

Agradecimentos

O desenvolvimento do presente trabalho teria sido mais difícil de realizar sem a ajuda e o apoio de muitas pessoas a quem manifesto o meu agradecimento e sem qualquer tipo de hierarquização:

- À minha filha **Ana**, a quem algumas vezes deixei de dar a atenção devida para poder entregar-me à elaboração deste projecto. Se é certo que o fiz também por ela e para ela, não é menos certo que lhe devo toda a gratidão pela sua compreensão, apesar dos seus 6 anos. A sua presença ao meu lado enquanto eu redigia este documento, traduzida numa preocupação e tentativa de ajuda mais impossível que possível, tem que por mim ser agradecida. Em discurso directo para a Ana - Espero que entendas que em todas as fases da vida é necessário dedicação e esforço para aprender e evoluir;
- Aos meus sobrinhos **Inês e Vicente**, ao meu marido **João** e minha irmã **Isabel**, pela minha falta de tempo, apoio, atenção e, por vezes, paciência;
- Aos meus Pais **Mário e Clara**, que me deram como exemplo a sua capacidade de trabalho e de aprendizagem constante, que impulsionou toda a minha vida pessoal e profissional. Especial agradecimento ao meu pai, que acedeu proceder à revisão do texto, mesmo tendo ainda uma vida profissional activa e que eu ainda sobrecarreguei;
- Ao Professor **Cristovão Silva**, pela orientação, conselhos e sugestões;
- Aos meus sócios na Mobipeople, **Catarino, Alexandre, Nuno** e a toda a equipa, pelo apoio e camaradagem demonstrado;
- À empresa de contabilidade Valente e Santos, na pessoa da **Dr.ª Ana Roçadas**, que me elaborou todas as tabelas financeiras necessárias.

Breve nota Biográfica

A candidata Paula Cristina Nascimento de Matos licenciou-se em 1998 em Engenharia Mecânica, na Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra.

Na qualidade de Engenheira Mecânica trabalhou na empresa Marcopolo - Indústria de Carroçarias de Autocarros, em Coimbra, de Novembro de 1998 a Janeiro de 2008, onde desempenhou as seguintes funções:

- chefiou o sector eléctrico
- foi responsável pelo Departamento de Peças de Reposição
- foi assessora do Director Comercial.
- foi responsável pelo Departamento de Controlo de Qualidade, Pós-Venda, Peças de Reposição, Controlo de Qualidade de Fornecedores e Anti-corrosivo.
- foi responsável por toda a produção.
- Foi Gerente do Departamento de Controlo de Qualidade e Pós-venda
- Foi responsável pelo sistema de gestão da qualidade da empresa - norma ISO 9001:2000
- Foi formadora dos colaboradores

É sócia gerente da empresa Mobipeople – Tecnologia e Inovação Lda, sendo directora de produção, de controlo de qualidade e de recursos humanos.

Resumo

A presente dissertação aborda 3 temas em voga nas PME portuguesas: a internacionalização, as alianças estratégicas necessárias e a importância da elaboração de um plano de negócios.

É um trabalho com carácter prático que tem vindo a ser desenvolvido ao longo de muitos meses, sendo o objectivo final a apresentação do plano de negócios da Mobipeople.

É sabido que não basta identificar oportunidades, ter ideias criativas e transformá-las em negócio. Para que o resultado seja eficaz é necessário planear, efectuar pesquisas de mercado, prever as vendas, estruturar todos os processos envolvidos no negócio, avaliar financeiramente o investimento e a sua viabilidade, e procurar parceiros fora do mercado local.

O plano de negócios é considerado a principal ferramenta de gestão do empresário, sendo fundamental em qualquer empresa que queira crescer, que queira exportar. Este documento importa que tenha a descrição presente e futura do negócio, deve definir o caminho a seguir de forma a sistematizar, planear, orçamentar e reflectir sobre a oportunidade de negócio ou sobre um negócio já implementado.

O plano pode e deve ser usado como uma ferramenta de negociação. Os gestores devem ser claros a respeito do que desejam do parceiro ou do investidor. O plano deve conter todos os dados pertinentes para o negócio e não deve omitir informações relevantes, por mais negativas que sejam.

A crescente promoção de alianças estratégicas é mais uma prova da constante marcha e necessidade da internacionalização, principalmente devido ao facto de grande número desses acordos envolver empresas PME de, pelo menos, duas nacionalidades diferentes.

Palavras-chave – Internacionalização, Alianças estratégicas, Plano de Negócios, PME

Summary

This dissertation addresses three themes in vogue in Portuguese SMEs: Internationalization, the strategic alliances necessary and the importance of developing a business plan.

It is a practical work that has been developed over many months because the ultimate goal is to present the business plan of Mobipeople.

It is known that it is not enough to identify opportunities, to have creative ideas and transform them into business. For the outcome to be effective we need to plan, conduct market research, sales forecasting, structuring all the processes involved in the business, assess investment and financial viability and ultimately seek partners outside the local market.

The business plan is considered the main tool for managing the business and is fundamental to any company that wants to grow, that want to export. This important document that has the description of the present and future business, must define the way forward in order to systematize, plan, budget and think about the business opportunity or on a business already in place.

The plan can and should be used as a negotiating tool. Managers should be clear about what they desire from their partner or investor. The plan submitted must contain all data relevant to the business and should not omit relevant information even if they are negative.

The increased popularity of strategic alliances is seen as further evidence of the constant motion and need for internationalization, mainly due to large and growing numbers of these agreements involving SME businesses at least of two different nationalities

Keywords: Internationalization, strategic alliances, business plan, SME

INDICE

Parte I

Cap.1 Objectivos e Motivações	6
1.1 Objectivos Gerais.....	6
1.2 Objectivos Específicos	7
1.3 Estrutura do trabalho	8
Cap. 2 Fundamentação Teórica	9
2.1 Desafios das PME num contexto de internacionalização	9
2.1.1 As PME.....	10
2.1.2 A estratégia e as PME.....	12
2.1.3 As PME e os desafios estratégicos	13
2.1.4 Alianças estratégicas	13
2.2 Plano de negócios – uma ferramenta estratégica.....	14
2.2.1 Plano de negócios – o que é?	15
2.2.2 Benefícios e usos de um plano de negócios.....	16
2.2.3 Os principais tipos de plano de negócios	17
2.2.4 O processo de elaboração de um plano de negócios.....	18
2.3 Conclusão.....	19

Parte II – Plano de negócios da Mobipeople

1. Sumário executivo.....	23
2. Apresentação do negócio.....	25
2.1 Identificação da empresa	25
2.2 Missão	25
2.3 Visão	25
2.4 Valores e cultura	26
2.5 Vectores estratégicos	26
2.6 Localização das instalações e descrição do local	29
3. Definição e áreas de negócio	30
3.1 Posicionamento estratégico.....	30

3.2 Análise do produto/serviço	30
3.2.1 Descrição sumária dos produtos/serviços	30
3.2.2 Vantagens distintivas	31
3.2.3 Desenvolvimento de produtos.....	32
4. Análise Situacional	33
4.1 Evolução histórica e Análise do Sector.....	36
4.3 Análise S.W.O.T.	40
4.4 Análise da concorrência	42
4.4.1. Avaliação da empresa em relação aos seus principais concorrentes	43
4.5 Preço.....	44
4.6 Distribuição	44
4.7. Comunicação	44
5. Objectivos de marketing para 2012	45
6. Estratégia de marketing	47
7. Orçamento de Marketing.....	50
7.1. Elaboração do orçamento	50
8. Análise Económico – Financeira	51
8.1 Rubricas contabilísticas segundo SNC.....	51
8.2 Conclusão.....	56
9. Controlos e procedimentos de actualização	58
10. Conclusão.....	59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	62
ANEXOS.....	64

Capítulo 1 - Objectivos e Motivações

1.1 – Objectivos gerais

A presente dissertação resulta da materialização de conhecimentos e experiências adquiridas no domínio da gestão da empresa Mobipeople – Tecnologia e Inovação Lda e da necessidade real de elaborar um plano de negócios.

Tendo presente que manter uma elevada competitividade é um desafio permanente para as empresas e que o planeamento estratégico é imprescindível para sustentar essa capacidade, esta tese pretende apresentar um caso prático de um plano de negócios elaborado para promover uma parceria estratégica entre a Mobipeople e a Durisotti.

O estudo envolveu um conjunto de pesquisas voltadas para a busca e fundamentação teórica sobre alianças estratégicas na internacionalização de PME e o plano de negócios.

Quando um negócio atinge os objectivos que delineou para o seu mercado local, ou quando o mercado local entra em crise económico-financeira, a entrada em mercados internacionais torna-se necessariamente o próximo passo na estratégia de crescimento da empresa.

Mas antes de um empresário proceder a uma expansão internacional deverá fazer uma análise séria do(s) país(es) em que pretende entrar e verificar qual a potencial aceitação do seu negócio no mercado em causa.

Assim, qualquer empresa que deseje entrar no mercado internacional deverá ponderar a marca, os produtos adequados e adaptados à língua e as necessidades desses mercados. É impensável entrar num mercado de exportação com a marca, por exemplo, Paula Matos Lda. É fundamental que a estratégia da empresa seja desde o início um objectivo de expansão além fronteira. Desde logo a marca dos seus produtos e serviços têm que ter uma fonética aceite universalmente, a linguagem dos folhetos promocionais deve estar na língua desse mercado e a empresa deve ter um site multi-lingue. Caso a empresa participe em feiras internacionais tem obrigatoriamente que adaptar o seu “packaging” de informação, stand, publicidade e comunicação ao mercado em causa.

Para que a empresa tenha um bom desempenho internacional, a estratégia de recursos humanos é imprescindível. É importante que os seus colaboradores dominem várias línguas e que tenham flexibilidade para deslocações ao exterior.

Possuindo todas estas características para a expansão internacional e sentindo internamente a crise do mercado português, a Mobipeople iniciou, no final do ano de 2009, a procura de um parceiro europeu.

1.2. – Objectivos Específicos

Exportar uma carroçaria carece de avultados recursos humanos e financeiros. Ao nível comercial é necessário conhecer e estar no mercado, saber as necessidades dos clientes, encontrar parceiros para pontos de assistência técnica, parceiros de venda de peças e a mais variada representação. Ter em cada país europeu um agente é muito dispendioso, mas fazê-lo de Portugal obriga a inúmeras viagens e a delays nas respostas pretendidas.

Cada vez mais o cliente exige uma resposta rápida, eficaz e pessoal. Ao nível das homologações das carroçarias, e apesar de haver uma directiva quadro geral para toda a Europa, cada país tem a sua especificidade, o que obriga a um conhecimento profundo e a trabalhar com todos os ministérios europeus.

Com esta realidade e com a dimensão actual da Mobipeople tornava-se impossível comercializar os produtos para toda a Europa e só um grande investimento daria a volta a esta situação. A alternativa passava por analisar o mercado europeu e verificar, dentro dos nichos de mercado em que a Mobipeople pretende actuar, quais seriam os países mais viáveis, que tipo de produto pretendiam e, com estes estudos, procurar o parceiro adequado.

Um estudo de mercado na Europa foi encomendado a uma empresa Belga com o objectivo de indicar qual o número de vendas que cada país tinha para o segmento das carroçarias até às 10 ton, que tipo de produto os clientes procuravam e as características dos principais concorrentes.

Foi conclusão do estudo que a Mobipeople deveria investir os seus recursos, prioritariamente, em França, Bélgica, Inglaterra e Polónia. De referir que em França, Bélgica e Inglaterra o mercado elege o chassis Mercedes e carroçaria de design inovador e versátil para usos diferentes. Na Polónia o mercado pretende uma carroçaria mais tradicional, de baixo custo mas também versátil.

Nesta fase a Mobipeople já possui a carroçaria Júnior na sua gama de produtos, que se adequa perfeitamente ao que o mercado polaco pretende, pelo que a sua comercialização foi quase imediata, até porque já era conhecido da Mobipeople um importador local com perfil e capacidades técnicas suficientes para dinamizar as vendas, a assistência técnica e as homologações necessárias.

Calculados os recursos envolvidos e analisada a viabilidade económico-financeira, a Mobipeople decidiu desenvolver uma carroçaria que fosse ao encontro das exigências do mercado Francês, Belga e Inglês. Foi, então, apresentada a carroçaria Luxor sobre chassis Mercedes.

Para que o design fosse inovador, atractivo, com personalidade forte e marcante, foi decidido entregar a sua criação a uma empresa especializada com know how para entender o mercado e a concorrência antes de chegar ao modelo final.

A primeira carroçaria Luxor foi apresentada em Outubro de 2010 na feira internacional de Hanôver, onde a Mobipeople participou com o objectivo específico de encontrar um parceiro no mercado francês.

Durante a exposição de Hanôver conheceram-se, entre outros, os donos da empresa Durisotti, que também procuravam parceiros para alargar a sua gama de produtos.

A empresa Durisotti é uma empresa de carroçarias, mas limitada às 5 ton. Pretendem iniciar a comercialização de carroçarias de gamas superiores.

Durante a feira, a empresa Durisotti fez a sua primeira encomenda de 1 Luxor que vai servir para percorrer toda a França e ser apresentado a todos os seus agentes locais e avaliar a sua potencialidade.

Ambas as empresas, Mobipeople e Durisotti, têm a expectativa que o Luxor vai ter aceitação e procura no mercado francês.

É convicção da Mobipeople que a entrega do plano de negócios (traduzido na íntegra em Francês) seja o momento para a formalização de uma aliança estratégica entre as empresas, para a produção do modelo Luxor em Portugal, com comercialização em França e ilhas Francesas.

1.3 – Estrutura do trabalho

Em termos de estrutura a presente dissertação é composta por duas partes. A primeira, com 2 capítulos, é referente aos objectivos e motivações que levaram à elaboração do plano de negócios e à fundamentação teórica usada. A segunda parte é o plano de negócios propriamente dito.

Capítulo 2 – Fundamentação Teórica

2.1 – Desafios das PME num contexto de internacionalização

“Vivemos num mundo enformado pelos desígnios implacáveis da globalização económica, o que é de indubitável interesse, dado que marca uma etapa caracterizada por um processo de transformação profunda a nível económico, social e empresarial. Neste novo contexto económico verifica-se um acelerado processo de internacionalização económica conjugada com uma forte interdependência entre os parceiros económicos.” António Carrizo Moreira, professor auxiliar no DEGEI, Universidade de Aveiro.

A liberalização dos mercados trouxe consigo, entre outros factores, a necessidade da reestruturação das empresas e a sua expansão de forma a poderem fazer face aos desafios crescentes num contexto económico globalizado.

O processo de globalização é alimentado por variadas razões:

- A expansão das actividades das empresas tira proveito das economias de escala e da experiência;
- A facilidade na mobilização de recursos para países com mão-de-obra barata;
- A melhoria das infra-estruturas de transporte;
- A evolução dos sistemas de financiamento e informático facultam operações rápidas;
- O aumento da oferta permite que mais concorrentes possam operar em mercados mais amplos.

Estas variáveis, alavancadas pelas inovações nos meios de comunicação, facilitam os contactos e as relações de negócio/trabalho tornam-se céleres.

A abertura económica com o Euro, enquanto moeda única da maioria dos países da Europa, e a diminuição das moedas nacionais, vieram favorecer as actividades de exportação.

A globalização obrigou a um aumento da especialização das PME (pequenas e médias empresas) e ao recurso à subcontratação. O aumento da concorrência a nível global levou as empresas a considerar as rápidas mudanças tecnológicas, a evolução dos mercados e os crescentes custos de I&D, o que levou a focalizarem as suas competências nucleares em actividades especializadas de forma a tirar partido de nichos de mercado.

O aumento da competição global reflecte-se igualmente a nível da reestruturação económica. As alianças estratégicas e as fusões passam a ser utilizadas como ferramentas de entrada em novos mercados e como agregador de recursos inter-empresariais.

As PME têm tirado proveito dos seus clientes estrangeiros para internacionalizar e expandir as suas actividades.

A lógica dominante deste processo parece resumir-se ao mote “*“or up or out”*”, isto é, *ou as PME acompanham a perspectiva global de negócios das multinacionais...ou ficam relegadas a mercados meramente locais, onde as complementaridades dinâmicas são mais limitadas”* António Carrizo Moreira, professor auxiliar no DEGEI, Universidade de Aveiro.

A tecnologia é uma força orientadora na internacionalização das empresas pois permite a partilha de informação e know-how, facilitando a entrada rápida em novos mercados e o desenvolvimento de novos produtos de forma mais eficiente. As parcerias e as alianças estratégicas podem ser potenciadas pelo rápido crescimento das tecnologias de informação.

A introdução do Euro acelerou a internacionalização devido à diminuição do risco cambial e, conseqüentemente, à diminuição dos custos de transacção, o que poderá acelerar a exportação de mais actividades empresariais e uma maior transparência na zona Euro.

2.1.1. As PME

Não há uma definição universalmente aceite de PME e cada país usa o seu conceito. *“Há empresas multinacionais a concorrer em indústrias globais que são relativamente pequenas e há empresas pequenas que podem ser consideradas anormalmente grandes face à indústria pulverizada onde concorrem.”* Moreira

“As Pequenas e médias empresas constituem a espinha dorsal de qualquer país. Portugal tem cerca de 300 mil PME que representam mais de 99% do número total de empresas em Portugal e, de acordo com os últimos dados conhecidos, são responsáveis por mais de 2 milhões de empregos e 170 mil milhões de euros de facturação. O último ano foi particularmente duro em todo o mundo e só as melhores empresas conseguiram sobreviver.... A crise, como todos sabem, gera oportunidades e os momentos de recuperação como aqueles que vivemos devem ser aproveitados para crescer...Aos empresários e gestores, cabe a tarefa de empreender e arriscar para levar mais longe os produtos portugueses, contribuindo assim para aumentar a riqueza nacional”. Francisco Ferreira Silva – Revista PME Líder 2010

Em Portugal para uma empresa ser considerada como PME deve preencher vários requisitos:

- Empregar até 500 trabalhadores (600, no caso de trabalhos por turnos regulares)
- Não ultrapassar um volume de negócios de 11.971.149 euros
- Não possuir, nem ser possuída em mais de 50% por outra empresa que ultrapasse qualquer dos limites definidos nos pontos anteriores

Despachos normativos nº 52/87, Nº 38/88

Sendo esta a definição em vigor em Portugal, na prática e para efeitos de atribuição de incentivos, estão a ser considerados os critérios constantes da definição europeia, segundo a Recomendação da Comissão, por motivos que se prendem com a necessidade de harmonização de conceitos no seio da União Europeia, que são:

- Ter menos de 250 trabalhadores;
- Apresentar um volume de negócios anual que não exceda 40 milhões de euros ou um balanço total anual que não exceda 27 milhões de euros;
- Cumprir o critério de independência definido do seguinte modo: não ser proprietário em 25% ou mais do capital ou dos direitos de voto de uma empresa ou conjuntamente de várias empresas que não se enquadrem na definição de PME, conforme seja o caso.

Como acima é referido, a estrutura industrial portuguesa é dominada pelas PME. A sua preponderância é evidente, independentemente do indicador utilizado. As PME representam em Portugal, segundo dados da AICEP:

- 99,8% do número total de empresas;
- 79,8 % do emprego total;
- Mais de 50% das exportações;
- 65,5% do valor industrial bruto;
- 65,7% do valor acrescentado bruto.

O que as estatísticas não revelam é a importância e o papel crucial das PME para a economia, atendendo à sua contribuição para o fortalecimento do tecido industrial, sobretudo como complemento da actividade das empresas ao longo da cadeia de valor.

As principais vantagens e desvantagens da PME em comparação com as grandes empresas são:

Vantagens	Desvantagens
As PME possuem uma capacidade de adaptação superior devido à sua estrutura organizacional ser mais leve, o que facilita a reconversão do negócio ou actividade.	As PME apresentam uma grande dificuldade de financiamento.
As PME resistem melhor às crises devido a diferentes exigências de posicionamento estratégico e de volatilidade financeira.	As PME não dão muita importância às actividades de gestão e planeamento estratégico.
As PME adaptam-se com relativa facilidade à evolução das condições económicas e sociais, tentando a exploração de mercados que não são explorados pelas grandes empresas.	As PME por imperativos dimensionais, não conseguem tirar proveito das economias de escala e das economias da experiência. Assim, dificilmente conseguem concorrer com as grandes empresas nos mercados internacionais.

*“Portugal tem melhorado na sua preparação para enfrentar a conjuntura económica mundial e deu passos significativos para atrair investimento estrangeiro. Porém, não nos podemos eximir a ter uma opinião sobre os mercados estratégicos, estabelecida na base de um critério de experiência e de selectividade. E foi com este critério que identificámos três tipos de mercados para as nossas PME: 1) os mercados âncora – Espanha, **França**, Inglaterra, Alemanha –, que são essenciais para manter o ritmo de crescimento das nossas exportações e do nosso investimento...”* Basílio Horta, Presidente da AICEP

2.1.2. A Estratégia e as PME

São variados os conceitos e definições sobre estratégia. Pode considerar-se como a arte para planear, cuja meta é adequar a organização ao meio envolvente, afectando os recursos internos para que as decisões tomadas superem as expectativas e valores daqueles que trabalham na organização.

O exercício do trabalho estratégico apresenta um conjunto de vantagens às empresas que a praticam, permitindo:

- Que as decisões tenham em consideração os objectivos futuros e o meio envolvente da empresa;
- O aumento do desempenho dos recursos humanos ao delinear não só o caminho que a empresa seguirá mas também o que deles se espera;
- Que o topo da organização tenha uma perspectiva comum sobre a estratégia a seguir;
- Uma melhor comunicação na coordenação dos projectos e na afectação dos recursos internos da empresa e a melhoria das decisões tomadas.

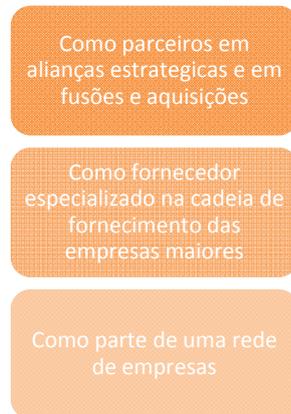
As estratégias deverão ser adequadas a cada empresa e assumir diferentes direcções.

As escolhas estratégicas devem ter em consideração as consequências e os objectivos a atingir, a coerência e a eficácia a longo prazo.

Tem havido dois padrões de envolvimento entre as PME e as empresas de maior dimensão:

1. Envolve um relacionamento PME / empresa maior, em que a última tira proveito das PME para produzir e comercializar produtos, serviços e marcas desenvolvidas por estas, sobretudo em sectores cujo conteúdo tecnológico é baixo.
2. Ambos os parceiros tiram vantagens exclusivas do seu saber em sectores cujo conteúdo tecnológico é elevado.

O papel das PME tem sido diferente a nível global e inclui variadas formas de intervenção:



2.1.3 Alianças estratégicas

Num mundo globalizado o incremento da competitividade tornou-se questão de sobrevivência para as empresas, independentemente do ramo em que elas actuam. A Globalização não só exige presença nos mercados chaves, mas também aumento da produtividade, redução dos custos, melhoria da qualidade dos produtos, investimentos na qualificação dos funcionários e desenvolvimento de novas tecnologias.

No entanto, a presença em diversos mercados torna-se muito onerosa para a maioria das empresas. Poucas têm a capacidade de duplicar as suas cadeias de valores em diferentes lugares. Isso obriga a que as actividades de colaboração com outras empresas tenham de ser levadas em consideração, sendo a utilização de actividades de parceria a maneira encontrada pelas empresas para sobreviverem no mercado e aumentarem a sua competitividade.

Tem-se registado um aumento de alianças estratégicas na área de P&D com a utilização de acordos de parceria sem participação nas acções (non-equity agreements).

Relativamente à forma de alianças estratégicas pode afirmar-se que, entre as mais procuradas, estão as baseadas em:

1. Investigação e desenvolvimento
2. Produção
3. Fornecimento
4. Distribuição
5. Marketing

Quanto ao tipo de acordo cooperativo podem mencionar-se dois modos principais: as alianças propriamente ditas e as joint-ventures.

Enquanto as alianças estratégicas podem ou não envolver a participação de capital entre as empresas parceiras, a transferência da tecnologia, a cedência de licenças de fabrico e a comercialização dos produtos, as joint -ventures envolvem a criação de uma terceira entidade, usualmente detida em igualdade de condições por todos os parceiros.

A grande vantagem das alianças estratégicas, relativamente às aquisições e fusões, é a sua flexibilidade:

- a. Pode envolver algumas áreas funcionais e ser alterada e/ou dissolvida
- b. Ambos os parceiros só se envolvem naquilo que precisam

O grande desafio para as PME é crescer, acumular recursos e conhecimentos de forma a tornarem-se apelativas para outras empresas e, assim, conseguirem um relacionamento bilateral baseado nas dinâmicas.

2.2 – Plano de Negócios – Uma ferramenta estratégica

O planeamento estratégico é uma componente fundamental nas actuais formas de encarar a gestão empresarial. O delinear de uma estratégia diminui os riscos de insucesso porque define os objectivos da empresa, antecipa os problemas criando planos de contingência e promove a criação de mecanismos de monitorização.

O planeamento estratégico vai incluir uma série de informações que ajudam a compreender cada aspecto do negócio, permite a uma empresa coordenar as suas actividades de forma mais racional, já que a elaboração da estratégia obrigou a uma reflexão profunda dos objectivos a prosseguir.

Vantagens de adoptar uma estratégia:

- Faz-se um plano que vai definir uma direcção
- Força a uma coerência de comportamentos
- Dá uma ideia da forma de organização e do modo de actuar da empresa
- Define a posição da empresa quanto aos produtos e serviços que disponibiliza
- Define a posição da empresa quanto aos seus mercados alvo
- Manobra para conhecer e combater os principais concorrentes conquistando mercado

O Plano de negócios é a ferramenta que concilia a estratégia com a realidade empresarial.

2.2.1 Plano de negócios – o que é?

De acordo com a utilização a dar ao plano de negócios existem diferentes definições possíveis, mas a sua maioria têm significativos pontos em comum:

“ *O Plano de negócios é o primeiro veículo de contacto entre o potencial empresário e os seus interlocutores, nomeadamente os seus financiadores*” - Associação Nacional de Jovens Empresários

“*A Business Plan is a written document that carefully explains every aspect of a new venture*” (Um Plano de Negócios é um documento escrito que explica cuidadosamente todos os aspectos de um novo empreendimento) – Bruce R. Barringer

“*Um Plano de Negócios é um Plano base, essencial para a estruturação e defesa de uma nova ideia de negócios*” – IAPMEI

“*The business plan is the entrepreneur’s road map for a successful enterprise*” (o Plano de Negócios é o mapa de um empreendedor para o sucesso da empresa) – Donald F. E. Arnold Cirtin

“ *A business plan is the written document that details the proposed venture*” (um Plano de Negócios é um documento escrito que pormenoriza o negócio proposto – Fred L. e Charles R. Stoner

Resumindo, o plano de negócios é um documento que resulta de um planeamento que tem por detrás uma estratégia onde estão definidos os pontos de partida e quais os objectivos da empresa; traça o caminho que a organização deve seguir.

Trata-se de um documento essencial para ajudar os empresários a conduzirem as suas organizações.



2.2.2 Benefícios e usos de um plano de negócios

Ao nível dos benefícios são vários os que o processo de elaboração do plano de negócios traz à organização:

- Na gestão de uma empresa a elaboração de planos estratégicos é indispensável para garantir que exista uma definição clara dos objectivos a atingir, das responsabilidades, dos prazos, das tarefas a realizar e dos recursos necessários.
- O Plano de negócios auxiliará na solução de alguns problemas próprios de uma empresa em crescimento e com recursos financeiros limitados, ajudando na previsão das dificuldades a médio e a longo prazo, antecipando-as.
- O Plano de negócios também facilitará na tarefa de comunicação dos objectivos e estratégias da organização, funcionando como catalisador de toda a equipa em torno de objectivos comuns.



Ao nível do uso, o plano de negócio pode dividir-se em 2 níveis de utilização – externa e interna.

Internal reasons	External reasons
<ul style="list-style-type: none">• Forces the founding team to work together to hammer out the details of a business venture	<ul style="list-style-type: none">• Communicates the merits of a new venture to outsiders, such as investors and bankers

“Two primary reasons of writing a business plan” – Bruce R. Barringer

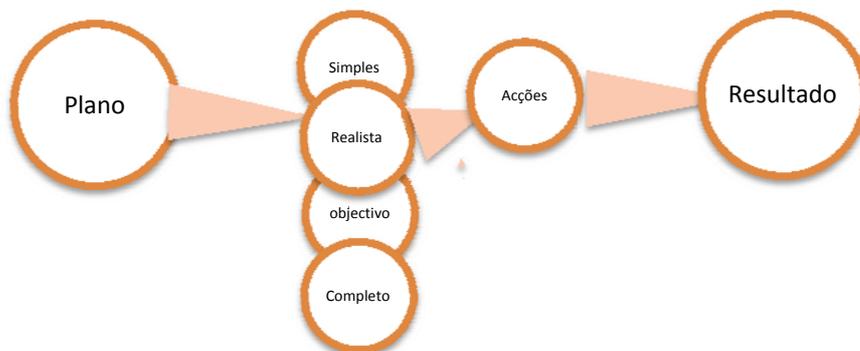
Uso interno do Plano de negócios – o plano compromete toda a equipa de gestão porque todos foram envolvidos nos objectivos traçados para se chegar a acordo.

Uso externo do Plano de negócios – o plano de negócios é considerado ferramenta obrigatória para a obtenção de parcerias, fundos ou qualquer outro tipo de financiamento externo:

- Financiamento bancário;
- Investidores privados ou empresas de capital de risco;
- Fusões e aquisições;
- Candidaturas a incentivos europeus;
- Alianças estratégicas – estas alianças estratégicas são muito usuais ao nível do desenvolvimento de novos produtos e ao nível da exportação. A “nova” empresa quer examinar o plano de negócios da empresa parceira antes de se comprometer em estratégias de médio e longo prazo.

2.2.3 Os principais tipos de plano de negócios

Os planos de negócios podem ter várias formas, tamanhos e estruturas diferentes. No entanto, todos têm aspectos comuns. Existem algumas qualidades num plano que fazem com que seja mais provável que este possa trazer resultados:



Os tipos mais comuns de planos de negócios que se encontram são:

1. Plano inicial (Start up plan ou Early stage plan) é o plano mais frequente que define as linhas gerais de uma nova ideia ou de um negócio não existente. Alguns componentes são bastante importantes, como por exemplo a fundamentação da ideia face ao mercado.

2. Plano de crescimento ou plano de expansão (Later stage plan) que se focará numa área específica do negócio ou num negócio secundário. Deverá conter no mínimo o conjunto de demonstrações financeiras para uma start up, orientadas para a nova ideia ou produto. Deve incluir uma descrição exaustiva da empresa e o background da equipa de gestão e técnica. Se o plano de expansão for focado num produto específico deve-se incluir um plano de marketing pormenorizado e obviamente todos os dados que a empresa quer realçar e que lhe sejam favoráveis.

3. Plano de reestruturação ou de viabilização (turnaround plan) deverá estar mais focado noutras componentes, como: constrangimentos concretos da empresa na sua fase actual, visão clara das razões internas e externas que originam os problemas existentes, planam de implementação muito detalhado e concreto.

2.2.4 – O processo de elaboração de um Plano de Negócios

A redacção de um Plano de negócios é um processo que exige muita reflexão e uma pesquisa exaustiva de informação sobre a empresa. Existem algumas etapas básicas:

- Definir objectivos do plano;
- Determinar o tipo de plano;
- Recolher dados;
- Estruturar plano;
- Atribuição de responsabilidades/prazos.

Após a execução destas etapas é importante que os responsáveis pela elaboração do plano, avaliem se o tempo e recursos utilizados na recolha de informação foram suficientes, se os elementos chave da equipa de gestão estão empenhados na sua preparação e, ainda, se o tipo de plano vai de encontro às necessidades dos seus destinatários.

Concluída esta fase preparatória, o(s) redactor(es) do plano estão aptos para iniciarem a sua elaboração. Devem, no entanto, estar atentos a alguns perigos que constituem armadilhas recorrentes do plano e é necessário contornar para assegurar a sua eficiência:

- Falta de experiência;
- Falta de dedicação;
- Falta de procura de dados;
- Objectivos pouco realistas;
- Falta de antecipação dos problemas.

Dados chave a incluir no plano:

1. Descrição da empresa
 - a. Nome
 - b. Tipo de sociedade
 - c. Sede
 - d. Accionistas
2. Gestão e organização
 - a. Organigrama
3. Mercados e concorrência
4. Marketing e vendas
5. Informação financeira

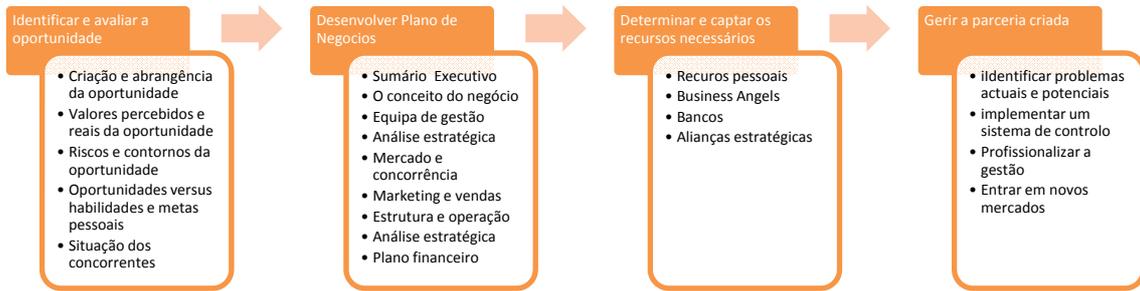
Estes são dados chave que podem sofrer alterações em função da escolha efectuada para a estrutura do plano. Pode optar-se por juntar outras informações, de acordo com as necessidades da empresa, o uso que é pretendido dar-lhe, o fim a que destina e os objectivos que pretende atingir.

A estrutura do plano de negócios que elaborei para a minha empresa, a forma e a organização dos seus conteúdos foi decidida após ter frequentado o curso “ Plano de marketing” leccionado pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Para o estudo financeiro apresentado neste Plano de Negócios colaborou a empresa de contabilidade que presta esses serviços à Mobipeople, tendo em conta os pressupostos que lhes forneci.

2.3 Conclusão

É de destacar uma sequência de 4 fases imprescindíveis no processo de internacionalização de uma PME com o objectivo de alcançar uma aliança estratégica com outra empresa do mesmo ramo mas de outro país:



A primeira fase corresponde à identificação das oportunidades, análise do seu potencial em termos de necessidade de mercado, potencial de concorrência e ciclo de vida do produto. Nesta fase do processo é importante testar o conceito do negócio junto de potenciais parceiros, para que seja possível averiguar a dimensão do mercado, identificar os concorrentes, pontos fracos e fortes do negócio.

Para o sucesso da nova parceria é fundamental o desenvolvimento de um plano de negócios no qual estejam definidas as acções e estratégias a seguir.

Após definido o conceito do negócio/parceria deve ser apurado o modelo de financiamento a adoptar, com base na decisão conjunta e nas melhores opções do mercado.

Para que a probabilidade do sucesso da parceria seja maior é essencial que os gestores de ambas as empresas sejam profissionais competentes e capazes de assumirem funções de implementação estratégica e de gestão operacional.

Conteúdo do Plano de negócios

1. Sumário executivo	23
2. Apresentação do negócio	25
2.1 Identificação da empresa	25
2.2 Missão	25
2.3 Visão	25
2.4 Valores e cultura	26
2.5 Vectores estratégicos	26
2.6 Localização das instalações e descrição do local	29
3. Definição e áreas de negócio	30
3.1 Posicionamento estratégico	30
3.2 Análise do produto/serviço	30
3.2.1 Descrição sumária dos produtos/serviços	30
3.2.2 Vantagens distintivas	31
3.2.3 Desenvolvimento de produtos	32
4. Análise Situacional	33
4.1 Evolução histórica e Análise do Sector	36
4.3 Análise S.W.O.T.	40
4.4 Análise da concorrência	42
4.4.1. Avaliação da empresa em relação aos seus principais concorrentes	43
4.5 Preço	44
4.6 Distribuição	44
4.7. Comunicação	44
5. Objectivos de marketing para 2012	45
6. Estratégia de marketing	47
7. Orçamento de Marketing	50
7.1. Elaboração do orçamento	50
8. Análise Económico – Financeira	51
8.1 Rubricas contabilísticas segundo SNC	51
8.2 Conclusão	56
9. Controlos e procedimentos de actualização	58
10. Conclusão	59

1. Sumário executivo

A Mobipeople, Tecnologia e Inovação Lda. foi fundada em Fevereiro de 2008 por 4 ex-quadros de uma empresa multinacional que se dedicava à fabricação e comercialização de carroçarias de autocarros para o mercado Europeu.

A Mobipeople foca a sua actividade essencialmente na produção e transformação de carroçarias para o transporte público, valorizando um conceito de veículo mais pequeno e económico que poderá ser utilizado em viagens de curta duração, privilegiando ambientes urbanos ou privados, como complemento aos transportes de grande débito.

Aproveitando a experiência na fabricação e comercialização de carroçarias para autocarros, os promotores pretenderam transformar a tecnologia e o seu Know-How, conseguidos ao longo dos vários anos de profissão, em produtos inovadores para o mercado global, investindo principalmente, em nichos de mercado.

A Mobipeople apresenta como principais forças os conhecimentos técnicos na área do projecto, homologações e produção que lhe confere uma vantagem competitiva em relação aos seus principais concorrentes, bem como a possibilidade de produzir com custos de processo reduzidos uma carroçaria customizada nos acabamentos finais, de acordo com a necessidade real do cliente. Por este motivo as carroçarias podem ser apresentadas na versão escolar, urbana e de turismo, dependendo do interesse do cliente.

No entanto, a empresa denota algumas fragilidades pelo facto de ser uma empresa recente no mercado, a sua marca ser pouco conhecida e por ter uma reduzida capacidade financeira que não lhe permite desenvolver anualmente mais produtos e explorar simultaneamente diversos mercados.

A Mobipeople está alerta a potenciais ameaças provenientes do mercado, nomeadamente a concorrência europeia existente.

Há que estar atenta a potenciais oportunidades que possam surgir e, conforme conclusão de um estudo de mercado Europeu efectuado, explorar o mercado Francês, o mercado de Benelux, o mercado Inglês e o mercado Polaco, aumentando em simultâneo, se possível, a quota de mercado nacional de forma a criar um crescimento sustentado da empresa.

Também não se podem descurar os mercados emergentes e há que reforçar a aposta no mercado de Angola, para onde a empresa já exporta desde 2008.

Em 2010, conforme o estudo de mercado, a Mobipeople desenvolveu uma carroçaria polivalente com um design inovador sobre chassis Mercedes. Esta nova carroçaria, **Luxor**, tem a capacidade de posicionar a empresa no patamar pretendido pois, pelas suas características diferenciadoras, é possível ser comercializada em Portugal e no resto da Europa.

Em 2012, a Mobipeople pretende consolidar-se como uma empresa que vende carroçarias homologadas na Europa com qualidade e flexibilidade na produção, de acordo com as necessidades do cliente e a um preço inferior à concorrência.

São objectivos comerciais atingir uma quota de exportação de 50% e reforçar a notoriedade da marca **Luxor**, aumentando o número de vendas de forma a atingir 30% do volume de negócios da empresa.

Para o mercado Francês pretende-se atingir uma quota de vendas de 10% durante o ano 2012. Nesse sentido já se está a trabalhar com a empresa local Durisotti (www.durisotti.com), que pretende juntar a carroçaria Luxor à sua gama de produtos e comercializa-la nos seus diversos pontos de venda.

Para o reforço da notoriedade deste produto específico, mas também da empresa no seu todo, prevê-se um orçamento de 130.000 euros que inclui todas as despesas associadas com a Feira de Hanôver e os respectivos catálogos.

De salientar que o factor humano tem sido e pretende-se manter no futuro a chave de sucesso da Mobipeople. Todos, gestores e colaboradores, são importantes e comungam do espírito de serviço. A formação, o gosto por inovar e o desejo de fazer mais e melhor num ambiente saudável são uma constante que anima toda a equipa.



2. Apresentação do negócio

2.1 Identificação da empresa

Designação Social	Mobipeople - Tecnologia e Inovação, Lda.
NIPC	508 399 653
Distrito	Coimbra
Concelho	Coimbra
Morada	Rua do Olheiro, 15 Adémia 3025-318 Coimbra
Telefone	(351) 239 432 513
Fax	(351) 239 432 514
E-mail	geral@mobipeople.pt
Página Web	http://www.mobipeople.pt/
Localização GPS	40°14'56, 77°N8°27'0,48"W
Actividade Principal	Produção de carroçarias de autocarros para o transporte de passageiros, transformação de furgões comerciais para o transporte de passageiros, reparação e assistência técnica.

2.2 Missão

NÓS, queremos ser conhecidos pela confiança nos nossos produtos e serviços e pela inovação que trazemos aos mesmos. A longevidade e o sucesso financeiro virão naturalmente.

NÓS, faremos isso acontecer num ambiente de crescente confiança, cooperação e respeito mútuo.

2.3 Visão

NÓS, accionistas e colaboradores, somos a MOBIPEOPLE, uma empresa com um novo conceito na área das carroçarias, transformações, reparações e serviços em veículos para transporte de passageiros.

A Nossa VISÃO é ser empresa líder e inovadora.

Queremos ter clientes para toda a vida, ganhando a sua lealdade, escutando-os, antecipando as suas necessidades, dando soluções e agindo para criarmos valor aos seus olhos.

2.4 Valores e cultura

NÓS, identificamos 9 valores que personificam quem somos e no que nós acreditamos:

- Liderança
- Trabalho em equipa
- Respeito ao empregado
- Compromisso com o cliente
- Qualidade
- Apoio à Comunidade
- Integridade
- Desempenho
- Inovação

A cultura de valores da Mobipeople está intrinsecamente presente em todas as acções diárias. O sucesso do nosso crescimento e a capacidade de criação de valor baseia-se no espírito empreendedor e no talento de incorporar a mudança através da inovação ao nível de produtos e de processos.

2.5 Vectores estratégicos

Subjacente ao projecto que aqui se apresenta está a ideia do desenvolvimento de produtos inovadores para nichos de mercado que irão permitir participar na mudança de um paradigma actual: o transporte “personalizado público”.

Assim, desde logo se podem definir quatro elementos essenciais à competitividade desta ideia empresarial:

- Proximidade a unidades de I&D com oferta tecnológica em veículos inovadores (nomeadamente o Instituto Pedro Nunes, ADAI, a Universidade de Coimbra, etc.);
- Recursos Humanos altamente qualificados tendo em consideração a tipologia de negócio (ex colaboradores da Marcopolo em Coimbra);
- Experiência na área dos veículos de transporte de passageiros (projecto, produção e comercialização);

- Cooperação com instituições de ensino (estágios e estudos) e empresas fornecedoras (desenvolvimento e inovação).

A elevada qualificação profissional e a multidisciplinaridade da equipa promotora são essenciais para o alcance de elevados níveis de desempenho do projecto.

A empresa aposta no dinamismo, na grande credibilidade que os promotores do projecto têm no sector, na qualidade da sua oferta e numa auscultação permanente às necessidades dos seus clientes.

Uma equipa com muita experiência é essencial para o alcance dos objectivos propostos.

Promotores do Projecto

António Catarino | Sócio-gerente e Director Comercial e Técnico

Formado em Engenharia Mecânica no ISEC em 1981. Tem uma experiência de aproximadamente 26 anos na área da construção de carroçarias, tendo exercido os seguintes cargos ao longo da sua carreira:

- Gerente e Director de Produção;
- Gerente e Director Técnico;
- Director Comercial;
- Membro do Conselho de Direcção.

Paula Matos | Sócia-gerente e Directora de Produção, de Recursos Humanos e de Qualidade

Licenciada em Engenharia Mecânica pela FCTUC em 1998. Tem uma experiência de aproximadamente 15 anos na área da construção de carroçarias, tendo exercido os seguintes cargos ao longo da sua carreira:

- Gerente e Directora do Controlo de Qualidade;
- Gerente e Directora de Produção;
- Gerente e Directora de Pós-venda;
- Assessoria Comercial;
- Responsável pela Implementação da Certificação da Qualidade (na Marcopolo e na Mobipeople).

Nuno Mendes | Sócio e Director de Planeamento

Licenciado em Engenharia Mecânica pela FCTUC em 2003. Tem uma experiência de aproximadamente 6 anos na área da construção de carroçarias, tendo exercido os seguintes cargos ao longo da sua carreira:

- Gestor de mercados;
- Gestor de Planeamento;
- Comercial.

Alexandre Meireles | Sócio e Director de Materiais e Logística

Tem uma experiência profissional de aproximadamente 15 anos na área da construção de carroçarias, tendo exercido os seguintes cargos ao longo da sua carreira:

- Área de Produção;
- Coordenador de Logística e Compras;
- Área Comercial.

2.6 Localização das instalações e descrição do local

A sede da Mobipeople está localizada na Adémia – Coimbra.

A empresa está próxima do principal eixo rodoviário do país (A1), de fácil acesso.

As instalações são alugadas mas não se exclui a possibilidade de adquirir novas instalações, que se justifica pelo previsível aumento de produção.

A Mobipeople dispõe de um hangar com cerca de 1.100 metros de área coberta. As infra-estruturas estão devidamente equipadas e existe flexibilidade de adaptação conforme as necessidades. Em 2008 foi efectuado um investimento de cerca de 100.000,00 euros numa cabine de pintura com 16 metros de comprimento.

3. Definição e áreas de negócio

O projecto Mobipeople visa a produção, transformação, reparação e comercialização de carroçarias e veículos de passageiros. O produto inclui um serviço exclusivo de assistência técnica e pós-venda, bem como uma vertente de sistemas inovadores.

Fruto da estratégia de desenvolvimento da Mobipeople emergem três áreas de negócio chave na Empresa: Carroçarias, Transformações e Veículos Especiais.

Em complemento a toda a gama de Produtos/Serviços destaca-se o conceito “Chave na Mão”, que consiste no desenvolvimento de todo o projecto técnico, legalização, fabrico, formação e serviço pós-venda.

3.1 Posicionamento estratégico

A Mobipeople, como empresa de referência, pretende oferecer uma larga gama de produtos com carroçarias homologadas, de qualidade e a preços competitivos.

3.2 Análise do produto/serviço

3.2.1 Descrição sumária dos produtos/serviços

	Descrição
Transformações	Transformação de furgões em mini bus para transporte de passageiros, equipados com todos os critérios necessários em termos de segurança e conforto, incluindo versões PMR.
Carroçarias de Autocarros de passageiros	Veículos de transporte de passageiros produzidos a partir de chassis.
Reparações	Prestação de serviços de assistência técnica, reparações de carroçarias e venda de peças de reposição.

3.2.2 Vantagens distintas

Transformações e estudos de viabilidade e implementação	<p>Com o aumento do preço dos combustíveis criou-se um clima propício a estes <i>minibuses</i> que possuem características crescentes para uma mobilidade mais eficiente e sustentável. As transformações podem ser utilizadas como <i>shuttles</i> personalizados, <i>minibuses</i> expresso, táxis colectivos, transporte escolar e transporte PMR.</p>
Produção de carroçarias e estudos de viabilidade e implementação	<p>A carroçaria Tropic foi projectada a pensar numa solução de transporte fiável, barata, prática para o dia-a-dia de trabalho de empresas em mercados emergentes.</p> <p>A Carroçaria Júnior aparece como resposta a uma necessidade do mercado português e europeu, especialmente após o desaparecimento da empresa Marcopolo na Europa. A sua apresentação foi feita no salão de autocarros Busworld 2009 em Kortrijk na Bélgica.</p> <p>Existem clientes que preferem o chassis Mercedes, pelo que foi desenvolvida a carroçaria Luxor para o efeito, apostando num <i>design</i> inovador e arrojado. O lançamento desta carroçaria foi realizado em Hanôver em 2010.</p> <p>Para a mobilidade urbana de passageiros a Mobipeople desenvolveu o modelo City LE sobre chassis MAN. É um veículo versátil, com baixo custo de manutenção. Tem a especificidade única de ser mais estreito 12cm do que a concorrência, daí a sua indicação preferencial para as cidades.</p>
Reparações e estudos de viabilidade e implementação	<p>A pro-actividade da Mobipeople não pára com a entrega das carroçarias/transformações aos clientes. Presta um serviço de excelência ao nível da assistência técnica e a cabine de pintura de 16 metros permite fazer um trabalho com qualidade, optimizando recursos e preservando o meio ambiente. A equipa é formada de pessoas com <i>know-how</i> e que falam diversas línguas estrangeiras.</p>

3.2.3 Desenvolvimento de produtos

A finalidade do transporte é cada vez mais garantir o deslocamento de pessoas com segurança, integridade e rapidez ao menor custo possível, para o utilizador e para o transportador. Só com horários fiáveis, conforto e um perfeito funcionamento em rede o transporte público se tornará a verdadeira alternativa ao uso da viatura própria.

No âmbito do novo Plano Regional de Ordenamento do Território (PROT) todas as localidades de distrito com mais de cinco mil habitantes vão ter um sistema de transportes urbanos até 2013. O transporte público é um dos pilares da estratégia do Governo para alcançar a mobilidade sustentável nos centros urbanos e áreas regionais.

As transformações produzidas e as carroçarias incorporam nas suas características estas necessidades, respondendo aos imperativos da economia energética com menor custo e preservação do ambiente.

A Mobipeople pretende promover o desenvolvimento sustentável da mobilidade de modo a contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos no acesso ao trabalho e às escolas e ao lazer. Implementa uma política continuada de investigação e desenvolvimento tecnológico ao nível das carroçarias para transporte de passageiros.

Para mais informações visite: <http://www.mobipeople.pt/>

4. Análise Situacional

A análise situacional permite perceber a envolvente e o contexto económico onde a empresa se insere com o objectivo de identificar possíveis ameaças ou oportunidades que daí possam ocorrer.

Os principais acontecimentos que podem influenciar directamente o negócio e o desempenho da Mobipeople constam da tabela que se segue:

Análise Situacional	Análise			Impacto		
	Ameaça	Oportunidade	Sem influência	Forte	Médio	Fraco

1.1.1 Economia internacional						
Previsões de crescimento da economia francesa.		X		X		
Subida do preço nas matérias-primas, nomeadamente o petróleo.	X			X		
Espera-se um crescimento forte na utilização do transporte público em França.		X		X		
Crescimento das economias emergentes.		X			X	

1.1.2 Economia Portuguesa						
Crescimento das exportações para a Europa.		X		X		
Dificuldade no acesso ao crédito financeiro.	X			X		
Cenário de recessão.	X			X		

1.2 Análise Politico legal						
Homologação europeia para autocarros em vigor em todos os países europeus à excepção de Portugal.	X			x		

Análise Situacional	Análise			Impacto		
	Ameaça	Oportunidade	Sem influência	Forte	Médio	Fraco

1.3 Análise Sociocultural e Demográfico						
Aumento dos níveis de concentração urbana.		X			X	
Envelhecimento da população.		X		X		
Maior preocupação com a imagem/design.		X			X	
Novas preocupações ao nível ecológico por parte dos consumidores.		X			X	

1.4 Análise Tecnológica						
A Influencia da tecnologia na produção.		X			X	
Investimento I&D no produto.		X		X		

Ao nível da envolvente macroeconómica foram identificados acontecimentos que têm impacto directo no funcionamento e no crescimento da empresa, podendo surgir ameaças ou oportunidades.

De referir os acontecimentos mais relevantes:

1. Economia

- As previsões de crescimento da economia francesa podem tornar-se uma oportunidade de crescimento das exportações da Mobipeople;
- A subida do preço nas matérias-primas, nomeadamente o petróleo, são uma forte ameaça para as indústrias dependentes desta *commoditie*, se bem que possa representar uma oportunidade com a diminuição do uso do carro próprio;
- A recessão económica e a dificuldade das empresas em acederem ao crédito bancário constituem uma forte ameaça.

2. Ambiente Sociocultural e Demográfico

- O envelhecimento da população pode tornar-se numa oportunidade de crescimento, pois as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) necessitarão de mais veículos equipados para o transporte dos idosos.

3. Tecnologia

- O investimento em I&D no produto é uma potencial oportunidade porque pode permitir alargar o leque de clientes.

4.1 Evolução histórica e Análise do Sector

O fluxo de massas nas cidades europeias tem vindo a aumentar de forma acentuada nas últimas décadas.

A performance do sector dos transportes, particularmente em ambiente urbano, não é satisfatória e tem incentivado a utilização de transporte próprio, provocando demasiado volume de veículos pessoais dentro e fora dos centros urbanos, o que acarreta graves consequências ao nível da gestão de tráfego rodoviário e da poluição do ambiente. Em média, cada habitante Europeu faz 1000 viagens por ano e, comparativamente com os transportes públicos, representa 40% das emissões de CO₂. Uma das maiores preocupações nas cidades

Europeias é encontrar formas alternativas de gerir eficazmente o fluxo das massas sem limitar a sua mobilidade e tentando fazê-lo com respeito pelo meio ambiente.

Porém, este paradigma tende a mudar. O transporte público já é, em muitas situações, mais rápido, menos stressante e mais barato que o transporte individual. Esta mudança foi confirmada em 2009 pelo aumento de 13% das vendas de autocarros em Portugal. Mas a crise financeiro veio de novo mudar esta tendência e os dados em 2011 mostram que o mercado português desacelera novamente.

“As matrículas de autocarros novos em Portugal registaram uma quebra de aproximadamente 50 por cento entre Janeiro e Maio deste ano em comparação com período homólogo de 2008. Segundo as estatísticas da ACAP – Associação Automóvel de Portugal, as vendas de autocarros totalizaram 196 unidades nos primeiros cinco meses de 2011 contra 377 unidades em igual período de 2008. Relativamente ao ano anterior, a quebra é de 16,9 por cento, uma vez que no período em questão se tinham matriculado 236 unidades. Os dados indiciam que os muitos operadores de transporte rodoviário de passageiros decidiram adiar investimentos em renovação de frota. A indefinição política e as maiores dificuldades de acesso ao crédito também ajudam a explicar esta desaceleração no mercado nacional de autocarros novos. Apesar da retracção do mercado houve duas marcas que conseguiram resistir melhor, a Mercedes-Benz que matriculou 87 unidades este ano contra 58 em 2010, o que se traduziu numa variação de 50 por cento, e a MAN que vendeu 40 unidades contra 26 nos primeiros cinco meses do ano passado, registando uma subida de 53,8 por cento. A Iveco com 28 unidades, a Volvo com 14 unidades, a Toyota com nove unidades e a Scania com sete unidades, seguem-se na tabela de vendas da ACAP referente aos primeiros cinco meses de 2011.”

Portugal foi considerado um país com características económicas onde a produção de carroçarias para autocarros de passageiros pode ser uma actividade industrial de forte desenvolvimento. A prova disso é que empresas multinacionais do sector escolheram Portugal para produzir carroçarias de autocarros.

Portugal é um país com elevado potencial ao nível técnico, com vantagens competitivas. Acrescem características fundamentais que concorrem para o sucesso, como a facilidade de adaptação a novas situações e a criatividade dos operários num sector específico de produção por encomenda e com elevado nível de customização. – Ver anexo nº 1 Portugal – Ficha País e anexo nº 2 Portugal - Perfil País da AICEP

4.2 A França como oportunidade de expansão

A França é um importante parceiro económico de Portugal, dos mercados europeus que mais interesse desperta junto dos empresários nacionais e cuja solidez económico-financeira abre novas oportunidades ao desenvolvimento desse relacionamento.

A França é uma das economias mais robustas da Europa e um dos grandes protagonistas da economia global. Sendo um importante parceiro económico e comercial de Portugal muito se pode e deve fazer em termos desenvolvimento e reforço das relações económicas entre os dois países e as suas empresas.

No contexto da crise internacional iniciada em 2008 todos os países desenvolvidos, designadamente os países da União Europeia, foram afectados no seu crescimento económico. Todavia, os efeitos da crise não se fizeram sentir de igual forma, variando de acordo com a sua dimensão, recursos e exposição externa.

A França foi dos poucos países europeus, juntamente com a Alemanha, Holanda, Luxemburgo ou Suécia, onde o impacto negativo da crise global foi relativamente moderado, sobretudo quando comparado com o impacto em países como a Grécia, Irlanda, Portugal e outros que se viram obrigados à adopção de medidas e programas excepcionais para controlar o défice externo e o endividamento e, em simultâneo, apoiar políticas sociais que minorassem esse impacto sobre o emprego.

Os dados da economia francesa para 2008 e 2009 mostram que depois da estagnação do PIB (Produto Interno Bruto) em 2008, registou-se em 2009 uma diminuição da ordem dos 2,5 por cento (enquanto a média na UE foi de menos 4 por cento), ao mesmo tempo que o défice público atingia os 7,8 por cento em 2009. Outros indicadores, como a taxa de desemprego (cerca de 8 por cento em 2009), o investimento estrangeiro em França (cerca de menos 20 por cento entre 2008 e 2009) ou as exportações (queda de quase 25 por cento entre 2008 e 2009) confirmam o impacto negativo da crise na economia francesa, se bem que longe dos efeitos verificados na economia de outros países europeus.

A esta situação o governo francês respondeu em 2008 com um conjunto de medidas que incluíram a “injecção” de 26.000 milhões de euros na economia para programas de apoio social e de reforço do sistema financeiro, e em 2010 o lançamento de um programa de 36.000 milhões de euros para apoio ao investimento das PME. Ao mesmo tempo, a robustez e diversidade do tecido empresarial francês, a contenção das despesas do Estado e, já em 2010, a retoma das exportações para os seus principais parceiros europeus (a Alemanha, Bélgica, Espanha, Holanda e Itália), a reduzida exposição da banca francesa ao fenómeno do “subprime” da banca americana, contribuíram também para que a economia francesa

conseguisse evitar os efeitos mais negativos da crise global tanto no plano económico como no plano social.

Os dados de 2010 e dos primeiros meses de 2011 confirmam a tendência para a recuperação e consolidação do crescimento da economia, em parte devida à retoma da procura externa e, por outro lado, devido à ligeira retoma do consumo interno e do investimento.

Estes dados, associados ao comportamento expectável da economia alemã (principal parceiro económico e comercial da França), levam a que as previsões, ainda que moderadamente optimistas, apontem para uma retoma do crescimento a partir de 2013 com uma taxa anual da ordem de 1,7 por cento.

Na conjuntura actual trata-se de uma taxa de crescimento francamente positiva e, dado o comportamento da sua economia, a França é hoje considerada, juntamente com a Alemanha, como a “locomotiva” do crescimento económico da União Europeia, contando-se muito com o “efeito arrastamento” que o crescimento destes dois países têm, necessariamente, sobre as economias dos países vizinhos e parceiros da UE. Daí, a importância crescente da economia francesa no contexto europeu e mundial.

As relações económicas e comerciais entre Portugal e a França têm conhecido um desenvolvimento constante nos últimos anos e a França é hoje um parceiro importante de Portugal, seja em termos comerciais (a França é o nosso 3º parceiro, tanto importador como fornecedor, depois da Espanha e da Alemanha), em termos de IDE (a França tem sido, nos últimos anos, um dos cinco maiores países investidores em Portugal) e em termos turísticos (a França foi, em 2010, o 2º mercado emissor mais importante em termos de receitas, com 1.323 milhões de euros, a seguir ao Reino Unido, com 1.393 milhões de euros).

Para isto contribuem factores como a já referida solidez da economia e finanças do país, a proximidade geográfica e a facilidade de acesso entre Portugal e França, a pertença a um mesmo espaço de integração económica e monetária como a UE, o apreço pelos portugueses em França e o reconhecimento da qualidade e facilidade de adaptação da nossa mão-de-obra. Se se acrescentar a estes dados o facto de viverem, estudarem e trabalharem em França mais de um milhão de cidadãos portugueses e seus descendentes, que desenvolvem diferentes actividades económicas, muitas vezes por conta própria (são cerca de 45.000 as empresas francesas criadas por cidadãos portugueses e seus descendentes), a existência de quase 3.000 empresas portuguesas que exportam para França, a presença e instalação de cerca de 400 empresas francesas em Portugal e de várias dezenas de empresas portuguesas em França, nos mais distintos sectores da economia (bens alimentares e bebidas, serviços, moldes para plásticos, embalagem em plástico, construção, energias renováveis, etc.) e a longa ligação histórica e cultural existente entre os dois países, resulta claro porquê a França é hoje um dos mercados que mais interesse suscita entre as empresas portuguesas, como o

confirma o número de pedidos de informação dirigidos à AICEP e o número crescente de empresas portuguesas nos diversos Salões e Exposições que se realizam em França.

As empresas portuguesas dispõem em França de uma rede de empresas criadas por portugueses que, um pouco por todo o país, podem ser (e são já, em muitos casos) parceiros privilegiados para aceder ou penetrar no mercado, seja enquanto clientes, seja enquanto parceiros na criação de empresas mistas ou outras formas de cooperação empresarial. Esta rede empresarial tem, aliás, expressão na existência de uma importante Câmara de Comércio e Indústria Franco Portuguesa em Paris e de um conjunto de núcleos empresariais noutras cidades importantes como Marselha, Lyon ou Bordéus.

Ver anexo nº 3 – Relações económicas Portugal França da AICEP

4.3 Análise S.W.O.T.

Procedeu-se à identificação dos principais aspectos, internos e externos, que caracterizam a posição estratégica da Mobipeople, a forma como a organização se relaciona com o seu meio envolvente.

Recorrendo à análise S.W.O.T. (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats):

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Produtos homologáveis na Europa; - Empresa Certificada; - Equipa com <i>know-how</i>; - Empresa jovem e flexível. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fragilidade financeira; - Marca ainda não reconhecida no mercado; - Localização longe dos clientes do mercado de exportação; - Prazos de entrega grandes.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Encerramento da Marcopolo; - Nichos de mercado com potencial de crescimento; - Mercados emergentes com forte potencial de crescimento (ex.: PALOP). 	<ul style="list-style-type: none"> - Crise económica financeira; - Ausência de regulamentação em Portugal, gerando competência desleal; - Mercado de carroçarias usadas; - Concorrência dos mercados do Leste e da Turquia, com custos de mão-de-obra inferiores.

Medidas a adoptar para alavancar a performance económica da Mobipeople:

- Dinamizar alianças/parcerias de nível comercial para aumentar as vendas e penetrar em novos mercados;
- Promover a internacionalização;
- Propiciar disponibilidade financeira;
- Investir na formação específica da área financeira e de marketing;
- Valorizar a diferenciação dos produtos produzidos;
- Incrementar a qualidade do produto.

4.4 Análise da concorrência

Na Europa existe uma elevada concorrência na tipologia de carroçarias **Luxor** destinada ao transporte de passageiros mas nos nichos de mercado onde actuamos diminui drasticamente.

Nacional

Irmãos Mota | website: <http://irmaosmota.com>

Irmãos Mota C^a Lda., uma sociedade constituída em Janeiro de 1980, cuja actividade principal é a construção de carroçarias para autocarros de passageiros, tendo como objectivo satisfazer o maior leque possível de clientes; dispõe de uma vasta gama de produtos, entre eles a carroçaria Mini Atomic.

Internacional

Indcar | Website: <http://www.indcar.es>

Indcar es una empresa fundada en 1888 por Francesc Queralt Roca... Indcar es la empresa carrocera especializada en la fabricación de carrocerías de minibuses para el transporte de viajeros y adaptación de furgones, siguiendo las pautas de calidad, seguridad y confort exigidas por el mercado

Carroçaria: Mago 2

Unvi | Website: <http://www.unvi.es>

Unvi é uma empresa dedicada à fabricação de veículos para transporte de passageiros.

Carroçaria: Compa GT

Sitcar | website: <http://www.sitcar.com>

SITCAR S.P.A. nasce negli anni '70 a Modena da un ambizioso progetto imprenditoriale finalizzato alla costruzione di carrozzerie AUTOBUS e MINIBUS su autotelai medi e corti plurimarca.

Produto: Beluga II

4.4.1. Avaliação da empresa em relação aos seus principais concorrentes

Legenda:

Símbolo	Significado
+	A empresa é melhor
0	A empresa é igual
-	A empresa é pior

Critérios	+ / 0 / -	Porquê
Gama de Produtos/Serviços	+	A Mobipeople apresenta várias versões da carroçaria Luxor de acordo com as necessidades dos clientes.
Qualidade dos serviços	+	A Mobipeople presta um bom serviço de assistência técnica tanto em Portugal como no exterior. A equipa fala vários idiomas.
Serviços complementares	+	Carroçaria homologada pela directiva quadro europeia.
Dimensão	-	O know-how é elevado mas a empresa é constituída por uma equipa pequena.
Notoriedade	0/-	Os donos da empresa são reconhecidos no ramo pela sua experiência profissional, mas empresa ainda não tem notoriedade.
Imagem	0/-	A nível internacional a participação em feiras tem ajudado a promover a imagem, mas ainda está aquém da concorrência
Preço	+/-	Em Portugal a carroçaria não é competitiva porque é homologada, com os custos inerentes. A carroçaria da concorrência não é homologável.
Rapidez de execução	+	A Mobipeople tem capacidade para produzir mais rápido que a concorrência.
Garantias	+	A garantia dada é de 3 anos. Durante as diferentes fases do processo produtivo controla-se o processo.

4.5 Preço

A empresa utiliza diversas estratégias de preço, tais como:

- Estratégia de penetração - oferta de preços mais baixos de modo a ganhar quota de mercado;
- Estratégia de preços segmentados - a empresa pratica preços diferentes de acordo com o tipo de cliente e de mercado;

No final do ano de 2011 o departamento comercial da Mobipeople terminará a lista de preços a vigorar em 2012 nos diferentes mercados/clientes.

4.6 Distribuição

A forma de distribuição utilizada pela Mobipeople baseia-se essencialmente numa distribuição indirecta, utiliza pelo menos um intermediário para levar os seus produtos até ao consumidor final.

O principal intermediário utilizado pela empresa na exportação será a empresa Mercury Trading / Delta Coach para os países de Benelux e Polónia, a empresa Durisotti para o mercado Francês e a empresa Base para Inglaterra.

No mercado nacional as vendas serão feitas principalmente pelos representantes de chassis Iveco e Mercedes, distribuídos pelo país.

4.7. Comunicação

A comunicação da empresa é realizada usando um mix de comunicação composto pelos seguintes componentes:

- Força de vendas através da presença em feiras e roadshows;
- Publicidade nas revistas da especialidade;
- Notícias e publicidade em jornais regionais;
- Publicidade no jornal nacional das Misericórdias;
- Internet através do uso do e-mail e informação disponibilizada no Website da empresa;
- Eventos.

5. Objectivos de marketing para 2012

Em 2009, antes de desenvolver uma nova carroçaria, a Mobipeople encomendou um estudo sobre o mercado europeu no sentido de apurar os produtos necessários por mercado, as respectivas quantidades comercializáveis por ano e as características dos principais concorrentes.

As conclusões a reter do estudo são as seguintes:

- Os principais mercados são a França, Inglaterra, Bélgica e Polónia;
- Estes mercados pretendem uma carroçaria tipo escolar/interurbana, com lotação de 27 a 33 lugares, versátil para outros usos e com design arrojado;
- Eleição do chassis da Mercedes como preferido para os mercados de França, Inglaterra e Bélgica.

A Mobipeople desenvolveu a carroçaria **Luxor** sobre chassis Vario (Mercedes-Benz) que, ao contrário da concorrência, consegue fazer tanto o serviço escolar como outros serviços de aluguer.

Neste segmento o mercado Francês matricula por ano cerca de 500 unidades, seguido da Inglaterra com 300 e da Bélgica com 100 unidades.

Ver no anexo nº 4 a apresentação do design da carroçaria aceite pelos mercados, seguindo as tendências actuais que orientaram a empresa para as cores interiores e materiais utilizados.

São objectivos de marketing da Mobipeople na carroçaria **Luxor** para o ano de 2012:

- **Crescimento em 10% do peso das carroçarias Luxor no volume de vendas no mercado francês;**
- **Obter uma quota de exportação de 50%, concentrando os seus esforços nos mercados de França, Inglaterra, Bélgica, Polónia e Angola;**
- **Reforçar o grau de notoriedade da marca nos mercados actuais.**

Impõe-se estabelecer um conjunto de objectivos para cada área de intervenção, fundamental à concretização da meta a que nos propomos.

Mercado

Argumentos que perspectivam esta posição e vantagens da Mobipeople:

- Custos de produção inferiores devido à optimização de processos;

- Conhecimentos técnicos superiores;
- Acompanhamento das novas tendências de materiais e design;
- Produtos que satisfazem as necessidades emergentes dos clientes.

Financeira

- Aumentar o volume de negócios para o biénio 2012/2013 em 15%;
- Melhorar a rentabilidade.

Clientes

- Aumentar o número de clientes pelo reforço da presença nos segmentos de mercado onde a empresa actua e da entrada em novos segmentos;
- Prestar um forte serviço de acompanhamento e apoio ao cliente para que sinta beneficiar de um serviço chave na mão em todas as áreas;
- Melhorar a organização comercial e comunicação com o cliente com a introdução de novas tecnologias (Skype, etc.);
- Implementar uma correcta política de gestão de reclamações;
- Dinamizar a visibilidade da empresa através de uma estratégia de marketing;
- Formar boas equipas de assistência técnica junto aos importadores.

Processos

- Optimizar o processo de produção tornando-o mais eficiente com vista à redução de custos;
- Aperfeiçoar os trabalhos comerciais (ex: definição de objectivos, planeamento e acompanhamento da actividade comercial);
- Aprofundar os serviços prestados nas diversas fases do processo comercial (projecto, proposta, homologação, entrega, formação e pós-venda);
- Manter a empresa certificada.

Fornecedores

- Procurar novos fornecedores de matérias-primas e serviços para as diferentes áreas de negócio;
- Estabelecer parcerias com fornecedores.

Inovação e crescimento

- Intensificar as competências internas através de formação;
- Desenvolver sustentadamente novos produtos.

6. Estratégia de marketing

A Gestão da Mobipeople definiu para a empresa uma estratégia de diferenciação uma vez que pretende proporcionar aos seus clientes um valor superior em termos de produtos e serviços oferecidos. Esta estratégia procura tornar a empresa mais competitiva através do desenvolvimento de produtos que o cliente entenda como diferentes dos oferecidos pela concorrência. Com a carroçaria Luxor, essa diferença é visível em termos de qualidade, design da carroçaria, serviço pós-venda, entre outros.

Principais políticas a seguir:

a) Política de Produtos

Ao nível da política de produtos, para além do processo de melhoria contínua dos produtos existentes, perspectiva-se o desenvolvimento de novas versões da carroçaria Luxor.

Actualmente a Mobipeople disponibiliza a versão interurbana/escolar, mas em 2012 vai desenvolver uma versão para transporte urbano pois o chassis utilizado na carroçaria é o único desta gama no mercado que pode ser equipado com caixa de velocidades automática.

Decidiu-se ainda desenvolver uma versão mais luxuosa utilizando mais equipamento e materiais de gama superior.

No que concerne ao desenvolvimento de produtos será feito um planeamento de acordo com as seguintes etapas:

- Diagnóstico;
- Definição do produto;
- Design do produto;
- Desenvolvimento e lançamento de um novo produto.

b) Política de Preços

Fruto do core business da Mobipeople se basear em carroçarias chave na mão, o preço é definido tendo em conta o cliente, as suas exigências e necessidades. Os preços das carroçarias variam de mercado para mercado e são actualizados anualmente consoante a variação dos custos de produção e dos recursos utilizados. Assim, recomenda-se a estratégia de preços segmentados, ou seja, a prática de preços diferentes de acordo com o mercado, tipo e exigência do projecto.

No caso de carroçarias de luxo, visto que se pretende aproveitar a diferenciação sobretudo ao nível do design e da qualidade dos materiais e dos equipamentos utilizados, perspectivando um maior aproveitamento financeiro com preços mais elevados, praticar-se-á a estratégia de desnatação.

c) Política de Promoção/Comunicação

Ao nível da política de comunicação estão previstas as seguintes acções para 2012:

- Participação em feiras internacionais (por exemplo, a Feira de Hanôver)

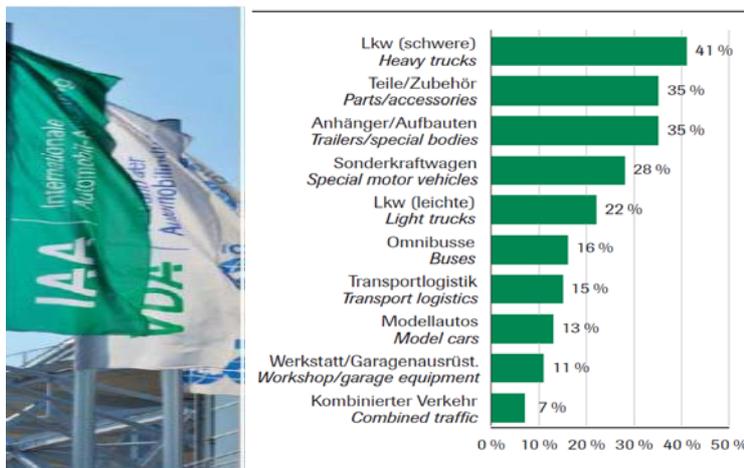
As feiras internacionais são espaços para numerosos encontros e continuam a ser um óptimo meio de promoção das empresas e de divulgação dos seus produtos.

Uma razão para este sucesso é o facto de as feiras terem a particularidade de concentrar, durante alguns dias, os principais actores de um sector ou de uma área de negócios, visitantes e expositores.

A participação de uma empresa numa feira internacional deve ser considerada como um investimento a médio e a longo prazo. Além disso, a participação na feira permite conjugar os aspectos comerciais com a política de marketing/comunicação da empresa.

A Mobipeople aposta neste esquema de prospecção e divulgação nos mercados internacionais e por isso participa todos os anos nas feiras internacionais do ramo: Hanôver (Alemanha – anos pares) e Kortrijk (Bélgica – anos ímpares).

Interesse der Fachbesucher 2008
Interest of Trade Visitors 2008



- Prospecção e visitas/reuniões com clientes e potenciais clientes;

- Actualização do website multilingue;
- Elaboração de novos catálogos institucionais e de produtos;
- Publicidade da carroçaria Luxor em revistas da especialidade (ver anexo nº 5 - publicidade na revista autocar&bus infos);
- Realização de roadshows para mostrar produto (ver anexo nº 6 - 1º convite com a carroçaria Luxor destacada).

d) Política de Distribuição

Ao nível da política de distribuição, dada a forma de comercialização dos produtos da Mobipeople, há duas realidades distintas:

✓ Mercado nacional

- Vendas directas não existindo qualquer tipo de intermediário: tipo de venda só pontualmente efectuada;
- Colaboração com as marcas e respectiva rede de concessionários.

✓ Mercado internacional:

- Em cada mercado de exportação há agentes distribuidores.

Apesar de as vendas serem efectuadas na sua maioria por intermediários, o cliente final é conhecido, pois as características da carroçaria são negociadas directamente entre a Mobipeople e o cliente.

A maior parte dos clientes visita a empresa e faz um acompanhamento periódico da carroçaria na fase de produção. Depois de entregue o veículo, toda a assistência técnica é efectuada/tratada directamente com a Mobipeople.

7. Orçamento de Marketing

71. Elaboração do orçamento

Actividade principal	Descrição	Estado	Total (excluído IVA)
IAA Hanôver 2012	Stand 105 m ²		13.230,00 €
	Open air section		2.040,00 €
	Publiganda	Estimado	30.000,00 €
	Xpo	Estimado	4.000,00 €
	Deslocações	Estimado	6.000,00 €
	Alojamento	Estimado	3.000,00 €
	Varia	Estimado	4.000,00 €
	Subtotal		62.270,00 €
Brochuras		Estimado	5.000,00 €
	Subtotal		5.000,00 €
Road shows		Março 2012	5.140,00 €
		Maior 2012	6.115,00 €
		Julho 2012	3.000,00 €
	Subtotal		14.255,00 €
Publicidade	Jornais locais	Estimado	10.000,00 €
	Revistas	Estimado	15.000,00 €
	Subtotal		25.000,00 €
Eventos Portugal	Iveco	Estimado	3.000,00 €
	Mercedes	Estimado	6.000,00 €
	Subtotal		9.000,00 €
FIAA Madrid	Viagem	Estimado	1.500,00 €
	Estadia	Estimado	2.000,00 €
	Subtotal		3.500,00 €
Diversos		Estimado	10.000,00 €
	Subtotal		10.000,00 €
Total			129.025,00 €

8. Análise Económico – Financeira

8.1 Rubricas contabilísticas segundo SNC

1. Custos com Pessoal

CUSTOS COM PESSOAL (Previsão inicial 2012)

Gerência				
Nome	Venc. Base	Sub Alimentação	Taxa Enc Patronal	Total a Pagar
Paula Matos	1076.07	120	0.2030	19443.17
Antonio Catarino	2797.13	120	0.2030	48429.26
	0	0		
TOTAL	3873.2	240		67872.43

Pessoal				
Nome	Vencimento Bas	Sub Alimentação	Taxa Enc Patronal	Total a Pagar
Comercial	7678.87	486.8	0.2375	138391.22
Produção	9930.16	1895.6	0.2375	192891.62
TOTAL	17609.03	2382.4		331282.84

Total anual Remunerações	399155.28
Seguros	2542
Medicina no Trabalho	0
TOTAL	401697.28

Acrescimo de Trabalhadores

	2012	2013	2014
Postos de trabalho adicionais	3.00	5.00	3.00
Vencimento médio	600.00	600.00	600.00
Sub Alimentação médio	90.00	90.00	90.00
Enc. TSU	23,75%	23,75%	23,75%
TOTAL	34155.00	56925.00	34155.00

Custo com Pessoal	2012	2013	2014
Pessoal actual	399155.28	399155.28	399155.28
Novos postos de trabalho	34155.00	91080.00	125235.00
Encargos adicionais	2759.51	3122.04	3339.55
TOTAL	436069.79	493357.32	527729.83

2. Plano de Investimentos e Amortizações

	2010	2011	2012	2013	2014
Valor de aquisição					
Investimentos Financeiros					
<u>Participações de Capital</u>	3250.00	3250.00	3250.00	3250.00	3250.00
Valor de aquisição					
Activos Fixos					
<u>Tangíveis</u>					
Terrenos e recursos naturais	0	0	0	0	0
Edifícios e outras construções	17718.52	17718.52	17718.52	17718.52	17718.52
Equipamento basico	137768.81	137768.81	137768.81	137768.81	137768.81
Equipamento Transporte	6042.83	6042.83	6042.83	6042.83	6042.83
Equipamento Administrativo	11665.84	11665.84	11665.84	11665.84	11665.84
Equipamentos biologicos	0.00	0.00	0.00	0	0
Outros activos fixos tangíveis	4155.05	4155.05	4155.05	4155.05	4155.05
Depreciações acumuladas	-86805.10	-117036.10	-147267.10	-162498.10	-170029.10
TOTAL AFT	90545.95	60314.95	30083.95	14852.95	7321.95
<u>Intangíveis</u>					
Projectos de Desenvolvimento	121884.36	121884.36	121884.36	121884.36	121884.36
Amortizações acumuladas	-70557.95	-111178.95	-121799.95	-121799.95	-121799.95
TOTAL AFI	51326.41	10705.41	84.41	84.41	84.41
Total do Investimento	145122.36	74270.36	33418.36	18187.36	10656.36
Amortizações do Período			40852.00	15231.00	7531.00

3. Financiamento do Investimento

Capitais Próprios	31/12/2010	31/12/2011
Capital Social inicial	30,000.00	30,000.00
Outros Inst. Cap. Proprio - Prest. Suplementares	121,922.82	121,922.82
TOTAL		151,922.82
Capitais Alheios		
BCP	59,470.00	37,037.10
CGD	96,635.00	77,777.80
Santander totta		43,750.00
PME Invest VI		95,000.00
TOTAL		253,564.90
Encargos financeiros		9,890.00
Suprimentos obtidos		31/12/2011
		55,000.00
Pagamentos		
<u>Empréstimos bancários</u>		
	2012	2013
Amort. Pagas	25,356.49	22,820.84
Enc. Financ.	8,901.00	8,010.90
		2014
Em dívida a 31/12	228,208.41	205,387.57
		184,848.81
	2012	2013
<u>Suprimentos</u>	55000.00	0.00
		2014
		0.00

4. Custo das mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

Designação	2011	2012	2013	2014
Existencias Iniciais	0.00	125.00	143.75	165.31
Compras	130898.69	241268.26	265395.08	291934.59
Existencias Finais	125.00	143.75	165.31	190.11
TOTAL	130773.69	241249.51	265373.52	291909.79
%Peso Compras	13%			

CUSTO DE MATERIAS-PRIMAS

Designação	2011	2012	2013	2014
Existencias Iniciais	152724.84	140002.6	130000	150000
Compras	625242.51	813683.2	895051.5	984556.7
Existencias Finais	140002.6	130000	150000	160000
TOTAL	637964.75	823685.8	875051.5	974556.7
%Peso Compras	44%			

Prazo de pagamento 30 dias 87912.62 96703.88 106374.3

Vendas	993046	1832100	2015310	2216841
Serv. Prestados	443404	246600	271260	298386
TOTAL	1436450	2078700	2286570	2515227

Varição Produção	27078.51	39185.56	43104.12	47414.53
%	1.9%			

5. Impostos

	2012	2013	2014
Imposto Unico de Circulação	49.00	49.00	49.00
IMI	0.00	0.00	0.00
Impostos aduaneiros	0.00	0.00	0.00
TOTAL	49.00	49.00	49.00

6. Vendas de Bens e Serviços

						Taxa de crescimento	10%	10%	
						2012	2013	2014	
NACIONAL									
CARROÇARIAS	CHASSIS	MERCADO	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO	TOTAL	TOTAL	TOTAL		
JUNIOR	IVECO	PORTUGAL	4	45,300.00 €	181,200.00 €	199,320.00 €	219,252.00 €		
LUXOR	MERCEDES VARIO	PORTUGAL	3	47,300.00 €	141,900.00 €	156,090.00 €	171,699.00 €		
MINI	MERCEDES SPRINTER	PORTUGAL	4	36,000.00 €	144,000.00 €	158,400.00 €	174,240.00 €		
TRANSFORMAÇÕES	CHASSIS	MERCADO	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO	TOTAL	TOTAL	TOTAL		
IVECO MINI BUS	IVECO 50C17	PORTUGAL	4	13,150.00 €	52,600.00 €	57,860.00 €	63,646.00 €		
MERCEDES MINI BUS	MERCEDES SPRINTER	PORTUGAL	5	16,000.00 €	80,000.00 €	88,000.00 €	96,800.00 €		
OUTRAS	VARIOS	PORTUGAL	4	8,500.00 €	34,000.00 €	37,400.00 €	41,140.00 €		
Prazo de pagamento						120 dias	211,233.33 €	232,356.67 €	255,592.33 €
EXPORTAÇÃO									
CARROÇARIAS	CHASSIS	MERCADO	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO	TOTAL	TOTAL	TOTAL		
JUNIOR	IVECO	POLÓNIA	6	44,000.00 €	264,000.00 €	290,400.00 €	319,440.00 €		
LUXOR	MERCEDES VARIO	BELGICA	2	50,000.00 €	100,000.00 €	110,000.00 €	121,000.00 €		
LUXOR XL	MERCEDES VARIO	BELGICA	4	50,000.00 €	200,000.00 €	220,000.00 €	242,000.00 €		
LUXOR	MERCEDES VARIO	FRANÇA	6	44,000.00 €	264,000.00 €	290,400.00 €	319,440.00 €		
JUNIOR	IVECO	BENELUX	4	44,000.00 €	176,000.00 €	193,600.00 €	212,960.00 €		
CITY	MAN	BENELUX	1	80,000.00 €	80,000.00 €	88,000.00 €	96,800.00 €		
TGL	MAN	UK	1	80,000.00 €	80,000.00 €	88,000.00 €	96,800.00 €		
TROPIC	DAF	ANGOLA	3	47,000.00 €	141,000.00 €	155,100.00 €	170,610.00 €		
PEÇAS						60,000.00 €	66,000.00 €	72,600.00 €	
REPARAÇÕES						80,000.00 €	88,000.00 €	96,800.00 €	
TOTAL						2,078,700.00 €	2,286,570.00 €	2,770,819.33 €	

Nota: Valores de mercado nacional, peças e reparações não contemplam valor de IVA.

Resumo

	2012	2013	2014
Vendas	1,832,100.00 €	2,015,310.00 €	2,216,841.00 €
Serviços Prestados	246,600.00 €	271,260.00 €	298,386.00 €
TOTAL	2,078,700.00 €	2,286,570.00 €	2,515,227.00 €

7. Fornecimento e Serviços Externos

Descrição	Taxa de Crescimento		
	2012	2013	2014
Subcontratos	58,176.15	59,339.68	60,526.47
Energia e Fluidos	24,988.93	25,488.71	25,998.48
Despesas de Representação	1,843.54	1,880.42	1,918.02
Ferramentas e Utensílios (desgaste rapido)	24,946.48	25,445.41	25,954.32
Honorários	2,225.45	2,269.96	2,315.36
Material de Escritorio	2,078.40	2,119.96	2,162.36
Rendas e Alugueres	34,463.40	35,152.67	35,855.72
Comunicações	5,256.77	5,361.90	5,469.14
Seguros	2,517.98	2,568.34	2,619.71
Deslocações e Estadas	34,074.94	34,756.43	35,451.56
Conservação e Reparação	1,993.45	2,033.32	2,073.99
Publicidade	907.01	925.15	943.65
Vigilancia e Segurança	260.93	266.15	271.48
Limpeza e Higiene	2,025.33	2,065.84	2,107.15
Contencioso e Notariado	94.58	96.47	98.40
Trabalho Temporário	9,309.38	9,495.56	9,685.48
Trabalhos especializados	39,892.45	40,690.30	41,504.11
TOTAL ANUAL	245,055.17	249,956.27	254,955.40

8. Demonstração de Resultados

	2012	2013	2014	
Proveitos				
71 Vendas de Produtos	1,832,100.00	2,015,310.00	2,216,841.00	
72 Serviços Prestados	246,600.00	271,260.00	298,386.00	
73 Variações da Produção	39,185.56	43,104.12	47,414.53	
74 Trabalhos para a própria empresa	0.00	0.00	0.00	
75 Subsídios à exploração	0.00	0.00	0.00	
76 Reversões	0.00	0.00	0.00	
77 Ganhos aumento justo valor	0.00	0.00	0.00	
78 Outros rendimentos e ganhos	0.00	0.00	0.00	
79 Juros, dividendos e outros rendimentos similares	0.00	0.00	0.00	
TOTAL DOS PROVEITOS	2,117,885.56	2,329,674.12	2,562,641.53	
Custos				
61 Custo das Merc. E MP consumidas	1,064,935.30	1,140,425.03	1,266,466.45	
62 Fornecimentos e Serv. Externos	245,055.17	249,956.27	254,955.40	
63 Encargos com Pessoal	436,069.79	493,357.32	527,729.83	
64 Gastos de depreciação e amortização	40,852.00	15,231.00	7,531.00	
65 Perdas por imparidade	0.00	0.00	0.00	
66 Perdas redução de justo valor	0.00	0.00	0.00	
67 Provisões do período	0.00	0.00	0.00	
68 Outros gastos e perdas	49.00	49.00	49.00	
69 Gastos e perdas de financiamento	8,901.00	8,010.90	7,209.81	
TOTAL DOS CUSTOS	1,786,961.26	1,899,018.62	2,056,731.69	
RESULTADO DE EXPLORAÇÃO	330,924.30	430,655.50	505,909.84	
Encargos financeiros	8,901.00	8,010.90	7,209.81	
RESULTADO APOS ENC. FINANCEIROS (RAEF)	322,023.30	422,644.60	498,700.03	
	TAXA			
IMPOSTO SOBRE RENDIMENTO	25.00%	77,380.82	102,536.15	121,550.01
DERRAMA	1.50%	4,830.35	6,339.67	7,480.50
TOTAL Impostos		82,211.17	108,875.82	129,030.51
RESULTADO LIQUIDO DO PERIODO	239,812.13	313,768.78	369,669.52	

9. Balanço

	2012	2013	2014
ACTIVO			
Activo não corrente			
Activos Fixos Tangíveis	30,083.95 €	14,852.95 €	7,321.95 €
Activos Fixos Intangíveis	84.41 €	84.41 €	84.41 €
Outros Activos Financeiros	3,250.00 €	3,250.00 €	3,250.00 €
Activo corrente			
Inventários - Materias-Primas	140,002.60 €	130,000.00 €	150,000.00 €
Inventários - Produtos Acabados e em Curso	39,185.56 €	43,104.12 €	47,414.53 €
Inventários - Mercadorias	143.75 €	165.31 €	190.11 €
Clientes	211,233.33 €	232,356.67 €	255,592.33 €
Outros	0.00 €	0.00 €	0.00 €
Caixa e Depósitos Bancários	423,592.01 €	707,156.60 €	1,046,072.58 €
TOTAL DO ACTIVO	847,575.61 €	1,130,970.06 €	1,509,925.91 €
CAPITAL PROPRIO			
Capital realizado	30,000.00 €	30,000.00 €	30,000.00 €
Outros Instrumentos de Capital Próprio	121,922.82 €	121,922.82 €	121,922.82 €
Reservas Legais	1,536.70 €	13,527.31 €	13,527.31 €
Resultados Transitados	971.76 €	240,783.89 €	554,552.66 €
Resultado Líquido do Período	239,812.13 €	313,768.78 €	369,669.52 €
Dividendos Antecipados	0.00 €	0.00 €	0.00 €
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	394,243.41 €	720,002.79 €	1,089,672.31 €
PASSIVO			
Provisões	0.00 €	0.00 €	0.00 €
Financiamentos obtidos	228,208.41 €	205,387.57 €	184,848.81 €
Sócios (Suprimentos)	55,000.00 €	0.00 €	0.00 €
Fornecedores	87,912.62 €	96,703.88 €	106,374.27 €
Estado e Outros Entes Públicos	82,211.17 €	108,875.82 €	129,030.51 €
Outras dívidas	0.00 €	0.00 €	0.00 €
TOTAL DO PASSIVO	453,332.20 €	410,967.27 €	420,253.59 €
TOTAL DO CAPITAL PROPRIO E PASSIVO	847,575.61 €	1,130,970.06 €	1,509,925.91 €

8.2 Conclusão

A **autonomia financeira** indica a parte das aplicações totais da empresa, nomeadamente aplicações em bens de investimento, aplicações financeiras, aplicações em stocks, crédito concedido a clientes, etc., que foi financiada por capitais detidos pela própria empresa, os chamados capitais próprios.

Este conceito é extremamente útil na avaliação de risco financeiro de longo prazo na medida em que fornece informação sobre a estrutura financeira da empresa e sobre a sua capacidade em cumprir os seus compromissos financeiros de longo prazo.

De facto, quanto maior for a autonomia financeira maior será a parte das suas aplicações que está a ser financiada por capitais próprios e, conseqüentemente, menor será a parte que

está a ser financiada com recurso a financiamento externo ou dívida, o que significa, menor endividamento da empresa.

O maior ou menor grau de autonomia financeira de uma empresa é consequência directa de três factores principais:

- . Níveis de lucro da empresa: quanto maior forem os lucros gerados pela actividade maior será a acumulação de capitais próprios e maior será a sua capacidade de auto financiamento, contribuindo directamente para aumentar a autonomia financeira;
- . Política de investimentos e de financiamentos: uma empresa com uma política de investimentos agressiva e que recorra a fontes de financiamento externas para os financiar terá tendência a uma menor autonomia financeira;
- . Tipo de actividade desenvolvida: as aplicações em investimentos de uma empresa industrial de capital intensivo ou uma empresa comercial com grandes quantidades de stock de mercadorias em armazém são grandes, ao invés de, por exemplo, de uma pequena empresa de serviços com maior necessidade de financiamento externo que apresenta um baixo nível de autonomia financeira.

Como antes referido, a autonomia financeira indica a parte das aplicações totais da empresa financiada por capitais detidos pela própria empresa para avaliar o grau de autonomia financeira sendo geralmente utilizado um indicador financeiro que compara os Capitais Próprios com os Activos detidos pela empresa.

Assim, **$AF = CP / A,$**

em que AF significa Autonomia Financeira, CP os capitais próprios da empresa e A os Activos (ou aplicações) utilizados pela empresa.

$AF \text{ (Mobipeople)} = 394,243.41 / 847,575.61 = 0,46 = 46\%$

Se todos os pressupostos envolvidos nesta análise se realizarem pode concluir-se que a Mobipeople terá uma situação financeira e económica estável e promissora.

No anexo nº 7 pode-se consultar o Quadro da empresa e do sector da central de balanços do Banco de Portugal – A Central de Balanços envia a cada empresa o Quadro da Empresa e do Sector, com indicadores sobre a empresa e sobre o respectivo sector de actividade/classe de dimensão, bem como um conjunto de rácios europeus para o sector de actividade em que a empresa se encontra inserida.

9. Controlos e procedimentos de actualização

Vão ser convocadas reuniões trimestrais para análise do ponto da situação. Como suporte das reuniões será elaborado mapa com desvio entre os custos orçados e os valores reais. Proceder-se-á ainda à análise da execução das medidas calendarizadas.

Será apresentado um relatório sobre a implementação dos planos de acção.

Este plano será revisto a cada 12 meses, salvo se razões imperiosas e imprevistas surgirem e que alterem os pressupostos previamente estabelecidos.

Com o apoio dos intermediários serão efectuadas reuniões mensais de acompanhamento e controlo dos resultados operacionais, nomeadamente:

- Quantidades vendidas;
- Actuação da concorrência;
- Resultados das campanhas promocionais;
- Registo dos desvios de vendas ocorridos;
- Outras informações pertinentes.

10. Conclusão

As mais recentes previsões económicas apontam para a manutenção da recessão nos próximos anos, o que em muito deteriorará as já precárias condições económicas e financeiras. Não é possível antecipar o fim da crise.

Associado a este clima de degradação torna-se cada vez mais difícil aceder ao crédito bancário, existindo uma tremenda falta de liquidez. Esta situação gerará necessariamente uma retração do consumo.

Face a este cenário, a Mobipeople registará um crescimento inferior ao que seria expectável em situação de normalidade. Tem que se enveredar por uma atitude de maior pro-actividade na procura de novos mercados e clientes e negociar alianças estratégicas com outras empresas europeias.

Sentir as necessidades do mercado e sair da zona de conforto nunca foi tão necessário, pelo que é fundamental desenvolver a adaptação com flexibilidade, seriedade, segurança e perseverança.

Sob o ponto de vista político e legal, a entrada em vigor da directiva quadro no dia 28 de Outubro de 2011 é amplamente favorável à Mobipeople pois as carroçarias já estão homologadas segundo essa directiva.

A boa rede de contactos dos gerentes da Mobipeople tem vindo a proporcionar à empresa a possibilidade de realizar parcerias, fazendo antever bons resultados e um crescimento sustentado.

De salientar no âmbito das parcerias:

- Acordo com a empresa Mercury Tradding / Delta Coach Bus para comercialização das carroçarias Mobipeople na Bélgica e Holanda;
- Parceria com a empresa Durisotti para comercialização das carroçarias Luxor em França, Guadalupe, Martinica e Ilha da Reunião;
- Acordo com a empresa BASE para comercialização no Reino Unido das carroçarias Mobipeople;
- Representação em Portugal da marca Hispano;

- Agentes em Portugal da marca Bosch/Blaupunkt;
- Representação para toda a assistência técnica em Portugal da marca Solaris;
- Parceria com o Instituto Pedro Nunes e a Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

Notas importantes:

- a. A Mobipeople tem 2 candidaturas ao QREN aceites: Si Inovação 13.526 e SI Qualificação de PME 16714;
- b. A Mobipeople é certificada pela ISO 9001:2000 desde Dezembro de 2010 (ver anexo nº 8);**
- c. A Mobipeople é por 3 anos consecutivos cliente Aplauso do Millenium BCP;
- d. A Mobipeople foi premiada pelo jornal “Diário as Beiras” como a empresa empreendedora de 2009 da zona centro;
- e. A Mobipeople tem parcerias de assistência técnica/ pós-venda em França, Bélgica e Holanda;
- f. A Mobipeople é certificada pelo Ministério da Indústria, Turismo e Comércio Espanhol como empresa fabricante de carroçarias;**
- g. A Mobipeople tem 2 linhas de crédito PME com o objectivo de facilitar o acesso ao crédito bancário através da bonificação de taxas de juro;
- h. A Mobipeople rege-se por um manual de ética elaborado pela autora e entregue a todos os colaboradores e fornecedores;
- i. A Mobipeople tem um acordo de carroçador acreditado com a Mercedes Benz Alemã e com a Iveco Itália, que permite fabricar carroçarias segundo a nova directiva europeia de homologações 2007/46;**
- j. Em 2011 a Mobipeople ficou dentro do ranking das 500 maiores empresas da região centro.



“Failing to plan is planning to fail”

Benjamim Franklin

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barringer, Bruce R. (2009), *“Preparing Effective business Plans”*, Pearson Prentice Hall
- Finch, Brian (2010), *“Como elaborar um plano de negócios”*, SmartBook
- Thuillier, Pierre (1995), *“Do estudo de mercado ao Plano de Marketing”*, Edições CETOP
- Westwood, John (2007), *“O Plano de Marketing”*, M. Books
- Ferreira, Manuel Portugal & Reis, Nuno Rosa & Serra, Fernando Ribeiro (2009), *“Marketing para Empreendedores e Pequenas Empresas”*, Lidel – edições técnicas, lda
- Moreira, A.C. (2000), *“O Processo de Globalização e as Complementaridades Dinâmicas entre as Pequenas e Médias Empresas e as Grandes Empresas”*

Revistas:

- Boletim Regional da Região Centro – CCDRC
- Revistas Portugal global
- Revista PME Lider

Diversos:

- Acções de sensibilização da AICEP Portugal Global, ABC mercados
- PowerPoint das aulas do curso “Plano de Marketing” leccionado pela Faculdade de Economia
- Programas/ debates de televisão sobre assuntos económico-financeiros das PME
- Jornais e revistas técnicas
- Diálogos de internacionalização AICEP

Internet sites:

- www.ccdrc.pt

Plataforma informática – “Data Centro – Informação para a região”

- <http://datacentro.ccdrc.pt/>
- www.portugalglobal.pt
- www.mobipeople.pt
- www.durisotti.com
- www.iapmei.pt
Internacionalização e exportação
Plano de negócios
- www.ine.pt
Censos 2011
Síntese económica de conjuntura – Dezembro 2011
- www.acap.pt

ANEXOS

1. Portugal Ficha país AICEP
2. Portugal Perfil país AICEP
3. Relações económicas Portugal França
4. Grandesign - Apresentação do design da carroçaria
5. Publicidade na revista Autocars & Bus infos
6. Convite de apresentação do Luxor em França
7. Quadro da empresa e do sector da central de balanços do Banco de Portugal
8. Certificado de conformidade ISO 9001:2008