

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

PLANO DE NEGÓCIOS
FISIOSTATION

Nuno Henrique Monteiro Delgado Carreira

Lisboa, 8 de janeiro de 2020

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

PLANO DE NEGÓCIOS

FISIOSTATION

Nuno Henrique Monteiro Delgado Carreira

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor José Moleiro Martins.

Constituição do Júri:

Prof. Especialista Carlos Nunes – Presidente

Prof. Especialista Rui Dantas – Arguente

Prof. Doutor José Moleiro Martins – Vogal

Lisboa, 8 de janeiro de 2020

Dedicatória

Ao meu querido e falecido avô “Necas”, Manuel Frederico Lonet Delgado Carreira, que sempre foi e será uma referência para mim. Saudade.

Agradecimentos

Após concluir mais uma etapa na minha vida, não posso deixar de agradecer aos meus pais, por me apoiarem sempre durante estes quase trinta e cinco anos. Mesmo quando tudo aparenta estar menos bem, eles têm a capacidade, a força, energia para me ajudar e motivar.

À minha namorada e companheira Diana Barbeiro, pelo seu apoio diário, por me ter esperado sempre que me ausentei devido às aulas, trabalhos académicos ou compromissos profissionais.

A todos os meus amigos que me apoiam diariamente e me tornam numa pessoa melhor. Em especial, queria agradecer ao meu amigo Tiago Mateus, por ter aceite o meu desafio de elaborar um plano de negócio para o seu projeto e por me ter dado um apoio importantíssimo.

Ao Professor Doutor José Moleiro Martins pela orientação, partilha de conhecimento e disponibilidade para me apoiar na elaboração deste trabalho.

A todos os meus colegas de curso, em especial ao Pedro Figueiredo, que foi um grande parceiro durante este trajeto.

Resumo

O empreendedorismo tem assumido destaque nos últimos anos pela sua importância no aproveitamento de possíveis oportunidades de negócio e como veículo para ultrapassar necessidades. Cada vez mais podemos observar que existe um ambiente favorável ao empreendedor, com o aparecimento de programas de apoio, incubadoras e muita informação disponível sobre a temática.

Ser empreendedor no mundo atual, com mercados competitivos em constante mutação, amplifica a importância de utilizar ferramentas específicas de gestão e compreender de que forma é que se pode gerar valor através de um produto, serviço ou modelo de negócio. Para uma empresa garantir vantagens competitivas sustentáveis é necessário analisar e perceber a importância dos seus recursos e competências internas. A análise do mercado e ambiente do setor onde se insere é outro importante fator para a formulação da estratégia organizacional.

Este trabalho consiste na elaboração de um plano de negócios para reestruturação de uma microempresa na área de equipamentos de fisioterapia, de forma a possibilitar que a mesma possa aumentar o seu volume de negócio. A empresa produz e comercializa marcas de fisioterapia específicas para uma metodologia específica da área, a Reeducação Postural Global. De acordo com estudo de mercado efetuado, facilmente se percebe que o mercado onde a empresa insere é um nicho onde não existe muita concorrência nacional e internacional. Como tal, a elaboração de um plano de negócios para a fisiostation®, focado na expansão da empresa e aumento de volume de negócios, será sem dúvida uma importante ferramenta para solidificar a sua posição no mercado.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Fisiostation, RPG, Plano de Negócios, Estratégia

Abstract

Entrepreneurship has assumed prominence in last years for its importance in place of business opportunities exploitation. Due to the creation of incubators, entrepreneurship investment support organizations and entrepreneur consulting services, there is a favorable environment to create new businesses.

Being an entrepreneur in today's world, with ever-changing competitive markets, highlights the importance of using specific management tools, in order to understand and find the path that allows the creation of valuable products, services or business models.

To reach sustainable competitive advantages, it's necessary to analyze and understand the importance of the organization's resources and competencies. The external ambient analysis where the company works, it's another important factor to create an organizational strategy.

This work consists of the elaboration of a business plan, in order to make a restructuration of a small company that works with physiotherapy equipment, that will increase the sales and enable the company to grow. The company produces specific physiotherapy marquees, for a specific method, Global Posture Re-education (RPG). According to market studies, the company works in a specific small market, without a lot of competitors internally and outside the country.

Thus, the business plan for the company (fisiostation®), focused on company expansion and higher revenues, will be a very important tool in order to gain an important place in the market.

Keywords: Entrepreneurship, Fisiostation, RPG, Business Plan, Strategy

Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento teórico.....	2
2.1. Empreendedorismo	2
2.1.1. Empreendedorismo por necessidade e por oportunidade	4
2.1.2. Start-ups	5
2.1.3. Intra-empreendedorismo.....	5
2.1.4. Empreendedorismo social.....	6
2.2. O que é ser empreendedor.....	7
2.2.1. Características dos empreendedores	8
2.2.2. Tipos de empreendedor	9
2.3. Estratégia de negócio.....	10
2.3.1. Análise externa	11
2.3.1.1. Análise societal – Análise PEST.....	11
2.3.1.2. Análise de setor – Modelo das cinco forças de Porter	12
2.3.2. Análise de recursos	14
2.3.3. Análise VRIO	17
2.3.4. Orientação para o mercado	19
2.4. Vantagem competitiva	20
2.4.1. Learning Organization.....	22
2.4.2. Aprendizagem e criação de conhecimento.....	24
2.4.3. Inovação e Criação de valor	26
2.4.3.1. Inovação com base no valor.....	26
2.4.3.2. Inovação do modelo de negócio	29
3.Contexto do negócio.....	31
3.1. PME e microempresas	31
3.2. Motivos para a internacionalização.....	32
3.3. Processo de internacionalização	34
3.4. Modos de internacionalização	37
4. Empreendedorismo em Portugal.....	39
5. Enquadramento e Metodologia da Investigação	43
5.1. Metodologias utilizadas	43
5.2. Descrição do setor da Fisioterapia	44
6. Plano de Negócios.....	47
6.1. Caracterização da empresa	48

6.1.1. Apresentação da empresa	48
6.1.2. Visão.....	49
6.1.3. Missão	49
6.1.4. Valores	49
6.1.5. Caracterização jurídica da empresa.....	50
6.2. Análise externa.....	50
6.2.1 - Análise PEST	50
6.2.2 - Análise do setor – Modelo das cinco forças de Porter	51
6.2.3. Identificação da Concorrência	53
6.2.3.1. Posturarte.....	54
6.2.3.2. Quirumed®.....	54
6.2.3.3. Fisiostore.it.....	55
6.3. Análise interna.....	55
6.3.1 - Identificação de competências essenciais e distintivas	55
6.3.2 - Análise VRIO	55
6.4. Análise SWOT	56
6.5. Estratégia de negócio.....	57
6.6. Modelo de Negócio – Canvas Business Model: fisiostation®	59
6.7. Análise de Marketing	60
6.7.1. Clientes.....	60
6.7.2. Segmentação de clientes.....	60
6.7.3. Marketing Mix	61
6.7.3.1. Preço.....	61
6.7.3.2. Produto.....	62
6.7.3.3. Distribuição.....	65
6.7.3.4. Promoção	65
6.8. Plano Comercial	66
6.8.1. Estratégia Comercial.....	66
6.8.2. Previsão de Vendas	66
6.8.3. Serviço pós-venda	67
6.9. Plano de operações	67
6.9.1. Recursos Humanos	67
6.9.2. Organigrama.....	68
6.9.3. Recursos físicos – Instalações.....	68
6.9.4. Cadeia de valor.....	69
6.10. Análise económico-financeira.....	70
6.10.1. Pressupostos	70

6.10.2. Projeção de Vendas.....	70
6.10.3. Demonstração de Resultados (DR).....	71
6.10.4. Investimento	72
6.10.5. Mapa de Cash-flows	73
6.10.6. Balanço Previsional	73
6.10.7. Indicadores de risco	73
6.10.8. Avaliação do projeto.....	74
6.11. Proposta de valor	74
7. Conclusões.....	75
8. Referências Bibliográficas.....	77
9. Apêndices.....	82
Apêndice 1 – Modelo Financeiro IAPMEI aplicado á fisiostation.....	82

Lista de figuras

Figura 2.2.1.1 - Características de um empreendedor.....	8
Figura 2.3.1.1 - Ambientes externo e interno	11
Figura 2.3.1.2.1 – As 5 Forças de Porter	13
Figura 2.3.2.1 – Hierarquia das competências.....	15
Figura 2.3.2.2 – Competências essenciais.....	16
Figura 2.3.2.3 - Oportunidades da Organização	17
Figura 2.3.3.1- VRIO-Análise Vantagens Competitivas.....	18
Figura 2.3.4.1-Componentes da orientação para o mercado.	20
Figura 2.4.1 - Três estratégias genéricas Fonte.....	21
Figura 2.3.4.1- Modelo Learning Organization	23
Figura 2.4.2.1 - Processo de criação de conhecimento.....	25
Figura 2.4.3.1.1 - Curvas de valor.....	27
Figura 2.4.3.1.2 - Nível das ideias para distribuição.....	28
Figura 3.2.1 – Dimensões da Internacionalização.....	33
Figura 3.3.1 - Processo de internacionalização.....	35
Figura 3.4.1 – Modos de entrada – Níveis de envolvimento.....	38
Figura 4.1 - Evolução da criação de Empresas em Portugal.....	40
Figura 4.2 - Taxa de sobrevivência das empresas em Portugal.....	41
Figura 4.3 – Comparação de condições para empreender entre Portugal e média europeia.....	43
Figura 6.2.1 - Gráfico de radar 5 Forças de Porter fisiostation	52
Figura 6.7.2.1 - Segmentação de clientes: fisiostation	61
Figura 6.7.3.2.1 - Série GO!.....	63
Figura 6.7.3.2.2 - Série ELEV	63
Figura 6.7.3.2.3 - Série FIXA	63
Figura 6.7.3.2.4 - Série ADAPT	64
Figura 6.7.3.2.5 - Acessórios RPG : fisiostation	64
Figura 6.7.3.3.1 - Processo de distribuição: fisiostation	65
Figura 6.8.2.1 - Evolução de Vendas Previsionais	67
Figura 6.9.2.1 - Organigrama fisiostation	68
Figura 6.9.4.1 - Cadeia de valor: fisiostation	69

Lista de tabelas

Tabela 2.1.3.1 - Empreendedorismo versus intra-empendedorismo.	6
Tabela 2.3.2.1 - Exemplo de competências essenciais.....	16
Tabela 2.3.3.1 - Modelo VRIO	18
Tabela 3.1.1 – Empresas em Portugal no ano 2016	31
Tabela 3.1.2 – Classificação das empresas de acordo com o volume de negócios	32
Tabela 3.2.1 – Motivações para a Internacionalização.....	34
Tabela 3.3.1- Barreiras á internacionalização	36
Tabela 3.4.1 - Modos de internacionalização.....	37
Tabela 4.1- Estatística de criação de empresas em Portugal 2007 a 2015.....	40
Tabela 4.2 - Condições para o empreendedorismo (GEM)	42
Tabela 5.2.1 - Atos complementares de terapêutica	45
Tabela 6.2.1- Análise das 5 Forças de Porter aplicadas ao setor da fisiostation.....	52
Tabela 6.3.1.1 – Competências essenciais da fisiostation	55
Tabela 6.3.2.1 - Análise VRIO fisiostation.....	56
Tabela 6.4.1 - Análise SWOT: fisiostation.....	57
Tabela 6.6.1 - Modelo de negócio <i>Canvas</i> : fisiostation	59
Tabela 6.7.3.1.1 - Tabela de preços: fisiostation.....	62
Tabela 6.10.1.1 – Pressupostos Análise Financeira	70
Tabela 6.10.2.1 - Projeção de vendas	71
Tabela 6.10.3.1 – Demonstração de Resultados fisiostation.....	72
Tabela 6.10.4.1 - Investimento.....	72
Tabela 6.10.5.1 - Mapa de cash flows	73
Tabela 6.10.6.1 - Resumo do Balanço previsional	73
Tabela 6.10.7.1 - Indicadores de risco	74

Lista de abreviaturas

ANJE -	Associação Nacional de Jovens Empresários
APFISIO -	Associação Portuguesa de Fisioterapeutas
CAE -	Código de Atividade Económica
CEO -	<i>Chief Executive Officer</i>
CRM -	<i>Customer Relationship Management</i>
DR -	Demonstração de Resultados
EBIT -	<i>Earnings Before Interests and Taxes</i>
EBITDA -	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i>
ERS -	Entidade Reguladora da Saúde
GAF -	Grau de Alavanca Financeira
GAO -	Grau de Alavanca Operacional
GEM -	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
IAPMEI -	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
IEFP -	Instituto do Emprego e Formação Profissional
IHPC -	Índice Harmonizado de Preços no Consumidor
INE -	Instituto Nacional de Estatística
PME -	Pequenas e Médias Empresas
PRORPG -	Associação Portuguesa de Reeducação Postural Global
RBV -	<i>Resource Based View</i>
RPG -	Reeducação Postura Global
TIR -	Taxa interna de rentabilidade
VAL -	Valor atualizado líquido
VUCA -	<i>Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity</i>

1. Introdução

Vivemos numa época em que o panorama económico global apresenta características competitivas e dinâmicas que são o reflexo da complexidade da sociedade atual. Mundo *VUCA*, é um termo de origem militar, cada vez mais usado a nível organizacional para descrever a volatilidade (*volatility*), incerteza (*uncertainty*), complexidade (*complexity*) e ambiguidade do ambiente económico moderno. A realidade económica exige organizações com rápida capacidade de resposta, adaptação á mudança, capacidade de inovar e melhorar continuamente. De facto, a turbulência e rápidas transformações inerentes aos mercados, têm levado ao aparecimento de pequenas empresas com estruturas flexíveis e capacidade de inovação na criação de produtos, serviços e modelos de negócio. Geralmente, este tipo de empresas ou negócios tem na sua génese uma ideia, que combinada com altos níveis de energia e criatividade por parte do empreendedor, sem nunca perder o foco nos aspetos racionais, pode levar ao sucesso na conceção de um negócio. O empreendedorismo é a resposta às mudanças no panorama económico através da procura e aproveitamento das oportunidades ou solicitações do mercado. Fortemente cimentado no conhecimento e inovação, o empreendedorismo usa como veículo o envolvimento entre processos e pessoas, catalisando a geração de ideias, avaliação de oportunidades, gestão de recursos e assumir riscos, de forma a concretizar as ideias iniciais num resultado diferenciador.

Este trabalho tem como objetivo a elaboração de um plano de negócios para uma microempresa, que visa reestruturar e potencializar o negócio já existente, possibilitando um aumento no volume de negócios e estrutura da empresa. A empresa em questão, a fisiostation, produz e comercializa equipamentos para a área da fisioterapia e conta apenas com um colaborador. Espera-se que este trabalho acrescente valor e seja uma referência para qualquer indivíduo interessado na temática do empreendedorismo, ou que queira iniciar um novo negócio.

A dissertação encontra-se estruturada em vários capítulos, mas pode ser dividida em dois grandes pilares, o enquadramento teórico e o plano de negócios. No enquadramento teórico foi efetuada toda a pesquisa bibliográfica que permitiu servir de base para alicerçar, construir e conhecer todos os fatores, temáticas e ferramentas que considerámos essenciais para a posterior aplicação no plano de negócios. A primeira parte do enquadramento explora o empreendedorismo no seu todo, as suas vertentes, tipos e características de um empreendedor e fatores importantes a ter em conta. No empreendedorismo, o nível de criatividade, imaginação na criação da ideia e exploração da mesma faz seguramente toda a diferença. Este fato, só por si, não garante que a ideia

se possa concretizar num negócio sólido e bem-sucedido. A segunda parte do trabalho aborda a estratégia de negócio e várias ferramentas de gestão estratégica, como a análise interna, focada nos recursos, a análise externa, centrada no mercado e concorrência. É também evidenciada a importância da gestão do conhecimento, inovação e criação de valor na geração de vantagens competitivas. A última parte da pesquisa revisita o panorama empreendedor português, as PME e microempresas de forma a compreender o contexto de negócio no qual se insere a empresa em análise (fisiostation). Aqui também é abordado o tema da internacionalização e a importância que a mesma representa na redução da dependência de mercados domésticos.

Na elaboração de um plano de negócios é vital conhecer o mercado-alvo onde a empresa, produto ou serviço se vai inserir. Para garantir esse conhecimento, foram utilizadas metodologias de investigação baseadas na recolha de dados primários e secundários, através de entrevistas e secundários via análise documental. Após recolha de dados relevantes, foi elaborada a descrição do setor, neste caso, o setor da fisioterapia, que nos permitiu avançar para a conceção do plano de negócios.

Um plano de negócios é um documento importante na preparação e criação de uma nova empresa, quando se pretende reestruturar ou modificar modelos de negócio de empresas já existentes. Pode-se revelar importante na redução de riscos, pois implica a consideração de vários pressupostos, análises de mercado, análise interna, estratégias comerciais e de operações, análise económico-financeira e de viabilidade do projeto. O plano de negócios para a fisiostation® foi efetuado de uma forma clara, real, objetiva e simples, com o intuito de ser um documento fidedigno, rigoroso e de fácil leitura para o promotor e possíveis investidores.

2. Enquadramento teórico

2.1. Empreendedorismo

Atualmente, é indiscutível a importância que o empreendedorismo assumiu no crescimento económico, contribuindo não só para o incremento da competitividade, como para alavancagem de criação de novas empresas, emprego, desenvolvimento de novas oportunidades nas organizações já existentes e desenvolvimento social.

O panorama económico mundial caracterizado por constantes alterações, cria crescentes dificuldades às empresas em entrar e prosperar nos mercados de uma forma sustentável, como tal, urge a necessidade de inovar na entrega da proposta de valor ao cliente, não

incidindo apenas em produtos, mas também em modelos de negócio (por exemplo: *UBER*, Padaria Portuguesa), serviços, estratégia e organização.

Nesta fase do trabalho de dissertação foram analisados vários documentos científicos acerca da temática do empreendedorismo. É possível encontrar inúmeras classificações e definições para o tema por parte de variados autores.

De forma a estruturar de forma clara o tema, é importante perceber o significado de:

- empreendedorismo - qualidade ou carácter do que é empreendedor. Atitude de quem, por iniciativa própria, realiza ações ou idealiza novos métodos com o objetivo de desenvolver e dinamizar serviços, produtos ou quaisquer atividades de organização e administração.¹
- empreendedor - que tem a iniciativa de começar novos projetos, mesmo enfrentando obstáculos ou dificuldades. Ativo; enérgico; dinâmico, arrojado.²

A palavra empreendedor advém do termo francês *entrepreneur* e identifica o sujeito que assume riscos e começa algo do “zero”, algo novo. De acordo com a maioria dos autores analisados, apesar não haver consenso generalizado, o termo empreendedorismo teve a sua génese no século XVII, através do economista franco-irlandês Richard Cantillon. Segundo Ferreira (2015), Cantillon identifica o empreendedor como uma pessoa que corre o risco de uma determinada atividade económica, comprando um produto a um determinado preço, para vender o mesmo a preço incerto. O empreendedor corre riscos na perspetiva de vir a obter lucros. Jean-Baptiste Say, contemporâneo de Cantillon também está associado á introdução do termo Empreendedorismo e tal como Cantillon defendia que os empreendedores correm riscos por investirem o seu próprio dinheiro em empreendimentos. (Rodrigues, 2008)

No início do século XX, Joseph Schumpeter introduz a relação inovação-empreendedorismo afirmando que o empreendedor é a pessoa que cria pontos de rutura na economia atual, introduzindo novos produtos, serviços, formas de organização e explorando novos materiais. O empreendedor tem a capacidade de perceber a oportunidade e através de estratégias e metodologias, criar uma proposta de valor (produto, serviço, etc) que permita responder às necessidades percecionadas (Zacharakis, 2004).

¹ Disponível em <https://dicionario.priberam.org/empreendedorismo>

² Disponível em <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/empreendedor>

Schumpeter (1934), estabeleceu também a diferença entre a função do gestor e do empreendedor. Para ele o empreendedor inova, o gestor gere, não tendo necessariamente de inovar. O empreendedor combina os recursos que tem à sua disposição e obtém como resultado, a inovação no mercado, no produto, no processo, na organização e/ou no acesso a novas matérias primas. Empreendedorismo é um tema que tem ganho relevância a nível social, governamental, académico e a nível da investigação na área das ciências empresariais. Cada vez há uma maior facilidade em encontrar cursos universitários, livros, programas de apoio e incentivo ao empreendedor. Toda esta temática é amplamente abordada, desde de entidades governamentais e sociais até aos meios de comunicação social através de programas de televisão (por exemplo: *Shark Tank*) (L. Carvalho & Costa, 2015).

Vivemos na era do empreendedorismo. O empreendedorismo tem conduzido uma transformação que tem renovado o panorama económico e empresarial a nível mundial. A criação de novas empresas, com novas ideias, modelos de negócio e serviços inovadores tem revitalizado os mercados (Fayolle & Landström, 2014).

2.1.1. Empreendedorismo por necessidade e por oportunidade

O empreendedorismo pode ser classificado como empreendedorismo por necessidade (criam-se negócios por não haver outra alternativa) ou então como empreendedorismo por oportunidade (descoberta de uma oportunidade de negócio lucrativa) (Resende, 2009).

O empreendedor por necessidade, é um indivíduo que num curto espaço temporal da sua vida é obrigado a adquirir e pôr em prática um conjunto de competências devido ao facto de sair da sua zona de conforto e de forma a garantir a sua subsistência. Esta necessidade advém maioritariamente de fatores como o desemprego ou mudanças no mercado, onde a pressão criada pela ausência de fontes de rendimento acelera a necessidade de procura e descoberta de novas oportunidades (Vale, Corrêa, & Reis, 2014).

O empreendedor por oportunidade, caracteriza-se por ter um perfil pragmático, criativo, orientado para a transformação de ideias em negócios. Para além disso, apresenta desde cedo competências de liderança bem como pouca aversão ao risco. Este tipo de empreendedorismo resulta do desejo de aproveitar possíveis lacunas/opportunidades no mercado de forma a criar um negócio.

Em suma, empreendedorismo por necessidade remete e tem na sua génese fatores económicos e de subsistência. Empreendedorismo por oportunidade está geralmente ligado ao desejo de autorrealização do indivíduo.

2.1.2. Start-ups

Quando se fala do fenómeno global empreendedorismo, é impossível não associar o termo *Start-up*, até porque cada vez é mais comum o uso deste termo universalmente.

O que é uma *Start-up*?

Uma *Start-up* é uma empresa que entrou recentemente no mercado e está a começar a desenvolver o seu negócio. São geralmente caracterizadas por apresentarem uma estrutura de pequena dimensão e são financiadas por um grupo de fundadores ou individualmente. Uma *Start-up* e uma “empresa nova” partilham características em comum, como a idade o tamanho, mas “afastam-se” no que diz que respeito a características diferenciadoras para o mercado, como a estratégia, capacidade de crescimento e inovação.

Foi notória a diversidade nas perspetivas dos variados autores, sendo que a definição presente no artigo *Portuguese Start-ups: a success prediction model*, é bastante equilibrada, os autores consideram que uma *Start-up* é uma organização que se encontra na primeira fase do seu desenvolvimento, apresenta um nível elevado de inovação, de incerteza, de risco e modelo de negócio sustentável (no tempo) (Silva, Cerqueira, & Brandao, 2016).

As *Start-ups* que provam o valor e a unicidade do produto ou serviço que oferecem no mercado alvo, podem angariar financiamento externo em troca de uma percentagem da empresa. Para além desta forma, o financiamento pode ser obtido de forma tradicional, através do recurso a empréstimos bancários, capitais próprios, instituições de crédito, programas de apoio, apoios estatais ou Incubadoras. No caso das Incubadoras, para além do trabalho de consultoria e aconselhamento, estas podem também injetar capital.

2.1.3. Intra-empreendedorismo

O empreendedorismo não se resume apenas á criação de uma nova empresa, com um novo produto, mas também pode (e deve) ser expandido para as empresas que já apresentam alguma maturidade no mercado. O estímulo aos colaboradores para desenvolver novas ideias pode levar ao aumento da capacidade de inovação e conseqüente diferenciação no mercado, a isto chama-se intra-empreendedorismo. Desenvolvendo, as empresas “modernas” devem ter a capacidade de encorajar os seus colaboradores a pensar “fora da caixa”, desenvolver ideias visionárias que possam trazer benefícios para as suas organizações, trazer a capacidade de as mesmas se reinventarem

garantido a perseguição pela vantagem competitiva nos mercados em que atuam (Dantas, 2008).

De acordo com Badulescu e Cadar (2014), quem demonstra “skills” empreendedores dentro de uma empresa já existente, não é considerado empreendedor na verdadeira acepção da palavra, no entanto é um especialista com capacidade de usar e aplicar o seu conhecimento, transformando-o em inovação que poderá ser aplicada com sucesso na organização onde trabalha. Este tipo de pessoa é considerado intra-empreendedor.

Na tabela seguinte são identificadas algumas semelhanças e diferenças entre o empreendedor e o intra-empreendedor.

Tabela 2.1.3.1 - Empreendedorismo versus intra-empreendedorismo.

Semelhanças	Diferenças
<p>Inovação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambos têm caráter inovador; • Inovação através de novo produto, serviço, novo processo tecnológico ou método de gestão otimizado; 	<p>Atividade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intra-empreendedor tem caráter renovador; • Empreendedor tem caráter criativo;
<p>Criação de valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambos querem adicionar valor acrescido, alteração tem de ser totalmente nova e ter uma proposta diferenciadora; 	<p>Obstáculos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intra-empreendedor – Cultura da empresa • Empreendedor – Grande e poderoso obstáculo: o mercado.
<p>Risco:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atividades do intra-empreendedor / empreendedor tem um nível elevado de risco associado; • O intra-empreendedor arrisca o dinheiro da sua organização, focando em novos produtos; • O empreendedor arrisca o seu próprio dinheiro e tempo; 	<p>Financiamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intra-empreendedor – Recursos da empresa, que podem ser elevados; • Empreendedor – Recorre a capitais próprios, programas de apoio ou parcerias;

Fonte Adaptado de (Cadar & Badulescu, 2014)

2.1.4. Empreendedorismo social

Segundo Baggenstoss e Donadone (2012), o mercado procura indivíduos com perfil empreendedor para maximizar o lucro, e inovação nos modelos de negócio, contudo, a sociedade revela carência de indivíduos que maximizem a abrangência das ações sociais e otimizem os processos de mudança social. O foco deste tipo de empreendedorismo é a criação de valor social, assegurando impacto e desempenho social. O empreendedorismo social é dinamizado através da criação de associações, fundações, cooperativas e instituições de solidariedade social.

O empreendedorismo social vem induzir tendências e criar soluções inovadoras para problemas sociais e ambientais, acelerando o processo de mudança e inspirando outros indivíduos envolverem-se na resolução dos mesmos (problemas).

De acordo com Silva, T. *et al* (2012), o empreendedorismo social apresenta pelo menos cinco características, que o distingue dos outros tipos de empreendedorismo:

- é coletivo e integrado;
- produz bens e serviços para a comunidade local e global;
- tem o foco na procura de soluções para os problemas sociais e necessidades da comunidade;
- a medida de desempenho são o impacto e transformação social;
- tem como objetivo resgatar pessoas da situação de risco social e incentivar a geração de capital social, inclusão e emancipação social.

2.2. O que é ser empreendedor

Ser empreendedor é conseguir fazer as coisas acontecerem, transformar ideias em realidade, para benefício próprio e para benefício da comunidade, recorrendo para isso, a uma apurada sensibilidade para os negócios e notável capacidade para identificar oportunidades. Os empreendedores têm geralmente altos níveis de criatividade e de energia, demonstram imaginação e perseverança, aspetos que, combinados adequadamente, podem transformar uma ideia simples e em algo concreto e bem-sucedido no mercado. (Chiavenato, 2007)

Para Schumpeter (1934), o empreendedor é a essência da inovação no mundo, tornando obsoletas as antigas maneiras de fazer negócios. O empreendedor é o indivíduo que destrói a ordem económica existente devido à introdução no mercado de novos produtos/serviços, pela criação de novas formas de gestão ou pela exploração de novos recursos, materiais e tecnologias (L. Carvalho & Costa, 2015).

O empreendedor é um agente que apresenta um importante papel na fomentação da inovação e desenvolvimento económico, através da dinamização do mercado com a geração de novas ideias de negócio e/ou produtos, assentes em competências de organização e gestão, capacidade de enfrentar e gerir riscos, bem como influenciar através de uma liderança visionária (Chiavenato, 2007).

2.2.1. Características dos empreendedores

O papel do empreendedor na economia apresenta dinâmicas que dependem do país e mercado onde se inserem, dos recursos materiais que dispõe e da resposta a nível político-governamental ao crescimento do empreendedorismo. É essencial o apoio governamental de forma a garantir que há condições para o empreendedor poder dar o seu contributo, no incentivo ao desenvolvimento, inovação e no crescimento da economia.

Atualmente, podemos encontrar empreendedores, com vários backgrounds profissionais, pessoas com formação académica, sem formação académica, desde jovens até idosos.

Chiavenato (2007), identifica três características base para identificar o espírito empreendedor:



Figura 2.2.1.1 - Características de um empreendedor

Fonte Elaboração própria

- Necessidade de realização – o desejo de realização, aumenta a procura de elevados padrões de excelência. Ambição e orientação para resultados e crescimento da empresa;
- Assumir riscos – investimento do capital próprio, abandono de empregos seguros levam a um aumento de pressão profissional e social que pode envolver variados riscos para os quais tem de ter capacidade de lidar;
- Autocontrolo – empreendedores de sucesso são geralmente pessoas independentes que acreditam nas suas capacidades pessoais para resolver os problemas;

Kerr *et al.*, (2018), apresentam um modelo que utiliza uma abordagem multidimensional, para definir a personalidade e o perfil do empreendedor, o modelo *BIG-5*, que assenta em

traços de personalidade que abrangem um determinado conjunto de características, são elas:

- Abertura para experimentar;
- Ser consciencioso;
- Ser extrovertido;
- Agradabilidade;
- Estabilidade e controlo emocional;

McClelland apud Chiavenato (2007), defende que para um empreendedor ter sucesso, o mesmo deve deter e/ou desenvolver características como a perseverança, iniciativa e procura de oportunidades, coragem, orientação para resultados, procura de informações, capacidade de planeamento e monitorização, boa comunicação interpessoal e facilidade de estabelecer *networking*, autonomia, independência e autocontrolo.

2.2.2. Tipos de empreendedor

A natureza de um empreendedor é intimamente influenciada pela sua função, mercado, país e meio onde está inserido. Categorizar a tipicidade dos mesmos não é uma tarefa fácil devido a todas as variáveis envolvidas na equação. Com o intuito de simplificar a equação, Clarence Denhof apud Saxena (2013) faz uma classificação de quatro tipos de empreendedores, tendo por base o tipo de negócio, desenvolvimento económico, uso da tecnologia, a motivação, o crescimento, a atividade empreendedora e outros fatores. O autor tipificou-os da seguinte forma:

- **Inovador** - Reúne e sintetiza a informação de forma a introduzir novas combinações e fatores de produção. São caracterizados por perseguir novas formas de inovação e percebem as oportunidades para introduzir novas ideias, tecnologias, mercados e construção de novos negócios;
- **Imitador/Adaptador** - Adota inovações que já provaram ter sucesso e que foram introduzidas por outros empreendedores. Têm um papel importante em mercados menos desenvolvidos, contribuindo para o crescimento dos mesmos, através de introdução de tecnologia e geração de emprego;
- **Fabian** - Tímidos e cautelosos. Céticos e conservadores na abordagem ao mercado e uso de tecnologia na empresa. Têm dificuldade na adaptação a ambientes de mudança;
- **Drone** - Extremamente conservadores. Não abandonam a forma tradicional de operar ou equipamentos tradicionais que utilizam. Sentem-se confortáveis com os

sistemas de produção com níveis tecnológicos rudimentares e recusam-se a adotar novas tecnologias que podem incrementar o nível de inovação.

Por sua vez, Arthur H. Cole apud Hughes (1983) apresenta uma abordagem mais simples e direta, que classifica os empreendedores segundo três tipos:

- **Empírico** - Dificilmente introduz algo revolucionário no mercado, rege-se por princípios gerais e bom senso;
- **Racional** - Bem informado acerca do panorama económico em que se insere, introduz mudanças com cariz mais revolucionário;
- **Cognitivos** - Muito bem informado, recorre a aconselhamento de especialistas e introduz mudanças disruptivas e revolucionárias;

2.3. Estratégia de negócio

O mercado global atual, impõe às organizações um inevitável dinamismo e ambiente onde impera a inovação. Os processos de inovação têm um carácter contínuo, levando as organizações a efetuarem alterações nos produtos e a adquirir novo conhecimento continuamente. Todo este conjunto de processos dinâmicos que envolvem a organização no seu todo, são difíceis de controlar e de medir, especialmente se compararmos com organizações que apresentam modelos de negócio mais “estáticos” a nível de inovação.

Traduzindo uma famosa citação de Peter Drucker (2001), “*só conseguimos gerir o que conseguimos medir*”, de facto, medir, ou mensurar o comportamento e desempenho de uma organização é estrategicamente vital para a mesma, de forma a que possa garantir uma vantagem competitiva sustentável no mercado onde atua.

O conceito de estratégia e planeamento estratégico já vem da antiguidade, os primeiros registos foram efetuados pelo general chinês Sun Tzu, acerca de estratégia militar. A partir dos anos 50, nos Estados Unidos da América, o planeamento estratégico começou a ser aplicado ao mundo académico e ao mundo dos negócios (Azeitão & Roberto, 2010). Desde então têm aparecido inúmeras definições do conceito estratégia por parte de múltiplos autores. Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente, um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente. (Mintzberg ,1988).

Gestão estratégica não é o mesmo que gerir operações, mas a relação entre ambas é fundamental para implementar uma estratégia sólida e inovadora. Eficiência operacional pode resultar em redução de custos, tempos, prazos, mas isto pode não ser suficiente para

garantir um desempenho sustentável, enquanto que uma base estratégica forte pode garantir que uma empresa atinja os objetivos.

De acordo com Masanell e Ricart (2009), o campo da estratégia tem evoluído bastante nos últimos anos. As empresas têm desenvolvido competências na análise do ambiente competitivo onde se inserem, definição do posicionamento, desenvolvimento competitivo e identificação de vantagens e ameaças competitivas. Abordagens diferentes relacionadas com organização industrial, baseadas em recursos, capacidades dinâmicas e teorias do jogo (*game theory*), têm ajudado os académicos e empresários a analisar e perceber as dinâmicas do mercado, bem como no apoio á definição da estratégia das empresas.

A implementação da estratégia numa organização apresenta quatro aspetos fundamentais, liderança forte e exemplar, uma estrutura organizacional dinâmica que permita a execução da estratégia, uma cultura que assenta em fortes valores e princípios, descentralização de poder (*empowerment*) e uma comunicação organizacional que assegure um transparente fluxo de informação (Kich & Pereira, 2012).

2.3.1. Análise externa

O sucesso das organizações está intimamente relacionado com as estratégias adotadas pelas mesmas. Para a formulação adequada da estratégia é essencial analisar e ter um conhecimento estruturado acerca do ambiente externo do mercado em que a empresa está inserida, tais como as tendências de mercado e setor de atividade, a probabilidade dessas tendências ocorrerem e qual o impacto das mesmas. A análise do ambiente externo é composta pela análise ambiente societal (análise societal) e análise do ambiente de tarefa (análise de setor). (Martins, 2010)



Figura 2.3.1.1 - Ambientes externo e interno

Fonte Elaboração própria

2.3.1.1. Análise societal – Análise PEST

O ambiente societal caracteriza-se pela inclusão de forças que podem afetar as decisões de uma organização a longo prazo. Estas forças têm caráter político-legal, económico,

sociocultural e tecnológico. A análise PEST é uma ferramenta de gestão estratégica criada para estudar e perceber todas as variáveis e forças mencionadas anteriormente.

Neto *et al.*, (2011), classificam a forças da seguinte forma:

- **P : Forças político-legais** - são determinadas pelas políticas governamentais e alterações na legislação que impactam a estrutura e o funcionamento do tecido empresarial num país;
- **E: Forças económicas** – Impactam significativamente o tecido empresarial, positiva ou negativamente. Podem-se destacar as taxas de juro e políticas fiscais (por exemplo).
- **S: Forças socioculturais** – Caracterizadas pelas tradições, valores, cultura, educação, e aspetos demográficos (cor, raça, religião, origem, etc...)
- **T: Forças tecnológicas** - Estão relacionadas com a inovação tecnológica e que obrigam a mudanças mais ou menos drásticas na estrutura de determinada atividade económica, originando mudanças na gestão das organizações relativamente ao controlo de custos, qualidade de produtos e serviços.

2.3.1.2. Análise de setor – Modelo das cinco forças de Porter

Em 1979, Michael Porter publica o artigo “Como as forças competitivas moldam a estratégia”, que se notabilizou pelo facto de apresentar uma abordagem que modificou a forma de análise á competição empresarial. A análise proposta por Porter pode ser aplicada a todo o tipo de organizações (maior ou menor dimensão) e permite fazer uma análise do ambiente competitivo onde a empresa se insere, determinando o posicionamento perante a concorrência (Porter M., 2006).

Esta teoria baseia-se num conceito que define cinco forças competitivas que qualificam a intensidade competitiva e atratividade do mercado. As cinco forças permitem identificar e compreender o poder da organização na posição de mercado em que se encontra e o poder da posição que ambiciona no futuro. A gestão estratégica utiliza frequentemente esta análise de forma a compreender se um novo produto ou serviço pode ser potencialmente lucrativo.

Esta análise incide sobre o setor de atuação da empresa e as forças determinam o nível de intensidade da concorrência no setor. Segundo Martins (2010), uma força “forte” é considerada uma ameaça, pelo facto de poder reduzir lucros, por sua vez uma força de fraca intensidade é considerada uma oportunidade de gerar lucros mais elevados. Na figura 2.3.1.2.1 estão identificadas as cinco forças de Porter, para análise da concorrência no setor.



Figura 2.3.1.2.1 – As 5 Forças de Porter

Fonte Elaboração própria adaptado de Martins (2010)

Quanto maior for a intensidade de cada uma das forças, maior é a limitação por parte das empresas em elevar preços e gerar maiores lucros.

Para melhor compreensão é importante fazer a análise detalhada de cada força:

- **Concorrência existente entre empresas do setor** - É importante identificar a concorrência direta na atualidade. Nem sempre empresas que vendem o mesmo produto concorrem diretamente. Muitas vezes duas empresas podem trabalhar o mesmo tipo de produto (calçado por exemplo), mas tem públicos alvo diferentes. É crucial identificar os concorrentes diretos e as suas vantagens competitivas
- **Ameaça de produtos e serviços substitutos** - Identificar todos os produtos que podem oferecer benefícios e mais valias semelhantes ou equivalentes.
- **Poder de negociação dos fornecedores** – A escolha de fornecedores é de extrema relevância para o sucesso do negócio, a dependência de fornecedores pode ser um problema, pelo que para evitar problemas futuros a empresa necessita de escolher excelentes fornecedores sem ficar dependente exclusivamente de um ou outro.
- **Ameaça de novos concorrentes** - Desde o momento da criação de um novo negócio ou produto é importante proteger o mesmo e crias barreiras de entrada a novos potenciais concorrente, estamos a falar por exemplo do registo de patentes, marcas registadas e/ou contratos de exclusividade.

- **Poder de negociação dos clientes** – Proporcional ao número de clientes, quanto menor for o número de clientes, mais forte será esta força, pois os clientes desta forma adquirem tendencialmente um maior poder de negociação. milhões de clientes se ele usar, por exemplo, as redes sociais.

A análise e compreensão das cinco forças competitivas, bem como as suas causas, permite não só perceber a rentabilidade de um setor, bem como a criação de estruturas para prever e influenciar os mercados e a concorrência. De forma a proteger e a posicionar estrategicamente uma empresa, é importante ter em conta as forças competitivas do setor.(Porter M., 2006)

2.3.2. Análise de recursos

Porque é que algumas empresas do mesmo setor superam e se diferenciam das outras?

Empresas que vendem os mesmo produto, no mesmo mercado, para os mesmos clientes podem apresentar resultados tão diferentes dos demais concorrentes?

A resposta a estas questões tem sido amplamente discutida e investigada pelos demais especialistas na área de gestão estratégica, com o objetivo de compreender quais as principais fontes para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável.

Em 1991, o professor Jay Barney publica um artigo acerca da Teoria baseada nos recursos (*Resource Based View - RBV*) "*Firm resources and sustained competitive advantage*" que se tornou num dos artigos de referência na área de gestão estratégica. Desde então este tema foi dominante nas áreas de investigação em gestão estratégica, influenciando também outras áreas como tecnologias de informação, logística, gestão de recursos humanos, entre outras.

Na teoria baseada em recursos, a análise interna é foco. A análise dos recursos permite a compreensão das vantagens competitivas sustentáveis individuais. Para Barney (1991), os recursos de uma organização são todos os ativos tangíveis e intangíveis, humanos ou não, que a organização detém e controla, e que permitem acrescentar valor a seus produtos e serviços. Jay Barney caracteriza e distingue três recursos, os físicos, os humanos e os organizacionais.

As empresas possuem recursos e/ou capacidades tangíveis e intangíveis e é importante perceber quais os que têm uma maior preponderância na criação de vantagens competitivas sustentáveis, ou seja, quais são os recursos estratégicos (Barney, 1991).

Os recursos tangíveis possibilitam a execução das atividades organizacionais (exemplo da maquinaria e equipamentos específicos), os recursos intangíveis apresentam-se como essenciais e são provavelmente os que têm o maior contributo na geração de vantagens competitivas (Ray *et al.*, 2004).

Os recursos estratégicos apresentam características diferenciadoras que são produto da conjugação do conhecimento, emergindo numa organização como competências e conhecimento. Alguns exemplos de recursos estratégicos são a qualidade, a reputação, as capacidades de gestão, o reconhecimento da marca, posse de patentes, a cultura organizacional, a capacidade tecnológica e foco no cliente (Chakraborty, 1997).

Para Prahalad e Hamel (1990), o sucesso competitivo organizacional está associado à capacidade de identificar, cultivar e explorar suas competências essenciais (*core competencies*). As competências essenciais resultam da aprendizagem coletiva da organização, em particular, da capacidade de coordenação das diversas capacidades de produção e integração da tecnologia. (Figura 2.3.2.1)

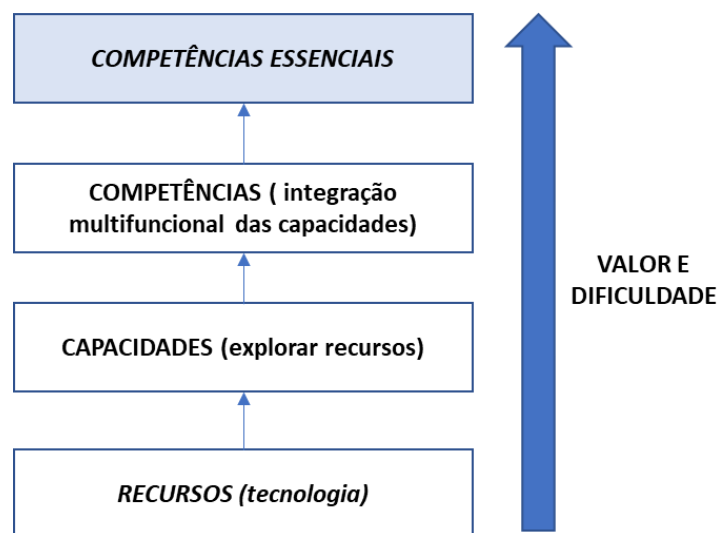


Figura 2.3.2.1 – Hierarquia das competências

Fonte: Elaboração própria adaptada de (Feitor, Kliemann Neto, & Cortimiglia, 2005)

Os autores supracitados defendem que a capacidade de construir competências essenciais, a um baixo custo e de forma mais rápida que a concorrência, aumenta a capacidade competitiva de uma organização a longo prazo.

Carvalho e Laurindo (2010) fazem a analogia entre uma organização e uma árvore onde a raiz são as competências essenciais, o tronco e ramos de maior dimensão os produtos essenciais, os ramos de menor dimensão são as unidades de negócio e finalmente as folhas, frutos e flores são o produto final.



Figura 2.3.2.2 – Competências essenciais

Fonte M. Carvalho e Laurindo (2010)

Os autores salientam que para sustentar a liderança na área das competências essenciais escolhidas, é importante maximizar a percentagem de mercado nos produtos essenciais, garantindo assim uma maior variedade de clientes externos (e internos), afastando iniciativas de investimento de seus potenciais concorrentes.

Os produtos essenciais podem conjugar uma ou mais competências essenciais, fazendo a ligação entre competências essenciais/produto final. Por serem componentes importantes, contribuem para gerar valor no produto final, materializando as competências essenciais. Na tabela 2.3.2.1 são apresentados alguns exemplos de competências/produtos essenciais.

Tabela 2.3.2.1 - Exemplo de competências essenciais

EMPRESA	Competências/produtos essenciais	Produtos e/ou mercados finais
Philips	<i>Compact disc</i>	Eletrónica de consumo
Citigroup	Sistema que permitia acompanhar os mercados mundiais 24h/dia	Serviços financeiros
Canon	Aparelhos óticos, imagem e controlo por microprocessadores	Impressora laser, camaras e scanners

Fonte Elaboração própria adaptada de M. Carvalho e Laurindo (2010)

O desenvolvimento e exploração de competências essenciais exigem um forte compromisso por parte da organização, de forma a que sejam envolvidas diferentes unidades de negócio, níveis hierárquicos e diferentes funções. Estas competências e recursos combinados com a oportunidades do ambiente evolvente, vão potenciar as oportunidades de a empresa alcançar vantagens competitivas. (Figura 2.3.2.3)



Figura 2.3.2.3 - Oportunidades da Organização

Fonte Elaboração própria

2.3.3. Análise VRIO

Em 1997, Barney apud Martins (2010), tendo como base a RBV, introduziu uma metodologia (modelo/análise VRIO) para avaliar as competências distintivas com base em quatro características essenciais dos recursos estratégicos da organização:

- Valor;
- Raridade;
- Inimitabilidade;
- Organização;

De forma a fazer a análise devem ser feitas perguntas chave para cada uma das quatro competências da empresa:

- Valor – As competências oferecem a possibilidade de alcançar uma vantagem competitiva?
- Raridade – São competências que os concorrentes possuem?
- Inimitabilidade – É difícil para a concorrência imitar essa competência?
- Organização – A organização da empresa está preparada para explorar os recursos?

Na figura seguinte é apresentado um diagrama que esclarece de forma “visual” os princípios desta metodologia de análise.

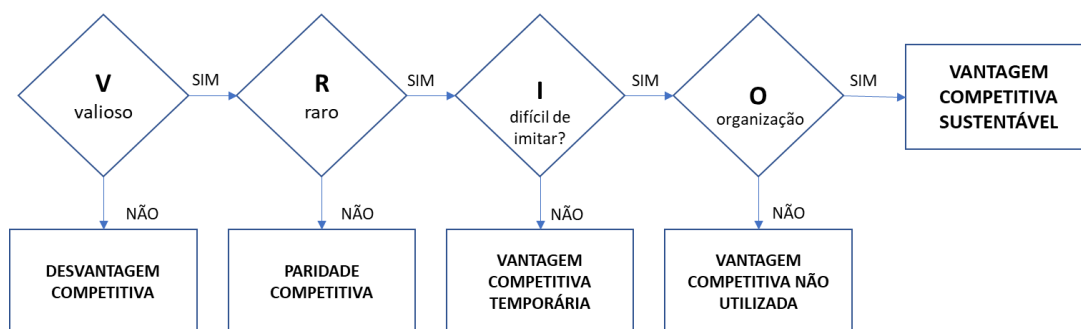


Figura 2.3.3.1- VRIO-Análise Vantagens Competitivas

Fonte Elaboração Própria

Relativamente ao valor, um recurso pode ser considerado valioso quando explora oportunidades e neutraliza ameaças externas. Na análise da raridade é importante verificar se os recursos são ou não comuns, ou seja, se são também controlados por concorrentes. Se o recurso não é raro ele não vai gerar vantagens competitivas. Apenas os recursos que criam valor e são raros podem ser geradores de vantagens competitivas.

Em relação á inimitabilidade, a empresa deve analisar se os recursos podem ou não ser facilmente reproduzidos. A exploração de um recurso valioso, raro, mas que não apresente dificuldades de reprodução, gerará vantagens competitivas temporárias. A organização terá ganhos iniciais substanciais, devido ao facto de o recurso ser único, mas só até que o mesmo seja adquirido ou desenvolvido por outras empresas concorrentes.

Quando a organização tem um recurso valioso, raro, difícil de imitar, mas não o explora de forma adequada, estamos perante uma situação em existe uma vantagem competitiva que não está a ser utilizada. A vantagem competitiva sustentável é obtida pelos recursos internos que são considerados valiosos, raros, difíceis de imitar e explorados de forma organizada pela empresa, podendo assim gerar uma vantagem competitiva de longo prazo (Fabiana et al., 2011). Na tabela 2.3.3.1 está representado o modelo VRIO.

Tabela 2.3.3.1 - Modelo VRIO

VALIOSO?	RARO?	DIFICIL DE IMITAR?	EXPLORADO PELA ORGANIZAÇÃO?	COMPETITIVIDADE
NÃO				DESVANTAGEM COMPETITIVA
SIM	NÃO			PARIDADE COMPETITIVA
SIM	SIM	NÃO		VANTAGEM COMP. TEMPORÁRIA
SIM	SIM	SIM	NÃO	VANTAGEM COMPETITIVA NÃO USADA
SIM	SIM	SIM	SIM	VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL

Fonte Elaboração Própria

Os recursos *per se* não têm capacidade de criar vantagens competitivas para a empresas, as empresas necessitam de ter uma estrutura e organização que potencie da melhor forma a utilização e coordenação dos recursos que tem ao dispor. Alguns exemplos de ferramentas de apoio á gestão e controlo de recursos são estruturas para reportar, planeamento estratégico, sistemas de gestão financeira e políticas de compensação. A gestão de topo tem uma importância vital no correto aproveitamento dos recursos da sua empresa, na forma como os coordena, na cultura empresarial que fomenta, tudo isto será fulcral para alcançar vantagens competitivas sustentáveis.

2.3.4. Orientação para o mercado

A orientação para o mercado é uma temática que tem sido amplamente analisada por vários autores e comunidade académica, mas que não reúne um consenso acerca do seu conceito devido às diferenças de perspectiva. Apesar disso, a orientação para o mercado tem sido alvo de análise académica como fonte de inovação, criatividade, fator de análise de desempenho empresarial e interligação com os vários intervenientes no mercado.

A orientação para o mercado deve ser percecionada como um conjunto de comportamentos e procedimentos relativos ao mercado, que envolvem aprendizagem e permitem um posicionamento adequado das organizações de forma a adquirirem uma capacidade de resposta ajustada às necessidades dos clientes (Matsuno et al., 2002).

Já Narver e Slater (1990) acreditam que o conceito de orientação para o mercado está intimamente conectado com a cultura da empresa, possibilitando a criação de valor de uma forma mais eficaz. A cultura e comportamentos da empresa vão estabelecer ao longo do tempo a orientação para o mercado, que por sua vez podem gerar vantagens competitivas no futuro.

A definição de Lambin (1996) vai mais além, o autor classifica a orientação para o mercado como uma estratégia competitiva que envolve todas as áreas de uma empresa, bem como vários participantes no mercado como clientes finais, concorrentes, distribuidores e o ambiente competitivo. As organizações devem gerir e coordenar todas as suas ações, tendo como base a análise de todos os intervenientes ou participantes mencionados anteriormente. (Figura 2.3.4.1)

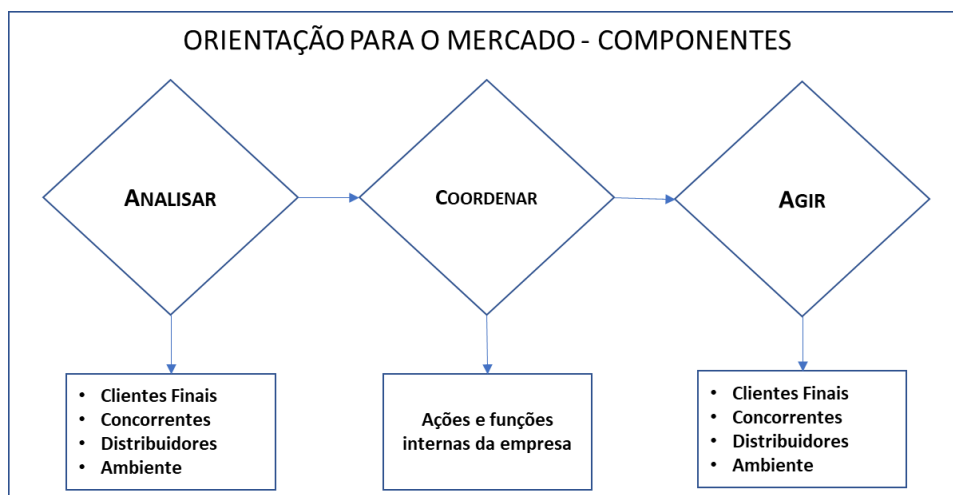


Figura 2.3.4.1-Componentes da orientação para o mercado.

Fonte: Elaboração própria com dados de Lambin (1996)

Nesta perspectiva, Ruekert (1992), sugere que o nível de orientação para o mercado de uma empresa pode ser definido por três fatores:

- Fator 1 - A amplitude de obtenção e utilização a informação dos clientes;
- Fator 2 - Forma como é criada uma estratégia que preencha as necessidades dos clientes;
- Fator 3 – Forma como a estratégia é aplicada na prática, respondendo às necessidades dos clientes.

Hadcroft e Jarratt (2007), efetuaram um estudo que se baseou na análise de cinquenta e um artigos científicos acerca de orientação para o mercado, os autores estabeleceram quais são os pilares importantes na fundação desta temática. Eles defendem que mesmo que a organização reconheça o potencial de criação de valor por parte de algum *stakeholder*, uma organização orientada para o mercado colocará o seu foco e prioridade na entrega de valor ao cliente. Consideram também que uma empresa orientada para o mercado necessita de ter uma estrutura organizacional flexível, equipas internas dinâmicas, delegação de poderes, responsabilidades e compromisso da gestão de topo.

2.4. Vantagem competitiva

Devido a diversos fatores como a globalização ou crises económicas que levam a crescimentos lentos da economia e indústria, as organizações têm sofrido enormes transformações, que as têm levado a uma procura constante de forma a alcançar e manter vantagem competitiva (Woodruff, 1997).

De acordo com o que foi referido em capítulos anteriores, a identificação das competências distintivas de uma empresa é uma tarefa importante, mas que geralmente é complexa. A

capacidade por parte da empresa de conhecer as suas competências e desenvolvê-las de forma eficiente pode ser decisivo para alcançar o sucesso a nível de posicionamento competitivo no mercado (M. Carvalho & Laurindo, 2010).

Para Porter (1985), a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores, valor esse que ultrapassa o custo de produção despendido pela empresa. O autor defende também que a vantagem competitiva é a forma como uma empresa pode efetuar a escolha e implementação da estratégia, identificando dois tipos de vantagem competitiva, através do custo e de diferenciação. Estes dois tipos de vantagem competitiva conjugados com o âmbito das atividades que as empresas pretendem implementar, convergem em três estratégias genéricas que permitem desempenhos na indústria acima da média, são elas a liderança no custo, a diferenciação e foco. (figura 2.4.1)

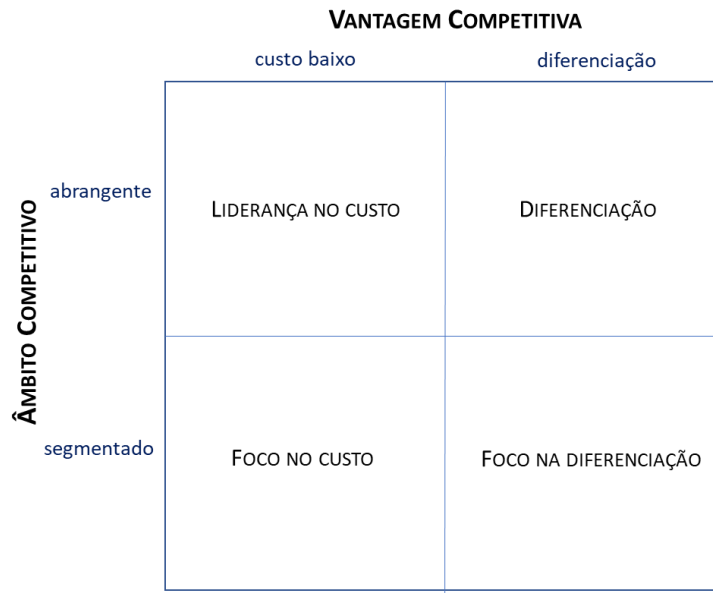


Figura 2.4.1 - Três estratégias genéricas Fonte
 Fonte Elaboração própria adaptado de Porter (1985)

A **liderança no custo** é provavelmente a estratégia genérica mais clara e fácil de compreender das três mencionadas atrás. Neste tipo de estratégia a empresa torna-se numa produtora de baixo custo (*low-cost*) no mercado onde está inserida. A empresa tem uma abrangência elevada, podendo servir vários segmentos da sua indústria ou até mesmo indústrias relacionadas. Esta estratégia está particularmente dependente das mudanças tecnológicas, que podem ter efeitos impactantes na produção e custos da mesma.

A **diferenciação** é a segunda estratégia genérica. Neste caso as organizações procuram ser únicas no seu mercado, escolhendo atributos específicos que os clientes identificam como importantes (num determinado segmento de mercado). Desta forma o produto ou

serviço com características distintas que oferecem pode ser altamente valorizado pelos seus clientes, possibilitando a prática de preços “*premium*”.

A terceira estratégia genérica é o **foco**. Esta estratégia apresenta uma abordagem diferente das anteriores. Aqui o âmbito competitivo é mais “fechado” ou mais segmentado. A empresa escolhe um determinado segmento da indústria ou mercado e desenha a estratégia é medida para esse segmento, excluindo todos os outros. Desta forma a organização pode construir uma vantagem competitiva, embora que seja direcionada apenas para o segmento escolhido. A estratégia de foco, tem duas variantes. O foco no custo e o foco na diferenciação, ambas têm a mesma base de operação, uma explora o comportamento do preço/custo num segmento, enquanto a outra centra-se na exploração de necessidades específicas dos clientes de um determinado segmento Porter (1985).

Uma organização que não consiga implementar com sucesso nenhuma destas três estratégias genéricas, não apresenta qualquer tipo de vantagem competitiva e apresenta indícios de uma *performance* abaixo da média. Se a empresa se posicionar no centro (ver Figura 2.4.1) será ultrapassada pelas empresas com estratégias de liderança no custo, diferenciação e foco.

De acordo com Kaplan e Norton (2001), a maior fonte de vantagem competitiva é proveniente dos ativos intangíveis de uma organização. As oportunidades de criar valor acrescentado estão a “migrar” da gestão de ativos tangíveis para gestão de ativos intangíveis, recorrendo a estratégias baseadas no conhecimento, que se centram no relacionamento com clientes, tecnologias de informação, inovação de serviços e/ou produtos, formação e motivação de colaboradores.

2.4.1. Learning Organization

A atual dinâmica dos mercados e dos negócios impõe às organizações que as mesmas sejam ágeis, flexíveis na mudança, tendo a capacidade de aprender e implementar medidas para acompanhar as mudanças. A repetição de velhas práticas onde não há alterações em processos podem comprometer a sustentabilidade de uma empresa. O conceito *Learning Organization* tem ganho relevância nos últimos anos por ser uma fonte de competitividade. Uma *Learning Organization* é uma organização onde os seus membros estão constantemente empenhados em gerar resultados, bem como novos padrões de pensamento. É o resultado de uma aprendizagem holística de toda a organização, que não pode ser adquirido apenas disponibilizando formações aos colaboradores, a *Learning Organization* tem na sua essência o espírito coletivo, a partilha de valores e/ou princípios (Farrukh & Waheed, 2015).

Farrukh e Waheed (2015) propõe um modelo onde são identificadas as características comuns às *Learning Organizations*, que está representado na Figura 2.3.4.1.

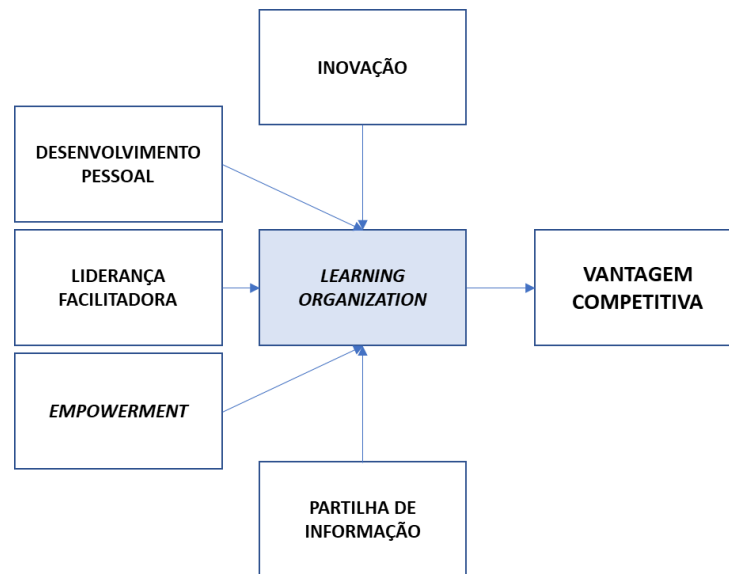


Figura 2.3.4.1- Modelo *Learning Organization*

Fonte: Elaboração própria adaptada de Farrukh e Waheed (2015)

A forma de liderança está relacionada com a *Learning Organization* e deve promover um sistema no qual os colaboradores ambicionam aprender sempre mais de uma forma contínua. Para além disto, o líder deve ter o papel de mentor, que constrói uma visão partilhando-a com os companheiros, desafiando-os mentalmente e motivando-os, contruindo desta forma uma organização que aprende e se desenvolve de acordo com as necessidades do mercado (Senge, 2004).

Outro fator crítico para o sucesso na construção da *Learning Organization* é a partilha de informação. Todos os membros da empresa, orientados pelo líder devem estabelecer um fluxo eficiente de informação e criar um ambiente favorável para esta partilha (Treleaven, 2004).

O potencial e o nível de conhecimento dos colaboradores são fulcrais para aumentar as capacidades de uma organização. Neste sentido a preocupação com desenvolvimento pessoal vai incrementar a capacidade de aprendizagem da organização (Senge, 2004).

Empowerment é um conceito muito utilizado em gestão empresarial que significa descentralizar o poder e que sugere uma maior participação de todos os colaboradores na tomada de decisões, bem como maior autonomia nas tarefas realizadas e responsabilidades pelas mesmas. Farrukh e Waheed (2015), acreditam que o *empowerment* tem influência na forma como a empresa aumenta o seu potencial de

aprendizagem. O maior envolvimento dos colaboradores, gera um maior compromisso e consequente um aumento na vontade de aprender e obter resultados.

Segundo Martins (2010), a construção de uma *Learning Organization* requer um esforço contínuo, enfoque inicial colocado na filosofia de trabalho e no desenvolvimento de aptidões e capacidades. O conhecimento e gestão do mesmo são um fator decisivo para o sucesso das organizações. O conhecimento é um recurso que pode acelerar os processos de inovação, a inovação de processos, produtos e serviços de uma empresa, diferenciando-a competitivamente no mercado onde se insere.

2.4.2. Aprendizagem e criação de conhecimento

Como referido anteriormente, as rápidas mudanças tecnológicas criam nas empresas uma urgente necessidade de lutar pelo alcance ou manutenção de vantagens competitivas. De forma incremental, a criação de conhecimento e a gestão do mesmo por parte das organizações tem ganho maior relevância sendo atualmente considerado como a maior fonte de vantagem competitiva. Martins (2010) refere que perante o atual panorama económico, as organizações têm a necessidade de manter e implementar processos de melhoria contínua que assentam na inovação, o que leva à criação de novo conhecimento. A capacidade de absorver informação de diversas fontes, internas (desenvolvimento pessoal) ou externas (clientes, fornecedores), contribui para a formação de uma estrutura de conhecimento, que se caracteriza por ser constituída por um conjunto de capacidades e valências (individuais e coletivas (empresa)). Isto contribui para a formação de competências específicas e essenciais e consequentemente otimização de custos e aumento do valor a entregar ao cliente (Martins 2010).

Segundo Martins (2010), conhecimento é um processo humano dinâmico que é obtido através da experiência e aprendizagem, a criação de conhecimento está dependente da informação, que por sua vez é desenvolvida por meio do conhecimento aplicado.

Nonaka e Takeuchi (1995) definem dois tipos de conhecimento:

- Conhecimento explícito – Tipo de conhecimento que pode ser articulado através da linguagem, matematicamente, manuais e livros.
- Conhecimento tácito – Caracteriza-se por ser mais difícil de articular em linguagem formal, é um tipo de conhecimento inerente à experiência individual e envolve fatores intangíveis, como crenças, questões culturais e sociais.

Martins (2010), classifica o conhecimento tácito, como o conhecimento que resulta da ação, que se estrutura de forma contínua como resultado das interações intelectuais da experiência do quotidiano.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1995), o conhecimento tácito tem duas dimensões:

- Dimensão técnica – Relacionada com capacidades informais de difícil definição ou com o “*know-how*”, produto da experiência e capacidades aplicadas.
- Dimensão cognitiva – Baseado em esquemas, modelos mentais e/ou percepções. Reflete a nossa imagem do mundo ou realidade.

A nível organizacional, o foco está na recolha de conhecimento dos seus membros de forma a que o mesmo seja partilhado e integrado na organização – gestão do conhecimento. O processo de criação de conhecimento baseia-se na formação de novas ideias para o negócio, através da partilha do conhecimento dos indivíduos e interação entre a “simplicidade” do conhecimento explícito e “complexidade” do conhecimento tácito.

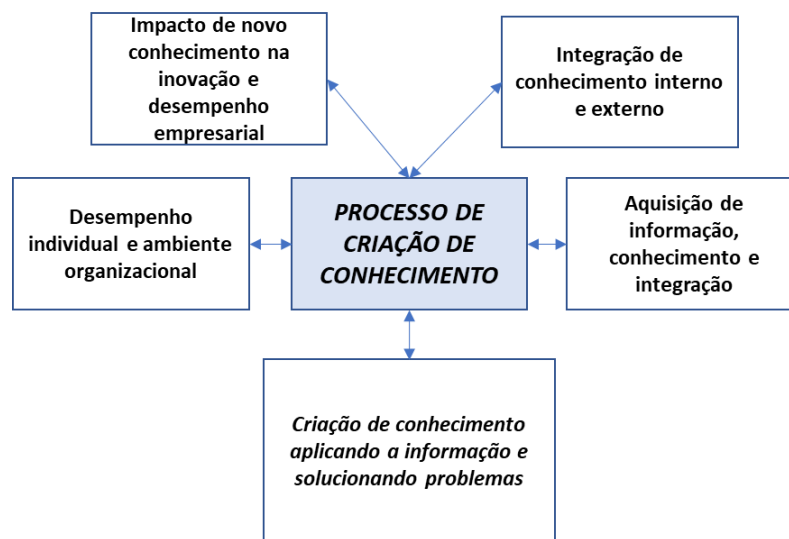


Figura 2.4.2.1 - Processo de criação de conhecimento

Fonte Elaboração própria baseada em dados disponíveis em <https://marketbusiness.com/>

A gestão da organização deve proporcionar uma cultura e ambiente tecnológico favorável á criação, partilha e aplicação do conhecimento.

As empresas devem questionar a conceção das suas estruturas e sistemas de aprendizagem organizacional, dinamizando e incentivando a participação e envolvimento de todos os colaboradores, permitindo assim corrigir erros e criar novo conhecimento, a maior fonte de vantagem competitiva (Martins, 2010).

2.4.3. Inovação e Criação de valor

A necessidade de inovar resulta normalmente do aparecimento de novas necessidades por parte do cliente, da reação a mudanças de mercado ou derivado a mudanças externas, como avanços tecnológicos. A inovação pode ocorrer ao nível do produto ou ao nível organizacional e estrutural de uma empresa.

É de inegável importância a criação de valor através da inovação para uma organização de forma a alcançar vantagens competitivas perante os demais concorrentes. A nível organizacional a criação de valor através da inovação no modelo de negócio vai assumindo um papel de maior relevância. A nível do produto, é importante perceber o valor antes de inovar e perceber de que forma se pode cumprir ou superar expectativas do consumidor, tendo em conta fatores culturais e tecnológicos.

Teles (2016), classifica valor como sendo o critério absoluto utilizado num processo de tomada de decisão. O valor pode ser classificado em quatro tipos de acordo com as suas funções e/ou atributos:

- Valor de uso – De acordo com a função e benefício esperado;
- Valor económico – Consoante o preço/sacrifício a pagar;
- Valor cultural – Coletivo, como significado e sinal;
- Valor de percepção – Baseado na experiência pessoal

Todas as organizações existem para entregar algo de valor ao cliente, como tal é estrategicamente vital para as mesmas, compreender quem interage com o produto, quem beneficia, quem é afetado e quem providencia o esforço (*Strategic Value Network Analysis*).

2.4.3.1. Inovação com base no valor

Inovar com base no valor, significa que foi alterada a curva de valor de um produto ou criada uma nova curva. A curva de valor de um produto é uma representação gráfica da relação entre o desempenho e os atributos do mesmo produto. É a reflexão do esforço desenvolvido na inovação pelo produtor tendo em conta a resposta dada pelo mercado relativamente ao seu produto. Abaixo, a título de exemplo apresenta-se um gráfico onde é possível comparar as curvas de valor referentes ao *Cirque du Soleil* com a outros circos concorrentes.

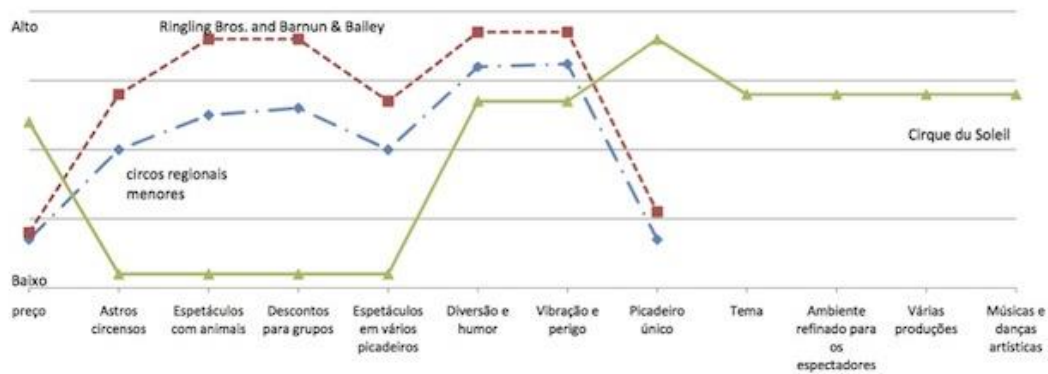


Figura 2.4.3.1.1 - Curvas de valor

Fonte disponível em <http://blog.luz.vc/o-que-e/do-que-e-uma-curva-de-valor-strategy-canvas>

Com base na exigência da inovação e a capacidade aplicada, Teles (2016) define quatro tipos de inovação, são eles:

- Inovação de ruptura – Nova curva de valor, produto novo para o mundo;
- Inovação de valor acrescentado – Adição de algum tipo de valor a um produto já existente;
- Inovação de reviravolta – Redução dos custos, com eventual redução do desempenho e/ou atributos;
- Inovação de melhoria – Modificação de desempenho e atributos de forma a diferenciar dos concorrentes;

O valor é gerado através de atividade humanas e o mesmo pode ser definido pela forma tangível ou intangível e pelo processo de materialização simples ou complexo.

As atividades humanas podem ser classificadas em quatro níveis diferentes:

- Nível das ideias – Conceptualização e criação;
- Nível tecnológico – Transformação de um recurso existente através do uso da tecnologia;
- Nível cultural – Mudança de comportamentos através de uma solução que apresenta algum sentido para o uso;
- Nível de distribuição e consumo – Solução passa a estar disponível para os consumidores.

A passagem do nível das ideias para o nível de distribuição pode ter dois percursos individuais, através do nível tecnológico, cultural, ou um percurso misto, como é ilustrado na figura 2.4.3.1.2.

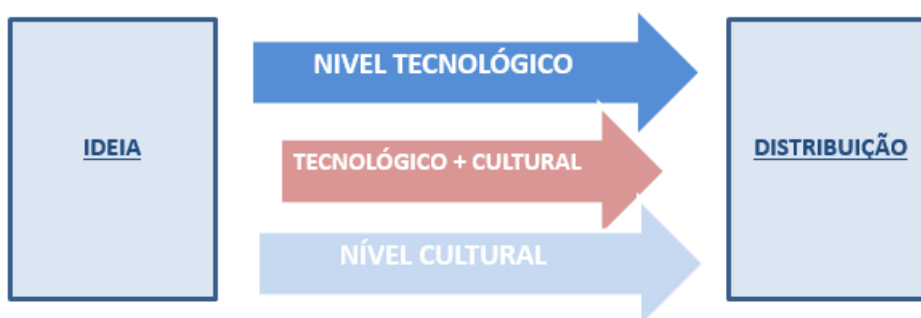


Figura 2.4.3.1.2 - Nível das ideias para distribuição

Fonte: Elaboração própria baseada em dados de Teles (2016)

Segundo Teles (2016), o processo de inovação pode ser de cariz tecnológico ou cultural. O processo de inovação tecnológica assenta em dois fatores, a curva de valor (modificação ou criação de nova) e no processo de criação de inovação (procedimental ou livre). Da conjugação destes dois fatores, tem-se como resultado quatro tipos de processo de inovação tecnológica.

- Processo Planeado – Analítico, tem por base conhecimentos, modelos científicos, resultante da colaboração entre unidades de investigação e desenvolvimento;
- Processo Direcionado – Responde a necessidades específicas do consumidor, foca-se na inovação do design e processos criativos;
- Processo de Adaptação – Adapta inovações desenvolvidas por outros, baseando-se na cópia de atributos, inovação de equipamentos para incorporação na produção;
- Processo Estocástico – Semelhante ao processo planeado, contudo este apresenta um carácter mais direcionado para a investigação experimental e procedimentos de tentativa e erro.

O processo de inovação cultural reflete-se diretamente no comportamento humano e tem dois fatores pelo qual se rege. A orientação cultural coletiva, que se caracteriza por apresentar uma visão mais resistente à mudança (conservadora), ou mais aberta ao desconhecido e a orientação cultural individual que pode ser definida por uma visão idealista ou por uma visão materialista. Destes dois fatores e das suas respetivas características derivam quatro processos de inovação cultural, enunciados abaixo:

- Processo *Neowel* – mudança generalizada no comportamento humano numa substancial parte da sociedade. Introdução de um novo produto baseado em novas tecnologias que gera ou induz novos comportamentos;

- Processo Moral - mudança generalizada no comportamento humano introduzida por imposição de novas leis, regras ou código;
- Processo *Beutel* – Mudanças restritas no comportamento humano que afeta um nicho da sociedade, tipicamente pela introdução de uma solução com atributos artísticos ou estéticos fortes;
- Processo *Gnosil*-. Mudanças restritas no comportamento humano causados pela difusão do conhecimento técnico – científico e social na sociedade.

Para apoio no desenvolvimento de produtos inovadores culturalmente são utilizadas várias ferramentas junto do cliente-alvo, de forma a analisar o tipo de comportamento do mesmo, permitindo assim, que a inovação a implementar tenha condições para o sucesso (Teles, 2016).

2.4.3.2. Inovação do modelo de negócio

A globalização dos mercados tem gerado um forte aumento da concorrência entre empresas do mesmo setor. Alcançar resultados e objetivos definidos é cada vez mais importante, mas também cada vez mais difícil. A inovação de processos e produtos/serviços apresenta-se como um dos importantes veículos para garantir competitividade para as organizações, mas inovar é um processo que necessita de investimento inicial elevado em tempo, dinheiro, recursos especializados e equipamentos. Para além disto, obviamente que o retorno do investimento apresenta um grau de incerteza associado.

Recentes estudos mostram que alguns gestores apostam na inovação do modelo de negócio como principal “arma” para garantir vantagem competitiva, em detrimento da inovação de processos, serviços ou produtos.

Modelo de negócio é um sistema constituído por diversas atividades interligadas e interdependentes que define a forma de atuar de uma determinada empresa no mercado em que se insere.(Osterwalder & Pigneur, 2010)

A *Apple*® é um exemplo de uma empresa onde a inovação do modelo de negócio trouxe mais valias ao longo do tempo. Para além de colocar novos produtos (Hardware e Software) através de inovações tecnológicas, também conseguiu transformar culturas e indústrias, com a introdução do *iTunes* e *iPod* (inovação tecnológica) conseguiu mudar a indústria da música (inovação cultural) e é hoje uma empresa forte na criação de tendências a nível cultural. Entenda-se que as alterações num modelo de negócio, não têm necessariamente de ter impacto num sector ou numa indústria, podem “simplesmente” ser mudanças internas numa empresa relacionadas com qualidade, eficiência ou controlo que

podem afetar de forma incremental o negócio. Um modelo de negócio novo ou repensado, pode apresentar-se como chave para um negócio estável, rentável e ser maior fonte de criação de valor (Johnson e Christensen, 2000).

Amit e Zott (2012), sugerem que os gestores, empreendedores ou empresários devem fazer seis questões a si próprios quando considerarem inovar o plano de negócio, a saber:

- 1 – Que necessidades podem ser colmatadas através de um novo modelo?
- 2 – Que atividades novas são necessárias para suprir as necessidades percebidas?
- 3 – Como é que essas atividades se interligam entre si?
- 4 – Quem deve executar as atividades? A empresa? Um parceiro? O cliente?
- 5 – Como é criado valor através do novo modelo de negócio para cada um dos participantes?
- 6 – Qual o modelo de receitas que pode ser adotado para complementar o modelo de negócios?

Num mercado onde os recursos financeiros cada vez são mais escassos, a otimização e forma de repensar do modelo de negócio pode apresentar benefícios a nível económico-financeiros para as organizações. A resposta às perguntas colocadas, podem ajudar a construção de *guidelines* bastante uteis para uma implementação de um modelo eficaz.

No que diz respeito á inovação e criação de valor, podemos constatar que a introdução de alterações ou mudanças numa empresa podem ser efetuadas a nível do produto e/ou a nível da organização estrutural.

A inovação está intimamente ligada ao valor, para uma organização inovar um produto ou serviço é necessário compreender de que forma pode ou deve efetivamente alterar a curva de valor do aludido produto. Ao alterar o desempenho de um produto, o mercado pode reagir positiva ou negativamente. Neste contexto, é então crucial perceber que tipos(s) de valor irão proporcionar uma reação positiva por parte do mercado (consumidores) e adotar processos de inovação baseados no comportamento do mesmo de forma a maximizar a satisfação do cliente e resultados para a empresa. As mudanças de valor de um produto podem levar a descoberta de novos mercados e trazer benefícios económicos para as organizações. O valor está interligado com as atividades humanas e pode ser definido através da forma em que resulta. Pode ser tangível ou intangível e pode ser materializado de forma mais simples, ou mais complexa. A passagem do nível das ideias para o nível da distribuição passa pela aplicação de processos de inovação tecnológica (valores tangíveis) e processos de inovação cultural (valores intangíveis).

A nível de organização interna de uma empresa a inovação do modelo de negócio pode-se apresentar como uma solução para alcançar diferenciação competitiva, representando uma solução que apresenta um peso económico mais reduzido para a estrutura da empresa. A inovação do modelo de negócio deve ter uma abordagem e visão “macro” em primeira instância, passando depois para o campo do detalhe.

Com a globalização, aumentou a oferta, a concorrência, e a dificuldade de criar valor. Muitas empresas com resultados sólidos têm apresentado soluções que vão desde o produto (tecnologicamente atual e inovador) até ao conceito (culturalmente inovador) e tudo isto passa não só pela alteração ou criação de novas curvas de valor para os produtos, mas também pelo esforço a nível das estruturas para inovar os modelos de negócio, de forma a criar real valor para os seus mercados e consumidor final, destacando-se da concorrência, obtendo a tão ambicionada vantagem competitiva.

De uma forma geral a inovação agrega valor aos produtos, num mercado onde existe um elevado nível de competição e produtos equivalentes (para o mesmo setor), as organizações são “obrigadas” a inovar e criar valor, de forma a aumentar as suas receitas, realizar parcerias, adquirir novos conhecimentos, sob risco de ficarem atrás da concorrência.

3.Contexto do negócio

3.1. PME e microempresas

As micro, pequenas e médias empresas (PME) são reconhecidas por serem uma importante base para a economia nacional (INE, 2010).

Segundo um estudo efetuado e publicado pelo Banco de Portugal, das mais de 400 mil empresas não financeiras em atividade em 2015, 89% eram microempresas e responsáveis apenas por 16% do volume de negócios. Por sua vez, as grandes empresas representavam 0.3% do total das empresas, mas eram responsáveis por 41.5% do volume de negócios. As PME, representavam 10.6% do total de empresas e foram responsáveis pela maior parcela de negócios, 42.7% (Banco de Portugal, 2016).

Tabela 3.1.1 – Empresas em Portugal no ano 2016 (Fonte Elaboração própria dados Banco de Portugal (2016))

	Nº Empresas - Dimensão			Volume de negócios p/ Dimensão		
	Microempresas	PME	Grandes empresas	Microempresas	PME	Grandes empresas
Total de empresas	89,1%	10,6%	0,3%	15,8%	42,7%	41,5%

Em Portugal, a dimensão das empresas é classificada de acordo com a recomendação da comissão europeia, de acordo com a tabela seguinte:

Tabela 3.1.2 – Classificação das empresas de acordo com o volume de negócios

Classificação da empresa	Nº de trabalhadores	Volume de negócios anual	Ativo total líquido
Microempresa	< 10	≤ 2 M€	≤ 2 M€
Pequena empresa	< 50	≤ 10 M€	≤ 10 M€
PME	< 250	≤ 50 M€	≤ 43 M€

Fonte: Elaboração própria com dados de INE (2010)

De acordo com Gonçalves e Freitas (2017), ao contrário do que ocorre com as grandes empresas, as microempresas são geralmente caracterizadas por apresentarem:

- Escassez de recursos para fazer face às necessidades;
- Prevalência de estruturas horizontais e informais de direção;
- Implementação de poucas regras.

Estes fatores, teoricamente menos favoráveis, podem fomentar o diálogo e proximidade entre colaboradores, levando a que os mesmos se entreguem, envolvam e produzam de forma mais vantajosa para as organizações. Ainda assim, é necessário perceber, que para este tipo de empresa funcionar de uma forma sustentável e competitiva é necessário que as mesmas tenham a capacidade para se transformar em “*Learning Organizations*”.

3.2. Motivos para a internacionalização

Internacionalização

Devido á globalização e crescente dinâmica dos mercados, as organizações muitas vezes têm a necessidade de implantar estratégias de internacionalização de forma a alcançar e/ou manter vantagens competitivas. Segundo Mações (2017), a necessidade de expansão dos negócios de uma empresa aparece quando os mercados nacionais se encontram saturados ou incapazes de absorver os seus produtos em condições de preço compensadoras.

A segunda metade do século XX, foi marcada pelo fenómeno da internacionalização, muitas empresas, de maior ou menor dimensão viram-se forçadas a reagir aos constantes e contínuos avanços tecnológicos nos transportes, nas tecnologias da informação, nos sistemas financeiros. Através da internacionalização encontraram uma solução que trouxe vantagens competitivas, reduzindo custos e diversificando riscos. Esta tendência incremental de internacionalização, levou a um aumento da presença das organizações no exterior, presença esta que pode ser desenvolvida de modo mais simples, através da

exportação, ou então de forma que envolve mais riscos, quando há um envolvimento significativo de recursos (Mações, 2017).

Antes de iniciar o processo de internacionalização, é crucial que a organização avalie os seus recursos e capacidades internamente, mais concretamente as competências, os recursos financeiros, a estrutura organizacional e capacidade de gestão de relações internacionais. Para além disto é preciso ter em conta, o que se vai internacionalizar, como vai ser feito e onde será implementado. Na figura seguinte estão representadas as dimensões do processo de internacionalização (Esperança, Simões, & Simões, 2013).

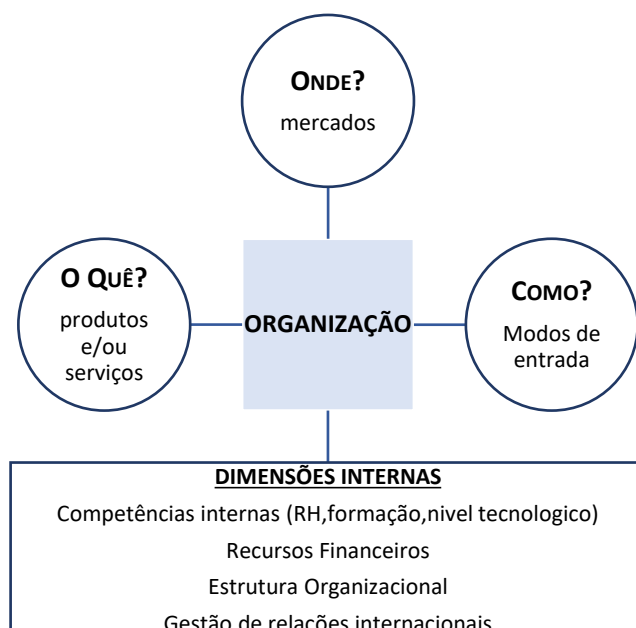


Figura 3.2.1 – Dimensões da Internacionalização

Fonte: Elaboração própria adaptada de Esperança et al., 2013.

De acordo com Welch e Luostarinen (1988), as organizações podem levar a avante processos de internacionalização quando influenciadas por fatores externos (política governamental, entrada de concorrente estrangeiros) e fatores internos (processo de aprendizagem e acumulação de experiência internacional). Outro fator está relacionado com a orientação para mercados internacionais por parte da gestão de topo, influenciado pela educação e formação académica, frequência de viagens ao estrangeiro, presença em eventos internacionais e posse de competências específicas de um produto por parte da empresa.

Rugman, Collinson e Hodgetts (2006) identificam vários fatores que podem levar à internacionalização, entre os quais :

- Diversificação de riscos de mercado – Riscos económicos, sociais, comerciais e políticos;

- Acesso a novas tecnologias – Produção direta dos produtos;
- Expectativa de benefícios a nível de preços ou impostos (no estrangeiro);
- Expectativa de obter economias de escala – Redução custos unitários de produção por diluição de custos fixos ou preços inferiores dos fatores de produção;
- Proteção de riscos, incertezas e crises no mercado nacional;
- Passar barreiras alfandegárias e tarifárias operando no estrangeiro – no caso da União Europeia as mercadorias podem circular de um país para outro livremente.

Martins (2011), enaltece dois tipos de motivação face à internacionalização. A motivação pró-ativa, que assenta na procura de lucro acrescido através do negócio internacional e a motivação reativa, que tal como o nome indica, aparece como resposta a impulsos do mercado, como são os exemplos da pressão competitiva ou saturação do mercado. (ver tabela 3.2.1 abaixo)

Tabela 3.2.1 – Motivações para a Internacionalização

Pró-ativas	Reativas
Vantagens e lucros	Pressões competitivas
Produtos únicos	Superprodução
Vantagens tecnológicas	Declínio das vendas domésticas
Informação exclusiva	Excesso de capacidade produtiva
Compromisso diretivo	Mercados domésticos saturados
Benefícios de impostos	Proximidade dos clientes
Economias de escala	

Fonte: Elaboração própria adaptada de Martins (2011)

3.3. Processo de internacionalização

Como já mencionado anteriormente, as organizações veem na internacionalização uma fonte de vantagem competitiva, uma oportunidade que pode trazer inúmeros benefícios e servir como resposta às dinâmicas do mercado. O processo de internacionalização é um processo gradual que envolve vários fatores como o ambiente, a atitude da empresa, mais concretamente da gestão de topo, envolvendo também as motivações e barreiras para as quais as empresas devem estar preparadas para superar, quando avançam para mercados externos.

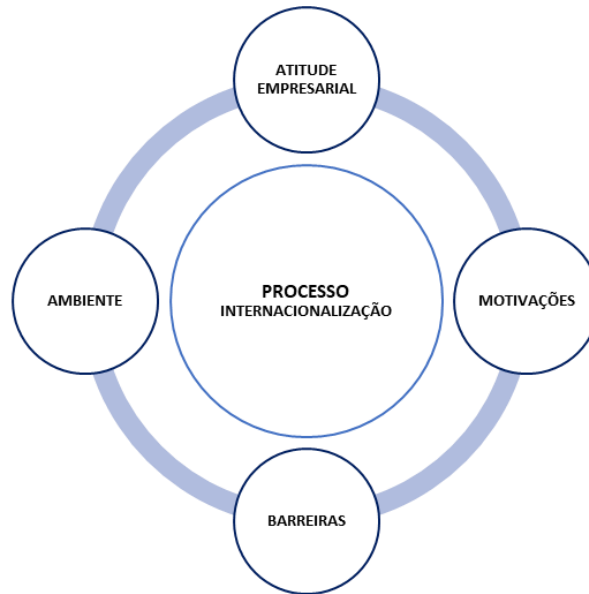


Figura 3.3.1 - Processo de internacionalização

Fonte: Elaboração própria

De acordo com Martins (2011), a fase inicial do processo de internacionalização é a fase que pode suscitar maior preocupação devido à falta de conhecimento em relação ao mercado externo e experiência no processo. Tendo em conta a experiência internacional, pode ser feita uma definição do tipo de atitude empresarial perante a internacionalização:

- Reticente – Internacionalização é uma hipótese remota por opção estratégica ou condicionalismos específicos;
- Interessada – Há pretensão de exportar, mas tem havido dificuldades;
- Cuidadosa – Após atividade prolongada no mercado interno, há uma abordagem incremental e cuidadosa do processo de internacionalização;
- Presente – Mercado doméstico representa uma percentagem elevada do negócio. Há uma elevada presença no exterior que se pretende reforçar;
- Dependente – Dependência de exportações e clientes internacionais;
- Pró-ativa – Níveis de exportação levados, exigência na presença em mercados externos;

Mações (2017), identifica a necessidade de análise por parte dos gestores, das forças do meio envolvente nos países onde se pretende operar, de forma a serem escolhidos os métodos mais apropriados para avançar. Segundo o autor é necessário ter em conta seis fatores “ambientais” para escolher a forma de entrada adequada ao mercado em questão. São eles:

- Ambiente Sociocultural – Perceber as diferenças culturais;
- Ambiente Económico – Conjunto de fatores que impactam a rendibilidade;

- Ambiente Tecnológico – Inovações tecnológicas alteram o ambiente competitivo, determinam ciclos de vida dos produtos, qualidade dos produtos ou serviços, introduzem mudanças no comportamento dos consumidores;
- Ambiente Político – Percepção da estabilidade política e conhecimento de legislação do mercado;
- Ambiente Legal – Proteção da marca, direitos de autor;
- Ambiente Ecológico – Crescente importância dos aspetos ecológicos leva a que as empresas tenham os mesmos considerados nos orçamentos.

De facto, considerar todas estas forças envolvidas no processo pode ser determinante para ultrapassar obstáculos, quebrar barreiras e vencer as muitas dificuldades que podem emergir durante um processo de internacionalização. Martins (2011) identifica e faz a distinção entre três fatores onde as organizações podem encontrar mais barreiras e dificuldades, fatores internos, fatores relacionados com parcerias e fatores relativos ao ambiente. Na tabela seguinte são identificados os fatores e algumas das respetivas dificuldades:

Tabela 3.3.1- Barreiras á internacionalização

Fatores	Dificuldades
Internos à organização	Recursos Humanos e financeiros fracos, dimensão reduzida, falta de conhecimento do mercado local, dificuldades de controlo e gestão, gestores sem experiência internacional
Relacionados com parcerias	Domínio do mercado, posicionamento competitivo, domínio tecnológico, cultura organizacional, canais de distribuição insuficientes e de fraca qualidade.
Relacionados com o Ambiente	Acesso a informação sobre oportunidades de negócio e investimento, enquadramento fiscal, mercado local pouco dinâmico, escassez de infraestruturas, restrições governamentais, distância geográfica, custos de exploração, controlo de canais de distribuição.

Fonte Elaboração própria adaptada de Martins (2011)

O processo de internacionalização pode assumir três formas, a exportação, a globalização e multinacionalização.

A exportação é considerada a forma mais comum e menos arriscada de entrada em mercados internacionais por envolver menos recursos e apresentar maior flexibilidade.

A exportação pode ser direta ou indireta. A exportação direta obriga a um maior investimento e envolvimento nos mercados, já a indireta é geralmente utilizada por

empresas de menor dimensão, apresenta menores riscos e custos, mas tem como ponto menos positivo a dependência de terceiros.

Na multinacionalização, a empresa do país originário cria ou adquire empresas subsidiárias no estrangeiro que são controladas por sistemas hierárquicos rigorosos.

A globalização constitui a forma mais avançada de internacionalização de uma empresa, este processo assenta na forma em como os diferentes mercados, de diferentes países se interrelacionam, potenciando a aproximação de pessoas e mercadorias. O exponencial desenvolvimento de novas tecnologias tem catalisado e impulsionado a globalização, facilitando o acesso a novos mercados a todos os intervenientes, hoje em dia as organizações têm maior facilidade de acesso a um mercado global (Mações ,2017).

3.4. Modos de internacionalização

A decisão no modo de entrada num mercado externo, é uma decisão estratégica de elevado impacto para a organização. A gestão de topo tem de efetuar uma análise séria e cuidada de todos os fatores relacionados com o país de destino que podem e vão interferir positiva ou negativamente no negócio. Os fatores inerentes á própria empresa (fatores internos) relacionados com o produto, nível tecnológico, capital e nível produtivo.

Há vários modos de entrada em mercados internacionais, cada modo apresenta vantagens e desvantagens, a escolha obviamente vai depender da natureza do negócio, do tipo de produto e ambiente competitivo local.

Na tabela 3.4.1 encontram-se identificados os modos mais comuns de internacionalização:

Tabela 3.4.1 - Modos de internacionalização

Modo de internacionalização	Definição sumária
Exportação	Modo mais direto e menos complexo de internacionalização, pode ser direta ou indireta.
Cooperação entre empresas	Aproveitamento da experiência do parceiro local reduz o risco e investimento inicial. Pode ser efetuada por intermédio de: <ul style="list-style-type: none">• Acordos de licenciamento ou licenças de exploração• <i>Franchising</i>• Subcontratação• Contratos de gestão• Contratos chave na mão• Consórcios• <i>Joint Ventures</i>• Alianças estratégicas• <i>Network approach</i>

Investimento direto no estrangeiro (IDE)	<p>Modo que apresenta maior risco, pois necessita de um maior investimento, envolvimento e coordenação. Apresenta rendibilidades potenciais elevadas, as aquisições possibilitam um acesso rápido ao mercado, maior controlo da tecnologia da concorrência internacional.</p> <p>Principais determinantes: Fatores de Marketing (dimensão e crescimento de mercado p.e), barreiras ao comércio (devido a decisões Governamentais, preferência dos consumidores locais) e fatores de custo (baixos custos de produção, transporte ou estímulos financeiros do Governo p.e)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de empresas • Criação de subsidiárias
---	--

Fonte Elaboração própria adaptada de Mações (2017) e Martins (2011)

Para Mações (2017), os diversos modos de entrada em mercados externos implicam diferentes níveis de envolvimento e apresentam também diferentes custos de entrada. Tendo em conta estas variáveis, no gráfico abaixo estão representados alguns dos modos de internacionalização.



Figura 3.4.1 – Modos de entrada – Níveis de envolvimento

Fonte Elaboração própria adaptado de Mações (2017)

O modo de entrada nos mercados internacionais é uma decisão complexa, como tal a gestão de topo deve optar por uma forma de entrada que defina uma estratégia de internacionalização consistente, adequada á empresa e ao mercado alvo. A decisão estratégica de internacionalizar é muito importante e uma vez feita a escolha do modo de entrada, é muito difícil e dispendioso (custo de tempo e dinheiro) fazer alterações à mesma Mações (2017).

4. Empreendedorismo em Portugal

Apesar da origem da palavra empreendedor (*entrepreneur*) ser francesa, os portugueses têm desde dos seus antepassados o espírito empreendedor. Á cerca de 500 anos, Portugal aventurou-se e partiu rumo ao desconhecido, por novos trilhos marítimos, descobrindo novos territórios, pessoas e matérias primas. Foi de facto, uma grande jornada empreendedora.

Apesar deste feito, culturalmente, o povo português tem bastante aversão ao risco, exemplo disso é o receio social da falência e sobrevalorização do fracasso dos empreendedores. Em países como a Inglaterra e Finlândia, a falha e o fracasso são abordados como oportunidades de implementar mudanças e melhoria nos serviços e/ou produtos oferecidos ao cliente (Resende Empreende, 2009).

Contudo, devido á situação instável que o mercado tem vivido, nomeadamente a grave crise económica em Portugal que teve inicio em 2008 levou ao aparecimento de alguns casos de empreendedorismo por necessidade, grande parcela devido á elevada taxa de desemprego que se fez sentir na época, em muitos casos as pessoas não têm alternativa e avançam para projetos empreendedores. Ainda assim, e de acordo com estudos e dados do GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) feitos entre 2010 e 2015, mostram que a população adulta portuguesa tem uma maior probabilidade de começar um negócio por aproveitamento de uma oportunidade que pode ser lucrativa (Empreendedorismo por Oportunidade). O empreendedorismo tem tido um impacto crescente junto deste segmento de população portuguesa, onde cerca de 63% acredita que este é uma boa escolha de carreira (Kelley, Singer, & Herrington, 2016).

Segundo estudo realizado que incidiu no período de 2007 a 2015, foram criadas 309550 novas empresas e outras organizações, o que se traduz numa média de cerca de 34 mil empresas por ano, durante os nove anos em análise, na figura 4.1 está ilustrada a evolução.

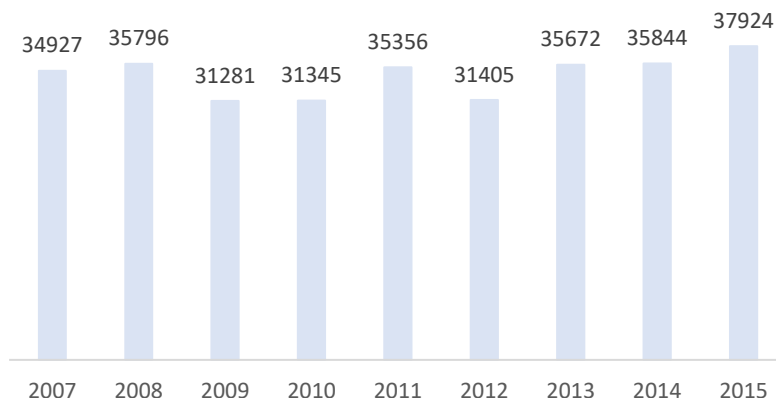


Figura 4.1 - Evolução da criação de Empresas em Portugal

Fonte: Elaboração própria com dados Informa DB (2016)

Analisando o gráfico, pode-se concluir que tem havido uma tendência crescente na criação de empresas, com exceção para o período entre 2009 a 2012 (período da crise económica) onde houve alguma e variação nessa tendência. Os últimos três anos da amostra em estudo, demonstram um crescimento que culmina com o pico mais elevado em 2015, com o nascimento de 37924 empresas nesse ano.

Durante os nove anos em análise (tabela 4.1), pode-se constatar e realçar que o setor económico com maior número de nascimentos é o setor dos serviços, o volume médio de negócios é 70000 €, 49% das empresas criadas são sociedades unipessoais e 10% exportam.

Tabela 4.1- Estatística de criação de empresas em Portugal 2007 a 2015

Volume médio de negócios	70000 €
Nº médio de empregados	2
Exportação	10%
Sociedades Unipessoais	49%
Setor com Maior número nascimentos	
Serviços	26,7 %

Fonte: Elaboração própria com dados retirados de estudo realizado por Informa DB (2016)

É também de salientar o facto de a taxa de sobrevivência das empresas ir decrescendo significativamente durante os primeiros anos de vida. Fazendo uma análise *macro*, 67% das empresas deixaram de estar no ativo ao fim de aproximadamente sete anos de atividade, os setores mais impactados são também os que assistem a mais nascimentos. O setor Agrícola, Pecuário, Pesca e Caça e Atividades imobiliárias (Informa DB, 2016).

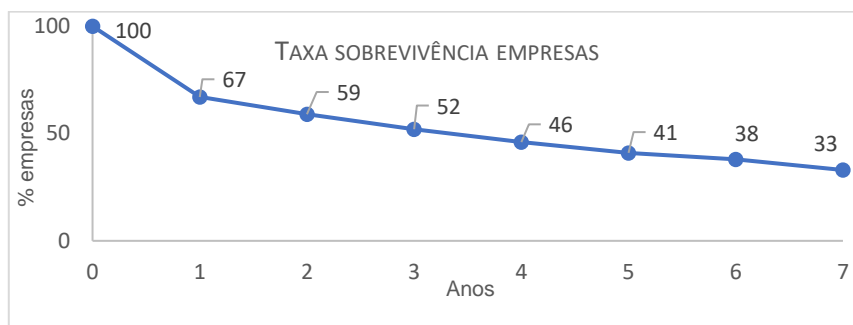


Figura 4.2 - Taxa de sobrevivência das empresas em Portugal

Fonte: Elaboração própria com dados Informa DB (2016)

O decréscimo na taxa de sobrevivência das empresas é um indicador que nos pode conduzir a vários problemas durante o processo empreendedor. Muitas vezes, os empreendedores apesar de poderem apresentar ideias e conceitos disruptivos, em grande parte ligado á parte criativa, dispõem de poucos recursos, tempo e conhecimento. A existência (ou não) de todos estes fatores podem ditar a médio/longo prazo qual a sustentabilidade do negócio. As *Start-ups* apresentam vulnerabilidades no seu início de vida e a necessidade de “proteção” é uma realidade, realidade essa que começou a ser “acelerada” com o aparecimento das Incubadoras.

As Incubadoras de empresas fazem um trabalho de consultoria e fornecem um espaço físico para os empreendedores poderem começar os seus negócios. Este serviço vai desde todo o acompanhamento do desenvolvimento do negócio, criação de rede de contactos (*Networking*), espaços de *coworking*, acesso a programas de aceleração e acesso a fundos. Estas Incubadoras criam um ecossistema que potencia o talento empreendedor e ajudam na difícil caminhada para o sucesso, contribuindo muitas das vezes para a captação de interesse de investidores portugueses e estrangeiros. Em Portugal, verificou-se um aumento destes organismos, bem como do investimento em *Start-ups*, cerca de 766 milhões de euros nos últimos 15 anos (até 2018) e 15,5 milhões de euros em *Start-ups* nacionais só em 2018 (Negocios em Rede, 2018).

Neste momento existem inúmeros programas e instituições de apoio ao empreendedorismo, tais como *Start-up Portugal*, IEFPP, IAPMEI, ANJE. Portugal 2020, entre muitos outros.

A captação de investimento estrangeiro tem sido um forte catalisador da dinâmica do empreendedorismo nacional. O facto da maior cimeira de tecnologia, empreendedorismo e inovação, a *Web Summit*, ter sido realizada em Lisboa em 2016, mantendo-se até 2028, tem sido um importante veículo para cativar investidores e enriquecendo fortemente o ecossistema empreendedor português, possibilitando também a ascensão de algumas

Start-Ups nacionais para uma dimensão internacional, casos da Farfetch, Ousystems ou Talkdesk.

O panorama futuro do Empreendedorismo em Portugal aparenta ser favorável, contudo é importante perceber quais os indicadores que permitem qualificar quantitativa e qualitativamente as condições para ser empreendedor no nosso país. De acordo com um estudo feito pelo GEM, é possível analisar alguns indicadores relativos a condições estruturais e comparar com outros países ou regiões do globo. Na tabela 4.2 e figura 4.3 estão apresentados os resultados do estudo, efetuado em 2016.

Tabela 4.2 - Condições para o empreendedorismo (GEM)

	África	Ásia e Oceânia	América Latina e Caraíbas	América do Norte	Europa	Portugal	GEM	Economia: fatores Inovação (valores referência)
Apoio Financeiro	3,6	4,6	3,4	4,8	4,4	4,9	4,2	4,5
Políticas Governamentais – apoio e relevância	4,4	4,7	3,8	4,4	4,0	4,7	4,2	4,5
Políticas Governamentais – taxas e burocracia	4,1	4,3	3,3	4,3	4	2,9	4	4,3
Programas Governamentais	4	4,4	4,0	4,6	4,5	5,1	4,3	4,8
Educação e Formação – Empreendedorismo no ensino básico e secundário	2,2	3,4	2,7	3,3	3,3	3,5	3,1	3,4
Educação e Formação – ao longo da vida	4,1	4,6	4,8	4,6	4,6	5,1	4,6	4,7
Transferência I&D	2,9	4	3,4	4,2	4,1	4,6	3,8	4,4
Infraestruturas comerciais e profissionais	4,8	4,8	4,5	5,6	5,2	5,4	4,9	5,2
Dinâmica de mercado interno	4,5	5,5	4,4	5,1	4,9	3,6	4,9	4,9
Abertura do mercado interno	3,7	4,2	3,9	4,4	4,5	4,1	4,2	4,6
Infraestruturas físicas	6,2	6,5	6,2	6,8	6,8	7,5	6,5	6,8
Normas Culturais e sociais	4,2	5,2	4,9	6,1	4,3	4,1	4,7	4,9

Fonte Elaboração própria adaptada de estudo Resende Empreende – GEM (Resende, 2009)
(Média ponderada – 1= completamente falso, 9 = completamente verdadeiro)

Da análise, conclui-se que Portugal se destaca positivamente nos seguintes fatores:

- Apoio Financeiro;
- Políticas Governamentais - apoio e relevância;
- Programas Governamentais;
- Educação e formação - ao longo da vida;
- Transferência Investigação e Desenvolvimento (I&D);
- Infraestruturas Físicas;

O destaque negativo vai para os seguintes:

- Políticas Governamentais – Taxas e burocracia;
- Dinâmica do mercado interno.

De uma forma geral Portugal apresenta bons indicadores, comparando com os outros países na amostra (65), com especial destaque para as Infraestruturas físicas. Fatores como taxas e todo o processo burocrático inerente ao processo empreendedor, bem como a dinâmica do nosso mercado, apresentam-se como barreiras á implementação de projetos empreendedores.

Se fizermos uma analogia com o panorama europeu, podemos considerar que Portugal está na média europeia com exceção para os fatores menos favoráveis já mencionados.

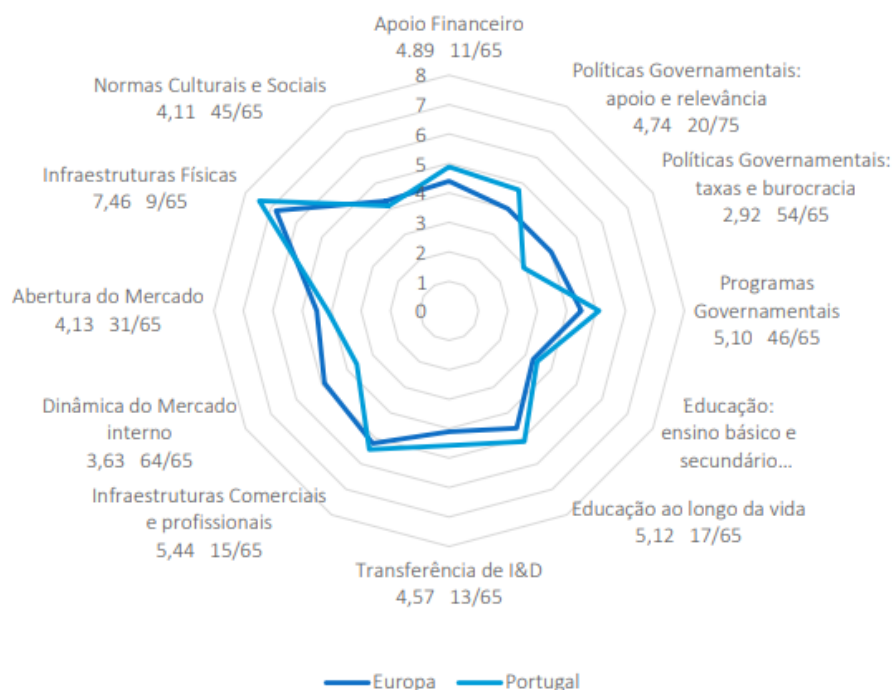


Figura 4.3 – Comparação de condições para empreender entre Portugal e média europeia

Fonte Estudo Resende Empreende – GEM (Resende, 2009)

5. Enquadramento e Metodologia da Investigação

5.1. Metodologias utilizadas

Com o intuito de enriquecer os níveis de conhecimento acerca do negócio e do setor foram utilizadas algumas metodologias de investigação baseadas na recolha de dados relevantes para efetuar o estudo. Foram recolhidos dados primários através de entrevistas exploratórias com representantes de associações ligadas á área de fisioterapia e RPG, como foi o caso da ERS, APFISIO e PRORPG, bem como alguns profissionais do meio (fisioterapeutas). Foram recolhidos dados secundários, recorrendo á análise documental,

consulta de dados e estudos publicados considerados relevantes, bem como toda a pesquisa bibliográfica que serviu de base para a elaboração deste trabalho.

O “*outcome*” das metodologias utilizadas permitiu construir uma base para efetuar o estudo pretendido, contudo devido à escassez de tempo e demora em obter resposta por parte de algumas organizações, não foi possível reunir um maior número de informação que teria sido um importante fator, no sentido de consolidar ainda mais o conhecimento acerca do mercado da fisioterapia e RPG.

5.2. Descrição do setor da Fisioterapia

A fisioterapia é a terceira maior profissão prestadora de cuidados de saúde na Europa. O fisioterapeuta é um profissional especialista no sistema de movimento e da sua relação com a funcionalidade, qualidade de vida e bem-estar. Realiza atividades que promovem a melhoria, manutenção ou restauração da mobilidade, autonomia funcional, saúde e bem-estar dos seus utentes e comunidades. A fisioterapia atua em populações saudáveis e populações com diversas condições de saúde, desde da população mais jovem até á mais adulta.

De acordo com dados publicados pela Associação Portuguesa dos Fisioterapeutas (APFISIO) de 2010 a 2018, em Portugal, o número de fisioterapeutas quadruplicou passando de três mil para aproximadamente doze mil profissionais efetivos, sendo que apenas mil e quatrocentos trabalham no Serviço Nacional de Saúde.

Verificou-se também que desde 2013 deixou de haver limitações para exercer em regime privado, a Entidade Reguladora da Saúde (ERS) começou a emitir registos para o funcionamento de unidades privadas de fisioterapia.

O estudo realizado pela APFISIO em 2018 revela também que as unidades privadas de fisioterapia se assumem como os principais locais de atividade em Portugal, seguidas de forma decrescente pelos Hospitais, unidades de Medicina Física e Reabilitação e Instituições de Solidariedade Social.

Constata-se ainda que a maioria dos estabelecimentos opera com equipas compostas por um número reduzido de profissionais (até cinco fisioterapeutas), apenas 22,6% dos estabelecimentos apresentam equipas com um número de profissionais superior a dez elementos. As áreas mais intervencionadas incidem em condições de saúde musculoesquelética, com 55,2%, seguidas da área de intervenção neurológica (17,5%) e cardiorrespiratória e vascular (10,4%).

Exemplos de alguns locais onde pode ocorrer a prática da fisioterapia:

- Instituições de Saúde (Hospitais, Centros de saúde, Unidades de cuidados especializados, clínicas e gabinetes privados, etc.);
- Instituições autárquicas (Câmaras municipais, juntas de freguesia, etc.);
- Serviços de apoio à comunidade;
- Instituições de ensino;
- Empresas;
- Instituições desportivas;
- Instituições artísticas e musicais;
- Grupos de trabalho ou comissões de planeamento estratégico;
- Centros de investigação;
- Contextos específicos para populações específicas.

Devido às atuais necessidades de saúde e da sociedade (população envelhecida, sedentarismo e aumento constante das doenças não transmissíveis), o campo de atuação da Fisioterapia tem vindo a ser ajustado. Atualmente os seus modelos de atividade tem alargado a abrangência e trabalhado na promoção de uma sociedade mais saudável, sustentável e preocupada com o bem-estar. No passado a atividade era mais focada no tratamento da condição clínica que era diagnosticada.

De acordo com dados relativos a um estudo do INE (2017), a fisioterapia foi o ato de diagnóstico e terapêutica mais realizado nos Hospitais portugueses, com cerca 69,3%, sendo que nos hospitais privados atingiu 92,6%, o que representa 42,6% do total. (Tabela 5.2.1)

Tabela 5.2.1 - Atos complementares de terapêutica

Atos complementares de terapêutica		
Distribuição Geográfica	Total	Fisioterapia
Portugal	24150465	16735919
Continente	22604737	15695427
Norte	7123180	5972939
Centro	6899916	4380047
Área Metropolitana Lisboa	6505099	4372812
Alentejo	1377733	675369
Algarve	698209	234260
Região Autónoma Açores	1027407	770732
Região Autónoma Açores	518921	269760

Fonte Elaboração própria com dados de estudo do INE – Estatísticas de saúde 2017

O presente trabalho consiste na elaboração de um plano de negócio para uma empresa que produz e comercializa equipamentos médicos para uma variante especializada da fisioterapia, variante essa que assenta num método utilizado para a correção de patologias do sistema músculo-esquelético, denominado Reeducação Postural Global (RPG).

Este método específico da fisioterapia foi criado pelo fisioterapeuta francês Philippe Souchart e tem sido desenvolvido desde 1980. O método RPG consiste na aplicação de posturas ativas adotadas pelo paciente e que simultaneamente alonga as cadeias musculares mais rígidas do nosso corpo. O objetivo é garantir o equilíbrio das forças musculares que atuam sobre as nossas articulações, bem como a normalização das funções associadas.

Uma característica que o diferencia, é o facto de ser dirigido fundamentalmente à musculatura estática, ou seja, aos músculos que têm um papel indispensável na manutenção da nossa postura. Como este tipo de musculatura apresenta uma atividade constante, vai provocar encurtamento e a rigidez muscular e conseqüentemente micro e macro deformações da morfologia, que por sua vez favorecem à aparição de dores musculares, ligamentares, discas ou articulares.³

A Reeducação Postural Global trata todas as patologias que requerem a especialidade em:

- Problemas morfológicos;
- Problemas articulares;
- Problemas pós-traumáticos;
- Problemas respiratórios;
- Problemas neurológicos;
- Problemas provenientes da prática desportiva.

Em Portugal este método tem sido implementado e desenvolvido desde 2000, aproximadamente. Este método é oficialmente transmitido através de formações acreditadas. O método de Reeducação Postural Global é exclusivo para fisioterapeutas, que após a conclusão da sua licenciatura iniciaram a formação no método de Reeducação Postural Global® de Philippe Souchart certificado pela Universidade Internacional Permanente de Terapias Manuais de Saint Mont (França). Após a conclusão da Formação Base em RPG os fisioterapeutas ficam habilitados a iniciar prática clínica em RPG. De acordo com dados da associação que representa a RPG (ProRPG – Associação

³ Disponível em <http://www.prorpg.pt/>

Portuguesa de Reeducação de Postura Global) em Portugal existem aproximadamente 600 profissionais formados em RPG em Portugal e cerca de 25000 em todos os países onde se pratica oficialmente o método. Em território europeu, o método é praticado em França, Bélgica, Luxemburgo, Itália, Portugal, Espanha, Reino Unido e Suíça. Na América do Norte, nos Estados Unidos da América e Canadá. Na América do Sul há uma forte presença da RPG, dividindo-se pela Argentina, Bolívia, Brasil, Uruguai, Perú, Colômbia, Chile, Paraguai e Venezuela. Verifica-se que na Ásia e África a presença da RPG tem menor peso, e apenas há associações e profissionais certificados em Israel e Angola.

6. Plano de Negócios

FISIOSTATION

Sumário Executivo

A Fisiostation é uma empresa sediada em Lisboa, que desenha, produz e otimiza soluções de fisioterapia da área de RPG.

A nossa missão é desenvolver produtos de fisioterapia com elevados padrões de qualidade, durabilidade, possibilidade de personalizar e adaptar os produtos de acordo com as necessidades específicas do cliente. Estamos vocacionados para produção de vários modelos de marquesas específicas e acessórios para a prática do método RPG.

A fisiostation® aposta na conceção de produtos de elevada fiabilidade, robustez e funcionalidade. Todas estas características aliadas á customização dos produtos á medida do cliente, fazem deles produtos de referência no mercado.

De forma a elevar o negócio, a empresa e a marca para outro patamar, está previsto um investimento de 44500€, com recurso a capitais próprios, que será feito de forma faseada. Este investimento visa a implementação e otimização de estratégias de marketing e vendas, contratação de dois colaboradores para a equipa, aluguer de infraestruturas de apoio ao negócio e desenvolvimento de produto.

Com o investimento previsto, a empresa irá apresentar lucros a partir do quarto ano, ou seja, em 2021. Este negócio tem como grande ponto forte o facto de no mercado nacional e europeu não haver muita concorrência e de apresentar produtos de alta qualidade, fiabilidade, robustez, personalizados de acordo com as necessidades do cliente, por profissionais com *know how* diferenciado. Faz parte da estratégia da empresa explorar ao máximo estas vantagens. Um dos fatores que mais condicionam a atividade está relacionado com a escassez de fornecedores e parceiros nacionais na área da produção,

bem como o facto do produto poder ser reproduzido por concorrentes. De qualquer forma a fisiostation® possui um valioso recurso, o conhecimento, e este sem dúvida será muito difícil de reproduzir.

6.1. Caraterização da empresa

6.1.1. Apresentação da empresa

A marca fisiostation® nasce da ideia de um fisioterapeuta e promotor da mesma, Tiago Mateus, que se formou em fisioterapia em 2005, na Universidade Atlântica. Durante os primeiros anos de carreira profissional, exerceu fisioterapia em várias instituições. Em 2007, Tiago Mateus demonstrou interesse na prática de um método, ou subárea da fisioterapia, a Reeducação Postural Global (RPG). A sua curiosidade e interesse levou-o a formar-se na área e desde então tem vindo a desenvolver a sua carreira usando este método. Durante a fase inicial de atividade na área da RPG, o fisioterapeuta deparou-se com uma lacuna a nível de equipamentos e acessórios para a prática do método. Este défice de equipamentos, catalisou e elevou o seu cariz empreendedor, começando então a projetar e fabricar Marquesas de RPG. Este processo foi efetuado em duas etapas, a primeira baseou-se no fabrico, (recorrendo a parcerias), teste e avaliação de um primeiro modelo de Marquesa para uso próprio. Em 2009, após validação da qualidade e funcionalidade do produto, Tiago iniciou atividade comercial, registou a sua marca fisiostation® e começou a comercializar os primeiros modelos de Marquesas.

A fisiostation® tem sido um negócio paralelo, com a qual conjuga a sua atividade principal de fisioterapeuta. Atualmente, a fisiostation® já conta com vários modelos, bem como acessórios á pratica da RPG. Desde o início de 2010 até fim de 2018 foram vendidas cerca de 150 Marquesas, o que resulta numa média anual, de aproximadamente 18 Marquesas vendidas. Estas vendas foram maioritariamente no mercado nacional, mas também para mercados internacionais, como Espanha, Reino Unido, Angola, Itália e França.

Ciente e confiante na qualidade e potencial do seu produto e serviços. o promotor deseja apostar na consolidação, reestruturação e alavancagem do seu negócio, tornando mais rentável e sustentável.

O forte conhecimento na área da fisioterapia, mais concretamente em RPG, aliado á excelência técnica e rigor na produção das Marquesas fisiostation®, conferem-lhes um carater diferenciador a nível de robustez, durabilidade, para além da possibilidade de o produto poder ser personalizado de acordo com as necessidades específicas do cliente.

6.1.2. Visão

Queremos ser líderes de mercado na área de RPG em Portugal e nos mercados europeus onde se pratica este método.

A fisiostation® ambiciona ser uma marca de referência e de excelência no desenvolvimento de soluções clínicas na área de fisioterapia.

6.1.3. Missão

A nossa missão é desenvolver produtos de fisioterapia com elevados padrões de qualidade, durabilidade, possibilidade de personalizar e adaptar os produtos de acordo com as necessidades específicas do cliente.

6.1.4. Valores

Foco no cliente – Construimos uma cultura organizacional que tem como preocupação central entregar ao cliente a melhor experiência.

Respeito e Humildade – O respeito pelos outros e suas ideias é muito importante para nós. Reconhecemos as nossas limitações e damos valor a outras perspetivas que possam melhorar a nossa experiência e desempenho.

Atitude Positiva – Encaramos todos os desafios com uma mentalidade positiva, abraçamos novas ideias com entusiasmo e temos orgulho no nosso trabalho.

Melhoria Contínua – Acreditamos que uma das melhores formas de triunfar é a nossa preocupação diária em melhorar processos e aprender continuamente tendo como foco o desempenho e satisfação do cliente.

Integridade – Honramos os nossos compromissos, agimos com honestidade e ética profissional. Somos uma organização justa, imparcial, que atua com dignidade perante os seus colaboradores e clientes.

Inovação – Procuramos a excelência através da inovação de produto, processos e modelo de negócio.

Agilidade – Empenhamo-nos em ter um negócio e uma estrutura organizacional dinâmica e flexível que nos permita acompanhar a demanda do mercado.

Espírito de equipa – Para a fisiostation® o esforço coletivo é o melhor veículo para alcançar os nossos objetivos e obter resultados sólidos.

6.1.5. Caracterização jurídica da empresa

Devido á dimensão e características atuais do negócio, o promotor é um empresário em nome individual, apresentando atividade aberta com os seguintes códigos de atividade económica (CAE)⁴:

- CAE 46460 - comércio por grosso de produtos farmacêuticos;
- CAE 32502 - fabricação de material ortopédico e próteses e de instrumentos médico-cirúrgicos;
- CAE 47910 - comércio a retalho por correspondência ou via internet;

Com o aumento de volume de vendas e negócios espectável após a implementação do plano de negócio, pretende-se constituir uma Sociedade por Quotas, constituída por apenas um sócio (pessoa singular), passando então a ter designação de Sociedade Unipessoal, neste caso Fisiostation Unipessoal, Lda.⁵

6.2. Análise externa

Para a formulação adequada da estratégia é essencial analisar e enriquecer o conhecimento acerca do ambiente externo relativo ao mercado em que a empresa está inserida, tais como as tendências de mercado e setor de atividade, a probabilidade dessas tendências ocorrerem e qual o impacto das mesmas. A análise do ambiente externo é composta pela análise do ambiente societal, ou análise PEST e análise do ambiente do setor, através do modelo das 5 forças de Porter.

6.2.1 - Análise PEST

A análise PEST é uma ferramenta de gestão estratégica criada para estudar o ambiente societal, caracterizando-se pela inclusão e classificação de fatores político-legais, económicos, socioculturais e tecnológicos. Foi efetuada esta análise para o ambiente societal onde a fisiostation® está inserida.

Fatores Políticos (P):

- Regras e regulamentações governamentais respeitantes ao setor dos equipamentos médicos, reguladas pelo INFARMED - Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde;
- Políticas e normas do setor médico/hospitalar;

⁴ Disponível em <http://www.sicae.pt/Consulta.aspx>

⁵ Artigo 270º p.105 - A do código das sociedades comerciais

- Programas governamentais de apoios a internacionalização;

Fatores económicos (E):

- Conjuntura económica dos mercados;
- Taxa de inflação;
- Taxa de desemprego;
- Tendência económica do país;
- Custo do capital - taxas de juro;
- Benefícios fiscais a nível de transporte de mercadorias na exportação – isenção de IVA⁶;

Fatores Sociais (S):

- Crescente preocupação com a saúde e bem-estar por parte da população;
- Percentagem de compras online elevado;
- Reconhecimento do fisioterapeuta enquanto profissional de primeiro contacto clínico;
- Aumento oferta terapêutica da fisioterapia, com o aparecimento de especializações (exemplo do RPG, *Pilates* clínico).

Fatores Tecnológicos (T):

- Avanços tecnológicos das TI – Aumento de capacidade de análise do produto *online* por parte do cliente;
- Inovações a nível do Marketing digital;
- Exponencial crescimento do mercado digital e vendas *online*.
- *Business analytics*, análise estatística e preditiva do negócio.

6.2.2 - Análise do setor – Modelo das cinco forças de Porter

A análise e compreensão das cinco forças competitivas, bem como as suas causas, permite não só perceber a rentabilidade de um setor, bem como a criação de estruturas para prever e influenciar os mercados e a concorrência. De forma a proteger e a posicionar estrategicamente a *fisiostation®* é importante ter em conta as forças competitivas do setor. Na tabela 6.2.1 que se segue estão representadas as forças e relativas intensidades, que são classificadas de 1 até 5, onde 1 é fraca e 5 é forte.

⁶ Disponível em http://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/codigos_tributarios/civa_rep/

Tabela 6.2.1- Análise das 5 Forças de Porter aplicadas ao setor da fisiostation

Força Competitiva		Intensidade da força
1 - Ameaça de entrada de novos concorrentes		4
2 - Ameaça de substitutos	Equipamentos não especializados	3
	Uso de metodologias e ferramentas de RPG alternativas	3
3 - Concorrência entre empresas do setor	Empresas estrangeiras	2
	Empresas nacionais	2
4 - Poder de negociação dos clientes		3
5 - Poder de negociação dos fornecedores		4

Fonte Elaboração própria

Através da avaliação extraída da Tabela 6.2.1, é apresentado um gráfico de radar (figura 6.1), onde a linha azul representa o panorama do setor em análise, tendo em conta as cinco forças competitivas.

A situação mais favorável corresponderia ao pentágono de dimensão inferior (que forças com intensidade fraca (1)), sendo que a situação mais desfavorável seria representada pelo pentágono exterior (intensidade da força igual a 5).

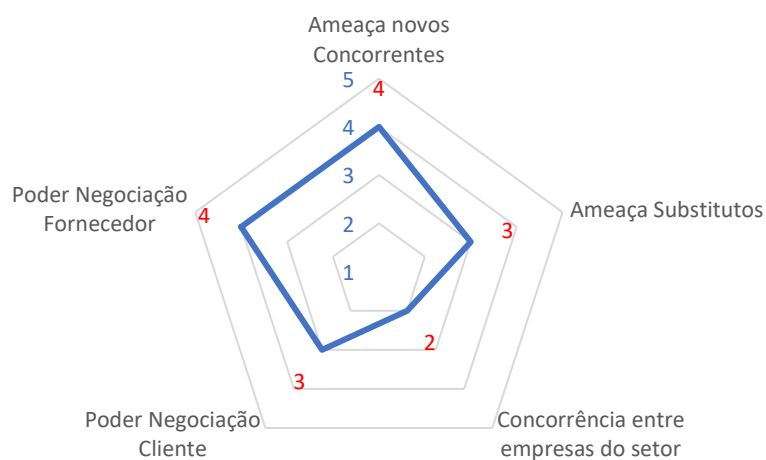


Figura 6.2.1 - Gráfico de radar 5 Forças de Porter fisiostation

Fonte Elaboração própria

A construção deste modelo adaptado á realidade do setor onde se insere a fisiostation® permitiu-nos concluir que:

- Ameaça de entrada de novos concorrentes - é uma força de intensidade 4, ou seja, média-alta, pelo facto de não haver grandes barreiras de entrada. O facto de não haver muitas empresas nesta área específica pode ser um fator aliciante para a entrada de novos concorrentes. As maiores barreiras que podem encontrar serão a

acreditação por parte da entidade que regula a atividade de RPG e possuir o *know-how* necessário, pelo menos numa fase inicial.

- Ameaça de substitutos – Força média (intensidade 3) O facto de não existirem empresas dedicadas ao método RPG em Portugal é uma enorme vantagem para a fisiostation®, contudo há alguma empresas a trabalhar na área de fisioterapia, mas mais direcionadas para a fisioterapia comum. O facto dos seus produtos apresentarem preços muito competitivos podem levar a que os clientes optem pelo seu uso, mesmo que os equipamentos não sejam aconselhados pela associação que especifica qual o equipamento adequado. O fator preço pode também conduzir alguns potenciais cliente a optarem por soluções mais económicas, baseadas no uso de metodologias e outras ferramentas alternativas também não aconselhadas.
- Concorrência entre empresas do setor – Força de intensidade 2, média-baixa. O mercado atualmente não apresenta muitas empresas a trabalhar dedicadamente nesta área, o facto de a área ser um nicho de mercado pode afastar determinado tipo de empresas. Para a fisiostation® esta situação é uma oportunidade.
- Poder de negociação dos clientes – Força média (intensidade 3) – Tendo em conta que não há muitas empresas especializadas na área o poder negocial dos clientes não tem a força que teria num mercado com um nível de competitividade mais alto.
- Poder de negociação dos fornecedores – Força média-alta (intensidade 4) – No caso dos fornecedores, nomeadamente na área de serralharia, a escassez dificulta o processo de produção e torna esta força num importante fator, que pode condicionar, por exemplo, os custos de produção, custos de produto acabado, tempos de resposta e prazos de entrega.

6.2.3. Identificação da Concorrência

De forma a identificar o mercado e a concorrência direta (ou indireta) á fisiostation®, foi efetuado um estudo tendo como base a informação disponível *online*. Mediante isto, foram identificados três concorrentes. O mercado especializado no método RPG é caracterizado por não apresentar muitos concorrentes, a nível nacional não foi possível encontrar nenhuma empresa com sítio *online* (com exceção da fisiostation®), contudo devido ao conhecimento do mercado nacional sabe-se que há comercialização em pequena escala, de marcasas RPG recorrendo ao fabrico local. De seguida é feita uma sumária apresentação de cada concorrente, bem como descrição do negócio e produto.

6.2.3.1. Posturarte

Apresentação da Empresa:

A posturarte® é uma empresa nacional fundada em 2008, sediada em Braga que produz, comercializa e distribui produtos na área da fisioterapia generalista.

Detalhes do negócio e produto:

A postuararte® apresenta uma gama de produtos variada a nível de marquesas. Na gama de marquesas, não foi possível encontrar marquesas dedicadas a RPG. À semelhança do que acontece com alguns potenciais concorrentes, a postuararte® apresenta preços bastante competitivos. Apesar dos produtos não apresentarem especificações para RPG, podem ser produtos substitutos. Para além da política de preços, a posturarte® aposta no mercado online e entrega de marquesas ao domicílio. A postuararte® por não apresentar produtos dedicadas a RPG não é neste momento um concorrente direto.

6.2.3.2. Quirumed®

Apresentação da Empresa:

Quirumed® é uma empresa com sede em Espanha que ao longo destes anos teve um crescimento acentuado. Foi criada em 2002 e é neste numa referência nacional e internacional na distribuição e comercialização de equipamentos médicos e produtos para a saúde. Atualmente, a Quirumed® faz parte do Grupo Bunzl®, companhia que opera em 4 continentes e está presente em 27 países com mais de 250 centros de distribuição e 14.000 trabalhadores.

Detalhes do negócio e produto/serviço:

A Quirumed® apresenta uma vasta gama de produtos, que abrangem várias desde o mobiliário clínico, estética, material cirúrgico, acessórios de fisioterapia e massagem, equipamentos de electromedicina, entre outros. Na gama de produtos que oferecem a nível de marquesas, verifica-se bastante variedade, mas não foi possível encontrar marquesas dedicadas a RPG. Contudo a Quiromed® apresenta marquesas preparadas para fisioterapia convencional e massagem, mas que apesar de não terem especificações para o método, podem ser adaptadas (devido ao custo baixo). Neste caso a política de preços que praticam, com preços muito competitivos, pode pesar na escolha do cliente, exclusivamente pelo fator preço. Para além da política de preços a Quiromed® apresenta um marketing digital agressivo, focado no comércio online que permite alcançar uma ampla rede de possíveis compradores. Apesar de todas estas valências a Quirumed®, que aposta em mercados de larga escala, não é atualmente um concorrente direto da fisiostation® que trabalha num nicho de mercado.

6.2.3.3. *Fisiostore.it*

Apresentação da Empresa:

A Fisiostore.it é uma empresa italiana, que iniciou atividade em 2009 e comercializa online produtos relacionados com a área de fisioterapia, reabilitação física, *fitness* e produtos pedagógicos.

Detalhes do negócio e produto:

A Fisiostore apresenta variados produtos na área de fisioterapia convencional e *fitness* e de acordo com o catálogo mais recente disponível, comercializa apenas um tipo de marca específica para RPG. O produto apresenta um preço competitivo. Apesar de ser uma empresa italiana, a Fisiostore apresenta-se como um concorrente direto à fisiostation® para o mercado europeu.

6.3. Análise interna

6.3.1 - Identificação de competências essenciais e distintivas

Com o intuito de analisar os recursos internos de forma mais detalhada, foi efetuada a identificação das competências essenciais da empresa na Tabela 6.3.1.1:

Tabela 6.3.1.1 – Competências essenciais da fisiostation

Análise Recursos	Capacidades	Competências	Competências Essenciais
Marca	Marketing Digital	Notoriedade da Marca	Marca
Produção	Variedade de produtos	Qualidade superior dos produtos	Cultura de inovação
Equipa/administração	Otimização de processos	Serviço ao cliente	<i>Know-how</i>
Materiais utilizados	Design	Qualidade superior material e acabamento	Durabilidade, Funcionalidade

Fonte: Elaboração própria

6.3.2 - Análise VRIO

A análise VRIO assume-se como um modelo de tomada de decisão na análise dos recursos de acordo com as seguintes fatores-chave: valor, raridade, inimitabilidade e organização. A análise dos recursos à luz destes fatores permite avaliar se os mesmos são ou não fonte de vantagens competitivas. Na tabela 6.3.2.1 é feita a análise VRIO da fisiostation®.

Tabela 6.3.2.1 - Análise VRIO fisiostation

Competência	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Explorado pela organização	Competitividade
Tecnologia	Não	-	-	-	Desvantagem competitiva
<i>Know-how</i>	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Rede de contactos	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária
Qualidade - produto	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária
Qualidade - serviço	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva
Inovação	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva
Marca	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária
Variedade - Serviços	Sim	Não	Sim	Sim	Paridade competitiva

Fonte: Elaboração própria

A análise VRIO permite verificar que a competência *Know-how* permite à *fisiostation*® obtenha uma vantagem competitiva sustentável. A empresa apresenta outras competências importantes, mas que devido ao facto de serem facilmente reproduzíveis/imitáveis apenas garantem uma vantagem competitiva temporária, caso da Marca, qualidade do produto e rede de contactos.

6.4. Análise SWOT

A análise SWOT é uma importante ferramenta para identificação do atual estado da empresa tendo em conta o ambiente interno e externo onde a mesma se insere. Assume uma elevada relevância na definição e posterior aplicação da estratégia da empresa. Na tabela 6.4.1 foi efetuada a análise SWOT para a *fisiostation*®.

Tabela 6.4.1 - Análise SWOT: fisiostation

Forças		Fraquezas
Ambiente interno	<ul style="list-style-type: none"> • Foco no cliente • Soluções personalizadas • Qualidade de produção • Robustez e durabilidade dos produtos • Melhoria contínua • Conhecimento técnico • Parcerias com associações de profissionais de RPG • Tempo de resposta 	<ul style="list-style-type: none"> • Preço elevado • Dependência de fornecedores • Escassez de fornecedores a nível nacional • Nicho de mercado • Elevada especialização na área/setor • Custos de produção
Oportunidades		Ameaças
Ambiente externo	<ul style="list-style-type: none"> • Apoios á internacionalização • População mais preocupada com a saúde e bem-estar • Maturidade no mercado • Conhecimento do mercado • Rede de contactos • Crescimento do mercado privado de fisioterapia – RPG • Número reduzido de <i>players</i> no mercado a nível nacional e europeu • Não há concorrentes diretos no mercado nacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Os competidores com preços mais baixo e produtos para fisioterapia convencional • Entrada de produtos que não cumprem os requisitos das recomendações da entidade europeia reguladora da RPG. • Possíveis variações da estabilidade económica dos mercados alvo.

Fonte Elaboração própria

6.5. Estratégia de negócio

A fisiostation® quer assumir uma estratégia de foco na diferenciação, explorando as necessidades específicas dos clientes com excelência. Em conjugação com a estratégia nuclear, a empresa pretende alavancar o negócio para uma outra dimensão, definindo para isso alguns pontos críticos a implementar. Para elevar o negócio para outro patamar fazem parte da estratégia os seguintes objetivos:

- Aumentar o volume de vendas através da força de vendas e vendas online;
- Melhorar processos internos através de melhoria continua baseados na metodologia *Lean*;
- Foco no cliente;

- Internacionalização - Aposta em mercados europeus externos onde há prática de RPG, como Bélgica, França, Espanha, Itália, Luxemburgo, Reino Unido e Suíça. Através da comercialização direta ou por intermédio de parceiros/distribuidores;
- Candidatura a programas de financiamento e apoio á internacionalização;
- Aumento da capacidade de produção;
- Investimento em Marketing;
- Investir na implementação de um sistema CRM (*Customer Relationship Management*) possibilitando uma monitorização de todo o seu negócio e contacto com clientes, bem como fornecimento de dados importantes para gerir o negócio, fazer estimativas e previsões que podem fazer a diferença no processo estratégico e tomada de decisão (*Business Analytics*);
- Fortalecer parcerias e alianças estratégicas a nível de fornecedores – Cimentar parcerias-chave com empresas de serralharia (produção de estrutura das marquesas), carpintaria (produção dos tampos em madeira) e estofadores (forro tampos das marquesas);
- Baixar custos de produção;

A fisiostation® até á data tem apresentado um funcionamento típico de uma microempresa com poucos recursos, isto aconteceu principalmente pelo facto de ser um negócio gerido apenas por um individuo que não dedica 100% do seu tempo ao negócio. Para reforçar a sua posição no mercado de equipamentos e acessórios de RPG e após avaliar a necessidade da mudança a efetuar, a empresa necessita de construir uma estrutura que permita cumprir a estratégia e implementar o novo modelo de negócio. Só assim poderá apresentar níveis competitivos que permitirão a pretendida alavancagem.

6.6. Modelo de Negócio – Canvas Business Model: fisiostation®

O modelo *Canvas* é uma ferramenta de gestão estratégica que descreve num quadro com nove blocos, a lógica de como uma empresa cria, proporciona e obtém valor (Osterwalder e Pigneur, 2010). Na Tabela 6.6.1 está representado o modelo de negócio da fisiostation®.

Tabela 6.6.1 - Modelo de negócio *Canvas*: fisiostation

Parcerias Chave <ul style="list-style-type: none"> Associações de Fisioterapia especializadas no método RPG Empresa produção de estruturas e fornecimento de motores elétricos Carpintaria Estofador Serralharia Consultoria Parceiros internacionais 	Atividades Chave <ul style="list-style-type: none"> Produção de Marquesas e acessórios RPG Assistência pós-venda 	Proposta de valor <ul style="list-style-type: none"> Marquesas construídas com materiais de qualidade superior que aliado ao design das mesmas lhes conferem altos níveis de durabilidade e fiabilidade Customização / personalização a nível funcional e estético Elevada robustez Acompanhamento pós-venda Gama de produto adaptada a diferentes necessidades. Marquesas portáteis, elétricas e fixas/adaptadas Vários acessórios de RPG que podem aumentar rentabilidade e flexibilidade dos clientes 	Relação com Clientes <ul style="list-style-type: none"> Assistência pessoal (venda) Instalação Self-service Criação personalizada– desenvolvimento de produtos específicos em parceria com o cliente 	Segmento de clientes <ul style="list-style-type: none"> Nicho de mercado Fisioterapeutas especializados no método RPG Clínicas Hospitais Universidades Associações Escolas/Centros de formação
	Recursos Chave <ul style="list-style-type: none"> Recursos Humanos com conhecimento especializado sobre o método Recursos Humanos com conhecimento técnico especializado na conceção dos equipamentos Recursos com conhecimentos em vendas 		Canais <ul style="list-style-type: none"> Através de associações de RPG (indiretamente) Cursos RPG (indiretamente) Sítio <i>online</i> (direto) <i>Word of mouth</i> (“Passa palavra”) Congressos e feiras 	
Estrutura de custos <ul style="list-style-type: none"> Custos Fixos – Instalações, plataforma logística, vencimentos, comunicações (internet, telefone) Custos variáveis – Matéria prima, serviços e fornecedores. Recursos Humanos - Expansão equipa 			Fluxos de rendimento <ul style="list-style-type: none"> Venda de ativos Pronto pagamento, pagamento faseado 	

Fonte Elaboração própria adaptada de Osterwalder e Pigneur (2010)

6.7. Análise de Marketing

Efetuar uma análise de mercado constitui a primeira etapa no planeamento das ações de marketing. Permite a avaliação e a segmentação do mercado, de forma a agrupar potenciais clientes e definir as estratégias que melhor se ajustam a cada grupo.

6.7.1. Clientes

Para uma comunicação eficaz e produtiva com o nosso público-alvo há a necessidade de aprofundar o conhecimento acerca do mercado e do perfil do potencial cliente.

Como já foi realçado anteriormente o foco da fisiostation® está no mercado da fisioterapia, mais concretamente na área da RPG. O potencial cliente pode ir desde um fisioterapeuta com especialização em RPG e que tem um gabinete privado, até a instituições de maior envergadura estrutural como hospitais ou clínicas. De seguida é apresentada uma lista onde são referidos os clientes com a tipologia pretendida:

- Instituições de Saúde - Hospitais, Centros de saúde, Unidades de cuidados especializados, clínicas e gabinetes privados;
- Instituições autárquicas (Câmaras municipais, juntas de freguesia, etc.);
- Serviços de apoio à comunidade;
- Instituições de ensino;
- Empresas;
- Instituições desportivas;

De salientar que apesar do mercado alvo ser um nicho de mercado, é possível perceber que o mesmo pode apresentar alguma heterogeneidade quanto a tipologia de clientes, este fator pode ser benéfico para a disseminação e sustentabilidade do negócio.

6.7.2. Segmentação de clientes

Com o intuito de ajustar e otimizar a forma de operar e oferta da fisiostation® perante o mercado é bastante útil segmentar o mesmo de forma de visualizar a sua estrutura de clientes e potenciais clientes. A figura 6.7.2.1 que é apresentada de seguida demonstra visualmente a segmentação pensada para a fisiostation®



Figura 6.7.2.1 - Segmentação de clientes: fisiostation

Fonte Elaboração própria

A segmentação, teve como base, fundamentalmente, fatores geográficos e de caracterização económica dos clientes. Relativamente aos fatores geográficos, é feita a “separação” entre o mercado nacional e o mercado internacional de forma a adaptar o modo de operar em função das diferentes necessidades de ambos. Para o mercado nacional pensamos ser importante a caracterização do cliente enquanto público ou privado, definindo-o posteriormente como *key account* (conta/cliente-chave) ou apenas como *account*. Esta definição assenta na dimensão do cliente enquanto empresa, ou seja, número de equipamentos adquiridos e potencial que o cliente tem no futuro para fisiostation®. *Key account* será uma conta, ou um cliente com maior potencial comercial para a fisiostation®, as *accounts* são contas/clientes com menor potencial na perspetiva comercial.

Relativamente ao mercado internacional, apenas dividimos os clientes em *accounts* e *key accounts* com o mesmo critério definido atrás.

6.7.3. Marketing Mix

6.7.3.1. Preço

A política de preços definida pela fisiostation® foi definida segundo as condições atuais de funcionamento da cadeia de valor. Faz parte da estratégia da empresa reduzir os custos de produção de forma a tornar o preço e as margens mais interessantes para a fisiostation®. A política de preços definida está representada abaixo, na tabela 6.7.3.1.1.

Tabela 6.7.3.1.1 - Tabela de preços: fisiostation

MARQUESAS	Preço (€) c/IVA
Fixa - série Support	
Divã Support com altura fixa - preto	1301,55
Divã Support com altura fixa - cores	1342,55
Fixa - série Support Adaptada	
Divã Support para adaptar outras marquesas - preto	1107,67
Divã Support para adaptar outras marquesas - cores	1147,67
Elétrica - série Support Elevation	
Divã Support c/ regulação de altura, electrico - preto	2115,35
Divã Support c/ regulação de altura, electrico - cores	2158,53
Mesa Portátil - série GO!	
GO! preta	807,55
GO! cores	851,55
ACESSÓRIOS	
Acessórios para série Support	
Acessório Support - Colchão Mole - preto	197,78
Acessório Support - Colchão Mole - cores	221,78
Acessório Support FIXA - Apoio de Cabeça - preto	53,39
Acessório Support FIXA - Apoio de Cabeça - outras cores	59,39
Acessório Support ELEV - Apoio de Cabeça - preto	53,39
Acessório Support ELEV - Apoio de Cabeça - outras cores	59,39
Haste SUPP	36,50
Acessório para série GO!	
Mala Transporte	75,86
Acessórios de RPG	
Calços	24,15
Calços Extra / Nivelador Braços	71,87
Banco para Sentada	49,87
Prancheta	72,55
Cinta Pés	15,50
Cinta Pelvi	15,50
Fio de Prumo	21,50
Luvas	45,55

Fonte Elaboração própria

6.7.3.2. Produto

Fisiostation® é uma marca registada. A empresa disponibiliza uma gama variada de produtos com o intuito de suprir as necessidades dos clientes. O portfólio de produtos apresenta quatro tipos de marquesa personalizáveis e ainda vários acessórios para a prática da RPG.

As marquesas de RPG, caracterizam-se e diferenciam-se das marquesas de fisioterapia convencional, por terem um tampo rígido e braços, os quais deslizam ao longo do tampo e se movimentam (abrem e fecham).

Atualmente a fisiostation® tem duas séries de marquesas de RPG, num total de quatro produtos, são eles:

- **Série GO!** – Marquesa portátil de tampo rígido e com braços. Esta série tem apenas um modelo de marquesa portátil. A serie GO! foi feita para aqueles para quem mobilidade e espaço são as prioridades, sem nunca perder robustez.



Figura 6.7.3.2.1 - Série GO!

Fonte disponível em <http://www.fisiostation.com/>

- **Série SUPPORT** – Gama que inclui as marquesas para uso em local fixo, clínicas, gabinetes de fisioterapia, hospitais. Esta série possui três modelos e todos usam o Sistema SUPPORT, isto é, tampo, parte final do tampo rebatível e conjunto de braços. Os modelos são:
- **ELEV** – marquesa elétrica ou hidráulica com regulação de altura durante a utilização.



Figura 6.7.3.2.2 - Série ELEV

Fonte disponível em <http://www.fisiostation.com/>

- **FIXA** – Marquesa fixa onde é possível ajustar a altura da marquesa à estatura do fisioterapeuta através da regulação da altura (mecanicamente) das pernas, existem 6 alturas possíveis.



Figura 6.7.3.2.3 - Série FIXA

Fonte disponível em <http://www.fisiostation.com/>

- **ADAPT** – Modelo pensado para ser utilizado em cima de uma marquesa elétrica ou hidráulica. É procurado por clientes que já possuem marquesas e têm limitações de espaço.



Figura 6.7.3.2.4 - Série ADAPT

Fonte disponível em <http://www.fisiostation.com/>

Acessórios para série SUPPORT

De modo a tornar as marquesas de RPG mais versáteis, possibilitando a sua utilização para outro tipo de tratamentos, desenvolvemos dois produtos:

- **Colchão mole** – colchão de espuma de 4cm, revestido com napa igual à do tampo da marquesa de RPG.
- **Apoio de Cabeça** – estrutura que se adapta e permite o posicionamento em decúbito ventral.

Acessórios para RPG

A fisiostation® tem no seu portfolio uma gama variada de produtos de apoio á pratica da metodologia RPG.



Figura 6.7.3.2.5 - Acessórios RPG : fisiostation

Fonte disponível em <http://www.fisiostation.com/>

6.7.3.3. Distribuição

A principal preocupação e foco da fisiostation® com a sua cadeia de distribuição é garantir a entrega do seu produto nas condições desejadas ao cliente, no tempo exato, com o menor custo possível para ambas as partes (cliente-fisiostation®). A figura 6.7.3.3.1 seguinte ilustra o funcionamento da *supply chain*, ou processo da cadeia de abastecimento da fisiostation.

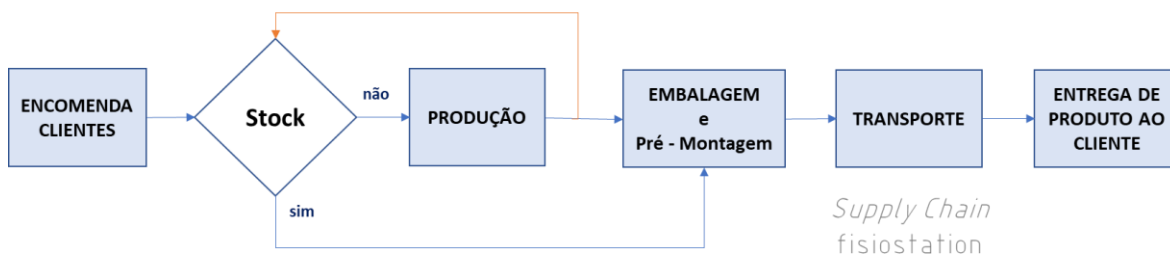


Figura 6.7.3.3.1 - Processo de distribuição: fisiostation

Fonte Elaboração própria

Após ser efetuado o primeiro contacto pelo cliente, via email, sítio online ou contacto direto é orçamentada a encomenda, em caso de adjudicação, passamos para o processo de distribuição. Este processo começa no processamento do pedido de encomenda, é feita uma verificação do stock, caso a configuração do produto desejado não exista em stock, tem de ser criada uma ordem de produção do mesmo, caso contrário segue para o processo de *packaging* onde o produto é pré-montado, embalado e acondicionado para o envio. O transporte é efetuado por uma empresa transportadora e os custos estão a cargo do cliente, contudo acreditamos que com o aumento de volume de negócios que temos previsto com a reestruturação da empresa se consiga ser mais competitivo na questão do transporte. O processo acaba no cliente, com a entrega do produto. No caso das marquesas, a fisiostation® pode fornecer um serviço de instalação (que apresenta custos extra para o cliente), mas normalmente o produto vai preparado para uma fácil montagem por parte do cliente, para além disso a fisiostation® disponibiliza material de apoio á instalação (vídeos e manuais). Este processo de instalação “self-service” tem tido bastante aceitação por parte dos atuais clientes da empresa. Em caso de haver algum problema fornecemos a devida assistência técnica.

6.7.3.4. Promoção

Com intuito de aumentar a notoriedade da marca e presença no mercado a fisiostation® pretende fazer uma forte aposta na promoção e comunicação da marca. Para implementar a estratégia de Marketing, pensamos ser de relevante importância o investimento em três componentes fulcrais:

- **Força de vendas** – Reforçar a área comercial, apostar na presença em feiras e congressos na área de fisioterapia (nacionais e internacionais), criar novos protocolos com associações de RPG a nível europeu, efetuar demonstrações de produto em instituições de ensino e produzir material promocional, como *merchandising* e brochuras com o portfolio dos produtos e serviços.
- **Marketing digital** – Hoje em dia o marketing digital assume-se como uma ferramenta muito importante, como tal será uma ferramenta que vamos utilizar e através da qual ambicionamos maximizar proveitos. Queremos reforçar a nossa presença *online* através de redes sociais, utilizando-as como veículo para chegar até aos nossos potenciais clientes. Utilizar estratégias de otimização de motores de busca, publicidade online e estratégias de utilização de palavras-chave.
- **Imagem** – A fisiostation® quer renovar e reformular toda a imagem da marca, como ponto de partida irá alterar o logótipo, bem como contruir um novo website, com design inovador e adaptado às necessidades do utilizador.

6.8. Plano Comercial

Ambicionamos aumentar o volume de vendas nos próximos anos, para isso pretendemos reforçar a equipa com um profissional da área comercial. Até á data a abordagem comercial da empresa tem sido muito ténue e com esta adição queremos aumentar o valor e reformular a estratégia comercial.

6.8.1. Estratégia Comercial

A estratégia comercial da fisiostation® passa por um investimento em recursos e em marketing. Reforçar a força de vendas e sua presença em importantes feiras, congressos e instituições de ensino, realizar workshops e demonstrações de produto. A renovação da imagem da marca e aposta no marketing digital serão sem dúvida um forte impulsionador da nossa área comercial e impactará positivamente os nossos resultados.

6.8.2. Previsão de Vendas

Foi efetuada uma previsão de vendas para um período de cinco anos. Com a aposta no reforço da equipa e renovação da estratégia comercial, queremos incrementar o número de vendas em 2020, mantendo o ritmo de crescimento de vendas até 2024, o que significa que nesse ano atingimos um valor de vendas de marquesas cerca de cinco vezes superior ao do ano de 2019. Neste aumento de volume de vendas a aposta nos mercados internacionais tem um peso relevante, pelo que será uma aposta forte da empresa. Prevê-

se que em 2024 as vendas para o estrangeiro representem cerca de 63% do total de vendas de marquesas. No valor das vendas é considerada a venda de acessórios, que representam anualmente 10% do valor de vendas de marquesas. A evolução de vendas previsionais está ilustrada na figura 6.8.2.1.

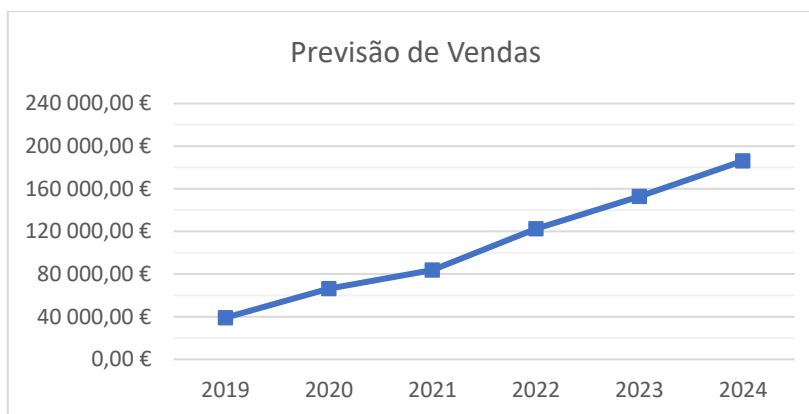


Figura 6.8.2.1 - Evolução de Vendas Previsionais

Fonte Elaboração Própria

6.8.3. Serviço pós-venda

Queremos que os nossos produtos e serviços superem as expectativas do cliente, ou que no limite correspondam totalmente às expectativas acerca dos mesmos, tornando experiência do cliente a melhor possível, quer no ato da compra, quer no pós-venda. O serviço pós-venda e apoio ao cliente é essencial para fidelizar e assegurar a reputação da fisiostation®.

Iremos usar algumas estratégias para otimizar e melhorar o nosso serviço e torná-lo uma referência no mercado. Essas estratégias consistem em criar uma estrutura (software, CRM, email automático) que permita reconhecer a importância da compra por parte do cliente, indicando todos os contactos para possíveis interações em caso de problemas ou dúvidas. Contatar o cliente após as primeiras semanas de utilização, enviar newsletters com alguma frequência. Fazer inquéritos de satisfação e atrair recomendações por parte dos clientes fidelizados, partilhando o testemunho através de ferramentas como redes sociais e/ou sítio online da empresa.

6.9. Plano de operações

6.9.1. Recursos Humanos

A fisiostation® pretende ampliar a sua equipa de forma a poder alcançar um patamar que ofereça um crescimento sustentável da empresa.

A empresa pretende formar uma pequena equipa de profissionais extremamente competentes, inconformados, dinâmicos, que primam por marcar a diferença, orientados para o resultado e para o cliente.

A fisiostation® pretende em 2020 recrutar para a empresa um colaborador com conhecimentos na área de marketing e marketing digital para desempenhar funções de *Sales e Marketing Manager* trabalhando em regime *part-time*. De acordo com as previsões e estudos efetuados é espectável que em 2022 a empresa tenha de reforçar a equipa com um profissional para desempenhar funções de gestão na área de logística e operações, também em regime de ocupação parcial (*part-time*).

6.9.2. Organigrama

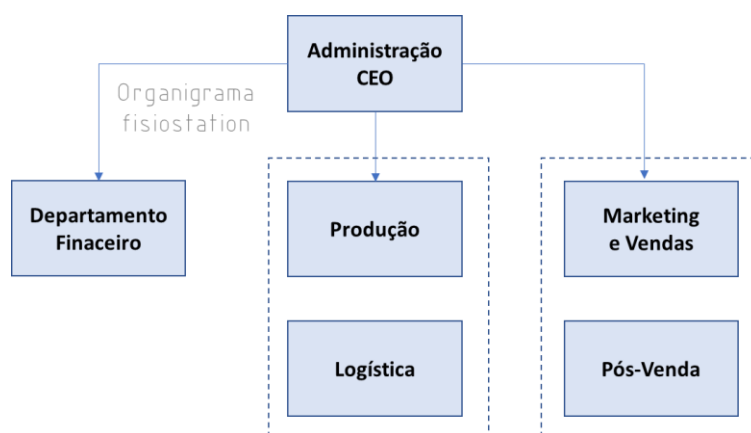


Figura 6.9.2.1 - Organigrama fisiostation

Fonte Elaboração própria

Na fisiostation® o departamento financeiro é desempenhado por uma empresa externa, tal como a produção e logística. Na figura 6.9.2.1, a tracejado, estão indicadas as “áreas de ação” dos novos colaboradores que se pretende recrutar. A função de CEO, continuará a cargo de Tiago Mateus, que para além da administração do negócio, intervém no design de produto devido ao seu vasto conhecimento técnico e experiência na área.

6.9.3. Recursos físicos – Instalações

A empresa terá o seu escritório localizado num espaço de *coworking* em Lisboa, apresentando-se esta solução como a mais flexível e económica, tendo em conta que a empresa terá os seus colaboradores a trabalhar a tempo parcial.

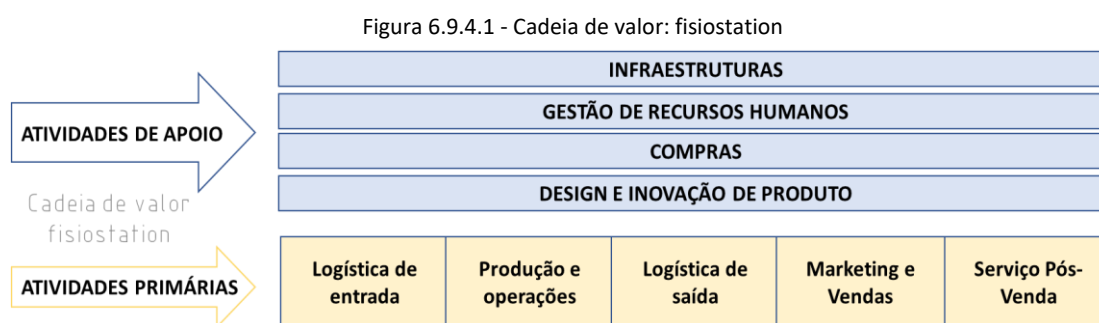
Será também alugado um espaço de armazenamento onde ficará o stock dos produtos preparados para o transporte bem como um *showroom* para demonstrações a clientes. A empresa irá obter uma viatura de serviço através de contrato de *renting*.

6.9.4. Cadeia de valor

Segundo Porter (1985), a cadeia de valor de uma organização pode ser agrupada em dois tipos de atividade empresariais as atividades primárias e atividades secundárias, ou atividades de apoio.

As atividades primárias assumem um papel central, contribuindo para a formação dos custos logísticos totais. As atividades secundárias suportam as primárias, facilitando a execução das mesmas.

De seguida é apresentado o modelo de cadeia de valor da fisiostation®, baseado do modelo da cadeia de valor de Porter (Figura 6.9.4.1).



Fonte Elaboração própria

Atividades de apoio:

- Infraestruturas – Escritório em espaço de *coworking* (aluguer) e armazém (aluguer);
- Gestão de Recursos Humanos – Gestão de colaboradores internos e parceiros;
- Compras – Compra de material para produção, bem como negociação de preços e condições de pagamento;
- *Design* e Inovação de produto – Gestão de processos, estudo de tendências de mercado, funcionalidade do produto, processos e materiais de fabrico;

Atividades primárias:

- Logística de entrada – Sítio *online*, redes sociais e venda direta;
- Produção e operações – Gestão e organização da produção e prazos de entrega de parceiros/fornecedores;
- Logística de saída – Pré-montagem das Marquesas, transporte, armazenamento e gestão de stocks;
- Marketing e vendas – Angariação de clientes, presença em feiras, congressos e instituições de ensino, realizar workshops e demonstrações de produto

- Serviço Pós-Venda – Apoio ao cliente, estratégias de otimização e melhoria do serviço ao cliente;

6.10. Análise económico-financeira

Com o intuito de avaliar a viabilidade financeira do negócio, foi efetuada uma análise financeira, onde foi utilizado o modelo fornecido pelo IAPMEI⁷ (Instituto de apoio às pequenas e médias empresas) para avaliação de projetos. O modelo aplicado á fisiostation® está disponível no Apêndices (Apêndice 1). Neste modelo são definidos alguns pressupostos que permitem efetuar toda a análise financeira, nomeadamente a previsão de vendas, cálculo de *cash-flows*, demonstração de resultados, balanço previsional, indicadores de risco do negócio e avaliação do projeto. De seguida, é feito um resumo dos resultados provenientes da análise financeira á fisiostation®.

6.10.1. Pressupostos

O resumo dos pressupostos considerados para efetuar a análise financeira é apresentado na Tabela 6.10.1.1 seguinte:

Tabela 6.10.1.1 – Pressupostos Análise Financeira

Ano inicial do projeto (Ano 0)	2019
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	30
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	15
Taxa de IVA - Vendas	23,00%
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	23,75%
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	11,00%
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%
Taxa média de IRS	15,00%
Taxa de IRC	25,00%

Fonte: Elaboração própria adaptada de IAPMEI

Na análise financeira, foram consideradas as vendas de acessórios, que representam aproximadamente 10% do valor de vendas anual.

6.10.2. Projeção de Vendas

Foi efetuada uma projeção de vendas a 5 anos, sendo 2019 o ano zero. De acordo com a mesma é esperado que em 2024 as o valor das vendas quadruplique em comparação com 2019. Será feita uma aposta mais forte no produto de gama superior, a marca ELEV, para o qual são esperados os maiores aumentos de unidades vendidas, especialmente

⁷ Disponível em <https://www.iapmei.pt/>

para mercados estrangeiros. No mercado doméstico espera-se que haja uma solidificação da marca, sendo espectável uma ligeira subida nas vendas, coerente com a dimensão do mercado. Por sua vez, nos mercados internacionais esperamos ter um aumento significativo nas unidades vendidas, na ordem das 55 unidades, passando de 10 (2019) para 65 unidades (2024). A taxa de variação de preço considerada foi 1,2%, valor do índice harmonizado de preços no consumidor (IHPC) português em 2018 (INE, 2019). Projeção na tabela 6.10.2.1.

Tabela 6.10.2.1 - Projeção de vendas

Ano	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Mercado Nacional						
Vendas (€)	23984	30489	32635	37806	42586	51204
GO!	3	5	5	5	7	7
Fixa	5	5	7	7	7	7
Adapt	5	5	5	5	5	5
ELEV	7	10	10	13	15	20
Total (unidades)	20	25	27	30	34	39
Acessórios (€)	2398	3049	3264	3781	4259	5120
Mercado Internacional						
Vendas (€)	11545	29838	43416	73660	96262	118051
GO!	2	7	8	10	10	10
Fixa	3	4	8	10	15	15
Adapt	2	4	4	5	5	10
ELEV	3	10	15	30	40	50
Total (unidades)	10	25	35	45	55	65
Acessórios (€)	1155	2984	4342	7366	9626	11805
Total Unidades	30	50	62	75	89	104
Total Prestação Serviços (€)	1500	3500	4000	4000	5500	5500
Vendas Totais (€)	40582	69859	87655	126612	158232	191680

Fonte: Elaboração própria adaptada de IAPMEI

6.10.3. Demonstração de Resultados (DR)

Através da análise da DR, pode-se verificar o ano zero (2019) a empresa tem a capacidade de gerar fluxos de caixa, apresentando valores de EBITDA sempre positivos e crescentes, com exceção de 2020, onde o EBITDA tem um valor negativo, o que se deve ao aumento de gastos com rendas de escritório, armazém e de gastos com pessoal, devido à contratação de um colaborador. O resultado líquido em 2020 e 2021 assume valores

negativos e toma valores positivos em 2022, continuando com tendência crescente até 2024. Na rubrica CMVMC, considerou-se que as marquesas apresentam uma margem bruta de 60% e os acessórios 70%. A nível da rubrica FSE (fornecimento e serviços externos), os trabalhos especializados são referentes aos serviços de contabilidade, as rendas e alugueres contabilizam a renda do escritório, armazém e contrato de *renting* de uma viatura.

Tabela 6.10.3.1 – Demonstração de Resultados fisiostation

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Vendas e serviços prestados	40 582	69 859	87 655	126 612	158 232	191 680
CMVMC	15 277	25 940	32 702	47 930	59 704	72 780
Fornecimento e serviços externos	7 840	29 140	30 140	30 140	30 140	30 140
Gastos com o pessoal	8 025	15 344	18 116	26 759	27 081	27 405
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	9 439	-565	6 698	21 782	41 307	61 355
Gastos/reversões de depreciação e amortização	2 125	5 583	9 042	12 000	8 667	4 333
EBIT (Resultado Operacional)	7 314	-6 149	-2 344	9 782	32 641	57 022
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	7 314	-6 149	-2 344	9 782	32 641	57 022
Imposto sobre o rendimento do período	1 829			322	8 160	14 256
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	5 486	-6 149	-2 344	9 460	24 480	42 767

Fonte Elaboração própria adaptada de IAPMEI

6.10.4. Investimento

Está previsto ser feito um investimento total no período em análise em ativos intangíveis de 31500€ na rubrica projetos de desenvolvimento (tabela 6.10.4.1), que engloba todo o investimento em desenvolvimento de vendas e design de produto, incluindo também programas de computador e/ou licenças necessárias. Está previsto um investimento de 13000€ em ativos tangíveis, que prevê a aquisição em equipamento básico e administrativo para o trabalho diário dos colaboradores. O investimento será efetuado de forma faseada e financiado através do recurso a capital próprio.

Tabela 6.10.4.1 - Investimento

Investimento por ano	2019	2020	2021	2022
Activos fixos tangíveis				
Equipamento Básico	5 000	1 000	1 000	1 000
Equipamento Administrativo	5 000			
Total Activos Fixos Tangíveis	10 000	1 000	1 000	1 000
Activos Intangíveis				
Projectos de desenvolvimento – Vendas e Design Prod.		10 000	10 000	10 000
Programas de computador	1 500			
Total Activos Intangíveis	1 500	10 000	10 000	10 000
Total Investimento	11 500	11 000	11 000	11 000

Fonte Elaboração própria adaptada de IAPMEI

6.10.5. Mapa de *Cash-flows*

A empresa apresenta fluxos de caixa (*cash-flows*) de exploração positivos desde o ano zero (2019), com tendência crescente, este facto permite concluir que a empresa tem estrutura para assumir as suas responsabilidades e cumprir as suas obrigações financeiras. O *cash-flow* acumulado apresenta valores negativos até 2022 devido ao investimento, a partir de 2023 estes valores são positivos.

Tabela 6.10.5.1 - Mapa de cash flows

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	5 486	-4 612	-1 758	7 337	24 480	42 767
Depreciações e amortizações	2 125	5 583	9 042	12 000	8 667	4 333
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-3 023	662	-1 076	-2 249	-1 956	-2 013
CASH FLOW de Exploração	4 588	1 634	6 207	17 087	31 191	45 087
Capital Fixo	-11 500	-11 000	-11 000	-11 000		
Free cash-flow	-6 912	-9 366	-4 793	6 087	31 191	45 087
CASH FLOW acumulado	-6 912	-16 278	-21 070	-14 983	16 208	61 295

Fonte Elaboração própria adaptada de IAPMEI

6.10.6. Balanço Previsional

De forma a aferir a Situação Líquida da empresa foi efetuado o balanço previsional, podendo assim comparar o ativo (conjunto de bens e direitos) e o passivo (conjunto de obrigações). Na tabela 6.10.6.1 pode ser consultado o resumo do balanço. Verifica-se que a empresa se encontra numa situação financeira estável, onde o Ativo é igual ao somatório dos Capitais Próprios com o Passivo, sendo os bens e direitos que a empresa possui suficientes para cobrir as dívidas.

Tabela 6.10.6.1 - Resumo do Balanço previsional

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
TOTAL ATIVO	21 325	28 032	37 431	59 954	93 543	143 906
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	16 986	10 837	8 493	17 953	42 433	85 200
TOTAL PASSIVO	4 340	17 194	28 938	42 001	51 109	58 706

Fonte Elaboração própria adaptada de IAPMEI

6.10.7. Indicadores de risco

Na análise da situação financeira é importante efetuar o estudo de alguns rácios que permitam perceber a sensibilidade da estrutura financeira a futuras variações do volume de negócios (Breia, Mata, & Pereira, 2014). Na tabela 6.10.7.1 são apresentados os resultados dos indicadores de risco calculados, o GAF (grau de alavanca financeira), GAO (grau de alavanca operacional) e a evolução da Margem Bruta. A Margem Bruta apresenta

valores crescentes a partir de 2020. O GAF tem valor unitário para todo o período em análise, o que representa um risco baixo devido ao facto de não haver recurso a capital de terceiros. O GAO exhibe variações ao longo do período, em 2020 e 2021 apresenta um valor negativo fruto do Resultado Operacional que assume valores negativos. De 2022 até 2024, há uma tendência decrescente no valor do GAO que indica uma redução do risco operacional. Este facto deve-se à estabilização dos custos fixos e aumento das vendas.

Tabela 6.10.7.1 - Indicadores de risco

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Margem Bruta	17 464	14 778	24 814	48 542	68 388	88 761
Grau de Alavanca Operacional	2,39	-2,40	-10,59	4,96	2,10	1,56
Grau de Alavanca Financeira	1	1	1	1	1	1

Fonte Elaboração própria adaptada de IAPMEI

6.10.8. Avaliação do projeto

Com o intuito de analisar a viabilidade do projeto a implementar pela fisiostation® foi efetuado o cálculo de dois indicadores a TIR (taxa interna de rentabilidade) e o VAL (valor atual líquido), bem como a determinação do período de *payback*. O *payback* é obtido no quarto ano (2023) do período em análise, é neste ano que a empresa vai gerar um volume de vendas capaz de cobrir todos os custos. A TIR apresenta um valor positivo (48,43%) que demonstra que o projeto tem viabilidade para poder avançar de forma segura. O VAL, obtido através do cálculo do cash-flow atualizado no último ano do exercício apresenta um valor positivo (52447 €), significando assim que o projeto é rentável.

6.11. Proposta de valor

A fisiostation® apresenta um forte compromisso e foco na produção de Marquesas dedicadas á prática do método RPG. A empresa apresenta competências essenciais que permitem a entrega de um produto altamente funcional e robusto ao fisioterapeuta, potenciando desta forma a prática da RPG, melhorando a performance do cliente (fisioterapeuta) e consequentemente do utente ou paciente.

O *portfolio* de produtos oferece uma gama variada que pode suprir todas as necessidades do cliente alvo, Marquesas portáteis, para quem deseja aliar qualidade, mobilidade e funcionalidade, Marquesas elétricas e fixas, que oferecem níveis de robustez, fiabilidade e qualidade ímpares no mercado, e um modelo específico que permite adaptar a Marquesa em locais onde o espaço é limitado. Para além das Marquesas, a fisiostation® produz e comercializa acessórios específicos para RPG, bem como serviços de assistência pós-

venda. Este conjunto de produtos e serviços, totalmente adaptados e personalizados á necessidade do cliente vão possibilitar o aumento e/ou melhoria no desempenho da prática de RPG por parte dos fisioterapeutas. Os produtos fisiostation® nas suas diversas gamas/séries, caracterizam-se por seus elevados níveis de fiabilidade, robustez e funcionalidade. Ao comprar uma marqueta ou acessório da fisiostation®, o cliente adquire um produto que dá garantias a todos os níveis e justifica o preço que o mesmo paga por ele.

7. Conclusões

Este trabalho de dissertação, permitiu fazer uma análise holística no âmbito do empreendedorismo e panorama do mesmo a nível nacional, por outro lado houve uma abordagem mais profunda ao nível da estratégia, percepção e construção de um negócio.

O sucesso sustentável de uma organização e a geração de vantagens competitivas está fundamentalmente relacionada com o nível de inovação que a mesma possui. A inovação é essencial na criação de valor, contudo, para criar valor é essencial que as empresas tenham um conhecimento profundo do ambiente onde se inserem, a nível externo, através do conhecimento da concorrência e mercado, a nível interno ao nível dos recursos e competências. Atualmente, os recursos internos e o conhecimento são a maior fonte de vantagem competitiva ao dispor de uma empresa. Isto reforça a importância de as organizações fomentarem a gestão e desenvolvimento do conhecimento e melhoria continua dotando-as de maior capacidade para enfrentar a dinâmica, incerteza e complexidade dos mercados.

A investigação realizada, teve como objetivo estudar a temática do empreendedorismo e fatores essenciais na criação de empresas. Após efetuada toda a pesquisa e enquadramento teórico necessário, o trabalho adquiriu uma vertente mais prática que consistiu na criação de um plano de negócios para aplicar a uma microempresa que comercializa equipamentos de apoio á fisioterapia, a fisiostation®, tendo como objetivo a expansão e crescimento da mesma.

A fisiostation® comercializa equipamentos específicos para o método RPG, e está posicionada num nicho de mercado a nível nacional e internacional. Os produtos e os serviços que oferece ao cliente conferem á fisiostation® um carácter diferenciador que pode ser explorado, permitindo assim á empresa aumentar o seu volume de negócios. De acordo com o estudo de mercado efetuado, foi possível constatar que existem bastantes empresas que comercializam marquetas de fisioterapia de caráter generalista, a nível de RPG, a concorrência é escassa e este facto revela-se como uma grande oportunidade a explorar

pela fisiostation®. Por outro lado, foram detetadas algumas lacunas no modelo de negócio atual, mais concretamente relacionados com a dependência de fornecedores e a facilidade de reprodução do produto. Será de relevante importância para a dinamização do negócio, a aposta no desenvolvimento e crescimento da equipa, observando-se a necessidade de inclusão de mais dois colaboradores, um para a área comercial e outro para operações e logística. Desta forma a empresa pode fazer uma aposta forte e estruturada em Marketing, potenciar a sua força de vendas e otimizar processos. O investimento na promoção da marca, imagem da mesma e aposta no Marketing digital, serão uma importante forma de potenciar a presença e notoriedade da marca a nível nacional e internacional.

Para concretizar o plano de negócios, e de acordo com plano financeiro realizado, a empresa necessitará de investir 44500€ durante um período de 5 anos de forma a pôr em prática o projeto. Com este investimento a fisiostation® apresenta um plano financeiro viável. O investimento será efetuado com o recurso a capitais próprios. A projeção de vendas foi efetuada considerando as vendas de acessórios, que representam aproximadamente 10% do volume de vendas anual. O estudo de avaliação do projeto demonstra que o mesmo apresenta viabilidade e que será um projeto rentável no período considerado.

A dissertação e todo o trabalho desenvolvido, permitiram reforçar que fatores como a globalização ou crises económicas, induzem constantes transformações organizacionais, que levam a uma procura constante de formas para alcançar e manter vantagens competitivas. Atualmente, para ter um negócio de sucesso não basta ter uma boa ideia, cada vez mais é necessário ter em conta e analisar um vasto conjunto de fatores. Nesse sentido, a realização deste trabalho possibilitou reconhecer e valorizar a importância de alguns fundamentos do empreendedorismo, técnicas de gestão e estratégia organizacional, no processo de criação de novas empresas. A gestão estratégica assume um importante papel no que diz respeito á agilidade e capacidade de adaptação organizacional a mercados onde há constantes introduções de novos produtos e tecnologias. A instabilidade ambiental leva a que as lideranças de topo potenciem o desenvolvimento e melhoria contínua do seu capital intelectual, possibilitando desta forma a construção de organizações mais capacitadas para reagir, inovar, gerar e manter vantagens competitivas.

Espera-se que este trabalho de dissertação possa ser valioso não só para os intervenientes envolvidos no mesmo, mas também para quem esteja interessado na temática do empreendedorismo ou criação de novos negócios, seja esse interesse a nível académico (componente teórica) ou a nível profissional (componente prática - implementação).

8. Referências Bibliográficas

- Amit, R.Zott, Christoph.(2012).”Creating Value Trough Business Model Innovation”, MIT Sloan Management Review, Vol.53, N.3
- Azeitão, J., & Roberto, J. (2010). O planeamento estratégico e a gestão nas PME. *TOC*, 7.
- Baggenstoss, S., & Donadone, J. C. (2012). Empreendedorismo Social: Reflexões Acerca Do Papel Das Organizações E Do Estado. *Gestão e Sociedade*, 7(16), 112.
- Barney. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99–120. Texas: journal of management.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. In *Harvard business review* (Vol. 92).
- Breia, A., Mata, M., & Pereira, V. (2014). *Análise Económica e Financeira* (L. Letras e Conceitos, ed.). Lisboa: Rei dos Livros.
- Cadar, O., & Badulescu, D. (2014). Entrepreneur, Entrepreneurship and Intrapreneurship. A Literature Review. *Munich Personal Repec Archive*, (78871).
- Cantillon, R. (1755). Ensaio sobre a Natureza do Comércio em Geral (Segesta, ed.). Curitiba: Segesta 2002.
- Carvalho, L., & Costa, T. (2015). Empreendedorismo (1ª; L. Europress, Ed.). Lisboa: Edições Síllabo.
- Carvalho, M., & Laurindo, F. (2010). Estratégia Competitiva (2ª Edição; E. Atlas, Ed.). São Paulo.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. (2010). From strategy to business models and to tactics. *Long Range Planning*, 45.
- Chakraborty, K. (1997),” Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Framework”, *Advances in Competitiveness Research*, Vol. 5, No 1, pp. 32-63.
- Chiavenato, I. (2007). *Empreendedorismo dando asas ao espírito empreendedor* (2ª Edição). São Paulo: Editora Saraiva.
- Dantas, E. (2008). Empreendedorismo e Intra-empreendedorismo. *BOCC*, 27.
- Peter Drucker. (2001). O melhor de Peter Drucker - A Administração (04–2001st ed.; Nobel, ed.). Nobel.
- Entrepreneur, D., & Traits, E. (n.d.). *Entrepreneurial Development*.
- Esperança, J. P., Simões, V. C., & Simões, C. (2013). *Horizonte Internacionalizar: Guia para PME* (AICEP).
- Fabiana, C., Luciano, G., Santos, C., Belmiro, C., Dos, M., Marques, S., & Mayumi, R. (2011). Recursos estratégicos e vantagem competitiva: aplicação do modelo vrio em uma organização do setor sucroalcooleiro. *Revista gestão organizacional*, 4(1).
- Farrukh, M., & Waheed, A. (2015). Learning Organization and Competitive Advantage-an Integrated Approach. *Asian Economic and Social Society*, 5(4), 73–79. <https://doi.org/10.18488/journal.1006/2015.5.4/1006.4.73.79>
- Fayolle, A., & Landström, H. (2014). A history of entrepreneurship research. *Handbook of Research On Entrepreneurship*, 2(9), 23–62. <https://doi.org/10.4337/9780857936929.00008>

- Feitor, C. D. C., Kliemann Neto, F. J., & Cortimiglia, M. N. (2005). Competências essenciais: uma análise da importância das capacidades organizacionais na busca de vantagens competitivas. *Xii Simpep*, (1995).
- Ferreira, P. J. S. (2015). *Empreendedorismo: Uma abordagem sintética*.
- Filho, V., Peresin, G., & Neto, M. (2011). Vantagem competitiva: uma releitura teórica de Porter Área. *VIII Congresso Virtual Brasileiro - Administração*.
- Gonçalves, P. M., & Freitas, M. C. V. de. (2017). Gestão do conhecimento e sistemas de gestão do conhecimento nas microempresas: fatores críticos, requisitos e recomendações. *Atas Do III Congresso ISKO Espanha e Portugal - XIII Congresso ISKO Espanha*, 14.
- Hadcroft, P., & Jarrat, D. (2007). Market Orientation: an iterative process of customer and market engagement. *Journal of Business to Business Marketing*, 14(3), 21–58.
- Hughes, R. T. (1983). Arthur Cole and Entrepreneurial History. *Business and Economic History*, 12, 133–144.
- INE. (2010). *Estudos sobre estatísticas estruturais das empresas 2008*. Lisboa.
- INE. (2017). *Estatísticas da Saúde 2017*. Lisboa
- INE. (2019). *Índice de Preços no Consumidor 2018*. 1–13.
- Informa DB. (2016). *O Empreendedorismo em Portugal : 2007-2015*.
- Johnson, M. W., & Christensen, C. M. (2000). Reinventing you business Model. *Harvard Business Review*, 16(1), 14–21.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). The strategy focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kelley, D., Singer, S., & Herrington, M. (2016). Global Entrepreneurship Monitor 2015 / 16. *Global Report*, 1–154.
- Kerr, S. P., Kerr, W. R., & Xu, T. (2018). Personality Traits of Entrepreneurs: A Review of Recent Literature. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 14(3), 279–356.
- Kich, J. I. D. F., & Pereira, M. F. (2012). A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. *Cadernos EBAPE.BR*, 9(4), 1045–1065.
- Lambin, J. J. (1996). 'The Misunderstanding about Marketing, Today, Marketing is too Important to be Left to Sole Marketing Function: An empirical study in the private insurance sector', *CEMS Business Review*, vol. 1, no. 1/2, pp. 37-56.
- Mações, M. (2017). *Estratégias e processos de Internacionalização* (E. Almedina, Ed.). Lisboa: Conjuntura Actual Editora.
- Martins, J. M. (2010). *Estratégia Organizacional Dinâmica* (1ª Edição; E. Lda, Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Martins, J. M. (2010). *Gestão do conhecimento: Criação e transferência de conhecimento* (1ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Martins, J. M. (2011). *Internacionalização e Globalização de Empresas* (1ª Edição; E. Sílabo, Ed.). Lisboa.

- Matsuno, K., Mentzer J. T. and Özsoymer, A. (2002) 'The Effect of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance', *Journal of Marketing*, vol. 66, no. 3, Julho, pp. 18-32.
- Mintzberg, H. Opening up the definition of strategy. In: *The strategic process: concepts, contexts and cases*. New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1988.
- Narver, J. C. and Slater, S. F. (1990). 'The Effect of a Marketing Orientation in a Business Profitability', *Journal of Marketing*, vol. 54, no. 40, Outubro, pp. 20-35.
- Negócios em Rede. (2018). Start-ups: Ecosistema português de start-ups continua em evolução. *Negócios Em Rede*.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, Nova Iorque.
- Nonaka, I., & Lewin, A. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation
Author(s): Ikujiro Nonaka Source A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Criar Modelos de Negócio* (1ª Edição; Leya, ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Porter M. (2006). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, (january), 25–40.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press
- Portugal, B. de. (2016). *Análise setorial das sociedades não financeiras em Portugal 2011-2016*.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 25(1), 23–37.
- Resende, E. (2009). Resende Empreende. *Resende Empreende*, 1–68.
- Rodrigues, S. (2008). Coleção Ferramentas para o Empreendedor. *Coleção Ferramentas Para o Empreendedor, ANJE-Ass(empreendedorismo)*, 171.
- Ruekert, R. W. (1992), 'Developing a Market Orientation: An organizational strategy perspective', *International Journal of Research in Marketing*, vol. 9, no.3, Agosto, pp. 225-45.
- Rugman, A. M., Collinson, S., & Hodgetts, R. M. (2006). *International business*. 4th ed. Harlow, England: Prentice Hall/Financial Times.
- Saxena, S. (2013). *Entrepreneurial concept, traits and types*. (01), 34–37.

- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Schumpeter, Joseph A. The creative response in economic history. *Journal of Economic History*, Nov. 1947. p. 149-159.
- Senge, P. M. (2004). *The leader new work: Building learning organizations. How organizations learn. Managing the search for knowledge*, pp. 462-486.
- Silva, D. S., Cerqueira, A., & Brandao, E. (2016). *Portuguese Startups : a success prediction model*. (November).
- Silva, Fabiana Mota, Lueny Borges, Rejjane Couto, Taynara Silveira, T. (2012). Empreendedorismo Social. *Revista Científica FacMais*, (11), 35–38.
- Silva, L. R. da, Rua, S. C., & Quesado, P. R. (2017). A problemática dos ativos intangíveis: análise comparativa ao normativo contabilístico português. *European Journal of Applied Business and Management, Special Issue*, 39–56.
- Streeter, D. H., Reynolds, P. D., & White, S. B. (2006). The Entrepreneurial Process: Economic Growth, Men, Women, and Minorities. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 167.
- Teles, F. (2016). Do valor à inovação tecnológica e cultural - uma visão holística da inovação. *International Journal of Systematic Innovation*, 4(4), 26–45.
- Treleaven, L. (2004). A knowledge-sharing approach to organizational change: A critical discourse analysis. *Organizations as knowledge systems*, 154-180. New York, Palgrave Macmillan.
- Vale, G. M. V., Corrêa, V. S., & Reis, R. F. dos. (2014). Motivações para o empreendedorismo: necessidade versus oportunidade? *Revista de Administração Contemporânea*, 18(3), 311–327.
- Vital, E., Castro, M., Almeida, P., & Cruz, E. (2018). O Perfil do Fisioterapeuta. *Associação Portuguesa de Fisioterapeutas*, 1–21.
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34–55.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Academy of Marketing Science*, 25(2), 139.
- Zacharakis, W. D. B. & A. (2004). *The Portable MBA in Entrepreneurship*. Hoboken: John Wiley & Sons.

9. Apêndices

Apêndice 1 – Modelo Financeiro IAPMEI aplicado á fisiostation

Pressupostos Gerais

Valide os pressupostos aqui indicados e ajuste-os de acordo com o seu projecto

Unidade monetária	Euros		
Ano inicial do projeto (Ano 0)	2019	= ano em que inicia o investimento e poderá ou não haver exploração	
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	30	1,0	A definir em função da prática da empresa e do sector assim como da
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30	1,0	
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	15	0,5	
Prazo de pagamento de IVA (trim = 4; mensal =12)		4	
Taxa de IVA - Vendas	23,00%	Em função do tipo de produtos e serviços	
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23,00%		
Taxa de IVA - CMVMC	23,00%		
Taxa de IVA - FSE	23,00%		
Taxa de IVA - Investimento	23,00%		
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	23,75%	Em vigor no ano base	
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%		
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	11,00%		
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%		
Taxa média de IRS	15,00%	A definir em função do Lei e do valor dos rendimentos do trabalho.	
Taxa de IRC	25,00%	Definido por Lei - ter em conta Localização e condições específicas da atividade	
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo		Ver condições de mercado e risco da empresa na ótica bancária	
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo			
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo			
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (Obrig Tesouro)	0,25%	NOTA: Quando não se aplica <u>Beta</u> , colocar:	
Prémio de risco de mercado = (Rm*-Rf) ou pº	5,00%	Um valor para o prémio de risco (pº) adequado ao projecto	
Beta U de empresas de referência	100,00%	Beta = 100% se não conhecer ou não utilizar empresa de referência	
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,00	Na maioria dos projetos considerar 0% e utilizar Não a perpetuidade mas sim o valor residual o valor do Ativo Fixo não Amortizado e o Valor Residual do F Maneio no último ano. VER Folha Avaliação em que	

* Rendimento esperado de mercado (entenda-se mercado acionista de referência)

Métodos de avaliação considerados:

Free Cash Flow to Firm

Em linhas gerais, o método dos fluxos de caixa descontados consiste em estimar-se os fluxos de caixa futuros da empresa e trazê-los a valor presente por uma determinada taxa de desconto (WACC). Por outras palavras - o **valor de uma empresa** = Valor presente (atual) dos fluxos FCFF (fluxo de caixa líquido para a firma, do inglês Free Cash Flow to Firm). $FCFF = CFL = EBITx(1-t) - \text{Amortiz} - \text{Investimento}$ (Capital Fixo - Fundo de Maneio Necessário).

Na ótica do Investidor o Valor = Valor da Empresa - Dívida Financeira Líquida de Ativos Financeiros.

AVALIAÇÃO DO PROJETO: $FCFF = CFL = EBITx(1-t) - \text{Amortiz} - \text{Investimento}$ (Capital Fixo - Fundo de Maneio Necessário) + valor residual investim (ano n)

3. Na análise na Ótica do Investidor (Free Cash Flow to Equity)

No método de avaliação pelo desconto de fluxos de caixa líquido do acionista (FCFE – do inglês Free Cashflow to Equity), o objetivo é avaliar directamente o património

líquido da empresa.

Na avaliação do projeto na ótica do Investidor ou do Capital Próprio:

$FCFE_t = \text{Result. Líquido}_t + \text{Amortiz}_t - \text{Investimento}_t (\text{Cap Fixo e FMN}) + \text{Financiamento alheio}_t (\text{CA}) - \text{Reembolsos Financiamento}_t$

Vendas + Prestações de Serviços

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Taxa de variação dos preços		1,20%	1,20%	1,20%	1,20%	1,20%

VENDAS - MERCADO NACIONAL						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Total Marquesas Vendidas	23 984	30 488	32 634	37 805	42 586	51 204
Quantidades vendidas						
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário						
Acessórios RPG	2 398	3 049	3 263	3 781	4 259	5 120
Quantidades vendidas						
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário						
Quantidades vendidas						
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário						
TOTAL	26 382	33 537	35 897	41 586	46 845	56 325

VENDAS - EXPORTAÇÃO						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Total Marquesas vendidas	11 545	29 838	43 416	73 660	96 261	118 051
Quantidades vendidas						
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário						
Acessórios RPG	1 155	2 984	4 342	7 366	9 626	11 805
Quantidades vendidas						
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário						
TOTAL	12 700	32 822	47 758	81 026	105 887	129 856

* Produtos / Famílias de Produtos / Mercadorias

NOTA: Caso não tenha conhecimento das quantidades, colocar o valor das vendas na linha das "Quantidades Vendidas" e o valor 1 na linha do "Preço Unitário".

PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Instalação (serviço extra)	500	500	1 000	1 000	1 000	1 000
Taxa de crescimento						
Serviço B						
Taxa de crescimento						
Serviço C						
Taxa de crescimento						
Serviço D						
Taxa de crescimento						
TOTAL	500	500	1 000	1 000	1 000	1 000

PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Instalação (serviço extra)	1 000	3 000	3 000	3 000	4 500	4 500
Taxa de crescimento						
Serviço B						
Taxa de crescimento						
Serviço C						
Taxa de crescimento						
Serviço D						
Taxa de crescimento						
TOTAL	1 000	3 000	3 000	3 000	4 500	4 500

TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL		26 382	33 537	35 897	41 586	46 845	56 325
TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES		12 700	32 822	47 758	81 026	105 887	129 856
TOTAL VENDAS		39 082	66 359	83 655	122 612	152 732	186 180
IVA VENDAS	23,00%	6 068	7 713	8 256	9 565	10 774	12 955

TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL		500	500	1 000	1 000	1 000	1 000
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES		1 000	3 000	3 000	3 000	4 500	4 500
TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS		1 500	3 500	4 000	4 000	5 500	5 500
IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	23,00%	115	115	230	230	230	230

TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS		40 582	69 859	87 655	126 612	158 232	191 680
---------------------------------	--	--------	--------	--------	---------	---------	---------

IVA		6 183	7 828	8 486	9 795	11 004	13 185
------------	--	-------	-------	-------	-------	--------	--------

TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA		46 765	77 687	96 141	136 406	169 236	204 865
---------------------------------------	--	--------	--------	--------	---------	---------	---------

Perdas por imparidade	0,00%	0	0	0	0	0	0
------------------------------	-------	---	---	---	---	---	---

CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CMVMC	Margem Bruta	2019	2020	2021	2022	2023	2024
MERCADO NACIONAL		10 313	13 110	14 033	16 256	18 312	22 018
Total Marquesas Vendidas	60,00%	9 594	12 195	13 054	15 122	17 035	20 482
Acessórios RPG	70,00%	720	915	979	1 134	1 278	1 536
MERCADO EXTERNO		4 964	12 830	18 669	31 674	41 392	50 762
Total Marquesas vendidas	60,00%	4 618	11 935	17 366	29 464	38 504	47 220
Acessórios RPG	70,00%	346	895	1 302	2 210	2 888	3 542
TOTAL CMVMC		15 277	25 940	32 702	47 930	59 704	72 780
IVA	23,00%	2 372	3 015	3 228	3 739	4 212	5 064
TOTAL CMVMC + IVA		17 649	28 955	35 929	51 669	63 916	77 844

NOTA: Mapa construído caso a caso:

- Introduzir a Margem Bruta directamente, quando conhecida e passível de ser utilizada, ou efectuar a respectiva fórmula de cálculo;
- Efectuar os cálculos auxiliares considerados necessários para alcançar a o nível de matéria-prima por unidade produzida e introduzir manualmente os valores;
- Caso não seja possível alcançar o nível do consumo de matéria-prima por produto, introduzir o valor do custo total, após a realização dos respectivos cálculos auxiliares.

NOTA 2: Está disponível uma folha para cálculos auxiliares. Contém mapas para cálculo do CMVMC de projectos industriais.

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Nº Meses	12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento						

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Subcontratos	23,0%	100,0%								
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23,0%	100,0%			2 000,00	3 000,00	4 000,00	4 000,00	4 000,00	4 000,00
Publicidade e propaganda	23,0%	100,0%				2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00
Vigilância e segurança	23,0%	100,0%								
Honorários	23,0%	100,0%								
Comissões	23,0%	100,0%								
Conservação e reparação	23,0%	100,0%								
Materiais										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23,0%	100,0%								
Livros e documentação técnica	23,0%	100,0%								
Material de escritório	23,0%	100,0%			500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Artigos para oferta	23,0%	100,0%			500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Energia e fluidos										
Electricidade	23,0%	100,0%								
Combustíveis	23,0%	40,0%	60,0%	70,00	840,00	840,00	840,00	840,00	840,00	840,00
Água	6,0%	100,0%								
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	23,0%	50,0%	50,0%			7 500,00	7 500,00	7 500,00	7 500,00	7 500,00
Transportes de pessoal	23,0%	100,0%								
Transportes de mercadorias	23,0%	100,0%								
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23,0%	100,0%		900,00		10 800,00	10 800,00	10 800,00	10 800,00	10 800,00
Comunicação	23,0%	100,0%			1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00
Seguros		100,0%								
Royalties	23,0%	100,0%								
Contencioso e notariado	23,0%	100,0%								
Despesas de representação	23,0%	100,0%			2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00
Limpeza, higiene e conforto	23,0%	100,0%								
Outros serviços	23,0%	100,0%			1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00
TOTAL FSE					7 840,00	29 140,00	30 140,00	30 140,00	30 140,00	30 140,00

FSE - Custos Fixos	7 336,00	24 886,00	25 886,00	25 886,00	25 886,00	25 886,00
---------------------------	-----------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

FSE - Custos Variáveis	504,00	4 254,00	4 254,00	4 254,00	4 254,00	4 254,00
-------------------------------	---------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

TOTAL FSE	7 840,00	29 140,00	30 140,00	30 140,00	30 140,00	30 140,00
------------------	-----------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

IVA	920,00	1 610,00	1 840,00	1 840,00	1 840,00	1 840,00
------------	---------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

FSE + IVA	8 760,00	30 750,00	31 980,00	31 980,00	31 980,00	31 980,00
------------------	-----------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Gastos com o Pessoal

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Nº Meses	12	12	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)		1,20%	1,20%	1,20%	1,20%	1,20%

Quadro de Pessoal (n.º pessoas)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Administração / Direção	1	1	1	1	1	1
Comercial / Marketing		1	1	1	1	1
Produção / Operacional				1	1	1
TOTAL	1	2	2	3	3	3

Quadro de Pessoal (n.º meses de trabalho)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Administração / Direção	12	12	12	12	12	12
Comercial / Marketing		12	12	12	12	12
Produção / Operacional				12	12	12

Remuneração base mensal	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Administração / Direção	500	506	512	518	524	531
Comercial / Marketing		450	455	461	466	472
Produção / Operacional				450	455	461

Remuneração base anual - TOTAL Colaboradoras	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Administração / Direção	6 000	6 072	7 169	7 255	7 342	7 430
Comercial / Marketing		5 400	6 376	6 452	6 530	6 608
Produção / Operacional				6 300	6 376	6 452
TOTAL	6 000	11 472	13 545	20 007	20 247	20 490

Outros Gastos	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Segurança Social						
Órgãos Sociais	23,75%	1 425	1 442	1 703	1 723	1 744
Pessoal	23,75%		1 283	1 514	3 029	3 102
Seguros Acidentes de Trabalho	10,00%	600	1 147	1 354	2 001	2 049
Subsídio Alimentação - nº dias úteis/mês x subsídio/dia						
N.º meses subsídio alimentação (meses)						
Comissões & Prémios						
Órgãos Sociais						
Pessoal						
Formação						
Outros custos com pessoal						
TOTAL OUTROS GASTOS	2 025	3 872	4 571	6 752	6 833	6 915

TOTAL GASTOS COM PESSOAL	8 025	15 344	18 116	26 759	27 081	27 405
---------------------------------	--------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

QUADRO RESUMO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Remunerações						
Órgãos Sociais		6 000	6 072	7 169	7 255	7 342
Pessoal			5 400	6 376	12 752	12 905
Encargos sobre remunerações		1 425	2 725	3 217	4 752	4 866
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais		600	1 147	1 354	2 001	2 049
Gastos de ação social						
Outros gastos com pessoal						
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	8 025	15 344	18 116	26 759	27 081	27 405

Retenções Colaboradoras	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Retenção SS Colaborador						
Gestão / Administração	11,00%	660	668	789	798	808
Outro Pessoal	11,00%		594	701	1 403	1 420
Retenção IRS Colaborador	15,00%	900	1 721	2 032	3 001	3 037
TOTAL Retenções	1 560	2 983	3 522	5 202	5 264	5 327

Investimento em Fundo Maneio Necessário

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Clientes	3 897	6 474	8 012	11 367	14 103	17 072
Inventários	637	1 081	1 363	1 997	2 488	3 032
Estado						
*						
*						
TOTAL	5 534	8 555	10 374	14 364	17 591	21 105
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	2 201	4 975	5 659	6 971	7 991	9 152
Estado	310	1 219	1 279	1 707	1 958	2 298
*						
TOTAL	2 511	6 194	6 938	8 678	9 949	11 450
Fundo Maneio Necessário	3 023	2 360	3 437	5 686	7 642	9 654
Investimento em Fundo de Maneio	3 023	-662	1 076	2 249	1 956	2 013

* A considerar caso seja necessário

ESTADO	310	1 219	1 279	1 707	1 958	2 298
SS	173,75	332,21	336,20	496,60	502,56	508,59
IRS	75,00	143,40	145,12	214,36	216,93	219,54
IVA	61,48	743,30	797,22	996,44	1 238,14	1 570,15

Investimento

Investimento por ano	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico	5 000	1 000	1 000	1 000		
Equipamento de Transporte						
Equipamento Administrativo	5 000					
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
Total Activos Fixos Tangíveis	10 000	1 000	1 000	1 000		
Activos Intangíveis						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento		10 000	10 000	10 000		
Programas de computador	1 500					
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis						
Total Activos Intangíveis	1 500	10 000	10 000	10 000		
Total Investimento	11 500	11 000	11 000	11 000		

IVA	23%	2 645	230	230	230	
------------	-----	-------	-----	-----	-----	--

Valores Acumulados	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico	5 000	6 000	7 000	8 000	8 000	8 000
Equipamento de Transporte						
Equipamento Administrativo	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
Total Activos Fixos Tangíveis	10 000	11 000	12 000	13 000	13 000	13 000
Activos Intangíveis						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento		10 000	20 000	30 000	30 000	30 000
Programas de computador	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis						
Total Activos Intangíveis	1 500	11 500	21 500	31 500	31 500	31 500
Total	11 500	22 500	33 500	44 500	44 500	44 500

Taxas de Depreciações e amortizações	
Propriedades de investimento	
Edifícios e Outras construções	4,00%
Outras propriedades de investimento	20,00%
Activos fixos tangíveis	
Edifícios e Outras Construções	10,00%
Equipamento Básico	12,50%
Equipamento de Transporte	25,00%
Equipamento Administrativo	20,00%
Equipamentos biológicos	20,00%
Outros activos fixos tangíveis	20,00%
Activos Intangíveis	
Projectos de desenvolvimento	33,333% * nota: se a taxa a utilizar for 33,33%, colocar mais uma casa decimal, considerar
Programas de computador	33,333%
Propriedade industrial	20,000%
Outros activos intangíveis	33,333%

N.º meses actividade primeiro ano	12					
Total Depreciações & Amortizações	2 125	5 583	9 042	12 000	8 667	4 333

Depreciações & Amortizações acumuladas	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis	1 625	3 375	5 250	7 250	9 250	10 250
Activos Intangíveis	500	4 333	11 500	21 500	28 166	31 500
TOTAL	2 125	7 708	16 750	28 750	37 416	41 750

Valores Balanço	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis	8 375	7 625	6 750	5 750	3 750	2 750
Activos Intangíveis	1 000	7 167	10 000	10 000	3 334	0
TOTAL	9 375	14 792	16 750	15 750	7 084	2 750

Financiamento

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Investimento	14 523	10 338	12 076	13 249	1 956	2 013
Margem de segurança						
Necessidades de financiamento	14 500	10 300	12 100	13 200	2 000	2 000

Fontes de Financiamento	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Meios Libertos	7 611	972	7 284	19 337	33 147	47 100
Capital	11 500					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios		11 000	11 000	11 000		
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito						
Subsídios						
TOTAL	19 111	11 972	18 284	30 337	33 147	47 100

N.º de anos reembolso

Taxa de juro associada

N.º anos de carência

	2,21%

Ponto Crítico Operacional Previsional

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Vendas e serviços prestados	40 581,90	69 858,60	87 655,00	126 611,50	158 232,03	191 680,28
Varição nos inventários da produção						
CMVMC	15 277,47	25 940,18	32 701,50	47 929,95	59 704,34	72 779,56
FSE Variáveis	504,00	4 254,00	4 254,00	4 254,00	4 254,00	4 254,00
Margem Bruta de Contribuição	24 800,43	39 664,42	50 699,50	74 427,55	94 273,69	114 646,72
Ponto Crítico	28 613,02	80 687,91	91 707,53	109 970,59	103 447,11	96 343,93

Demonstração de Resultados Previsional

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Vendas e serviços prestados	40 582	69 859	87 655	126 612	158 232	191 680
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Varição nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	15 277	25 940	32 702	47 930	59 704	72 780
Fornecimento e serviços externos	7 840	29 140	30 140	30 140	30 140	30 140
Gastos com o pessoal	8 025	15 344	18 116	26 759	27 081	27 405
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	9 439	-565	6 698	21 782	41 307	61 355
Gastos/reversões de depreciação e amortização	2 125	5 583	9 042	12 000	8 667	4 333
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	7 314	-6 149	-2 344	9 782	32 641	57 022
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados						
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	7 314	-6 149	-2 344	9 782	32 641	57 022
Imposto sobre o rendimento do período	1 829			322	8 160	14 256
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	5 486	-6 149	-2 344	9 460	24 480	42 767

Mapa de Cash Flows Operacionais

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	5 486	-4 612	-1 758	7 337	24 480	42 767
Depreciações e amortizações	2 125	5 583	9 042	12 000	8 667	4 333
Provisões do exercício						
	7 611	972	7 284	19 337	33 147	47 100
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-3 023	662	-1 076	-2 249	-1 956	-2 013
CASH FLOW de Exploração	4 588	1 634	6 207	17 087	31 191	45 087
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-11 500	-11 000	-11 000	-11 000		
Free cash-flow	-6 912	-9 366	-4 793	6 087	31 191	45 087
CASH FLOW acumulado	-6 912	-16 278	-21 070	-14 983	16 208	61 295

Plano de Financiamento

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	9 439	-565	6 698	21 782	41 307	61 355
Capital Social (entrada de fundos)	11 500					
Outros instrumentos de capital		11 000	11 000	11 000		
Empréstimos Obtidos						
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN		662				
Proventos Financeiros						
Total das Origens	20 939	11 097	17 698	32 782	41 307	61 355
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	11 500	11 000	11 000	11 000		
Inv. Fundo de Maneio	3 023		1 076	2 249	1 956	2 013
Imposto sobre os Lucros		1 829			322	8 160
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos						
Encargos Financeiros						
Total das Aplicações	14 523	12 829	12 076	13 249	2 278	10 173
Saldo de Tesouraria Anual	6 417	-1 732	5 621	19 533	39 029	51 183
Saldo de Tesouraria Acumulado	6 417	4 685	10 306	29 839	68 868	120 051
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	6 417	4 685	10 306	29 839	68 868	120 051
Soma Controlo						

Balço Previsional

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ACTIVO						
Activo Não Corrente	9 375	14 792	16 750	15 750	7 084	2 750
Activos fixos tangíveis	8 375	7 625	6 750	5 750	3 750	2 750
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis	1 000	7 167	10 000	10 000	3 334	0
Investimentos financeiros						
Activo corrente	11 950	13 240	20 681	44 203	86 459	141 155
Inventários	637	1 081	1 363	1 997	2 488	3 032
Clientes	3 897	6 474	8 012	11 367	14 103	17 072
Estado e Outros Entes Públicos						
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	7 417	5 685	11 306	30 839	69 868	121 051
TOTAL ACTIVO	21 325	28 032	37 431	59 954	93 543	143 906
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	11 500	11 500	11 500	11 500	11 500	11 500
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		5 486	-663	-3 007	6 453	30 933
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	5 486	-6 149	-2 344	9 460	24 480	42 767
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	16 986	10 837	8 493	17 953	42 433	85 200
PASSIVO						
Passivo não corrente						
Provisões						
Financiamentos obtidos						
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	4 340	17 194	28 938	42 001	51 109	58 706
Fornecedores	2 201	4 975	5 659	6 971	7 991	9 152
Estado e Outros Entes Públicos	2 139	1 219	1 279	2 030	10 118	16 554
Accionistas/sócios		11 000	22 000	33 000	33 000	33 000
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	4 340	17 194	28 938	42 001	51 109	58 706
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	21 325	28 032	37 431	59 954	93 543	143 906

Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Taxa de Crescimento do Negócio		72%	25%	44%	25%	21%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	14%	-9%	-3%	7%	15%	22%

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Return On Investment (ROI)	26%	-22%	-6%	16%	26%	30%
Rendibilidade do Activo	34%	-22%	-6%	16%	35%	40%
Rotação do Activo	190%	249%	234%	211%	169%	133%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	32%	-57%	-28%	53%	58%	50%

INDICADORES FINANCEIROS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Autonomia Financeira	80%	39%	23%	30%	45%	59%
Solvabilidade Total	491%	163%	129%	143%	183%	245%
Cobertura dos encargos financeiros	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Liquidez Corrente	2,75	0,77	0,71	1,05	1,69	2,40
Liquidez Reduzida	2,61	0,71	0,67	1,00	1,64	2,35

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Margem Bruta	17 464	14 778	24 814	48 542	68 388	88 761
Grau de Alavanca Operacional	239%	-240%	-1059%	496%	210%	156%
Grau de Alavanca Financeira	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Avaliação do Projecto / Empresa

Na perspectiva do Projecto (Pré-Financiamento = 100% CP)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Free Cash Flow to Firm	-6 912	-9 366	-4 793	6 087	31 191	45 087	9 120
Taxa de actualização $R_u = R_f + B u^*(R_m - R_f)$	5,25%	5,25%	5,26%	5,26%	5,26%	5,27%	5,27%
Factor de actualização	1,00	1,053	1,108	1,166	1,227	1,292	-
Fluxos actualizados	-6 912	-8 899	-4 326	5 220	25 411	34 894	7 058
Fuxos actualizados acumulados	-6 912	-15 810	-20 136	-14 916	10 495	45 389	52 447
Valor Actual Líquido (VAL)	52 447						
Taxa Interna de Rentabilidade	48,43%						
Pay Back period (arred ano inteiro)	4 Anos						

Na perspectiva do Projecto Pós-Financiamento	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Free Cash Flow to Firm	-6 912	-9 366	-4 793	6 087	31 191	45 087	9 120
WACC	5,25%	5,25%	5,26%	5,26%	5,26%	5,27%	5,27%
Factor de actualização	1	1,053	1,108	1,166	1,227	1,292	-
Fluxos actualizados	-6 912	-8 899	-4 326	5 220	25 411	34 894	7 058
Fuxos actualizados acumulados	-6 912	-15 810	-20 136	-14 916	10 495	45 389	52 447
Valor Actual Líquido (VAL)	52 447						
Taxa Interna de Rentabilidade	48,43%						
Pay Back period	4 Anos						

Na perspectiva do Investidor	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Free Cash Flow do Equity	-6 912	-9 366	-4 793	6 087	31 191	45 087	62 638
Taxa de juro de activos sem risco	0,25%	0,25%	0,26%	0,26%	0,26%	0,27%	0,27%
Prémio de risco de mercado	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Taxa de Actualização $R = R_f + B u^*(R_m - R_f)$	5,25%	5,25%	5,26%	5,26%	5,26%	5,27%	5,27%
Factor actualização	1	1,053	1,108	1,166	1,227	1,292	-
Fluxos Actualizados	-6 912	-8 899	-4 326	5 220	25 411	34 894	48 478
Fuxos actualizados acumulados	-6 912	-15 810	-20 136	-14 916	10 495	45 389	93 867
Valor Actual Líquido (VAL)	93 867						
Taxa Interna de Rentabilidade	59,03%						
Pay Back period	4 Anos						

Cálculo do WACC	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Passivo Remunerado	0	0	0	0	0	0
Capital Próprio	16 986	10 837	8 493	17 953	42 433	85 200
TOTAL	16 986	10 837	8 493	17 953	42 433	85 200
% Passivo remunerado	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
% Capital Próprio	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

$Beta\ p = B u^* (1 + (1 - i)^* CA/CP)$	1,00000	1,00000	1,00000	1,00000	1,00000	1,00000
---	---------	---------	---------	---------	---------	---------

Custo	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Custo Financiamento	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Custo financiamento com efeito fiscal	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Custo Capital $R_{cp} = R_f + B p^*(R_m - R_f)$	5,25%	5,25%	5,26%	5,26%	5,26%	5,27%
Custo ponderado	5,25%	5,25%	5,26%	5,26%	5,26%	5,27%