



Life17 CCA-ES-000035



5

Assessoria e inovação na adaptação às alterações climáticas: da teoria à prática

RECURSOS ADICIONAIS PARA A APRENDIZAGEM

COMO INICIAR A ATIVIDADE DE ASSESSORIA?

(MAIS APROFUNDADO)

A constituição de qualquer empresa, de uma iniciativa de assessoria não o deixa de ser, pode parecer relativamente simples (embora tenha que passar por todos os trâmites burocráticos). Mas, para garantir o sucesso da nossa assessoria, devemos inicialmente fazer-nos uma série de perguntas (o quê, como, quando, para quem, com quem) e analisar qual será nossa proposta, o nosso mercado alvo e a nossa estratégia. Para isso, devemos dar uma série de passos e preparar uma série de documentos que nos façam refletir sobre cada detalhe para poder construir o roteiro para o desenvolvimento do nosso negócio.

O documento principal, e o único documento técnico normalmente exigido, é o Plano de Negócios (exceto, por exemplo, se quisermos constituir uma Spin-Off ligada a uma Academia ou se quisermos solicitar uma [bolsa para empreendedores](#) de determinadas entidades). De qualquer forma, é altamente recomendável um desenvolvimento maior e mais amplo para aprofundar a nossa ideia e as possibilidades reais do que queremos construir, a fim de garantir uma maior probabilidade de sucesso. Na verdade, é normal que a ideia inicial seja moldada (mesmo que completamente alterada) à medida que completamos essas informações. Por isso, além do plano de negócios, veremos outra série de etapas anteriores.

Partimos do facto de que o objetivo inicial da nossa empresa é prestar assessoria para a adaptação às alterações climáticas das explorações pecuárias extensivas num determinado território.

1. CLIENTES:

- Análise prévia: em primeiro lugar, temos que nos certificar de que existem clientes potenciais no território. Como reflexão escrita, devemos responder a perguntas como:
 - o Quem são nossos clientes? Sabemos com certeza que são os produtores pecuários, mas também podemos oferecer o nosso serviço a outras entidades como as Cooperativas da zona, como serviço aos seus clientes ou para a formação dos seus técnicos, ou associações pecuárias de qualquer tipo, por exemplo, Associações de Raças, Associações de



LIFE17 CCA-ES-000035



produtores e transformadores para a venda de produtos ou Associações de Consumidores, para oferecer ou exigir uma garantia extra para os produtos. Além disso, podemos disponibilizar as informações que coletamos à Administração (local, regional, nacional, etc.), por exemplo, para Estatísticas Oficiais ou Programas de Adaptação às AC, seja através de subsídios ou por subcontratação do serviço.

- Existem clientes potenciais suficientes na área? Se é um território onde a pecuária é importante, o número de explorações, cooperativas, associações, etc.
- Existe essa necessidade na área? Conhecendo por experiência própria, ou por outro meio, que na área existe essa necessidade devido ao tipo de clientes (produtores pecuários, empresas de transformação e venda, consumidores, Administração, etc.)
- Competência potencial: existem outras empresas da região que já oferecem este serviço? O que posso contribuir de novo em relação ao que já existe para me diferenciar no mercado?
- Captação ou Angariação de novos clientes: após analisar a realidade atual dos potenciais clientes (para saber se faz sentido ou não constituir a empresa), podemos chegar à conclusão de que não existem neste momento porque não existe essa preocupação, mas talvez se possa criá-la, no nosso caso, consciencializando sobre as consequências das alterações climáticas na região e a importância da adaptação. É o que se chama de *desenvolvimento do cliente* e é um processo de 3 fases: i) descoberta do cliente (analisar a área para: observar os atores do território, entender e compreender o funcionamento territorial, entender e ter empatia com suas deficiências ou necessidades ...), ii) validação de clientes (uma vez reconhecido o mapa de interações, deficiências e necessidades, ver se com o meu serviço e adaptando-o, consigo gerar novos clientes), iii) criação de clientes (ajustar a estimativa anterior a este novo processo de adição de potenciais clientes).

Steve Blank criou a Metodologia de Desenvolvimento de Clientes a partir de uma pergunta:

“Se as empresas falham por falta de clientes e não por erros no desenvolvimento de produtos, por que existem processos para desenvolver produtos e não para desenvolver clientes?”

O processo de desenvolvimento do cliente está relacionado com as fases de desenvolvimento do produto, e o que Blank propõe é que ambos sejam feitos em paralelo. Assim evitamos o problema em que muitos empresários caem, principalmente os técnicos, que "se apaixonam" pelo seu produto e insistem



Life17 CCA-ES-000035



em aperfeiçoá-lo antes de verificar se realmente existe um mercado disposto a pagar por ele.

Devemos conhecer profundamente nossos principais stakeholders: como eles reagirão ao nosso projeto, como conectar-se e comunicar com eles, etc.

2. FORMA LEGAL

Vamos montar a empresa sozinhos ou vamos ser um grupo de pessoas? E que grau de envolvimento, trabalho e responsabilidades cada um terá (sócios, colaboradores, investidores...)? Com base nesses e noutros aspectos, decidiremos que tipo de identidade jurídica nos interessa: Empresário Individual, Sociedade Civil, Bens Comuns, Sociedade Coletiva, Sociedade Limitada, Sociedade Anónima, Sociedade Cooperativa, Sociedades Profissionais, etc.

3. MEMÓRIA DESCRITIVA

A memória descritiva é um documento interno que nos ajudará a organizar todas as nossas ideias e assim facilitar a compilação posterior dos documentos oficiais. Um exemplo das seções a incluir no relatório justificativo pode ser:

- Resumo da proposta da empresa.
- Objectivo geral e objectivos específicos
- Enquadramento e justificação da necessidade da empresa
- Contribuições e compromissos: de sócios, colaboradores, investidores... mas também estabelecer quais serão os compromissos com o serviço dos diferentes tipos de clientes.
- Clientes potenciais (já mencionados) e plano de marketing. Nesse tipo de empresa, o plano de marketing consistirá em divulgar os nossos serviços na área selecionada. Pode escolher um elemento chave do território (por exemplo, a Cooperativa local para venda e compra) ou uma pessoa (por exemplo, o presidente dessa Cooperativa) a quem apresentamos primeiro a nossa empresa e que serve de vetor de divulgação. Também é interessante organizar sessões de divulgação e formação, para que conheçam a empresa, mas ao mesmo tempo transmitam conhecimentos básicos sobre a adaptação às AC.
- Plano de Ação e Cronograma: No geral, as ações durante o primeiro ano, quando a empresa ainda está em desenvolvimento, serão diferentes das ações dos anos seguintes. Um exemplo:

a) Ações durante o primeiro ano



Life17 CCA-ES-000035



- Informação para agricultores e angariação dos primeiros clientes (explorações, cooperativas e associações, administração, etc.)
 - Compilação, análise e partilha de informações existentes nas diferentes organizações (parceiros, colaboradores e clientes) que participam e estabelecer as possibilidades de uso dessas informações.
 - Seleção dos indicadores e implementação do método definitivo de registro e tratamento das informações.
 - Capacitação de técnicos de campo em relação ao método de recolha de dados e desenvolvimento de indicadores (se vamos ser apoiados por outros técnicos, sejam eles nossos colaboradores ou clientes).
 - Elaboração do banco de dados para registro e análise das informações.
 - Realização de uma avaliação preliminar das explorações e da avaliação de risco.
 - Seleção da medida a implementar em cada exploração, implementação.
 - Avaliação da nova situação e, se existem melhorias na sustentabilidade, possíveis ajustes na média.
 - Apresentação dos resultados destas primeiras análises.
- b) Ações no segundo ano e nos anos seguintes (em caso de continuidade): recolha periódica de informações, avaliação contínua e elaboração de relatórios.
- Resultados esperados: podemos decidir elaborar um relatório preliminar, relatórios trimestrais (para os clientes verem que as atividades são realizadas e reconhecer algumas mudanças) e/ou um relatório anual. Além disso, fichas técnicas, monografias ou qualquer outro formato de documento, que parecer pertinente, podem ser desenvolvidos para divulgar o andamento do nosso trabalho. Hoje em dia, é importante publicar informações tanto no site da empresa como nas redes sociais.
 - Condições Económicas: Custo económico, que a empresa irá suportar para desenvolver o seu serviço, por exemplo, nos dois primeiros anos. Será necessário dividir os custos por itens, quanto mais detalhados melhor (custo de pessoal, investimentos em materiais, rendas, energia, material de consumo, desvalorização, etc.) e Receita Esperada pela nossa assessoria. Para poder atingir aproximadamente um equilíbrio económico, que deve ser positivo nos anos que definimos como margem (para começar a recuperar o investimento).
4. **MODELO DE NEGÓCIO.** Muitas vezes este é um dos documentos necessários. É uma ferramenta prévia ao plano de negócios que nos permitirá definir claramente o que vamos oferecer ao mercado, como vamos fazer, para quem vamos vender, como vamos vender e como vamos gerar rentabilidade. Os modelos que funcionam são aqueles capazes de criar valor para o cliente, ou



Life17 CCA-ES-000035



seja, que tenham uma proposta de valor clara, que sejam capazes de chegar ao cliente, de se diferenciar no mercado, de estabelecer laços fortes com o cliente, de fidelização e que são capazes de gerar clientes também de forma especial. A forma de validar um modelo de negócio é ter clientes que paguem pelo serviço.

Atualmente é muito utilizado o modelo [Business Model Canvas](#), pois organiza os principais elementos do projeto empresarial de uma forma muito visual. Aplicando o Modelo Canvas ao nosso tipo de empresa, teríamos que especificar 9 seções: Parceiros

- Atividades
- Proposta de valor
- Relacionamento com clientes
- Segmentação de clientes
- Recursos
- Canais de vendas
- Estrutura de custos
- Fluxo de receitas

5. **PLANO EMPRESARIAL.** Este é o documento final, que será sempre exigido. Se tivéssemos tentado criá-lo diretamente da nossa ideia de negócio, não saberíamos realmente como, nem teríamos todo o conhecimento que adquirimos para poder empreender com garantia.

Um modelo de plano de negócios típico seria assim:

Introdução e resumo executivo

- A oportunidade de negócios: a ideia, a visão, a missão. Resumindo, a razão do projeto.
- A nossa proposta de valor: o que o mercado procura, o que detectamos que ninguém oferece.
- As características do mercado para que estamos direcionados e o público-alvo.
- A equipa promotora e uma ideia sintética dos recursos elementares a utilizar.
- Qual o investimento necessário, em que período de tempo será recuperado e a fase de retorno que esperamos.

Plano comercial

- Apresentação do setor
- Estudo de mercado (clientes, ranking de preços, concorrência, ...)
- As nossas características diferenciadoras (neste item poderíamos incluir uma análise SWOT)
- Estimativa de vendas
- Plano de distribuição
- Plano de vendas (“Como as vamos contabilizar”)



Life17 CCA-ES-000035



Em além disso, pode incluir:

- Descrição detalhada da marca, logotipo e definição da nossa marca.
- Política de promoção: feiras e congressos, programas de patrocínio ...
- Ações de marketing direto e telemarketing.
- Publicidade nos meios especializados e generalistas.
- Relações públicas.
- Rede de vendas

Funcionamento da empresa (ou plano de produção)

Descrição do processo de produção do serviço (como vamos prestar o serviço).

Se temos uma patente ou o nosso próprio software, é o momento de o relevar.

- Processo de compra. De que matérias-primas vamos precisar e onde vamos adquiri-las, quem serão os nossos fornecedores e como nos vamos relacionar com eles.
- Infraestruturas necessárias. Descrição do material e instalações necessárias para a realização do negócio.

Recursos Humanos

- Organograma
- Descrição das funções e tarefas a desenvolver.
- Condições laborais.

Aspectos jurídicos

- Forma jurídica adequada.
- Obrigações fiscais.
- Procedimentos para a constituição e arranque.

Plano económico-financeiro

- Investimento inicial
- Financiamento
- Despesas estimadas.
- Demonstração de resultados a três ou a cinco anos (dependendo do tipo de empresa). É a diferença entre receitas e despesas. A receita viria das vendas do serviço e as despesas seriam divididas entre fixas e variáveis.