e têm como objectivo recolher informação que permita à sua empresa ultrapassar problemas e desafios concretos.

6. Implementação de Acções

O Benchmarking tem como objectivo a realização de estudos comparativos entre o desempenho da sua empresa e da concorrência. Estes estudos devem elencar os procedimentos de excelência praticados nas outras empresas ou na própria empresa, avaliar os resultados obtidos e aplicar o conhecimento adquirido para que a sua empresa assuma uma posição de liderança.

De forma a tornar isto possível, o processo de Benchmarking deve respeitar algumas regras:

- Recolha de dados internos: tente compreender o processo da sua empresa o mais detalhadamente possível;
- Recolha de dados externos: identifique e analise os processos de outras organizações;
- Plano de acção: defina os passos necessários de forma a identificar o desempenho a seguir pela sua empresa.



***Divisão de Coordenação, Planeamento Estratégico e Auditoria
Gabinete da Dinamização da Actividade Económica***

De forma a garantir a eficácia da aplicação do processo de Benchmarking este deve ser planificado. O seu plano de acção deve incluir a descrição do método e da forma como este contribuirá para reduzir as disparidades da sua empresa para as restantes, a calendarização dos prazos, colaboradores responsáveis pelas diferentes acções e os recursos financeiros a disponibilizar.

Ao dar início a um processo de Benchmarking deve conhecer muito bem a sua empresa internamente.

7. Recolha de Benefícios

O principal benefício decorrente da implementação do Benchmarking na sua empresa é a orientação da mesma para a procura, no exterior, de oportunidades de melhoria das práticas e processos da mesma, com vista ao aumento da sua competitividade.

Para além disso o Benchmarking facilita o conhecimento interno da sua empresa, promove o conhecimento do meio em que esta se insere, facilita a gestão por objectivos e afirma-se como um motor de formatação da mentalidade dos seus colaboradores, pois estimula a criação de uma predisposição para a mudança e reduz barreiras e resistências nos mesmos.

Outras informações

Para informações mais aprofundadas em relação a este tema, como índices de Benchmarking, como realizar um exercício de Benchmarking, consultores nacionais de Benchmarking, boas práticas e casos de sucesso, estudos, eventos, questionários e relatórios de Benchmarking, consulte o separador “Benchmarking e Boas Práticas” do IAPMEI em:

<http://www.iapmei.pt/iapmei-bmkindex.php>

XVII. Franchising

Enquadramento

Vivemos num mundo globalizado em que as empresas, fruto da exigência e competitividade crescentes, se confrontam com a necessidade de defender ou alargar os seus mercados e de garantir um posicionamento estratégico adequado que lhes assegure uma posição sustentável no que diz respeito à criação de valor. O recurso ao Franchising poderá garantir-lhe a criação de valor com um risco menor.

Definição de Franchising

O Franchising traduz-se numa estratégia utilizada pelas empresas que tem como propósito a compra de uma licença onde o franchisado adquire autorização para explorar a marca, patente ou nome comercial de que o franchisador é detentor. O franchisador pode também ter acesso a *know-how*, através de formação inicial e contínua, e a direitos de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva dos produtos ou serviços do franchisador. O franchisado tem como obrigação o pagamento de parte da sua facturação ao franchisador através de royalties.

Existem 3 tipos de Franchising:

- **Franchising de Distribuição** – o franchisado comercializa um produto fabricado pelo franchisador, sob a marca ou nome comercial detida pelo mesmo, que lhe presta por sua vez assistência técnica e comercial;
- **Franchising de Serviços** – o franchisado presta um serviço sob a marca detida pelo franchisador, sendo que este último estipula as directrizes a serem seguidas;
- **Franchising de Indústria** – o franchisado fabrica o produto segundo a marca e directrizes estipuladas pelo franchisador.



***Divisão de Coordenação, Planeamento Estratégico e Auditoria
Gabinete da Dinamização da Actividade Económica***

Vantagens para o franchisado

- Possibilidade de abrir um negócio sem precisar de ter grande experiência no ramo;
- O risco é diminuto uma vez que é utilizado um conceito de negócio já experimentado, com uma marca estabelecida e reconhecida no mercado;
- Formação inicial e contínua provida pelo franchisador;
- Acesso a ferramentas de gestão, informações acerca do volume de vendas, do número de clientes, hábitos de consumo e preferências dos mesmos, percentagem de lucros obtida, etc;
- Acesso a canais de distribuição e logística já existentes, o que permite que este adopte preços competitivos;
- Partilha de estudos de mercado na rede de Franchising, o que permite que se façam investimentos mais sustentáveis ao nível da publicidade;
- Maior facilidade de compra ou aluguer de um espaço uma vez que representa uma marca reconhecida;
- Acesso a apoio técnico, administrativo e de gestão e apoio na selecção do espaço segundo critérios de área, localização e acessibilidades;
- Ajuda na resolução de um problema que outro interveniente da rede de Franchising já tenha tido.

Vantagens para o franchisador

- Não necessita de investir quantias avultadas na expansão do negócio já que esta é em grande parte financiada pelo franchisado;
- A expansão do negócio no mercado é rápida;
- Pode concentrar-se mais no desenvolvimento e produção de novos produtos ou serviços;



**Divisão de Coordenação, Planeamento Estratégico e Auditoria
Gabinete da Dinamização da Actividade Económica**

- Os franchisados acabam por ser parceiros motivados que atingem resultados superiores aos obtidos pelas partes individualmente;
- É criado um canal de distribuição fluído e eficiente entre as partes;
- A marca do franchisador sai reforçada uma vez que é associada ao conhecimento adquirido (*know-how*), à força de trabalho e aos contactos e relacionamentos estabelecidos pelo franchisado;
- Os custos fixos são menores do que se o franchisador optasse por possuir unidades próprias, ou seja, beneficia da descentralização da estrutura;
- Possibilita ganhos acrescidos em economias de escala;
- Incita e estimula acções de promoção e de marketing conjuntas.

Legislação

A legislação portuguesa não contempla nenhum padrão a seguir para este tipo de negócio (Franchising). Trata-se de um contrato inominado (anónimo / incógnito) pois não é regulado por nenhuma lei específica, pelo que se encontra na esfera da autonomia legal das partes envolvidas.

Uma vez que não existia legislação específica que regule os contratos de Franchising, os membros da Federação Europeia de Franchising (FEF), da qual Portugal faz parte, acordaram entre si um Código de Deontologia Europeu do Franchising que foi aplicado nos diferentes territórios nacionais. Este código entrou em vigor em Janeiro de 1991 e é constituído por 6 artigos:

1. Definição de Franchising;
2. Princípios orientadores;
3. Recrutamento, publicidade e divulgação;
4. Selecção dos franchisados;
5. O contrato de franchising;
6. Master franchising.



**Divisão de Coordenação, Planeamento Estratégico e Auditoria
Gabinete da Dinamização da Actividade Económica**

Para uma pesquisa mais aprofundada deste código, deixamo-lo aqui à sua disposição.

Código de Deontologia Europeu do Franchising – pdf

Glossário

Existem alguns conceitos associados ao Franchising que merecem alguma atenção e que procuramos explicar. São eles:

Franchisador – é a empresa que desenvolve e testa com sucesso um determinado conceito de negócio e que depois concede a outros o direito de explorar a marca, os produtos / serviços e o modelo de gestão criados;

Franchisado – é a pessoa ou empresa que adquire os direitos de exploração da marca, produtos ou serviços numa determinada região junto do franchisador. O franchisado é obrigado a seguir a estratégia definida pelo franchisador, em termos de produtos, segmentos, imagem, preços, controlo da qualidade, entre outros. Este não pode divulgar o *know-how* transmitido pelo franchisador durante ou após o contrato acordado pelas partes;

Direito de entrega – é o valor que o franchisado paga ao franchisador aquando da assinatura do contrato. É como que uma “jóia” paga pela adesão e que compensa o franchisador pelo *know-how* e notoriedade da marca, nome comercial, produtos ou serviços disponibilizados bem como pelos serviços prestados;

Royalties – é a taxa paga pelo franchisado ao longo do contrato pelo direito de exploração da marca, nome comercial, produtos ou serviços e pelo apoio prestado. Normalmente esta taxa é paga mensalmente em função da facturação efectuada, ou seja, em função das vendas. Esta taxa, mais excepcionalmente, pode também recair sobre as compras;





***Divisão de Coordenação, Planeamento Estratégico e Auditoria
Gabinete da Dinamização da Actividade Económica***

Taxa de publicidade – traduz-se numa contribuição que todos os intervenientes na rede de Franchising fazem para um fundo comum destinado à promoção de forma conjunta da marca, nome comercial, produtos ou serviços da rede. Normalmente consiste numa verba paga mensalmente em função das vendas;

Economias de escala – acontece quando se organiza o processo produtivo de uma organização de maneira a que se alcance a máxima utilização dos factores produtivos envolvidos nesse mesmo processo de forma a aumentar a produção de bens e serviços sem aumentar os custos de produção.





*Divisão de Coordenação, Planeamento Estratégico e Auditoria
Gabinete da Dinamização da Actividade Económica*

XVIII. Apoios e Incentivos



Portal da Empresa

http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/Gestao/Apoios_Incentivos/



IAPMEI

<http://www.iapmei.pt/>



Mais Centro

<http://www.maiscentro.qren.pt/>



INSTITUTO DO EMPREGO
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

IEFP

<http://www.iefp.pt/>



QREN

<http://www.qren.pt/>



IPJ

<http://juventude.gov.pt/Emprego/Paginas/default.aspx>

Câmara Municipal de Vila de Rei
Praça Família Mattos e Silva Neves
6110-174 Vila de Rei
Cont. 506 932 273
Tel. 274 890 010
Fax. 274 890 018

www.cm-viladereis.pt
geral@cm-viladereis.pt





**Divisão de Coordenação, Planeamento Estratégico e Auditoria
Gabinete da Dinamização da Actividade Económica**



PRODER

<http://www.proder.pt/>

Programa de Desenvolvimento Rural



POPH

<http://www.poph.qren.pt/>

PROGRAMA OPERACIONAL POTENCIAL HUMANO



Turismo de Portugal

<http://www.turismodeportugal.pt/>



Pinhal Maior

<http://www.pinhalmaior.pt/>



IFDEP (Instituto para o Fomento e Desenvolvimento do
Empreendedorismo em Portugal)

<http://www.ifdep.pt/>

XIX. Calendário Fiscal – 2012

Janeiro

 **Até ao dia 2:** Liquidação, por transmissão electrónica de dados, e pagamento do Imposto Único de Circulação – IUC, relativo a:

- Veículos cujo aniversário da matrícula ocorra no mês anterior;

As pessoas singulares poderão solicitar a liquidação em qualquer Serviço de Finanças.

 **Até ao dia 10:** Pagamento do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA), a efectuar nos balcões dos serviços de finanças ou dos CTT ou ainda (para importâncias não superiores a €99 999,99), através do multibanco, correspondente ao imposto apurado na declaração respeitante a Novembro do ano anterior, pelos sujeitos passivos abrangidos pela periodicidade mensal do regime normal.

 **Até ao dia 20:** Entrega das importâncias retidas no mês anterior para efeitos de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRS).

 **Até ao dia 20:** Entrega das importâncias retidas no mês anterior para efeitos de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas (IRC).

 **Até ao dia 20:** Entrega das importâncias retidas no mês anterior para efeitos do Imposto do Selo.

 **Durante o mês e até ao dia 2 de Julho:** Entrega da contribuição sobre o sector bancário calculada por referência à média anual dos saldos finais de cada mês que tenham correspondência nas contas aprovadas no próprio ano em que é devida a contribuição.



✚ **Até ao fim do mês:** Pagamento do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas (IRC) que seja devido pelos contribuintes com obrigação de apresentação da declaração modelo 22 de substituição, em cumprimento do disposto no artigo 64.º do Código.

✚ **Até ao fim do mês:** Liquidação, por transmissão electrónica de dados, e pagamento do Imposto Único de Circulação – IUC, relativo a:

- Veículos cujo aniversário da matrícula ocorra no presente mês;
- Embarcações de recreio e aeronaves de uso particular.

As pessoas singulares poderão solicitar a liquidação em qualquer Serviço de Finanças.

Fevereiro

✚ **Até ao dia 10:** Pagamento do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA), a efectuar nos balcões dos serviços de finanças ou dos CTT ou ainda (para importâncias não superiores a €99 999,99), através do multibanco, correspondente ao imposto apurado na declaração respeitante a Dezembro do ano anterior, pelos sujeitos passivos abrangidos pela periodicidade mensal do regime normal.

✚ **Até ao dia 15:** Pagamento do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA), a efectuar nos balcões dos serviços de finanças ou dos CTT ou ainda (para importâncias não superiores a €99 999,99), através do multibanco, correspondente ao imposto apurado na declaração respeitante ao 4.º Trimestre do ano anterior, pelos sujeitos passivos abrangidos pela periodicidade trimestral do regime normal.

✚ **Até ao dia 20:** Pagamento do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA), a efectuar nos balcões dos serviços de finanças, correspondente ao imposto apurado na declaração respeitante ao 4.º Trimestre do ano anterior, pelos sujeitos passivos abrangidos pelo regime especial dos pequenos retalhistas.



✚ **Até ao dia 20:** Entrega das importâncias retidas para efeitos de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRS).

✚ **Até ao dia 20:** Entrega das importâncias retidas no mês anterior para efeitos de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas (IRC).

✚ **Até ao dia 20:** Entrega das importâncias retidas, no mês anterior, para efeitos de Imposto do Selo.

✚ **Durante o mês e até ao dia 2 de Julho:** Entrega da contribuição sobre o sector bancário calculada por referência à média anual dos saldos finais de cada mês que tenham correspondência nas contas aprovadas no próprio ano em que é devida a contribuição.

✚ **Até ao fim do mês:** Liquidação, por transmissão electrónica de dados, e pagamento do Imposto Único de Circulação - IUC, relativo aos veículos cujo aniversário da matrícula ocorra no presente mês.

As pessoas singulares poderão solicitar a liquidação em qualquer Serviço de Finanças.

Março

✚ **Até ao dia 12:** Pagamento do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA), a efectuar nos balcões dos serviços de finanças ou dos CTT ou ainda (para importâncias não superiores a €99 999,99), através do multibanco, correspondente ao imposto apurado na declaração respeitante a Janeiro, pelos sujeitos passivos abrangidos pela periodicidade mensal do regime normal.

✚ **Até ao dia 20:** Entrega das importâncias retidas, no mês anterior, para efeitos de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRS).



**Divisão de Coordenação, Planeamento Estratégico e Auditoria
Gabinete da Dinamização da Actividade Económica**

✚ **Até ao dia 20:** Entrega das importâncias retidas, no mês anterior, para efeitos de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas (IRC).

✚ **Até ao dia 20:** Entrega das importâncias retidas, no mês anterior, para efeitos de Imposto do Selo.

✚ **Até ao fim do mês:** Pagamento da totalidade ou da 1ª prestação do pagamento especial por conta de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas (IRC) de entidades residentes que exercem, a título principal, actividade de natureza comercial, industrial ou agrícola e não residentes com estabelecimento estável, com periodicidade coincidente com o ano civil.

✚ **Durante o mês e até ao dia 2 de Julho:** Entrega da contribuição sobre o sector bancário calculada por referência à média anual dos saldos finais de cada mês que tenham correspondência nas contas aprovadas no próprio ano em que é devida a contribuição.

✚ **Durante o mês (*):** Liquidação, por transmissão electrónica de dados, e pagamento do Imposto Único de Circulação - IUC, relativo aos veículos cujo aniversário da matrícula ocorra no presente mês.

As pessoas singulares poderão solicitar a liquidação em qualquer Serviço de Finanças.

* Se o último dia do mês coincidir com um Sábado, Domingo ou dia feriado o pagamento pode ser efectuado até ao 1º dia útil do mês seguinte.

Abril

✚ **Até ao dia 2:** Liquidação, por transmissão electrónica de dados, e pagamento do Imposto Único de Circulação – IUC, relativo a:

- Veículos cujo aniversário da matrícula ocorra no mês anterior;



As pessoas singulares poderão solicitar a liquidação em qualquer Serviço de Finanças.

✚ **Até ao dia 10:** Pagamento do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA), a efectuar nos balcões dos serviços de finanças ou dos CTT ou ainda (para importâncias não superiores a €99 999,99), através do multibanco, correspondente ao imposto apurado na declaração respeitante a Fevereiro, pelos sujeitos passivos abrangidos pela periodicidade mensal do regime normal.

✚ **Até ao dia 20:** Entrega das importâncias retidas, no mês anterior, para efeitos de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRS).

✚ **Até ao dia 20:** Entrega das importâncias retidas, no mês anterior, para efeitos de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas (IRC).

✚ **Até ao dia 20:** Entrega das importâncias retidas, no mês anterior, para efeitos de Imposto do Selo.

✚ **Até ao fim do mês:** Pagamento da totalidade do Imposto Municipal sobre Imóveis, referente ao ano anterior, se igual ou inferior a € 250,00 ou da 1ª prestação, se superior.

✚ **Durante o mês e até ao dia 2 de Julho:** Entrega da contribuição sobre o sector bancário calculada por referência à média anual dos saldos finais de cada mês que tenham correspondência nas contas aprovadas no próprio ano em que é devida a contribuição.

✚ **Até ao fim do mês :** Liquidação, por transmissão electrónica de dados, e pagamento do Imposto Único de Circulação - IUC, relativo aos veículos cujo aniversário da matrícula ocorra no presente mês.

As pessoas singulares poderão solicitar a liquidação em qualquer Serviço de Finanças.



Maio

✚ **Até ao dia 10:** Pagamento do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA), a efectuar nos balcões dos serviços de finanças ou dos CTT ou ainda (para importâncias não superiores a €99 999,99), através do multibanco, correspondente ao imposto apurado na declaração respeitante a Março, pelos sujeitos passivos abrangidos pela periodicidade mensal do regime normal.

✚ **Até ao dia 15:** pagamento do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA), a efectuar nos balcões dos serviços de finanças ou dos CTT ou ainda (para importâncias não superiores a €99 999,99), através do multibanco, correspondente ao imposto apurado na declaração respeitante ao 1º trimestre, pelos sujeitos passivos abrangidos pela periodicidade trimestral do regime normal.

✚ **Até ao dia 21:** pagamento do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA), a efectuar nos balcões dos serviços de finanças, correspondente ao imposto apurado na declaração respeitante ao 1º trimestre, pelos sujeitos passivos abrangidos pelo regime especial dos pequenos retalhistas.

✚ **Até ao dia 21:** Entrega das importâncias retidas, no mês anterior, para efeitos de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRS).

✚ **Até ao dia 21:** Entrega das importâncias retidas, no mês anterior, para efeitos de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas (IRC).

✚ **Até ao dia 21:** Entrega das importâncias retidas, no mês anterior, para efeitos de Imposto do Selo.

✚ **Até ao dia 31:** Pagamento final do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas (IRC), devido pelas entidades sujeitas a este imposto, com periodicidade coincidente com o ano civil.

(MODELO 22).

 **Durante o mês e até ao dia 2 de Julho:** Entrega da contribuição sobre o sector bancário calculada por referência à média anual dos saldos finais de cada mês que tenham correspondência nas contas aprovadas no próprio ano em que é devida a contribuição.

 **Até ao fim do mês:** Liquidação, por transmissão electrónica de dados, e pagamento do Imposto Único de Circulação - IUC, relativo aos veículos cujo aniversário da matrícula ocorra no presente mês.

As pessoas singulares poderão solicitar a liquidação em qualquer Serviço de Finanças.

Junho

 **Até ao dia 11:** Pagamento do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA), a efectuar nos balcões dos serviços de finanças ou dos CTT ou ainda (para importâncias não superiores a €99 999,99), através do multibanco, correspondente ao imposto apurado na declaração respeitante a Abril, pelos sujeitos passivos abrangidos pela periodicidade mensal do regime normal.

 **Até ao dia 20:** Entrega das importâncias retidas, no mês anterior, para efeitos de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRS).

 **Até ao dia 20:** Entrega das importâncias retidas, no mês anterior, para efeitos de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas (IRC).

 **Até ao dia 20:** Entrega das importâncias retidas, no mês anterior, para efeitos de Imposto do Selo.

**Divisão de Coordenação, Planeamento Estratégico e Auditoria
Gabinete da Dinamização da Actividade Económica**

 **Durante o mês e até ao dia 2 de Julho:** Entrega da contribuição sobre o sector bancário calculada por referência à média anual dos saldos finais de cada mês que tenham correspondência nas contas aprovadas no próprio ano em que é devida a contribuição.

 **Durante o mês (*):** Liquidação, por transmissão electrónica de dados, e pagamento do Imposto Único de Circulação - IUC, relativo aos veículos cujo aniversário da matrícula ocorra no presente mês.

As pessoas singulares poderão solicitar a liquidação em qualquer Serviço de Finanças.

* Se o último dia do mês coincidir com um Sábado, Domingo ou dia feriado o pagamento pode ser efectuado até ao 1º dia útil do mês seguinte.

Julho

 **Até ao dia 2:** Liquidação, por transmissão electrónica de dados, e pagamento do Imposto Único de Circulação – IUC, relativo a:

- Veículos cujo aniversário da matrícula ocorra no mês anterior;

As pessoas singulares poderão solicitar a liquidação em qualquer Serviço de Finanças.

 **Até ao dia 2 :** Entrega da contribuição sobre o sector bancário calculada por referência à média anual dos saldos finais de cada mês que tenham correspondência nas contas aprovadas no próprio ano em que é devida a contribuição.

 **Até ao dia 10:** Pagamento do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA), a efectuar nos balcões dos serviços de finanças ou dos CTT ou ainda (para importâncias não superiores a €99 999,99), através do multibanco, correspondente ao imposto apurado na declaração respeitante a Maio, pelos sujeitos passivos abrangidos pela periodicidade mensal do regime normal.



**Divisão de Coordenação, Planeamento Estratégico e Auditoria
Gabinete da Dinamização da Actividade Económica**

✚ **Até ao dia 20:** Entrega das importâncias retidas, no mês anterior, para efeitos de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRS).

✚ **Até ao dia 20:** 1º pagamento por conta do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRS) de titulares de rendimentos da categoria B.

✚ **Até ao dia 20:** Entrega das importâncias retidas, no mês anterior, para efeitos de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas (IRC).

✚ **Até ao dia 20:** Entrega das importâncias retidas, no mês anterior, para efeitos de Imposto do Selo.

✚ **Até ao fim do mês:** 1º pagamento por conta do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas (IRC) devido por entidades residentes que exercem, a título principal, actividade de natureza comercial, industrial ou agrícola e por não residentes com estabelecimento estável, com periodicidade coincidente com o ano civil.

✚ **Até ao fim do mês:** 1º pagamento adicional por conta da derrama estadual devido por entidades residentes que exercem, a título principal, actividade de natureza comercial, industrial ou agrícola e por não residentes com estabelecimento estável que tenham no ano anterior um lucro tributável superior a 1 500 000 €, com periodicidade coincidente com o ano civil.

✚ **Até ao fim do mês:** Liquidação, por transmissão electrónica de dados, e pagamento do Imposto Único de Circulação - IUC, relativo aos veículos cujo aniversário da matrícula ocorra no presente mês.

As pessoas singulares poderão solicitar a liquidação em qualquer Serviço de Finanças.



Agosto

✚ **Até ao dia 10:** Pagamento do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA), a efectuar nos balcões dos serviços de finanças ou dos CTT ou ainda (para importâncias não superiores a €99 999,99), através do multibanco, correspondente ao imposto apurado na declaração respeitante a Junho, pelos sujeitos passivos abrangidos pela periodicidade mensal do regime normal.

✚ **Até ao dia 15:** Pagamento do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA), a efectuar nos balcões dos serviços de finanças ou dos CTT ou ainda (para importâncias não superiores a €99 999,99), através do multibanco, correspondente ao imposto apurado na declaração respeitante ao 2º trimestre, pelos sujeitos passivos abrangidos pela periodicidade trimestral do regime normal.

✚ **Até ao dia 20:** Pagamento do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA), a efectuar nos balcões dos serviços de finanças, correspondente ao imposto apurado na declaração respeitante ao 2º trimestre, pelos sujeitos passivos abrangidos pelo regime especial dos pequenos retalhistas.

✚ **Até ao dia 20:** Entrega das importâncias retidas, no mês anterior, para efeitos de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRS).

✚ **Até ao dia 20:** Entrega das importâncias retidas, no mês anterior, para efeitos de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas (IRC).

✚ **Até ao dia 20:** Entrega das importâncias retidas, no mês anterior, para efeitos de Imposto do Selo.

✚ **Até ao fim do mês:** Liquidação, por transmissão electrónica de dados, e pagamento do Imposto Único de Circulação - IUC, relativo aos veículos cujo aniversário da matrícula ocorra no presente mês.



As pessoas singulares poderão solicitar a liquidação em qualquer Serviço de Finanças.

Setembro

 **Até ao dia 10:** Pagamento do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA), a efectuar nos balcões dos serviços de finanças ou dos CTT ou ainda (para importâncias não superiores a €99 999,99), através do multibanco, correspondente ao imposto apurado na declaração respeitante a Julho, pelos sujeitos passivos abrangidos pela periodicidade mensal do regime normal.

 **Até ao dia 20:** Entrega das importâncias retidas, no mês anterior, para efeitos de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRS).

 **Até ao dia 20:** 2º pagamento por conta do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRS) de titulares de rendimentos da categoria B.

 **Até ao dia 20:** Entrega das importâncias retidas, no mês anterior, para efeitos de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas (IRC).

 **Até ao dia 20:** Entrega das importâncias retidas, no mês anterior, para efeitos de Imposto do Selo.

 **Até ao fim do mês:** 2º pagamento por conta do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas (IRC) devido por entidades residentes que exercem, a título principal, actividade de natureza comercial, industrial ou agrícola e por não residentes com estabelecimento estável.

 **Até ao fim do mês:** 2º pagamento adicional por conta da derrama estadual devido por entidades residentes que exercem, a título principal, actividade de natureza

**Divisão de Coordenação, Planeamento Estratégico e Auditoria
Gabinete da Dinamização da Actividade Económica**

comercial, industrial ou agrícola e por não residentes com estabelecimento estável que tenham no exercício anterior um lucro tributável superior a 1 500 000 €.

 **Até ao fim do mês:** Pagamento da 2ª prestação do Imposto Municipal sobre Imóveis, referente ao ano anterior.

 **Durante o mês (*):** Liquidação, por transmissão electrónica de dados, e pagamento do Imposto Único de Circulação - IUC, relativo aos veículos cujo aniversário da matrícula ocorra no presente mês.

As pessoas singulares poderão solicitar a liquidação em qualquer Serviço de Finanças.

* Se o último dia do mês coincidir com um Sábado, Domingo ou dia feriado o pagamento pode ser efectuado até ao 1º dia útil do mês seguinte.

Outubro

 **Até ao dia 1:** Liquidação, por transmissão electrónica de dados, e pagamento do Imposto Único de Circulação – IUC, relativo a:

- Veículos cujo aniversário da matrícula ocorra no mês anterior;

As pessoas singulares poderão solicitar a liquidação em qualquer Serviço de Finanças.

 **Até ao dia 10:** Pagamento do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA), a efectuar nos balcões dos serviços de finanças ou dos CTT ou ainda (para importâncias não superiores a €99 999,99), através do multibanco, correspondente ao imposto apurado na declaração respeitante a Agosto, pelos sujeitos passivos abrangidos pela periodicidade mensal do regime normal.

 **Até ao dia 22:** Entrega das importâncias retidas, no mês anterior, para efeitos de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRS).



***Divisão de Coordenação, Planeamento Estratégico e Auditoria
Gabinete da Dinamização da Actividade Económica***

✚ **Até ao dia 22:** Entrega das importâncias retidas, no mês anterior, para efeitos de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas (IRC).

✚ **Até ao dia 22:** Entrega das importâncias retidas, no mês anterior, para efeitos de Imposto do Selo.

✚ **Até ao fim do mês:** 2ª prestação do pagamento especial por conta de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas (IRC) de entidades residentes que exercem, a título principal, actividade de natureza comercial, industrial ou agrícola e não residentes com estabelecimento estável, com periodicidade coincidente com o ano civil.

✚ **Até ao fim do mês:** Liquidação, por transmissão electrónica de dados, e pagamento do Imposto Único de Circulação - IUC, relativo aos veículos cujo aniversário da matrícula ocorra no presente mês.

As pessoas singulares poderão solicitar a liquidação em qualquer Serviço de Finanças.

Novembro

✚ **Até ao dia 12:** Pagamento do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA), a efectuar nos balcões dos serviços de finanças ou dos CTT ou ainda (para importâncias não superiores a €99 999,99), através do multibanco, correspondente ao imposto apurado na declaração respeitante a Setembro, pelos sujeitos passivos abrangidos pela periodicidade mensal do regime normal.

✚ **Até ao dia 15:** Pagamento do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA), a efectuar nos balcões dos serviços de finanças ou dos CTT ou ainda (para importâncias não superiores a €99 999,99), através do multibanco, correspondente ao imposto





***Divisão de Coordenação, Planeamento Estratégico e Auditoria
Gabinete da Dinamização da Actividade Económica***

apurado na declaração respeitante ao 3º trimestre, pelos sujeitos passivos abrangidos pela periodicidade trimestral do regime normal.

 **Até ao dia 20:** Pagamento do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA), a efectuar nos balcões dos serviços de finanças, correspondente ao imposto apurado na declaração respeitante ao 3º trimestre, pelos sujeitos passivos abrangidos pelo regime especial dos pequenos retalhistas.

 **Até ao dia 20:** Entrega das importâncias retidas, no mês anterior, para efeitos de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRS).

 **Até ao dia 20:** Entrega das importâncias retidas, no mês anterior, para efeitos de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas (IRC).

 **Até ao dia 20:** Entrega das importâncias retidas, no mês anterior, para efeitos de Imposto do Selo.

 **Até ao fim do mês:** Liquidação, por transmissão electrónica de dados, e pagamento do Imposto Único de Circulação - IUC, relativo aos veículos cujo aniversário da matrícula ocorra no presente mês.

As pessoas singulares poderão solicitar a liquidação em qualquer Serviço de Finanças.

Dezembro

 **Até ao dia 10:** Pagamento do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA), a efectuar nos balcões dos serviços de finanças ou dos CTT ou ainda (para importâncias não superiores a €99 999,99), através do multibanco, correspondente ao imposto apurado na declaração respeitante a Outubro, pelos sujeitos passivos abrangidos pela periodicidade mensal do regime normal.



***Divisão de Coordenação, Planeamento Estratégico e Auditoria
Gabinete da Dinamização da Actividade Económica***

✚ **Até ao dia 17:** 3º pagamento por conta do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas (IRC) devido por entidades residentes que exercem, a título principal, actividade de natureza comercial, industrial ou agrícola e por não residentes com estabelecimento estável, com periodicidade coincidente com o ano civil.

✚ **Até ao dia 17:** 3º pagamento adicional por conta da derrama estadual devido por entidades residentes que exercem, a título principal, actividade de natureza comercial, industrial ou agrícola e por não residentes com estabelecimento estável que tenham no ano anterior um lucro tributável superior a 1 500 000 €, com periodicidade coincidente com o ano civil.

✚ **Até ao dia 20:** Entrega das importâncias retidas, no mês anterior, para efeitos de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRS).

✚ **Até ao dia 20:** 3º pagamento por conta do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRS) de titulares de rendimentos da categoria B.

✚ **Até ao dia 20:** Entrega das importâncias retidas, no mês anterior, para efeitos de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas (IRC).

✚ **Até ao dia 20:** Entrega das importâncias retidas, no mês anterior, para efeitos de Imposto do Selo.

✚ **Até ao fim do mês:** Liquidação, por transmissão electrónica de dados, e pagamento do Imposto Único de Circulação - IUC, relativo aos veículos cujo aniversário da matrícula ocorra no presente mês.

As pessoas singulares poderão solicitar a liquidação em qualquer Serviço de Finanças.

Notas

1. Não foram considerados os feriados municipais nem outros factores legais que possam surgir. As datas indicativas de último dia de prazo podem não ser aplicáveis



***Divisão de Coordenação, Planeamento Estratégico e Auditoria
Gabinete da Dinamização da Actividade Económica***

às obrigações a cumprir por transmissão electrónica de dados. Teve-se já em consideração a previsão de alteração de feriados.

2. As informações constantes deste Calendário são passíveis de ser legalmente alteradas.
3. As indicações constantes deste Calendário Fiscal foram validadas pelas Direcções de Serviços do IRS, do IRC, do IVA, do IMI, do IMT, da Cobrança e do PCIT, nas respectivas áreas de competência.

Fonte: www.portaldasfinancas.gov.pt





***Divisão de Coordenação, Planeamento Estratégico e Auditoria
Gabinete da Dinamização da Actividade Económica***

XX. Legislação

- Cláusulas Contratuais Gerais – Pdf
- Código da Publicidade – Pdf
- Contrato de Trabalho Doméstico – Pdf
- Duração do Trabalho – Pdf
- Facturação Detalhada – Pdf
- Lei da Defesa do Consumidor – Pdf
- Regime Jurídico das Relações Colectivas de Trabalho – Pdf
- Regime Jurídico de Contrato de Trabalho do Praticante Desportivo e do Contrato de Formação Desportiva – Pdf
- Vendas ao Domicílio – Pdf
- Código da Propriedade Industrial – Pdf
- Código de Deontologia Europeu do Franchising – Pdf



XXI. Anexo

Modelo de Plano de Negócios

Existem muitas formas de estruturar o seu Plano de Negócios. Apresentamos aqui um modelo que poderá seguir, não o impedindo no entanto de procurar e analisar outros modelos.

Estruturámos o nosso Plano de Negócios da seguinte forma:

1. Sumário Executivo
2. Produto
3. Clientes
4. Mercado
5. Plano de Acções
6. Equipa de Gestão
7. Análise Económico-Financeira
8. Financiamento
9. Motivação

1. Sumário Executivo

O Sumário Executivo tem como principal objectivo captar o interesse dos possíveis leitores do seu Plano de Negócios, principalmente se este estiver a ser avaliado por investidores ou financiadores.

Deverá ser breve e conciso e elencar informações acerca do negócio a implementar, como vai ser feita essa implementação, os objectivos e as perspectivas financeiras do mesmo.

Resumindo é fundamental responder num minuto às seguintes questões:

- Qual o negócio que vai desenvolver?



- Quais as diferenças em relação à concorrência?
- Qual o perfil da sua equipa?
- Qual o volume que espera ter no primeiro ano?
- Quanto dinheiro é necessário para implementar o seu negócio?

O Sumário Executivo deve ser redigido após terminar o seu Plano de Negócios e deve ser feito com uma linguagem acessível e que entusiasme os leitores.

2. Produto

2.1. Defina o produto ou serviço

Deve definir quais os produtos e / ou serviços que a sua empresa prestará. Estes devem ir de encontro a necessidades específicas da população de forma a angariar facilmente clientes e garantir a viabilidade do seu negócio.

2.2. Defina as estratégias de comercialização

Um dos pontos cruciais para o sucesso da sua empresa é a forma como vai fazer chegar os seus produtos e / ou serviços ao público-alvo. Deve definir se vai vender os seus produtos em lojas, através da Internet, por telefone (*telemarketing*), através de intermediários (parceiros estratégicos), etc.

2.3. Defina a localização geográfica

Caso queira estabelecer a sua empresa num local físico deve indicar a localização geográfica do mesmo. Se pretender prestar um serviço *on-line* deve definir como fará chegar o seu produto aos potenciais clientes (ex: *Express Mail*) e as formas de pagamento (transferência bancária, pagamento *on-line* ou envio à cobrança). Se optar por estabelecer parcerias deve indicar a localização geográfica dos seus intermediários.

3. Clientes

3.1. Quem são os clientes?

O motivo de existir um negócio, qualquer que seja, é sempre o cliente. Sem clientes até a melhor ideia fracassa. As ideias têm sobretudo que chegar aos clientes. Nesta fase deve definir os seus clientes-alvo, a faixa etária, sexo, poder de compra e outros aspectos que possam ser importantes. Uma pessoa que compra um relógio de 100€ é diferente de uma que compra um de 2 000€, ou uma pessoa que compra um Seat é diferente da que compra um Ferrari ou mesmo um Mercedes. Isto acontece com muitos produtos. Há factores que influenciam muito a decisão dos consumidores.

3.2. Os clientes vão comprar os seus produtos ou serviços porquê?

Para o seu produto ou serviço ser vendido este tem de ir de encontro a necessidades específicas dos seus clientes, pelo que é importante que se esforce por conhecer essas necessidades. Deve falar com o máximo de pessoas acerca do seu produto e aferir se estes comprariam aquilo que tem para vender. Depois deve explicar quais os motivos que o levam a pensar que as pessoas comprariam os seus produtos ou serviços.

Em suma, neste exercício deve associar as características do seu produto ou serviço, que identificou no ponto 2, com as necessidades dos potenciais clientes.

4. Mercado

4.1. Dimensão do Mercado

Neste ponto, e depois de definir o perfil dos seus clientes, deve fundamentar o seu Plano de Negócios com dados estatísticos de forma a dar credibilidade ao mesmo.

Podem pesquisar dados estatísticos nas seguintes fontes:



***Divisão de Coordenação, Planeamento Estratégico e Auditoria
Gabinete da Dinamização da Actividade Económica***

- Instituto Nacional de Estatística – www.ine.pt
- Pordata: Base de Dados Portugal Contemporâneo – www.pordata.pt
- Estudos diversos

Exemplo:

Se o seu negócio tem como destinatários turistas, deve analisar todos os dados disponíveis em relação aos turistas que visitam o local onde vai vender os seus produtos ou serviços.

4.2. Quem são os seus concorrentes?

Tendo em consideração a localização do seu negócio deve identificar quem são os seus concorrentes directos e indirectos. De forma a completar a informação recolhida acerca dos mesmos deve identificar as qualidades e fraquezas de cada um deles. Em síntese, a sua análise deverá assinalar:

- Os seus concorrentes directos, ou seja, os que têm como alvo os mesmos segmentos de mercado que a sua empresa;
- Os seus concorrentes indirectos;
- Os bens ou serviços da concorrência;
- As vendas registadas pela concorrência;
- Os pontos fortes e os pontos fracos da concorrência.

Este exercício permitir-lhe-á identificar os erros cometidos pela concorrência, aprender com eles e conseqüentemente amadurecer e fortalecer o seu projecto, aumentando também as suas possibilidades de sucesso.



4.3. Quais as suas vantagens em relação à concorrência?

Nesta fase o seu pensamento deve incidir nas necessidades que os seus produtos ou serviços satisfazem e em que aspectos se demarcam da concorrência.

É fundamental para isso que liste as vantagens competitivas do seu negócio: preço, qualidade do produto ou serviço, conhecimento, rapidez de execução, localização do negócio, notoriedade, a própria satisfação de necessidades, etc. Isto pode permitir-lhe conseguir, para além de um conhecimento maior do mercado em geral e da concorrência em concreto, a obtenção de financiamento através da diferenciação em relação à concorrência e a outros projectos.

5. Plano de Acções

5.1. Passe da ideia à prática

É nesta fase que deve explicar com detalhe como vai colocar a sua ideia em prática. Esta fase é conhecida por ser longa mas também criativa. Implica que consiga criar e explicar o seu quadro de actuação.

Para tal é importante que consiga responder de forma expansiva aos seguintes pontos:

- Como vai produzir ou obter os seus produtos ou serviços;
- Como vai publicitar os seus produtos ou serviços;
- Que canais de comunicação vai utilizar;
- Que contactos vai efectuar;
- Que equipamentos precisa de comprar;
- Que fornecedores escolher;
- Alugar ou comprar espaço próprio;
- Que pessoas contratar;
- Qual o tempo necessário para cada uma das etapas.

É normal que durante todo o processo de elaboração do Plano de Negócios e de amadurecimento da sua ideia tenham surgido muitas outras questões às quais é importante responder. Esta é a altura ideal para o fazer e para justificar qualquer opção que tome.

6. Equipa de Gestão

6.1. Promotores do projecto

Nesta fase é importante identificar as competências da sua equipa e de que forma esta assegura as funções necessárias ao desenvolvimento da futura empresa. Caso recorra a colaboradores como forma de colmatar insuficiências ao nível de conhecimento e experiência em certas áreas, deve indicar quem são e qual o grau de envolvimento destes no projecto.

Como forma de completar a informação relativa à sua equipa deve procurar referir os seguintes aspectos em relação a cada indivíduo:

- Papel que este vai desenvolver;
- Adequação deste ao negócio a ser desenvolvido;
- Habilitações literárias;
- Experiências anteriores (mesmo que fosse apenas auxiliar num negócio de família);
- *Hobbies* e interesses;
- Características pessoais;
- Outros feitos.

Estes aspectos ajudarão na construção de um texto estruturado que descreverá cada um dos elementos da sua equipa.

7. Análise Económico-Financeira

7.1. Pressupostos

Para realizar previsões com o máximo rigor deve estabelecer um número elevado de pressupostos. São exemplo:

- Preço do seu produto ou serviço;
- Previsão de vendas (o mais realista possível);
- Custo dos equipamentos necessários (descritos no ponto 5);
- Custo dos salários dos colaboradores e evolução dos mesmos;
- Entre outros.



Dicas para elaboração da parte financeira

Deve definir com a maior exactidão possível o preço dos seus produtos ou serviços, ter em conta que clientes-alvo definiu anteriormente (ponto 3) do seu Plano de Negócios, bem como o mercado onde vai actuar. Caso tenha um produto ou serviço inovador ou uma localização privilegiada pode ter a capacidade de cobrar um preço mais elevado. Um exemplo disso são os bares em piscinas ou praias fluviais que podem cobrar preços mais elevados porque as pessoas estão dispostas a pagar mais.

A sua política de preços é essencial para o sucesso da sua empresa. Nas suas previsões devem constar as quantidades que espera vender por dia ou por mês de forma a aferir mais facilmente as suas vendas anuais. Deve ter em conta que existem produtos e serviços que são sazonais, isto é, que se vendem mais em certas alturas do ano. Temos o exemplo da cerveja que se vende naturalmente mais no Verão e em certas alturas festivas.

Para ajudar a obter os resultados finais deverá utilizar uma das seguintes fórmulas:

**Divisão de Coordenação, Planeamento Estratégico e Auditoria
Gabinete da Dinamização da Actividade Económica**

- ✓ Quantidade média vendida p/ dia **X** preço p/ unidade **X** nº dias p/ mês **X** nº meses
- ✓ Quantidade média vendida p/ dia **X** preço p/ unidade **X** nº dias p/ ano
- ✓ Quantidade média vendida p/ mês **X** preço p/ unidade **X** nº meses

Exemplo: Previsão de vendas numa fábrica de compotas

Produto	Qt. média vendida p/ dia	Preço p/ unidade	Nº dias p/ mês	Nº meses	Total
Pêssego	150	2,35€	22	12	93 060€
Pêra	150	2,20€	22	12	87 120€
Tomate	175	2,40€	22	12	110 880€
Marmelo	165	2,50€	22	12	108 900€
Cereja	145	2,75€	22	12	105 270€
Maçã	130	2,10€	22	12	72 072€
				Total	577 302€

Deve ainda fazer previsões em relação ao investimento necessário, custos com funcionários (nº de funcionários **X** salários) e outros custos decorrentes do funcionamento da empresa (água, luz, comunicações, contabilidades, rendas, etc.). Não se esqueça de mencionar também os impostos decorrentes da actividade e os descontos a efectuar.

Este conjunto de previsões deve ser o mais realista possível de forma a achar valores precisos e fiáveis. Isto permite-lhe também fazer uma previsão realista dos primeiros anos de actividade da sua empresa apesar de existirem factores que não podem ser previstos com exactidão.

Os dados recolhidos devem ser registados em forma de tabela e / ou texto, se bem que em tabela poderão ser mais perceptíveis, e serão ainda necessários para completar o ponto 7.2.

7.2. Demonstrações financeiras esperadas

Nesta fase transcreverá todos os dados que possui para uma matriz financeira. Vai registar os valores inscritos no ponto 7.1 e outros, como os totais de proveitos e ganhos e de custo e perdas, os resultados operacionais, os resultados antes dos impostos, os resultados depois dos impostos e o valor destes, entre bastantes outros dados.

Existem vários exemplos de matrizes financeiras que pode consultar nos mesmos sítios que o Plano de Negócios (Internet, bibliotecas, livros da especialidade, etc.). Este ponto será fundamental para mostrar que o seu negócio é viável e lucrativo, no entanto evite previsões demasiado optimistas.

8. Financiamento

Após a matriz financeira surge finalmente a fase onde se expõe o valor financeiro necessário para a prossecução do projecto.

Depois de estabelecido esse valor deverá escolher a forma de financiamento que mais lhe convém para desenvolver o seu negócio. Eis algumas formas de financiamento a que poderá recorrer:

- Capital próprio (dinheiro dos sócios da empresa);
- Capital alheio (dinheiro de instituições ou de outras pessoas);
- Familiares;
- Amigos;
- Bancos;
- *Business Angels*;



***Divisão de Coordenação, Planeamento Estratégico e Auditoria
Gabinete da Dinamização da Actividade Económica***

- Capitais de Risco;
- Sistemas de incentivos.

Poderá recorrer a mais que uma fonte de financiamento mas deve fundamentar a sua opção.

9. Motivação

Para concluir o seu Plano de Negócios deverá enunciar os motivos que o levam a avançar com o seu negócio em concreto e não noutra qualquer área.

Deve optar por mostrar motivação, profissionalismo, credibilidade e crença na viabilidade e exequibilidade do seu projecto. Essa pode ser a diferença entre conseguir ou não financiamento e o apoio da sua equipa.

