

GUIA PRÁTICO

Como criar uma Empresa

Elaboração do Plano de Negócios

Segue nos no  **ANJE Tech Entrepreneurship**





ÍNDICE

INTRODUÇÃO

1. AVALIAR AS OPÇÕES

1.1. Avaliar as características pessoais como criador de empresas	4
1.1.1 Perfil de um empreendedor	7
1.2. Auto Avaliação	8
1.3. Criação do “Retrato inicial do Negócio”	8
1.4. O processo de criação da própria empresa	10
1.4.1 Criar a empresa	13
1.4.2 Motivos de fracasso e fatores de sucesso de um negócio	13
1.4.3 Encontrar Oportunidades de Negócio	15
1.5. Constituição Legal da empresa	16
1.5.1 Formalismos	18
1.5.2 Capital Social	18
1.5.3 Forma Jurídica	19
1.5.4 Constituição da sociedade por Empresa na Hora	19
1.5.5 Constituição da sociedade por Empresa <i>On Line</i>	20
1.5.6 Propriedade Industrial	22
1.5.7 Considerações Finais	22
1.6 Propriedade Intelectual e estratégia da empresa	23
1.6.1 Melhores práticas de gestão da PI	24
1.6.2 Pontos sensíveis	24
1.7 As TI na criação da sua empresa	25
1.8 TI em Start-ups tecnológicas – Programa BizSpark	29

2. ANÁLISE ESTRATÉGICA

2.1. Resultados desejados da análise estratégica	32
2.2. O Processo de análise estratégica	37
2.3. Apresentação da Empresa	40
2.3.1. Identificação da Empresa	40

2.3.2. Identificação dos promotores	40
2.3.3. Missão e objetivos	42
2.3.4. Produtos e mercados	42
2.3.5. Recursos e aptidão	42
2.3.6. Organização	42
2.3.7. Áreas homogêneas de negócios – AHN's	42
2.4. Análise ambiental	43
2.4.1. Análise do macro-ambiente – Análise PEST	43
2.4.2. Análise estrutural do ambiente competitivo	43
2.4.3. Análise do posicionamento competitivo da empresa	46
2.5. Caracterização das capacidades estratégicas da Empresa	48
2.5.1. Auditoria de recursos	49
2.5.2. Análise da cadeia de valor	50
2.5.3. Adequação da cadeia de valor ao posicionamento competitivo	53
2.5.4. Controlo de eficácia de utilização de recursos	54
2.5.5. Análise financeira	54
2.6. Síntese da Situação – Análise <i>SWOT</i>	54
2.6.1. Síntese de situação	54
2.6.2. Análise <i>SWOT</i>	55
2.7. O <i>Balanced Scorecard</i> e a criação de Empresas	55
2.7.1. Perspectiva Financeira	59
2.7.2. Perspectiva de clientes	61
2.7.3. Perspectiva de fornecedores	63
2.7.4. Perspectiva dos processos internos	63
2.7.5. Perspectiva de aprendizagem e crescimento	65

3. PLANO DE MARKETING

3.1. Caracterização do produto	67
3.2. Caracterização do mercado e dos clientes	68
3.3. Caracterização do preço	70

3.4. Distribuição	70	5.3.2. Investimento em ativo não corrente	92
3.5. Promoção e comunicação	71	5.3.3. Investimento em necessidades de fundo de maneo	93
3.6. Marketing Digital	71	5.3.4. Investimento total	94
4. ANÁLISE CONTABILÍSTICO-FINANCEIRA	75	5.3.5. Investimento a amortizar e cálculo de amortizações	94
4.1. Conceitos fundamentais de análise financeira	76	5.4. Demonstração da conta Estado e outros entes públicos	95
4.1.1. Análise financeira	76	5.5. Plano financeiro e de financiamento	95
4.1.2. Triângulo fundamental da análise financeira	76	5.5.1. Plano financeiro	95
4.1.3. Análise dos ciclos	77	5.5.2. Plano de financiamento	96
4.1.4. Do balanço patrimonial ao novo modelo de balanço	77	5.6. Análise da viabilidade económica e financeira	97
4.1.5. Do fundo de maneo às necessidades de fundo de maneo	78	5.6.1. Métodos de análise	98
4.2. Conceitos de custo médio ponderado do capital	80	5.7. Demonstrações de resultados previsionais	98
4.2.1. Custo médio ponderado do capital	80	5.8. Balanços previsionais	98
4.2.1. O prémio de risco	80		
4.3. Ponto Crítico das Vendas	81	6. ANÁLISE DE VIABILIDADE	101
4.3.1. Ponto crítico de vendas em quantidade	81	6.1. Viabilidade estratégica	102
4.3.2. Ponto crítico de vendas em valor	81	6.2. Viabilidade económica e financeira	102
5. ANÁLISE TÉCNICA DO PROJETO DE INVESTIMENTOS	85	6.2.1 Métodos de análise de viabilidade	103
5.1. Pressupostos do projeto	86	6.2.2. Vantagens e inconvenientes dos métodos	105
5.2. Plano de exploração previsional	88	6.3. Análise de sensibilidade	105
5.2.1. Vendas de produtos acabados	88		
5.2.2. Vendas de mercadorias	89	7. FERRAMENTA – CRIAR MODELOS DE NEGÓCIO	109
5.2.3. Custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas	89		
5.2.4. Custo das mercadorias vendidas	90	8. TESTEMUNHOS PORTUGUESES	115
5.2.5. Prestação de serviços	91		
5.2.6. Fornecimentos de serviços externos e provisões	91	9. EMPRESAS CRIADAS NO ÂMBITO DO PROGRAMA TEC EMPREENDE	141
5.2.7. Custos com Pessoal	91		
5.3. Plano de investimentos	92	BIBLIOGRAFIA E CONTACTOS ÚTEIS	151
5.3.1. Descrição do investimento	92		

INTRODUÇÃO

A decisão de criar uma empresa deverá basear-se na análise sistémica das suas diferentes componentes, de forma a assegurar o cumprimento do conjunto de condições que minimizem o risco envolvido.

O objetivo é contribuir e dotar o futuro empresário das competências fundamentais para uma tomada de decisão consciente e fundamentada acerca da viabilidade ou não do seu projeto. Com esse objetivo estruturámos este guia nas diferentes áreas que fazem parte de um projeto de criação de empresa.

Assim, antes da tomada da decisão de investir deve ser feita uma análise de rentabilidade do projeto, do ponto de vista estratégico e do ponto de vista económico-financeiro no sentido de avaliar se as receitas líquidas de despesa associadas ao projeto de investimento são possíveis e permitem ou não recuperar o montante investido.

Para tal, deverá ser estabelecido qual o montante a investir, isto é, os capitais, próprios e alheios, necessários à execução do projeto e não

ultrapassar um determinado nível de endividamento ou de autofinanciamento para acautelar custos financeiros desadequados que possam pôr em causa o equilíbrio financeiro da empresa.

Obviamente, esta análise está subordinada ao estudo das envolventes externas e internas, da concretização da abordagem ao mercado e às condicionantes legais de implementação.

A construção de um estudo económico e financeiro baseia-se, sempre, num processo de previsão assente num conjunto de pressupostos. A decisão de investir é sempre baseada numa análise previsional de receitas e despesas e caracteriza-se, por isso, pela incerteza inerente a todas as previsões de médio e longo prazo.

No primeiro capítulo são abordados os aspetos referentes ao espírito empreendedor que é essencial num criador de empresas de sucesso, entre outros aspetos transversais, tais como: jurídico-legais da empresa a constituir, as diferentes opções de sociedade e os diferentes organismos de apoio à Constituição da Empresa.

No segundo capítulo são abordados os temas relacionados com a análise estratégica que tem como objetivo avaliar o posicionamento da nova empresa relativamente às envolventes externas e internas que vão condicionar o seu desenvolvimento e desempenho.

O terceiro capítulo é dedicado à análise de marketing associada ao negócio e permitirá a elaboração do Plano de Marketing.

No quarto capítulo, são abordados aspetos referentes à análise financeira que é, por um lado, avaliar a situação financeira de uma empresa e, por outro, possibilitar a tomada de decisões adequadas e atempadas, situação que se verifica num processo de criação de um nova empresa.

No quinto capítulo, é apresentada a análise técnica do projeto de investimentos que assenta num conjunto de condições e pressupostos e tem como objetivo avaliar a viabilidade económico-financeira do projeto, isto é, verificar se as receitas geradas compensam as despesas efetuadas e asseguram a remuneração desejada do capital investido.

No sexto capítulo, são abordadas as questões relativas à avaliação estratégica e económico-financeira do projeto, com o objetivo de analisar e avaliar a sua viabilidade.

No sétimo capítulo apresentamos uma nova ferramenta inovadora e muito simples para elaboração de um plano de negócio. Modelo Canvas

No capítulo oitavo, apresentamos o testemunho de algumas startup's portuguesas.

No capítulo nono são descritas as Empresas Criadas no âmbito do Programa Tec Empreende.

1. AVALIAR AS OPÇÕES

1.1 AVALIAR AS CARACTERÍSTICAS PESSOAIS COMO CRIADOR DE EMPRESAS¹

O empreendedor tem sido alvo de imensos estudos nas últimas décadas, inclusive hoje em dia muitos Estabelecimentos de Ensino e Instituições que promovem ações de formação, oferecem cursos nesta área específica de criação de empresas e empreendedorismo. Portanto, já se sabe um pouco mais do que é necessário para aperfeiçoar as qualificações de um empreendedor que pretende alcançar mais sucessos que insucessos.

Em suma, o problema empresarial, mais do que um problema de custos de afetação de meios materiais ou de coordenação de fatores de produção, é um problema de custos de coordenação de pessoas e valores, dado que o que, no essencial define uma empresa são as pessoas que a compõem e os seus valores: cultura da empresa².

Caso deseje criar uma empresa, irá encontrar neste documento, as orientações básicas para ser um empreendedor de sucesso, assim como os seus atributos. Poderá assim, analisar o seu potencial e saber quais os aspetos a melhor. Por fim nesta primeira parte, ficará com uma noção muito real dos passos inerentes à criação de um negócio em Portugal.

¹Dissertação de Mestrado "Políticas de Promoção do Espírito Empresarial: Levantamento e análise" (Suzana Alípio, 2007).

²Moreira, 1999:25

³Definição adaptada do Original "an entrepreneur is someone who specializes in taking judgmental decisions about the coordination of scarce resources"[Mark Casson ,2002:20].

1.1.1 Perfil de um empreendedor

Em primeiro lugar, iremos definir o conceito de empreendedor e só depois estará apto para continuar o estudo a que se propõe, ou seja, como adquirir mais competências para criar uma empresa.

O Empreendedor é alguém que se especializa no julgamento da tomada de decisões, relativas à coordenação de meios escassos no mercado³.

- › **O empreendedor é alguém**; por outras palavras, o empreendedor é a pessoa, não a equipa, ou a comitiva, ou a organização. Apenas os indivíduos podem tomar decisões, os grupos corporativos, apenas chegam às decisões através da agregação de votos. Os indivíduos numa comitiva tomam decisões estratégicas para influenciarem outros a votarem neles.
- › **que se especializa**; qualquer pessoa está envolvida na tomada de decisões, numa altura ou noutra, mas isto, não a torna um especialista. O especialista desenvolve a sua função, para seu próprio benefício mas também para beneficiar outros.
- › **no julgamento da tomada de decisões**; o conceito de escolha é central na teoria económica. O julgamento de uma decisão ocorre quando indivíduos diferentes partilham os mesmos objetivos e sob as mesmas circunstâncias, podem tomar dife-

rentes decisões. A diferença ocorre porque eles têm diferentes percepções da situação devido a terem diferente acesso à informação, ou interpretem-na de maneira diferente. A diferença entre eles não é apenas quantitativa, no sentido em que leva mais tempo, ou envolve um gasto maior de recursos, para tomar a mesma decisão, mas também qualitativa, uma vez que a decisão tomada foi de facto diferente.

- › **relativas à coordenação**; coordenação é um conceito dinâmico, oposto a alocação que é um conceito estático. O conceito de coordenação leva-nos a dizer que o empreendedor é um agente de mudança: ele não está preocupado apenas com a manutenção dos meios (alocados) existentes, mas com o seu melhoramento.
- › **de meios escassos no mercado**; Mises, diz-nos que os meios, sendo escassos, serão primeiramente destinados à consecução dos fins mais altamente valorados e apenas depois à satisfação das restantes necessidades, que são menos urgentemente sentidas.

Ou seja, o empreendedor é aquele que tem uma vocação genuína, para descobrir e avaliar a oportunidade de lucro, empreendendo um comportamento consciente para a aproveitar.

Depois de muita pesquisa, conseguimos resumir as qualidades típicas de um perfil de vencedor:

- › apetência para gerar desafios;
- › apetência para correr riscos;
- › capacidade para resolver problemas;

- › necessidade constante de status;
- › gozam de resistência física;
- › grande nível de autoconfiança;
- › necessidade de satisfação pessoal.

Portanto, por outras palavras, podemos dizer que os empreendedores são pessoas inconformadas que procuram constantemente novos desafios, tendem a ser pensadores de longo alcance e concentram os seus esforços mais em visões prospetivas do que em problemas imediatos. Sabem correr riscos, não têm medo de ir em frente, contudo optam por riscos calculados e por vezes não excessivos. Além disso são líderes inatos e normalmente são eles que identificam os problemas e as suas possíveis soluções que se tornam em oportunidades de negócio.

Os empreendedores geralmente gostam de ser reconhecidos socialmente pelas obras que fazem, e na sua maioria têm muita energia trabalhando por períodos longos e contínuos. Além disso são indivíduos que acreditam nas suas capacidades e lutam para controlarem os seus próprios destinos.

Por fim podemos dizer que são motivados por uma necessidade de satisfação pessoal, o que por vezes dificulta a sua integração em grandes empresas, pois não podem controlar totalmente os projetos onde estão envolvidos.

1.2 Auto Avaliação

Hoje em dia existem muitos testes para avaliar as competências pessoais do indivíduo, uns mais criteriosos outros mais descontraídos. Quanto ao perfil do empreendedor, sugerimos a aplicação de um teste muito simples da ANJE que apresentamos em seguida.

Avalia⁴ as tuas competências de Empreendedor!

1. É uma pessoa com iniciativa própria?

- 1.1 - Sou, mas normalmente necessito do apoio de outra pessoa para dar o 1º passo.
- 1.2 - Sou, quando não me pressionam. Não necessito de explicações para saber como ou quando tenho de começar.
- 1.3 - Sou uma pessoa pouco dinâmica. Eu nunca tomo a iniciativa a não ser que seja obrigado.

2. Como é o seu relacionamento com as outras pessoas?

- 2.1 - Normalmente tenho alguma dificuldade em me relacionar com outras pessoas.
- 2.2 - Adoro pessoas. Estabeleço rapidamente um bom relacionamento com elas.
- 2.3 - Gosto de me relacionar com as outras pessoas, mas demoro algum tempo a consolidar uma relação social.

3. Sabe liderar?

- 3.1 - Normalmente consigo convencer as pessoas a fazer as coisas,

quando as supervisiono.

- 3.2 - Normalmente consigo convencer a maior parte das pessoas a concordar comigo sem muita dificuldade.
- 3.3 - Normalmente imponho as minhas ideias sobre os subordinados.

4. É capaz de assumir responsabilidades?

- 4.1 - Sou capaz, mas prefiro que outras pessoas assumam as responsabilidades.
- 4.2 - Gosto de assumir responsabilidades, desde que não impliquem grandes riscos.
- 4.3 - Gosto de assumir responsabilidade e de cumpri-las até o fim.

5. Considera-se uma pessoa organizada?

- 5.1 - Gosto de estruturar as minhas ideias num plano de ação antes de começar. Geralmente sou eu que dou as orientações.
- 5.2 - Sou uma pessoa organizada, mas não gosto que as coisas se compliquem muito.
- 5.3 - Normalmente faço as coisas à medida que elas vão aparecendo.

6. Como é a sua relação com o trabalho?

- 6.1 - Não sou nenhum fanático do trabalho.
- 6.2 - Gosto de trabalhar mas reajo mal à pressão e ao stress.
- 6.3 - Acho que trabalhar é um mal necessário. Cumpro com as minhas obrigações.

⁴Fonte: ANJE-Associação Nacional de Jovens Empresários.

7. É capaz de tomar decisões?

7.1 - Sim, quando disponho de bastante tempo para isso.

7.2 - Normalmente sou rápido a decidir, e geralmente decido corretamente.

7.3 - Não gosto de tomar decisões. Prefiro que outras pessoas as tomem por mim.

8. Considera-se uma pessoa persuasiva?

8.1 - Eu procuro ser, mas às vezes faltam-me argumentos.

8.2 - Sim. Tenho grande capacidade de persuadir as outras pessoas.

8.3 - Sim. Tenho uma personalidade agressiva que me permite impor as minhas ideias.

9. Considera-se uma pessoa persistente?

9.1 - Sim, quando me decido a fazer uma coisa, não à nada que nada me impeça.

9.2 - Sim, mas quando as coisas começam a correr mal, deixo de insistir.

9.3 - Eu geralmente termino o que começo.

10. Costuma anotar e registar informações?

10.1 - Não considero importante anotar nem registar nada, normalmente tenho uma boa capacidade de memória.

10.2 - Sim, mas entendo que é mais importante fazer o trabalho do que perder tempo com papelada.

10.3 - Considero que anotar e registar informação é um mal necessário.

Contudo o seu sucesso como empreendedor por conta própria não depende de um fator isolado mas sim de vários aspetos que implicam competências fundamentais em várias áreas tais como, finanças,

CHAVE

1.1 - Vale 6; 1.2 - Vale 10; 1.3 - Vale 0 > 2.1 - Vale 0; 2.2 - Vale 10; 2.3 - Vale 6;
3.1 - Vale 6; 3.2 - Vale 10; 3.3 - Vale 0 > 4.1 - Vale 6; 4.2 - Vale 0; 4.3 - Vale 10;
5.1 - Vale 10; 5.2 - Vale 6; 5.3 - Vale 0 > 6.1 - Vale 0; 6.2 - Vale 6; 6.3 - Vale 10;
7.1 - Vale 6; 7.2 - Vale 10; 7.3 - Vale 0 > 8.1 - Vale 6; 8.2 - Vale 10; 8.3 - Vale 0;
9.1 - Vale 10; 9.2 - Vale 0; 9.3 - Vale 6 > 10.1 - Vale 0; 10.2 - Vale 6; 10.3 - Vale 10.

Pronto ...

100 pontos

Excelente. Uma pontuação perfeita. Você é um empreendedor nato. Se não estiver no momento à frente do seu próprio negócio, deve definitivamente começar um - quanto mais cedo melhor. Terá provavelmente um futuro repleto de sucessos.

91 - 99 pontos

Muito bom. Você definitivamente tem o que é necessário para ser bem sucedido num negócio próprio. Não hesite, o caminho para o sucesso nos negócios está aberto.

72 - 90 pontos

Bom. Tem as qualidades de um empreendedor de sucesso, mas com alguns pontos fracos. Será capaz de suprir os seus pontos fracos, investin-

do na formação ou aprendendo com alguém que tenha experiência.

40 - 71 pontos

Satisfatório. As perspectivas de sucesso para um negócio próprio são questionáveis. Tem alguns pontos fracos que podem obscurecer seus traços positivos. Se mesmo assim quiser continuar com seus planos, certifique-se que vai reunir todas as suas capacidades. Encontrará sérias adversidades no seu percurso empreendedor.

40 pontos ou menos

Insatisfatório. Infelizmente não possui o perfil necessário para ser empreendedor. Aposte na sua valorização das suas competências pessoais e profissionais!14 Criação de Empresas

marketing, vendas, desenvolvimento de produtos e serviços, publicidade e promoção, contabilidade e gestão de pessoal para além do planeamento do negócio.

Portanto sugerimos que faça uma análise às suas próprias capacidades, ou seja identifique os pontos fortes e os pontos fracos, e posteriormente aperfeiçoe os aspetos que considera menos positivos, com o objetivo de obter sucesso nos empreendimentos que deseja levar em frente.

Neste sentido indicamos outros testes⁵, designadamente:

- › Teste as suas competências para adquirir ou criar conhecimentos⁶
- › Teste as suas competências para motivar os seus colaboradores⁷
- › Teste as suas competências como líder⁸

1.3 CRIAÇÃO DO “RETRATO INICIAL DO NEGÓCIO”

Para escolher o negócio que se adequa às suas necessidades pessoais, deverá em primeiro lugar, analisar o produto, serviço ou a sua combinação, que tem em mente. Portanto comece por uma ideia base e vá dando corpo a essa ideia. Para formalizar o processo de início, terá de criar um retrato inicial do negócio, que irá mais tarde ser a estrutura do seu plano de negócios. Este apresenta o tipo de negócio

que pretende criar e um conjunto de questões que poderá não ter as respostas todas no preciso momento em que se encontra. Este deverá ser um documento dinâmico, pois à medida que for adquirindo mais contacto com a ideia poderá atualizá-lo, para que ele reflita exatamente o que pensa do negócio.

Apresentamos em seguida uma listagem das ONZE QUESTÕES a considerar neste “Retrato inicial do Negócio”:

1. Quais os produtos/serviços que pensa oferecer?
2. Quais são os seus clientes?
3. Quais são os pontos fortes dos seus produtos/serviços?
4. Quais são os pontos fracos dos seus produtos/serviços?
5. Qual a procura do mercado?
6. Quais as vantagens e desvantagens da localização do seu negócio?
7. Qual é o tipo de equipamento e *stock* que precisa para o 1º ano?
8. Qual é a sua inovação? Ou seja, os consumidores preferem o seu produto/serviço porquê?
9. Como irá promover os seus produtos/serviços?
10. Como irá financiar o seu investimento inicial e as operações de tesouraria do 1º ano?
11. Possui as competências técnicas e de gestão necessárias para iniciar o seu negócio? Ou terá de subcontratar especialistas? Em que áreas?

⁵<http://www.similarminds.com/jung.html>

⁶Fonte: <http://expressoemprego.pt/carreiras/criacao-de-conhecimentos/2244>

⁷Fonte: <http://expressoemprego.pt/carreiras/sabe-motivar/2247>

⁸Fonte: <http://expressoemprego.pt/carreiras/lideranca/2344>

1.4 O PROCESSO DE CRIAÇÃO DA PRÓPRIA EMPRESA⁹

Iremos nesta parte aprofundar os seus conhecimentos, no sentido de saber quais os motivos que conduzem ao sucesso ou fracasso dos negócios. Serão apresentadas formas de encontrar novas ideias, assim como aperfeiçoar as que já definiu.

1.4.1 Criar a empresa

Segundo Bygrave (1995), podem observar-se quatro grandes fases no processo de criação de uma empresa:

- i.** A ideia, ou seja, a identificação da oportunidade;
- ii.** Decisão de avançar;
- iii.** Implementação;
- iv.** Crescimento.

A fase inicial do processo de criação de empresas - o reconhecimento da oportunidade - é um dos aspetos da função empresarial mais críticos, sendo talvez um dos processos mais complexos de estudar, porque só pode ser identificado quando já aconteceu, sendo por vezes difícil precisar quando.

Casson (2003), salienta a importância da informação no estímulo à atividade empresarial:

- i.** A informação acerca das oportunidades de lucro precisa de ser

sintetizada a partir de diferentes fontes;

- ii.** A família é uma fonte de informação muito potente. A natureza e a extensão da família, as suas ligações, influenciam as oportunidades que estão disponíveis para o empreendedor;
- iii.** O feedback da informação referente às atividades realizadas no passado, é crucial para o sucesso da empresa.

Portanto, assim que o empreendedor esteja convencido de que o negócio tem potencialidades e existe viabilidade pessoal, surge a decisão de avançar. Nesta fase, o empreendedor "negoceia" com o mercado, a sua mudança de estado, sendo fundamentais para esse processo de negociação os fatores exógenos (insatisfação, perda de emprego, motivação, grau de envolvimento e risco), os fatores intrínsecos (educação, idade e sexo), e os fatores da envolvente (concorrência, recursos disponíveis, política orçamental, legislação e incubação, entre outros).

É talvez na negociação que mais se faz sentir, o peso cultural, do nosso país, no acesso à função empresarial. Se a cultura for favorável, o indivíduo será incentivado a avançar mas, se não o for, rapidamente serão evidenciados um conjunto de dificuldades e de avisos que, num ápice, o levarão a desistir ou a atrasar o processo de criação da nova empresa.

⁹"Políticas de Promoção do Espírito Empresarial: Levantamento e análise" (Suzana Alípio, 2007)

Após a decisão de avançar, inicia-se o processo de implementação, onde surgem novas características pessoais necessárias ao indivíduo, e um ambiente favorável à concretização da empresa. Casson (2003), refere que as aptidões de comunicação, são essenciais nesta fase. Depois de criada a empresa, é fundamental o seu crescimento, sem o qual não estará terminado o processo. Nesta fase, emerge a importância de uma nova dimensão - a organizacional - que, em conjunto com a pessoa e a envolvente, será determinante para a sustentabilidade do negócio.

Casson (2003) salienta as seguintes aptidões do empreendedor:

- i.** as táticas de negociação são muito importantes na estratégia empresarial;
- ii.** as aptidões organizacionais do empreendedor, também são muito importantes. No processo de crescimento há uma altura em que a informação é tanta que o empreendedor tem de delegar. Muitos empresários necessitam de especialistas, contudo ele por vezes tem dificuldade em recrutá-los, além disso tem dificuldade em verificar a qualidade do seu trabalho. Estas situações podem por vezes levar à falência da empresa. Portanto a uma dada altura o empresário tem de decidir se deve encorajar a delegação através do seu próprio julgamento dos recursos ou através de regras. Esta delegação permitirá uma informação fiável e a motivação dos trabalhadores. Em muitos casos a eficiência apela à descentralização, mas o empresário tem de estar preparado para um investimento considerável;
- iii.** a inovação nos produtos é uma das formas mais importantes da

função empresarial. Sendo o elemento chave a versatilidade que geralmente é obtida através de um design multi-facetado. A versatilidade do produto é essencialmente um conceito do marketing, pois o produto tem muitas funções e é difícil especificar, e requer consideráveis aptidões para o promover;

- iv.** Não basta ter boas aptidões para promover os produtos e boa abordagem comercial, é essencial, controlar as existências e a qualidade.

O processo da criação da empresa, da ideia ao crescimento, é dinâmico, sendo constituído por fases de avanço e recuo, integrando dúvidas e alterações e, muitas vezes, avança devido a acontecimentos pontuais e exógenos. A evolução deste processo é influenciada por um sistema de variáveis que interagem entre si e influenciam o resultado final (Russel, 1997).

Por outro lado, é raro, a ideia original manter-se constante ao longo do tempo, sem sofrer quaisquer alterações ao longo do processo. Esta perspetiva é sustentada, por exemplo, por Drucker (1985b), o qual constatou que quando uma nova empresa tem sucesso, muitas vezes tal não acontece no mercado-alvo original, nem com os produtos ou serviços originais.

Em consequência, a maioria dos empreendedores não tem sucesso com a realização da sua ideia original. Este facto justifica-se pela evolução dinâmica do negócio (antes e após a criação da empresa).

Drucker (1985a) apresenta a inovação e o empreendedorismo quer como uma prática quer como uma disciplina, optando por se focalizar nas ações do empreendedor por oposição à psicologia e temperamento do empreendedorismo. Inclusive considera que todas as organizações, incluindo as instituições de ação social, devem tornar-se empreendedoras para sobreviverem e prosperarem numa economia de mercado.

Em suma, pode concluir-se definindo a sociedade como um processo (ou seja, uma estrutura dinâmica) de tipo espontâneo (ou seja, não desenhado conscientemente por ninguém); muito complexo, pois é constituído por milhões e milhões de pessoas com uma infinita variedade de objetivos, gostos, avaliações e conhecimentos práticos, todos eles em contínua alteração; de interações humanas (que são basicamente relações de intercâmbio que frequentemente se materializam em preços monetários e se efetuam sempre de acordo com normas, hábitos ou pautas de conduta), movidas e impulsionadas todas elas pela força da função empresarial, que constantemente cria, descobre e transforma informação ou conhecimento, ajustando e coordenando de forma competitiva os planos contraditórios dos seres humanos, e tornando possível a vida em comum de todos eles com um número e uma complexidade e riqueza de matizes e elementos cada vez maiores (Huerta de Soto, 2005).

1.4.2 Motivos de fracasso e fatores de sucesso de um negócio

Iniciar um negócio inclui não só um conjunto de oportunidades como

também alguns riscos. Neste sentido apresentamos em primeiro lugar alguns motivos que levam as empresas a fracassar.

Motivos de fracasso de negócios de dimensões reduzidas:

- › Muita concorrência no mercado;
- › Inexistência de clientes;
- › Ausência de conhecimentos específicos para o negócio;
- › Falta de capital;
- › Flutuações económicas nos mercados, nas taxas de juro, etc...
- › Inexistência de um plano de negócios.

Depois de analisar alguns dos motivos que levam as empresas a fracassar, torna-se necessário identificar as razões principais que fazem com que os negócios progridam e cresçam.

Lista de fatores de sucesso do negócio:

1. a sua empresa deverá vender o que os clientes gostam e não o que você gosta;
2. os preços competitivos podem ser ingredientes-chave para atrair clientes;
3. a alta qualidade é testemunhada de boca em boca pelos clientes;
4. o empresário com características empreendedoras que impulsiona o negócio;
5. uma equipa motivada e qualificada.

Como desenvolvê-los:

1. Deverá saber o que faz voltar o seu cliente e fortalecer essas situações;
2. Deverá analisar sempre as formas de reduzir os custos;
3. Deverá implementar um programa de desenvolvimento contínuo de qualidade;
4. Aperfeiçoar/treinar as suas características de empreendedor VENCEDOR de acordo com as suas necessidades;
5. Deverá procurar sempre formas novas de motivar a sua equipa assim como ministrar os melhores planos de formação.

1.4.3 Encontrar Oportunidades de Negócio

O ato empresarial consiste basicamente em criar e transmitir nova informação que forçosamente há-de modificar a percepção geral de objetivos e de meios de todos os agentes implicados na sociedade. Isto dá lugar à aparição de novos desajustamentos que por sua vez, originam novas oportunidades de lucro empresarial que tendem a ser descobertas e coordenadas pelos empresários; e assim sucessivamente, num processo dinâmico que nunca termina e que continuamente se expande e faz avançar a civilização - modelo de big bang social coordenado (*Huerta de Soto, 1992:78-79*).

Depois de estarmos alerta para os motivos que levam as empresas a fracassar e de sabermos os fatores de sucessos que fazem com que elas progridam, estamos aptos para encontrar as oportunidades de negócio.

Primeiro, localize a área de mercado que quer servir e analise as necessidades desse mercado. Prepare uma lista com os produtos e serviços que têm sentido no mercado e podem ajustar-se às suas capacidades. Identifique problemas ou fatores de sucesso e não julgue o mérito relativo à alternativa ou problema que possa ter identificado. Pode ter várias alternativas de problemas que se tornaram oportunidades.

Segundo, crie uma lista com as oportunidades tendo em conta:

- › as opções de negócio de acordo com a importância do negócio;
- › as vendas e os clientes;
- › a viabilidade;
- › a rentabilidade.

Terceiro, avalie as opções iniciais, listando as oportunidades viáveis, tendo por base os seguintes elementos:

- › as opções de negócio de acordo com a sua importância;
- › as competências básicas para assegurar o sucesso de cada oportunidade;
- › o nível de competências básicas que possui para assegurar o sucesso de cada oportunidade. Deverá comparar com o item anterior;
- › indique o nível de importância de cada competência em relação às opções de negócio que escolheu.

Sugerimos ainda uma outra forma de avaliar as suas oportunidades de negócio.

TIPO DE CRITÉRIO	OPORTUNIDADE ALTA	OPORTUNIDADE BAIXA
Quanto ao Mercado		
Necessidade do mercado:	Encontrada	Desconhecida
Clientes:	Conhecido o seu perfil e a sua dimensão	Desconhece-se a sua dimensão e perfil
Concorrência:	indústria emergente	Muita concorrência
Margem bruta:	40%-50%	< 15%
Quanto aos indicadores de vantagem competitiva		
Custos de Produção:	Muito baixos-normais	Normais – altos
Custos de Marketing:	Muito baixos-normais	Normais – altos
Custos de Distribuição:	Muito baixos-normais	Normais – altos
Grau de controlo sobre:		
Preço:	Moderado-alto	Baixo
Custos:	Moderado-alto	Baixo
Fornecedores:	Moderado-alto	Baixo
Canais de distribuição:	Moderado-alto	Baixo
Tecnologia:	Tem-se ou pode adquirir-se	Não se tem
Fatores de Inovação:	Presentes	Ausentes
Localização:	Fácil acesso, com estacionamento, etc..	Má
Equipa de gestão:	Competente, com experiência	Sem experiência
Rede de contactos:	Ampla e acessível	Fraca ou inexistente
Quanto aos indicadores financeiros		
Lucro líquido:	10%-15%	< 5% das vendas
Obtenção do ponto morto:	Antes dos 3 primeiros anos	Depois do terceiro ano
Retorno do investimento:	25% ou mais ao ano	< 15% ao ano

Por fim, sugerimos a leitura de um livro¹⁰ com 80 histórias reais de homens e mulheres que reinventaram a sua profissão, quebraram preconceitos económicos considerados indestrutíveis e demonstraram que as iniciativas de desenvolvimento sustentável não são fantasias de ecologistas utópicos mas antes empresas que funcionam.

1.5 CONSTITUIÇÃO LEGAL DA EMPRESA¹¹

No final deste capítulo, deverá saber que no processo de criação de uma empresa a escolha da forma jurídica da sociedade vai determinar o seu modelo de funcionamento desde o arranque, o que terá implicações tanto para o empresário como para o futuro empreendimento. A opção por um determinado estatuto jurídico deve ser tomada de modo a valorizar os pontos fortes da futura empresa tendo, no entanto, em atenção as características que melhor se adaptem às expectativas de desenvolvimento.

Na sua escolha por qualquer das formas jurídicas de sociedade, deve ter em conta o seguinte:

- › O património que pretende afetar à sociedade;

- › A responsabilidade por dívidas sociais: património pessoal ou património da sociedade;
- › Se pretende exercer a sua atividade sozinho ou com outros sócios.

Deverá ainda procurar a melhor forma de proteger a sua ideia e procurar saber se existem benefícios fiscais, ou outros incentivos para o seu sector de atividade, com o objetivo de conhecer o melhor possível os condicionalismos e restrições à prossecução da sua ideia de negócio.

1.5.1 Formalismos

O empresário deverá ponderar variados fatores a quando da constituição de uma sociedade comercial. São inúmeras as dúvidas que se colocam. Todas elas são legítimas pois afinal trata-se de uma nova e importante fase. Sendo que não é todos os dias que se abre uma empresa e esta pretende ser, indubitavelmente, um projeto vencedor e duradouro. Os aspetos burocráticos à primeira vista são temerosos mas com a simplificação administrativa tudo se tornou mais acessível e rápido. Com a entrada em vigor do Decreto-Lei nº 76-A/2006, de 29 de Março, a constituição de sociedades comerciais passou a poder

¹⁰“80 Homens para mudar o mundo”, Sylvain Darnil/Mathieu Le Roux., Ambar, 2006.

¹¹Deolinda Lourenço. Formadora e jurista, com especial incidência em direito das sociedades e laboral. Com exercício de advocacia e colaboração, em regime de avenças com organismos públicos e empresas.

Atualmente exerce funções como Técnica Superior no Balcão do Empreendedor (Ex- Centro Formalidades de Empresas), auxiliando os empresários no acompanhamento e instrução de dossiers técnicos de constituição, alteração, dissolução e liquidação de sociedades comerciais, escrituras públicas e demais atos registrais. Tem, ainda, como funções o estudo da legislação e acompanhamento, elaboração e organização de pedidos de registo de propriedade intelectual, nomeadamente marcas, patentes e logótipos e dos licenciamentos industriais (REAI). Esclarecimento e instrução do pedido de inscrição, alteração e retificação do regime jurídico dos licenciamentos e alvarás necessários para a prossecução de uma determinada atividade.

Contacto: solicitar a Anje através de tecempreende@anje.pt

ser efetuada por documento particular. Em consequência, a escritura pública passou a ser facultativa. Como alternativa temos, ainda, outras formas de constituição, a Empresa na Hora e a Empresa On-Line.

1.5.2 Capital Social

A primeira questão que geralmente colocam é que tipo de sociedade comercial devo abrir?

Assim sendo, devo ter em conta o número de sócios, o tipo de responsabilidade e ainda o montante do capital social. Neste aspeto, salienta-se o facto de ter entrado em vigor o novo diploma legal que regula o capital social e a forma da sua realização, que é o Decreto-lei 33/2011, de 7 de Março.

Nas sociedades por quotas e nas unipessoais o capital passou a ser livremente decidido pelos sócios, que terão que ter uma quota no valor mínimo de 1€, a não ser naquelas atividades, que por lei exija um capital social especial. Diversas as dúvidas e teorias sobre a impor-

tância da realização do capital social, que regra geral está associado à credibilidade da empresa. Mas de facto, uma sociedade com um capital social elevado não pressupõe necessariamente à conclusão de que uma sociedade goza de uma boa e estável situação financeira. Na verdade, o conceito de capital social, que na maioria das situações é afeto ao pagamento dos custos de arranque da empresa, não coincide com o de património social, pois este é um conjunto de bens, direitos e obrigações de uma sociedade. Mais se informa que quando o depósito do capital social ainda não se encontrar efetuado no momento da constituição da empresa, os sócios devem declarar, sob sua responsabilidade, que o mesmo será depositado e realizado, no prazo de cinco dias úteis a contar da disponibilização da Certidão Permanente ou, relativamente às sociedades por quotas ou unipessoais por quotas, proceder à sua entrega nos cofres da sociedade até ao final do primeiro exercício económico.

1.5.3 Forma Jurídica

A forma jurídica das Sociedades comerciais pode revestir o tipo:

	Sociedade Unipessoal	Sociedade por Quotas	Sociedade Anónima
Quantos sócios?	Só o empresário	No mínimo dois	No mínimo cinco Acionistas
Que capital? (Euros)	Mínimo de 1€/por sócio	Mínimo de 1€/por sócio	Mínimo de 50 000
Formalidades de Constituição	Obrigatoriedade de depósito do capital (pode ser até final do primeiro exercício económico), da publicação e registo comercial	Obrigatoriedade de depósito do capital (pode ser até final do primeiro exercício económico), da publicação e registo comercial	Obrigatoriedade de depósito do capital social (antes da constituição da sociedade ou até 5 dias úteis na Empresa na Hora ou on-line), da publicação e registo comercial
Responsabilidade dos Sócios	Limitada ao capital social	Limitada ao valor da quota	Limitada ao valor das ações

Firma	Nome + “Sociedade Unipessoal” ou Palavra “Unipessoal” antes da palavra “Limitada” ou da abreviatura “Lda”	Nome + Lda Limitada Ou Sociedade Limitada	Denominação + S.A. Sociedade Anónima
Nomeação e exoneração dos gerentes	O empresário é o gerente	O gerente é designado nos estatutos ou por deliberação dos sócios	É nomeado nos estatutos ou por Assembleia Geral de Acionistas. Esta tem o poder de nomer e exonerar os membros do Conselho Administração ou Administrador
Quais os elementos do contrato social?	Artº 270_A CSC Montante de cada quota e identificação do titular; Montante das entradas efetuadas por cada sócio e montante das entradas diferidas	Artº 199 CSC Montante de cada quota e identificação do titular; Montante das entradas efetuadas por cada sócio e montante das entradas diferidas	Artº 272 CSC Categoria, nº direito das acções; Tipos de acções e regras de conversão; Prazo de realização do capital subscrito; Autorização para emissão de obrigações; Estrutura adotada para administração e fiscalização
Quem toma as decisões?	Montante da cada quota e identificação do titular; Montante das entradas efetuadas por casa sócio e montante das entradas diferidas	Montante da cada quota e identificação do titular; Montante das entradas efetuadas por casa sócio e montante das entradas diferidas	Gestão corrente: C. A. Ou administrador único Decisões ordinárias: assembleia geral
Impostos a que estão sujeitas	As empresas são sujeitos passivos de diversos impostos ¹² e taxas, desde o momento em que são constituídas até à sua extinção, nomeadamente Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas (IRC), Imposto sobre Valor Acrescentado (IVA), Imposto Único de Circulação (IUC), Taxas Aduaneiras, entre outros. Também as contribuições para o sistema de Segurança Social acompanham o ciclo de vida das empresas, desde a inscrição de trabalhadores ao pagamento das taxas contributivas.		

1.5.4 Constituição da sociedade por Empresa na Hora¹³

Existe a possibilidade de constituição de uma sociedade comercial por recurso ao método simplificado de empresa na hora (ENH). Contudo, se pretender uma denominação específica, com impacto comercial e idealizada por si, terá que submeter previamente à aprovação do nome. Solicita-se, assim, o pedido de admissibilidade de firma on-line no www.portaldaempresa.pt – empresa *online* – pedido de nome - Consulta de

certificado de admissibilidade de nome (firma ou denominação). Tem que efetuar-se o pagamento de €75 (setenta e cinco euros) e no fim do pedido tem-se acesso, além da referência multibanco, a um código de acesso ao referido certificado de admissibilidade. A decisão final de aprovação cabe aos competentes Serviços Centrais do RNPC (Registo Nacional de Pessoas Coletivas), que após a aprovação do nome já atribuiu o NIPC (numero de identificação de pessoa coletiva) da sociedade.

¹²www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/AreasdeInteresse/Impostos_Contribuicoes/

¹³www.empresanahora.mj.pt

O prazo de validade do certificado de admissibilidade de firma é de 3 meses, a contar da data da emissão. Na modalidade empresa na hora (sem pedido prévio de certificado de admissibilidade de firma) o nome é constituído por os nomes dos sócios ou então é escolhido de uma lista de nomes previamente aprovados. Podendo apenas aditar termos alusivos à atividade. Sendo que a lista destes bem como os pactos poderão ser consultados no sítio www.empresanahora.mj.pt

Na fase da constituição da sociedade têm que se dirigir a um balcão da empresa na hora onde foi necessária a presença de todos os sócios munidos dos respetivos documentos de identificação válidos e cartões de contribuinte ou munidos de procuração (com termo de autenticação). O custo é de 360€ (trezentos e sessenta euros). O processo demora aproximadamente 40 minutos. No ato da constituição são entregues os originais dos estatutos sociais e foi emitido o código do cartão de identificação de pessoa coletiva (NIPC), além da certidão do registo comercial, com o prazo de validade de apenas 3 meses.

Na medida em que está em vigor as novas alterações legislativas quanto aos custos e prazos de certidões com Decreto-Lei 209/2012, de 19 de Setembro e Portaria 285/2012, de 20 de Setembro. Relativamente ao Cartão Provisório de Identificação de Pessoa Coletiva, este deixou de ser emitido, uma vez que as alterações legislativas ao regime jurídico do RNPC, ocorridas pelo Decreto-lei nº 247-B/2008, de 30 de Dezembro, não contemplam a sua emissão. Atualmente, existe apenas o Cartão da Empresa e o Cartão de Pessoa Coletiva que são

emitidos para entidades definitivamente registadas ou inscritas.

O código de acesso ao Cartão Eletrónico é atribuído automática e gratuitamente a todas as entidades no momento da sua constituição, excepto se se tratar de Empresários e Comerciantes em nome individual e Estabelecimentos Individuais de Responsabilidade Limitada (EIRL). O capital social, por sua vez, terá de ser depositado no prazo de 5 dias úteis ou até o final do primeiro exercício económico.

A declaração de início de atividade poderá ser entregue no prazo máximo de 15 dias, caso contrário encontra-se sujeito a coima. Para declarar o início de atividade no Gabinete da AT (Autoridade Tributária), poderemos optar por: fazer-nos acompanhar pelo seu Técnico Oficial de Contas (inscrito na OTOC), que assinará e certificará a Declaração, apondo a respetiva vinheta; Ou trazermos o modelo respetivo, preenchido, assinado e certificado pelo Técnico Oficial de Contas. (Neste caso trazer fotocópia do B.I., do NIF ou C.C. e do cartão de inscrição na Ordem dos TOCs). Esta declaração deve ser assinada por um sócio, gerente, ou outro representante.

Esta fase poderá ser feita on-line pelo TOC mas para isso tínhamos que o ter que nomeado no ato de constituição da sociedade. A inscrição na Segurança Social é automática por transferência eletrónica de dados. Porém, após o início de atividade declarado na DGCI, deveríamos confirmar a inscrição da sociedade e dos respetivos membros dos órgãos estatutários na Segurança Social.

A inscrição deverá ser promovida no prazo de 10 dias após a data declarada para o início de atividade da sociedade, findo o qual, poderá estar sujeita a coima. Os membros dos órgãos estatutários podem pedir a exclusão do pagamento de contribuições, caso já descontem por outra atividade e não venham a ser remunerados pelas funções de gerência. Para tal, apresentam como prova uma declaração da entidade patronal, ou, se forem reformados, apresentam o cartão de pensionista e uma acta da Assembleia-Geral deliberando a não remuneração da gerência, se tal estiver previsto no pacto social.

1.5.5 Constituição da sociedade por Empresa *On Line*¹⁴

Se optar pela constituição da sociedade *on line* (EOL) terá como custos inerentes à mesma, € 220 (pacto ou ato constitutivo de modelo aprovado) ou € 360 (pacto social livre - elaborado pelos interessados). Acresce a estes montantes, na constituição de sociedade com Marca associada com uma classe de produtos ou serviços € 100. A este valor acresce € 44 por cada classe adicional. Os custos da constituição da Empresa *Online* incluem os da verificação da admissibilidade e aprovação da firma. Todos os sócios deverão ser portadores de cartão do cidadão, munidos dos códigos de acesso e com a assinatura ativa. O processo é submetido e posteriormente analisado.

Não existindo inconformidades no processo de constituição, a Conservatória procede de imediato ao registo, quando se tratar de um pacto pré-aprovado, ou no prazo de dois dias úteis caso se trate

de um pacto elaborado pelos próprios interessados. As publicações fazem-se, automaticamente, através do sítio da Internet de acesso público das publicações: <http://publicacoes.mj.pt/>.

No caso de serem detectadas inconformidades no processo de constituição da empresa, o utilizador possui o prazo de cinco dias para proceder às respetivas correções. As inconformidades detectadas serão comunicadas na notificação enviada, regra geral por email, ao utilizador do cartão do cidadão. Este, por sua vez, terá de aceder novamente ao portal da empresa e ir ao dossier eletrónico do cartão do cidadão para proceder às respetivas correções com um custo suplementar de 30€ (trinta euros).

Este processo on-line é, assim, comparativamente com o da empresa na hora, mais barato mas menos célere pois não recebe de imediato o código de registo comercial nem do cartão eletrónico. Em ambas as modalidades a Fundação para a Computação Científica Nacional (FCCN) comunica, posteriormente, ao Empresário os códigos de acesso que permitem aceder a uma página da internet com o domínio "pt". O endereço de domínio é igual à firma e pode ser utilizado para o endereço de email. Para mais informações aconselha-se a leitura dos conteúdos do www.fccn.pt.

1.5.6 Propriedade Industrial

Por fim, o registo da marca ou logotipo deviam ser efetuados, posteriormente ao momento da criação societária, pois constitui uma

¹⁴www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/EOL

proteção do nome e da imagem associada, quando se aplicar, perante os restantes concorrentes e do mercado em geral. Deverá proceder a uma pesquisa prévia no site www.inpi.pt e ter em atenção a classificação de Nice (9ª Edição). Os custos associados constam da Portaria 176/2012, de 31 de Maio. Todo o processo de aprovação da mesma pelo competente INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial) demora cerca de três meses e após a sua concessão tem uma validade de 10 anos. Cada vez mais aumenta a necessidade de proteção do

direito de propriedade industrial.

1.5.7 Considerações Finais

No processo de constituição da empresa e ao longo das suas diferentes fases, é desejável procurar ajuda junto das diferentes instituições vocacionadas para apoiar este processo. Apresentam-se, em seguida, alguns exemplos, poderá consultar os vários endereços em www.anje.pt ou solicite através de tecempreende@anje.pt

INFORMAÇÃO	<p>Eurogabinetes Gabinetes de Apoio à Criação de Empresas – GACE Instituto Nacional de Estatística – INE Associações Empresariais</p>
APOIO TECNOLÓGICO E DE INSTALAÇÃO	<p>Centro Tecnológico Centro de Empresas e Inovação Centros de Incubação Empresarial Ninhos de Empresas Instituto de Emprego e Formação Profissional – IEFP</p>
FINANCIAMENTO	<p>Bancos Sociedade de Capital de Risco Sociedade de Locação Financeira Sociedade de Desenvolvimento Regional Sociedade de Fomento Empresarial</p>
INCENTIVOS	<p>Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento – IAPMEI Instituto Financeiro de Apoio ao Desenvolvimento da Agricultura e Pescas – IFADAP Fundo do Turismo Instituto de Emprego e Formação Profissional – IEFP</p>
FORMALIDADES LEGAIS	<p>Balcão do Empreendedor Registo Nacional de Pessoas Coletivas – RNPC Cartórios Notariais Conservatória do Registo Comercial Repartições de Finanças Instituto para a Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho Centros Regionais da Segurança Social</p>

1.6 PROPRIEDADE INTELECTUAL E ESTRATÉGIA DA EMPRESA¹⁵

A propriedade Intelectual(PI) designa um conjunto de direitos que incidem sobre ativos das empresas que não são corpóreos- as patentes, margens, desenhos ou modelos, *know-how*, segredos comerciais ou industriais entre outros.

Os empresários que aprendam a integrar eficazmente conceitos de PI na gestão das suas empresas estão numa rota de diferenciação que os poderá levar a alcançar posições de destaque nos mercados onde estão, ou querem entrar.

Os produtos no mercado atualmente, mesmo quando se fala de produtos de setores tradicionais, estão frequentemente protegidos com um “blend” de direitos de PI, para se tornarem robustos na luta concorrencial. Uma solução técnica pode estar protegida por uma ou mais patentes¹⁶, uma linha estética por um ou mais desenhos ou modelos, e o próprio direito de marca é usado para proteger aspetos estéticos, a título de marca figurativa.

O patenteamento tem associado um efeito dissuasor junto dos agentes económicos que os leva a não fabricar ou comercializar artigos de acordo com o método reivindicado, considerando o receio fundado de um processo judicial. Com isto, a empresa consegue delimitar um

certo domínio tecnológico em que reina. Deve manter uma postura vigilante para manter esse domínio. Deve estar consciente que o mercado é dinâmico e novas soluções técnicas podem aparecer de forma a contornarem a proteção. O próprio direito de patente é efémero, embora com uma duração de 20 anos.

Uma marca é sempre um processo de comunicação entre um fornecedor de produtos ou serviços e a sua clientela. Quaisquer informações relativas à marca a afectam. Neste sentido, o facto de existir uma ou mais patentes associadas a um produto ou linha de produtos transmite para o mercado as ideias de exclusividade e mérito tecnológico que, quando associadas à marca, contribuem para o seu prestígio.

Muitos empresários afirmam que a empresa é demasiado pequena, e que a PI é para os grandes. Pois bem, o que torna a empresa única são as ideias e a capacidade de as implementar. A PI permite valorizar toda essa realidade projetando-a para a luta concorrencial, aumentando quotas de mercado e criando oportunidades também junto de agentes económicos de maior vulto.

1.6.1 Melhores práticas de gestão da PI

Em seguida descreve-se um conjunto de melhores práticas ou recomendações, selecionadas de entre um conjunto de melhores práticas

¹⁵ João Marcelino (2012) Guia do Empresário: Propriedade Intelectual, São João da Madeira, Centro Tecnológico do Calçado de Portugal

¹⁶ Para consultar as patentes pesquisar em nome do requerente em <http://pt.espacenet.com/>

propostas por Davis e Harrison¹⁷ (2001), para as empresas que estão a iniciar-se na gestão da PI:

1. Fazer um balanço daquilo que se tem;
2. Obter PI e garantir a liberdade de criação de PI;
3. Manter os Direitos de PI da empresa em vigor e não permitir que os melhores caduquem;
4. Respeitar a PI de terceiros;
5. Construir uma reputação de fazer respeitar a própria PI.

1.6.2 Pontos sensíveis

Em seguida passa-se em revista alguns pontos particularmente delicados da vida das empresas em que interferem questões de PI, de tal forma que o empresário esteja alerta e introduza práticas que permitam não desperdiçar e, pelo contrário, potenciar a competitividade da empresa pela via da PI:

1. Identificar o *know-how* com valor. Para além do mundo das invenções, há também *know-how* que pode ser reduzido a escrito e constar do acervo de documentação confidencial ou secreta. O *know-how* da empresa poderá ser um universo vastíssimo e nem tudo deverá ser escrito. Todavia o *know-how* com mais valor, deverá estar documentado, datado de forma a poder provar-se a data em Tribunal (por

exemplo por autenticação notarial) e tornado não acessível ao público.

2. PI em contratações. Pode ser aconselhável prever no contrato de trabalho cláusulas que reforcem o dever de confidencialidade.
3. Direitos dos inventores assalariados. Estes têm certos direitos, tais como o de ser mencionados como inventor na patente, e de ser remunerado de acordo com a importância da invenção e com as regras que existem sobre matéria na empresa.
4. Direitos de autor. Estes não são aplicáveis às invenções. Aplicam-se a criações do espírito como obras literárias, fotografias, desenhos, esculturas, vídeos, filmes, músicas, programas de computador, programas de tv... Daí um especial cuidado sempre que a atividade da empresa se oriente para o desenvolvimento ou contratação de produtos ou serviços que utilizem este tipo de intangíveis. Os direitos sobre uma obra seja ela software ou qualquer outra criação dividem-se em Direitos Morais e Direitos Patrimoniais.
5. Proteção da PI da empresa na contratação com clientes, fornecedores ou prestadores de serviços. As cláusulas de confidencialidade não são exclusivas dos contratos de trabalho, pode introduzi-las, de forma clara e bem delimitada nos respetivos contratos.

¹⁷Edison in the boardroom-how leading companies realize value from their intellectual assets, Julie L. Davies e Suzanne S. Harrison, Wiley/Anderson, 2001.

6. Relacionar-se com parceiros.

7. O acordo de confidencialidade. O chamado acordo de não revelação (NDA-Non Disclosure Agreement) consiste num acordo que visa garantir a confidencialidade das informações trocadas com outra empresa. Trata-se de uma prática empresarial cada vez mais frequente e normal em contexto de cooperação e não pode ser vista como um sinal de desconfiança.

8. O Memorando de entendimento (MOU-Memory of Understanding). Um projeto de cooperação é normalmente iniciado pela assinatura de um protocolo de acordo (MOU) que fixa o quadro geral da cooperação, estabelece quais as obrigações de cada parte incluindo a obrigação de confidencialidade. Este documento permite avançar de forma mais confiante para uma fase que implica troca de informações confidenciais.

9. O contrato. Frequentemente os contratos são vistos como um constrangimento e não como uma ajuda. Há muitas vezes a ideia, sobretudo junto das pessoas ligadas à I&D da empresa, que os contratos degradam a confiança entre os parceiros. Muitas vezes também, ao terminar o contrato, não se fica com uma ideia clara sobre os direitos e deveres recíprocos. Para que o contrato seja bem sucedido é importante que os atores do projeto se coloquem algumas questões:

- › qual é a matéria da cooperação? por que razões é desejável a cooperação?

- › com quem vai ser feita a cooperação? porquê?
- › que pode a empresa ganhar com a cooperação? que pode perder?
- › que pode ganhar o parceiro? que pode perder?
- › como serão utilizados os resultados do projeto?
- › como levar a cabo a cooperação?
- › quem pode ou deve contribuir com o quê na gestão?
- › como desenvolver o projeto?
- › que deseja a empresa guardar como segredo?
- › que se pode comunicar ao abrigo de um acordo de confidencialidade?
- › as informações que se deseja comunicar estão preparadas para ser comunicadas?

10. Criar uma marca eficaz. Há no mercado fornecedores de serviços de relações públicas da empresa, de publicidade e marketing que podem dar uma ajuda.

11. Que fazer quando se é copiado ou acusado de contrafação? A contrafação é um atentado a um direito de PI que consiste na reprodução e difusão de direitos de PI sem autorização do proprietário. A cópia releva da concorrência desleal. Visa-se com a cópia, criar confusão ou apropriar-se da reputação da empresa, do estabelecimento, ou dos produtos ou serviços dos concorrentes, quaisquer que sejam os meios empregues.

12. Como proceder para conhecer o valor monetário da PI detida pela empresa. O valor dos direitos de PI não figura na apresentação

contabilística ou no balanço de uma sociedade e traduz-se por um complemento de valor. As implicações fiscais desta avaliação são importantes e influenciam diretamente a determinação de mais-valias. A avaliação dos intangíveis pode ser feita recorrendo a um ou mais dos seguintes tipos de métodos:

- a.** Métodos baseados no valor de mercado, que fazem referência a transações de mercado comparáveis.
- b.** Métodos baseados em custos, tais como “quanto custaria criar o bem”.
- c.** Métodos baseados numa estimativa dos benefícios económicos passados e futuros.

13. A PI pode ser muito útil para ajudar o empresário a fazer as melhores opções no que respeita ao desenvolvimento das atividades da sua empresa no estrangeiro. Podem identificar-se as seguintes vertentes:

- a.** Conhecimento do mercado, através da vigilância tecnológica.
- b.** Financiamento dos desenvolvimentos. Todos os investidores, privados e públicos, antes de financiar um desenvolvimento no estrangeiro, olham com atenção para os direitos de PI da empresa nos países considerados e a maneira como a PI foi tida em consideração no desenvolvimento proposto pela empresa.
- c.** Negociação com eventuais parceiros. A motivação dos potenciais parceiros e a sua fidelidade depende diretamente dos direitos de PI que a empresa evidencia. Quanto mais fortes e

diversificados forem estes direitos, mais a empresa pode definir diferentes estratégias de desenvolvimento.

14. A PI na exportação direta apresenta várias vantagens para a empresa. Os direitos de PI favorecem uma relação direta e exclusiva porque os clientes são atraídos pela notoriedade criada pelos direitos de PI e porque não conseguem encontrar facilmente no mercado produtos ou serviços equivalentes.

15. A PI na exportação apoiada em distribuidores. Os direitos de PI podem ajudar a controlar melhor o distribuidor, dissuadindo-o ou impedindo-o de levar a cabo certas ações tentadoras, como por exemplo, vender um produto similar com uma origem diferente, a melhores preços.

16. Distinguir-se pelo design. Uma identidade forte e correspondente diferenciação no mercado é muitas vezes conferida pelo design específico de um produto ou linha de produtos.

17. Quanto custa a PI?

A cultura de PI da empresa e a forma como implementa mecanismos de gestão da inovação são realidades que utilizam a PI nas suas diferentes vertentes, de modo a tornar a empresa no seu todo, mais competitiva.

Neste sentido, há uma série de atividades que se relacionam com PI e que não envolvem um custo direto, designadamente:

- › Tudo o que se relaciona com documentação do *know-how*, das patentes e dos segredos da empresa;
- › As pesquisas em bases de dados de direitos de PI, gratuitas (INPI, espacenet, ctm *online* e rcd *online*, por exemplo);
- › A utilização da informação PI dos concorrentes para utilização estratégica pela empresa (design around; invent around; acordos de cooperação, por exemplo).

Em Portugal devem ser considerados os seguintes tipos de custos relacionados com a atividade de depósito de patente e marca:

PATENTES TAXAS OFICIAIS (VALORES APROXIMADOS):

Pedido de patente provisória	10 €
Pedido de patente nacional <i>online</i>	100 €
Honorários dos especialistas em PI (Agentes oficiais da PI ou outros)	1.000€-5.000€ (dependendo da complexidade do pedido)
Custos de manutenção	As anuidades são crescentes ao longo dos 20 anos de duração do direito, começando em cerca de 50€ ao 5º ano e atingindo cerca de 600€ no 20º.

MARCAS TAXAS OFICIAIS:

Pedido de marca nacional <i>online</i>	100 €
Honorários dos especialistas em PI (Agentes oficiais da PI ou outros)	A partir de 400 €
Custos de manutenção	A renovação deve ser efetuada a cada 10 anos, ato a que corresponde corresponde uma taxa de cerca de 100€.

DESENHO OU MODELO:

Pedido de desenho ou modelo nacional (até 5 produtos) <i>online</i>	100 €
Honorários dos especialistas em PI (Agentes oficiais da PI ou outros)	A partir de 400 €

Quando se pretende expandir a proteção a países estrangeiros, as despesas podem ser elevadas porque são proporcionais ao número de países. Um número indicativo para uma proteção em vigor por 10 anos será considerar cerca de 1.000€/ano/país.

Pode consultar mais informação em:

<http://www.marcasepatentes.pt/index.php?section=39>

<http://gapi2-0.ning.com/>

1.7 AS TI NA CRIAÇÃO DA SUA EMPRESA

O momento de criação de uma nova empresa é o momento certo para decidir quais as tecnologias de informação (TI) que o seu negócio necessita para ter sucesso e que lhe irão permitir ter uma vantagem competitiva face às empresas existentes, algo que se tem revelado decisivo nos resultados das novas empresas em todo o mundo.

A Microsoft oferece serviços na cloud, que lhe permitem trabalhar no presente com todas as ferramentas que necessita, sem grandes investimentos iniciais, possibilitando-lhe flexibilidade e escalabilidade à medida que o seu negócio se desenvolve, aumenta de dimensão ou se expande geograficamente. Existem outras empresas a oferecer os serviços na cloud, tais como o Google Apps. Contudo, o empresário deverá analisar com um especialista qual é a melhor solução para a sua empresa.

A Microsoft está ao lado das pequenas empresas em todo o mundo garantindo soluções que trazem mais produtividade, segurança e simplificação dos processos. Mais recentemente, os serviços na cloud que a Microsoft oferece, estão a facilitar a criação de novas empresas de uma forma inovadora. Com as soluções Microsoft, a infraestrutura de TI da sua nova empresa irá usufruir de:

- › Rápidas e de fácil implementação
- › Soluções familiares e intuitivas
- › Elevada compatibilidade do *software*
- › Alta proteção e fiabilidade das soluções

- › Anos de experiência e *know-how* em soluções empresariais.

Veja o que a Microsoft faz para ajudar as PME's em Portugal através de:
 Facebook - www.facebook.com/MSEmpresasNegocios,
 Portal - www.microsoftpmes.com
 Newsletter - www.microsoft.com/portugal/smb/subscrever/default.aspx.

Serviços na cloud

A informática na cloud tem um grande potencial para aumentar a competitividade: proporcionando acesso fácil e em tempo real a TI, reduzindo custos e permitindo modelos empresariais mais ágeis e inovadores. As pequenas empresas estão a direccionar-se rapidamente para uma realidade em que a questão não é se devem mudar para a cloud, mas sim como tirar o máximo partido da cloud. Confira os benefícios da cloud:

- › **Custos**
 - Poupança nos elevados investimentos iniciais que teria, caso tivesse custos em infraestruturas físicas.
 - Minimização da carga de trabalho associada à manutenção da infraestrutura física de TI internamente, permite um foco maior no negócio principal.
- › **Mobilidade**
 - Trabalho em qualquer altura e local:

Utilizar o Office 365, Windows Intune ou Dynamics CRM Online liberta as pessoas e os seus documentos, permitindo que levem com eles o seu trabalho – no tablet, PC ou telemóvel – seja onde for que estejam e sempre que precisem trabalhar.

› **Agilidade**

- Possibilidade de crescimento: até a mais pequena empresa pode operar acima das expectativas e otimizar a sua eficiência. A possibilidade de redimensionamento permite rápida escalabilidade sem entraves tecnológicos.
- Capacidade da cloud completamente flexível: a sua empresa tem a liberdade de ter e redimensionar a capacidade que quiser. Na cloud, só paga aquilo que usa.

Três soluções fundamentais



1. OFFICE 365 SBP

O Office 365 inclui todas as ferramentas de produtividade e colaboração que a sua empresa precisa para ser profissional

O Office 365 é muito mais do que uma coleção de programas de *software* para utilização profissional e já conquistou muitas empresas portuguesas. Para além do Office 2013, ferramenta essencial na produtividade, o Office 365 inclui serviços na cloud como o correio eletrónico e calendários partilhados, partilha de documentos, sites

internos e externos, mensagens instantâneas e videoconferência. Quais os benefícios?

› **Fácil de utilizar:**

- Atualizações do Office automáticas.
- É possível criar e editar facilmente um Web- site da empresa personalizado.
- Conferência Web e chat: fácil planeamento de reuniões.
- Colaboração é facilitada através da edição de documentos por vários colaboradores em simultâneo.
- Adiciona ou remove utilizadores com facilidade.

› **Trabalhe a partir de qualquer local**

- Acesso virtual a documentos, contactos e compromissos em dispositivos (PC's, *smartphones*, *tablets*).
- Trabalhe nos seus ficheiros do Office *online* ou *offline*.
- Cópias de segurança automáticas de todos os seus ficheiros para a *cloud*.

› **TI sem preocupações**

- Proteção anti-malware e anti-spam incorporada.



2. MICROSOFT DYNAMICS CRM ONLINE

Ajuda a otimizar o modo como conduz as vendas, gere o marketing e presta suporte ao cliente

O CRM é um sistema empresarial crítico para as PMEs. As PMEs estão a utilizar soluções de CRM para gerir os principais processos de negócio, nomeadamente as informações de contacto de clientes e potenciais interessados, o marketing de correio eletrónico e a previsão de vendas.

Quais os benefícios do Microsoft CRM Dynamics Online?

- › **Próximo dos clientes:**
 - Melhore as suas relações com os clientes, proporcionando-lhes a oportunidade de submeter e monitorizar interações de apoio.
- › **Possibilita aumentar a produtividade de vendas:**
 - Liberte mais tempo para as vendas, utilizando um sistema otimizado que automatiza as tarefas administrativas.
- › **Facilmente executa campanhas de marketing:**
 - Planeie, inicie e monitorize as suas campanhas a partir de uma plataforma central.
- › **Intuitivo e fácil de utilizar:**
 - O aspeto da interface baseia-se em *software* familiar como o Outlook, por exemplo, e o interface pode ser utilizado com flexibilidade graças aos serviços baseados na Web.

Portanto o Microsoft Dynamics CRM Online poderá ajudá-lo a melhorar o seu desempenho de vendas dando-lhe a informação detalhada sobre os seus clientes, permitindo-lhe focar-se nas tarefas certas no momento certo.



3. WINDOWS INTUNE

O *software* de gestão de parque informático que simplifica as suas TI

O Windows Intune¹⁸ é uma solução integrada da Microsoft que oferece funcionalidades de gestão dos seus dispositivos e de segurança na cloud, a partir de uma única consola central baseada na Web. Saiba que dispositivos tem e como está a ser gerido o seu parque informático.

Estes são os benefícios:

- › **Administração mais simples:**
 - Distribua o *software* e as atualizações de segurança que todos os dispositivos precisam, usando uma só ferramenta integrada, fácil de usar.
- › ***Software* mais recente e futuro incluído:**
 - Obtenha direitos de atualização para o Windows 8 Enterprise e

¹⁸Aconselhamos as *start-ups* a consultarem um especialista de TI para implementação tecnológica quer de *hardware*, quer de *software*. Aqui pode encontrar o parceiro mais indicado à sua necessidade! Para mais informações, notícias, dicas e truques e campanhas relevantes a pequenas empresas consulte o nosso, facebook ou portal ou subscreva a nossa newsletter, ou através da Anje pelo tecemprende@anje.pt

versões futuras. Aumente a segurança com flexibilidade:

- › Aumente a segurança com flexibilidade:
 - Proteja computadores e dispositivos sempre que estejam a utilizar *software* de acesso ao ambiente de trabalho remoto. O espectro dos ataques virtuais e das falhas de energia é real se os dados só estiverem guardados localmente.
- › Gerido a nível central:
 - Gira remotamente dispositivos móveis e PC's através de uma consola baseado na web a partir de qualquer local - nenhuma infraestrutura de servidor é necessária.

1.8 TI EM START-UPS TECNOLÓGICAS – PROGRAMA BIZSPARKA



A Microsoft lançou em Novembro de 2008 o programa Microsoft BizSpark¹⁹, um programa concebido para acelerar o sucesso de Startups de base tecnológica, **disponibilizando gratuitamente *Software*, *Suporte* e *Visibilidade* às Startups aderentes durante 3 anos**. Integrado no Memorando de Entendimento celebrado entre a Microsoft Portugal

¹⁹A Anje é parceira da Microsoft. Caso pretenda informações pode contactar tecempreende@anje.pt

e o Governo Português em 2008, o Microsoft BizSpark já apoiou cerca de 400 Startups de base tecnológica num investimento de mais de 2,6 milhões de euros.

Para aderirem ao BizSpark, as Startups têm que cumprir 3 critérios muito simples: desenvolver um produto ou serviço baseado em *Software*; estar em atividades há menos de 5 anos; ter uma faturação anual inferior a 1 milhão de dólares norte-americanos.

A **Evidensys** foi a primeira Startup a aderir ao BizSpark em Portugal e, de acordo com o seu CEO Hugo Silva, *“O valor que o programa BizSpark teve para a Evidensys vai muito além do licenciamento de software incluído, embora só isso seja uma mais-valia suficiente. Desde a qualidade dos eventos, ao acesso e às condições de financiamento, ao apoio e à visibilidade que o programa oferece, é impossível encontrar desculpas para não arrancar com uma Startup tecnológica em tecnologia Microsoft. Neste curto espaço de tempo, a Evidensys criou os serviços Closetask.com e PostaisDeAjuda.com com poucos recursos mas muito apoio... e o melhor ainda está para vir!”*

***Software*, Suporte e Visibilidade**

O objetivo do BizSpark é fomentar o sucesso das Startups portuguesas na área de desenvolvimento de *software*. Ao aderirem ao programa, as Startups recebem subscrições MSDN Ultimate (Microsoft Developer Network), tendo acesso a *software* Microsoft, incluindo

ferramentas de desenvolvimento, sistemas operativos e licenças de servidores e bases de dados, assim como benefícios de acesso à plataforma de “cloud” da Microsoft, Azure. Para Miguel Garcia, CEO da IBST, *“O programa BizSpark, através da concessão de licenças entre outras ferramentas, torna-se num parceiro estratégico e de vital importância de qualquer startup, como o foi no caso da IBST. As vantagens traduziram-se numa redução de custos, acesso às mais modernas ferramentas de software e num facilitador na contratação de pessoal. Tudo isto permitiu que alocássemos recursos financeiros a outras áreas críticas do projeto.”*

As Startups têm também acesso a 2 incidentes de suporte técnico profissional gratuito, contando com o apoio de profissionais da Microsoft. É também disponibilizado o acesso a fóruns, newsletters e recursos técnicos que permitem às Startups esclarecerem dúvidas que tenham e apostarem na formação dos seus profissionais, sem qualquer tipo de custo.

As Startups aderentes ao programa têm a possibilidade de serem consideradas “Startup of the Day”, sendo promovidas nas páginas da Microsoft e de outros parceiros ligados ao Empreendedorismo. Até à data, já foram eleitas 5 Startups Portuguesas – ActionFlow, AdClip, Cardmobili, Critical Health e Frotcom. Para Andreia Frade, Quality and Regulatory Affairs Manager da Critical Health, *“Mesmo sendo uma spin-off de um grande grupo como é a Critical Software, a Critical Health não deixa de ser uma Startup com todas as dificul-*

dades e necessidades que uma nova empresa enfrenta no início de operações. O programa BizSpark é um suporte inestimável na altura que as novas empresas mais precisam, permitindo que as questões de licenciamento de software sejam corretamente tratadas desde o início. O BizSpark é, definitivamente, um aliado de grande valor.”

Para complementar os recursos de formação disponíveis online, a Microsoft estabeleceu uma parceria com a Galileu (Microsoft Gold Certified Partner – Learning Solutions), que disponibiliza formações e certificações às Startups do BizSpark em condições vantajosas.

Um outro aspeto importante no apoio às Startups é o acesso a financiamento. Através do Programa MAIS, uma iniciativa desenvolvida pela Microsoft que pretende aumentar o conhecimento e compreensão das PME's portuguesas em relação a oportunidades de apoios da UE e permite às Startups beneficiarem de um facilitado processo de candidatura a apoios para investimentos elegíveis. De acordo com Bruno Rodrigues, responsável pelo Programa EUGA (European Union Grants Advisor) em Portugal, *“Devido às características inovadoras, de crescimento potencial e forte desenvolvimento das Startups BizSpark, a Microsoft têm promovido reuniões presenciais entre os consultores da Microsoft no Programa MAIS e as Startups do BizSpark. Só neste ano temos 17 empresas BizSpark a ser apoiadas pelos consultores do Programa MAIS em candidaturas a diversos apoios indispensáveis aos seus projetos, correspondentes a investimentos iniciais superiores a 2,5 milhões de euros”.*

A Rede de Parceiros BizSpark

Um pilar fundamental para o sucesso do programa Microsoft BizSpark são os Network Partners. Tratam-se de membros ativos do ecossistema local de *software* e Empreendedorismo que, no âmbito da sua atividades, lidam de perto com Startups de elevado potencial e em fase de arranque. São organizações que se centram especificamente no suporte a empresários e Startups, ou cujas atividades incidem na promoção e no suporte deste tipo de empresas, através de programas, aconselhamento, networking, consultoria, assistência financeira e legal. A rede de parceiros do BizSpark inclui Incubadoras de Empresas, Parques Tecnológicos, Investidores, Universidades, Consultoria e Organizações de Apoio ao Empreendedorismo.

Os parceiros portugueses que colaboram na implementação do programa BizSpark formam uma rede complementar, cuja missão é promover o programa junto da comunidade e apoiar os empreendedores ao longo do ciclo de constituição e arranque das suas empresas. De acordo com Suzana Alípio, Diretora da Unidade de Empreendedorismo da ANJE, *“A ANJE encontrou no Microsoft BizSpark uma excelente ferramenta de apoio à constituição e ao desenvolvimento de Startups inovadoras, tecnologicamente sofisticadas e com potencial de internacionalização. Os empresários que a ANJE apoiou, enquanto parceira do BizSpark, reconhecem que o acesso ao software, à comunidade Microsoft e aos mais especializados técnicos de suporte contribuiu para o reforço das suas vantagens competitivas e trouxe, inclusive, novas oportunidades de negócio. A ANJE continuará, pois,*

empenhada nesta colaboração com a Microsoft, disponibilizando todo o seu know-how empresarial no sentido de apostar na criação de condições para o desenvolvimento de negócios de base tecnológica e subsequente promoção do empreendedorismo qualificado.”

Mais informações sobre o Programa BizSpark podem ser obtidas em www.microsoft.com/bizspark.

2. ANÁLISE ESTRATÉGICA²⁰

A análise estratégica tem como objetivo avaliar o posicionamento da nova empresa relativamente às envolventes externas e internas que vão condicionar o seu desenvolvimento e desempenho.

A estratégia define-se como o padrão coerente de decisões que permite descrever a empresa e identificar o seu propósito organizacional traduzido em:

- › Coerência entre os objetivos de curto prazo e os objetivos de médio e longo prazo, face ao conjunto de negócios em que a empresa está ou vai estar;
- › Programas de ação e prioridades, dadas as oportunidades e ameaças enfrentadas e as forças e fraquezas identificadas;
- › Formas de criar vantagens competitivas sustentáveis.

A análise estratégica é de fundamental importância no processo de criação de empresas, porque permite:

- › Identificar as oportunidades e as ameaças;
- › Identificar os pontos fracos e pontos fortes;
- › Conhecer as características do mercado em que quer actuar;
- › Alinhar a visão com os valores e a missão;

› Conceptualizar o plano de trabalho ao permitir definir:

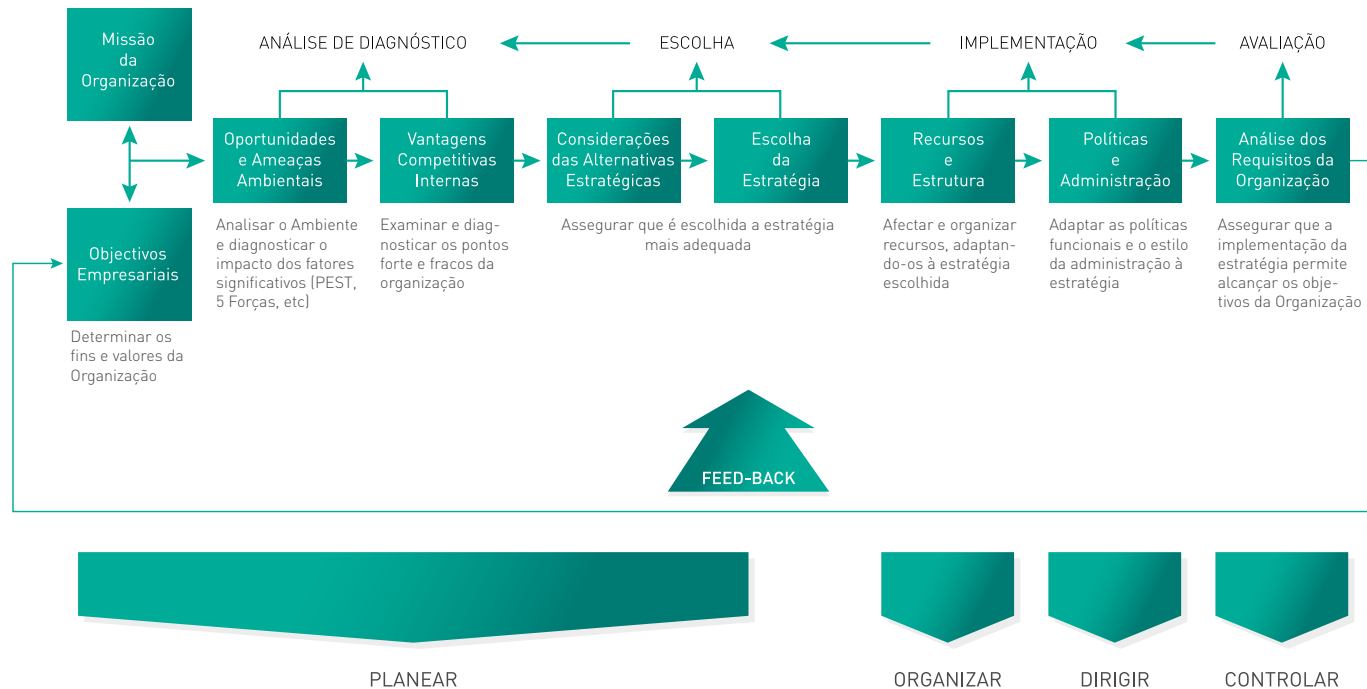
- O que fazer, como fazer e onde deve ser feito;
- As premissas básicas de trabalho;
- Afetação de recursos.

2.1. RESULTADOS DESEJADOS DA ANÁLISE ESTRATÉGICA

A análise estratégica à empresa deverá potenciar as quatro funções da gestão:

- › Planear;
- › Organizar;
- › Dirigir;
- › Controlar.

Esquemáticamente:



Deste modo, devem ser obtidos os seguintes resultados:

- › Esforços direccionados;
- › Recursos otimizados;
- › Indicadores que possibilitem uma correta avaliação do desempenho;
- › Comprometimento e entendimento dos responsáveis;
- › Possibilitar a criação de cenários de mercado;
- › Estabelecer objetivos anuais e plurianuais;
- › Responder para cada objetivo: quando, quem, como, onde;
- › Preparar plano de ação;
- › Acompanhamento e *feedback*.

2.2. O PROCESSO DE ANÁLISE ESTRATÉGICA

O processo de análise estratégica, tendo em vista a criação de empresas, desenvolve-se ao longo das fases a seguir enunciadas.

Apresentação da Empresa:

- › Identificação da Empresa;
- › Identificação dos Promotores;
- › Missão e objetivos;

Análise Ambiental:

- › Análise do macro ambiente – Análise PEST;
- › Análise estrutural do ambiente competitivo – 5 forças de Porter;
- › Análise do posicionamento competitivo da empresa.

Caracterização das capacidades estratégicas da empresa:

- › Auditoria de recursos;
- › Análise da cadeia de valor;
- › Adequação da cadeia de valor ao posicionamento competitivo;
- › Controlo de eficácia de utilização de recursos;
- › Análise financeira.

Síntese da Situação – Análise Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças – *SWOT*:

- › Síntese de situação;
- › Análise *SWOT*.

		FATORES INTERNOS	
		Trunfos	Fraquezas
FATORES EXTERNOS	Oportunidades	FO	fO
	Ameaças	FA	fA

2.3. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

2.3.1. Identificação da Empresa

A identificação da empresa inclui informações genéricas como a designação social, a sede social, a Classificação Portuguesa de Atividades Económicas (CAE), a data de constituição, objeto social, capital social e a sua distribuição, principais atividades, gerentes e responsáveis por áreas funcionais.

2.3.2. Identificação dos promotores

A identificação dos promotores inclui informações genéricas como competências (académicas e técnicas), motivação e capacidade para a constituição de uma empresa. Devem ser referidos todos os aspetos que permitam a justificação da opção de criar uma empresa.

2.3.3. Missão e objetivos

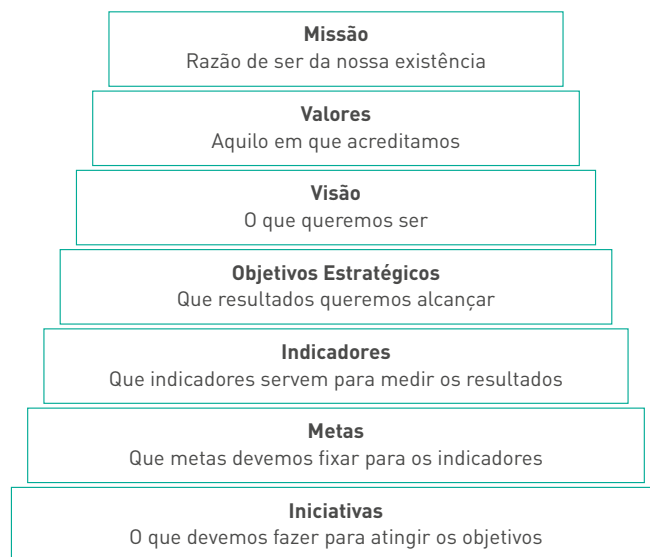
A declaração de missão inclui as perspetivas dos seus promotores quanto a tipos de produtos, definidos em termos funcionais, demográficos e geográficos.

Devem ser referidas as competências distintivas, valores e políticas de atuação que dão razão de ser à sua aceitação nos mercados e as perspectivas quanto ao seu desenvolvimento.

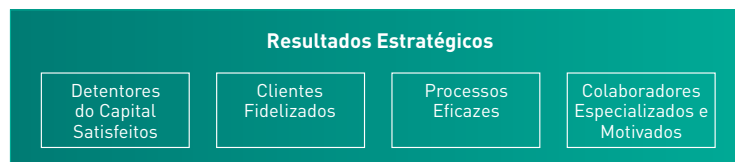
A **declaração de missão descreve a “finalidade” da empresa**, bem como o grau e tipo de aptidões necessárias para que ela atinja e mantenha

uma posição competitiva sustentável. É tão importante pelo que inclui como pelo que exclui.

A visão, os valores e a missão da empresa são, portanto, os conceitos básicos para a definição de uma empresa e estruturam-se do seguinte modo:



› Adaptado de: *Putting the Balanced Scorecard to Work*
– Robert Kaplan e David Norton, *Harvard Business Review*, September/October 1993.



Primeiro passo: definir os objetivos, a visão, os valores e a missão

- › Criar uma orientação a partir da gestão de topo;
- › Conseguir um compromisso ao mais alto nível hierárquico.

Segundo passo: enunciar a visão, valores e missão

- › Subordinado aos seguintes objetivos:
- › Estimular todos os colaboradores;
- › Permitir que seja definido o futuro da empresa;
- › Permitir a prospeção de novos caminhos e segmentos de mercado;
- › Obrigar todos os colaboradores a abordarem todas as situações concretas de trabalho conduzindo à sua melhoria ou abandono.

Terceiro passo: definir o formato do enunciado para visão, valores e missão

- › Visão: o que queremos vir a ser?
- › Missão: o que nos propomos fazer?
- › Valores: quem somos, quais são os nossos princípios?

Quarto passo: definir as linhas orientadoras de implementação

- › Qual é o nosso objetivo?
- › Qual é a nossa identidade enquanto empresa?
- › Quais são as políticas da nossa empresa?
- › O que é característico na nossa empresa?
- › O que fazemos?
- › Como fazemos?

- › O que queremos vir a ser?
- › O que é que nos é exigido no(s) segmento(s) de mercado em que queremos actuar e/ou queremos vir a actuar?

2.3.4. Produtos e mercados

Descrição sintética dos mercados a que a empresa se quer dirigir e dos segmentos dentro dos quais quer actuar.

2.3.5. Recursos e aptidão

Incluir-se-á uma descrição sucinta das instalações administrativas, de produção, do equipamento produtivo, dos recursos humanos (cujas qualificações são fundamentais para o desempenho da empresa). Far-se-á referência a patentes e/ou competências operacionais distintivas, licenciamentos, representações, entre outros.

2.3.6. Organização

Este tópico inclui a descrição da estrutura orgânica da empresa, do âmbito de atividades, responsabilidades e composição de cada departamento, quer de linha, quer de apoio.

2.3.7. Áreas homogéneas de negócios – AHN's

A essência da estratégia está no posicionamento da empresa, de forma a responder, eficazmente e de forma superior, aos concorrentes, a uma ou mais necessidades dos seus potenciais clientes. Esta noção fornece uma perspectiva relevante para a identificação de “grupos homogéneos” ou “unidades homogéneas de negócios”.

Assim, uma unidade homogênea de negócio, será uma unidade operacional, ou um conjunto coerente de atividades, envolvendo um conjunto de produtos ou serviços vendidos a um conjunto uniforme de clientes. Se for viável (e interessar) devemos autonomizar as várias áreas homogêneas de negócio, que poderão incluir, ainda, os seguintes parâmetros:

- › Preços: todos os produtos incluídos numa área homogênea deverão ter uma elasticidade de preço semelhante.
- › Qualidade e estilo: todos os produtos incluídos deverão evoluir paralelamente ou complementarem-se em termos de qualidade e estilo.
- › Solidariedade na liquidação: em caso de desinvestimento, deverá estar assegurada a viabilidade de liquidar, em simultâneo, todos os produtos ou atividades pertencentes a uma área homogênea.

2.4. ANÁLISE AMBIENTAL

2.4.1. Análise do macro-ambiente – Análise PEST

Numa primeira fase identificar-se-ão os fatores exteriores à empresa que mais diretamente vão influenciar os negócios em que esta estará envolvida. Nesse sentido far-se-á a avaliação, em termos gerais, das condicionantes Político-sociais, Económicas, Sociais e Tecnológicas.

- › Fatores Político-legais: legislação específica, legislação concorrencial, legislação laboral, legislação ambiental, entre outros;

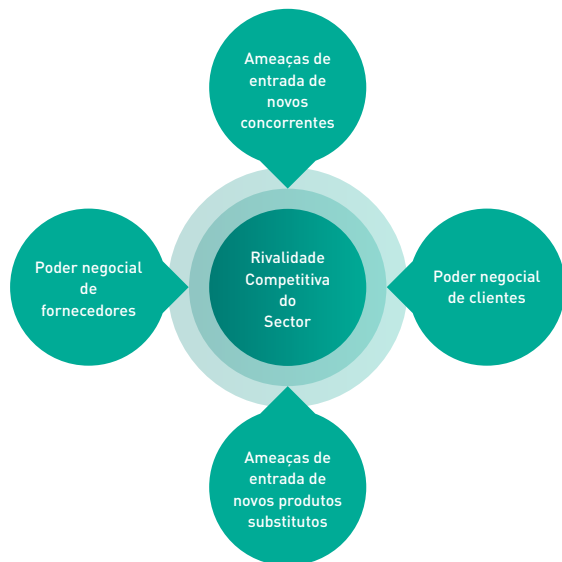
- › Fatores Económicos: Análise da conjuntura, taxas de juro, liquidez da economia, desemprego, rendimento disponível, entre outros;
- › Fatores Sociais: evolução demográfica, migrações, distribuição do rendimento, mobilidade na pirâmide social, mudanças no estilo de vida, atitudes relativamente ao trabalho e ao lazer, movimentos de defesa do consumidor, movimentos ambientalistas, movimentos de defesa das minorias, níveis de educação, entre outros;
- › Fatores Tecnológicos: novas descobertas e desenvolvimentos, velocidade de transferência tecnológica, taxas de obsolescência, políticas de qualidade, certificações de qualidade, apoios a investigação, esforço governamental e das empresas para desenvolvimento tecnológico, entre outros.

2.4.2. Análise estrutural do ambiente competitivo

Além dos aspetos ambientais de carácter amplo, a empresa é influenciada por um conjunto de influências externas mais imediatas. A análise do ambiente competitivo tem como objetivo avaliar as influências que mais diretamente podem afetar a capacidade de organização e de esta se posicionar de forma eficaz relativamente aos seus concorrentes.

O instrumento a usar é o modelo das 5 Forças de Porter. Este modelo permite analisar o grau de rivalidade concorrencial que determina a capacidade de gerar lucros.

Esquematicamente:



› ILUSTRAÇÃO 2 Adaptado de: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* – Michael Porter, Free Press, a Division of Simon & Schuster, 1985.

2.4.2.1. Poder de clientes e fornecedores

Os clientes e fornecedores têm efeitos similares sobre o sector na medida em que restringem a sua liberdade estratégica, influenciando, portanto, a margem de lucro. Contudo, nem todas as empresas são igualmente afetadas, dado que, diferentes tipos de fornecedores e clientes influenciarão os vários concorrentes de maneiras diferentes.

Far-se-á uma análise diferencial entre a empresa e os seus concorrentes, relativamente ao poder dos fornecedores e dos clientes e averiguar-se-á em que medida se verificam as condições que se indicam abaixo.

O poder dos fornecedores é elevado se:

- › Há uma concentração de fornecimentos;
- › Os custos de mudança entre os fornecedores são elevados;
- › A marca é importante;
- › Há ameaça do fornecedor integrar a jusante;
- › O fornecedor está pouco dependente dos seus clientes neste sector.

O poder dos clientes será elevado quando:

- › Há uma concentração dos clientes;
- › Os montantes por eles adquiridos são elevados;
- › Têm acesso a fornecedores alternativos;
- › O custo do bem ou serviço adquirido é uma percentagem importante na sua estrutura de custos;
- › Têm possibilidade de integrar a montante.

2.4.2.2. Ameaças de entrada/barreiras à entrada no mercado:

Habitualmente são consideradas as seguintes barreiras:

- › Economias de escala;
- › Investimento inicial;
- › Acesso a canais de distribuição;
- › Vantagens de custo independentes da dimensão (e da curva de

- experiência);
- › Perspetivas de retaliação;
- › Legislação, regulamentos e incentivos governamentais;
- › Diferenciação percebida.

É importante estabelecer para o caso concreto:

- › Quais destas barreiras (ou outras) existem;
- › Em que medida impedem ou dificultam a entrada no ambiente da empresa;
- › A posição da empresa relativamente a estes fatores (potencial, entrante ou defendente).

2.4.2.3. Ameaça de produtos substitutos

A ameaça de produtos substitutos pode assumir as várias formas de seguida tipificadas:

- › Possibilidade de substituição dos produtos da empresa por outros funcionalmente idênticos;
- › Alteração de processos poderá tornar o produto supérfluo;
- › Produtos que competem pela mesma disponibilidade de despesa do comprador;
- › Os compradores poderão dispensar o produto.

O foco de análise será a natureza do impacte estratégico dos substitutos actuais ou potenciais para a empresa e/ou para os seus concorrentes:

- › Limitações do preço máximo;

- › Risco de obsolescência do produto da empresa;
- › Alteração do valor percebido do produto da empresa;
- › Facilidade de mudança por parte do cliente;
- › Possibilidade de redução do risco por inovação, cativação de clientela, e activação de custos de mudança;
- › Complementaridade com outros produtos.

2.4.2.4. Rivalidade concorrencial

A rivalidade entre os concorrentes é determinada pelos quatro fatores anteriores e, ainda, pelos seguintes fatores específicos:

- › Equilíbrio de forças entre os concorrentes;
- › Quotas relativas de mercado;
- › Taxa de crescimento do mercado;
- › Predominância de custos fixos na estrutura de custos típica;
- › Descontinuidades nos possíveis aumentos de capacidade;
- › Diferenciação e importância das várias marcas;
- › Risco de aquisição dos pequenos concorrentes pelos maiores;
- › Existência de barreiras elevadas à saída.

2.4.2.5. Questões chave

Os fatores anteriores servem, por um lado, de *check-list* e, por outro, para ajudar a identificar as forças críticas que condicionam o sector e a criação da própria empresa, isto é, pela resposta às seguintes questões:

- › Quais as forças chave que condicionam a competitividade e a rivalidade?

- › Quais as forças subjacentes, nomeadamente identificadas na análise macro ambiental, que condicionam as forças chave?
- › Qual a verosimilhança de mudança nas várias forças e como poderá ocorrer?
- › Qual a posição dos vários concorrentes e da própria empresa relativamente a essas forças? Quais as suas forças e fraquezas relativamente a elas?
- › O que pode a empresa fazer para influenciar essas forças? Criar barreiras? Aumentar o seu poder relativamente a compradores e fornecedores? Diminuir a exposição à sua concorrência?

2.4.3. Análise do posicionamento competitivo da empresa

A análise das secções anteriores forneceu indicações quanto aos fatores chave que afectam o posicionamento estratégico da empresa. Os fatores assim identificados serão utilizados na presente secção para identificar a posição competitiva da própria organização.

São utilizados quatro tipos de instrumentos analíticos:

- › Análise dos concorrentes;
- › Análise dos grupos estratégicos;
- › Análise de segmentação de mercados e análise da sua atractividade;
- › Análise de carteiras de negócios.

2.4.3.1. Análise dos concorrentes

A análise dos concorrentes visa a análise competitiva entre a empresa

e as suas concorrentes, na sequência de identificação dos fatores ambientais chave e das forças competitivas chave identificados. Para isso é necessário caracterizar a posição e o impacto estratégico de cada um dos concorrentes:

- › Quais os seus mercados alvo?
- › Quais as suas aspirações estratégicas?
- › Quais os seus objetivos, em termos, por exemplo, de crescimento, rentabilidade, quota de mercado, entre outros?
- › Quais os recursos em que é forte e em que é fraco?
- › Tem uma estratégia actual aparente, qual?
- › Quais os critérios de decisão estratégica?

Esta análise fornece indicações sobre o comportamento previsível dos principais competidores da empresa.

2.4.3.2. Análise dos grupos estratégicos

O principal objetivo é a identificação dos concorrentes mais diretos e das bases da concorrência mais prováveis no futuro. Esta análise permite uma melhor compreensão das bases de rivalidade dentro de cada grupo e diferenças entre grupos e identificar a possibilidade de organização aceder a outros grupos ou de empresas de outro grupo a acederem ao seu.

Chama-se grupo estratégico ao conjunto de empresas concorrentes entre si que apresentam características estratégicas similares, que seguem estratégias semelhantes ou, que concorrem em bases se-

melhantes. Geralmente esses grupos podem ser identificados por um pequeno número de características chave, de entre as seguintes:

- › Diversidade dos produtos ou serviços fornecidos;
- › Cobertura geográfica;
- › Número de segmentos servidos;
- › Canais de distribuição
- › Número de marcas detidas
- › Esforço de marketing (despesas publicitárias, canais publicitários, força de vendas, etc.);
- › Grau de integração vertical;
- › Nível de qualidade;
- › Posição quanto à inovação tecnológica;
- › Capacidade de I&D em produtos ou processos;
- › Investimento e posição quanto a redução de custos;
- › Utilização de capacidade;
- › Política de preços;
- › Alavancagem;
- › Estrutura acionista;
- › Relacionamento com grupos de influência;
- › Dimensão.

2.4.3.3. Análise de segmentação de mercados

Os compradores existentes no mercado tendem a diferenciar-se, tendo em conta as suas necessidades, a função para que adquirem o produto, a situação de compra, preferências, entre outras.

A segmentação de mercados visa possibilitar à empresa responder àquelas dessas diferenças que sejam relevantes em termos de efetivação da aquisição e sua repetição.

As bases para segmentação de mercados diferem para mercados de consumidores e para mercados industriais. Serão critérios de segmentação dos compradores finais, por exemplo:

- › Características dos intervenientes: idade, sexo, raça, religião, nível de rendimentos, dimensão do agregado familiar, estágio no ciclo de vida, localização, estilo de vida, atitudes, entre outras;
- › Situação de aquisição ou utilização: dimensão da compra, lealdade à marca, finalidade de uso, comportamento de compra, importância de compra, critérios de escolha;
- › Necessidades e preferências: similitude entre produtos, preferências de preços, preferências de marca, características desejadas, preferências de qualidade, referências sociais, reflexão pós compra.

Serão critérios de segmentação dos compradores institucionais ou industriais, por exemplo:

- › Características da organização: sector de atividade, localização, dimensão, tecnologia, rentabilidade, situação financeira e gestão;
- › Situação de aquisição ou uso: aplicação – função do produto/serviço comprado, importância da compra, essencialmente do produto/serviço, volume de compras, frequência de compra, procedimentos, critérios de escolha, canais;

- › Necessidades e preferências: requisitos de desempenho do produto/serviço, assistência do fornecedor, preferências de marca ou fornecedor, características desejáveis, qualidade, serviço.

2.4.3.4. Atratividade dos segmentos de mercado

Do mesmo modo a que se aplicou a todo o sector, o modelo da estrutura competitiva para avaliar a atratividade/rivalidade, poderá também aplicar-se a cada segmento de mercado. É de notar que as ameaças de entrada e produtos substitutos podem neste caso vir de concorrentes que se têm dirigido a outros segmentos.

2.4.3.5. Análise de carteiras de negócios

Serão aplicados às unidades homogêneas de negócio e aos produtos da empresa as chamadas matrizes de crescimento *BCG* (*Boston Consulting Group*).

O objetivo da análise, relevante sobretudo em mercados não fragmentados, é relacionar o ciclo de vida de vários produtos/negócios com o poder relativo da empresa/sua capacidade concorrencial nos respetivos segmentos, e ainda avaliar a capacidade das linhas de negócio maduras financiarem o desenvolvimento de negócios mais jovens ou menos bem posicionados, como é o caso de uma nova empresa.

2.5. CARACTERIZAÇÃO DAS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS DA EMPRESA

A análise das capacidades estratégicas da empresa é feita com referência aos mercados e segmentos alvo, à sua estrutura e fatores críticos de sucesso, tendo em conta o grupo estratégico em que a empresa se pretende integrar e aquele ou aqueles em que possivelmente desejará posicionar-se.

Proceder-se-á em primeiro lugar à avaliação dos recursos e competências que a empresa adquiriu no âmbito das suas estratégias anteriores.

É no entanto crucial que a postura estratégica futura não seja apenas determinada pelas capacidades anteriores e atuais pelo facto de elas, por “envelhecimento”, tenderem a afastar a empresa da trajetória estratégica adequada ao desenvolvimento. As capacidades históricas e atuais, simultaneamente, em consideração entrarão com os resultados da análise ambiental e missões da empresa.

A análise das capacidades da empresa em termos de recursos e aptidões será efetuada com base no conceito de cadeia de valor, proposto por Porter como instrumento apropriado à identificação do modo como as atividades da organização sustentam a sua vantagem competitiva estratégica. O objetivo será obter uma boa compreensão das capacidades estratégicas da organização. Isso obriga, por um lado, a

considerar as atividades desenvolvidas e as sinergias decorrentes da articulação entre elas e, por outro, a avaliar a quantidade e a qualidade de cada tipo chave de recursos, tais como edifícios, máquinas, pessoas e conhecimentos, disponíveis e disponibilizáveis, e o equilíbrio entre eles. Assim a análise será feita em quatro etapas:

- › Auditoria de recursos – que consiste na identificação da quantidade e qualidade dos recursos à disposição de uma organização para apoiar as suas estratégias, incluindo aqueles que se localizam fora dela;
- › Análise da cadeia de valor – vai além da auditoria de recursos e analisa o modo como os recursos são utilizados, controlados e conectados no âmbito da sua utilização pelas atividades criadoras de valor ou facilitadoras dessa criação;
- › Comparação – a avaliação da capacidade estratégica pode ser feita com o intuito de se verificar, se esta atinge o mínimo suficiente para responder aos fatores críticos de sucesso, o que garantiria a sobrevivência, ou se se exprime com uma superioridade comparativa; Estas comparações são normalmente feitas em termos históricos, em comparação com organizações similares e pela comparação com as melhores práticas conhecidas no sector que está a ser analisado;
- › Identificação dos fatores chave – esta identificação não deve ser feita por simples referência a uma *check-list*, mas antes, como um processo de sumarização das análises anteriores, incluindo aqui a análise do equilíbrio relativo entre atividades, recursos, e entre uns e outros.

2.5.1. Auditoria de recursos

A auditoria de recursos tem como objetivo uma primeira avaliação preliminar dos recursos disponíveis em termos de quantidade e natureza.

› Recursos físicos:

- Quantidade;
- Capacidade de produção;
- Idade;
- Condições;
- Localização;
- Capacidades usadas e potenciais.

› Recursos humanos:

- Descrição do número e tipos de qualificações e aptidões incluindo considerações quanto à adaptabilidade e potencial de desenvolvimento.

› Recursos financeiros:

- A origem dos recursos;
- Estrutura das aplicações;
- Custo do capital;
- Gestão do dinheiro;
- Controlo dos devedores e credores;
- Gestão das relações com os fornecedores de capitais.

- › Intangíveis – muitas vezes são só considerados de forma difusa no valor da chave ou trespasse, mas os intangíveis não devem

ser esquecidos porque podem constituir o melhor ativo de uma empresa, é o caso de:

- Marcas;
- Contactos;
- Imagem;
- Procedimentos e “modo de fazer”.

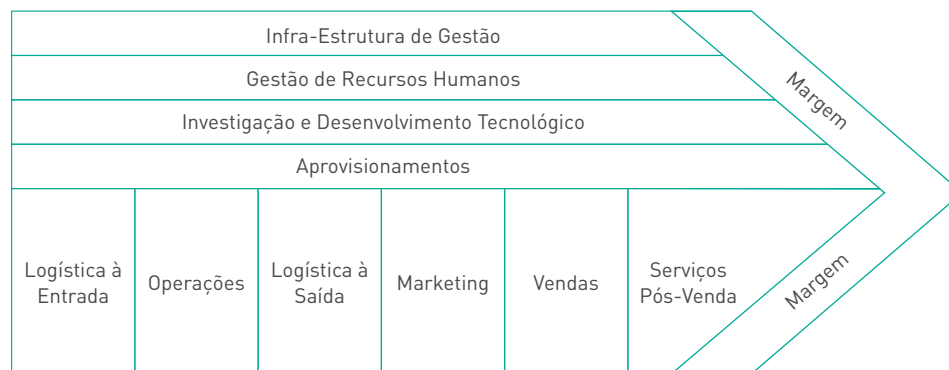
Na análise dos recursos devemos distinguir aqueles que são necessários para a empresa poder concorrer, daqueles que são suportes críticos das capacidades distintivas que lhe podem dar vantagem estratégica sustentável.

2.5.2. Análise da cadeia de valor

Enquanto as forças que determinam a atratividade de um sector são

normalmente externas, na maioria dos casos não controláveis pela empresa, as atividades da sua cadeia de valor e estrutura de recursos constituem a base dos fatores controláveis, conducentes à superioridade competitiva. A sua análise permitirá identificar os fatores críticos de sucesso na busca da competitividade e compreender as ações necessárias ao desenvolvimento de competências distintivas nas quais se baseará o sucesso do negócio. Por outro lado, o exame sistemático do modo como o negócio pode atingir uma vantagem competitiva duradoura não se pode limitar a tomar a sua atividade como um todo, é necessário desagregá-la em parcelas que permitam identificar todas as funções necessárias à criação de valor.

Esquemáticamente:



› Adaptado de: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* – Michael Porter, Free Press, a Division of Simon & Schuster, 1985.

O conjunto das atividades acima esquematizado constitui aquilo que Porter chama “Cadeia de Valor”, instrumento conceptual que utilizaremos para orientar a nossa análise. Ela inclui nove tipos de atividades genéricas. Cinco delas são designadas por atividades primárias e outras quatro por atividades de apoio.

As atividades primárias são as que envolvem o movimento de materiais e produtos, a produção de bens e serviços, o marketing e as vendas, e serviços pós-venda. Correspondem de algum modo às funções de gestão clássica.

As funções de apoio têm como principal objetivo auxiliar as atividades, facilitarem-se mutuamente e, ainda, proporcionar bases para desenvolvimentos a longo prazo.

Incluem a infra-estrutura de gestão (todos os processos e sistemas de coordenação e responsabilização), a gestão de recursos humanos, a investigação e desenvolvimento tecnológico, e o aprovisionamento. Estas atividades estão normalmente dispersas pela organização e competem de algum modo a todos os gestores chave.

2.5.2.1. Atividades primárias

1. Logística à entrada – Recepção de matérias:

- › Recepção;
- › Armazenamento;

- › Manuseamento;
- › Controlo de *stocks*;
- › Devoluções.

2. Operações – Transformação dos *inputs* em produto final:

- › Processamento;
- › Embalagem;
- › Montagem;
- › Manutenção do equipamento;
- › Controlo da qualidade;
- › Etiquetagem;
- › Gestão de instalações;
- › Entre outros.

3. Logística à saída – Distribuição do produto acabado:

- › Armazenagem de produtos;
- › Manuseamento;
- › Operação das frotas de distribuição;
- › Processamento das encomendas;
- › Entre outros.

4. Marketing e vendas – Indução e facilitação da compra do produto:

- › Publicidade;
- › Orçamentos;
- › Gestão da força de vendas;
- › Seleção e gestão de canais;

- › Preçagem;
- › Entre outros.

5. Serviço – Manutenção e desenvolvimento do valor do produto pós-venda:

- › Instalação e montagem.
- › Reparação.
- › Treino
- › Fornecimento de peças e sobressalentes.
- › Adaptação ao produto, etc.

2.5.2.2. Atividades de apoio

1. Aprovisionamentos:

- › Aquisição de materiais;
- › Fornecimentos;
- › Consumíveis;
- › Outros ativos.

2. Investigação e desenvolvimento tecnológico:

- › Aquisição;
- › Criação e desenvolvimento de *know-how*;
- › Procedimentos;
- › Outros recursos tecnológicos necessários.

3. Gestão de recursos humanos:

- › Recrutamento;
- › Seleção;
- › Colocação;
- › Avaliação;
- › Compensação;
- › Desenvolvimento do pessoal operativo e de gestão;
- › Gestão das relações sociais.

4. Infra-estrutura de gestão:

- › Gestão geral;
- › Postura relativamente ao(s) mercado(s);
- › Planeamento;
- › Finanças;
- › Contabilidade;
- › Relacionamento no topo;
- › Gestão de qualidade;
- › Estruturas e rotinas de manutenção da cultura organizacional;
- › Entre outros.

O objetivo principal relativamente a cada uma das atividades referidas, primárias ou de apoio, é identificar, os fatores indutores de valor, ou seja, aquilo que distingue ou irá distinguir a organização e o estudo dos concorrentes a operar no mercado, que possa constituir fontes de vantagem competitiva. Não é demais insistir na importância das ligações entre as atividades de valor, dado que essas ligações podem ser importantes fontes de vantagem competitiva, assim, por exemplo, um

bom sistema de informação ligando as vendas, a operação e o aprovisionamento pode ajudar a reduzir os *stocks* de materiais e produtos e portanto os custos. A compra de equipamento mais caro mas mais fiável, pode levar à redução dos custos e à melhoria de qualidade. A análise de cada atividade por si só não detetaria esses benefícios.

Também as ligações entre as cadeias de valor da empresa e dos seus clientes e fornecedores podem ser importantes fontes de vantagem em termos de custo ou de diferenciação.

Quanto melhor se compreenderem as cadeias de valor dos clientes e dos fornecedores mais claro se torna o modo de melhorar a própria cadeia de valor da empresa, visando satisfazer as suas necessidades e criar ligações que lhes torne custoso ou inconveniente mudarem para as empresas concorrentes.

Da análise da cadeia de valor resultará que diferentes estratégias requerem diferentes aptidões e recursos.

2.5.3. Adequação da cadeia de valor ao posicionamento competitivo

Da análise do ambiente competitivo e do posicionamento da empresa resulta, entre outros aspetos, a identificação dos segmentos de mercado e dos fatores que esses segmentos valorizam bem como a atratividade de cada um desses segmentos de um ponto de vista “externo” à empresa.

Por sua vez, da análise de valor resulta uma identificação dos fatores,

que do ponto de vista do mercado (portanto igualmente “externo”), podem proporcionar uma vantagem competitiva à empresa. É pois necessário proceder a uma análise que tenha por base a tradução, em termos internos dos fatores críticos externos de sucesso definidos (“o que pretende o mercado?”) e as capacidades de desempenho do sistema de valor. Da contraposição das duas, resultará uma auditoria mais detalhada do sistema existente e a identificação das estratégias internas necessárias e/ou das alterações a procurar no posicionamento da empresa. Isso corresponde à identificação daquilo que Porter chama “Indutores de Custo” (*cost drivers*) ou “Indutores de Valor” (*value drivers*), fatores críticos internos que sustentam a posição competitiva externa. Esses indutores de competitividade podem residir em uma ou mais atividades da cadeia de valor, ou nas ligações entre elas, ligações externas, ou mesmo em arranjos (de cooperação) entre diferentes organizações do sistema de valor.

Entre os indutores de vantagem/custo podemos referir os seguintes:

- › Economias de escala;
- › Custos no aprovisionamento;
- › *Design* do processo de produção;
- › Efeito experiência.

Similarmente são frequentemente assinalados os seguintes fatores de indução de vantagem/diferenciação:

- › Adequação das características do produto aos atributos pretendidos pelos clientes dos segmentos alvo;

- › Adequação do serviço proporcionado às expectativas de serviço pelos clientes e ao valor por eles desejado;
- › Adequação dos custos da empresa repercutidos nos produtos à relação qualidade/preço aceitável pelos clientes;
- › Adequação da política de comunicação da empresa aos requisitos da clientela em termos de valor intangível percebido no produto:
 - › Imagem da empresa;
 - › Rotação da marca;
 - › Literatura de marketing;
 - › Informação técnica;
 - › Entre outros.

Não é demais lembrar que, esta análise aplicada às atividades que sustentam a estratégia competitiva, deve permitir identificar claramente os indutores de valor de cada atividade, por exemplo, se a qualidade do produto for um fator crítico de sucesso, ou seja, uma fonte de vantagem competitiva pode ser sustentada pelo aprovisionamento de materiais, pelo *design* de produtos e pelas atividades de manutenção. Por sua vez, os indutores de valor para cada uma destas atividades podem ser os procedimentos de certificação dos fornecedores, o recurso a *designers* consagrados e treino de equipas de manutenção do próprio cliente.

2.5.4. Controlo de eficácia de utilização de recursos

Um outro critério para avaliação da capacidade estratégica da empresa é a

verificação da existência de controlos de eficácia da utilização de recursos.

2.5.5. Análise financeira

A capacidade estratégica da empresa depende, em muito, da sua capacidade financeira. Todavia, os instrumentos de análise financeira devem ser aqui utilizados numa perspetiva estratégica. Há ainda a considerar a multiplicidade de pontos de vista envolvidos:

- › Acionistas: qualidade do investimento e expectativas quanto a dividendos e crescimento em comparação com investimentos alternativos;
- › Financiadores: nível de risco dos seus empréstimos, grau de alavancagem e proporção de encargos financeiros/ lucros;
- › Fornecedores, banqueiros e empregados: liquidez e solvabilidade;
- › Administradores: desempenho comparativo da empresa a vários horizontes de tempo, em termos de rácios financeiros, padrões de composição dos custos fixos, índices de rotação, margens de lucro, volume de vendas, *cash-flow*;
- › Comunidade: custo social em termos de poluição, marketing e comunicação, política liberal, etc.

2.6. SÍNTESE DA SITUAÇÃO – ANÁLISE SWOT

2.6.1. Síntese de situação

As análises anteriores possibilitam uma avaliação detalhada das atividades de valor e das ligações entre elas e o ambiente externo, consi-

deradas em função dos fatores de competitividade, no entanto, essas análises ainda são de alguma forma parcelares. É por isso necessário avaliar o equilíbrio global dos vários recursos de que a empresa pode dispor nomeadamente:

- › Análise de portefólio: permitirão analisar em que medida as várias atividades e recursos se complementam, nomeadamente quando consideradas ao nível de unidades estratégicas de negócio.
- › Avaliar o equilíbrio dos recursos humanos da organização em termos de aptidões individuais e tipos de personalidade/atitudes.
- › Avaliar a flexibilidade dos recursos e atividades da organização, dado o nível de incerteza do ambiente e o nível de risco das atividades da empresa.

No que respeita à análise de flexibilidade haverá que identificar os eventos que podem perturbar o desempenho estratégico da empresa e, para cada um deles, o nível de flexibilidade (capacidade de resposta) necessário e atual. Da diferença detetadas resultarão as medidas ou políticas a tomar.

2.6.2. Análise SWOT

A análise *SWOT* (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) é uma técnica especialmente adequada para sintetizar os resultados das análises anteriores.

A ideia não é uma mera listagem das perceções subjetivas, mas uma avaliação estruturada de dados dentro dos possíveis objetivos.

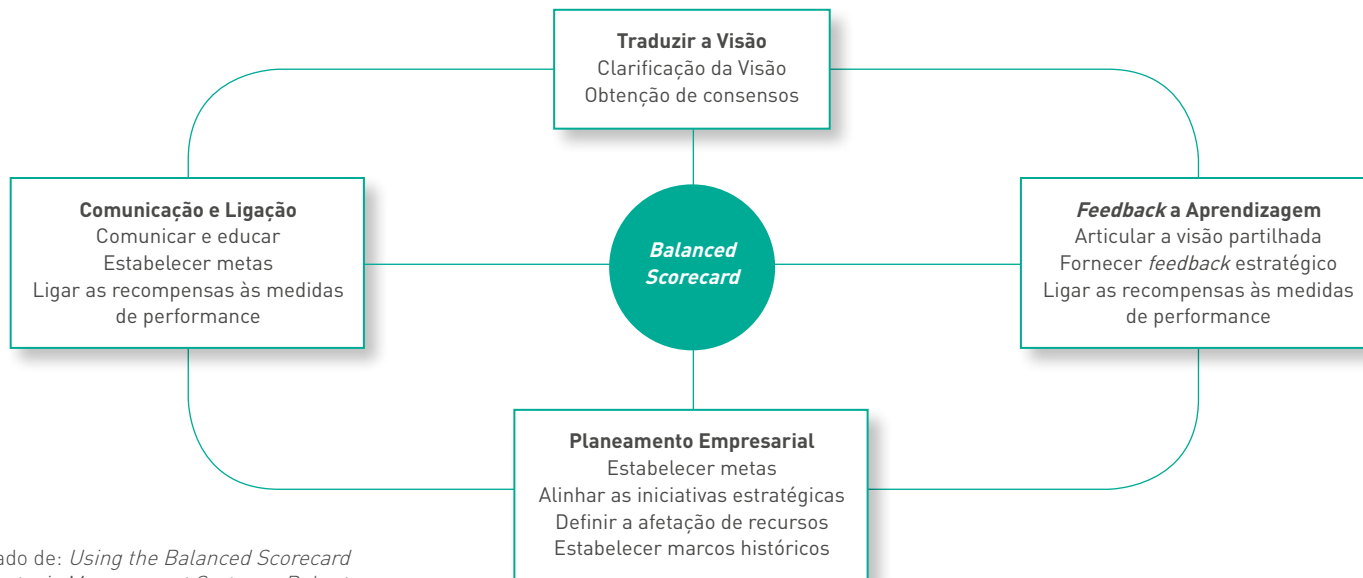
Envolve os seguintes passos:

- › Identificação sintética da estratégia desejada pela empresa e que irá, de facto, seguir;
- › Identificação das mudanças chave no ambiente externo – Oportunidade e Ameaças;;
- › Identificação das capacidades e deficiências internas – Forças e Fraquezas;
- › Análise cruzada entre as Oportunidade e Ameaças e as Forças e Fraquezas.

2.7. O *BALANCED SCORECARD* E A CRIAÇÃO DE EMPRESAS

O *Balanced Scorecard* é um processo que permite traduzir os objetivos estratégicos em resultados. A utilização deste instrumento permite centrar a atenção da empresa nos aspetos que considerar mais importantes para conseguir atingir os objetivos estratégicos previstos.

Trata-se pois, de relevar de forma diferente, diferentes perceções e diferentes objetivos que, em termos do instrumento, se vão traduzir em diferentes avaliações. Uma vez aprovados os objetivos estratégicos, torna-se necessário verificar ao longo do tempo se os resultados previstos se estão a cumprir e se, atempadamente, a empresa promove as ações corretivas que eventualmente poderão ser necessárias, em virtude de alterações da envolvente interna ou externa.



› Adaptado de: *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System* – Robert Kaplan e David Norton, *Harvard Business Review*, January/February 1996

O conceito subjacente ao *Balanced Scorecard* é muito simples: reconhece-se que a finalidade última da empresa é a maximização dos resultados e que esse processo é consequência de uma cadeia de causa efeito que acontece no âmbito da envolvente interna e externa da empresa. Deste modo, complementam-se os indicadores financeiros, com a avaliação dos clientes, com a identificação dos processos internos que podem ser melhorados e com a análise das possibilidades de aprendizagem e crescimento da empresa e, recomenda-se,

que os objetivos e indicadores, financeiros e não financeiros, tenham como ponto de partida a visão e a estratégia da empresa. Deste modo, o *Balanced Scorecard* converteu-se numa ferramenta de gestão da estratégia.

A avaliação do desempenho baseada no *Balanced Scorecard* é concretizada tendo por base o passado, o presente e o futuro das empresas. Como forma de concretizar a análise são definidas 4 perspetivas:

- › Perspetiva financeira, correspondente à análise do passado;
- › Perspetiva dos processos internos;
- › Perspetiva dos clientes, que em conjunto com a anterior corresponde à análise do presente;
- › Perspetiva da aprendizagem e crescimento, correspondente à análise do futuro.

Esquemáticamente:

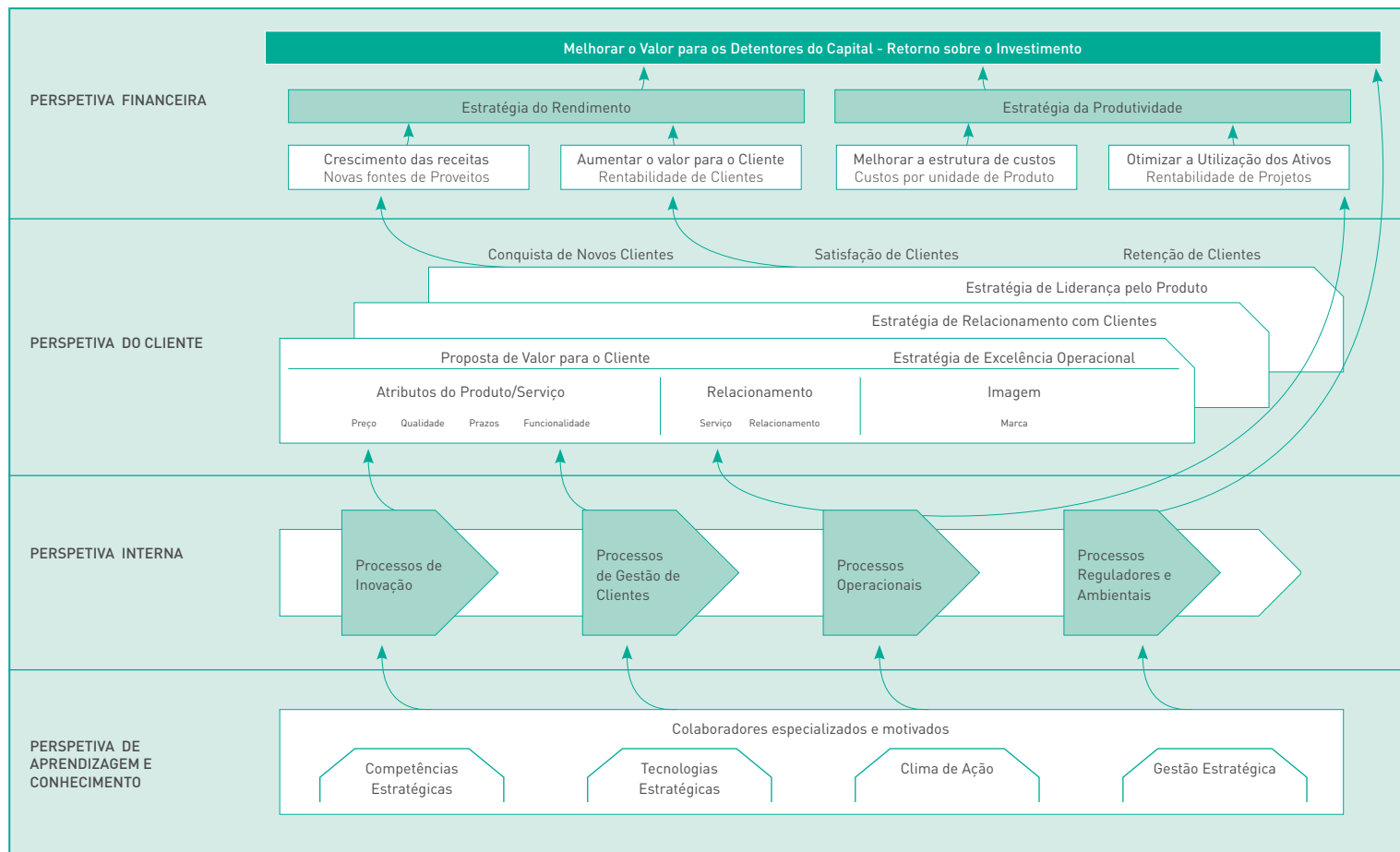


No processo de avaliação são utilizadas medidas e indicadores financeiros e não financeiros, para todos os níveis organizacionais, capazes de traduzir e medir o impacto no curto, médio e longo prazo das decisões, de tal forma que o processo de gestão da empresa esteja focalizado no futuro e nos objetivos que se pretendem atingir e não, como até aqui sucedia, na exclusiva avaliação do passado. Refira-se também que as quatro perspetivas definidas não são estanques, cabendo à gestão de topo avaliar se estas preenchem ou não o propósito a que se destinam. Para as pequenas e médias empresas é fundamental considerar uma Perspetiva de Fornecedores, pela importância que estes assumem no processo de criação de valor neste tipo de organizações. Actualmente, e pelas mesmas razões, nas grandes empresas é usual a introdução da Perspetiva Ambiental.

A questão fundamental no processo de avaliação é a capacidade de definir e avaliar as relações de causa e efeito entre os diferentes indicadores das diferentes perspetivas, o que assegura uma análise dinâmica e integrada do processo de avaliação.

Modelo gráfico geral:

› Adaptado de: *"The Balanced Scorecard into Action"* – Kaplan, Robert S. and David P. Norton, Boston, 1996, Harvard Business School Press.



› **MODELO GRÁFICO GERAL** Adaptado de: *Linking the Balanced Scorecard to Strategy in Action* – Kaplan, Robert S. and David P. Norton, *California Management Review*, Vol. 39, no 1, 1996. “*The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*” – Kaplan, Robert S. and David P. Norton, Boston, 1996, Harvard Business School Press.

2.7.1. Perspectiva Financeira

A perspetiva financeira tem como objetivo perceber e avaliar a capacidade da empresa para gerar o retorno sustentado dos capitais investidos, pela análise dos indicadores financeiros. A seleção dos indicadores deve permitir avaliar se a estratégia definida, a sua implementação e execução, estão ou não a contribuir para melhorias efetivas do desempenho financeiro. Deste modo, os indicadores financeiros desempenham dois importantes papéis:

- › Definir o desempenho esperado para a estratégia;
- › Ser a meta final dos indicadores das demais perspetivas.

Exemplos:

- › Volume de facturação bruto esperado;
- › Taxa de retorno do investimento esperado;
- › Taxa de retorno do capital esperado;
- › Crescimento das vendas esperado;
- › Fluxos de tesouraria esperados.

Os objetivos financeiros variam, necessariamente, de acordo com a fase de desenvolvimento dos produtos e/ou serviços que a empresa vai comercializar e/ou produzir. Simplificadamente, podemos definir quatro fases de desenvolvimento desses produtos e/ou serviços:

- › Lançamento;
- › Crescimento;
- › Maturidade;
- › Declínio.

Aos quais estão associados diferentes perfis de risco e de rentabilidade, esquematicamente:

Podemos caracterizar a fase de lançamento do seguinte modo:

- › Existência de produtos e/ou serviços com potencial de crescimento.
- › Necessidades financeiras elevadas e capazes de sustentar esse potencial:
- › Desenvolvimento e melhoria de novos produtos e/ou serviços;
- › Construção e/ou expansão de instalações;
- › Sistemas, infra-estrutura, distribuição;
- › Desenvolvimento de relacionamentos com clientes.

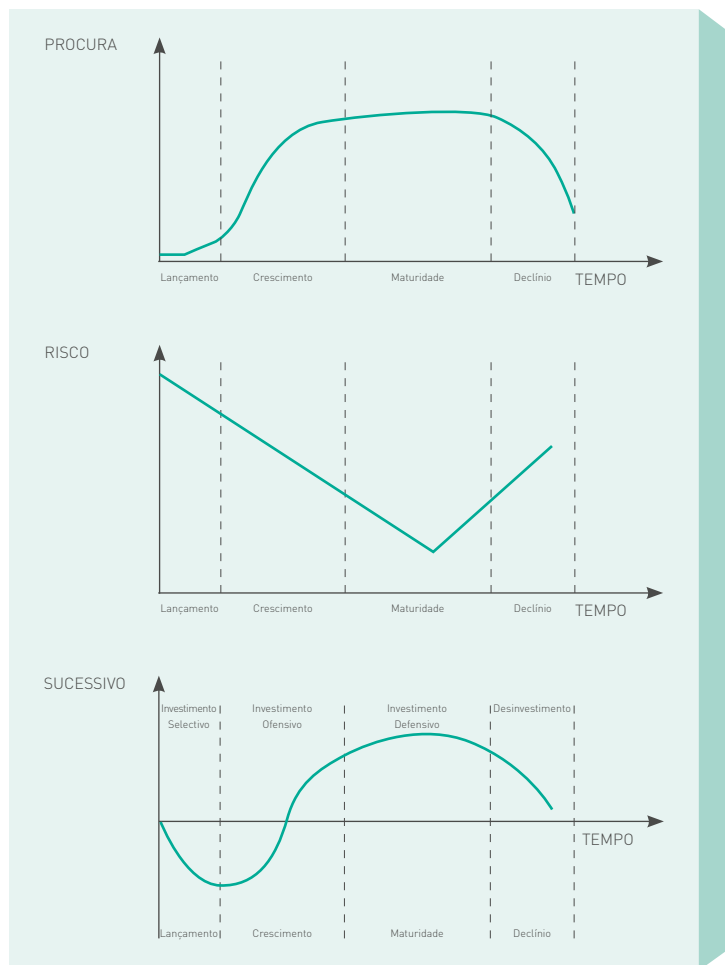
Na fase de lançamento destacam-se dois objetivos fundamentais:

Taxa de crescimento dos lucros;

- › Taxa de crescimento das vendas por:
 - Mercado(s);
 - Clientes ou grupos de clientes;
 - Região ou áreas geográficas.

Na fase de crescimento a empresa evolui para:

- › Necessidade de investimentos que possibilitem a otimização da taxa de retorno do capital investido;
- › Simulação de pontos de estrangulamento;
- › Expansão da capacidade de produção, própria ou por subcontratação;
- › Melhoria contínua das atividades.



› Adaptado de: *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* – Michael Porter, Free Press, a Division of Simon & Schuster, 1980.

Espera-se que as operações, nesta fase, mantenham e aumentem a quota de mercado conquistada.

Na **fase de maturidade**, os objetivos financeiros estão, normalmente, associados à rentabilidade e os indicadores estarão relacionados com os valores contabilísticos relacionados com a facturação/recebimentos, por exemplo:

- › Facturação operacional esperada;
- › Margem bruta esperada;
- › Taxa esperada de retorno do capital investido.

O retorno dos investimentos realizados nas duas fases anteriores dá-se na maturidade. Esta fase é caracterizada por:

- › Baixo volume de investimentos;
- › Manutenção de equipamentos;
- › Manutenção da capacidade dos processos;
- › Qualquer investimento necessário deve ter uma taxa de retorno rápida e precisamente determinada;
- › O principal objetivo é maximizar o fluxo de caixa.

Durante a fase de maturidade, uma vez mais, destacam-se dois objetivos financeiros:

- › Maximização dos fluxos de caixa;
- › Redução da necessidade de investimento em necessidades de fundo de maneoio.

Genericamente, em todas as três fases, os aspetos financeiros vão influenciar a estratégia da empresa e portanto devem ser também avaliados pela perspectiva financeira:

- › O lucro (crescimento e mix);
- › A evolução da rentabilidade de produtos e serviços;
- › A conquista de novos mercados e clientes;
- › A concentração em produtos/serviços de maior valor agregado;
- › A redução de custos e a melhoria da produtividade;
- › A relação de custos diretos e indiretos;
- › A partilha de recursos entre as diferentes unidades de negócio;
- › A utilização dos ativos fixos.

Os objetivos financeiros devem, também, contemplar o risco associado à empresa (ou negócio), para além do retorno do capital.

Por esta razão é aconselhável incluir na perspectiva financeira, objetivos relacionados com a redução do risco, tais como:

- › Diminuição da dependência de clientes.
- › Diminuição da dependência de fornecedores;
- › Diversificação de mercados.

2.7.2. Perspectiva de clientes

A definição perspectiva de cliente é particularmente importante no processo de criação de uma empresa e implica o estudo da procura da empresa, de modo a caracterizar os seus potenciais clientes. Para tal, devemos encontrar respostas para as seguintes questões:

Quem compra?	i.e.	Quem são os clientes?
Quanto compram?	i.e.	Qual é a dimensão do mercado?
Quanto pagam?	i.e.	Qual o nível de preços?
Porque compram?	i.e.	Qual a motivação da compra?
Onde e como compram?	i.e.	Quais são os canais de distribuição?

Assim, para além de informação quantitativa pretende-se com esta análise obter dados de carácter mais qualitativo, nomeadamente os hábitos, motivações e comportamentos dos clientes, que possam servir de base ao conhecimento profundo dos clientes que se pretende vir a satisfazer.

A empresa pode ter diversos tipos de clientes:

- › Clientes empresariais;
- › Clientes individuais;
- › Clientes institucionais.

Com diferentes expectativas, relativamente ao produto e/ou serviço:

- › Características técnicas;
- › Atendimento e serviço de acompanhamento;
- › Capacidade de apoio;
- › Desempenho.

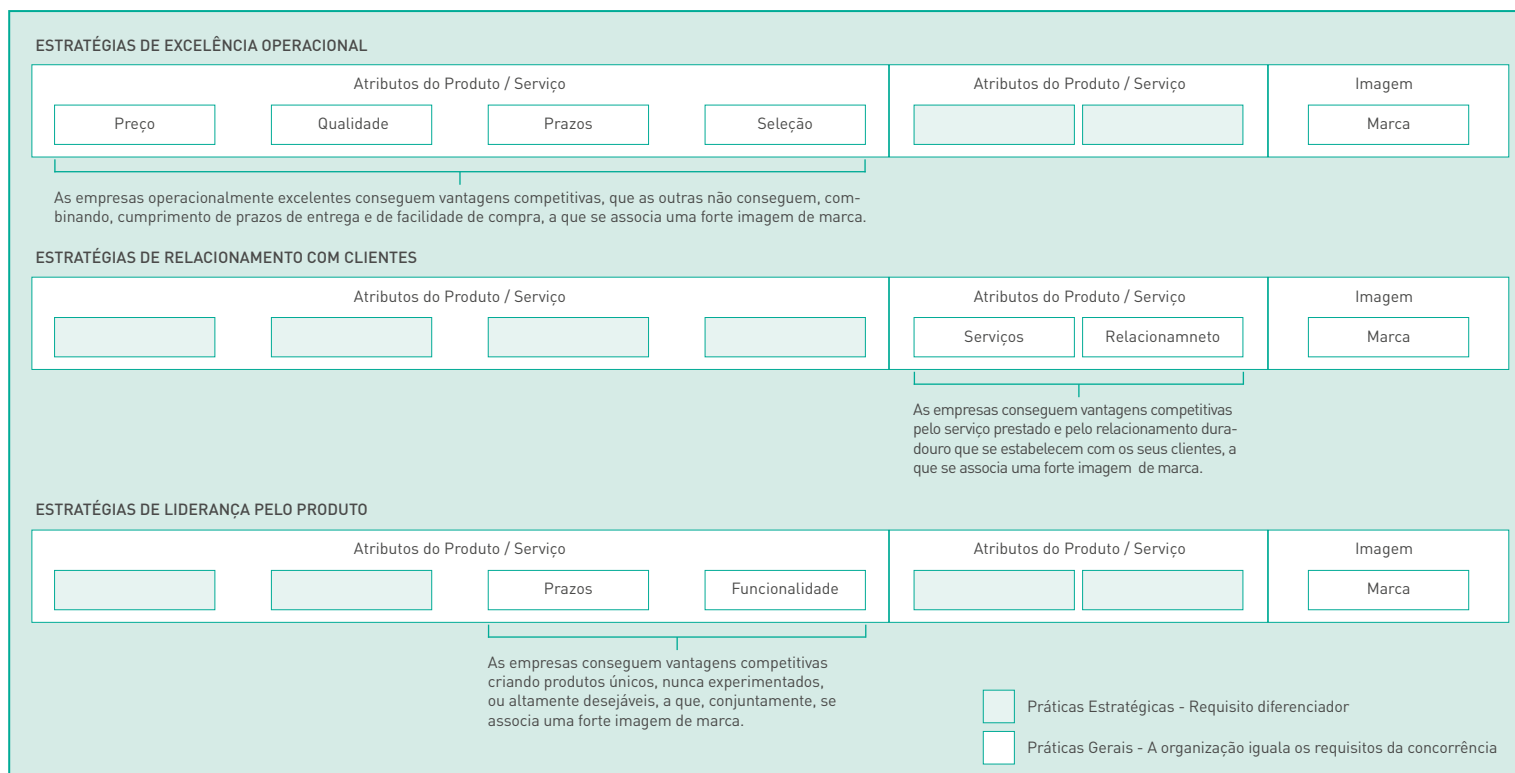
Genericamente, o conhecimento dos Clientes implica:

- › Listar os requisitos dos clientes;
- › Avaliar a posição dos produtos dos concorrentes (benchmarking de produtos);

- › Listar atributos dos produtos;
- › Hierarquizar os requisitos dos clientes;
- › Definir os pontos fortes, médios e fracos;
- › Desenvolver a avaliação técnica dos concorrentes;

- › Identificar valores e objetivos;
- › Definir a estratégia.

Esquematicamente:



› ILUSTRAÇÃO 7 Adaptado de: Linking the *Balanced Scorecard* to Strategy into Action – Kaplan, Robert S. and David P. Norton, California Management Review, Vol. 39, nº1, 1996.

Genericamente é aconselhável incluir na perspectiva de clientes, as seguintes medidas:

- › Quota de mercado de cada cliente;
- › Taxa de retenção de clientes;
- › Número de novos clientes por período de tempo;
- › Índice de satisfação de clientes;
- › Índice de lucro de clientes.

2.7.3. Perspectiva de fornecedores

A definição de perspectiva de fornecedores é, também, particularmente importante no processo de criação de uma empresa e implica a caracterização das necessidades da empresa, ao nível dos recursos necessários ao seu normal funcionamento:

- › Matérias-primas, subsidiárias e de consumo;
- › Fornecimentos e serviços, nomeadamente, possibilidade de subcontratação e/ou parcerias, serviços de assistência técnica e de manutenção;
- › Mão-de-obra;
- › Equipamento;
- › Recursos financeiros externos.

Para tal, devemos encontrar respostas para as seguintes questões:

Quem compra?	i.e.	Quem são os clientes?
Quanto compram?	i.e.	Qual é a dimensão do mercado?
Quanto pagam?	i.e.	Qual o nível de preços?
Porque compram?	i.e.	Qual a motivação da compra?
Onde e como compram?	i.e.	Quais são os canais de distribuição?

Assim, para além de informação quantitativa pretende-se com esta análise obter dados de carácter mais qualitativo que permitam determinar o grau de dependência da empresa relativamente a fornecedores e consequentemente avaliar a sua capacidade de reter o valor criado.

Genericamente é aconselhável incluir na perspectiva de fornecedores, as seguintes medidas:

- › Quota de mercado de cada fornecedor;
- › Fiabilidade, relativamente a prazos, especificações e características dos produtos / serviços;
- › Número de fornecedores alternativos para o mesmo tipo de necessidade;
- › Índice de satisfação de fornecedores (é muito importante definir medidas relacionadas com o cumprimento dos prazos de pagamento acordados);
- › Índice de lucro de fornecedores.

2.7.4. Perspectiva dos processos internos

Estes indicadores identificam os processos críticos da empresa:

- › São aqueles em que a empresa deve exceder expectativas;
- › Devem ser capazes de gerar valor capaz de atrair e manter clientes em segmentos de mercado definidos como estratégicos;
- › Devem ser capazes de satisfazer as expectativas de retorno financeiro.

Os processos internos devem estar definidos de tal modo que esteja

assegurado:

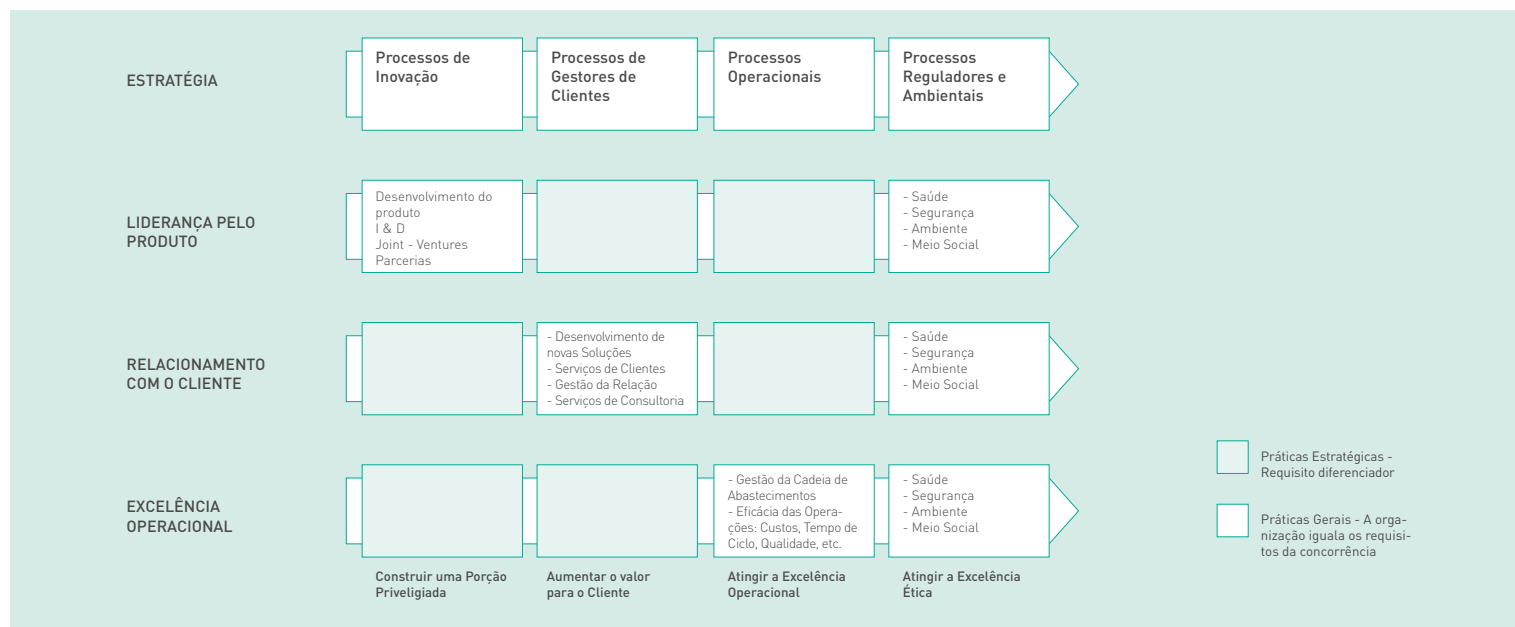
- › O controlo de custos;
- › O controlo de qualidade;
- › O controlo do planeamento e fluxo de produção;
- › O prazo de fabrico e/ou concepção.

partes:

- › Processos de inovação;
- › Processos de gestão de clientes;
- › Processos operacionais;
- › Processos reguladores e operacionais.

A cadeia de valor dos processos internos pode ser dividida em quatro

Esquemáticamente:



› ILUSTRAÇÃO 8 Adaptado de: *Linking the Balanced Scorecard to Strategy into Action* – Kaplan, Robert S. and David P. Norton, *California Management Review*, Vol. 39, nº1, 1996.

2.7.5. Perspectiva de aprendizagem e crescimento

A análise da aprendizagem e crescimento é, na maioria das vezes, ignorada na criação de uma empresa. Todavia esta análise permite perceber as necessidades do desenvolvimento sustentado da empresa.

De referir que, muito por causa deste aspeto, ausência de preparação do futuro, um grande número de empresas (cerca de 60%) entra em falência no segundo/terceiro ano de atividade.

APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO			
Competências Estratégicas	Tecnologias Estratégicas	Clima de Ação	Competências Estratégicas
<ul style="list-style-type: none"> · Capacidade Estratégicas · Níveis de Formação · Transferência de Conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> · Sistemas Estratégicos · Bases de Dados Estratégicos · Redes Estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> · Perceção Estratégica · Moral · Motivação de Colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> · Feedback/Processo de Revisão · Processo de Planeamento · Remunerações e Incentivos

Adaptado de: *Linking the Balanced Scorecard to Strategy into Action* – Kaplan, Robert S. and David P. Norton, *California Management Review*, Vol. 39, nº1, 1996.

The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action - Kaplan, Robert S. and David P. Norton, Boston, 1996, Harvard Business School Press

3. PLANO DE MARKETING²¹

Conceber o plano de marketing é explicitar a forma como irá ser feita a abordagem ao mercado, isto é, estruturar o modo como a empresa se vai posicionar de forma a dar aos clientes a imagem que se pretende. Ao plano de marketing está sempre subjacente o diagnóstico estratégico. O seu desenvolvimento deverá ser efetuado com base nos seguintes conceitos: produto, mercado e clientes, preços, distribuição e promoção e comunicação.

3.1. CARACTERIZAÇÃO DO PRODUTO

Consiste em descrever, o mais detalhadamente possível, os produtos e/ou serviços que se vão oferecer. Deve também ser referida a embalagem, o *design* e marca, entre outros, tendo sempre o cuidado de referir todos os aspetos que vão diferenciar os produtos e/ou serviços da empresa relativamente aos oferecidos pelos concorrentes.

3.2. CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO E DOS CLIENTES

Devem ser consideradas todas as características dos clientes e do mercado associadas aos produtos e/ou serviços a oferecer e a quem a

empresa se dirige:

- > Tipo de mercado a abranger:
 - > Local;
 - > Regional;
 - > Local.
- > Perfil geográfico dos clientes;
- > Perfil demográfico por classes etárias;
- > Estilos de vida;
- > Atividade profissional;
- > Comportamentos de compra;
- > Atitudes de compra;
- > Estados de concordância: grupos de amigos, grupos sociais, festas, entre outros;

- › Classe social;
- › Motivações de compra.

Quadro Resumo da caracterização dos clientes

FATORES	ANÁLISE		TENDÊNCIA			IMPACTE		
	Ponto forte	Ponto fraco	↑	↔	↓	Forte	±	Fraco
Número de clientes								
Número de clientes								
Número de clientes								
Número de clientes								
Qualidade dos clientes								

Devem ser, também, consideradas todas as características dos concorrentes associadas aos produtos e/ou serviços a oferecer e com quem a empresa vai concorrer:

- › Estrutura concorrencial em número e por linha de produtos e/ou serviços:

LINHA DE PRODUTOS E/ OU SERVIÇOS	NÚMERO DE CONCORRENTES		
	-10	10-20	+20
Produto 1			
Produto n			

- › Grau de agressividade concorrencial:

LINHA DE PRODUTOS E/ OU SERVIÇOS	NOME DOS CONCORRENTES	GRAU DE AGRESSIVIDADE					QUOTA %	OBS.
		1	2	3	4	5		
Produto 1								
Produto n								

Classificação da escala: 1 – Muito fraca; 5 – Muito forte

- › Principais dificuldades que a concorrência pode colocar ao negócio para cada linha de produtos e/ou serviços;
- › Principais vantagens da empresa relativamente aos concorrentes para cada linha de produtos e/ou serviços;
- › Principais pontos fortes e principais pontos fracos relativamente aos três ou quatro principais concorrentes:

	Concorrente 1	Concorrente 2	Concorrente 3
Pontos Fortes			
Pontos Fracos			

3.3 CARACTERIZAÇÃO DO PREÇO

A variável preço está intimamente ligada à qualidade e credibilidade do produto e/ou serviço a oferecer, razão pela qual a sua definição deve ser objeto de estudo cuidadoso, tendo em conta os custos da empresa, determinados no Estudo de Viabilidade, os preços da concorrência e o preço psicológico.

Normalmente, uma nova empresa dificilmente consegue fazer do seu preço, o preço de referência²², razão pela qual, se deve fazer uma pesquisa sobre os custos, margens e preços praticados pela concorrência, de modo a saber qual a melhor estratégia a seguir para obter quota de mercado. Devem, também, ser considerados diferentes patamares de preço correspondentes a diferentes tipos de serviço. A fase do ciclo de vida em que está inserido o produto/ou serviço a oferecer é, também, uma análise fundamental, não só na percepção dos preços da concorrência mas, também, na sua eventual reação ao aparecimento de um novo concorrente.

Deverá tentar estimar-se o preço psicológico, isto é, a percepção pessoal de valor que os consumidores atribuem ao produto ou serviço. Deste modo a fixação do preço não se deve limitar à fixação de uma margem sobre os custos da empresa, mas ter em conta todos estes aspetos.

²² A empresa que é referência de preço designa-se por *Price maker*.

A análise ao preço deve ser complementada com a análise do Ponto Crítico de Vendas, isto é, determinar a quantidade que será necessário vender de modo a que o lucro seja zero e, portanto, avaliar as perspetivas de rentabilidade.

QUADRO RESUMO DA POLÍTICA GLOBAL DE FIXAÇÃO DE PREÇOS

	Produto 1		Produto 2		Produto N	
	Preço Mínimo	Preço Máximo	Preço Mínimo	Preço Máximo	Preço Mínimo	Preço Máximo
1º Patamar						
2º Patamar						
3º Patamar						
4º Patamar						

3.4 DISTRIBUIÇÃO

Consiste em descrever de que forma a empresa irá disponibilizar os seus produtos e/ou serviços aos clientes, assim como, de que forma consegue a empresa os seus fornecimentos, isto é, o relacionamento com os fornecedores. Deve ser feita referência quer à forma como vai ser efetuada a distribuição física, quer à escolha dos canais através dos quais se vai proceder à compra e à venda, uma vez que estes são, como vimos, um fator crítico de sucesso.

3.5 PROMOÇÃO E COMUNICAÇÃO

Consiste em descrever de que forma a empresa irá promover os seus produtos e/ou serviços tendo em conta os seguintes fatores:

QUADRO RESUMO DA CARACTERIZAÇÃO DA PROMOÇÃO E COMUNICAÇÃO

FATORES	ANÁLISE		TENDÊNCIA			IMPACTE		
	Ponto forte	Ponto fraco	↑	↔	↓	Forte	±	Fraco
Notoriedade da empresa								
Notoriedade dos produtos e/ou serviços								
Imagem da empresa								
Imagem dos produtos								
Estratégia de publicidade								
Temas de promoção								
Meios de publicidade								
Suportes da promoção								
Alvos da promoção								
Alvos da publicidade								
Orçamento da publicidade								
Orçamento da promoção								
Política de relações públicas								

Podem ser utilizadas diferentes técnicas de marketing:

- › Publicidade;
- › Marketing direto;
- › Relações públicas;
- › Marketing Digital;
- › Etc..

Podem ser utilizados diferentes meios de comunicação:

- › Produção de cartazes;
- › Produção de desdobráveis e brochuras;
- › *Mailings*;
- › Anúncios;
- › Etc..

3.6 MARKETING DIGITAL

Atualmente, muito se fala do Plano de Marketing Digital que é uma estratégia integrada que combina vários serviços de marketing digital, tais como:

- › Publicidade *Online* – Google Adwords, Facebook Ads, LinkedIn Ads e Bing Ads. O Pay-per-click (PPC) é a técnica mais rápida, mais flexível e mais fácil para gerir publicidade em pesquisas, num plano de marketing digital. O Google AdWords, permite criar eficazes campanhas (PPC) que correm nos motores de busca (como o Google);etc..

- › SEO – Otimização de Sites nos Motores de Busca Nacionais e Internacionais (Sapo, Google, Bing e Yahoo). Para manter o seu website posicionado nos resultados orgânicos dos motores de busca e aumentar o tráfego do mesmo, é necessária uma estratégia de otimização de motores de busca. Otimizar o site e as páginas de destino, divulgando a presença da empresa em todo mundo.
- › Marketing em Social Media: A sua empresa deve estar ativa na internet, deve registar a sua empresa nos sites de social media escolhidos de acordo com a sua estratégia de social media marketing: Twitter, Facebook, Bit.ly, Disqus, LinkedIn, Reddit, Digg, Technorati, Delicious, Squidoo, Ping.fm, Blogger, entre outros.
- › Marketing de Conteúdo: é a arte de entender exatamente o que os clientes da sua empresa precisam de saber quando visitam o seu site, e oferecendo-lhes o que necessitam, de forma prática e atrativa. Deve pesquisar, escrever e publicar artigos que ultrapassam as meras informações sobre seu produto, incluindo boas práticas, estudos de caso, histórias de sucesso, expertises, e muito mais. Assim os seus clientes acreditam que é uma fonte confiável, tornando a compra mais fácil.
- › Web Analytics – Google Analytics. Para maximizar o retorno sobre o investimento proveniente das atividades de marketing digital terá de implementar sistemas de monitorização e relatórios que irão mantê-lo informado sobre seu progresso.

- › Gestão de Contas: A administração da conta do seu plano de marketing digital, feita por profissionais, significa que se pode concentrar na sua atividade principal.
- › *WebDesign e Blogs* Corporativos.
- › *Banners, Landing Pages e Display Videos*.
- › Email Marketing.

Assim, aproveitando as tendências no uso da Internet, redes sociais, dispositivos móveis entre outros devices que permitem chegar ao seu segmento-alvo em qualquer hora e em qualquer lugar, é possível desenvolver soluções com vista a:

- Aumentar a exposição do website da empresa;
- Vender produtos e serviços existentes *online* e monitorizar as vendas;
- Lançamento de novos produtos e serviços;
- Direcionar o tráfego para o site para capturar e-mail leads e construir listas de prospects;
- Testar Estratégias de marketing, por exemplo, os preços dos produtos, etc..
- Pesquisa de Palavras-chave primária e secundária para a estratégia de Search Engine Optimization;
- Investigar o que o cliente quer e necessita;
- Publicitar produtos próprios ou associados através de campa-

nas Google adwords, e no Facebook, etc..

- Definir linhas estratégicas para a comunicação numa fase de lançamento

- Envolver novos recursos na comunicação online

- Planear um alinhamento de ideias concretas e variadas sobre “o que dizer” a prazo

- E muito mais ...

4. ANÁLISE CONTABILÍSTICO- -FINANCEIRA

4.1 CONCEITOS FUNDAMENTAIS DE ANÁLISE FINANCEIRA

4.1.1 Análise financeira

O objetivo da análise financeira é, por um lado, avaliar a situação financeira de uma empresa e, por outro, possibilitar a tomada de decisões adequadas e atempadas, situação que se verifica num processo de criação de uma nova empresa.

Do ponto de vista teórico é, neste momento fundamental, perspetivar o futuro. Este estudo é o objeto da análise estratégica e sem ela, qualquer abordagem de análise financeira é limitada e insuficiente.

Tecnicamente a análise e avaliação financeira assenta em três aspetos fundamentais e na inter-relação que entre eles se estabelece:

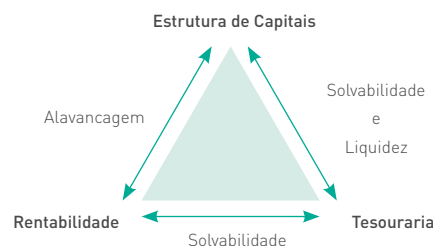
- > Estrutura de Capitais;
- > Tesouraria;
- > Rendibilidade.

A análise financeira decorre da relação entre o ciclo económico e o ciclo financeiro, assim como da estrutura de custos da empresa que se está a analisar/avaliar

Os meios matemáticos de que dispomos servem para nos auxiliar a validar e perceber as relações contabilísticas específicas da empresa, a adequação dos seus métodos de trabalho e o rigor dos seus registos.

4.1.2 Triângulo fundamental da análise financeira

O triângulo fundamental da análise financeira é a base de partida para a análise e avaliação financeira de uma empresa.



O equilíbrio financeiro, avaliado unicamente pelas relações contabilísticas, fundos próprios, capitais permanentes, ativos fixos, entre outros, não significa nada em si; são as relações entre a estrutura de capitais, a rentabilidade e a tesouraria que permitem determinar a *performance* financeira da empresa. Fundamental é considerar o efeito da estrutura financeira sobre a tesouraria e sobre a rentabilidade, da rendibilidade sobre a tesouraria e sobre a estrutura de capitais e, finalmente, da tesouraria sobre a rendibilidade e sobre a estrutura de capitais. A determinação da tesouraria necessita de cálculos adicionais aos apresentados nos relatórios contabilísticos da empresa.

Torna-se assim necessário avaliar:

- > O tempo médio de recebimento – “Vender” é diferente de “Receber”;
- > O tempo médio de permanência dos *stocks* em armazém – maté-

- rias-primas, produtos acabados e em curso;
- › As necessidades de dinheiro líquido em caixa – reserva de segurança de tesouraria;
- › Os tempos médios de pagamento – fornecedores, Estado, etc.;
- › Aspectos que decorrem das análises dos ciclo.

4.1.3 Análise dos ciclos

O ciclo de tesouraria representa-se esquematicamente do seguinte modo:



O ciclo de económico inicia-se com a compra (matérias primas, mercadorias, matérias subsidiárias, etc.) e conclui-se com a venda. Inclui portanto, o tempo de permanência em stock, das mercadorias, das matérias-primas e subsidiárias, acrescido do tempo de produção e do tempo de permanência em stock dos produtos acabados, se se tratar de uma empresa industrial, ou unicamente do tempo de permanência em stock das mercadorias no caso de uma empresa comercial.

O ciclo de tesouraria inicia-se com o pagamento e conclui-se com o recebimento. Inclui, portanto, o tempo de crédito obtido de fornecedores e o tempo crédito concedido aos clientes.

Verifica-se assim a possibilidade de existência de desfasamentos, que os relatórios contabilísticos da empresa não refletem.

4.1.4 Do balanço patrimonial ao novo modelo de balanço²³

O balanço tradicional assenta na ótica patrimonial e, esquematicamente, representa-se da seguinte forma:

ATIVO Direitos da empresa sobre terceiros	CAPITAL PRÓPRIO Obrigações da empresa para com os seus acionistas
	PASSIVO Obrigações da empresa para com terceiros

Ainda numa ótica tradicional, podemos reclassificar os agregados contabilísticos de acordo com o grau de liquidez, esquematicamente:

ATIVO NÃO CORRENTE ²⁴	CAPITAL PERMANENTE Capitais Próprios Passivo Não Corrente mlp ²⁵
ATIVO CORRENTE ²⁶ Inventários ²⁷ Contas a Receber ²⁸ Depósitos Bancários e Caixa ²⁹	PASSIVO CORRENTE ³⁰ Contas a Pagar cp ³¹

²³Tenha em atenção o SNC; ²⁴Ativo Imobilizado Líquido (antes da entrada em vigor do SNC); ²⁵Empréstimos de médio e longo prazo ²⁶Ativo circulante (antes da entrada em vigor do SNC); ²⁷Existências; ²⁸Clientes; ²⁹Disponibilidades; ³⁰Passivo de curto prazo; ³¹Empréstimos de curto prazo e fornecedores

Todavia, existem componentes quer no ativo corrente, quer no passivo corrente que apresentam na sua essência características de permanência: os stocks de segurança médios previstos, os créditos normalmente concedidos negociados e a reserva de segurança de tesouraria prevista, do lado do ativo e os descobertos bancários negociados e os créditos normalmente obtidos negociados, do lado do Passivo, isto é existem componentes do ativo corrente que de facto não circulam e componentes do passivo corrente que de facto são formas de financiamento da empresa a médio e longo prazo e que designamos, respetivamente, por necessidades financeiras e recursos financeiros. A comparação entre os valores esperados e os valores obtidos pelo balanço conduz-nos a uma nova reclassificação.

É esta reclassificação, específica de cada empresa, que nos conduz ao novo modelo de balanço, também designado balanço funcional, esquematicamente:

ATIVO NÃO CORRENTE	CAPITAIS PERMANENTES Capitais Próprios Passivo não corrente mlp
NECESSIDADES FINANCEIRAS Inventários Previstos Crédito de Clientes Negociado Reserva Segurança Tesouraria	RECURSOS FINANCEIROS Empréstimos de curto prazo Previstos Crédito de Fornecedores Negociado
ELEMENTOS ATIVOS DE TESOURARIA Excesso de Inventários Excesso Clientes Excesso de RST	ELEMENTOS PASSIVOS DE TESOURARIA Excesso de Empréstimos obtidos Excesso Fornecedores

A tesouraria líquida da empresa obtém-se pela diferença entre os elementos ativos e passivos de tesouraria.

Esta abordagem conduz-nos, também, ao conceito de necessidades em fundo de maneio por contraponto ao conceito tradicional de fundo de maneio.

4.1.5 Do fundo de maneio às necessidades de fundo de maneio

O conceito de fundo de maneio está associado à visão tradicional da análise financeira. Corresponde a uma margem de segurança para a empresa; é a parte dos fundos a longo prazo que financiam os ativos correntes, esquematicamente:

ATIVO NÃO CORRENTE	FUNDO DE MANEIO	CAPITAIS PERMANENTES Capitais Próprios Passivo não corrente de médio e longo prazo
ATIVO CORRENTE Inventários Contas a Receber Depósitos Bancários e Caixa		PASSIVO CORRENTE Contas a pagar cp

O Fundo de Maneio pode ser determinado segundo duas óticas:

Ótica da Liquidez: $FM = \text{Ativo corrente} + \text{Acréscimos e Diferimentos Ativos} - \text{Dívidas a Terceiros de Curto Prazo} - \text{Acréscimos e Diferimentos Passivos}$

Onde: Ativo corrente = Inventários + Dívidas de Terceiros Líquidas a Curto, Médio e Longo Prazo + Títulos Negociáveis Líquidos + Depósitos Bancários e Caixa

Ótica da Origem Capitais: FM = Capital Próprio + Dívidas a Terceiros de Médio e Longo Prazo – ativo não corrente

Pela ótica da liquidez pretende-se demonstrar a afetação do fundo de maneio, ou seja, a forma como e onde é aplicado.

Pela ótica da origem de capitais pretende-se demonstrar quais as origens do capital que compõem o fundo de maneio.

Todavia, como anteriormente vimos, estes conceitos são ultrapassados pelo estudo específico da empresa em análise. Por outro lado, tomam-se em consideração ativos correntes que de facto não circulam e passivos correntes que de facto são formas de financiamento da empresa.

O conceito de necessidades de fundo de maneio está associado à análise do novo modelo de balanço.

As necessidades de fundo de maneio encontram-se associadas à necessidade de financiamento dos *stocks* de segurança definidos pela empresa, dos créditos concedidos a clientes e das reservas de segurança de tesouraria, enquanto elementos positivos dos créditos

negociados a descoberto e dos créditos obtidos de fornecedores; Ou seja, depende das características específicas das empresas.

As necessidades de fundo de maneio subdividem-se em:

- › Necessidades estruturais de fundo de maneio, as que resultam da atividade normal da empresa;
- › Necessidades temporárias de fundo de maneio, as resultantes de fatores sazonais ou conjunturais.

Quando o seu valor é positivo, representam necessidades de financiamento do ciclo de económico. Quando o seu valor é negativo, significa que a empresa está a financiar o seu ciclo económico através dos seus fornecedores ou através da negociação bancária.

Genericamente empresas com ciclos económicos longos têm necessidades de fundo de maneio muito positivas, enquanto que, empresas com tempos de fabricação e armazenagem curtos têm naturalmente menores necessidades de fundo de maneio.

Se, cumulativamente, essas empresas obtiverem os recebimentos com prazos inferiores aos pagamentos, podem ocorrer situações de necessidades de fundo de maneio negativas.

A concessão de créditos dentro do sector é outra condicionante extremamente importante.

Também a tecnologia empregue e a organização da empresa em geral, podem conduzir a maior ou menor eficiência na produção, na gestão das existências e nos prazos de pagamento e recebimento, quer em termos de tempo, quer de custo.

4.2 CONCEITOS DE CUSTO MÉDIO PONDERADO DO CAPITAL

4.2.1 Custo médio ponderado do capital

A cobertura financeira de um projeto de investimento deverá ter em consideração as necessidades futuras do negócio.

Tradicionalmente, os projetos são financiados através do recurso a capitais alheios e a capitais próprios, estando associado a esses capitais um custo específico.

Conhecidas as percentagens, relativamente ao total, de cada uma das formas de financiamento utilizadas e o respetivo custo (depois de impostos), pode então calcular o custo médio ponderado do capital.

Este deve ser a base para a determinação da taxa de avaliação de um projecto de investimentos.

De salientar o facto de, face ao risco associado, o custo de oportunidade exigido pelos detentores dos capitais próprios variar de acordo com o tipo de negócio a desenvolver.

Imaginemos um determinado projeto de investimento no montante de 300 000 € financiado da seguinte forma:

Capitais próprios: 175 000 € com uma remuneração desejada de 15%;

Capitais alheios:

- > Empréstimos bancários: 75 000 € com um custo efetivo de 8%;
- > *Leasing*: 50 000 € com um custo efetivo de 8,5%.

O custo médio ponderado do capital podia ser calculado no quadro seguinte:

CAPITAIS	VALOR	PESO [%]	CUSTO EFETIVO	PESO X CUSTO EFETIVO
Próprios	175 000	58,33 %	15,00 %	8,75 %
Alheios				
Empréstimos Bancários	75 000	25,00 %	8,00 %	2
<i>Leasing</i>	50 000	16,67 %	8,50 %	1,14 %
TOTAL	300 000	100,00 %		
Custo Médio Ponderado do Capital				11,89 %

4.2.2 O prémio de risco

O prémio de risco é um acréscimo ao custo médio ponderado do capital com o objetivo de traduzir, do ponto de vista financeiro, o grau

de risco detetado na análise estratégica do projeto.

O valor a considerar deve ter em conta a relação que existe entre o grau de risco e o grau de rentabilidade do projeto, devendo ser tanto maior quanto maior for o risco detetado.

O facto de um prémio de risco só poder ser fixado de forma intuitiva, ou então com base numa taxa, preestabelecida de acordo com o tipo de projeto, confere-lhe um carácter arbitrário, que aliás está associado ao enquadramento que lhe é feito no conjunto dos chamados “Métodos Empíricos”.

4.3 PONTO CRÍTICO DAS VENDAS

A lógica subjacente às análises do ponto crítico assenta na classificação entre custos variáveis e custos fixos e fornece uma aproximação do risco e das margens de segurança da empresa.

O ponto crítico corresponde às quantidades produzidas e vendidas para as quais os proveitos igualam os custos (variáveis e fixos). Acima desse valor os resultados são positivos e abaixo desse valor os resultados são negativos.

O ponto crítico pode ser definido em quantidade e em valor:

4.3.1 Ponto crítico de vendas em quantidade

$$\begin{aligned}
 RI &= Qv \times pv - Qv \times pc_{Total} = 0 \\
 Qv \times pv - Qv \times pc_{Variável\ Total} - CF &= 0 \\
 Qv &= \frac{CF}{pv - pc_{Variável\ Total}}
 \end{aligned}$$

Onde:

pv – Preço de Venda Unitário;

pc – Custo Variável Total Unitário;

Qv – Quantidades Produzidas e Vendidas;

CF – Custos Fixos Totais.

A relação $(pv - pc_{Variável\ Total})$ é designada Margem de Contribuição em Quantidade.

4.3.2 Ponto crítico de vendas em valor

$$\begin{aligned}
 RI &= Qv \times pv - Qv \times pc_{Total} = 0 \\
 Qv &= \frac{CF}{pv - pc_{Variável\ Total}} \times pv \\
 Vv &= \frac{CF}{\frac{pv - pc_{Variável\ Total}}{pv}}
 \end{aligned}$$

Onde:

pv – Preço de Venda Unitário;

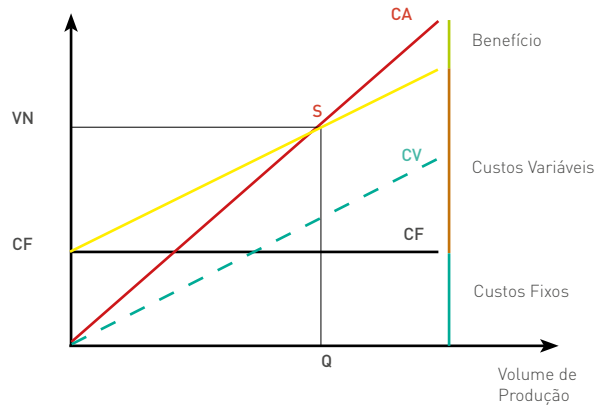
pc – Custo Variável Total Unitário;

Qv – Quantidades Produzidas e Vendidas;

CF – Custos Fixos Totais.

A relação $\frac{pv - pc_{Variável\ Total}}{pv}$ é designada Margem de Contribuição em valor.

Graficamente:



Onde:

- CF – Custos Fixos;
- CV – Custos Variáveis Totais;
- CT – Custos Totais (CV + CF);
- CA – Volume de Negócios;
- S – Ponto Crítico.

A inclinação da reta CA é mais marcada do que a curva CT visto que o preço de cada unidade vendida é mais elevado do que o custo total desta unidade. O volume de negócios aumenta mais rapidamente do que os custos totais.

5. ANÁLISE TÉCNICA DO PROJETO DE INVESTIMENTOS

A análise técnica do projeto de investimentos assenta num conjunto de condições e pressupostos e tem como objetivo avaliar a viabilidade económico-financeira do projeto, isto é, verificar se as receitas geradas compensam as despesas efetuadas e asseguram a remuneração desejada do capital investido.

Esta análise é uma análise previsional, caracterizada pela incerteza inerente a todas as previsões de médio e longo prazo e, portanto, nunca deve ser entendida como garantia real do sucesso do negócio, especialmente na componente da receita.

O modelo de avaliação que aqui se propõe possibilita a estruturação quantificada do projeto, incluindo os quadros necessários à sua elaboração e à realização de simulações alternativas aos diferentes cenários identificados na avaliação estratégica.

Poderá utilizar vários modelos³² de folhas de excel. Em seguida apresentamos indicações do significado de alguns pontos partilhados nestes modelos de excel.

A ANJE e o IAPMEI dispõem destas folhas de excel, com fórmulas

introduzidas e de preenchimento automático em alguns mapas financeiros. Caso pretenda obter estas ferramentas envie um email para tecempreende@anje.pt.

5.1 Pressupostos do projeto

Num primeiro quadro o objetivo é a definição dos pressupostos gerais da envolvente externa do projeto que, de modo automático, serão refletidos em todo o desenvolvimento do estudo. Tais como:

- › **Número de meses de exploração** – Nesta linha deverá indicar, para cada ano, o número de meses de exploração. Normalmente, o número de meses, coincidente com o número de meses do ano (se tal for o caso deve ser retirado o mês correspondente às férias), com exceção do ano inicial em que esse número depende

³² <http://www.bplans.com/>

dos meses necessários à execução do investimento, e nos quais não há ainda exploração.

› **Prazo médio do circulante (dias)**

- **Fornecedores mercadorias** – Nesta linha, e para cada ano, deverá indicar os prazos médios, em dias, que julga poder obter de crédito nos fornecimentos de mercadorias.
- **Fornecedores matérias-primas** – Nesta linha, e para cada ano, deverá indicar os prazos médios, em dias, que julga poder obter de crédito nos fornecimentos de matérias-primas.
- **Fornecedores de serviços externos** – Nesta linha, e para cada ano, deverá indicar os prazos médios, em dias, que julga poder obter de crédito nos fornecimentos e serviços externos.
- **Clientes** – Nesta linha, e para cada ano, deverá indicar os prazos médios, em dias, que julga ter de conceder de crédito aos seus clientes, pela venda de mercadorias e/ou serviços.

› **Armazenagem**

Não é necessário o preenchimento destes campos, no caso de a atividade da empresa ser, exclusivamente, prestação de serviços.

- **Mercadorias** – Nesta linha, e para cada ano, deverá indicar o tempo, em dias, pelo qual julga necessário manter em existências as mercadorias que irá vender, para que não existam ruturas.
- **Matérias-primas, subsidiárias e de consumo** – Nesta linha, e

para cada ano, deverá indicar o tempo, em dias, pelo qual julga necessário manter em existências as matérias-primas, subsidiárias e de consumo, de forma a que não existam ruturas de produção.

- **Produtos acabados** – Nesta linha, e para cada ano, deverá indicar o tempo, em dias, que julga necessário para manter em existências os produtos acabados, que produz e irá vender, sem que existam ruturas.

- › **Detenção de liquidez (Reserva de Segurança de Tesouraria)** – Nesta linha, e para cada ano, deverá indicar o prazo, em dias, que julga necessário manter de disponibilidades financeiras para fazer face à atividade corrente.
- › **Vendas para o mercado externo (% média)** – Nesta linha deverá indicar a percentagem de vendas que espera realizar no mercado externo.
- › **Compras ao mercado externo (% média)** – Nesta linha deverá indicar a percentagem de compras que espera realizar no mercado externo.
- › **Taxa de inflação** – Nesta linha deverá indicar a taxa de inflação esperada para cada um dos anos de atividade.
- › **Provisões** – As provisões são montantes que se reservam em cada exercício (são deduções aos resultados) para situações de perda de valor exclusivamente inerentes à atividade ou ao sector em que a empresa se insere. A constituição de provisões não é obrigatória.

- **Inventários** – Nesta linha deverá indicar a percentagem esperada para cada um dos anos de atividade dos valores de provisão relativos a mercadorias, matérias-primas e produtos acabados.
- **Cobrança duvidosa** – Nesta linha deverá indicar a percentagem esperada para cada um dos anos de atividade dos valores de provisão relativos a clientes.
- › **Taxa de distribuição de dividendos** – Nesta linha deverá indicar a percentagem esperada para cada um dos anos de atividade da distribuição de dividendos a efetuar. A distribuição de dividendos não é obrigatória.

5.2 Plano de exploração previsional

O conjunto de quadros que constitui o plano de exploração previsional, descreve de forma detalhada os proveitos e custos anuais da empresa e é um elemento essencial ao cálculo dos resultados líquidos previsionais e consequentemente ao processo de avaliação da viabilidade económico-financeira do projeto.

Os valores apresentados devem ser devidamente fundamentados, não só do ponto de vista estratégico, assim como do ponto de vista financeiro (faturas pró-forma, etc.) e, portanto, deve ser apresentado em anexo e de forma detalhada, o modo como foram obtidos os valores das principais rubricas em cada um dos quadros.

5.2.1 Vendas de produtos acabados

Este quadro serve de base ao cálculo das vendas de produtos acabados. Não é aplicável a empresas de serviços.

- › **Vendas de produtos acabados** – Neste quadro deverá indicar, quais os produtos ou famílias de produtos que espera vender, em quantidades, no primeiro ano de atividade. As vendas para os anos seguintes serão determinadas automaticamente, a partir das taxas de crescimento a indicar no quadro seguinte – **taxa de crescimento das vendas em quantidade**.
- › **Taxa de crescimento das vendas em quantidade** – Neste quadro deverá indicar, para cada produto ou família de produtos, a percentagem de crescimento das vendas para os anos seguintes ao de início de atividade.
- › **Preço de venda** – Neste quadro deverá indicar, para cada produto ou família de produtos, qual o preço unitário de venda. O valor global das vendas será calculado automaticamente, tendo em conta a taxa de inflação definida no **quadro de pressupostos do projeto** e a taxa de crescimento do preço unitário a definir no quadro seguinte – **taxa de crescimento do preço unitário**.
- › **Taxa de crescimento do preço unitário** – Neste quadro deverá indicar, para cada produto ou família de produtos a percentagem de crescimento do preço unitário para os anos seguintes ao de início de atividade.
- › **Vendas** – Este quadro apresenta o valor das vendas de produtos acabados, calculado automaticamente, com base nos valores indicados e calculados nos quadros anteriores.

5.2.2 Vendas de mercadorias

Este quadro serve de base ao cálculo das vendas de mercadorias. Não é aplicável a empresas exclusivamente de serviços.

- › **Vendas de mercadorias** – Neste quadro deverá indicar, quais os produtos ou famílias de produtos que espera vender, em quantidades, no primeiro ano de atividade. As vendas para os anos seguintes serão determinadas automaticamente, a partir das taxas de crescimento a indicar no quadro seguinte – **taxa de crescimento das vendas em quantidade**.
- › **Taxa de crescimento das vendas em quantidade** – Neste quadro deverá indicar, para cada produto ou família de produtos a percentagem de crescimento das vendas para os anos seguintes ao de início de atividade.
- › **Preço de venda** – Neste quadro deverá indicar, para cada produtos ou família de produtos, qual o preço unitário de venda. O valor global das vendas será calculado automaticamente tendo em conta a taxa de inflação definida no **quadro de pressupostos do projeto** e a taxa de crescimento do preço unitário a definir no quadro seguinte – **taxa de crescimento do preço unitário**.
- › **Taxa de crescimento do preço unitário** – Neste quadro deverá indicar, para cada produto ou família de produtos a percentagem de crescimento do preço unitário para os anos seguintes ao de início de atividade.
- › **Vendas** – Este quadro apresenta o valor das vendas de mercadorias, calculado automaticamente, com base nos valores indicados

e calculados nos quadros anteriores.

5.2.3 Custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas

Este quadro serve de base ao cálculo do custo com produtos acabados e mercadorias associado ao plano de vendas, tendo consideração a política de existências que foi definida no **quadro de pressupostos do projeto**. Não é aplicável a empresas exclusivamente de serviços..

- › **Consumo de matérias-primas** – Neste quadro deverá indicar para cada produto ou família de produtos, definidas no **quadro vendas de produtos acabados**, a percentagem em valor da incorporação de matérias-primas. Os consumos anuais serão calculados automaticamente em função das percentagens indicadas e do valor das vendas definidas no **quadro vendas de produtos acabados**.
- › **Valor das existências finais de matérias-primas** – Este quadro é de preenchimento automático. Para o cálculo são tidos em conta os valores do quadro anterior e os prazos médios de armazenagem definidos no **quadro pressupostos do projeto**.
- › **Valor das existências iniciais de matérias-primas** – O cálculo do valor das existências iniciais é efetuado automaticamente, sendo a existência inicial do primeiro ano igual a zero. Nos anos seguintes o valor é igual à existência final do ano anterior.
- › **Compras de matérias-primas** – O cálculo do valor das compras de matérias-primas é efetuado automaticamente com base na seguinte fórmula:

$$\text{Compras} = \text{Consumo} + \text{Existências Finais} - \text{Existências Iniciais}$$

- › **Variação de produção** – O cálculo do valor da variação da produção é efetuado automaticamente e corresponde à diferença entre a existência final e inicial de produtos acabados.
 - **Existência inicial de produtos acabados** – O cálculo do valor das existências iniciais de produtos acabados é efetuado automaticamente, sendo a existência inicial do primeiro ano igual a zero. Nos anos seguintes o valor é igual à existência final do ano anterior.
 - **Existência final de produtos acabados** – O cálculo do valor das existências finais de produtos acabados é efetuado automaticamente, com base nos prazos médios de armazenagem definidos no **quadro pressupostos do projeto**.
- › **Custo das vendas de produtos acabados** – O cálculo do custo das vendas de produtos acabados é efetuado automaticamente e é igual ao custo das matérias consumidas, ponderado com a variação da produção.
- › **Custo das mercadorias vendidas e consumidas** – O cálculo do custo das mercadorias vendidas e consumidas é igual ao custo das matérias consumidas acrescido do custo das mercadorias vendidas. Uma vez que o cálculo do custo das mercadorias vendidas será efetuado no próximo quadro – **custo das mercadorias vendidas**, o valor apresentado ainda é igual ao custo das vendas de produtos acabados, sendo no entanto atualizado automaticamente após o preenchimento do quadro.

5.2.4 Custo das mercadorias vendidas

Este quadro serve de base ao cálculo do custo das mercadorias vendidas, associado ao plano de vendas, tendo consideração a política de existências que foi definida no **quadro de pressupostos do projeto**. Não é aplicável a empresas exclusivamente de serviços.

- › **Custo das Mercadorias em Valor** – Neste quadro deverá indicar para cada produto ou família de produtos, definidas no **quadro vendas de mercadorias**, qual a percentagem do seu custo sobre o preço de venda. O custo anual das mercadorias vendidas é calculado automaticamente em função das percentagens indicadas e das quantidades de vendas que definiu no **quadro vendas de mercadorias**.
- › **Valor do existências final de mercadorias** – Este quadro é de preenchimento automático. Para o cálculo são tidos em conta os valores do quadro anterior e os prazos médios de armazenagem definidos no **quadro pressupostos do projeto**.
- › **Custo das mercadorias**
 - **Existência inicial de mercadorias** – O cálculo do valor das existências iniciais de Mercadorias é efetuado automaticamente, sendo a existência inicial do primeiro ano igual a zero. Nos anos seguintes, o valor é igual à existência final do ano anterior.
 - **Compras de mercadorias** – O cálculo do valor das compras de mercadorias é efetuado automaticamente com base na seguinte fórmula:

$$\text{Compras} = \text{Consumo} + \text{Existências Finais} - \text{Existências Iniciais}$$

· **Existência final de mercadorias** – Este quadro é de preenchimento automático. Para o cálculo são tidos em conta os valores do quadro anterior e os prazos médios de armazenagem definidos no **quadro pressupostos do projeto**.

- › **Custo das vendas das mercadorias** – O cálculo do custo das mercadorias vendidas é igual ao custo das mercadorias em valor, dado que neste caso não existe variação de produção. Depois de validado o valor, é automaticamente atualizado o quadro anterior **custo das mercadorias vendidas e consumidas**.

5.2.5 Prestação de serviços

Este quadro serve de base ao cálculo do valor das vendas de serviços.

- › **Prestação de serviços e outros proveitos** – No caso da empresa vender serviços, deverá indicar neste quadro, os serviços ou grupo de serviços a prestar e o valor mensal dos mesmos. O cálculo anual dessas vendas é feito automaticamente, tendo em conta o número de meses de exploração e a taxa de inflação, definidos no **quadro de pressupostos do projeto**. O valor é ainda ponderado com as **taxas de crescimento reais** das prestações de serviços que deverá indicar no quadro seguinte.
- › **Taxas de crescimento reais da prestação de serviços** – Neste quadro deverá indicar, para cada serviço ou grupo de serviços e em percentagem, a evolução prevista. As taxas de crescimento reais devem ser ponderadas com a inflação prevista para cada ano, de acordo com a seguinte fórmula:

$$\text{Taxa de Crescimento Real} = \text{Taxa de Crescimento} - \text{Taxa de Inflação}$$

- › **Outros Proveitos** – Neste quadro deverá indicar que outros proveitos prevê obter e qual o seu valor em cada ano.

5.2.6 Fornecimentos de serviços externos e provisões

Este quadro serve de base ao cálculo dos custos com fornecimentos e serviços externos, assim como ao cálculo das provisões se foram consideradas no **quadro pressupostos do projeto**.

- › **Fornecimento e serviços externos** – Neste quadro deverá indicar para cada uma das rubricas definidas qual o custo médio mensal previsto. O cálculo dos valores anuais é efetuado automaticamente, tendo por base o número de meses de exploração e a taxa de inflação definidos no **quadro pressupostos do projeto**.
- › **Provisões** – Neste quadro os valores são calculados automaticamente se, como acima referimos, foram indicados os montantes percentuais das provisões a constituir para cada uma das rubricas indicadas do **quadro pressupostos do projeto**.

5.2.7 Custos com Pessoal

Este quadro serve de base ao cálculo dos custos com o pessoal.

- › **Custos com Pessoal**
 - Encargos Sociais de Conta da Empresa
 - Segurança Social – Nesta linha, e para cada ano, deverá indi-

car a taxa de segurança social que a empresa vai pagar sobre as remunerações dos seus trabalhadores.

- **Seguro de acidentes de trabalho** – Nesta linha, e para cada ano, deverá indicar o custo, em percentagem, com o seguro de acidentes de trabalho obrigatório.
- **Outros custo** – Nesta linha, e para cada ano, deverá indicar outros custos, em percentagem, sobre a massa salarial, que a empresa vai pagar.
- › **Taxa de crescimento real dos salários** – Nesta linha, e para cada ano, deverá indicar qual a taxa média prevista de crescimento real da massa salarial.
- › **Trabalhadores por categoria** – Neste quadro, deverá definir nas linhas previstas para o efeito, as categorias profissionais do pessoal a afectar às diferentes funções e indicar para cada uma delas o número de pessoas a contratar em cada ano. Por defeito, e a partir do segundo ano, é automaticamente assumido o número de pessoas do ano anterior.
- › **Remunerações** – Neste quadro deverá indicar, para cada categoria profissional já definida, a remuneração média mensal bruta. Os custos anuais com pessoal são calculados automaticamente com base nos elementos já introduzidos neste quadro.
- › **Outros custos** – Neste quadro os valores são calculados automaticamente com base nos custos com pessoal e taxa definida no início deste quadro.

5.3 Plano de investimentos

O plano de investimentos consiste na descrição e escalonamento temporal dos investimentos previstos. Destes irão fazer parte, não apenas as despesas em capital fixo corpóreo e incorpóreo, mas também o investimento em necessidades de fundo de maneio.

O escalonamento temporal dos investimentos é muito importante, uma vez que dele vai depender a correta elaboração do plano de financiamento.

5.3.1 Descrição do investimento

Este quadro destina – se unicamente à descrição dos bens mais significativos necessários à atividade da empresa; os valores aqui indicados não têm qualquer interligação com os restantes quadros.

5.3.2 Investimento em ativo não corrente³³

Neste quadro, e para cada uma das rubricas que constituem o ativo fixo tangível e intangível, deverá indicar os respetivos valores de investimento.

Ativo fixo tangível

O ativo fixo tangível é constituído pelos edifícios, equipamentos básicos de transporte e administrativos e demais itens relacionados. Para apurar o seu custo deverão solicitar-se orçamentos aos respetivos fornecedores e estimar-se com o máximo de rigor possível aqueles

³³ Investimento em imobilizado

cujo orçamento não for possível obter desta forma. Por outro lado, devem ser consideradas no custo, todas as despesas que dizem diretamente respeito ao ativo não corrente, ainda que por vezes tenham um carácter imaterial, como é o caso de seguros e direitos pagos sobre importação de máquinas.

› **Descrição do ativo fixo tangível**

- **Terrenos e recursos naturais** – Deverá indicar a descrição e os montantes a investir, em cada ano, nesta rubrica.
- **Infra-estruturas** – Deverá indicar a descrição e os montantes a investir, em cada ano, nesta rubrica.
- **Adaptação e/ou ampliação de instalações** – Deverá indicar a descrição e os montantes a investir, em cada ano, nesta rubrica.
- **Equipamento** – Deverá indicar a descrição e os montantes a investir, em cada ano, nesta rubrica.
- **Equipamento de armazenagem** – Deverá indicar a descrição e os montantes a investir, em cada ano, nesta rubrica.
- **Equipamento de laboratório e ambiente** – Deverá indicar a descrição e os montantes a investir, em cada ano, nesta rubrica.
- **Equipamento de informática** – Deverá indicar a descrição e os montantes a investir, em cada ano, nesta rubrica.
- **Equipamento auxiliar e administrativo** – Deverá indicar a descrição e os montantes a investir, em cada ano, nesta rubrica.
- **Viaturas** – Deverá indicar a descrição e os montantes a investir, em cada ano, nesta rubrica.
- **Outros ativos fixos tangíveis** – Deverá indicar a descrição e os

montantes a investir, em cada ano, nesta rubrica. Esta deverá ser uma rubrica residual.

Ativo intangível

Aqui incluem – se despesas tais como as relativas à constituição da empresa, trespasses, propriedade industrial e outros direitos, estudos e projetos, despesas de arranque e ensaio, recrutamento, formação de pessoal e publicidade.

A capacidade do empreendedor em elaborar corretamente o plano de investimentos é aferida pela correta calendarização do investimento, justificação de todas as rubricas que o compõem e a relevância das mesmas para uma completa e correta implementação do projeto.

› **Descrição do ativo intangível**

- **Estudos e projetos** – Deverá indicar a descrição e os montantes a investir, em cada ano, nesta rubrica.
- **Assistência técnica** – Deverá indicar a descrição e os montantes a investir, em cada ano, nesta rubrica.
- **Outros ativos intangíveis** – Deverá indicar a descrição e os montantes a investir, em cada ano, nesta rubrica.

5.3.3 Investimento em necessidades de fundo de maneio

Dado que o investimento nos primeiros anos de atividade pode não gerar um Fundo de Maneio suficiente para o desenvolvimento e sustentabilidade financeira da(s) atividade(es), este quadro, com base nos valores já introduzidos nos quadros anteriores, irá calcular se existem

ou não necessidades de investimento em fundo de maneio. Essas necessidades, a existirem, devem ser tidas em consideração no cálculo do Investimento Total.

Os cálculos neste quadro estão completamente automatizados.

5.3.4 Investimento total

Este quadro é de cálculo automático tendo como base os valores introduzidos no quadro de investimento, e os resultantes do cálculo efetuado no cômputo do investimento em necessidades de fundo de maneio.

5.3.5 Investimento a amortizar e cálculo de amortizações

O quadro do investimento a amortizar decorre diretamente do quadro de investimento.

- › **Amortizações** – Os valores neste quadro são calculados automaticamente, considerando, em cada rubrica, as taxas de amortização no regime de quotas constantes e atividade normal, admitidas como custos fiscais.

Nos quadros seguintes indicam-se essas taxas, sendo que, se tal for justificado, poderá utilizar-se outro regime de amortização para o cálculo:

Ativo intangível

DESCRIÇÃO	TAXA DE AMORTIZAÇÃO	VIDA ÚTIL (ANOS)
Estudos e Projetos	33,33 %	3
Assistência Técnica	33,33 %	3
Outras Imobilizações Corpóreas	33,33 %	3

Ativo fixo tangível

DESCRIÇÃO	TAXA DE AMORTIZAÇÃO	VIDA ÚTIL (ANOS)
Terrenos e Recursos Naturais	0,00 %	Perpétua
Infra-estruturas	5,00 %	20
Adaptação Ampliação de Instalações	14,28 %	7
Equipamento	14,28 %	7
Equipamento de Armazenagem	14,28 %	7
Equipamento de Laboratório e Ambiente	14,28 %	7
Equipamento de Informática	25,00 %	4
Equipamento Auxiliar e Administrativo	10,00 %	10
Viaturas	5,00 %	4
Outras Imobilizações Corpóreas	12,50 %	8

5.4 Demonstração da conta Estado e outros entes públicos

Este quadro efetua o cálculo dos diferentes tipos de impostos inerentes à atividade. São sugeridas taxas de imposto para IRC, Derrama e IVA que poderão ser alteradas caso se justifique.

O cálculo de cada um dos impostos é automático em função dos valores já determinados durante a elaboração do projeto.

A estimativa das taxas de avaliação é efetuada com base nas diferentes taxas indicadas, que são parâmetros fixos e servem para os cálculos dos indicadores apresentados no **quadro de análise de viabilidade económica e financeira**.

5.5 Plano financeiro e de financiamento

5.5.1 Plano financeiro

O plano financeiro destina-se a dotar a empresa dos meios financeiros necessários à sua concretização.

As necessidades de investimento em fundo de maneio justificam-se pela necessidade de constituir existências mínimas que possibilitem o regular funcionamento da empresa e pela eventual existência de desfasamentos entre os prazos de pagamento a fornecedores e os prazos de recebimento de clientes.

Semelhante desfasamento é verificado na relação existente entre o IVA dedutível e o IVA a liquidar.

Apenas neste momento é possível o completo apuramento do plano global de investimento.

› **Função financeira**

- **Taxa de juro real para financiamentos de curto prazo** – Nesta linha deverá indicar as taxas de juro reais activas para financiamentos de curto prazo e a sua evolução em cada um dos anos de análise do projeto.
- **Taxa de juro real para financiamentos de médio e longo prazo** – Nesta linha deverá indicar as taxas (ativas) de juro reais para financiamentos de médio e longo prazo e a sua evolução em cada um dos anos de análise do projeto.
- **Taxa de juro real para aplicações de tesouraria** – Nesta linha deverá indicar as taxas de juro reais ativas para aplicações de tesouraria e a sua evolução em cada um dos anos de análise do projeto.
- **Imposto de selo sobre juros** – Nesta linha deverá indicar a taxa de imposto de selo a incidir sobre os juros dos seus financiamentos ou aplicações.

› **Financiamento de médio e longo prazo**

- Este quadro é de preenchimento semi-automático.
- Deverá começar por indicar o valor do(s) financiamento(s) a

obter, e a sua distribuição temporal.

- Os cálculos dos capitais em dívida, juros e serviço da dívida em cada período são calculados automaticamente.
 - Deverá em seguida indicar os montantes de reembolso da dívida contraída, o que originará um novo cálculo do capital, juros e serviço da dívida já referidos.
- › **Custos e perdas financeiras** – O cálculo de custos e perdas financeiras é automático e resulta da soma dos encargos de financiamento e de funcionamento calculados com base nos elementos anteriores.
 - › **Proveitos e ganhos financeiros** – O cálculo destes montantes é automático e resulta de eventuais aplicações de excedentes de tesouraria.

5.5.2 Plano de financiamento

Em princípio, os fundos de que se dispõe são sempre escassos em relação aos fins a que se pretende que sejam afetos. Na realidade, o objetivo da Economia é precisamente resolver este dilema da forma mais eficiente.

Basicamente há dois tipos de fundos a que se pode recorrer: os capitais próprios e os capitais alheios.

Os capitais próprios são constituídos, como o seu próprio nome indica, pelos montantes de capital realizados pelos sócios – capital social:

- › Meios monetários ou em espécie com que os sócios entram para a empresa – poupanças, instalações, viaturas, bens suscetíveis de hipoteca, empréstimos particulares, entre outros;
- › Prestações suplementares de capital;
- › Auto-financiamento;
- › Capital de Risco.

Os capitais alheios podem dividir-se em dois tipos: de médio e longo prazo, e de curto prazo. Nos primeiros incluem-se hipotecas sobre as instalações da empresa, empréstimos bancários de financiamento, *leasing*, entre outros. Dos capitais de curto prazo fazem parte, nomeadamente, os descobertos bancários, os créditos de fornecedores, os empréstimos de funcionamento.

Poderá ser também possível e aconselhável, efetuar a classificação de cada um destes tipos de capitais alheios, de acordo com a finalidade, respetivamente, capital de financiamento e capital de funcionamento.

Para além destes, poderão ser, também, considerados os subsídios a receber. Todavia, considera-se que o projecto tem de assegurar a sua viabilidade independentemente dos subsídios a receber, porque estes constituem um elemento de difícil previsão e poderão não se concretizar ou serem recebidos muito para além do período previsto.

› Capitais próprios

Capital social – Deverá indicar nesta linha os montantes que

constituem o capital social da empresa a constituir.

- › **Prestações suplementares** – Deverá indicar nesta linha eventuais prestações suplementares que anualmente estejam previstas por parte dos sócios e/ou acionistas.
- › **Auto-financiamento** – O cálculo anual destes montantes é automático e resultante dos meios libertos pelo projeto, de acordo com a seguinte fórmula:

$$\text{Resultados Líquidos} + \text{Amortizações do Exercício} + \text{Provisões do Exercício}$$

Uma vez que o auto-financiamento resulta de contas previsionais não deverá ser considerado para cobertura financeira do projeto. Isto é, em virtude do seu carácter previsional o projeto tem de assegurar a sua viabilidade, independentemente do auto-financiamento, porque pode, ou não, concretizar-se sem que isso signifique a sua inviabilidade.

Obviamente a sua não inclusão para efeitos do cálculo, obrigará ao reforço das outras fontes de financiamento e tal facto deverá ser entendido como alerta de eventuais necessidades que teriam que ser consideradas nesta fase do projecto, de modo a possibilitarem uma negociação atempada, que ao não ser concretizada, então sim, poderá colocar em causa a viabilidade futura.

› Capitais alheios

- **Empréstimos bancários** – Os campos referentes a esta rubrica são de preenchimento automático e resultam dos empréstimos obtidos.
- **Empréstimos de sócios (suprimentos)** – No caso de estarem previstos, os montantes respetivos deverão ser indicados no ano correspondente.
- **Crédito de fornecedores de imobilizado** – Se as compras de Imobilizado forem efetuadas a crédito, os respetivos montantes deverão ser indicados nos períodos de utilização.
- **Outros (subsídios)** – No caso de existirem outros capitais alheios, nomeadamente subsídios, estes deverão ser inscritos pelos montantes e nos períodos da sua atribuição, exclusivamente nas situações em que já exista um efectivo recebimento.

Neste quadro existe uma linha de controlo que apresentará a mensagem de erro sempre que os capitais totais sejam insuficientes para fazer face ao investimento previsto.

5.6 Análise da viabilidade económica e financeira

Esta análise é resultado do trabalho desenvolvido nos quadros anteriores e permite analisar a viabilidade do projeto nas suas componentes técnicas.

A forma de construção da folha de cálculo possibilita a simulação

de todas as situações em se pretendam implementar e a imediata quantificação dos efeitos na presente análise.

A análise da rentabilidade de um projeto é uma condição básica e essencial na decisão de investimento e, em termos genéricos, consiste em apreciar, como atrás se disse, se as receitas líquidas de despesas associadas ao projeto compensam as despesas resultantes do custo desse projeto.

5.6.1 Métodos de análise

Os métodos de análise de viabilidade aqui considerados: Valor Atualizado Líquido – VAL, Taxa Interna de Rentabilidade – TIR e Prazo de Recuperação do Capital – PRC, assentam no cálculo prévio dos *cash-flows* do projeto.

Para obter os *cash-flows* é necessário determinar:

- › O investimento em necessidades de fundo de maneio;
- › A demonstração de resultados;
- › O investimento em capital fixo.

O cálculo destes valores já aparece devidamente estruturado nos quadros que fazem parte das folhas de cálculo do projeto, anteriormente preenchidas.

5.7 Demonstrações de resultados previsionais

Este quadro é de preenchimento automático e apresenta para cada ano com base nos elementos que definiu, os custos, proveitos e resultados previsionais decorrentes da atividade da empresa.

5.8 Balanços previsionais

Este quadro é de preenchimento automático e apresenta para cada ano com base nos elementos anteriormente definidos, os balanços previsionais decorrentes da atividade da empresa.

6. ANÁLISE DE VIABILIDADE

6.1 Viabilidade estratégica

Consideram-se três critérios de avaliação estratégica: adequabilidade, exequibilidade e aceitabilidade. O não cumprimento de qualquer um deles, implica a não viabilidade estratégica do projeto.

Adequabilidade

A partir da análise estratégica, foram identificadas as “oportunidades” e as “ameaças”, bem como as “forças” e as “fraquezas” da empresa a constituir.

O critério da adequabilidade pretende responder às seguintes questões:

- › A estratégia escolhida ajusta-se à análise *SWOT*?
- › A estratégia escolhida ajusta-se aos objetivos da empresa?
- › A estratégia escolhida ajusta-se à própria empresa?

Portanto, o que se pretende é saber se a estratégia é consistente com a *SWOT* e com os objetivos da empresa.

Exequibilidade

O critério da exequibilidade pretende avaliar se a estratégia a implementar na empresa pode ser concretizada com sucesso dada a limitação de recursos, como por exemplo:

- › Financeiros;
- › Níveis requeridos de qualidade, de serviço, entre outros;

- › Outros recursos disponíveis, nomeadamente os tecnológicos;
- › Flexibilidade de adaptação a eventuais reacções da concorrência.

Aceitabilidade

Este critério de avaliação está relacionado com as expectativas dos promotores da nova empresa.

Pretende-se encontrar resposta para as seguintes questões:

- › Serão os riscos aceitáveis?
- › Serão as mudanças aceitáveis?
- › Serão as reacções do meio envolvente aceitáveis?

6.2 Viabilidade económica e financeira

Esta análise é resultado do trabalho desenvolvido na análise técnica do projeto de Investimentos e permite analisar a viabilidade do projeto nas suas componentes técnicas.

A construção das folhas de cálculo possibilita a simulação de todas as situações que se pretendam implementar e a imediata quantificação dos efeitos na presente análise.

A análise da rentabilidade do projeto é uma condição básica e essencial na decisão de investimento e, em termos genéricos, consiste em apreciar, como atrás se disse, se as receitas líquidas de despesas

associadas ao projeto compensam as despesas resultantes do custo desse projeto.

6.2.1 Métodos de análise de viabilidade

Os métodos de análise de viabilidade aqui considerados, são os seguintes:

- › Valor Actualizado Líquido – VAL;
- › Taxa Interna de Rendibilidade – TIR;
- › Prazo de Recuperação do Capital – PRC.

Estes métodos, assentam no cálculo prévio dos *cash-flows* do projeto.

Para obter os *cash-flows* é necessário determinar:

- › O investimento em necessidades de fundo de maneo;
- › A demonstração de resultados;
- › O investimento em capital fixo.

O cálculo destes valores já aparece devidamente estruturado nos quadros que fazem parte das folhas de cálculo do projecto, anteriormente preenchidas.

6.2.1.1 Valor Actualizado Líquido – VAL

O método do **VAL** consiste em somar os *cash-flows* depois de os tornar adicionáveis, ou seja, depois de estes se encontrarem no mesmo momento do tempo – técnica da actualização subtraindo o resultado ao somatório dos investimentos realizados nos diferentes anos do projeto depois, também, de os tornar adicionáveis.

Pela regras do cálculo financeiro, para que tal se verifique, será necessário ponderar quer os *cash-flows*, quer os investimentos, pela taxa de remuneração desejada dos capitais investidos, ou seja, a taxa de remuneração do capital a investir, que o empresário considera aceitável para avançar com o projeto.

Se o **VAL** for positivo o projeto é financeiramente viável.

O valor do **VAL** obtém-se a partir da seguinte fórmula:

$$VAL = \sum_{i=1}^5 \frac{CF_i}{(1+r)^i} - \sum_{i=0}^5 \frac{I_i}{(1+r)^i}$$

Sendo:

CF – Valor do *cash-flow* anual.

I – Valor do Investimento anual.

r – Taxa de actualização (taxa de remuneração desejada dos capitais investidos).

O **VAL** é uma função de (r) com determinadas características. A análise destas características permite ter uma ideia acerca comportamento gráfico da função:

- › A função não é linear (a sua representação gráfica não é uma reta).

- › Quando (r) aumenta o VAL diminui.
- › Não faz sentido falar de taxas de actualização (r) negativas ou nulas.

6.2.1.2 Taxa Interna de Rendibilidade – TIR

A Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) é a taxa de actualização que iguala o valor actual dos *cash-flows* esperados do investimento aos investimentos realizados. Dito de outra forma a TIR é a taxa de actualização (r) quando o VAL é igual a zero.

O valor da TIR obtém-se a partir da seguinte fórmula:

$$\sum_{i=1}^5 \frac{CF_i}{(1+r)^i} - \sum_{i=0}^5 \frac{I_i}{(1+r)^i}$$

Sendo:

CF – Valor do *cash-flow* anual.

I – Valor do Investimento anual.

r – Valor da TIR.

O valor da TIR do projeto deverá ser comparado com o valor taxa de remuneração desejada dos capitais investidos.

Embora não inclua o risco estratégico do projeto, esta taxa dá uma indicação dos ganhos caso se concretizem as expectativas assumidas na análise estratégica e que justificam os valores considerados para os cálculos financeiros.

6.2.1.3 Prazo de Recuperação do Capital (PRC)

Prazo de Recuperação do Capital (PRC) é o tempo que demora a recuperar o capital investido. Tomando em consideração a variável tempo, o seu cálculo será efetuado da forma que se segue:

Para uma taxa de remuneração desejada dos capitais investidos = 10% teremos:

	ANO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Investimentos	100	50				
Investimentos actualizados	100	45,45				
Cash-flow	0	50	100	150	150	150
Cash-flow actualizados		45,45	82,64	112,70	102,45	93,14

O PRC é de dois anos e dois meses:

Investimento total 145,45

Cash-flow acumulado no fim do 2.º ano 128,09

Falta recuperar 20,91 = 145,45 – 128,09

Recuperados no 2.º mês do terceiro ano.

Não é possível, na folha de cálculo, automatizar completamente e para cada projeto o cálculo do Prazo de Recuperação do Capital. São no entanto apresentados os *cash-flows* atualizados, o que permite a

aplicação do raciocínio anterior.

6.2.2 Vantagens e inconvenientes dos métodos

Taxa Interna de Rendibilidade e Valor Actualizado Líquido

A Taxa Interna de Rendibilidade apresenta vantagens que decorrem do facto de ser um elemento técnico associado ao projeto em estudo e só a ele, enquanto que, o Valor Atualizado Líquido faz intervir, para lá das características técnicas do projeto, um elemento subjetivo: a taxa de atualização.

Avaliar o projeto pelo método da Taxa Interna de Rendibilidade, significa assim, que cada projeto é caracterizado pela sua própria taxa de Rendibilidade interna, que sintetiza num elemento técnico, a TIR, o conjunto das suas outras características – montante do investimento, despesas e receitas de exploração, entre outros.

Como inconvenientes da Taxa Interna de Rendibilidade pode referir-se que o seu cálculo tem por base a hipótese do investimento dos fluxos líquidos de tesouraria ligados à exploração a essa mesma taxa, podendo originar, em alguns casos, uma TIR nitidamente superior ao valor do custo dos capitais, o que é irrealista.

Prazo de Recuperação do Capital

Para os decisores que privilegiam a segurança em relação à rendibilidade, é o melhor método de cálculo, isto é, tendo em consideração o

conceito de risco.

Evidentemente que, utilizado como método de avaliação entre projectos alternativos, vai privilegiar os de mais rápido período de recuperação e não necessariamente os mais rendíveis, uma vez que o processo de cálculo não vai tomar em consideração os fluxos líquidos de tesouraria posteriores ao momento em que se dá a recuperação do capital investido.

É por este conjunto de razões que, habitualmente, se associam os três métodos.

6.3 Análise de sensibilidade

Uma das principais características e, sem dúvida a que lhe confere maior dificuldade, da análise de um projeto de investimento é o seu carácter previsional já que estes se desenvolvem num contexto de incerteza.

Esta incerteza existe no meio envolvente externo e no meio envolvente interno e ao condicionar as opções assumidas influencia de forma determinante uma correta avaliação. Ainda que na análise do projeto fossem utilizadas as melhores técnicas de previsão no sentido de reduzir a referida incerteza, ela não nunca pode ser completamente eliminada.

Uma segunda fonte de incerteza é a que está associada aos riscos inerentes à própria empresa, particularmente, os riscos de não adaptação da empresa às mudanças ou mesmo às perturbações que o investimento provocará no meio envolvente externo e no meio envolvente interno, como referido na análise *Balanced Scorecard*.

Tudo o que possa ser feito no sentido de reduzir os perigos associados à incerteza referida contribuirá decisivamente para o sucesso do projeto.

A análise da sensibilidade de um projeto tem como objetivo reduzir os perigos associados à incerteza. Pretende-se com a análise determinar o intervalo de valores admissíveis, sem ser posta em causa a sua rentabilidade.

Para cumprir esse objetivo deverão ser encontradas e definidas as variáveis às quais o projeto é mais sensível – variáveis críticas ou de decisão, uma vez que qualquer pequeno desvio verificado entre o valor previsto e o valor realizado pode ter um grande impacto na rentabilidade do projeto.

A determinação das variáveis críticas de um projeto terá de ocorrer em dois momentos:

- › No momento da previsão em que essas variáveis deverão ser calculadas com todo o rigor possível;
- › No período de realização do projeto, o controlo dessas variáveis

deverá ser particularmente apertado no sentido de corrigir imediatamente os eventuais desvios ocorridos e tomar as decisões necessárias para eliminar as razões que lhes deram origem.

Para estas variáveis, e no sentido de tornar mais eficaz o controlo da sua evolução e, consequentemente, da viabilidade do projeto, é habitual e desejável que sejam determinados os chamados limiares de rentabilidade.

Estes constituem os valores mínimos (para variáveis de proveitos) ou máximos (para variáveis de custos), que estas poderão assumir sem que seja posta em causa a viabilidade do projeto.

Determinam-se, efetuando simulações sucessivas para essas variáveis (descidas para variáveis proveitos e subidas para variáveis custos) até que o Valor Atualizado Líquido seja nulo ou até que a Taxa Interna de Rentabilidade seja igual à taxa de avaliação.

Só deste modo se poderá efetivar um controlo da realização do projeto uma vez que permite conhecer o intervalo no qual se devem localizar os valores que mantêm o projeto na zona de viabilidade.

7. FERRAMENTA - CRIAR MODELOS DE NEGÓCIO

A Tela do Modelo de Negócio é uma ferramenta de inovação e gestão, utilizada para ilustrar e trabalhar, de forma bastante simples e eficaz, o modelo de negócio de qualquer empresa. Instrumento de gestão estratégica aplicado em grandes companhias de todo o mundo, a tela que aqui disponibilizamos assume também particular importância para as iniciativas empresariais nascentes, independentemente da dimensão das mesmas e dos investimentos associados. Numa lógica de brainstorming, o modelo que foi inicialmente proposto por Alexander Osterwalder exige pouco mais do que uma folha de papel A2 e um conjunto de post-its, embora sejam igualmente múltiplas as potencialidades de utilização em ambientes colaborativos virtuais. Acompanhe-nos neste roteiro pelos nove blocos propostos (sete de componente económica e dois de componente financeira), vá testando na tela que lhe propomos e perceba as infinitas potencialidades da matriz do momento.

Descarregue a versão digital

Na página www.businessmodelgeneration.com poderá encontrar a versão digital da tela disponível para download, sendo que existem já aplicações disponíveis para utilização da mesma em tablets e smartphones.

Aproveite para testar na tela que disponibilizamos

A tela encartada neste número da iBiz está pronta para os primeiros testes. Saiba como tirar melhor partido dela, através das dicas inseridas nas páginas que se seguem.

“Um modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor”. Este é o conceito apresentado pelo livro “Criar Modelos de Negócio”, escrito por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, a partir do qual os autores, e os mais de 400 profissionais de todo o mundo que com eles colaboram, visam facilitar a forma como os empresários manipulam as diversas componentes das suas atividades, atuais ou futuras, como desenvolvem novos pensamentos estratégicos e, sobretudo, como inovam.

Para os criadores do famoso modelo de “canvas” (palavra inglesa para designar a tela), nove blocos estruturados numa tabela são suficientes para revelar a tal lógica adjacente à criação de valor e mostrar como a empresa vai ganhar dinheiro. Esses nove blocos (sobre os quais nos debruçamos em mais detalhe no verso da tela encartada no presente número da iBiz) cobrem as quatro áreas basilares de um negócio: os clientes, a oferta, a infraestrutura e a viabilidade financeira. Trata-se de algo tão simples como o esquema de uma estratégia, que será implementada através de estruturas organizacionais, processos e sistemas.

Tão importante como conhecer e dominar os conceitos inerentes a cada bloco é dominar o processo de *design* da Tela de Modelo de Negócio. O ponto de partida para a inovação do modelo de negócio e para o preenchimento da tela é, de acordo com o manual que aqui acompanhamos, a definição de um objetivo, de entre quatro possíveis: satisfazer as necessidades existentes no mercado que não estão servidas; trazer novas tecnologias, produtos ou serviços para o mercado;

melhorar ou provocar a rutura de um mercado que já existe; ou criar um mercado completamente novo.

Já identificou a situação em que se insere? Então, conheça os cinco passos que tem pela frente: mobilizar, compreender, *design*, implementar e gerir. Não são fases tão sequenciais ou lineares como possa pensar. Algumas delas decorrem em paralelo (como o *design* e a prototipagem) e a gestão destaca-se pela sua continuidade.

1 – MOBILIZAR

Preparação

Preparação do projeto de *design* do modelo de negócio, através da reunião de todos os elementos necessários e da sensibilização para a necessidade do mesmo. Definidas as motivações, é também aqui que se estabelece a linguagem comum a utilizar.

Atividades

- Enquadrar os objetivos
- Testar ideias
- Planear
- Identificar e reunir equipa

Fatores críticos de sucesso

- Tirar máximo proveito das pessoas, da experiência e do conhecimento

Perigos

Sobrestimar o potencial e o valor das ideias iniciais.

2 – COMPREENDER

Imersão

Investigação e análise dos elementos necessários ao *design* do modelo de negócio. Clientes, tecnologia e ambiente são os conhecimentos relevantes neste processo de imersão da equipa de *design* do modelo de negócio. É a fase da recolha de informação e do estudo aprofundado do mercado.

Atividades

- Examinar o meio envolvente ao modelo de negócio
 - Estudos de mercado - conhecimento profundo dos clientes potenciais
 - Entrevistas a especialistas
 - Investigação do que já foi feito (com sucesso e insucesso)
- Coligir ideias, testar reações aos primeiros esboços da tela

Fatores críticos de sucesso

- Compreensão profunda dos mercados-alvo
- Olhar para além das fronteiras desses mercados

Perigos

- Pesquisa exagerada: afastamento entre pesquisa e objetivos
- Pesquisa enviesada pelo compromisso com a ideia de negócio inicial

3 – DESIGN

Pesquisa

Gerar opções de modelos de negócio, adaptar, modificar, testar e selecionar a melhor. A atitude de *design* deve estar focada na pesquisa, de forma a permitir, através do pensamento expansivo, gerar modelos novos e ousados.

Atividades

- Brainstorming - explorar múltiplas ideias e caminhos
- Prototipagem dos modelos
- Teste e experimentação de diferentes modelos
- Seleção do melhor modelo

Fatores críticos de sucesso

- Criar modelos em conjunto com pessoas de todos os quadrantes da empresa
- Ver além do status quo
- Garantir tempo para explorar diferentes ideias

Perigos

- Por de parte ideias ousadas
- Apaixonar-se rapidamente pelas ideias

4 – IMPLEMENTAR

Execução

Implementação do protótipo de modelo de negócio. A fase de

implementação já exige uma ferramenta mais detalhada, com definição de todos os projetos, metas, mapas e orçamentos. É nesta fase que o livro “Criar Modelos de Negócio” introduz o plano de negócio e um documento de plano de gestão do projeto.

Atividades

- Comunicar e envolver as pessoas
- Executar o modelo de negócio

Fatores críticos de sucesso

- Gestão do projeto orientada pelas melhores práticas
- Capacidade, disponibilidade e agilidade para adaptar o modelo de negócio
- Na existência de um modelo anterior, alinhá-lo com o novo

Perigos

- Perda de dinâmica

- Avaliar de forma continuada o modelo de negócio implementado
- Repensar o modelo
- Alinhar modelos em toda a empresa
- Potenciar sinergias ou solucionar conflitos entre modelos

Fatores críticos de sucesso

- Assumir uma perspectiva de longo prazo
- Proatividade
- “Governança” de modelos de negócio

Perigos

- Converter-se numa vítima do próprio sucesso, não se adaptando

5 – GERIR

Evolução

Adaptar e modificar o modelo de negócio em resposta à reação do mercado. Esta fase inclui a avaliação contínua, no sentido de detectar fatores externos que possam, a longo prazo, alterar o modelo.

Atividades

- Examinar o meio envolvente ao negócio

8. TESTEMUNHOS PORTUGUESES

LAST2 TICKET

Quem é Emília Catarina Simões?

Emília Catarina Simões, 37 anos, é formada em Engenharia Eletrónica e Telecomunicações, pela Universidade de Aveiro. Durante 10 anos trabalhou numa conhecida multinacional de telecomunicações – Motorola –. No entanto, a vontade de apostar na sua formação e abrir novos horizontes levou-a a inscrever-se no MBA Executivo da EGP-UPBS.

E foi precisamente o MBA, que ingressou em 2009, que lhe abriu portas para novos desafios profissionais, revelando-se o maior impulsionador da criação do seu próprio projeto, a Last2Ticket.

Como surgiu a Last2Ticket?

A Last2Ticket, inicialmente, foi desenvolvida como um exercício académico, na cadeira de Empreendedorismo. A ideia era melhorar a compra e venda de bilhetes *online*, tornando-o 100% eletrónico. É certo que a compra *online* é já uma realidade em muitas

empresas, mas também é verdade que, em muitos casos, ainda é preciso levantar o bilhete.

Em 2011, o projeto da Last2Ticket saltou da sala de aula para o mundo real de negócios.

Quais os passos necessários na concretização de uma ideia de negócio?

Uma das maiores dificuldades na implementação da ideia de negócio prende-se com a própria concretização do negócio. Começar do zero é sempre uma tarefa árdua pois é preciso constantemente explicá-la e justificá-la.

O salto para a concretização do negócio revela-se, quase sempre, uma missão difícil.

Acreditando no verdadeiro potencial da ideia, Emília Catarina Simões preparou um plano de negócios e discutiu-o com amigos, família e conhecedores com a finalidade de melhorar e ajustar o negócio.

Um dos passos seguintes na consolidação de uma ideia de negócio prende-se com o setor financeiro, uma das etapas, atualmente, mais difíceis. Por isso mesmo, Emília Catarina Simões apostou numa candidatura a um dos programas disponíveis apoiados pelo IEFP.

A candidatura foi bem-sucedida e, a partir daqui, foi altura de “meter mãos à obra” e começar a desenvolver a plataforma, ao mesmo tempo que iam consolidando a equipa de trabalho.

Os primeiros passos na criação de um projeto estavam dados, por isso, o momento era de divulgação da empresa que foi feita através da rede de contactos da Porto Business School, amigos, família, sites setoriais e publicidade *online*.

Emília Catarina Simões acredita que na implementação de um negócio é fundamental ter uma ótima capacidade de resiliência.

Que evento marcou o início da Last2Ticket?

A consciência de que o mercado da bilhética em Portugal é composto por empresas com muita notoriedade trouxe ainda mais motivação a Emília Catarina Simões que acreditou na mais-valia que a tecnologia da Last2Ticket trazia ao mercado.

O festival Surf At Night, na Praia da Cortegaça, ainda em 2011, foi o primeiro evento onde a Last2Ticket marcou presença. A partir daqui, a empresa não mais parou. Atualmente, a gestora executiva do projeto acredita que já começou a ganhar o seu próprio espaço, sempre com a consciência de que é preciso um trabalho diário, esforço e dedicação.

Qual a missão da Last2Ticket?

A Last2Ticket tem como missão a comercialização de bilhetes

online, através de uma tecnologia inovadora que simplifica a atividade do promotor de eventos e a compra de última hora pelo público.

A quem se dirige?

O serviço dirige-se a empresas, instituições e promotores de eventos que disponibilizem serviços de bilhética e reserva de acesso, com marcação de lugar ou presença.

A Last2Ticket opera em três áreas distintas: venda *online* de bilhetes ou acessos de entrada, gestão integrada do evento com monitorização das vendas e reservas em tempo real e validação no local do evento.

O serviço de bilhética da empresa adapta-se a eventos de Formação, Conferências, Feiras, Seminários, Festivais de Música, Concertos, Workshops, Museus, Peças de Teatro, Parques de Diversão e Parques Aquáticos.

Quais as grandes vantagens da Last2Ticket em relação à concorrência?

A grande vantagem da Last2Ticket em relação aos sistemas de bilhética digital existentes no mercado é o facto de não exigir qualquer equipamento ou *hardware* (servidores, computadores, impressoras) instalado, de forma permanente, no local do evento.

O sistema de validação é portátil e, por isso, não haverá problemas se o evento se realizar na praia, num pavilhão, numa sala de espetáculos ou num descampado. O sistema é totalmente seguro e adapta-se a eventos de grande e pequena dimensão.

Mas as vantagens para o promotor de eventos não se ficam por aqui. A Last2Ticket permite ao promotor uma boa gestão vendas e o acesso ao backoffice, com a finalidade de monitorizar o evento, em tempo real, e otimizar custos.

A Last2Ticket garante, ainda, uma forte presença do evento nas redes sociais onde a empresa poderá promover passatempos, por exemplo, para a oferta de bilhetes.

Para o público, as grandes mais-valias oferecidas pela Last2Ticket são o adeus às filas de espera para levantar o bilhete e a venda de bilhetes até ao último minuto. De referir que, também, é possível efetuar pagamento através do Multibanco, mesmo até minutos antes do início do evento. O bilhete pode ser apresentado em papel ou através de telemóveis *smartphones* ou *tablets*.

Bilheteira Last2Ticket

O serviço de bilhética Last2Ticket esteve presente como bilheteira *online* ou gestão de acessos em vários eventos como: Surf at Night, Portugal Fashion, Porto Joia, Conferências Ignite Portugal, Formação AEP, StartMeUp – NOVA Entrepreneurship Society –,

TEDx O'Porto, Queima das Fitas do Porto 2012, Fadomorse, Sema-na Académica de Oliveira do Hospital, Baixa Festival, Jornadas de Marketing do ISCAP, Social Media Day – Portugal, Concerto “Tanto mar, tanta música”, Azurara Beach Party, Formação AEP, TEDxBoavista, TEDx VianadoCastelo, TEDxGuimarães, TEDxVitória, Walk Animal, Conferência atUAliza-te, HARMOS Classical 2013, Porto Surf Film Festival, Aquashow Park, DiverLanhoso, Pena Aventura Park, Make Fest, Noite dos Óscares, entre outros.

CONTACTOS

Emília Catarina Oliveira Simões | Gestora Executiva

+351 939 829 045 | +351 220 301 512

www.last2ticket.com

www.facebook.com/last2ticket

www.twitter.com/last2ticket



Como empreendedora, reconheço que o caminho e sucesso de uma empresa se faz pela conquista e gestão da sua reputação.

Uma empresa conquista a sua reputação honrando as expectativas dos seus stakeholders, desde os colaboradores ao cliente final, passando pelos fornecedores e parceiros, enfim, de todas as pessoas de interesse. Investiria, gostaria de trabalhar, respeita, compra os produtos/serviços da empresa? Respostas positivas a estas simples questões comprovam a reputação da empresa.

A gestão dessa reputação é fundamental para todas as empresas, não importa o tamanho ou core business, pois todas são avaliadas pela qualidade do relacionamento com os stakeholders, pelo nível de respeito e confiança nesse relacionamento. Com a internet, a interação entre a empresa e stakeholders deixou o plano unilateral, “eu digo - tu ouves”, passando a um plano interativo, em que o utilizador pode descobrir, partilhar opiniões com outros utilizadores, determinar a sua

opinião e escolha com base numa experiência coletiva. Hoje, a reputação da empresa passa obrigatoriamente pela presença *online* e a sua gestão pelas diversas plataformas do social media marketing, pelo que é imperativo definir uma estratégia de ataque e avançar, agora.

A estratégia baseia-se em acompanhar, influenciar e dirigir a conversação sobre a sua empresa.

Para isso, alguns passos são necessários, tanto no mundo real como no virtual:

- 1) Faça com que a sua empresa mereça a boa reputação que procura, passo crucial para o sucesso de qualquer projeto empresarial;
- 2) Estabeleça uma relação verdadeira com os seus stakeholders, respeito com os seus colaboradores, fornecedores e clientes, só assim terá *feedbacks* válidos e, mais importante, eles serão seus embaixadores;
- 3) Escolha a imagem e linguagem da sua empresa, transversal a todos os departamentos. O logótipo deve ser forte e representar o projeto; todos os suportes de marketing devem ter a mesma imagem e linguagem, tanto em suporte papel como digital, não esquecendo o email dos colaboradores – todos devem ter a sua assinatura e contacto;
- 4) Um bom website é a porta virtual da sua empresa. Ele deve ser profissional, com *design* atrativo e estrutura intuitiva. Esqueça o

conceito de depender de terceiros para actualizar o site da empresa, ele deve ter um gestor de conteúdos, que vai permitir acompanhar e antecipar o mercado, com conteúdos significativos;

5) Social Media Marketing, cujas ferramentas vão trazer uma maior exposição à empresa, aumentar o tráfego do site, melhorar os rankings nos motores de busca, potenciar novas parcerias e aumentar vendas. As quatro maiores ferramentas actuais nesta área são o Facebook, o Twitter, o Linked In e os blogues. A maior atracção das redes sociais é a facilidade de utilização. Mas uma empresa deve encarar a sua presença nas redes sociais com o mesmo profissionalismo e dedicação que qualquer outra área de marketing. A opção certa terá de respeitar o posicionamento da empresa – a linguagem e rede utilizadas variam consoante estamos a falar de uma ligação ao consumidor final ou a um parceiro de negócio. Esta é uma área em que a inovação é grandemente premiada;

6) Publicar conteúdos actualizados, significativos e de autoria própria em todos os canais já mencionados vai potenciar o interesse dos utilizadores e o ranking nos motores de busca;

7) Escolher os parceiros estratégicos que vão permitir implementar e elevar a sua estratégia.

Para garantir o sucesso da estratégia, deve orçamentar e alocar recursos humanos a todos os passos, implementar estratégias de avaliação

em todos os processos e avaliar o retorno do seu investimento.

8) Acima de tudo, criar uma boa rede de contactos, conversar com os seus clientes percebendo as suas reais necessidades e cumprir com todas as obrigações a que se compromete.

O desenvolvimento desta estratégia passa por vários elementos, mas o cunho pessoal do diretor da empresa deve estar presente, porque a empresa é desenvolvida à sua imagem e muitas vezes a ele se deve a sua reputação. A implementação dos vários passos é transversal à empresa e todos são responsáveis pelo seu sucesso.

Esta é a base estratégica que diferencia a Creative Thinkers no desenvolvimento do seu trabalho e que defendemos em tudo o que fazemos.

CONTACTOS

Tânia Oliveira | Diretora Executiva CEO

+351 918 683 101

toliveira@creativethinkers.eu

www.creativethinkers.eu



I. Introdução

A convite da ANJE, à qual aproveito desde já para agradecer, vou partilhar convosco aquilo que até hoje foi e tem sido a minha aventura como empreendedor.

Chamo aventura, pois é do conhecimento de todos, a dificuldade dos tempos que vivemos e quem se atreve a empreender deve ter isso bem presente. Tem que se ter, como se diz na minha terra, “sangue na guelra”.

Aproveito para me apresentar, o meu nome é Pedro Silva e tenho 31 anos. Nasci, fui criado e educado na cidade de Braga onde finalizei os meus estudos na Universidade do Minho, concluindo a licenciatura em Engenharia de Sistemas e Informática em 2007.

Foram tempos onde para além de estudar também aproveitei o espírito académico com saídas nocturnas com os amigos, por ventura bem saudáveis.

Ainda antes de concluir a minha licenciatura comecei a interessar-me pela multimedia e por influência, da agora minha esposa, que se encontrava na altura a frequentar o curso de Engenharia Multimedia, que comecei por gosto próprio a explorar mais essa área e a estudar a linguagem de programação da outrora Macromedia, ActionScript2. Embora viesse com uma formação forte em programação, que o meu curso dá, era um mundo completamente diferente mas que me atraía bastante.

Frequentava ainda o meu curso, se bem que já no último ano, quando vi um vídeo no youtube sobre um sistema com projecção que reagia virtualmente à passagem das pessoas, criando efeitos visuais e interativos fascinantes.

Foi nesse momento que tomei uma decisão que marcará a minha vida ou pelo menos uma fase importante dela, desenvolver um sistema daqueles e ganhar milhões, pelo menos foi assim que o vi naquela altura.

Não é que já não acredite que se pode ganhar milhões mas tudo toma o seu tempo e tirando casos muitos raros, exige muito trabalho e dor de cabeça.

Sem verbas próprias coloquei o meu objetivo em “banho maria” e fui à procura daquilo que era a minha maior realidade, arranjar um emprego.

Devo dizer que, felizmente foi simples de o conseguir.

II. Emprego

À primeira tentativa, fui chamado a uma entrevista e fui seleccionado. Era e penso que ainda é, uma empresa de Guimarães na área do web hosting e de web development, a Netgócio.

O ambiente era muito bom e por vezes devido à falta de maturidade, olhando hoje para trás, sei que abusávamos nos momentos de descontração, entrando em total galhofa e risada.

Fomos chamados à atenção um par de vezes, algo que na altura, com toda aquela irreverência, própria da idade, ainda achávamos injusto. Hoje penso terem sido poucas as vezes que fomos repreendidos. Obrigada Rui e Patrícia por nos terem aturado.

Felizmente para eles não tiveram que me aturar por muito tempo, pois a minha estadia durou apenas um mês. Não porque queria sair, não porque me queriam mandar embora mas sim porque surgiu uma proposta aliciante numa outra empresa para um projeto novo e dentro da minha competência como programador Java, linguagem essa que tinha investido maioritariamente no meu processo universitário.

O ordenado era interessante para um recém licenciado e abria a possibilidade de sair do ninho dos meus pais, duas das pessoas mais especiais da minha vida, mas que teria de o fazer para conseguir a

tão almejada independência e viver com a minha mulher.

E assim foi, marquei a entrevista para 10 dias antes do fim de mês de Julho e o lugar foi-me imediatamente assegurado. Nesse mesmo instante liguei para a minha mulher e disse-lhe as seguintes palavras: “Preparate que vamos morar juntos”. Em 10 dias mudei-me para a Póvoa de Varzim, local onde está sediada a empresa em causa e entre baba e ranho das nossas mães, lá comecei uma nova jornada, mais uma que julgava ser duradoura.

Novamente enganei-me. Aquilo que julgara ser um salto na minha carreira, fora então uma decepção. O projeto para o qual fora contratado demorava a arrancar e entretanto atribuíam-me tarefas para preencher o tempo.

Há algo que hoje dou valor em que os 3 meses que trabalhei na empresa da Póvoa de Varzim contribuíram bastante. É preferível ter muito trabalho ao invés de estar sem. Ficar sem fazer nada a olhar para o relógio, foi o pior que me aconteceu profissionalmente até à data. Insatisfeito com a situação, expus o meu desagrado ao responsável da empresa e fui muito bem recebido. Compreendendo a minha posição optamos por fazer rescisão do contrato pagando todos os meus direitos.

Se por um lado senti alguma tristeza por ter investido tempo e dinheiro num projeto que não existiu, por outro ganhei tempo e algumas

economias para o meu projeto adormecido.

Não existem vencedores sem a estrela da sorte e eu considero que a tenho tido quase sempre comigo. Não consigo decifrar se o facto de ver o copo constantemente meio-cheio, não é a minha estrela da sorte, mas que ajuda, ajuda.

O maior conselho que posso dar a todo o jovem empreendedor é ver sempre o lado bom, amarrando-se a ele para construir algo, sem nunca cair em euforias, pois o copo também pode transbordar.

III. CreativeBitBox

Numa noite em Agosto de 2007 a minha esposa disse-me que iríamos a casa de uma amiga dela para uma prova de vestidos de casamento. Embora sendo coisas de mulher, claro que a acompanhei.

Na chegada a casa da sua amiga também lá estava o seu namorado e por cortesia começamos a conversar. Primeiro sobre futebol, depois sobre a vida profissional, o que ele fazia, o que eu fazia e até que encontramos um interesse comum, o meu projeto adormecido.

O Pedro Rodrigues, assim é o seu nome, de imediato começou a manifestar interesse e disponibilidade financeira para arrancarmos com o projeto. A sintonia foi de tal forma que em Setembro nasceu a CreativeBitBox.

Este nome já tinha sido definido um ano antes, quando em jeito de

sonho, projetei com a minha esposa, numa esplanada do Bom Jesus em Braga, a empresa que iríamos criar um dia.

Eis que o sonho se tornou realidade.

Tudo começou com o Pedro mais ativo, cuja área de acção era a comercial, com reuniões em Lisboa com grandes clientes nacionais.

Era entusiasmante entrar em empresas que pareciam quais gigantes inacessíveis num passado recente. As projecções de facturação eram enormes, o entusiasmo também, mas aquilo que para nós era um processo instantâneo, tornou-se, ainda que fora da realidade comum, num processo mais moroso. Digo fora da realidade pois em Fevereiro de 2008 já tínhamos conseguido dois grandes clientes, que foram nem mais nem menos que a Super Bock e o Banco Montepio.

Nunca me esqueço dessa sensação, é me indescritível e fez tudo valer a pena naquele preciso momento.

A minha área de acção é a programação e o facto de criar aplicações interativas para marcas de renome faziam valer todos os esforços. Mas foi sol de pouca dura, a realidade caiu-nos em cima. Era preciso dinheiro para fazer os projetos para estes clientes, era preciso comprar projetores de vídeo cujo custo ultrapassavam os 3000 euros cada, mais as lentes a 1500 euros cada.

Nesta altura fazíamos equilíbriço para o conseguir e para não perdermos os clientes e foi graças a algumas pessoas, algumas das quais nem ao projeto pertenciam, que nos deram a mão pois certamente percebiam a injustiça de querer, conseguir mas no fim não puder, que conseguimos.

A todas essas pessoas, que destaco os meus pais, a mãe da namorada do Pedro e em especial a mãe do Álvaro Silveira.

Para terem noção daquilo que era o nosso maneio, o banco não nos liquidou um cheque de um fornecedor por falta de saldo, quando no mesmo dia tínhamos entregue em mãos do gerente do balcão um cheque da Unicer, empresa detentora da Super Bock que ultrapassava largamente o valor do nosso cheque passado ao fornecedor.

Foram momentos como este que me fizeram perceber que ser empreendedor é lutar por vezes até contra aqueles que nos deviam ajudar.

Não desistimos, e ao fim de 8 meses estávamos com tudo pago, bens em imobilizado e a tirarmos salário, muito comedido pois o crescimento da empresa estava em primeiro lugar.

Assim andamos durante mais 1 ano e meio, conseguindo clientes do qual me orgulho valentemente, nacionais e internacionais. Não me esqueço, como poderia, de receber uma chamada telefónica de Londres por parte da Nokia a dar nos os parabéns pelo trabalho efetuado.

Foi algures pelo meio deste processo que surgiu o primeiro contacto com a ANJE, que foi incansável desde o primeiro dia.

IV. Prémio Jovem Empreendedor

Em 2009, pelas mãos da ANJE, recebemos a motivação que precisávamos para recuperar novamente o fôlego, esse sentimento que carece de ser alimentado.

Tínhamos desenvolvido um *software* que transformava qualquer superfície em interactiva, o Exhibit e com esse produto fomos distinguidos com o galardão mais antigo de empreendedorismo, o 10º prémio “Jovem Empreendedor” da ANJE.

Mais do que o valor monetário do prémio, cerca de 19.000 euros, foi sem dúvida o reconhecimento do nosso trabalho que me encheu de orgulho.

Em consequência do prémio, no início de 2010 fui ainda distinguido como o Jovem mais promissor na minha área, distinção atribuída através do Diário de Notícias e do presidente da ANJE em 2010 - Dr. Francisco Balsemão.

Conto esta parte com orgulho e não presunção, porque tal como partilhei os momentos difíceis, também queria deixar a mensagem que vale a pena. É muito difícil mas vale a pena.

V. A mudança

Mas ser empreendedor é principalmente ter a capacidade de saber que num dia tudo é lindo mas no próximo tudo muda. Em meados de 2010, por motivos de incompatibilidade com o meu sócio a nível profissional, decidi que um de nós deveria sair do projeto, dando a hipótese ao outro de continuar.

Foi um processo complicado, tal como um casal que tem filhos em comum, a pagar o empréstimo de uma casa, mas já nada os une. A decisão teve que ser tomada. Como fui eu que manifestei a vontade de acabar a sociedade, achei que devia fazer a minha avaliação da empresa conforme a percentagem de cotas de cada um de nós e dar a opção de compra ou venda ao Pedro.

No dia a seguir o Pedro já tinha decidido ficar com a empresa e a mim restou-me aceitar a sua decisão.

A parte que me recordei plenamente foi o momento em que contamos a toda a nossa equipa que os “pais” se iam separar. Ficou um silêncio insurdecador, interrompido por elementos que já anteviam tal desfecho.

Posso dizer que me custou deixar o projeto para trás, o tal que desenhei e sonhei, mas o sentimento de que tinha feito aquilo que devia quase como que eliminou qualquer sentimento menos bom daí originado.

VI. CoVii

Ainda estava na CreativeBitBox, quando aderimos a um programa de formação para as PME's gratuito pois, a minha esposa, que era a responsável administrativa, sentia necessidade de aprofundar os seus conhecimentos na área de gestão.

Foi nesse período que conheci o Acácio Coelho. Economista com 50 anos, dono e gestor de várias empresas no passado, com uma imagem idónea, séria e competente que dava formação à Bárbara Barreira e acompanhava de perto a empresa.

Quando deixei a empresa, a Bárbara também o fez e por bem avisamos o Acácio do sucedido. Nesse momento criou-se mais um momento importante e decisivo na minha vida.

Eu e o Acácio percebemos que tínhamos interesse em continuar o que eu já tinha adquirido, focando mais o meu objetivo. Estive quase 3 anos na outra empresa e embora ainda com muito para aprender, senti que o crescimento tinha sido incrível.

Foi então que nasceu em finais de 2010, a CoVii - Computer Vision Interaction, diria que era um projeto mais limado e mais orientado aquilo que eu pretendia.

Foi empolgante criar uma nova equipa, com desafios maiores, com um budget inicial bem maior. Senti que tinha dado o salto de uma empresa que facturava para honrar os seus compromissos, algo que

me orgulho fortemente ter saído sem deixar dívidas, para uma outra que agora iria, com tudo o que tinha apreendido, ser um sucesso comercial e facturar à séria. Senti me novamente um jovem acabado de sair da universidade e constrói o seu primeiro projeto. Mas, embora o sucesso tecnológico estivesse lá, o comercial teimou em não aparecer. Pode se atribuir a culpa a vários fatores, se a CreativeBitBox nasceu e já se falava em crise, imagine se a altura em que a CoVii nasceu.

A equipa era grande mas a estratégia falhou e teve que ser repensada.

Tive que passar novamente pelo processo de me despedir de pessoas que cumpriram com as suas funções, mas que já não faziam sentido na nova estratégia da empresa.

Tínhamos definido que iríamos desenvolver única e exclusivamente *software* dentro da área de actuação da empresa, a visão por computador.

Começamos quase novamente do zero e criamos uma nova equipa para desenvolver *software* que pode ser comprado *online*. Pela nova estratégia da empresa passou também por assumir o inglês como língua principal e a pensar no Global.

Hoje os produtos da CoVii são transversais e vendidos para todo o mundo, onde o dinheiro por lá existe e se paga pelo nosso trabalho.

A estratégia começou a dar frutos e hoje podemos nos orgulhar por sermos reconhecidos como parceiros das maiores empresas que trabalham com a mesma tecnologia que nos trabalhamos, a dos sensores 3D, como a Kinect. São elas a PrimeSense e a Microsoft.

VII. Hoje

Tive a oportunidade de estar em Janeiro deste ano na CES em Las Vegas, maior feira tecnológica do mundo, a convite da PrimeSense, a apresentar o nosso último *software* - ViiHaptic.

Neste preciso momento (Março de 2013), encontro-me dentro de um avião com destino à Coreia do Sul para reunir com 2 das maiores empresas mundiais.

No mês de Fevereiro conseguimos a gigante Francesa JCDecaux como cliente, tudo parece estar a andar sobre rodas, mas o futuro a Deus pertence e nada é dado como garantido.

Continuo a trabalhar arduamente e a fazer noitadas sempre que é preciso.

O facto de estar tudo a correr bem não fez de mim iludido num mundo onde algumas pessoas pensam que ser empreendedor é fácil. Não o é, mas se vocês acreditarem, verão que vale a pena.

O importante é pensarem que mesmo que o sucesso financeiro não

seja como imaginaram o percurso de ser empreendedor é rico em aprendizagem e torna-nos cada vez mais aptos a responder a desafios e a acreditar que é possível.

Fundada em 2010, a CoVii – Computer Vision Interaction, Lda, é uma startup especializada em Visão por Computador que privilegia a interação Homem-Máquina.

Especializada no desenvolvimento de *software* para sensores 3D este foco já valeu à empresa o reconhecimento e a parceria com a multinacional PrimeSense, a criadora da tecnologia por trás destes sensores revolucionários.

Os grandes objetivos da CoVii sempre foram massificar a interatividade e tornar as tecnologias de Visão por Computador cada vez mais eficientes, através da investigação e do desenvolvimento interno.

Assim, actualmente desenvolvemos *software*, bibliotecas e aplicações para sensores 3D, sistemas interativos com características inovadoras que podem ser usados em diferentes superfícies (paredes, pisos, ecrãs ou montras) e plataformas multitouch com interações ilimitadas e reconhecimento de objetos.

Neste momento oferecemos ao mercado 4 produtos sendo que o nosso expertise nos permite desenvolver *softwares* específicos às necessidades dos clientes mais inovadores e exigentes.

ViiM SDK

O ViiM SDK é um kit de desenvolvimento de *software* (SDK) para sensores de tecnologia 3D construído sobre a biblioteca OpenNI®, mantendo as suas funcionalidades originais e acrescentando-lhe muitas mais alto-nível. Este SDK funciona ainda como *middleware*, cuidando de toda a comunicação com o sensor, da arquitetura de *software* e das rotinas de processamento em *background* de um modo invisível.

As vantagens diferenciadoras são possibilitar que os programadores com mais ou menos experiência concentrem toda a sua atenção na criação de aplicações interativas de acordo com as suas necessidades específicas. Esta ferramenta disponibiliza ainda aos programadores métodos de processamento de alto nível indisponíveis no mercado até então ou que tinham de ser adquiridos em ferramentas separadamente. Para além destas vantagens, ViiM SDK tem uma arquitetura limpa que permite ainda aos programadores criarem facilmente as suas próprias unidades integrando-as com ViiM SDK, aproveitando todas as mais-valias que este proporciona.

O ViiM SDK inclui algumas características-chave, como: ***cross platform; threaded and thread safe; parameters manipulation; near and far threshold; smooth depth; MatLab exporter/importer; event based; device handling e units' creation.***

O desenvolvimento de aplicações para sensores 3D tem, até ao momento, sido limitado a programadores experientes devido à sua

grande complexidade. Com o SDK a CoVii espera facilitar e massificar a criação de aplicações interativas para esta tecnologia, permitindo a todos que o usam, focarem a sua atenção apenas no desenvolvimento e na criação, não tendo se preocupar com o processamento complexo e delicado de baixo nível. Este SDK abre um novo mundo de possibilidades para se criar facilmente aplicações NUI e integrá-las em diferentes motores gráficos (baseado em OpenGL ou DirectX).

ViiHaptic

O ViiHaptic é um novo *software* para sensores 3D que transforma qualquer ecrã de qualquer tamanho num ecrã tátil. Este *software* permitirá a massificação da tecnologia multitoque pela reutilização de um ecrã normal.

O ViiHaptic possibilita o reconhecimento do toque no ecrã e o controlo à distância sem necessidade de toque (*Hovering*).

Este *software* deteta quantos utilizadores estão a interagir e onde eles se encontram posicionados. Deteta quantos utilizadores estão em frente do ecrã, segmentando os conteúdos para estes ou provocando um “call to action”.

O ViiHaptic corre em sistemas operativos (Windows, Mac and Linux) é de fácil calibração e permite a inserção de conteúdos em diferentes linguagens.

Este produto tem numerosos usos e é ideal para locais onde a higiene e segurança devem ser garantidas (ex.: salas de operação, controlo de máquinas) ou até mesmo para lugares onde haja interação frequente de vários indivíduos com um ecrã (*display*, por exemplo, em aeroportos ou centros comerciais).

ViiMotion

O ViiMotion é um sistema interativo *plug&play*, de fácil instalação e portátil. Este funciona em sistema operativo Linux e inclui todo o *hardware* e *software* necessário para se obter um sistema interativo em menos de 5 minutos. O ViiMotion pode ser utilizado para múltiplas superfícies (chão, parede, montras, *displays*, etc.) tornando-as interativas.

Incluindo o seu próprio *media center*, o uso do ViiMotion é facilitado até para os utilizadores menos experientes, podendo estes efetuar calibração automática do sistema, gerir conteúdos, configurar acesso a redes sem fios e efetuar *warping and blending* de múltiplos projetores.

Este sistema interativo é ideal para para marketing, publicidade, feiras e eventos, sendo um produto perfeito para a promoção de marca através do efeito WOW.

ViiTable

ViiTable é uma mesa multitoque de tecnologia de visão por computa-

dor sem limite de inputs ou de interação de utilizadores em simultâneo.

Esta mesa ainda tem a possibilidade de reconhecer objetos. A sua capacidade de reconhecimento é possível devido à tecnologia de visão por computador que permite o uso de objetos como meio de interação com os conteúdos e aplicações da mesa. Esta funcionalidade aumenta o nível e a capacidade de interação nas aplicações desenvolvidas para a ViiTable.

Esta mesa contém quatro templates – “Air Hockey”, “Painting”, visualizador de imagens e conteúdo reativo de efeito visual.

A ViiTable ainda permite a interação com o sistema operativo para utilizar ferramentas, como web browsers ou apresentações *power point*.

A ViiTable é a melhor solução para promoção de marcas e produtos.

CONTACTOS

Pedro Silva | Co-Founder and R&D Manager

+351 919 327 238 | +351 227 825 719

email: info@covii.pt

www.covii.pt



A ANJE lançou-me o desafio de relatar um pouco sobre a minha história enquanto empreendedor e quais foram os passos tomados até o momento de abertura da empresa. Aceitei com enorme prazer, pois o maior orgulho que poderia ter é saber que ajudei, de alguma forma, um futuro empreendedor. Tornar-me empresário foi uma das decisões mais difíceis da minha vida. Naturalmente. É daquelas decisões que muitas vezes podemos levar anos a tomar.

A VetBizz Consulting posiciona-se actualmente como a 1ª empresa nacional a prestar serviços de consultoria em exclusivo a Centros de Atendimento Médico-Veterinários (CAMV), designadamente hospitais, clínicas e consultórios veterinários. Até o momento é a única empresa em Portugal a operar nesta área. A ideia de desenvolver este projeto teve a sua génese em Maio de 2009, quando fui convidado como consultor especialista de Marketing num centro veterinário em Gaia (Carvalhos), no âmbito do programa “Formação PME” (financiado pelo POPH do QREN), embora trabalhando no sector da banca. Após as

primeiras conversas com o Diretor Clínico, concluí que os licenciados em medicina veterinária tinham sérias lacunas na área da gestão, uma vez que os seus cursos académicos não contemplavam algumas cadeiras generalistas de gestão (RH, marketing, finanças, entre outras) que transmitissem noções básicas de como gerir uma empresa aos futuros proprietários de centros veterinários. Parafraseando o Dr. Sérgio Alves, médico veterinário e Diretor Clínico do Hospital Veterinário de Gaia, “somos gestores por necessidade e não por formação”. Pois bem, nascia nesse momento aquilo que seria uma potencial oportunidade de negócio. Dediquei-me com afinco a explorar as necessidades de informação de gestão e marketing desse centro veterinário e concluí que as bases de dados não estavam devidamente normalizadas e exploradas. Mais tarde viria a descobrir que este problema era transversal à maioria dos centros veterinários. Nessa altura estava a leccionar Marketing Relacional no ensino superior e uma das mensagens que mais “apregoa” aos meus alunos era de que o segredo da estratégia relacional residia na nossa capacidade de converter dados em informação e conhecimento. Era uma forma de colocarmos inteligência artificial (no seu conceito mais básico) ao dispor dos gestores para a tomada de decisões estratégicas. E foi exactamente isso que tentei fazer no centro veterinário, criando queries das listagens de clientes, animais, vendas, artigos e agendamentos disponibilizadas pelo seu *software* de gestão, tendo desenvolvido inúmeros mapas de gestão e key performance indicators, com recurso a uma ferramenta básica, mas poderosa, como o Microsoft Access. Estes mapas e indicadores de gestão para mim, enquanto marketeer, eram básicos, no entanto o Diretor Clínico ficou

maravilhado quando descobriu que era possível definir estratégias de actuação com base em meia dúzia de números e gráficos. Nessa altura começou a surgir-me uma outra ideia.

Fui entretanto desenvolvendo o meu *know-how* na área da gestão veterinária, que estava a tornar-se uma paixão e, arrisco-me a dizer, uma obsessão, pois investia 2 a 3 horas diárias a desenvolver informação de gestão e a definir acções de marketing, com o desafio de cumprir as restrições regulamentadas pela Ordem dos Médicos Veterinários no campo da publicidade.

Em Janeiro de 2012, e após ter preterido o cargo de Diretor-Geral de uma empresa de energias renováveis, decidi aventurar-me, com alguma ilusão e uma grande dose de coragem, no projeto da VetBizz Consulting. Coragem porque era a segunda vez que mudava de empresa num espaço de um ano e em plena crise económica e porque não tinha qualquer benchmark no mercado para afirmar, com dados científicos, que o projeto teria bom potencial de negócio. Então porque decidi avançar com este novo desafio na minha vida? Desde logo, porque sempre tinha sonhado em ser empresário. Tinha chegado a minha altura. Não o fiz sem um estudo de mercado exaustivo e sem balancear os prós e contras do projeto, nomeadamente a minha sustentabilidade financeira (a nível pessoal), caso o projeto não fosse bem sucedido. Na realidade, o estudo de mercado começou, de forma empírica, em Maio de 2009, e o *feedback* que fui obtendo de vários Diretores Clínicos com quem fui interagindo ao longo dos anos, foi-me dando alento e motiva-

ção para desenvolver um projeto de consultoria a CAMV. Por outro lado, num mercado global altamente competitivo, concorrencial e em muitos casos fragmentado, via claramente no sector da medicina veterinária uma oportunidade de negócio ao nível da consultoria de gestão, pois não havia nenhuma entidade a nível nacional a operar nesta área. Estava perante um nicho de mercado. Este facto foi um dos drivers mais importantes para tomar a decisão de lançar a empresa. Muitos amigos diziam-me que achavam que, face à minha experiência de consultor e formador durante vários anos, estava a tornar o projeto redutor por abranger apenas um segmento-alvo – os CAMV. Contudo, sempre acreditei nos nichos de mercado e no seu potencial, pois o âmbito competitivo é extremamente limitado (de acordo com as estratégias genéricas de Michael Porter) e achava que ao abrir uma empresa de consultoria de gestão “generalista” seria mais uma entre algumas milhares que existem a nível nacional. Ao direccionar a proposta de valor da empresa exclusivamente a CAMV, poderia dizer que a VetBizz Consulting era... única. Neste conceito de especialização, e explicando agora a ideia que tive e mencionei acima, decidi avançar para um novo projeto interno na VetBizz Consulting: o desenvolvimento de um sistema web based de informação de gestão e marketing apenas para os centros veterinários – VetBizz Manager – e acessível 24h por dia, 365 dias por ano, e com actualizações diárias de informação, através de um mecanismo automático de transmissão e conversão de dados dos *softwares* de gestão veterinária. As métricas e mapas de gestão, como tive oportunidade de referir anteriormente, estavam já criadas, depois de centenas de horas de trabalho e investigação. Já não conseguia gerir essa informa-

ção, com mais de 250 queries no Microsoft Access, pelo que se tornou premente “webizar”. E este seria o desafio que lançaria aos analistas programadores que entretanto foram contratados. Apostando num projeto tecnológico nesta área, estaria fundamentalmente a investir em dois aspetos: por um lado, os consultores da VetBizz Consulting ganhavam um recurso poderoso para o diagnóstico estratégico do negócio dos CAMV e para a definição de medidas de dinamização comercial; por outro, abria as portas para a internacionalização, até porque não existia um produto desta natureza a nível europeu. Seria obviamente mais fácil internacionalizar tecnologia do que recursos humanos para a atividade de consultoria de gestão veterinária. E assim foi. Entrámos recentemente, através de uma parceria local, no mercado espanhol com o VetBizz Manager e no nosso plano estratégico temos a meta da internacionalização para outros mercados internacionais onde já identificámos potencial de negócio. Alguma sorte e algum talento ditarão o eventual sucesso do processo de internacionalização.

Enfim, hoje identifico no projeto da VetBizz Consulting uma competência nuclear ao nível da consultoria na gestão veterinária. Na teoria organizacional, competência nuclear tem como características a transportabilidade (conceito transportável entre diferentes áreas de negócio), o valor (na ótica do cliente) e inimitabilidade (deve ser difícil de copiar ou imitar) de um produto nuclear. No nosso caso temos como produtos nucleares a área da consultoria personalizada aos CAMV e o VetBizz Manager. O nosso projeto é naturalmente replicável por outro player, no entanto o nosso pioneirismo, os nossos anos de experiência,

e a satisfação global dos nossos clientes garantem-nos credibilidade e motivação suficientes para continuarmos a trabalhar mais e melhor, todos os dias, sem termos a preocupação com potenciais concorrentes. Porque um dia eles surgirão, seguramente. E esse é um desafio que todas as empresas têm de saber gerir e lidar com a naturalidade que se lhe merece.

Qualquer empreendedor deverá ter em consideração que muitas vezes as estratégias falham por falta de persistência e/ou paciência, pois desmotivamo-nos à primeira contrariedade ou obstáculo. Por outro lado, e parece-me ser um dos principais fatores de insucesso de muitas start-ups, é a má avaliação inicial do projeto. Não é razoável nem sensato lançarmos uma empresa ou projeto sem um estudo de mercado adequado e elaboração de um plano de negócios, que inclui a análise PESTAL (política, económica, social, tecnológica, ambiental e legal), a análise da concorrência (com enfoque na potencial concorrência direta), a definição clara dos propósitos da empresa (missão, visão e proposta de valor), o(s) segmento(s)-alvo a explorar, os fornecedores de produtos e serviços, o plano de investimento e, não menos importante, a conta de exploração previsional, ou seja, que receitas e despesas prevejo ter nos próximos 2/3 anos. Outros fatores que motivam o falhanço nas estratégias de empreendedorismo estão relacionadas com a falta de capitais próprios e/ou alheios, falta de recursos humanos e materiais, mudança da envolvente externa e falta de competência. Em relação a este último fator, para mim é crucial que um empreendedor domine o negócio e as suas especificidades antes de lançar o seu projeto

ou empresa. Caso contrário, e salvo algumas exceções, o negócio poderá estar condenado ao fracasso, pois a função do empresário não é trabalhar no negócio, mas trabalhar o negócio. Eu demorei 3 anos a abrir a empresa. Poderia ter sido em menos tempo, mas a segurança e estabilidade do meu emprego foi adiando a abertura da empresa. Foi um processo moroso, calculado, que implicou muito estudo, investigação e garantir certezas.

Jeff Haden, em “9 beliefs of remarkably successful people”, refere que o segredo dos empresários bem sucedidos reside no seguinte: não têm um plano “B”, fazem o trabalho como tem de ser feito, trabalham muito, evitam multidões, começam pelo fim (e não ficam por aí!), sabem vender e não são demasiadamente orgulhosos. Dicas interessantes. Acrescentaria apenas sentido de oportunidade, perspicácia, liderança e capacidade de networking e relacionamento com outras pessoas, como outros fatores determinantes para um empresário bem sucedido. Eu trabalho todos dias neste sentido, mas não é fácil. Só o tempo consolidar-me-á estas virtudes.

Tenho vindo a alimentar a ideia de que a dimensão da organização é do tamanho da cabeça do líder e que se pensarmos pequeno, seremos sempre pequenos. O empresário terá sempre que estar ciente de que a vida não depende do que nos acontece, mas da forma como reagimos. É fácil tombarmos, mais difícil é voltarmos a por-nos de pé. Cada vez mais, pois as coisas não são o que imaginamos... são o que são. Seremos orgulhosos, aliás, demasiadamente orgulhosos, poderá ferir o

nosso negócio e a crença de quem o rodeia. Parafraseando um amigo, “acredito que os vencedores não são os melhores, os mais inteligentes, os mais bonitos... mas os que se adaptam melhor às circunstâncias”. Nem mais. Pelo menos esta já é a minha convicção nesta curta carreira de empresário.

Não queria terminar este testemunho sem deixar a transcrição de um pensamento fabuloso de uma das mais emblemáticas figuras da história desportiva – Michael Jordan, provavelmente o melhor basquetebolista de todos os tempos:

“Eu posso aceitar o fracasso, todos fracassam em alguma coisa. Só não posso aceitar não tentar.”

Para mim, mais que um pensamento, é um mandamento. E acompanha-me, enquanto empresário e empreendedor, todos os dias. E só assim consigo alguma coisa. Tentando e não desmotivando. Projetos não me faltam para a VetBizz Consulting e para saber se vão ter sucesso terei que fazer algo determinante: tentar.

CONTACTOS

Dilen Ratanji | Diretor Geral
+351 934 212 721 | +351 227 849 843
email: dilen@vetbizz.pt
www.vetbizz.pt



O COMÉRCIO *ONLINE* — PERSPECTIVA FARMACTIVA.NET

A Farmactiva.net

A Farmactiva.net é uma empresa de soluções *online*. Estamos a construir uma plataforma integrada de informação regulatória, prescriptive e de estilo para melhorar o serviço de clientes nas compras e serviços *Online* de Beleza e Saúde.

O resultado? Em pouco mais de um ano abrimos uma loja *Online* de Beleza (Skin.pt), um service de subscrição *Online* (Skinbox.pt). Encontramo-nos ainda em fase de expansão, de momento para o Brasil (Skinbrasil.com). Em breve lançaremos uma rede social.

O comércio *online* no mundo

A venda a retalho *online* está em franco crescimento. A crescente

penetração do acesso broadband, o conforto dos utilizadores com *shopping online* e o declínio de grandes players de venda a retalho tradicional têm sido fatores determinantes para as vendas crescentes. A maior capilaridade (por expedição) e profundidade de catálogo (por acumulação de procura) ditam que seja o modelo ideal para compras importantes, mas não urgentes.

Estima-se (Anexo 14) que as vendas *online* para todos os mercados verticais do nosso segmento atual (Beleza e Saúde não prescrita) cresçam até perto de 1 bilião¹ de dólares em 2013. As maiores contribuições para este crescimento são da Ásia e da Europa, que representarão aproximadamente 323 e 283 mil milhões de dólares em 2013, um crescimento respetivo de 27.5% e 13.2% ao ano. A Europa passará do maior mercado de eCommerce para o segundo maior.

De salientar também que o maior crescimento percentual vem do Resto do Mundo, quase 30% ao ano, sobretudo devido à explosão na América Latina onde o comércio *online* ainda está em desenvolvimento. A ajudar este facto do período embrionário do eCommerce está a ausência de infra-estruturas de retalho tradicional que dêem resposta ao crescimento populacional e o aumento da qualidade de vida dos cidadãos nos países da América Latina, onde ao contrário dos países mais desenvolvidos ainda não se assistiu à proliferação de lojas que acompanha o crescimento populacional e o aumento do poder de

¹963 mil milhões de 1 bilião (Anexo 14) = 1 milhão de milhões = 1.000.000.000.000. Na notação americana (artigo original) seria 1 trilião de dólares

compra, especialmente devido ao elevado investimento necessário para o desenvolvimento imobiliário. Este fenómeno também tem sido observado na Ásia.

Estes numeros aplicam-se a quase todas as indústrias de forma mais ou menos intensa.

UMA NOVA FORMA DE VENDER

De notar que poucas ou nenhuma indústrias maduras crescem a taxas anuais de 10% globalmente ou regionalmente. Uma vez que o comércio electrónico ainda se baseia na venda de produtos físicos, e não bens digitais, estes produtos são quase todos oriundos das indústrias de retalho, já maduras. Muito do crescimento do eCommerce só pode dever-se portanto a novos utilizadores que desejam comprar melhor: mais rápido, mais barato e com mais informação.

A compra remota deve ser ubíqua tanto quanto possível, isto é, deve:

- › oferecer o melhor catálogo de produtos a um preço inferior à competição visível,
- › ir de encontro às necessidades do consumidor através da pesquisa,
- › possuir uma autoridade própria para um canal vocacionado à saúde,
- › conhecer o perfil do consumidor e o seu meio geo-socio-económico,
- › ter uma uma experiência de compra agradável e sem atrito.

Têndencias no comércio *online*

O comércio *online* vai continuar a beneficiar da pressão sobre a rentabilidade das lojas de retalho tradicional. Especialmente, estratégias que dão mais poder ao consumidor final estão a potenciar o crescimento do comércio *online* em detrimento do tradicional.

1. **Pesquisa multi-origem.** A pesquisa continua a ser o maior driver de tráfego referido (portanto, não direto) para retalhistas *online*, seguido de outros retalhistas (redes de troca de publicidade), e de redes sociais (Anexo 18). Adicionalmente, convém frisar que só utilizando os maiores motores de pesquisa em conjunto (Google, Yahoo e Bing) se consegue uma cobertura significativa (86%) do tráfego referido.
2. **eCommerce social.** O comércio *online* social ajuda os consumidores a fazerem compras inteligentes, e em retorno os comerciantes ficam a conhecer a fundo os seus clientes, podendo implementar alterações na sua estratégia de modo a oferecer um produto e experiência de compra customizados²:
 - › Prova social. 81% dos consumidores *online* recebem conselhos ou recomendações de amigos e família através de redes sociais. Isto reduz a insegurança de uma indecisão.
 - › Autoridade. 77% dos consumidores *online* utilizam comentários e reviews para fazer as suas decisões de compra. O conhecimento de especialistas é altamente considerado devido à

²Fonte: Social Commerce Today blog. Social Commerce Psychology. <http://socialcommercetoday.com>

sua perícia e autoridade.

- › **Escassez.** 77% dos consumidores *online* gostam de receber ofertas exclusivas que possam reclamar através de uma rede social (Facebook). Instintivamente, o consumidor atribui mais valor a recursos e serviços que vão estando menos disponíveis, por medo de perda da oportunidade.
 - › **Gosto.** 50% dos consumidores *online* fazem compras baseadas em recomendação (Like) de uma rede social. A natureza das pessoas fá-las emular e concordar com outros de quem gostam, admiram ou invejam porque isso as ajuda a criar laços sociais e confiança.
 - › **Consistência.** 62% dos consumidores *online* são leais às marcas. A incerteza faz-nos seguir opções consistentes com as ações passadas e as nossas crenças.
 - › **Reciprocidade.** Mais de 25 mil milhões de trechos de conteúdo são adicionados mensalmente a redes sociais. Isto porque as pessoas têm tendências a retribuir ações para manter uma justiça social (p.ex. um post de uma fotografia), quer o favor inicial tenha sido pedido ou não.
- 3. **eCommerce móvel.** A proliferação de dispositivos móveis e aplicações de consumo trazem uma nova perspectiva ao consumidor, pois não só pode comprar em qualquer lado, como pode comparar produtos e preços em qualquer lado. Isto reduz a eficácia de elementos tradicionais como a localização de uma loja e a publicidade genérica. Nos EUA, 79% dos utilizadores de internet móvel já utilizam os telefones para compras *online*, e 25% não utilizam PC para ir à internet³.
- 4. **Serviços de eCommerce.** Os clientes valorizam acima de tudo poder seguir as encomendas, acompanhamento *online* em tempo real e vídeos que demonstrem a instalação e utilização. Em termos de suporte, valorizam sobretudo o email (58%), o telefone (22%) e o acompanhamento *online* em tempo real (20%)⁴.
- 5. **Visual.** As mulheres preferem redes sociais altamente visuais. O Facebook possui 51% de homens e 49% de mulheres⁵, enquanto o Pinterest possui apenas 32% de homens e 68% de mulheres⁶. O Pinterest é o site (exclui plataformas) com maior crescimento na internet⁷, e é já a terceira rede social. A sua estrutura simples e altamente visual tem ajudado os sites de eCommerce⁸: Refere mais tráfego para os retalhistas *online* que o Google+, YouTube, Reddit, MySpace e o LinkedIn combinados⁹, e já ultrapassou o Twitter em volume de tráfego referido para retalhistas.
- 6. **Velocidade.** 25% dos utilizadores abandonam uma página que demore mais de 4 segundos a carregar, e 50% abandonam uma

³Online Graduate Programs. Instant America Infographic. <http://onlinegraduateprograms.com> ⁴Social Commerce Today blog. Social Commerce Psychology. <http://socialcommercetoday.com>

⁵Ken Burbary. <http://www.kenburbary.com/2011/03/facebook-demographics-revisited-2011-statistics-2/> ⁶Modea. Pinterest Infographic. <http://modea.com>

⁷TechCrunch. Pinterest Monthly Uniques. <http://techcrunch.com/2012/02/07/pinterest-monthly-uniques/> ⁸Mashable. Pinterest Retail. <http://mashable.com/2012/01/29/pinterest-retail-infographic/>

⁹Mashable. Pinterest Traffic. <http://mashable.com/2012/02/01/pinterest-traffic-study/>

página que carregue em mais de 10 segundos¹⁰. 40% dos utilizadores em sites de compras móveis abandonam a página se não carregar em 3 segundos.

7. **Presença local.** Adicionalmente ao que foi comum no boom das dot-com dos anos 1990-2000, o fator fundamental da escala foi posto em perspectiva da relevância e lealdade de utilizadores. Para tal é necessária uma presença local com enfoque na execução e adaptação, como foi provado no modelo de clonagem e lançamento multi-geografia simulatâneo de negócios da Rocket Internet. A Rocket emprega já 20.000 pessoas no mundo e possui vários modelos de eCommerce (*online retail*, subscrição de produtos, deals, lead generation) para vários verticais (roupa, sapatos, comida, mobília, dispositivos electrónicos) em dezenas de geografias (toda a Europa, Ásia, América do Norte e América Latina, Austrália). Têm uma taxa de sucesso medida pelo rácio de empresas rentáveis vs. empresas lançadas à volta dos 80%¹¹, uma taxa única no mundo das startups *online*, já que dão aos utilizadores de virtualmente qualquer país acesso aos negócios originais que copiam (Amazon, eBay, Zappos, BirchBox), dado que as empresas originais eram relutantes numa expansão internacional muito agressiva, ao contrário dos novos players.

A captação de clients no eCommerce

Numa venda *Online*, cada botão, cada *link*, cada *click* representa uma operação para o desconhecido. O cliente não sabe o que acontece depois: a página seguinte terá mesmo a informação de que necessito? O produto vai chegar em boas condições, a tempo e horas?

Por isso no *eCommerce*, todas as áreas são fundamentais e nenhuma pode ser descurada. Simplificando, as seguintes áreas são da máxima importância.

- › O site como repositório de conteúdo
- › O site como catálogo de produtos
- › O site como carrinho de compras
- › A operação de suporte ao cliente antes e durante a compra
- › Os métodos de pagamento e a experiência de *check-out*
- › A comunicação com o cliente desde a compra até recepção da encomenda
- › A operação de *sourcing* de produtos
- › A operação de expedição

De especial relevo o IT, que toca em todas. Ser mais ou menos sofisticado vai permitir reduzir as dúvidas dos clientes através de um site funcional, claro e rápido.

¹⁰Online Graduate Programs. Instant America Infographic. <http://onlinegraduateprograms.com>

¹¹Harvard Business School. Launching Tech Ventures. Rocket Internet the Clone Factory. <http://launchingtechventures.blogspot.pt/2012/03/rocket-internet-clone-factory-or.html>

Contudo, a operação principal é aquela que envolve dois primeiros, que são o motivo primário de captação de clientes: bons produtos, bem comunicados.

Marketing para captação de clientes.

A unidade base de uma boa operação de marketing *online* é o Call To Action (CTA), ou alerta para ação. Comunicamos através de blocos de informação a que o cliente deve reagir, e o CTA é o bloco mais pequeno que devemos planear.

Um Elemento CTA deve conter:

1. Algo que damos ao cliente
2. Algo que pedimos do cliente

É muito importante que ambos os itens 1 e 2 estejam presentes. É através de satisfazer uma necessidade do cliente em 1 que ele sente uma conexão com o CTA, e então executa 2.

Um CTA é normalmente um elemento básico de comunicação:

- › Um *link*
- › Um *banner*
- › Um botão (registo de email, compra, etc)
- › Um *post facebook*
- › Um *tweet*
- › Uma imagem ou album *pinterest*
- › Um *spot* comercial na rádio ou televisão: porque estes elementos

não são interativos, deve haver apenas um CTA claro.

- › Um artigo num jornal: idem

Portanto, não devemos ter um *link* que diga:

- › “Clique para comprar o produto X”, porque estamos a assumir que o produto vai satisfazer à partida todas as necessidades do cliente, o que não é sempre verdade. Ele pode necessitar de informação do produto, caso no qual o valor de simplesmente vender o produto é inferior ao custo que lhe estamos a pedir (que o compre).
- › “Clique para comprar o creme hidratante X” já dá mais informação ao cliente
- › “Chegou de férias? Compre o creme hidratante X” é mais específico (mas, como toda a gente voltou de férias, é uma informação trivial)
- › “Mantenha o bronzado e evite rugas do sol com X” é melhor ainda: toda a gente quer manter o bronzado e evitar rugas.
- › “Mantenha o bronzado com o hidratante X, com envio grátis”. Agora sim, estamos a oferecer algo ao cliente
- › “Mantenha o bronzado com X, com envio grátis e 20% de desconto imediato”. Maior oferta.

Atenção: não devemos nunca sacrificar a boa leitura de um CTA com mensagens complexas ou longas!

Leitura obrigatória CTA: <http://www.hubspot.com/how-to-create-effective-calls-to-action/>

Resumindo, antes de começar qualquer operação de marketing deve identificar-se a Ação que queremos que o cliente execute (2) e qual a informação que melhor alinha o interesse dele com o nosso (1). Este é, em ultima análise, criar uma relação duradoura através da venda de bens e serviços que sejam adequados.

É através da estruturação de vários CTAs que se consegue uma captação de clientes transparente, e duradoura.

9. EMPRESAS CRIADAS NO ÂMBITO DO PROGRAMA TEC EMPREENDE

Sensorial Fit

A sensorialFIT é uma marca de vestuário infantil, especialmente pensado para crianças com necessidades especiais, de ambos os sexos, dos 2 aos 14 anos.

O problema que está na origem da sensorialFIT tem a ver com as dificuldades no ato diário de vestir/despir o vestuário convencional, com que se deparam milhares de crianças em todo o mundo, devido às suas diversas limitações. Além disso, estas crianças necessitam de um acompanhamento terapêutico contínuo e individualizado.

Partindo do princípio que as roupas nos acompanham diariamente, a ideia da sensorialFIT é criar vestuário interativo e customizável, que partirá de peças-base funcionais e confortáveis, mais fáceis de vestir/despir, às quais podem ser anexados acessórios modulares de carácter terapêutico e lúdico. As principais áreas abrangidas por estes acessórios interativos, que podem ser custo-

mizados pelo cliente, são a motricidade fina, a estimulação sensorial e o desenvolvimento cognitivo.

O principal objetivo da sensorialFIT é aumentar o conforto, a autonomia e o desenvolvimento sensório-motor das crianças através do vestuário.

O mercado-alvo da sensorialFIT são os pais de crianças com necessidades especiais e também as clínicas, instituições e hospitais onde são acompanhadas.

Existe um lado social associado a este projeto, na medida em que se pretende fazer chegar os produtos ao maior número possível de crianças que deles necessitam. Para tal, serão oportunamente promovidas ações de responsabilidade social, nomeadamente em parceria com outras empresas ou instituições.

Para além de ser um dos finalistas do programa Ideamove do TecEmprende, o projeto sensorialFIT foi o vencedor do concurso SIM'12 da Samsung.

CONTACTOS

Ângela Pires

+351 960 020 780

email: info@sensorialfit.com

Facebook: <http://www.facebook.com/sensorialFIT>

Blog: <http://sensorialfit.tumblr.com/>
www.sensorialfit.com

Bewarket



Shopping inside social networks

Who we are

Bewarket mixes the concepts of social networks and e-commerce, bringing the essence of the old marketplaces to nowadays.

The Problem

Trust Issues – Ever felt apprehensive before buying or selling on the web from other people? Who is the guy? How can I know it?
Sharing / Time Consuming – Ever had a friend sending you na “help me sell this” email? Ever asked your “expert” friends for advice before you buy something? Ever wrote a “wish” letter to Santa?

The Solution

Trust Issues – You can make sure it is a “real” person with “real” friends and see his past transactions, mutual friends, rating and comments! Never feel apprehensive again!
Sharing / Time Consuming – It allows you

to easily resell stuffs from your friends and leverage on your network to earn commissions! Also, let your network sell your stuffs for you! You can create your wish list, and let your friends buy it for you as gifts!

Features

Sell, Buy, Swap * or Negotiate:

- Resell products from other vendors and earn a percentage of the sale / Set commissions to give to whom get you buyers or to charity

Check all sales and prices, from the same product or near by:

- Easily CREATE and EXPORT your own online store to a fan page and/or a website, with only 3 clicks and for free

Follow Who and what you want. RECOMMEND products to your friends:

- CREATE your own marketplace and earn fees when a deal is made through it. Make your Wishlist!

Market dimension

Ecommerce on facebook will amount \$64B by 2015

“If i had to guess, social commerce is the next área to really blow up” Mark Zuckerberg, Aug 17, 2010

Next Steps

NEW markets – iPhone & iPad APP All new desing + improvements. Going outsider facebookk (G+, t); Android & Google+ APP; Windows Phone 8 APP.

Revenue streams – Advanced B2C packs (monthly fees); Pat to promote something.

Features – Group Buying; Services and software; API; ITTR filter/ search engine; Import from eBay; Wish/Swap/Negotiate

CONTACTOS

Marco Barbosa

Try bewarket on: apps.facebook.com/bewarket

Top Research

O projeto/empresa TOP Research contempla um portfólio inicial de 3 aplicações para dispositivos móveis (iPad e Android) para produtividade académica: TOP Files, TOP Writer e TOP Presenter, que em conjunto formam a TOP Suite.

Atualmente não é possível gerir e criar documentos académicos num tablet, não é possível ir para a faculdade sem um PC portátil e conseguir trabalhar sem limitações. A ideia surge de uma experiência pessoal enquanto aluno, investigador e docente dos promotores. Que depois foi validada com um estudo global, mais de 150 milhões (em todo o mundo) de estudantes, investigadores e docentes do ensino superior têm os mesmos problemas.

Segundo um estudo realizado em 2011, mais de 60% dos estudantes do ensino superior acham que os tablets vão mudar a forma como estudam. Em 2012 mais de 100 milhões de estudantes em todo mundo tinham um tablet ou pretendiam adquirir um nos próximos 6 meses, o que representa um mercado com grande potencial e em crescimento. Atualmente não existe oferta de aplicações orientada para a criação de documentos e textos académicos para dispositivos móveis (iPad e Android tablets).

A nossa concorrência é a Apple com o Pages, o Google com o

QuickOffice e mais recentemente a Microsoft também entrou no mercado do iPad, mas não no Android, pois levantaria um grande problema concorrencial com o próprio Windows 8 RT em que este perderia competitividade para o Android. No entanto a oferta do Microsoft Office para iPad é limitado, pois é via Web, *online* e muito reduzido nas funcionalidades, para além de custar 100 €/ano.

O modelo de negocio caracteriza-se pela venda/distribuição das aplicações na Apple Store que está presente em 123 países e na Google Play Store disponível em 129 países. A Apple conta com 325 milhões de utilizadores ativos e registados com cartão de crédito. Sendo esta a plataforma inicial de aposta, pois é a mais lucrativa. O alargamento à plataforma Android e à Google Store será a segunda fase de expansão da empresa.

A nossa grande vantagem relativa aos 3 grandes concorrentes é que utilizamos as "clouds" dos 3 (MS Skydrive, iCloud e GoogleDrive) acrescentando ainda soluções independentes e muito populares no setor académico/educação (Box e Dropbox) para a sincronização dos documentos. Enquanto que os grandes players tentam criar o seu próprio ecossistema concorrendo entre si, a TOP Research integra-se com os serviços desenvolvidos pelos grandes, trabalhando nos formatos nativos (docx e pptx) que já são normas ISO (29500) e



otimizando as aplicações móveis com funcionalidades orientadas para a educação permitindo grande flexibilidade aos utilizadores na forma como guardam e sincronizam os seus documentos na nuvem. Para além de terem um conjunto de aplicações que lhes permite gerir todas as fases do processo de estudo de forma integrada.

Atualmente a primeira aplicação da Suite de 3, o TOP Files, já está na App Store desde o dia 8 de janeiro 2013. Estamos na fase final do desenvolvimento da aplicação TOP Writer, o nosso processador de textos académicos, que tem estreia prevista na loja em outubro de 2013. Esperamos começar a desenvolver a 3ª aplicação que completa a suite ainda este ano de 2013 e lança-la durante o segundo semestre de 2014.

A empresa iniciou atividade no final de janeiro de 2012, tendo já sido investidos cerca de 80 000 € em capitais próprios dos promotores e financiamento bancário. A empresa já conta com 3 colaboradores e está incubada no Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto - UPTEC. Foi submetida uma candidatura ao QREN (o resultado será divulgado em novembro/dezembro 2013) com um valor total de investimento de 326 000 € em 18 meses para o desenvolvimento e divulgação internacional (mercado americano e europeu) das 3 aplicações da TOP Suite. Sendo necessário um

investimento de capital de 145 000 € a 2 anos (104 000 € em 2014 e 41 000 € em 2015).

CONTACTOS

Nelson Pereira: nelson@topresearch.net

Miguel Jesus: miguel@topresearch.net

Kognit

O projeto KOGNIT tem como atividades base a criação e desenvolvimento de materiais e conteúdos pedagógicos que promovam a divulgação e o despertar do interesse para a Ciência e Tecnologia entre crianças com idades compreendidas entre os 6 e 12 anos.

Um dos caminhos frequentemente apontado como solução para vencer a crise económica atual, passa pela aposta na Ciência e Tecnologia. Todavia, verifica-se a existência de um défice deste tipo de profissionais e, mais grave ainda, os jovens demonstram mesmo um efetivo desinteresse em seguir carreiras nesta área. As soluções apresentadas pelo projeto KOGNIT pretendem contribuir para a inversão desta tendência, propondo atividades atrativas e interativas a crianças mais jovens. Desta forma é criado nelas, desde cedo, o interesse por estas temáticas.

O panorama atual ligado à sensibilização para a Ciência e Tecnologia apresenta-se fragmentado. Observa-se uma divisão e falta de comunicação entre os diferentes “players” presentes no mercado (agências governamentais de promoção de ciência, empresas de produção de conteúdos, atividades e produção de jogos e kits de ciência). Desta forma, encontram-se no mercado soluções parciais que não estão alinhadas entre si. Além desse aspeto, verificam-se falhas no conteúdo, quer científico, quer pedagógico.

O modelo de negócio do projeto KOGNIT passa pela colaboração com empresas com forte consciência social, por exemplo, membros do BCSD Portugal - Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, em ações de responsabilidade social, preparando projetos que permitam a estas empresas a retribuição à sociedade de parte dos seus ganhos, e ao mesmo tempo criação de notoriedade junto do público alvo escolar.

Em Portugal são cerca de 750 000 crianças e pré-adolescentes que frequentam os 1.º e 2.º Ciclo do Ensino Básico. Contudo, para além de Portugal, durante o desenvolvimento das soluções KOGNIT é considerada a sua aplicação em outros países de língua portuguesa ou ibero-americanos.

As soluções KOGNIT caracterizam-se por:

- › serem globais e harmonizadas, isto é, há um alinhamento entre todas as áreas: produção de conteúdos, desenho de kits / materiais e planeamento de atividades de divulgação;
- › apostar em materiais autóctones portugueses - como a cortiça - e produção nacional;
- › utilizar materiais naturais e recicláveis;
- › apresentar elevado rigor científico e pedagógico;
- › estarem em articulação e congruência com os programas e metas escolares.

Durante o ano de 2012 foram realizados estudos de mercado, desenho do modelo de negócio e criadas as primeiras provas de conceito de produtos e atividades. Foi também feita uma análise das parcerias necessárias e complementares à equipa do projeto, tendo já sido realizados os primeiros contactos e esboçadas algumas formas de colaboração.

Durante os primeiros meses de 2013 foi consolidada a parceria identificada anteriormente no campo da Didática das Ciências, com a apresentação de uma candidatura QREN ao programa SI I&DT em Co-Promoção com a Universidade de Aveiro (Centro de Investigação Didática e Tecnologia na Formação de Formadores – CIDTFF sediado no Departamento de Educação). Este projeto SI I&DT em Co-Promoção permitirá realizar I&DT em campos inovadores com vista a tornar ainda mais universal o acesso à Ciência e Tecnologia a mais públicos, como por exemplo crianças com necessidades educativas especiais.

Neste momento decorre o processo final de desenvolvimento de produto com vista à industrialização da primeira série de produtos a ser lançada até ao final de 2013.

Com base nas simulações até agora efetuadas, para arranque da empresa e funcionamento do primeiro ano estima-se ser necessário

um investimento no montante de 95 k€. No segundo ano de atividade está previsto o equilíbrio financeiro (despesas vs. receitas). O Break-even será atingido ao 3º ano de atividade.

CONTACTOS

+351 91 789 32 54 / 91 638 30 20

email: info@kognit.com

www.kognit.com

JoinIT

“Cada vez mais as pessoas [quer moradores, quer turistas] passam mais tempo na rua, nas filas de trânsito e, a mensagem publicitária passa sem que o consumidor tenha qualquer actuação”

Na última década o Turismo tem-se massificado com a generalização da “viagem”, cada vez mais acessível. Este facto produz dois fenómenos: cresce a procura do alojamento e, em simultâneo, aumenta o investimento em publicidade exterior. Tal promove a criação de novas formas de viajar, visitar e publicar.

É neste cenário que a JoinIT coloca uma questão:

E se pudessemos dormir em mupis?

Um suporte publicitário habitável. Pela fusão entre a publicidade e o alojamento, a publicidade financia e distingue o habitáculo e este diferencia-a no mercado actual, criando o conceito JoinIT, Publicidade Habitável.

Situado na charneira entre publicidade e alojamento, o JoinIT tem em conta os dois mercados, encontrando um terreno comum na presença geográfica de ambos. A coincidência entre a publicidade e o alojamento determina o posicionamento do nosso produto e por consequência o enquadramento da análise. O JoinIT está onde vão os turistas e onde querem estar os anunciantes. Por isso pretendemos tomar por parceiros aqueles que à partida seriam a nossa maior concorrência. Começamos a experiência JoinIT com a prova de conceito a realizar brevemente. Este momento é o início.

A empresa tem por base os quatro arquitectos fundadores com uma área funcional cada (Conceito, Construção, Divulgação e Gestão) e o apoio estratégico e contabilístico necessário.

Assente nas avançadas tecnologias de produção e apostando numa imagem actual e em

constante renovação, o Join-IT destaca-se de todos os outros suportes publicitários e de todos os hotéis até agora implementados no mercado.

JoinIT tem por missão a investigação e desenvolvimento de novas formas de habitar e apropriar o espaço numa lógica de compromisso entre novas espacialidades e conforto proporcionado a quem os habita. Com isto em vista, é através do recurso a novas tecnologias

CONTACTOS

+351 932 229 960

email: info@join-architects.com

www.join-architects.com

Grabmark

“A TroubleJoy Lda é uma software house de direito Português, criada em 2013. Tendo como principal área de actuação a gestão de conhecimento, é sua orientação criar ferramentas que suportem a partilha de informação, tornando-a acessível a qualquer hora em qualquer lugar.”

Um dos projetos com mais clientes chama-se Grabmark, uma rede social focada nos alunos e que promete revolucionar a forma de partilha no ensino.

“Espalhar o conhecimento e aprender de forma simples” são os dois conceitos chave da plataforma, que promove o estudo colaborativo e a consolidação da gestão de conhecimento de uma forma dinâmica e divertida. Os estudantes são incentivados a partilhar os seus apontamentos, exames e frequências na rede social, sendo também “recompensados” pois podem descarregar apontamentos e resumos de outros seus colegas. Além de

todas as vantagens, os alunos ficam ainda habilitados a ganhar vários prémios.

Um dos pontos chave é a fácil usabilidade da Grabmark até porque, basta a configuração inicial de escola, curso e disciplinas que o estudante frequenta, e depois é só desfrutar de todas as funcionalidades que esta plataforma oferece.

Além disso, “o tempo de andar com uma mochila às costas cheia de livros e cadernos já não faz sentido. Hoje temos tecnologia para mudar todo esse paradigma”.

A Grabmark responde a esta necessidade com o mais recente desenvolvimento da aplicação mobile, já disponível na App Store assim como Android Market.

Com a promessa de simplificar a vida a todos os estudantes, desde o ensino primário ao ensino superior, GRABMARK posiciona-se como

uma referência no panorama educacional.

CONTACTOS

alexandre.sousa@grabmark.com

dinis.felix@grabmark.com

bruno.goncalves@grabmark.com

pedro.neves@grabmark.com

BIBLIOGRAFIA E CONTACTOS ÚTEIS

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA BASE

Barros, C.: *Decisões de Investimento e Financiamento de Projetos*, Edições Sílabo.

Bierman Jr., H., e S. Smidt: *The Capital Budgeting Decision: Economic Analysis of Investment Projects*, 8th Edition, MacMillan Publishing Co, 1993.

Canada, J.R., W.G. Sullivan e J.A.White: *Capital Investment Analysis for Engineering and Management*, 2 th Edition, Prentice Hall, 1996.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

Brealey, Richard A. e Stewart C. Myers: *Principles of Corporate Finance*, 7th Edition, McGraw-Hill, 2002.

Johnson, Gerry, Kevan Scholes e Richard Whittington: *Exploring Corporate Strategy: Text & Cases*, 7th Edition, Prentice Hall, 2005.

Jordan, Hugues; Neves, João Carvalho; Rodrigues, José Azevedo: *O Controlo de Gestão*, 4ª edição, Áreas Editora, 2002.

Kaplan, Robert e David Norton: *Putting the Balanced Scorecard to Work*, Harvard Business Review, September/October 1993.

Kaplan, Robert e David Norton: *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*, Boston, Harvard Business School Press, 1996.

Kaplan, Robert e David Norton: *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, January/February 1996.

Kaplan, Robert e David Norton: *Linking the Balanced Scorecard to Strategy into Action*, California Management Review, Vol. 39, nº1, 1996.

Olve, Nils-Göran, Jan Roy e Magnus Wetter: *A Practical Guide to use Balanced Scorecard*, John Willey & Sons, 2000.

Porter, Michael: *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, a Division of Simon & Schuster, 1980.

Porter, Michael: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, a Division of Simon & Schuster, 1985.

Wit, Bob, e Ron Meyer: *Strategy – Process, Content, Context: An International Perspective*, 1994, West Publishing Company.

CONTACTOS ÚTEIS

ANJE-Associação Nacional de Jovens Empresários

Rua Paulo da Gama s/n, 4169-006– Porto

Tel: + 351 22 0108 063/00 | Fax: + 351 22 0108 010

E-mail: tecempreende@anje.pt

www.tecempreende.com

www.anje.pt

PORTO

Sede - Porto

Tel: + 351 22 0108 000 | Fax: + 351 22 0108 010

E-mail: suzanaalipio@anje.pt

ALGARVE

ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários

Estrada da Penha, Edifício Ninho de Empresas, 8000-489 Faro

Tel: + 351 28 9862 902

E-mail: ritagoncalves@anje.pt

COIMBRA

ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários

Rua Coronel Júlio Veiga Simão, Loreto, 3020 - 260 Coimbra

Tel: + 351 23 9496 374

E-mail: nunogaspar@anje.pt

LISBOA

ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários

Quinta de Santa Marta,

Estrada da Circunvalação, 1495-120 Algés

Tel: + 351 21 4134 660

E-mail: anacristina@anje.pt

ALENTEJO

ANJE- Associação Nacional de Jovens Empresários

Rua Frei José Maria nº5, Vila Lusitano

7000-738 Évora

Tel: + 351 26 6707 007

E-mail: ccatarino@anje.pt

INESC Porto - Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores
do Porto (Laboratório Associado)

Rua Dr. Roberto Frias, 378

4200 - 465 Porto

Tel: + 351 22 2094 000 Fax: + 351 22 2094 050

E-mail: tecempreende@anje.pt

www.tecempreende.com

Associação Nacional de Jovens Empresários

www.anje.pt

Direção Geral dos Impostos

www.e-financas.gov.pt

Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento

www.iapmei.pt

Instituto Nacional de Propriedade Industrial

www.inpi.pt

Instituto Português da Qualidade

www.ipq.pt

Ministério da Economia

www.min-economia.pt

Registo Nacional de Pessoas Coletivas

www.dgsi.pt/rnpc.nsf

Segurança Social

www.seg-social.pt

Alexandra Castro | Nicola Natali

Arquitectos

Rua Cândido dos Reis 46-1º sala 5

4050-151 Porto

Tel: + 351 22 0926 849 | 91 4413 918 | 91 2852 306

E-mail: info@castro-natali.com

www.castro-natali.com

(consultores da Loja do Empreendedor-ANJE na área da arquitectura;
contacto útil para licenciamentos e projetos de arquitectura)

FICHA TÉCNICA



Título: Guia Prático – Como criar uma Empresa – Elaboração do Plano de Negócios

Projeto: TEC EMPREENDE

Publicação *on line*: Maio de 2013

Promotor: ANJE

CO-FINANCIADO:

