

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



ISCAL

EMPREENDEDORISMO
TECNOLÓGICO: MODELO DE
NEGÓCIOS PACKAGE POINT

Luís Manuel Henriques Alves

Lisboa, 30 de Maio de 2016

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

EMPREENDEDORISMO
TECNOLÓGICO: MODELO DE
NEGÓCIOS PACKAGE POINT

Luís Manuel Henriques Alves

Relatório de Estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizado sob a orientação científica do Dr. José Moleiro Martins, professor e diretor do departamento de Gestão.

Constituição do Júri:

Presidente: Especialista Carlos Manuel da Silva Nunes
Arguente: Doutor José Duarte Moleiro Martins
Vogal: Doutor Rúben José de Almeida Martins Raposo

Lisboa, 30 de Maio de 2016

Dedicatória

À minha família, em particular aos meus queridos pais, que sempre acreditaram no meu valor, empenho e determinação, pelo seu amor, amizade e motivação, os meus mais sentidos agradecimentos.

“Escolhe um trabalho de que gostes,
e não terás de trabalhar nem um dia na tua vida.”
Confúcio

Agradecimentos

O presente trabalho jamais poderia ter sido realizado sem o apoio e colaboração de algumas pessoas que, de certa forma, contribuíram para a sua concretização, e às quais deixo neste espaço os meus maiores agradecimentos.

A Deus, a Jesus e à Nossa Senhora de Fátima, a quem recorri nas horas de maior aflição e a quem agradeço toda a sabedoria, serenidade e tranquilidade para seguir em frente ao longo desta caminhada.

A toda à minha família, que sempre unida, solidária e interventiva, foram fundamentais para todo o empenho e determinação necessários de que precisei para enfrentar e superar os obstáculos encontrados durante a consecução deste grande objetivo.

Aos meus pais, João e Deolinda Alves, pelas constantes e primorosas palavras de incentivo e responsabilidade na realização dos meus propósitos de vida, e que foram responsáveis pela minha educação, ensinando-me sempre a seguir em frente, a superar cada obstáculo e nunca desistir. O meu muito obrigado, vocês são a minha grande inspiração.

Aos meus irmãos, Ricardo, José e João Alves que estão sempre ao meu lado. Meu respeito e admiração por vocês... estamos juntos!

Ao ISCAL, e em particular ao departamento de Gestão, por me ter proporcionado um ensino de excelência ao longo de toda a componente curricular do mestrado, que, amplamente, contribuiu para o desenvolvimento das minhas competências e expansão das minhas capacidades intelectuais, tão necessárias quer para a vida profissional/académica, quer para a vida pessoal.

Ao meu orientador, Professor Dr. José Moleiro Martins, pelo incentivo, empenho, amizade, companheirismo e sábios conselhos perante as dificuldades encontradas nesta difícil caminhada, e pelo exemplar trabalho de orientação que permitiu que este projeto tenha sido possível.

Ao Dr. João Cabral, aos Dr. João e Dra. Ana Redol, pelo incondicional apoio, incentivo, amizade, companheirismo, participação e orientação estratégica que permitiram o desenvolvimento e conclusão do projeto.

Ao Eng.º Rui Oliveira, pedra basilar no desenvolvimento tecnológico da Package Point, que permitiu não só o desenvolvimento da plataforma *online* como contribuiu com *inputs* estratégicos fundamentais que garantiram a qualidade final do projeto.

Às minhas grandes amigas Sílvia Mendonça, Patrícia Gomes Ramos e Cláudia Afonso pela paciência, pela generosidade, pela amabilidade e por toda a colaboração de ambas na realização desta dissertação, o meu enorme obrigado!

Aos diretores, docentes e todos os demais funcionários do ISCAL, que de forma direta ou indireta contribuíram para a conclusão do meu mestrado.

Por fim, mas não menos importante, não poderia deixar de agradecer também a todos os meus amigos que estiveram presentes, contribuindo com o apoio, a amizade, o companheirismo e a motivação tão necessária para a execução deste trabalho. Um obrigado por terem estado ao meu lado e por serem os principais responsáveis por todos os meus objetivos até aqui alcançados.

Resumo

O conceito de empreendedorismo está muito em voga nos dias de hoje e é objeto de diversas investigações, posicionando-se assim como matéria de estudo de diferentes áreas do saber.

Na mesma senda, o empreendedorismo tecnológico tem sido alvo de interesse crescente por parte das organizações e de jovens empreendedores. Atualmente o empreendedorismo tecnológico é considerado um dos pilares para o sucesso e para a sustentabilidade da competitividade global em diversos setores, e um dos principais fatores para fomentar o crescimento socioeconómico a longo prazo dos países ocidentais (Autio, 1997; Delapierre et al., 1998; Laranja e Fontes, 1998; Fontes, 2001, 2005).

O crescimento abrupto da internet foi motor propulsor nas alterações dos paradigmas comportamentais dos consumidores, sendo também peça basilar para o eclodir do comércio eletrónico, designado por *e-commerce*.

Assim, o objetivo deste projeto é o de, após uma síntese dos conceitos mais relevantes no que respeita ao papel do empreendedorismo tecnológico e do comércio eletrónico na criação de novos negócios, aprofundar a temática do *Business Model Canvas* na forma de um modelo de negócios adotado pela Package Point.

O referido modelo de negócios da PP propõe a comercialização de embalagens para os setores: da saúde, higiene e cosmética, química e alimentar através de uma loja *online*. A proposta é pioneira em Portugal e pretende operar como um exemplo concreto e sustentado, com capacidade de gerar valor económico para os seus promotores, conscientes das dificuldades deste grande desafio e, igualmente dotados de capacidades técnicas (ao nível estratégico, de planeamento e de operacionalização) a fim de garantir cumprimento dos objetivos definidos pela empresa.

Palavras-Chave: Empreendedorismo, Empreendedorismo Tecnológico, Tecnologias de Informação, E-commerce, Business Model Canvas, Package Point.

Abstract

Nowadays the concept of entrepreneurship is very fashionable and its being a research target, as well a study subject from different knowledge areas.

Likewise, technological entrepreneurship has been acquiring increasing interest by organizations and young entrepreneurs. Currently technological entrepreneurship is considered one of the keys for the success and for the sustainability of global competitions in various sectors, and one of the main factors to promote a long-term socio-economic growth on Western Countries (Autio, 1997; Delapierre et al., 1998; Laranja e Fonte, 1998; Fontes, 2001, 2005).

The abrupt growth of the internet has provided deep behavioral paradigms within the consumer, which gave rise to a new form of business transactions, *e-commerce*.

The objective of this project is to, after a summary of the most important concepts regarding the role of technological entrepreneurship and *e-commerce* on creating new business, to deepen the theme of the *Business Model Canvas* in the form of an adopted business model Package Point.

The referred business model of PP proposes the marketing of packaging sectors: health, hygiene and cosmetics, chemical and food through an online store. The proposal is a pioneer in Portugal and intends to operate as a concrete and sustained example, capable of generating economic value for its promoters, aware of the difficulties of this great challenge and also provided of technical capacity (at the strategic level of planning and implementation) to ensure compliance with the objectives set by the company.

Keywords: Entrepreneurship, Technological Entrepreneurship, E-commerce, Business Model Canvas, Package Point.

Índice

Dedicatória.....	II
Agradecimentos	IV
Resumo	VI
Abstract	VII
Índice de Ilustrações.....	XI
Índice de Quadros, Tabelas e Gráficos	XII
Lista de Abreviaturas	XIII
1. Introdução	1
2. Enquadramento Teórico.....	4
2.1. Empreendedorismo	4
2.1.1. Perspetiva histórica.....	4
2.1.2. Empreendedorismo em Portugal	6
2.1.3. Empreendedorismo Tecnológico	12
2.2. E-Commerce: A Importância das TI's para o Comércio Eletrónico	15
2.2.1. E-commerce.....	16
2.2.2. Tipos de Comércio Eletrónico	21
2.2.2.1. B2B.....	21
2.2.2.2. B2C.....	22
2.2.2.3. B2A.....	22
2.2.2.4. C2A.....	22
2.3. Business Model Canvas	24
3. Estágio	30
3.1. Objetivos do Estágio	30
3.2. Apresentação da organização de acolhimento	31
3.3. Apresentação do trabalho desenvolvido durante o estágio	32
3.4. Cronograma.....	36
4. Desenvolvimento do projeto	37
4.1. Sumário Executivo	37
4.2. Visão, Missão e Valores.....	40
4.3. Definição dos pressupostos e promotores	41
4.4. Análise de Mercado.....	42
4.4.1. Análise Externa.....	43

4.4.1.1. Análise PEST	43
4.4.1.2. Levantamento da Concorrência.....	44
4.4.1.3. Análise fundamentada no Modelo das 5 Forças de Porter.....	47
4.4.1.4. Avaliação Macro da Indústria	50
4.4.2. Análise Interna	51
4.4.2.1. Análise VRIO	51
4.4.2.2. Cadeia de Valor.....	53
4.4.2.3. Análise SWOT.....	54
4.5. Construção do BMC baseado nos pressupostos e na análise de mercado.....	57
4.5.1. Infraestrutura	58
4.5.5.1. Recursos Chave.....	58
4.5.5.2. Atividades Chave	63
4.5.5.3. Parceiros Chave	64
4.5.2. Oferta.....	66
4.5.2.1. Propostas de Valor	66
4.5.3. Clientes	68
4.5.3.1. Canais.....	68
4.5.3.2. Segmentos de Clientes.....	72
4.5.3.3. Relações com os Clientes	76
4.5.4. Viabilidade Financeira	78
4.5.4.1. Fontes de Receita.....	78
4.5.4.2. Estrutura de Custos	79
4.5.4.2.1. Pressupostos macroeconómicos e de funcionamento.....	79
4.5.4.2.2. Volume de Negócio da PP.....	80
4.5.4.2.3. Custo das Mercadorias Vendidas	81
4.5.4.2.4. Custo de Fornecimentos e Serviços Externos	81
4.5.4.2.5. Gastos com o Pessoal.....	83
4.5.4.2.6. Necessidades de Fundo de Maneio.....	83
4.5.4.2.7. Investimento	85
4.5.4.2.8. Demonstração previsional dos Resultados.....	86
4.5.4.2.9. Cash Flows	86
4.5.4.2.10. Balanço previsional	87
4.5.4.2.11. Principais Indicadores do Projeto	88
4.5.4.2.11.1. Económicos	89

4.5.4.2.11.2.	Económico-Financeiros: Análise da Rendibilidade.....	89
4.5.4.2.11.3.	Financeiros: Análise do Endividamento	92
4.5.4.2.11.4.	Liquidez: Análise de Equilíbrio Financeiro	93
4.5.4.2.11.5.	Análise de Risco.....	94
4.5.5.	Avaliação do Modelo de Negócios.....	95
4.5.5.1.	Valor Atual Líquido.....	96
4.5.5.2.	Taxa Interna de Rendibilidade.....	96
4.5.5.3.	Período de Recuperação do Investimento (Payback).....	96
5.	Conclusão.....	98
6.	Referências Bibliográficas	100
7.	Apêndices.....	106
	Apêndice 1.....	106
	Apêndice 2.....	119
	Apêndice 3.....	120
	Apêndice 4.....	120
8.	Anexos.....	122
	Anexo 1.....	122
	Anexo 2.....	136
	Anexo 3.....	141
	Anexo 4.....	150

Índice de Ilustrações

Figuras	Descrição	Página
Figura 1.1	N.º de nascimentos de empresas em Portugal	8
Figura 1.2	Taxa de sobrevivência das empresas em Portugal	9
Figura 1.3	Taxa de mortalidade das empresas em Portugal	10
Figura 2.1	Tela do modelo de negócios “Business Model Canvas”	29
Figura 3.1	Cronograma do desenvolvimento do projeto	36
Figura 4.1	Volume de vendas estipulado	40
Figura 4.2	Blue Ocean Strategy Canvas	50
Figura 4.3	Estratégias elaboradas com base na análise SWOT	54-56
Figura 4.4	Resumo da análise SWOT	56
Figura 4.5	Tela Business Model Canvas da Package Point	58
Figura 4.6	Painel de monitorização da PP do <i>Google Analytics</i>	60
Figura 4.7	<i>Home page</i> da plataforma <i>online</i> da PP	61
Figura 4.8	Métodos de pagamento	62
Figura 4.9	Painel do BackOffice da plataforma <i>online</i> da PP	63
Figura 4.10	Parceiros da PP	65
Figura 4.11	Painel do <i>chat</i> para apoio ao cliente	69
Figura 4.12	Painel do <i>chat</i> para apoio ao cliente	70
Figura 4.13	Painel do <i>chat</i> para apoio ao cliente	70
Figura 4.14	Formulário de contacto do cliente	71
Figura 4.15	Número de farmácias e postos farmacêuticos móveis em Portugal	73
Figura 4.16	Número de farmácias nos diversos países da europa	73
Figura 4.17	Estrutura e relevância da cadeia de valor da cosmética em Portugal	74
Figura 4.18	Número de empresas do sector da indústria química (Europa)	74
Figura 4.19	Número de empresas do sector da indústria alimentar e bebidas	75
Figura 4.20	Exemplos de embalagens comercializadas no sector dos <i>Vaping</i>	75

Índice de Quadros, Tabelas e Gráficos

Quadro	Descrição	Páginas
Quadro 2.1	Resumo dos nove blocos do modelo de negócios BMC	28-29
Quadro 4.1	Análise PEST	43-44
Quadro 4.2	Resumo da concorrência	46-47
Quadro 4.3	Análise das 5 forças de Porter	48-49
Quadro 4.4	Análise VRIO	51-52
Quadro 4.5	Cadeia de valor	53

Tabela	Descrição	Página
Tabela 4.1	Pressupostos macroeconómicos e de funcionamento	79-80
Tabela 4.2	Mapa de volume de negócios da PP	80
Tabela 4.3	Mapa de custo de mercadorias vendidas e matérias consumidas da PP	81
Tabela 4.4	Mapa dos custos de FSE do negócio da PP	81-82
Tabela 4.5	Mapa dos gastos com o pessoal	83
Tabela 4.6	Mapa das necessidades de fundo de maneo	84
Tabela 4.7	Mapa de investimento da PP	85
Tabela 4.8	Mapa da demonstração previsional dos resultados da PP	86
Tabela 4.9	Mapa de cash-flows operacionais	87
Tabela 4.10	Mapa do balanço previsional da PP	88
Tabela 4.11	Mapa dos principais indicadores do projeto	89

Gráfico	Descrição	Página
Gráfico 4.1	Rendibilidades da PP	91
Gráfico 4.2	Variação da autonomia financeira e da solvabilidade	92
Gráfico 4.3	Variação dos rácios de liquidez	93
Gráfico 4.4	Graus de alavanca operacional e financeiro	95

Lista de Abreviaturas

Abreviatura	Descrição
TI	Tecnologias de Informação
PME's	Pequenas e Médias Empresas
INE	Instituto Nacional de Estatísticas
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
TEA	Taxa de Atividade Empreendedora “ <i>Early-Stage</i> ”
CCE	Comissão das Comunidades Europeias
ACEPI	Associação do Comércio Eletrónico e Publicidade Interativa
ANACOM	Autoridade Nacional de Comunicações
B2B	<i>Business-to-Business</i>
B2C	<i>Business-to-Consumer</i>
B2A	<i>Business-to-Administration</i>
C2A	<i>Consumer-to-Administration</i>
BMC	<i>Business Model Canvas</i>
RFE	Relatório Final de Estágio
PET	Polietileno Tereftalato
PP	Package Point
CEO	<i>Chief Executive Officer</i> “Diretor Geral”
ISCAL	Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa
PGEU	Pharmaceutical Group of the European Union
ACEPE	Associação Portuguesa de Empresas de Cigarros Eletrónicos
UE	União Europeia
<i>Vaping</i>	Cigarros Eletrónicos
CAC	Custo de Aquisição de Clientes
VVC	Valor Vitalício do Cliente
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
CMVMC	Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas
CF	Custos Fixos

CV	Custos Variáveis
FSE	Fornecimentos e Serviços Externos
NFM	Necessidades de Fundo de Manco
ROI	<i>Return on investment</i> “Retorno do investimento”
ROA	Rendibilidade Operacional do Ativo
REA	Rendibilidade Económica do Ativo
RCP	Rendibilidade dos Capitais Próprios
AT	Ativo Total
CP	Capital Próprio
EBITDA	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i>
	“Resultados antes de juros, impostos, depreciações e amortizações”
EBIT	<i>Earnings Before Interest and Taxes</i> “Resultados antes de juros e impostos”
RL	Resultado Líquido
LG	Liquidez Geral
LR	Liquidez Reduzida
GAO	Grau de Alavanca Operacional
GAF	Grau de Alavanca Financeira
VAL	Valor Atual Líquido
TIR	Taxa Interna de Rendibilidade

1. Introdução

Atento às dificuldades económicas e financeiras que prevalecem no panorama internacional, Portugal não foge à regra, assistindo à sua economia mergulhada numa crise profunda, assinalada pelo elevado custo das matérias-primas, com repercussões negativas no âmbito da competitividade empresarial e níveis de empregabilidade. Na tentativa de se colmatarem essas vicissitudes, essas tendências sociais e económicas, impera reencontrar novos modelos de negócio, sobretudo em áreas fulcrais para o desenvolvimento do país. Surge assim a área das Tecnologias de Informação (TI), que veio a permitir a evolução da forma de como se criam e desenvolvem os novos negócios.

A sociedade em conexão com a revolução abrupta das TI's permitiram que as transações comerciais pudessem ser efetuadas de uma forma diferente da tradicional, assente numa base tecnológica, sem necessidade da presença física das partes intervenientes no negócio. Esta evolução tecnológica contribuiu, para que, qualquer negócio ou transação seja, atualmente, suportado por uma rede de carácter global, que constitui um mecanismo de difusão de informação e de interação entre indivíduos independentemente da sua localização geográfica.

Este trabalho tem como objeto de análise a situação do empreendedorismo tecnológico, no sentido de se desenvolver um projeto que incorpore os *learnings* e *best practices* de algumas empresas de sucesso nesta área.

A escolha pelo desenvolvimento de um projeto de negócio, num relatório de estágio para conclusão de mestrado, teve como principal objetivo, não só, perceber os conhecimentos adquiridos no meio académico na área dos negócios, mas também, disciplinar-me aquando de uma transposição de uma ideia vagamente pré-definida, numa solução concreta de negócio, seguindo as etapas, metodologias e modelo de negócios necessárias para a sua implementação e avaliação.

Neste sentido, adotou-se o modelo de negócios *Business Model Canvas* para uma plataforma do tipo *e-marketplace*, que tem diversas características de um *e-commerce*, que visa a facilitar o encontro e o negócio entre compradores e fornecedores de uma vasta gama de serviços, e tem por base um modelo de comunicação *web marketing* não dependente das tradicionais formas de publicidade, no sentido de chegar corretamente quer aos seus parceiros quer aos seus clientes.

O projeto tem por nome “Package Point” e consiste numa loja *e-commerce* de embalagens, direcionada para as microempresas e PME’s, que têm a necessidade de adquirir pequenas quantidades, diferenciando-se da sua mais direta concorrente *e-bootles*, na medida em que garante um preço mais competitivo e uma qualidade de comunicação mais próxima quer dos seus clientes quer dos seus parceiros.

Conclui-se este relatório de estágio com a realização das avaliações necessárias ao desempenho do projeto, a fim de se verem respondidas as seguintes questões: qual será a aceitação da PP em termos de resultados? Qual o perfil do consumidor deste tipo de produtos e comércio? De que forma é que a PP acrescenta valor e se diferencia da concorrência? Em termos de resultados financeiros, como é que se comporta no mercado? E qual a rentabilidade e crescimento que vai proporcionar?

No que concerne à estrutura, o projeto está estruturado em três principais capítulos. O primeiro, Enquadramento Teórico, que se segue a esta introdução, é desenvolvido em três secções. Na primeira secção, é apresentada uma breve perspetiva histórica sobre o conceito de empreendedorismo, o próprio conceito de empreendedorismo, o empreendedorismo em Portugal enquanto medida de crescimento económico, bem como uma breve abordagem ao empreendedorismo tecnológico. Na segunda secção é apresentado o conceito de *E-commerce*, os tipos de *e-commerce* e a importância das TI’s para o comércio eletrónico. Na última secção, é perspetivada a importância do modelo de negócios *Business Model Canvas* na criação e desenvolvimento de um novo negócio.

O segundo capítulo, Estágio, é dividido em três apertados que tratam, tal como o nome indica, de questões relacionadas com o estágio realizado na SSTBC – Associação Promoção Empreendedorismo e Empregabilidade, comumente conhecida por StartUp Sintra. Serão apresentados os objetivos do estágio, a organização de acolhimento e as tarefas realizadas.

O terceiro principal capítulo, Desenvolvimento do Projeto, é dedicado à análise e desenvolvimento do projeto Package Point, elaborado sob os alicerces do BMC. Será enquadrado o projeto do ponto de vista estratégico a níveis interno, externo e competitivo, tendo em atenção a revisão da literatura feita na fase anterior. Assim poder-se-á definir, de uma forma mais sustentada, os objetivos a alcançar, seguindo-se a parte de implementação e desenvolvimento do projeto, parte essa que será metódica, criativa e prospetiva que culminará com a avaliação financeira do negócio e as suas respetivas conclusões de viabilidade e sustentabilidade.

Para a elaboração deste relatório, presta-se especial atenção à obra *Business Model Generation* de Alexander Osterwarder & Yves Pigneur.

2. Enquadramento Teórico

2.1. Empreendedorismo

2.1.1. Perspetiva histórica

O conceito de empreendedorismo está muito em voga nos dias de hoje e é objeto de diversas pesquisas, posicionando-se assim como matéria de estudo de diferentes áreas do saber. Para tal, muito contribuiu Schumpeter (1928) destacando-se com a publicação do seu estudo *Teoria do Desenvolvimento Económico*, onde relaciona o empreendedorismo com a inovação, destacando que a sua essência se encontra na perceção e no proveito de novas oportunidades de negócio¹. Ainda, segundo Schumpeter, o empreendedorismo apresenta-se como um conceito pertinente para o crescimento económico, na medida em que conduz os recursos económicos e sociais de modo a transformá-los em um negócio lucrativo.

Muitos são os autores que destacam a importância do empreendedorismo para o desenvolvimento da economia (Schumpeter, 1939; Laroulet, 2009; Knight, 1942; G. Saymour, 2008; Casson, 2003), e que os empreendedores assumiam riscos resultantes do estado de incerteza dos negócios nos quais se envolviam sendo recompensados, ou não, de acordo com os resultados obtidos nesses negócios e atividades desenvolvidas. O desafio do empreendedor é agarrar uma oportunidade e fazer dela algo grandioso, através da visão que possui, da inovação que aplica, da aprendizagem que faz com o ambiente que o rodeia e, acima de tudo, de atuar sem vontade de desistir. Também para Jean Baptiste Say, discípulo da escola clássica inglesa, o empreendedor é aquele que corre riscos, investindo e gerindo os seus próprios recursos de modo a produzir bens lucrativos. Nessa perspetiva, o empreendedor cria e desenvolve a sua própria atividade económica.

De facto, é unanime a todos os teóricos associar-se o empreendedorismo à inovação e o empreendedor como uma espécie de motor do sistema económico. Eles viam nos

¹ “L’essence de l’entrepreneuriat se situe dans la perception e l’exploitation de nouvelles opportunités dans le domaine de l’entreprise [...] cela a toujours à faire avec l’apport d’un usage différent de ressources nationales que sont soustraites de leur utilisation naturelle et sujettes à des nouvelles combinaisons” (Schumpeter, cit in Filion, 1997).

empreendedores, indivíduos que procuravam oportunidades de negócios e que se submetiam aos riscos inerentes a esses negócios devido à incerteza dos mesmos.

Estas últimas décadas têm evidenciado uma progressiva valorização da cultura empreendedora, ou seja, tem-se valorizado a capacidade e a iniciativa do empreendedor em criar o seu próprio negócio, enquanto fator catalisador de vitalidade económica. Atualmente as políticas públicas têm reconhecido a importância das micro e pequenas empresas, resultantes de iniciativas empreendedoras, para a dinamização e desenvolvimento da esfera económica, uma vez que elas próprias se assumem como vetores de crescimento económico e de criação de postos de trabalho. Outros teóricos têm destacado a importância do empreendedorismo para a melhoria da competitividade dos países, para um aproveitamento maximizado do potencial dos ativos humanos e sobretudo para dar resposta aos interesses da sociedade cada vez mais exigente (Gaspar, 2009).

Em suma, todas as definições acerca do empreendedorismo fazem referência a três elementos essenciais que podemos reter como elementos cernes do conceito, que são a inovação, a deteção e a exploração das oportunidades de negócio no seio das sociedades, sobretudo nas sociedades capitalistas. No entanto, à medida que o conceito foi evoluindo foram-se associando diversos outros elementos complementares como é o caso do risco. Considerou-se que toda a exploração de uma determinada atividade empreendedora implicava incorrer riscos, e estes deveriam ser controlados, deveriam ser geridos da melhor forma a fim de se rentabilizarem ao máximo os recursos investidos. Estando o processo de empreendedorismo influenciado por fenómenos da sociedade envolvente, este processo é gerador de inovação, o que leva ao desenvolvimento económico e social de um país.

Deste modo, o empreendedorismo apresenta-se como um método eficaz para o desenvolvimento da economia dos países. Neste último século, a forte aposta política, os incentivos e os mecanismos desenvolvidos, bem como as recentes iniciativas para o apoio à criação de empresas e por conseguinte à criação de postos de trabalho, resultam da necessidade de colmatar a inexistência de um tecido empresarial sólido, como medida de sustentabilidade económica dos países.

A realidade de um país como Portugal, que pretende sair desta grave crise económica em que está embrenhado, obriga à adoção de medidas como o empreendedorismo. O constante aumento da taxa de desemprego, aliado a uma segurança social fortemente

debilitada, determinou a necessidade imediata de incentivos à criação de emprego e à reinserção na vida ativa. Por um lado, o empreendedorismo tem vindo a posicionar-se como um sistema catalisador de desenvolvimento económico permitindo que a economia se estruture, se desenvolva e sobretudo que se estabilize, gerando riqueza e criando emprego. Logo, o empreendedorismo é visto como um fator contemporâneo e ao mesmo tempo atemporal, na medida em que, os empreendedores são, claramente, agentes de inovação e de desenvolvimento numa economia de mercado que vive de ciclos.

Assim sendo, o empreendedorismo coloca-se no cerne da política económica, compreendendo quer a criação de novos negócios quer o desenvolvimento de novas oportunidades de negócio em grupos empresariais e empresas já existentes. Por outro lado, o impulso empresarial é o motor da inovação e permite que as ideias inovadoras se convertam em iniciativas ou estímulos empresariais de sucesso, originando empresas férteis.

2.1.2. Empreendedorismo em Portugal

Em Portugal o conceito é cada vez mais difundido, visto que a atual crise económica assim o exige. O apelo político ao empreendedorismo tornou-se real, os incentivos têm-se intensificado e, diariamente, surgem novas empresas e novas oportunidades de negócio, embora ainda nos encontremos um pouco afastados de valores que permitam um crescimento económico mais acelerado.

No âmbito dos planos curriculares, as universidades e os politécnicos têm criado unidades curriculares associadas ao empreendedorismo e criação de empresas, de forma a incentivar e capacitar os alunos para a criação dos seus próprios negócios. Esta medida revela, claramente, a preocupação dos estabelecimentos de ensino superior, em dotar os seus formandos de competências que lhes permitam um ingresso mais facilitado no mercado de trabalho, através do desenvolvimento das suas ideias de negócio. O empreendedor não surge de forma intuitiva, o empreendedor faz-se e desenvolve-se adquirindo conhecimento ao longo da vida, quer pessoal quer profissional.

O empreendedorismo no nosso país está de certo modo relacionado com a mudança de atitudes, através da adaptação e forma de agir das pessoas, levando-as a identificar novas oportunidades de negócio. Esta situação faz com que o empreendedor crie o seu próprio negócio capaz de dar resposta às necessidades específicas de determinado cliente, seja

através de um produto seja através de um serviço, que não tinha ainda sido, ou que seja ainda muito pouco explorado no mercado. Isto é, este processo de colocar ideias em prática, acaba por ser uma colaboração entre o empreendedor e o mercado, ou seja, o empreendedor coloca a sua ideia à disposição do mercado e este permite que o empreendedor retire os seus lucros ou prejuízos, dependendo do sucesso ou insucesso do negócio.

O percurso não é tão linear como à partida possa parecer. Diversos são os obstáculos que vão surgindo ao empreendedor, e ele terá que os superar com muita perseverança e dedicação para alcançar o sucesso. O empreendedorismo bem-sucedido requer em simultâneo, o aparecimento de novas oportunidades e a presença de determinadas capacidades no empreendedor: capacidade geral, capacidade técnica especializada, visão de negócio e liderança.

Teóricos como Knight (1921) defendem que o empreendedor é uma pessoa com características muito específicas, diferentes de outros indivíduos da sociedade, que lhe permitem ter sucesso nos seus projetos. Kirzner (1973) destaca que o empreendedor dispõe de uma elevada capacidade de visão futura, que lhe permite prever o grau de sucesso e o risco que o seu negócio pode atingir. Casson (1982) define o empreendedor como alguém que possui uma elevada capacidade de decisão, mesmo em momentos de forte pressão. Em suma, o empreendedor é um indivíduo dedicado e com grande espírito de sacrifício. Tem igualmente que ser otimista, pois só assim poderá explorar e dedicar-se ao máximo às oportunidades de negócio que vão surgindo.

A criação de empresas surge muitas vezes associada a questões de insatisfação no emprego por parte do trabalhador ou até mesmo por motivos de desemprego. Estas situações estimulam as pessoas a arriscar e tornarem-se empreendedoras. Este fenómeno é conhecido como empreendedorismo por necessidade.

O aparecimento de novas empresas torna o mercado mais competitivo colocando constantes desafios às empresas mais antigas, obrigando-as a inovarem-se sob forma de manterem a sua quota de mercado. Aquelas que não conseguem acompanhar o desenvolvimento do mercado acabam por ser absorvidas.

É possível em Portugal, através do Instituto Nacional de Estatísticas, avaliar a dimensão do empreendedorismo e conseqüente dinamismo da economia nacional, recorrendo aos

dados estatísticos sobre a natalidade, mortalidade e sobrevivência das empresas. Segundo dados do período de 2012 verifica-se que foram registadas 132.864 novas empresas.

O gráfico da Figura 1.1 reproduz o número de nascimentos de empresas por setor de atividade económica no ano civil de 2012.

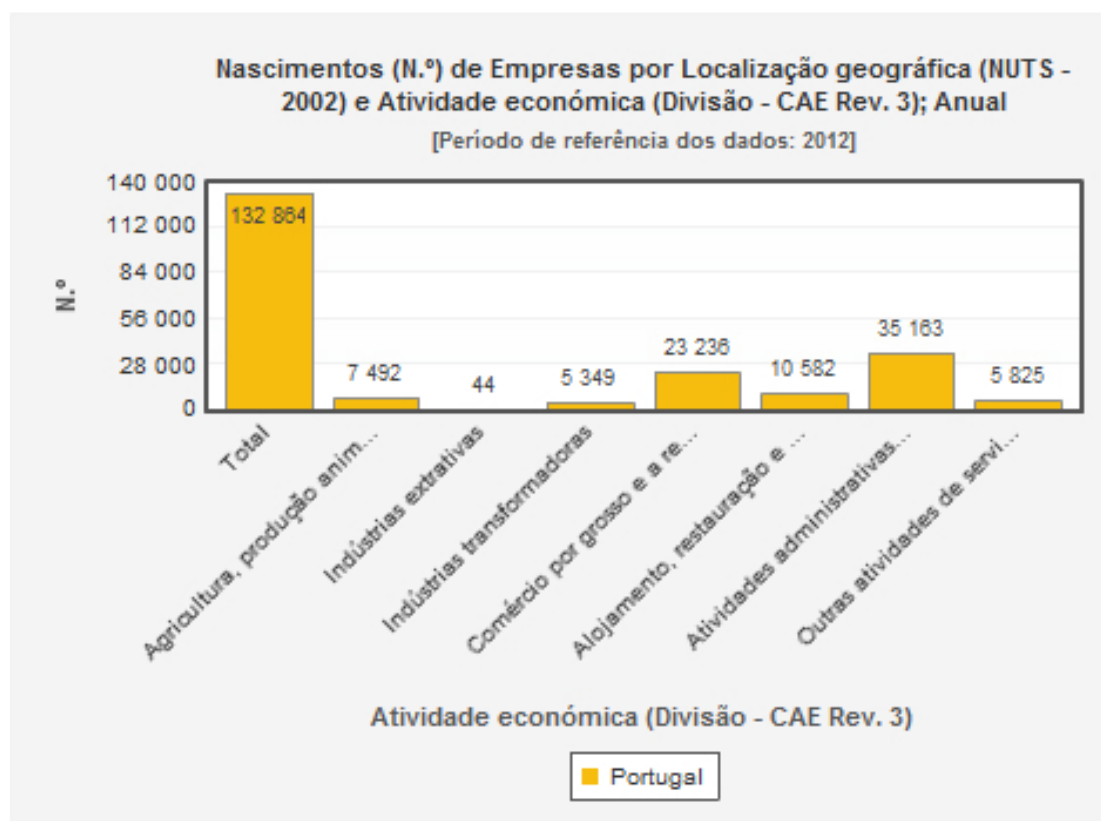


Figura 1.1 – N.º de nascimentos de empresas em Portugal.

Fonte: Instituto Nacional de Estatísticas (www.ine.pt).

Observando o gráfico, verifica-se que o setor das atividades administrativas e dos serviços de apoio apresenta um maior número de empresas criadas (35.163), por sua vez o setor industrial apresenta o menor número de empresas criadas. O número muito reduzido das empresas criadas do setor industrial é consequência do elevado investimento que é necessário para a entrada neste setor de mercado.

Tendo em atenção o gráfico da Figura 1.2, podemos verificar que o elevado número de empresas criadas no ano em análise reflete-se depois com a consolidação do negócio. Analisando a sobrevivência das novas empresas, tem-se uma noção do desempenho

destas no mercado. O gráfico mostra que quase 50% das micro e pequenas empresas resistem durante os dois primeiros anos.

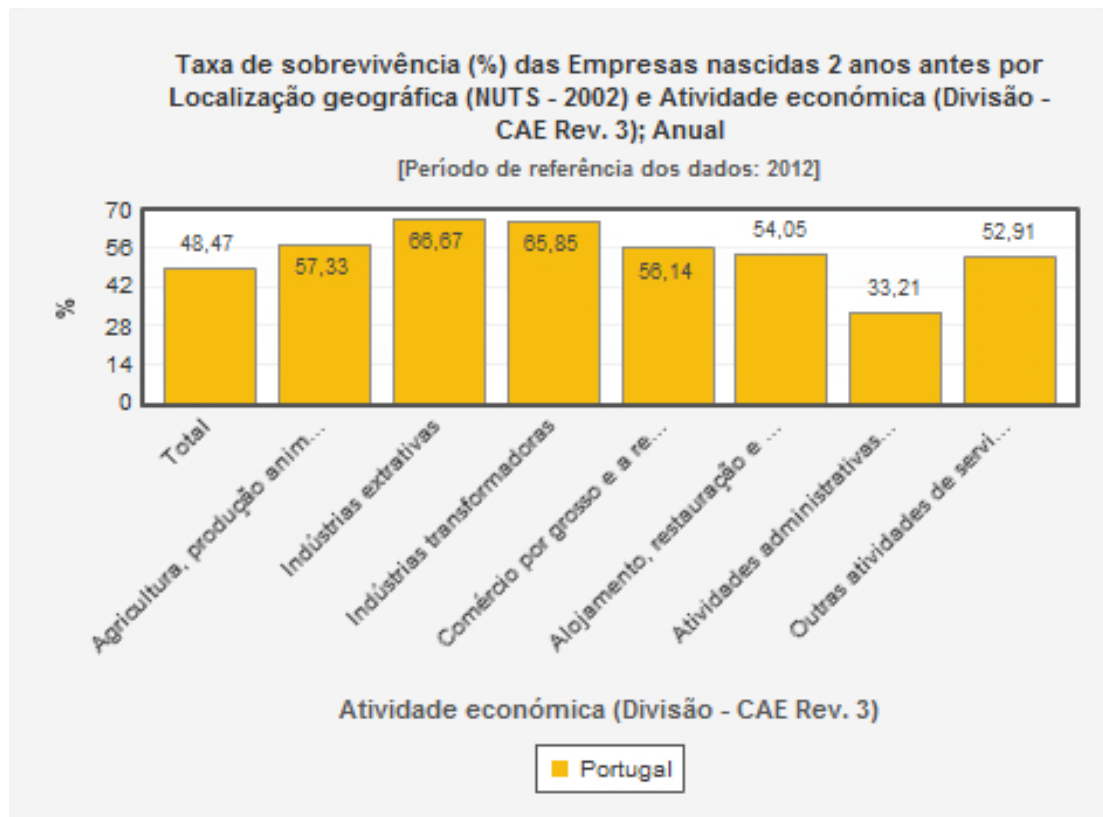


Figura 1.2 – Taxa de sobrevivência das empresas em Portugal.

Fonte: Instituto Nacional de Estatísticas (www.ine.pt).

Relativamente às empresas que são absorvidas pelo mercado, como se pode observar no gráfico da Figura 1.3 apresentado seguidamente, verifica-se que no ano de 2011 (últimos dados do INE) são as empresas do setor das atividades administrativas e dos serviços que mais sofrem. Também os setores da construção e da educação são fortemente atingidos com taxas da mortalidade empresarial na ordem dos 20-25%. Ao longo destes últimos anos e com o agravamento da crise económica, muitas empresas não conseguem acompanhar o desenvolvimento do mercado e são conduzidas à cessação. Nestes últimos 5-6 anos a taxa de mortalidade empresarial tem superado em aproximadamente 6% a taxa de natalidade.

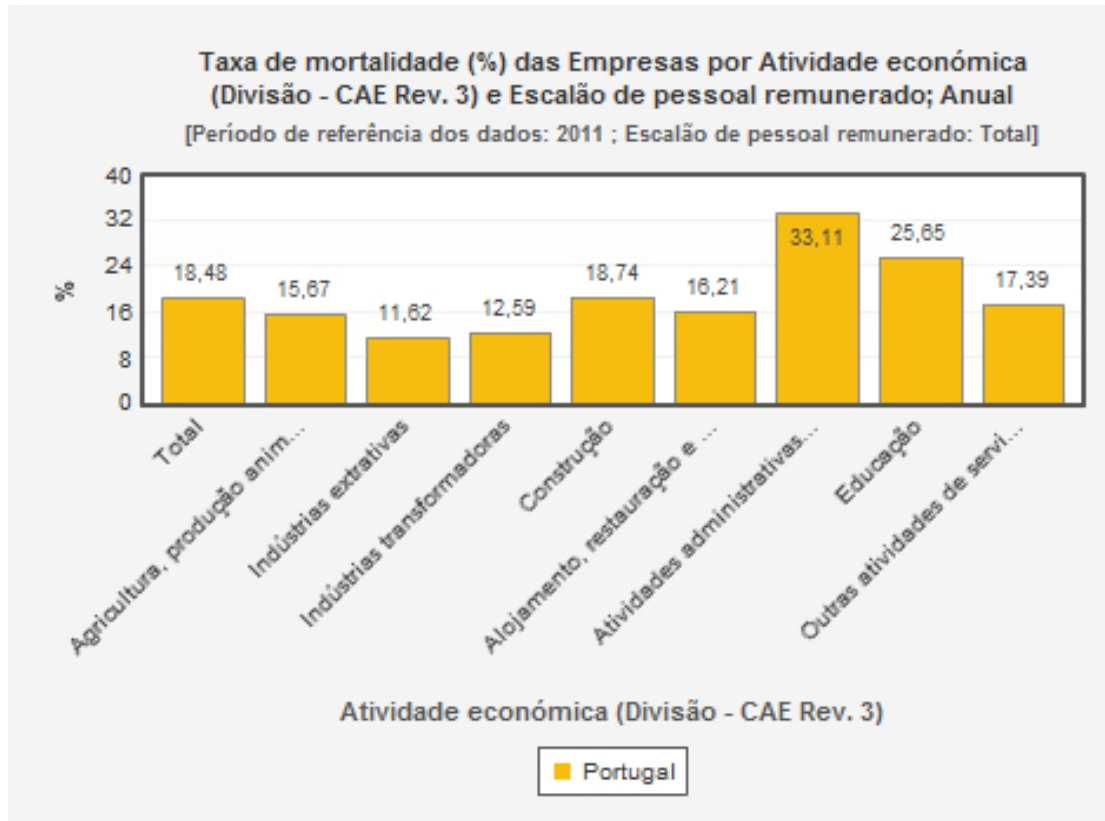


Figura 1.3 – Taxa de mortalidade das empresas em Portugal.

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (www.ine.pt).

A influência cultural da aversão ao risco, o medo social da falência e do fracasso, e a recusa a um percurso profissional independente, vão ainda prevalecendo na sociedade portuguesa. A independência e o risco não são de todo valores predominantes na nossa cultura, todavia são fundamentais para a decisão e empenho em iniciativas empreendedoras (Silva e al., 2008). Em Portugal uma grande parte das empresas suspende a sua atividade numa fase prematura, na medida em que não possui nem capacidade financeira, nem operacional, nem competitiva para permanecer no mercado. Uma das lacunas dos empreendedores portugueses parece estar na falta de conhecimento do mercado (Leite & Oliveira, 2007).

Embora se constate que as barreiras culturais dificultam o desenvolvimento de uma sociedade empreendedora, o maior obstáculo para os novos empreendedores continua a ser o acesso ao financiamento. De acordo com os relatórios do Global Entrepreneurship

Monitor (GEM)², os empreendedores nacionais destacam como um dos principais obstáculos à iniciativa empreendedora, a ausência de financiamento quer para o início da atividade quer para o seu crescimento e desenvolvimento. O sistema de financiamento português está basicamente assente no crédito bancário, o que implica uma clara aversão ao risco.

Ainda que, apesar das dificuldades inerentes ao clima de instabilidade criado pela crise económico-financeira e pelo facto de Portugal, segundo dados do GEM, se encontrar num nível de desenvolvimento do empreendedorismo pouco significativo, relativamente a outros países mais desenvolvidos, tem existido uma melhoria das condições que tornam propício o progresso do mesmo.

Segundo os relatórios do GEM, a taxa TEA³ calculada para Portugal ao longo destes anos, desde que o país foi incluído no estudo, tem oscilado ligeiramente. Em 2001 a taxa TEA era de 7,1%, em 2004 passou para 4,0%, em 2007 estava em 8,8% e, por fim no ano de 2014, o mais recente estudo, a taxa TEA encontra-se nos 10% (GEM, 2001; 2004; 2007; 2014). O resultado da taxa TEA obtido em Portugal em 2014 é superior à média dos países da união europeia que integram o estudo, em cerca de dois pontos percentuais. De acordo com esse resultado, 10 em cada 100 adultos, estavam envolvidas em startups ou na gestão de novos empreendimentos.

Como já foi referido, o desenvolvimento do empreendedorismo é uma das políticas mais importantes para o crescimento da economia que está ao dispor de qualquer país. Leite e Oliveira (2007:5) indicam que a “situação portuguesa exige um crescimento económico mais acelerado e o mais qualificado possível. São necessários mais empregos e maior sustentabilidade. Para isso, será necessário uma dinâmica de Empreendedorismo e criação de empresas (sobretudo de base tecnológica), que permita rejuvenescer a estrutura empresarial, qualificando o crescimento da economia.”

² Global Entrepreneurship Monitor (GEM) é um projeto que tem como objetivo analisar a relação existente entre o nível de empreendedorismo e o nível de crescimento económico de diversos países da esfera mundial. O GEM estuda igualmente as condições que fomentam e dificultam as dinâmicas empreendedoras em cada país. Este projeto surgiu, em 1999, resultado de uma parceria entre o Babson College (instituição de ensino superior privado dos Estados Unidos da América) e a London Business School (Reino Unido), com um forte apoio do Kaufman Center for Entrepreneurial Leadership. O projeto tem vindo a difundir-se, sendo que, em 2014 contou já com a presença de 73 países e centenas de investigadores, fazendo dele o maior estudo de empreendedorismo a nível mundial.

³ A Taxa de Atividade Empreendedora *Early-Stage* (TEA) ilustra a proporção de indivíduos em idade adulta (entre os 18 e os 64 anos) que está envolvida num processo de *startup* ou na gestão de novos empreendimentos já em fase de desenvolvimento, em cada país participante.

Em suma, pode concluir-se que a crise económico-financeira mundial tem sido um duro desafio às empresas que se encontram no mercado. A evolução dos mercados, aliada ao fenómeno de globalização, obriga as empresas a acompanhar estas mudanças sob pena de serem absorvidas. Os mercados desenvolvem-se e com eles surgem novas oportunidades, novos níveis de mercado, novas formas de explorar os mercados internacionais. Os mercados estão também cada vez mais competitivos, cada vez mais exigentes e somente as empresas que melhor se adaptam a essas constantes alterações, são capazes de sobreviver. Se por um lado o empreendedorismo está associado ao desenvolvimento económico e à consolidação da economia mundial, também é evidente que dada a atual situação económica, cada vez se torna mais complicado obter financiamento para a concretização de qualquer projeto de negócio, ou de qualquer investimento por parte das empresas já existentes. Essas dificuldades na obtenção de financiamento inviabilizam o aparecimento e o crescimento de vários projetos, quer de negócio quer de investimento.

Contudo, tem existido por parte dos governos dos vários países, diversas medidas de incentivo para a criação de empresas, sob forma de se garantir a estabilidade da economia mundial.

2.1.3. Empreendedorismo Tecnológico

De acordo com o professor/investigador José Dantas (2013), é possível identificarem-se quatro realidades distintas de empreendedorismo; o empreendedorismo de negócios que se ramifica em empreendedorismo tradicional e empreendedorismo de base tecnológica; o empreendedorismo social; o empreendedorismo cultural e o intraempreendedorismo.

Segundo o mesmo autor, o empreendedorismo de negócios é particularmente relevante a nível económico-social (oferta de novos bens e serviços, criação de emprego e criação de riqueza) e consubstancia-se na deteção e exploração de oportunidades tendo por vista o lucro a médio / longo prazo. Dentro do empreendedorismo de negócios podem separar-se duas atividades distintas, embora com fronteiras por vezes difusas; as atividades tradicionais e as atividades de base tecnológica.

O empreendedorismo tecnológico tem sido alvo de interesse crescente por parte das organizações e dos jovens empreendedores. Atualmente o empreendedorismo tecnológico é considerado um dos pilares para o sucesso e para a sustentabilidade da competitividade global em diversos setores, e um dos principais fatores para fomentar o

crescimento socioeconómico a longo prazo dos países ocidentais (Autio, 1997; Delapierre et al., 1998; Laranja e Fontes, 1998; Fontes, 2001, 2005).

Segundo o Eng.º Pedro Henriques Drummond, o empreendedorismo tecnológico, “[...] é caracterizado pela geração de empresas nas quais os sócios fundadores possuem formação académica e/ou experiência profissional em pesquisa e desenvolvimento (I&D), geralmente nas áreas das ciências aplicadas ou engenharia” (Drummond, 2005).

Por sua vez, o professor Dr. Pedro Manuel Saraiva sublinha que “*Dentro das várias vertentes do Empreendedorismo, todas elas sendo válidas, este [o empreendedorismo tecnológico] é aquele que pode ajudar-nos a caminhar rapidamente para o progresso que queremos percorrer: competitividade à escala global, incremento das exportações, mão-de-obra altamente qualificada*” (Saraiva, 2011).

É unanimemente reconhecida a importância do empreendedorismo tecnológico, na relevância que tem, em particular, para a inovação e para a introdução no tecido económico de tecnologias de vanguarda, novos produtos/serviços, bem como novas formas de organização (Schumpeter, 2003).

A importância da inovação está patente nos textos de Tidd e al. (1997), que destacam o processo de inovação como um método crucial para a sustentabilidade das empresas que, associado à renovação e ao desenvolvimento do próprio negócio, permite às empresas atualizarem constantemente as suas ofertas (produtos e serviços), garantindo assim a sua sobrevivência em ambientes fortemente dinâmicos. A inovação é, por conseguinte, um processo essencial afeto à sobrevivência e ao desenvolvimento da própria economia.

Ainda que, frequentemente seja colocado em ênfase o potencial de crescimento do empreendedorismo de base tecnológica e o seu papel enquanto origem das indústrias de futuro, os estudos recentes nesta área (e.g., Delapierre et al., 1998) têm vindo a olhar para este tipo de empreendedorismo principalmente de um ponto de vista sistémico. De acordo com esta perspetiva, o principal contributo do empreendedorismo tecnológico para o desenvolvimento económico, materializa-se através do seu papel enquanto instrumento de aquisição, transformação e disseminação de tecnologia em redes de inovação (Autio, 1997; Delapierre et al., 1998). Em economias subdesenvolvidas este tipo de empreendedorismo é encarado sob duas perspetivas (Fontes e Coombs, 2001); uma perspetiva de pioneiro na introdução de novas tecnologias no mercado, por vias da identificação e exploração de oportunidades tecnológicas que são desconhecidas ou

despercebidas pelas empresas, e uma perspectiva de mecanismo no processo de aquisição e propagação da tecnologia de vanguarda.

É através da prossecução destas políticas de empreendedorismo tecnológico que os países subdesenvolvidos reforçam as suas capacidades tecnológicas, contudo é reconhecido que nesses países os empreendedores tecnológicos são alvo de maiores obstáculos na implementação e desenvolvimento deste tipo de empreendedorismo. (Laranja e Fontes, 1998; Fontes, 2001, 2005).

Esta solidificação das capacidades tecnológicas passa, em particular, pela capacidade revelada dos empreendedores tecnológicos para transformar conhecimento científico e tecnológico em tecnologias de vanguarda, produtos orientados para diferentes setores da economia ou para, através da prestação de serviços intensivos em conhecimento, exercer intermediação entre empresas e fontes de conhecimento que permitem o desenvolvimento da tecnologia.

O empreendedorismo tecnológico e as próprias empresas de base tecnológica são fulcrais, quer para o desenvolvimento da inovação e competitividade na economia, quer para a criação de postos de trabalho e conseqüente crescimento económico (Cassia & Minola, 2013). Onetti et al. (2010) destacam que é fundamental existir uma relação intrínseca entre empreendedorismo, inovação e internacionalização nas empresas de base tecnológica, na medida em que competem no mercado global.

A tecnologia tem a particularidade de gerar, constantemente, oportunidades para inovações profundas e descontínuas, proporcionando o desenvolvimento de novos produtos e modelos de negócio. O grande sucesso da tecnologia não se esgota na novidade nem na sofisticação de um produto ou serviço, o seu êxito essencial provém do valor diferencial que traz para o consumidor. Em mercados de ambientes tecnológicos, a inovação mais do que criar novos produtos, está a gerar valor acrescentado aos mesmos. As técnicas de investigação fundamentam-se não no que o cliente diz, mas naquilo que o cliente pretende e faz [*customer insights*] (Conversis, 2011).

Se uma ideia para um determinado novo segmento ou mercado, provém de uma visão de um empreendedor tecnológico ou de uma tecnologia sem qualquer aplicação materializada, a melhor forma de validar e compreender o mercado é através de rápidas incursões, cujo objetivo passa por testá-la e observar a existência ou não de clientes dispostos a pagarem o seu valor, para assim definir a oferta.

Em suma, o empreendedorismo tecnológico e em particular as empresas de base tecnológica têm vindo a transformar a sociedade cada vez mais sedenta de tecnologia, pois são essas empresas que têm a capacidade e flexibilidade de se ajustarem aos mercados onde operam e que são cruciais para o desenvolvimento da economia. (Storey & Tether, 1998).

2.2. E-Commerce: A Importância das TI's para o Comércio Eletrónico

Com a evolução abrupta da tecnologia ao longo destas últimas décadas, nomeadamente em relação à internet, o homem teve necessidade de se adaptar à velocidade da propagação da informação e à agilidade na obtenção de resultados. Essa adaptação muniu-o de diversas opções de escolha no que respeita à aquisição de bens e serviços oferecidos pelos mercados.

A internet recebe milhões de novos usuários a cada ano que passa, e esse crescimento ocorre a um ritmo acelerado. Por conseguinte, novas tecnologias estão constantemente a ser criadas e desenvolvidas, de modo a proporcionarem novos negócios, produtos e serviços. Essa evolução tecnológica impõe novos conceitos, novos processos, novas fronteiras e acelera a inovação, o que permite que se alterem, substancialmente, as propostas de valor das organizações.

As organizações começaram a pensar estrategicamente voltadas para o futuro, tendo como uma das suas principais bases de atuação as TI. Os avanços abruptos das TI mudaram completamente a forma como os consumidores e as organizações atuam e interagem, criando uma série de novos negócios, novas formas de transações, novas atividades e oportunidades de negócio. Como consequência, a substituição e/ou complementação dos mercados tradicionais pelos mercados *online* era inevitável. Nesta era da “economia digital”, as empresas viram-se obrigadas a alterar e adaptar o seu modelo e os seus processos de negócio, de forma a apresentarem competitividade face às empresas já implementadas nas redes tecnológicas. O comércio eletrónico torna-se assim um bom veículo para a implementação de novos negócios, tendo por base uma tecnologia de ponta.

2.2.1. E-commerce

A definição de *e-commerce*, ou comércio eletrônico como é comumente conhecido, é alvo de diversas interpretações por parte dos teóricos.

O consultor Dave Chaffey define o comércio eletrônico como uma cadeia de processos que comportam a compra, venda, transferência ou troca de produtos, serviços e ou informações, por meio de uma rede de computadores, nomeadamente através da internet e intranets. (Chaffey, 2009). Segundo o mesmo autor, o e-commerce é visto frequentemente de forma deturpada, “é visto como uma simples referência a comprar e vender usando a Internet [...]. Mas o e-commerce envolve muito mais do que transações *financeiras* mediadas entre organizações e clientes: ele deve ser considerado como *todas* as transações mediadas eletronicamente entre uma organização e qualquer terceiro com o qual ela se relacione.” Contudo o e-commerce não se esgota na simples compra e venda de produtos via eletrônica, inclui ainda toda uma cadeia de processos como atividades de pré-venda e pós-venda. (Chaffey, 2009). Por sua vez, Dionísio et al. (2009) definem o e-commerce como “compra, venda ou troca eletrônica de produtos e serviços físicos e digitais”.

Anabela Gonçalves, no seu estudo académico, sublinha que o *e-commerce* “é um dos vários tipos de e-Business [negócios on-line], tal como e-Franchising, e-Mailing ou e-Marketing.”. Aponta também que, ao se analisar os conceitos de e-business e e-commerce, e restringindo-se à luz do significado de ambos, tendencialmente se deduz que “o termo e-commerce se relaciona apenas com as transações que pretende descrever, ou seja, as transações comerciais de troca de bens e serviços. Já o termo e-Business é mais abrangente, pois a sua tradução direta leva-nos para Negócios Electrónicos.” (Gonçalves, 2003:56). Nesta perspetiva o e-business consiste na totalidade de todas as atividades de negócio *online* de uma empresa, incluindo as relações baseadas na internet com os seus clientes, fornecedores, parceiros de negócio e outros associados, e o e-commerce consiste numa variante do e-business que se resume à transação de produtos através da internet.

De acordo com a Associação do Comércio Eletrónico e Publicidade Interativa (ACEPI), o comércio eletrônico para “além de incluir a compra, venda e troca de bens e serviços que envolvam organizações, consumidores e até o Estado, [...] inclui ainda a prestação de serviços por via eletrónica (por exemplo, a banca eletrónica e o ensino eletrónico [e-

learning]), a colaboração eletrónica entre parceiros de negócios e ainda as transações eletrónicas dentro das próprias organizações”.

Kalakota, R. e Robinson, M. (2002) definem comércio eletrónico em diferentes perspetivas. No que respeita à comunicação, esta compreende a troca de informação, produtos, serviços ou pagamentos através de meios tecnológicos; relativamente aos processos de negócio, os autores apontam para a aplicação de tecnologias na direção da máxima automatização de transações de negócios e fluxos de trabalho; sob o ponto de vista dos serviços, a utilização das TP's permite uma redução substancial de custos, aumentando a qualidade e a velocidade de entrega; e ao mesmo tempo trata-se de um comércio *online* pois permite a compra e venda de produtos e informação através da internet.

Nos estudos do Eurostat, o e-commerce é definido como trocas de bens e serviços através de redes de computador ou outras redes tecnológicas, no entanto o pagamento e/ou entrega dos produtos transacionados podem ser efetuados através de outra rede que não tecnológica. Ainda segundo esta organização europeia, a forma como a informação é partilhada e processada entre as partes intervenientes, estabelece a principal diferença entre o comércio eletrónico e o comércio tradicional. A interação pessoal é substituída pela comunicação através de um canal eletrónico.

Diversas são as definições que têm surgido para definir os conceitos de e-commerce e e-business, tal como as relações que ambos estabelecem entre si. De todas as interpretações apresentadas destes conceitos, poder-se-ão sintetizar três definições possíveis. A primeira é que o *e-commerce* tem algum grau de sobreposição com o *e-business*. A segunda, e a que a maioria dos analistas considera mais assertiva, é o facto de que *e-commerce* e *e-business* são sinónimos, ou seja, são dois conceitos equivalentes. Por fim, a última definição possível coloca o *e-commerce* como um subconjunto de *e-business*. (Chaffey, 2009).

O comércio eletrónico subdivide-se em comércio eletrónico direto e indireto. O comércio eletrónico direto implica que o processo de encomenda, de transação e de entrega de produtos ou serviços sejam realizados *online*. Uma das grandes vantagens deste tipo de comércio, sendo este totalmente conduzido através de interações eletrónicas, está na diminuição das barreiras geográficas, permitindo que se explore todo o potencial dos

mercados mundiais. Por sua vez, o comércio eletrônico indireto exige que os produtos sejam entregues fisicamente, devido à sua configuração. (ANACOM, 2014⁴).

O comércio eletrônico pode assumir diversas formas, tendo em conta vários fatores como, o tipo de produto ou serviço, o processo de encomenda e pagamento, e por fim, o método de entrega envolvido no modelo de negócio. As relações possíveis destes três processos determinam o nível de comércio eletrônico, que pode ser automatizado ou semi-automatizado. Adota um nível automatizado quando a relação entre esses processos é totalmente digital. Quando um dos processos não é efetuado por via digital, o nível é semi-automatizado.

Este tipo de comércio é realizado num mercado eletrônico, convencionalmente denominado de e-marketplace, onde consumidores e comerciantes interagem *online* para troca de produtos ou serviços, transações monetárias e troca de informações. Qualquer empreendedor pode investir num mercado de venda de produtos ou serviços *online* (Turban et al., 2010), uma vez que o investimento é mais reduzido do que no mercado tradicional.

As organizações viram neste tipo de comércio um enorme potencial no auxílio à inovação e às estratégias, que lhes permite alcançar maiores níveis de competitividade a custos mais reduzidos. Segundo o estudo do professor Efraim Turban e al. (2012) as transações eficientes, a rápida propagação da informação, a facilidade de pesquisa a qualquer hora e em qualquer local, a facilidade de se obter informação sobre qualquer produto e fornecedor, o conhecimento, a interação permanente, os custos reduzidos, a melhoria dos processos, as redes sociais e a comparação de preços por parte dos consumidores, são as grandes vantagens do comércio eletrônico.

Na ótica dos consumidores, os fatores tecnológicos, sociais, económicos e legais proporcionados por este tipo de comércio, criaram uma atmosfera de negócio mais competitiva, o que proporcionou um maior poder de decisão do cliente. Por conseguinte, como consequência dessa nova atmosfera negocial, as organizações vêm-se obrigadas a reagir rápida e eficazmente aos problemas e às oportunidades identificadas.

Assim, a atmosfera global da tecnologia, o custo reduzido, as inúmeras oportunidades para alcançar centenas de milhares de consumidores, a natureza interativa, a variedade de possibilidades, reforçada pelo rápido crescimento das infraestruturas de suporte

⁴ <http://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=970707#.VpmKRyqLRhE>

(nomeadamente a *internet*), resultam em muitos benefícios potenciais para as organizações, indivíduos e sociedade (Turban et al., 2012).

Segundo Turban et al., 2012, são muitas as vantagens do comércio eletrónico e evidenciam-se em diferentes áreas, trazendo assim vantagens e benefícios para as organizações, para os consumidores e para a própria sociedade.

De seguida apresentam-se as mesmas:

Organizações

- A possibilidade da expansão do mercado de regional para nacional e internacional;
- Com um investimento mais reduzido de capital, uma organização pode obter lucros mais facilmente;
- A redução de custos para criação, processamento, distribuição, armazenamento e recuperação de bens baseados na informação;
- A automatização do fluxo de negócios, das informações e das interações na empresa;
- A redução de custos administrativos na prestação de serviços ao cliente, aumentando simultaneamente a qualidade da relação entre o consumidor e o fornecedor;
- A redução dos custos para a implementação de produtos ou serviços nos mercados que desencadeiem vantagens competitivas para as organizações;
- A diminuição do custo das telecomunicações;
- A simplificação de processos, redução do tempo de modo a que as empresas se foquem nas atividades estratégicas, melhorando assim a produtividade;
- A flexibilidade. (Turban et al., 2012)

Consumidores

- A possibilidade dos consumidores comprarem ou realizarem quaisquer outras transações 24 horas por dia, 7 dias por semana, e a partir de qualquer parte do mundo;
- A disponibilidade de produtos e serviços mais baratos;
- A rapidez na entrega, no caso de produtos ou serviços digitais esta é imediata, e os consumidores podem facilmente receber informações relevantes e detalhadas dos produtos ou serviços em poucos segundos;

- A facilidade na interação entre consumidores, formando comunidades eletrônicas para troca de ideias e experiências;
- A possibilidade de uma rápida comparação de preços, gerando uma maior competição, o que provoca uma maior descida dos preços. (Turban et al., 2012)

Sociedade

- A igualdade de acesso à informação e ao conhecimento;
- A redução das diferenças entre os diversos países e culturas;
- A facilidade na disponibilização de produtos e serviços por parte das empresas, independentemente da sua localização geográfica;
- A facilidade e comodidade de trabalhar a partir de qualquer local;
- Mais serviços públicos *online*;
- A entrega dos produtos, bem como a troca ou devolução pode ser feita rapidamente. (Turban et al., 2012)

Relativamente às principais **desvantagens** deste tipo de comércio, destacam-se (Turban et al., 2012):

- A diminuta, ou quase ausência de segurança na internet;
- A perda de identidade cultural e económica;
- A dependência das tecnologias de informação e comunicação;
- A resistência por parte de alguns consumidores às novas tecnologias;
- A ausência de normas universais para o controlo de qualidade, segurança e confiança;
- A amplitude dos canais de comunicação é ainda insuficiente;
- As ferramentas de desenvolvimento de *hardware* e *software* estão em constante evolução, diminuindo dessa forma o ciclo de vida dos processos;
- Falta de confiança no comércio eletrónico, nomeadamente em vendedores ou organizações desconhecidas, tornam o processo de compra mais difícil;
- Os consumidores ainda não confiam suficientemente nas transações efetuadas *online*, sem algum contacto pessoal;

- Apesar dos esforços na tentativa de tornar o método seguro, muitas questões legais e políticas não estão ainda resolvidas;
- Alguns consumidores gostam de ter contacto com o produto antes de qualquer tomada de decisão;
- A fraude *online* e os pagamentos via internet constituem fortes barreiras neste tipo de comércio.

2.2.2. Tipos de Comércio Eletrónico

Após a apresentação das definições do conceito de *e-commerce* e da identificação das suas principais vantagens e desvantagens, são apresentados os principais tipos de comércio eletrónico. Para caracterizar o tipo de e-commerce, e segundo o manual de comércio eletrónico em Portugal da ANACON, existem diversas possibilidades para a classificação do comércio eletrónico de acordo com o tipo de produto ou serviço transacionado, sector de atividade a que correspondem, a tecnologia de suporte utilizada e os montantes ou o tipo de intervenientes envolvidos nas transações. A literatura tem-se baseado, preferencialmente, na natureza das transações e no tipo de intervenientes envolvidos nas mesmas, para classificar o tipo de comércio eletrónico.

São referidos quatro tipos principais de comércio eletrónico: o *Business-to-Business* (B2B); o *Business-to-Consumer* (B2C); o *Business-to-Administration* (B2A) e o *Consumer-to-Administration* (C2A).

2.2.2.1. B2B

Compreende todas as transações *online* efetuadas entre empresas ou organizações. Em Portugal, este tipo de comércio corresponde a 90% do comércio eletrónico e desenvolve-se em três grandes áreas: os *e-Marketplaces* que são plataformas eletrónicas onde as empresas estabelecem laços comerciais entre si, assumindo posições quer de vendedor quer de consumidor; os *e-Procurements* que são plataformas eletrónicas que suportam o aprovisionamento das empresas, permitindo que estas otimizem a cadeia de fornecimento em relação ao tempo e custos, através da automatização da comunicação com os fornecedores e os *e-Distributions* que são plataformas eletrónicas que integram as empresas com os seus distribuidores, filiais e representantes, permitindo que estas interajam entre si, na realização de diversas tarefas. Desta forma, o modelo B2B tem

vindo a estimular a cooperação empresarial, tornando as empresas mais competitivas e auxiliando-as a enfrentar os novos desafios da globalização.

2.2.2.2. B2C

Equivale à secção de retalho do comércio eletrónico e caracteriza-se por estabelecer relações comerciais via *online* entre as empresas e os consumidores finais. O estabelecimento deste tipo de relações é mais rápido e dinâmico, contudo é também pouco frequente e transitório. Este mercado envolve todos os consumidores que adquirem bens ou serviços de consumo (*e.g.*, computadores, *software*, livros, CD's, automóveis, equipamentos eletrónicos, produtos financeiros, produtos alimentares, etc...), sem que exista um objetivo comercial. Uma vez comparado com o comércio a retalho tradicional, este comércio proporciona mais informação ao consumidor, podendo, igualmente, envolver um atendimento personalizado e assegurando uma maior rapidez na concretização do pedido do cliente.

2.2.2.3. B2A

Compreende todas as transações *online* realizadas entre as empresas e a administração pública. Esta categoria de comércio eletrónico envolve uma grande diversidade de serviços, nomeadamente na área fiscal, na segurança social, no emprego, nos registos e notariado, etc. Ainda que este segmento se encontre numa fase inicial de desenvolvimento, a tendência é que aumente a sua utilização devido aos recentes investimentos no *e-government* e à promoção do comércio eletrónico na administração pública.

2.2.2.4. C2A

Envolve as transações *online* efetuadas entre os consumidores finais e a administração pública, nomeadamente os serviços de segurança social (*e.g.*, divulgação de informação, realização de pagamentos, etc.), de saúde (*e.g.*, marcação de consultas, informação sobre doenças, pagamentos de serviços de saúde, telemedicina, etc.), de educação (*e.g.*, divulgação e troca de informação, formação *e-learning*, processo de inscrição *online*, etc.) e de impostos (*e.g.*, entrega de declarações, realização de pagamentos, etc.).

Os modelos de comércio eletrônico B2A e C2A contribuem para a modernização, agilização, transparência e qualidade dos serviços públicos, que têm vindo cada vez mais a ser destacados pelas entidades governamentais.

Em Portugal há cada vez mais empresas que recorrem ao comércio eletrônico na transação de bens ou serviços, de acordo com os dados apresentados pelo INE e pelo ACEPI. Um estudo efetuado pelo ACEPI, cujo objetivo seria avaliar a evolução e o desenvolvimento do comércio eletrônico em Portugal, na ótica da procura e da oferta, indica que 66% dos *sites* inquiridos, no último trimestre de 2014, tiveram um aumento do volume de vendas, quando comparado com o período homólogo. Segundo 12% dos inquiridos, esse aumento situa-se entre os 30% e os 100%.

As conclusões retiradas, em 2014, num estudo efetuado pelo Eurostat, relativas à situação das empresas portuguesas ao nível do comércio eletrônico, revelaram resultados inferiores relativamente à média europeia. Na UE, aproximadamente 40% das empresas recorriam ao comércio eletrônico para efetuarem as suas compras e cerca de 19% realizavam vendas. Em Portugal, os resultados, embora com números inferiores aos da média europeia, está muito acima dos obtidos em anos anteriores. Cerca de 23% das empresas usavam a internet para efetuar compras e cerca de 20% para realizar vendas eletrónicas.

Ainda, nesse mesmo estudo, de todas as empresas da UE que fizeram vendas eletrónicas (19%), 18% mencionaram que venderam para mercados internos, 8% relataram que venderam para outros países da união europeia e apenas 5% das empresas fizeram vendas eletrónicas para outros países fora da união europeia. Relativamente a Portugal, aproximadamente 19% das empresas venderam no mercado nacional, ficando ligeiramente acima do que se verificou na média europeia, 8% venderam para outros países da união europeia, mantendo-se igual à UE, e apenas 5% das empresas fizeram vendas para outros países fora da união europeia, o que se verificou também na UE.

Segundo dados do Eurostat (2014), países como a Irlanda (com 37%), a República Checa (com 30%), a Inglaterra, a Eslováquia e a Finlândia (com 20% cada), são países que apresentam os maiores volumes de negócios no comércio eletrônico. Em Portugal, o volume de negócios em comércio eletrônico é cerca de 14,8%, de acordo com os dados do INE, apresentando assim um valor inferior aos 17% da média europeia.

Conclui-se assim, que o comércio eletrônico está a ser adotado por grande parte das empresas, pelo facto de, tal como já referido anteriormente, acarretar tantos e tão grandes benefícios, não só para a empresa, mas também para o consumidor e sociedade. Contudo, faz-se novamente alusão a uma das grandes desvantagens, que na ótica dos analistas é crucial, que é a falta de segurança na internet. Relativamente a essa desvantagem, referem que apesar do roubo poder ser efetuado de diversas formas e em diversos meios, que não só no comércio eletrônico, é nesse processo de compra que é mais observado a menor tranquilidade das pessoas.

2.3. Business Model Canvas

O conceito *business model* ou modelo de negócios ganhou notoriedade a partir dos anos 90, com a ascensão dos negócios *online*, que surgiram na lógica de desafiar os negócios tradicionais. A noção de modelo de negócios era frequentemente associada aos negócios que tinham por base a internet, sendo, por diversas vezes, citada para justificar de que forma novos tipos de negócios (*e.g., e-Marketplaces, redes sociais, etc...*) poderiam, efetivamente, gerar lucro. Ao longo desta última década, os modelos de negócios tornaram-se determinantes para o desenvolvimento e crescimento das empresas modernas, como uma forma de compreender, expor e comunicar a sua estratégia a curto e longo prazo. (Fuller & Morgan, 2010). Fatores como a economia emergente do conhecimento, os recentes avanços nas TI's, o aumento de utilizadores da internet, o crescimento do e-commerce e do mercado *online*, o recurso ao *outsourcing* e *offshoring* em diversas áreas comerciais e a reestruturação da indústria financeira, abriram novos horizontes para a conceção de modelos de negócios. (Teece, 2009).

O termo modelo de negócios não apresenta uma definição clara e consensual (Teece, 2009), e a diversidade das definições apresentadas coloca alguns desafios não só para delimitar a natureza e a composição de um modelo, como também para determinar o que constitui um bom modelo de negócios. O seu principal objetivo, de acordo com os diversos autores, é o de descrever a forma como as organizações criam e entregam valor para os consumidores finais de um modo lucrativo.

Michael Ehret et al. (2013) destaca que os modelos de negócios definem um negócio, tendo por base as suas propostas de valor e o relacionamento estabelecido com os consumidores, fornecedores, parceiros, outras organizações e com os *stakeholders*. Os empreendedores utilizam-nos como um mapa mental, de modo a conceber um negócio

e, eventualmente, liderá-lo em mercados globais. Dessa forma, o autor propõe três aspectos que considera fundamentais na definição dos modelos de negócios. O primeiro aspecto é que um negócio deve ser pensado com base na sua proposta de valor, depois será construído sob essa mesma base e, por fim, cresce e desenvolve-se numa ótica de internacionalização.

Na mesma linha, Kim Whikstöm et al. (2010), defende que os modelos de negócios descrevem a lógica de como uma organização cria, configura e entrega valor ao consumidor final. Assim, qualquer organização deve esboçar e definir as suas atividades e os seus objetivos sempre no pressuposto de como criar e entregar valor para os seus clientes.

Osterwalder e Pigneur (2010) sublinham que um “modelo de negócios descreve o racional de como uma organização cria, entrega e capta valor”. Estes autores definiram o conceito de modelo de negócios como sendo uma ferramenta, constituída por um conjunto de blocos interligados, que permite a comunicação da lógica de determinado modelo de negócios. Como tal, desenvolveram uma tela, que denominaram de *Business Model Canvas*, que tinha como objetivo explicar, de forma clara, metódica e aplicável a qualquer negócio, como é que cada negócio cria valor.

Num estudo inicial, Osterwalder e Pigneur (2002) apresentaram uma configuração de um modelo de negócios baseado em quatro elementos: “o quê”, “quem”, “como” e “quanto”. O papel de cada um destes elementos seria sustentar o modelo de negócios, pelo que seriam considerados os elementos de sustentação para a elaboração do esboço de um modelo de negócios. Estes transmitem as diversas perspetivas de uma organização, desde a proposta de valor oferecida ao mercado, quais os segmentos que pretende alcançar, quais os recursos necessários para criar e distribuir a proposta de valor e, por fim como financiar e lucrar mediante a proposta de valor que chega ao consumidor.

Gambardella & McGahan (2010) destacam as potencialidades desta ferramenta na criação de novos negócios definindo o modelo de negócios como um mecanismo capaz de metamorfosear uma ideia, num negócio capaz de gerar receitas a um custo razoável.

Para David Teece (2009), um modelo de negócios é uma ferramenta conceptual que compreende a forma como uma organização entrega valor ao cliente (percebendo o que ele necessita e como necessita) e com isso obtém proveitos económicos. O economista

introduz um aspeto muito importante na sua definição, que é o lucro como objetivo de qualquer organização. Ainda que o foco tenha que estar centrado no cliente, o modelo de negócios auxilia, através de cenários possíveis, a empresa na obtenção de lucros económicos.

Todos estes autores têm diferentes perspetivas na definição do conceito de modelo de negócios, havendo no entanto, visões semelhantes e alguns pontos em comum. O modelo de negócios adotado por uma organização explora todas as oportunidades de negócio, através da criação e entrega de valor ao cliente, a fim de suprir todas as suas necessidades, e assim gerar lucro garantindo a sustentabilidade económica.

De entre os diversos modelos de negócios existentes, um dos modelos mais populares é o *Business Model Canvas* (BMC) proposto por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010) na sua obra “*Business Model Generation*”. Os autores começam com uma abordagem interessante sobre de que forma é que a criação de um modelo de negócios, sendo este a “descrição do racional de como uma organização cria, entrega e capta valor”, pode ser responsável por desafiar os paradigmas contemporâneos, de modo a construir as empresas do amanhã. Para tal, apresentam o modelo Canvas (tela de modelo de negócios), que consiste numa ferramenta de análise, cuja eficiência se revela, empiricamente, demonstrada através dos vários depoimentos de empreendedores de sucesso ao longo da obra. Este modelo tem a capacidade de gerar propostas de valor que respondam a uma determinada necessidade, potencializando também, os principais objetivos desejados.

Essa ferramenta tem como primordiais objetivos: transformar planos de negócio meticulosamente estruturados em processos flexíveis e aplicáveis à realidade quotidiana, impulsionar a interligação dos elementos que compõem a tela com os processos a serem utilizados e administrados por cada membro de um projeto, demonstrar que uma ideia de negócio pode fazer sentido do ponto de vista financeiro, dar um conhecimento micro e macroeconómico do mercado, entre outros aspetos. Os autores acrescentam ainda, que para se transformar um modelo de negócios numa empresa sustentável, existe a necessidade de estarem alinhadas cinco áreas: a estratégia, a estrutura, os processos, os custos e os recursos.

O BMC não é mais do que “um painel de modelo de negócios”, isto é, uma ferramenta conceptual de gestão estratégica, que permite esboçar e desenvolver modelos de negócios novos ou existentes e orientar a organização no desenvolvimento de uma estratégia

organizacional. É uma espécie de mapa visual pré-formatado, constituído por um conjunto de nove blocos que se complementam, a fim de “mostrar a lógica a partir da qual uma companhia deve pretender ganhar dinheiro”, cobrindo as quatro áreas que os autores consideram como fundamentais num negócio (clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira). Os nove blocos, conforme figura 2.1, estão configurados da seguinte forma:

1. Segmentos de Clientes (*customer segments*) – Identificados alguns tipos de segmentos no modelo *Canvas* como mercado de massa, de nicho, segmentado, diversificado ou ainda de multilaterais, são a partir deles que todo o modelo é construído. Uma organização está focada em servir um ou diversos segmentos de clientes. Cada segmento compreende necessidades, características e comportamentos comuns e a organização deve decidir em quais se deve focar e quais deve prescindir. Este bloco representa o “coração” de qualquer modelo de negócios, sem o qual uma empresa não pode sobreviver. É a partir da satisfação das necessidades dos clientes e da percepção dos seus comportamentos que a empresa obtém os seus lucros. Questões como: para quem criar valor?; quais as características deste segmento?; quem são os clientes mais importantes?; terão que ser respondidas neste bloco.
2. Propostas de Valor (*value propositions*) – Identificadas algumas propostas de valor no modelo como performance, preço, marca ou *status, design*, redução de risco ou de custo, conveniência e acessibilidade, são elas que satisfazem as carências dos clientes. Este bloco representa o conjunto de produtos ou serviços que respondem às necessidades específicas de cada segmento de clientes. Esses produtos ou serviços podem ser completamente inovadores ou similares aos que já existem no mercado, adicionando apenas algumas novas características. Cada conjunto oferecido por uma organização corresponde ao benefício entregue a cada segmento de clientes.
3. Canais (*channels*) – São os meios pelos quais as propostas de valor serão entregues aos clientes. A comunicação, a distribuição e os canais de venda, que podem ser diretos ou indiretos, compõem este bloco, que se revela de extrema importância no que respeita à experiência do cliente.
4. Relações com os Clientes (*customer relationships*) – Este bloco refere-se aos tipos de relacionamentos que uma organização estabelece e mantém com os seus

segmentos de clientes. Essas relações podem ser estabelecidas de uma forma automatizada ou mais personalizada.

5. Fontes de Receita (*revenue streams*) – Resultam do sucesso que as propostas de valor oferecidas por uma organização têm diante dos seus clientes. Cada segmento de clientes pode gerar uma ou mais fontes de receitas.
6. Recursos Chave (*key resources*) – São os ativos fundamentais para o funcionamento e desenvolvimento dos modelos de negócios. Estes devem responder às necessidades de desenvolvimento das propostas de valor, da chegada aos clientes e da manutenção da relação com os clientes.
7. Atividades Chave (*key activities*) – Este bloco descreve as atividades que uma organização tem que realizar para que o modelo de negócios funcione.
8. Parceiros Chave (*key partnerships*) – Compreende todos os fornecedores e outras organizações que se associam, estrategicamente, de forma a criarem, juntas, valor para o cliente. As parcerias são fulcrais para a partilha e consequente redução do risco, para a aquisição de recursos e otimização do modelo de negócios.
9. Estrutura de Custos (*cost structure*) – Este bloco representa toda a estrutura de despesas inerentes a cada um dos blocos do modelo de negócios. Relaciona os custos necessários ao desenvolvimento das prepostas de valor, à comunicação e interação com o cliente, às atividades chave e à manutenção da relação com o cliente.

Quadro 2.1: Resumo dos nove blocos do modelo de negócios BMC.

Principais áreas de negócio	Blocos	Pergunta associada
Gestão das infraestruturas	- Recursos Chave - Atividades Chave - Parcerias Chave	Como?
Oferta	- Propostas de Valor	O quê?
Clientes	- Canais - Segmentos de Clientes - Relações com os Clientes	Para Quem?

Viabilidade Financeira	Estrutura de Custos Fontes de Receita	Quanto?
------------------------	--	---------

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010).

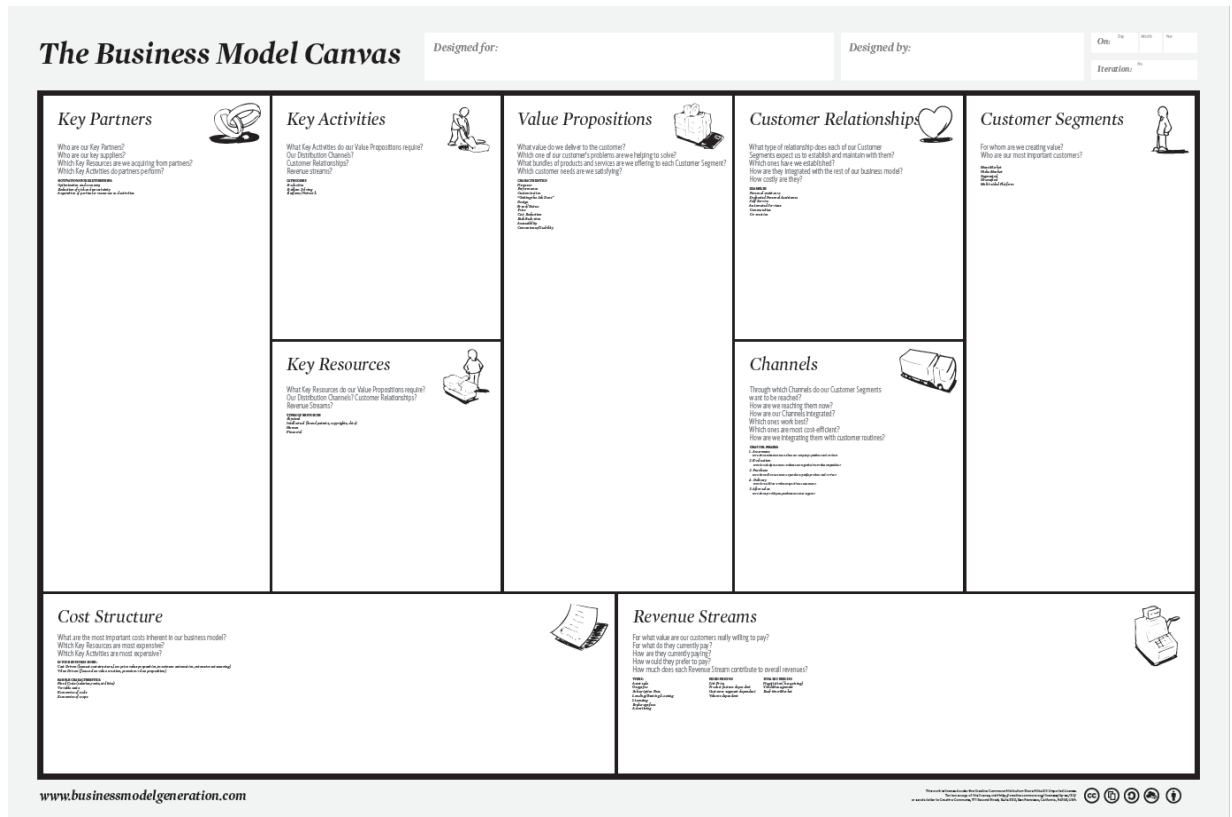


Figura 2.1 – Tela do modelo de negócios “Business Model Canvas”

Fonte: Business Model Generation.

O BMC foi a ferramenta que serviu de base para o desenvolvimento do projeto Package Point, de forma a estruturar o seu modelo de negócio, pelo que será aprofundado no quarto capítulo.

3. Estágio

3.1. Objetivos do Estágio

No âmbito do curso de Mestrado em Gestão e Empreendedorismo no ISCAL – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa – foi proposta a elaboração de um projeto empresarial por forma a servir de instrumento de avaliação.

Deste modo, o presente estudo refere-se ao estágio curricular realizado na StartUp Sintra, tratando-se de um novo projeto empresarial no lançamento de um novo negócio que será a “Package Point”, pelo que será arquitetado sob o modelo de negócio *Business Model Canvas*.

“A melhor forma de começar um trabalho de investigação [...] consiste em esforçar-se por enunciar o projeto sob a forma de uma pergunta de partida. [...] A pergunta de partida servirá de primeiro fio condutor da investigação.” (Quivy & Campenhoudt, 2005: 45). Segundo estes autores, a pergunta de partida ou questão de investigação servirá de guia na orientação da pesquisa da revisão de literatura e na definição dos eixos centrais do trabalho. As questões de investigação que se colocam são: Qual a viabilidade deste projeto? Há condições preponderantes para o desenvolver? Será ele um negócio sustentável? Será o modelo de negócios adotado o mais propício para desenvolver o projeto?

Todas estas questões se tornam pertinentes, visto que já existem algumas lojas *e-commerce* (*e.g.* e-bootles) especializadas neste tipo de produto e serviço, porém não comportam nem a prática de preços nem a qualidade de comunicação direcionada ao cliente final que a PP pratica. Assim, a grande questão que se levanta é; de que forma é que a PP poderá ter mais sucesso e aceitação do que as suas concorrentes no mercado?

De acordo com (Quivy & Campenhoudt, 2005), na delimitação dessas questões de investigação, é importante fazer uma subdivisão do geral para questões mais específicas, de forma a interrogar os fenómenos estudados em detalhe. Assim podemos também nos questionar; qual será a aceitação da PP em termos de resultados? Qual o perfil do consumidor deste tipo de produtos? De que modo é que a PP acrescenta valor e se diferencia da concorrência? Em termos de resultados financeiros, como é que se comporta no mercado? Qual a rentabilidade e crescimento que vai proporcionar?

Os objetivos que nos propomos a seguir, ou seja, os principais itens que pretendem responder às questões levantadas, passam por:

- Analisar o ambiente envolvente (quer interno quer externo);
- Estudar o mercado;
- Definir o conceito;
- Estudar a viabilidade financeira da “Package Point”;
- Justificar a pertinência do conceito e do negócio no mercado;
- Analisar o público-alvo, de forma a caracterizar e criar uma base de dados com uma carteira de clientes fidelizados;
- Explicar a génese do conceito e a imagem subjacente;
- Estabelecer o preço e margens tendo por base o mercado, a procura e a concorrência;
- Definir os processos do negócio;
- Delinear a estratégia de comunicação e marketing;
- Indicar quais os recursos humanos envolvidos direta ou indiretamente no projeto;
- Definir a estratégia organizacional e de crescimento;
- Demonstrar rácios indicadores de viabilidade financeira que justifiquem a aposta no projeto.

3.2. Apresentação da organização de acolhimento

A SSTBC – Associação Promoção Empreendedorismo e Empregabilidade – comumente conhecida como StartUp Sintra, assume-se como a primeira incubadora de empresas de base tecnológica do concelho de Sintra. A StartUp Sintra nasce, em 2014, com a mentoria da Camara Municipal de Sintra, tendo como sócios fundadores o Grupo Metal e a Associação Empresarial de Sintra. Localiza-se na freguesia de Rio de Mouro, no polo industrial pertencente ao grupo metal estando instalada num edifício de última geração com 2.000m² de área útil, composto por 18 salas de escritório de 70m², uma sala de reuniões, um anfiteatro (Dr. Basílio Horta) com 84 lugares sentados, uma zona de copa, uma zona de lazer e um generoso parque de estacionamento. A StartUp Sintra

fornece aos empreendedores e startups de tecnologia, um ecossistema de incubação com apoio de uma estrutura profissional, para acelerar o seu desenvolvimento. A estrutura da StartUp Sintra baseia-se assim, no potenciar de sinergias entre as diferentes startups e diferentes projetos que a integram, bem como de uma perceção e compreensão do ambiente externo.

Esta interação e aposta em sinergias encontra-se refletida na missão da StartUp Sintra que passa por apoiar a criação de novas empresas, proporcionando um ambiente favorável ao seu desenvolvimento e consolidação através de menores custos de instalação, da oferta de ferramentas e serviços de apoio à estruturação, gestão e desenvolvimento do negócio.

3.3. Apresentação do trabalho desenvolvido durante o estágio

Neste ponto iremos procurar descrever a função e as tarefas que foram desenvolvidas durante o estágio, que decorreu entre 1 de Setembro de 2015 e 1 de Março de 2016, que deram origem a este relatório. O estágio supracitado permitiu um contacto intimista com novas realidades, tendo sido transversal a diversas áreas, que se encontram descritas no capítulo anterior, sendo o objetivo máximo o de planear um modelo de negócios para uma empresa de base tecnológica, a PP, o que se revelou desde cedo um grande desafio.

Este poderia assim funcionar como um guia estratégico fundamental para a empresa, quer nesta fase de incubação quer numa fase já mais avançada da empresa, uma vez que a validade deste instrumento não se esgota apenas no momento de gestação do projeto, adequa-se a qualquer estágio de desenvolvimento em que a empresa se encontre.

Antes de mais, é necessário recordar a definição de modelo de negócios e qual a sua importância na criação de novas empresas no mercado de trabalho, tema que foi abordado anteriormente. Podemos considerar que um modelo de negócios é a base de um plano de negócios para a criação e desenvolvimento de uma nova empresa (Laudon e Traver, 2010). O seu principal objetivo, de acordo com os diversos autores, é o de descrever a forma como as organizações criam e entregam valor para os consumidores finais de um modo lucrativo. Os empreendedores utilizam-nos como um mapa mental, de modo a conceber um negócio rentável e fundamentalmente sustentado.

Os modelos de negócios descrevem a lógica de como uma organização cria, configura e entrega valor ao consumidor final. Assim, qualquer organização deve esboçar e definir as

suas atividades e os seus objetivos sempre no pressuposto de como criar e entregar valor para os seus clientes.

Osterwalder e Pigneur (2010) sublinham que um “modelo de negócios descreve o racional de como uma organização cria, entrega e capta valor”. Estes autores definiram o conceito de modelo de negócios, como sendo uma ferramenta constituída por um conjunto de 9 blocos interligados, que permite a comunicação da lógica de determinado modelo de negócios. Como tal, desenvolveram uma tela, que denominaram de *Business Model Canvas*, que tinha como objetivo explicar, de forma clara, metódica e aplicável a qualquer negócio, como é que cada negócio cria valor. Esta metodologia baseia-se, como referido, num painel onde são dispostos os nove elementos principais de um modelo de negócios, isto é, é constituído pelos: segmentos de clientes, propostas de valor, canais, relações com os clientes, fontes de receita, recursos chave, atividades chave, parceiros chave e estrutura de custos.

A tela do modelo de negócios BMC funciona assim como um instrumento de apoio à gestão, na definição do negócio, no reconhecimento dos recursos chave necessários para a sua implementação, bem como para a apresentação da oportunidade que se pretende explorar e para reunir uma equipa movida pelos mesmos objetivos.

Para a criação da PP, foi-me proposto pelo meu orientador de estágio e responsável da empresa, Dr. João Cabral, que adotasse para este projeto o modelo de Osterwalder e Pigneur (2010) como ferramenta de trabalho que servirá de guia para o período de criação e incubação desta startup.

A escolha desta metodologia passa por este modelo ser, graficamente, harmonioso e de aplicação pragmática e intuitiva, permitindo uma fácil perceção e colaboração de todos os promotores no desenvolvimento do projeto.

O primeiro passo para construção do modelo de negócios foi especificar a oferta e o mercado. Primeiramente, foi necessário identificar o que a empresa teria para oferecer, depois analisar qual o mercado em que a empresa vai atuar.

Num segundo passo, estudei o mercado, isto é, realizei uma análise externa à empresa, de forma a estudar e dimensionar o mercado em que se pretendia entrar. Para isso, procurei informação em entidades públicas nacionais ou internacionais, como por exemplo o INE, a Associação Empresarial de Sintra, o EUROSTAT, a Camara Municipal de Sintra, a OCDE, o GEM, a ACEPI, a ANACOM, a PGEU, a ACEPE e o IAPMEI.

Num terceiro passo, e após uma análise geral, realizei um *Market Survey* de modo a perceber a concorrência existente. Nesta fase é necessário o foco nos líderes de mercado e conseqüentemente conhecer bem a concorrência, visitando-a ou contactando-a para se compreender como ela se relaciona com os seus clientes e perceber o seu *modus operandi*.

No passo seguinte, coube-me analisar o perfil dos potenciais clientes para que fosse possível segmentá-los. Para tal, recorri à análise do comportamento dos mesmos na plataforma *online*, no *Google Analytics*, na troca de emails, através da recetividade resultante das *newsletters*, do *email marketing* e dos anúncios do *Google Adwords*. Efetuei igualmente algumas visitas a potenciais clientes de modo a dar a conhecer o projeto nesta fase inicial e perceber de que forma seriam agrupados os vários segmentos.

Após estes passos, já tínhamos uma ideia dos segmentos a que nos tínhamos de dirigir e começavam-se a desenhar as propostas de valor que queríamos oferecer. Para reforçar a informação até aqui disponível para melhorar as nossas propostas de valor e diferenciarmo-nos da concorrência, organizei a informação obtida nos passos anteriores e recorri a ferramentas de análise quer interna quer externa à empresa. As ferramentas utilizadas passam pela análise PEST, a análise SWOT e a análise de Porter, a fim de se ter uma perceção da concorrência e da realidade da própria PP.

Dada a informação que recolhi, cheguei à conclusão que a grande proposta de valor em que nos poderíamos diferenciar era no preço do nosso produto. De forma a conhecer os preços praticados pelos diversos *players*, fiz-me passar por potencial cliente e efetuei diversos pedidos de cotação às demais empresas a atuarem, tanto no nosso mercado como no mercado internacional. Com as cotações que me foram facultadas elaborei o nosso mapa de preços a serem praticados, de modo a garantir os preços mais baixos relativamente à concorrência.

Para preenchimento do terceiro bloco (canais), a utilização de marketing tradicional como a elaboração e entrega de *flyers*, visitas comerciais a potenciais clientes, divulgação em revistas da especialidade permitiu que a PP tivesse alguma notoriedade que resultou numa boa adesão à plataforma *online*. As redes sociais foram testadas via *Facebook*, *Twitter* e *LinkedIn*, em forma de publicidade e através de infográficos para partilha, sendo estas ferramentas mais rápidas e diretas para fazer chegar a informação aos clientes, bem como aumentar a notoriedade da empresa. Testou-se também a utilização do *Google Adwords*, que de facto gerou algum tráfego no site, com a vantagem de chegar a mais mercados.

Por fim, ainda relativamente aos canais, criou-se uma conta no *Ebay*, na *Amazon*, no *Alibaba* e no *Aliexpress* a fim de potenciar a visibilidade dos produtos da empresa (todos estes canais foram validados).

O quarto bloco (relações com os clientes) além da vertente automatizada proporcionada pela plataforma *online* e pelo *chat* de apoio ao cliente, foram feitas algumas visitas comerciais de modo a criar uma certa empatia com os clientes mais importantes. A taxa de fidelização acresce a partir do momento em que há um contacto mais pessoal e personalizado com o cliente.

As fontes de receita provêm dos produtos vendidos e numa fase posterior de uma rede de afiliados.

O sexto bloco (recursos chave), além dos recursos humanos (comerciais), temos a plataforma *online* desenhada e concebida pelo Eng.º Rui Oliveira, as diversas bases de dados de clientes e potenciais clientes adquiridas (compra de bases de dados) e um stock permanente de modo a responder às necessidades dos clientes. Estes recursos são a chave para o sucesso da PP, na medida em que é um conceito de empreendedorismo tecnológico (*online*), mas enquanto *B2B* também comercial, de forma a melhorar o conceito face aos seus clientes e recorrentemente ir validado o modelo adotado.

O bloco das atividades chave foi preenchido tendo em conta dois passos. O primeiro passo passou por identificar e definir os vários processos que a empresa teria que adotar, para num segundo passo identificar as atividades inerentes aos processos. As atividades chave centram-se na plataforma *online* e nas atividades comerciais. O core da PP é o *site* em si, por conseguinte, o seu manuseamento e a sua gestão são as principais atividades da empresa.

O penúltimo bloco (parceiros chave) representa as ligações externas com outras entidades que, através das sinergias criadas, complementam o modelo de negócios da empresa. De modo a estabelecer parcerias estratégicas com outras empresas, foi feito um levantamento de empresas que nos seriam úteis, de modo a fazermos chegar os nossos produtos e as nossas propostas de valor aos clientes. No levantamento que efetuei, por um lado considerei e contactei empresas que nos asseguravam fornecimentos estratégicos de produtos, por outro lado contactei armazéns e transportadoras de modo a assegurarem o armazenamento e manipulação dos produtos, bem como assegurarem a logística externa.

Por fim, na estrutura de custos apurei os custos da empresa derivados do funcionamento e desenvolvimento do negócio. Este bloco é o último pela simples razão de só depois de se especificar os recursos, as atividades e as parcerias é que é possível prever os custos que as propostas de valor vão exigir à empresa. Quer para o apuramento do volume de negócios (proveniente das fontes de receita) quer para o apuramento dos custos recorri ao plano financeiro desenvolvido pelo IAPMEI, no âmbito do programa FINICIA.

3.4. Cronograma

De modo a organizar todo o planeamento do projeto, na figura 3.1 estão delineados os períodos temporais de cada fase do processo de investigação do mesmo, tendo início previsto no mês de Setembro de 2015 e fim em Maio de 2016.

Fases do processo de estágio	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio
Preparação	█								
Estrutura do Modelo de Negócios	█								
Metodologia e Objetivos	█	█							
Revisão da Literatura		█	█	█	█				
Análise do Mercado		█	█	█	█				
Proposta de Valor e Estratégia de Desenvolvimento do projeto				█	█				
Elaboração, Aplicação e tratamento dos dados do Questionário				█	█				
Requisitos para a implementação				█	█	█			
Análise Financeira				█	█	█	█		
Introdução e Conclusão do trabalho							█	█	
Finalizações									█

Figura 3.1 – Cronograma do desenvolvimento do projeto.

Fonte: Elaboração própria.

4. Desenvolvimento do projeto

As metodologias adotadas para o desenvolvimento deste projeto, bem como para este RFE são inspiradas na obra *Business Model Generation* (Osterwalder & Pigneur, 2011), nos bootcamps que tiveram lugar na organização de acolhimento durante o estágio, bem como nas escolhas estratégicas dos elementos que compõem a Package Point.

4.1. Sumário Executivo

A Package Point, enquanto *Spin-off* da Neutroplast S.A., é uma empresa dedicada ao comércio e distribuição de embalagens através do canal internet, constituída por três sócios com elevados conhecimentos na área do *packaging* e dos negócios.

A ideia surgiu da convergência de dois fatores importantes, o crescimento e a utilização exponenciais da internet, nomeadamente do comércio eletrónico, e a necessidade que têm as microempresas e PME's em adquirir pequenas quantidades de embalagens.

Atualmente nenhuma organização pode ignorar a internet como um canal de comunicação, de venda ou prestação de serviços, ou até mesmo como canal por onde se desenvolvem determinados processos organizacionais e de interação com colaboradores, fornecedores, clientes ou Estado.

Em Portugal existem cerca de 2.881 farmácias, mais de 30.000 empresas da indústria da higiene e cosmética, mais de 700 empresas da indústria química e cerca de 10.700 empresas do sector da indústria alimentar e bebidas.

No modelo de negócios, está contemplada a internacionalização para os diversos países da europa, onde existem cerca de 196.367 farmácias, quase 90.000 empresas da indústria química e 220.200 empresas do sector da indústria alimentar e bebidas, bem como um aumento gradual na utilização do comércio eletrónico.

Da análise SWOT chegou-se à conclusão que os grandes desafios para a empresa são a expansão para os mercados externos, a necessidade de fazer diversas parcerias, o controlo minucioso do stock e a participação em eventos que aumentem a notoriedade e confiança na marca.

No entanto, a equipa deve dar especial destaque à rápida resposta das necessidades do mercado, à relevância de ter um *site* que limite a necessidade de uma grande estrutura de

recursos humanos e à contratação e formação de recursos humanos para as atividades chave, cruciais à sustentabilidade do negócio.

Este é um projeto ambicioso e pioneiro na Península Ibérica, cuja filosofia se caracteriza pela confiança e orientação para o cliente.

Os objetivos definidos pela empresa são o aumento das vendas em 100% até ao ano de 2021, partindo da base definida para 2016, o aumento da notoriedade da marca e dos acessos ao *site*, a fidelização de clientes e o aumento das margens de vendas, de modo a garantir a sustentabilidade da Package Point.

Para se atingirem os objetivos previamente propostos, a PP tem diversas ações estratégicas delineadas, sendo que as mais importantes são:

- Parcerias com empresas produtoras de embalagens em PET e vidro, a fim de alargar a sua oferta;
- Parcerias com transportadoras de forma a assegurar a logística externa;
- Parceria com armazém de modo a assegurar o armazenamento e manipulação dos produtos;
- Internalização para Espanha, França e Inglaterra durante o ano de 2016;
- Agregação de um *chat* à plataforma que vai servir de ferramenta de apoio ao cliente;
- Criação de *blogs* dedicados aos temas de interesse dos segmentos identificados, a fim de aumentar a notoriedade da marca;
- Distribuição de *flyers* e artigos promocionais;
- Desenvolvimento de *newsletters*;
- Criação de eventos;
- Presença em feiras industriais (*e.g.* Expofarma);
- Diversificação de fornecedores e distribuidores para melhorar as margens.

A PP tem na sua génese a criação de valor através da oferta de uma solução (embalagem) 100% nacional e certificada para o produto do cliente. A proposta de valor passa por uma segmentação pormenorizada dos clientes, apoiada por uma gestão minuciosa da plataforma *online* e pelas parcerias com organizações dos diversos sectores industriais da

área de atuação da PP, fomentando maior confiança e proximidade perante os clientes. Os preços praticados serão sempre os mais competitivos face às outras lojas *online* que atuam nos mesmos sectores e muito inferiores aos praticados no comércio tradicional. A concorrência mais direta é compreendida por outras lojas *e-commerce* (e.g. e-Bottles, ampulla, ALL_{IN}packaging, SKS – Bottle & Packaging, Inc. e Specialty Bottle), pelo que a PP terá que fazer *benchmarking* frequente a essas lojas, sem nunca descartando todas as outras do comércio tradicional.

A distribuição ficará ao cargo das transportadoras e haverá um stock permanente de produtos. Os pedidos de encomenda são processados ao armazém logo que exista a confirmação de pagamento do cliente.

O canal de comunicação por excelência será a internet com a colocação do *link* e *banners* da empresa em sites parceiros e afiliados. A empresa terá forte presença em diversas feiras nacionais e internacionais, irá participar e organizar eventos, elaborar *newsletters* diárias direcionadas a cada segmento e utilizar ocasionalmente a publicidade tradicional.

A plataforma *online* será dos recursos mais importantes do negócio, sendo fundamental que apresente um aspeto profissional, que dê garantias e segurança nos pagamentos, que disponibilize diferentes modalidades de pagamento, que seja de fácil navegação e o mais importante, que seja atrativa e prática para o cliente. Terá uma área de cliente que lhe permite a visualização do seu histórico de encomendas e a possibilidade de deixar um comentário sobre os serviços prestados. Está também implementada uma área para desenvolvimento e controlo de parcerias e afiliados.

O BackOffice vai permitir o controlo total da plataforma, o controlo permanente do stock dos produtos (que estarão em permanente atualização), produtos relacionados, definição e gestão de promoções, novidades, relatórios permanentes das encomendas e sistema de faturação. A interatividade da plataforma assegurada pelo *chat*, aliada a todas as ferramentas de que dispõe, permitirão um contacto mais próximo entre todos os intervenientes.

Uma das funções mais importantes de um negócio *online* é a monitorização. Alguns dos aspetos a monitorizar são: o número de subscrições (taxa de aquisição no *site*), o volume de visitantes novos e retornados (taxa de retenção no *site*), a duração média das visitas, as áreas mais visitadas da plataforma, o sucesso das iniciativas publicitárias (*newsletters*) e as

origens geográficas do tráfego. Esta monitorização é feita através do *Google Analytics*, uma ferramenta fundamental para qualquer negócio eletrónico.

O volume estimado de vendas para o período em análise de 6 anos é o que se segue:

Figura 4.1 – Volume de vendas estipulado.

Volume de Vendas	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Total	173.676,00€	322.417,00€	607.448,00€	1.158.855,00€	2.233.731,00€	4.341.666,00€

Fonte: Elaboração própria (ferramenta plano financeiro do IAPMEI).

Este projeto, enquanto negócio *e-commerce* que requer um número reduzido de recursos humanos, apresenta uma estrutura de custos fixos muito baixa quando comparada com as estruturas do comércio tradicional.

O nível de investimento necessário é também relativamente reduzido, compreendendo essencialmente a elaboração e manutenção da plataforma *online*, o investimento com o marketing, a renda do escritório e algum equipamento básico necessário à gestão do negócio.

Posto isto, numa primeira abordagem este projeto, e com uma gestão criteriosa, tem um grande potencial. A PP apresenta uma proposta pioneira na Península Ibérica, um elevado potencial de crescimento sustentado, uma estrutura de custos relativamente pouco elevada e fundamentalmente um nível reduzido de investimento.

4.2. Visão, Missão e Valores

A PP tem como visão uma forte entrada no canal *online* de venda e distribuição de embalagens, tornando-se uma marca prestigiada no mercado europeu de comercialização de embalagens, à semelhança do que tem vindo a acontecer no nosso país.

A sua missão consiste em corresponder às exigências e necessidades reais dos seus clientes com vista à sua total satisfação e fidelização, através de um modelo de negócios responsável, assente na criação e partilha de valor com os seus *stakeholders*.

Relativamente aos valores, a PP caracteriza-se pela:

- Orientação para o mercado, querendo a máxima satisfação e fidelização do cliente e melhorar o desempenho nomeadamente na inovação tecnológica;

- Responsabilidade, respeitando os princípios de sustentabilidade económica e ambiental numa dinâmica sustentável;
- Ética, através da honestidade, compromisso e respeito mútuo;
- Qualidade do serviço, pretendendo honrar o compromisso de satisfação do cliente através da qualidade dos seus produtos e serviços;
- Paixão, que move e motiva toda a equipa para abraçar o projeto de corpo e alma.

4.3. Definição dos pressupostos e promotores

A necessidade que as micro, pequenas e médias empresas têm em adquirir embalagens em quantidade reduzida está na origem desta ideia de negócio. Devido a este interesse dos promotores do projeto em chegar aos diversos nichos existentes, surgiu a Package Point no sentido de dar resposta a todos esses nichos de mercado. Aliado a esse pressuposto, todos os intervenientes no negócio são grandes conhecedores do mercado e têm contactos importantes em áreas como: a indústria química, farmacêutica e a higiene e cosmética.

Devido a anteriores experiências profissionais, existe uma equipa com um elevado conhecimento nas áreas das TI's e da gestão de projetos, o que torna mais simples o desenvolvimento de uma atividade comercial com base na internet e nas novas tecnologias.

Foi detetada uma oportunidade pioneira no mercado – a inexistência na Península Ibérica deste tipo de negócio (*e-commerce*) escolhido, a comercialização de embalagens através de uma plataforma *online*.

Atualmente, a internet é o canal que melhor difunde informação para um elevado número de pessoas. O comércio *online* começou a ser uma alternativa real ao comércio tradicional, pelo que o aparecimento dessa oportunidade se tornou num dos *drivers* essenciais para este projeto.

O espírito empreendedor, a capacidade de gestão e a dedicação de toda a equipa levaram ao arranque deste projeto.

A empresa PackPoint, Lda. é uma Sociedade por Quotas com sede na Zona Industrial, Casal da Espinheira, lote 10, 2590-057 Sobral de Monte Agraço e com atividade

económica no comércio, produção, importação, exportação, distribuição e representação de embalagens, componentes e acessórios, e comércio a retalho via internet. É constituída por três sócios gerentes com um capital social de 999,00€ equitativamente distribuído:

Rui Redol

CEO & Founder da empresa Neutroplast S.A;

Forte conhecimento da área do packaging;

Conhecedor da envolvente de mercado;

Excelente relacionamento com clientes e parceiros;

Criador de network.

João Redol

CEO & Founder da empresa BeyonDevices;

Forte conhecimento da área do packaging e dispositivos médicos;

Excelente negociador e ótimo nas relações com clientes e fornecedores;

Formado em Gestão empresarial.

A equipa conta ainda com o apoio de três jovens, um dos quais aluno finalista do mestrado de Gestão e Empreendedorismo do ISCAL, apaixonado por projetos inovadores e análise estratégica, outro jovem formado em Engenharia Informática com elevados conhecimentos de TI's e uma vasta experiência em programação, *webdesign* e vendas *online* e, por fim, o CEO e sócio do projeto PP, Dr. João Cabral, também ele com uma vasta experiência no mundo empresarial. Os percursos profissionais e académicos diferenciados de todos os elementos da equipa, constituem assim uma mais-valia para a partilha de *know-how* e criação de valor.

4.4. Análise de Mercado

Para iniciar a construção da tela do modelo de negócios BMC, será necessário realizar um estudo sobre a concorrência, de modo a identificar as necessidades do mercado e aquilo que a concorrência já oferece, e compreender o ambiente externo e interno (análises PEST, Porter, SWOT e VRIO) que envolve a empresa. Ao especificar a estrutura do

modelo e o posicionamento da empresa, diminuem os riscos associados à criação das propostas de valor e alcança-se mais facilmente uma vantagem competitiva.

O sucesso de uma empresa passa, em parte, pela sua sintonia com o ambiente externo. Esta macro envolvente caracteriza-se por ser o contexto externo à empresa, constituído por forças ambientais que afetam a sociedade como um todo e as empresas em particular.

4.4.1. Análise Externa

4.4.1.1. Análise PEST

A análise PEST é uma análise de carácter externo que contempla o estudo do ambiente político (política fiscal, estabilidade governamental, entre outros), económico (taxa de desemprego, custos de fatores produtivos,...), sociocultural (hábitos de consumo, tendências demográficas, valores e costumes da sociedade...) e tecnológico (proteção de patentes, fortes investimentos em I&D,...) do local onde a empresa está estabelecida.

No quadro que se segue está representada a análise PEST:

Quadro 4.1: Análise PEST.

Político-legal	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente legal favorável à interação através dos meios eletrónicos, existindo uma fácil interação <i>online</i> com as autoridades fiscais; • Papel do estado (assegura a livre concorrência e os direitos dos pequenos operadores, evitando dessa forma posições de domínio de mercado); • Legislação destinada a consagrar e defender os direitos dos consumidores; • Normas de saúde, higiene e segurança muito exigentes; • Fortes pressões governamentais (constrangimentos legais e regulamentares); • A atividade farmacêutica em Portugal tem sido fortemente regulamentada pelo estado, ao nível da abertura, instalação e funcionamento; • Meio ambiente (domínio de profundo impacto legislativo e condicionante do setor da saúde); • Maior controlo dos gastos com a saúde pelo estado; • Legislação laboral complexa; • Carga tributária pouco favorável, com o aumento da carga fiscal e contributiva.
Económica	<ul style="list-style-type: none"> • Elevada taxa de desemprego que assola o país; • Crescimento económico muito debilitado e redução considerável do poder de compra em Portugal e na UE; • As dificuldades de financiamento crescentes do sistema de saúde, conduzirão a uma política do medicamento cada vez mais condicionada e isso tem

	<p>repercussões inevitáveis na rentabilidade das empresas que atuam na área da medicação;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maior racionalização nos gastos com a saúde pelos consumidores; • Crescimento do PIB muito ténue quer em Portugal quer na UE; • Predominância da transação a crédito em detrimento do pronto pagamento.
Sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> • Alteração evidente nos hábitos de compra dos consumidores portugueses; • Apetência crescente pelo uso da internet e do comércio eletrónico por parte da população portuguesa e mundial; • Contenção cada vez mais acentuada na despesa mensal no consumo final, incluindo a despesa em produtos alimentares e de saúde; • Alterações no comportamento do consumidor: mais conhecedor do setor, organizado, racional, poupado e consciente; • Alterações no estilo de vida, hábitos e valores; • Crescente preocupação com a apresentação e estado de saúde alavanca o crescimento de novas categorias; • Envelhecimento da população.
Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • Maior disponibilidade de recursos tecnológicos (mais acessíveis e mais baratos); • Aumento exponencial da velocidade das comunicações; • Aumento da utilização de <i>merchandising</i> eletrónico, oferta de um vasto leque de meios automáticos de pagamento e bases de dados; • Forte aposta nas plataformas <i>e-commerce</i> e nas <i>newsletters</i> eletrónicas; • Aposta nas redes sociais e afiliados como forma de divulgação e promoção da marca Package Point.

Fonte: Elaboração própria.

4.4.1.2. Levantamento da Concorrência

Após a análise PEST, analisar a concorrência constitui-se parte fulcral numa análise estratégica e é fundamental para que uma empresa se diferencie, de modo a proporcionar maior valor para o mercado. Identificar a concorrência de forma correta, de modo a ser analisada torna-se um passo tão difícil quanto crucial para o sucesso da estratégia pré-definida para o projeto.

A concorrência em toda a Península Ibérica resume-se fundamentalmente às grandes produtoras que comercializam em grandes quantidades, ou ao comércio tradicional em lojas de menores dimensões. No mercado internacional existe a concorrência de *players online* como a “ampulla”, a “ALL_{IN}PACKAGING”, a “SKS – Bottle & Packaging”, a “e-Bottles” e a “Spetiality Bottles”.

Ampulla

A “ampulla” é uma loja *e-commerce* que comercializa uma vasta gama de embalagens de plástico, vidro e alumínio. É uma empresa familiar, focada no fornecimento de produtos de grande qualidade e num serviço simpático e eficiente. Com sede em Hyde, Greater Manchester (UK), é uma empresa que está em constante expansão e devido à forte procura dos clientes viu-se na necessidade de se ramificar por toda a Europa onde é uma grande distribuidora. Tem por trás uma forte parceira “Amphorea”, que juntas oferecem uma vasta gama de embalagens, estão empenhadas em ser um dos maiores distribuidores de embalagens inovadoras e continuar a crescer juntas com os seus clientes.

ALL^{IN}packaging®

A “ALL^{IN}PACKAGING” é uma loja *online* que comercializa embalagens e oferece uma ampla gama de produtos numa única plataforma. Além da loja *online*, a “ALL^{IN}PACKAGING” é constituída por uma rede de empresas a operar em diversos países, com uma grande capacidade de armazenagem e dispõe de uma estrutura com capacidade de dar apoio permanente ao cliente. A organização dispõe ainda de um leque de serviços como financiamento, logística, fornecimento de produtos num longo prazo, etc., tal como qualquer empresa de comércio tradicional.

A empresa principal está sediada no Reino Unido, mas para ser capaz de oferecer aos seus clientes preços mais competitivos, a maioria das suas operações, logística e suporte ao cliente é na Hungria. Conta ainda com escritórios locais, empresas parceiras ou representantes locais em muitos países. O grande objetivo da empresa é cobrir a maioria dos países com o apoio local, no sentido de oferecer aos seus clientes um melhor serviço.



A “SKS – Bottle & Packaging” foi fundada em 1986 e fornece uma ampla variedade de recipientes de vidro, plástico e metal, bem como tampas, para pequenas, médias e grandes empresas. Nos últimos 25 anos, tem crescido a uma escala mundial e movimentado milhões de dólares, o que faz dela empresa uma líder na indústria do packaging.

A SKS inovou na criação de pacotes de garrafas de plástico e frascos de vidro, que permitem às empresas comprar menores quantidades, a preços de atacado. Isso ajuda as pequenas empresas a reduzirem os seus custos fixos, através da eliminação dos custos de

armazenamento desnecessários. As grandes empresas que adquirem grandes quantidades de embalagens podem desfrutar de maiores descontos.



A “eBottles” é um dos maiores fornecedores de embalagens em todo o mundo e dispõe de uma forte presença no comércio *online*. A empresa, sediada em Antuérpia, Bélgica, dispõe de uma vasta gama de produtos tais como: garrafas de plástico, garrafas de vidro, potes de plástico e de vidro, latas, garrafas de alumínio, tampas, bombas, pulverizadores e está totalmente focada nas necessidades dos seus clientes. Os seus produtos são fabricados pelos melhores produtores dos Estados Unidos da América, Europa e Ásia.



A “SPECIALTY BOTTLE” é um fornecedor nacional de embalagens de vidro, plástico e metal. A empresa dispõe de um serviço web com mais de 50.000 clientes espalhados pelos Estados Unidos e Canadá. Muitos dos seus clientes estão nos sectores *gourmet*, produtos naturais e indústrias de vela.

Alguns dos seus clientes são empresas bem conhecidas como a Spa Nordstrom, os Hotéis Hyatt Regency e lojas Kiehl, mas a maioria são pequenas e microempresas. O rigoroso compromisso com a qualidade aliado ao elevado poder de compra da empresa, garante que os seus clientes recebam embalagens de alta qualidade a um preço competitivo.

Quadro 4.2: Resumo da concorrência.

Recursos-chave	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestrutura TI e software – plataformas eletrónicas fortemente protegidas contra intrusão e roubo de dados; • Infraestrutura global de <i>customer service</i> para tratamento das encomendas e entregas atempadas das mesmas; • Informação dos seus clientes; • Bases de dados complexas; • Maior estrutura de recursos.
----------------	--

Processos-chave	<ul style="list-style-type: none"> • Customer service – entregas nos tempos previstos para qualquer dos países em que operam; • Constante desenvolvimento e manutenção das infraestruturas TT's e softwares.
Proposta de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Maior rapidez nos processos; • Simplificação e redução de custos com processos administrativos; • Grande diversidade de produtos; • Qualidade dos produtos; • Qualidade dos fornecedores.

Fonte: Elaboração própria.

4.4.1.3. Análise fundamentada no Modelo das 5 Forças de Porter

Após a análise PEST e após um levantamento da concorrência, estão criadas as condições para se efetuar uma análise fundamentada no Modelo das 5 Forças de Porter. A análise das cinco forças de Porter é uma análise que auxilia as organizações a formularem as suas estratégias de negócio, na qual envolve a tomada de decisões fazendo com que sigam uma linha específica de negócios, possibilitando a análise do grau de atratividade e viabilidade de um determinado setor de atividade. O modelo identifica um conjunto de cinco forças que exercem influência na competitividade, de entre as quais uma das forças se encontra dentro do próprio setor, sendo as demais externas. Porter, nesse modelo, segue uma perspectiva competitiva e considera a análise do “poder de negociação dos clientes” (preço de compra, disponibilidade das informações sobre os produtos,...), “poder de negociação dos fornecedores” (preço de venda dos produtos, prazos de entrega,...), “ameaça de novos concorrentes” (barreiras à entrada, economias de escala, diferenciação do produto,...) e “produtos substitutos” (produtos que desempenham a mesma função e que podem ter condições de aquisição mais acessíveis e/ou vantajosas), que em conjunto determinam o nível de rivalidade entre competidores (taxa de crescimento da indústria, quotas de mercado,...) e a partilha de valor criado.

Partindo desse modelo de Porter, o objetivo estratégico de uma organização é alcançar, no mercado em que atua, um posicionamento favorável que lhe permita sustentar-se e defender a sua posição contra as forças a que está sujeita, e se possível influenciá-las a seu favor. Com o modelo de análise das cinco forças de Porter, uma organização passa a compreender melhor o mercado, para assim definir o seu posicionamento, a sua imagem e as suas atitudes perante o mesmo. A partir do momento em que se torna consciente, após análise do ambiente, dos seus pontos fortes e fracos, das ameaças e oportunidades, abre-se lhe um grande leque de realidades que devem ser exploradas ou superadas ao máximo, com a criação de objetivos, estratégias e ações ajustadas ao mercado.

No quadro seguinte será apresentada a análise das forças de Porter que foi elaborada com base na percepção que a equipa tem do mercado.

Quadro 4.3: Análise das 5 forças de Porter.

<p>Poder de negociação dos clientes (Intensidade média)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente tendencialmente pouco fidelizado; • Custo médio de aquisição de cliente um pouco elevado; • Medidas de austeridade que levam a uma restrição no consumo; • O cliente é contemplado com uma maior diversidade de informação (preço, procura, etc.); • Poder de escolha providenciado pela existência de diversos produtos substitutos; • Maior racionalização da compra; • Custo de mudança baixo ou inexistente.
<p>Poder de negociação dos fornecedores (Intensidade média)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alteração da relação de poder entre industriais e distribuidores; • Parcerias estratégicas para os produtos comercializados; • Redução/Eliminação de intermediários (<i>sourcing</i> na fonte, ou seja, diretamente ao fabricante); • Existência de alguma pressão em relação aos tempos de entrega dos produtos; • Grandes variações do custo das matérias-primas; • Baixos custos de mudança em relação aos fornecedores tecnológicos devido à existência de diversos fornecedores mundiais para hardware e software e a uma forte concorrência no mercado de alojamento web e serviços conexos.
<p>Ameaça de novos concorrentes (Intensidade elevada)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fracas barreiras à entrada; • Níveis de investimento pouco elevados para iniciar esta atividade; • Controlo legislativo muito apertado;

	<ul style="list-style-type: none"> • Alguns custos de <i>marketing</i>; • Potencial interessante apenas para as microempresas, devido ao potencial de mercado ser considerado pouco elevado para as grandes empresas.
Produtos substitutos (Intensidade elevada)	<ul style="list-style-type: none"> • Perante cenários de crise há um maior rigor e um reajuste na procura dos produtos; • O mercado concorrencial é forte.
Rivalidade entre competidores (Intensidade intermédia)	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado competitivo com alguns <i>players</i> no mercado <i>online</i>, o que reduz quota de mercado; • Fraco crescimento da indústria no atual cenário; • Indiferenciação de produtos; • Atenuação da intensidade com a comparação de empresas de comércio tradicional, pois têm uma zona de ação limitada e praticam preços mais elevados.

Fonte: Elaboração própria.

Observando o quadro 4.3, os clientes têm um poder negocial intermédio e não elevado, essencialmente porque existem poucas alternativas no mercado nacional com condições de preço mais vantajosas que a PP.

A rivalidade entre competidores é intermédia porque, apesar de não existir outra empresa na Península Ibérica a operar com o mesmo perfil da PP, existem alguns *players* no mercado *online* do packaging (sobretudo nos Estados Unidos e Reino Unido). As lojas tradicionais, além de terem uma zona de atuação um pouco mais limitada, praticam preços mais elevados.

A inexistência de barreiras à entrada de novos concorrentes e a facilidade de reprodução do modelo de negócios elevam a intensidade de ameaça de novos concorrentes. Para atenuar essa ameaça, é importante fazer parcerias estratégicas com fornecedores e dar notoriedade e posicionamento à marca, de modo a que os outros *players* partam em desvantagem.

O poder de negociação dos fornecedores tem uma intensidade intermédia porque, ainda que não tenham a possibilidade de limitar o preço de venda dos produtos, podem condicionar os stocks, quando o tempo de produção é elevado por falta de matéria-prima, o que eleva os prazos de entrega ao cliente final. No geral, este projeto torna-se interessante na ótica de uma microempresa assente numa estrutura reduzida.

4.4.1.4. Avaliação Macro da Indústria

Outra ferramenta utilizada pela PP, com o intento de aferir o nível de inovação e a sua relação com o ambiente externo, foi o *Blue Ocean Canvas*. Esta ferramenta tem como objetivo complementar a avaliação macro da indústria (resultante do estudo das 5 forças de Porter e análise PEST), face a cada um dos principais concorrentes do mercado.

Na figura que se segue é apresentada a curva de valor correspondente a cada *player*.

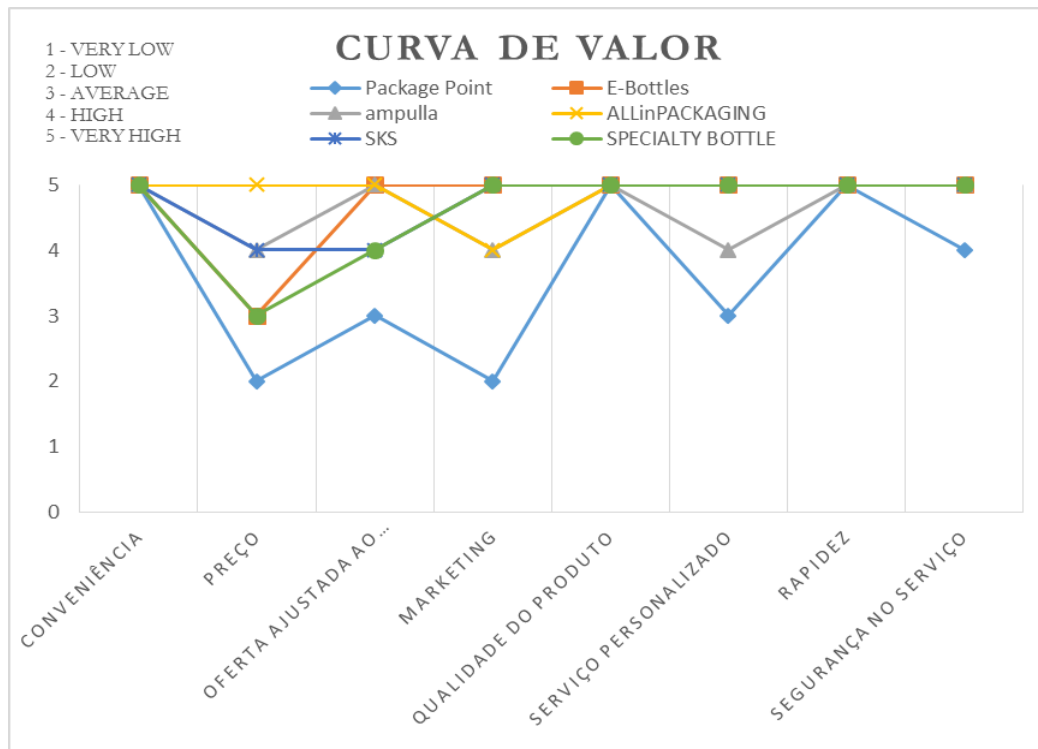


Figura 4.2 – Blue Ocean Strategy Canvas.

Fonte: Elaboração própria.

Os fatores críticos de sucesso dos *players* internacionais, resumem-se à eficácia e eficiência operacional e rapidez na gestão de todos os processos de venda, desde o momento da encomenda até à entrega. Todos eles dispõem de uma estrutura composta por diversos recursos humanos e financeiros, assentes numa vasta oferta de produtos *online* a preços competitivos, na rapidez de entrega e numa customização resultante da utilização do histórico de informação de cada cliente. De referir ainda que todos esses *players* têm uma forte notoriedade e *brand equity*, e isso reflete-se no vasto número de clientes que possuem. A PP terá que ter em atenção estes fortes concorrentes e monitorizar constantemente as propostas de valor que apresentam.

4.4.2. Análise Interna

4.4.2.1. Análise VRIO

A análise do ambiente interno da empresa é um elemento fundamental para a definição e posterior compreensão da estratégia organizacional de uma empresa, havendo por isso uma tendência na literatura acadêmica para centrar a sua análise nos recursos capitais da organização. Esta visão foi desenvolvida por Barney (1991), que afirmava que a análise dos recursos humanos, financeiros, físicos e organizacionais facultará os elementos constituintes da tão ambicionada vantagem competitiva.

Foi também Barney que desenvolveu em 1997, o modelo de análise VRIO que através de quatro questões avaliava o Valor, a Raridade, a Imitabilidade e a Organização. Desta forma, estes elementos eram analisados com base nas seguintes perguntas:

1. **Valor:** As competências proporcionaram uma vantagem competitiva?
2. **Raridade:** Os concorrentes possuem essas competências?
3. **Imitabilidade:** É dispendioso para os concorrentes imitar essas competências?
4. **Organização:** A empresa está organizada para explorar os recursos?

Contudo, a empresa tem de ser capaz de desenvolver uma estratégia consolidada que a coloque num patamar distinto dos concorrentes e que se constitua como uma verdadeira competência distintiva.

A diferenciação e a flexibilidade são dois elementos essenciais para o sucesso da empresa, havendo a evidente necessidade de se desenhar uma estratégia “que enuncia como a empresa vai pôr em prática a sua missão e objetivos, maximizando a sua vantagem competitiva” (Martins: 2010).

No quadro que se segue está representada a análise VRIO da PP:

Quadro 4.4: Análise VRIO.

VRIO – Matriz	Package Point – aplicação do VRIO
Valor: As competências proporcionam uma vantagem competitiva?	Enfoque: produtos certificados e de qualidade nacional A proposta de valor assenta nos seguintes fatores: <ul style="list-style-type: none"> • Gama de produtos de elevada qualidade; • Preços competitivos, com oportunidades de poupança

Sim.	<p>imediate;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de aquisição de pequenas quantidades de produtos a preços por atacado; • Conveniência e rapidez quer no processo de compra quer no processo de entrega; • Packs de amostra para o cliente testar.
<p>Raridade: Os concorrentes possuem essas competências?</p> <p style="text-align: center;">Não.</p>	<p>Aposta na diferenciação, através de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualidade do produto: oferta de uma gama de produtos nacionais e rigorosamente certificados, num ambiente <i>online</i>; • Marca Neutroplast: marca que obteve todos os certificados de qualidade exigida pelos órgãos europeus, que são obtidos através de rigorosos processos de investigação; • Política de preços: qualidade/preço extremamente competitivo, assente numa lógica de descontos imediatos; • Proximidade: visitas comerciais frequentes a clientes e potenciais clientes.
<p>Imitabilidade: É dispendioso para os concorrentes imitar essas competências?</p> <p style="text-align: center;">Não.</p>	<p>A aposta na diferenciação dificulta a estratégia de possível reprodução que os concorrentes possam fazer, pois está fortemente alicerçada numa estratégia holística assente nos parâmetros descritos no item anterior (Raridade);</p> <p>Contudo a empresa tem que monitorizar, frequentemente, o ambiente externo, dada a facilidade de reprodução do negócio.</p>
<p>Organização: A empresa está organizada para explorar os recursos?</p> <p style="text-align: center;">Sim.</p>	<p>A cultura organizacional e a estrutura reduzida da empresa assente num ambiente familiar, coloca-a numa posição privilegiada no que à exploração de recursos diz respeito, pois essa está imbuída na própria filosofia da empresa, que explora os seus recursos humanos, financeiros, físicos e organizacionais de forma constante e sustentada, o que a coloca numa posição de vantagem competitiva sustentável. Uma vez mais, o selo de qualidade associado aos produtos que a empresa comercializa e a política de descontos e preços de venda por atacado constituem-se como ativos estratégicos centrais na empresa.</p>

Fonte: Elaboração própria.

Com base nos dados fornecidos pelo quadro (4.4) acima representado, pode-se verificar que a PP consegue afirmar-se em alguns dos parâmetros estabelecidos de Valor, Raridade, Imitabilidade e Exploração, o que coloca a empresa num bom posicionamento face aos seus concorrentes e geradora de valor para os seus clientes. Uma estrutura reduzida, flexível e dinâmica, alicerçada com o *know-how* e tecnologia que equipa possui, e

com um produto de qualidade comprovada, atenuam os pontos mais nevrálgicos pelo facto de se tratar de uma empresa em fase de gestação. O grande ponto nevrálgico é, sem dúvida, a reprodução da ideia de negócios.

4.4.2.2. Cadeia de Valor

A análise da cadeia de valor tem como principal objetivo, indicar as competências essenciais de uma empresa através da análise das suas capacidades e conhecimentos. Segundo Martins (2012), “a empresa tem como base competitiva a parte da cadeia de valor em que as suas capacidades e conhecimentos são superiores”. A cadeia de valor de qualquer empresa, mais concretamente da PP, engloba as atividades primárias, onde estão incluídas todas as atividades necessárias para a criação do produto, distribuição e venda, e as atividades secundárias que englobam a aquisição de matérias-primas, tecnologia, investigação e desenvolvimento e recursos humanos.

O quadro que se segue apresenta a análise da cadeia de valor da PP:

Quadro 4.5: Análise da Cadeia de Valor da PP.

Atividades Primárias	
Logística	- Entrega de encomendas a clientes importantes; - Armazenamento e stockagem de produtos.
Gestão da plataforma <i>online</i>	- Controlo permanente de stock; - Apoio, monitorização e controlo de cliente.
<i>Marketing</i>	- Desenvolvimento de estratégias de proximidade com clientes e parceiros chave; - Criação de <i>newsletters</i> direcionadas a cada segmento; - Criação de <i>flyers</i> e infográficos segmentados; - Eventos; - Criação de anúncios no <i>Google Adwords</i> ; - Visitas comerciais; - Estratégia na aposta em produtos de qualidade nacional; - Estratégia de preços baixos.
Atividades Secundárias	
Recursos Humanos	- Técnicos de <i>marketing</i> ; - Técnicos de Venda.
Infraestruturas/ Instalações	- Armazém; - Sede.
I&D	- Sistema integrado de inovação: <i>web designers</i> , produção, qualidade e <i>marketing</i> .

Fonte: Elaboração própria.

4.4.2.3. *Análise SWOT*

Relativamente à análise SWOT, enquanto ferramenta de investigação, permite que as empresas adquiram um maior conhecimento quer do ambiente externo, quer da própria organização. Com a SWOT, são mais fácil e concretamente identificadas as capacidades específicas e distintas de cada organização, e diagnosticadas oportunidades subaproveitadas. Por outro lado, são igualmente identificados os pontos fracos e, no seguimento da análise, devem ser encontradas estratégias que os minimizem.

De outra perspectiva, a análise SWOT permite que a organização conheça melhor o ambiente externo em que está inserida, tanto do ponto de vista das ameaças como do ponto de vista das oportunidades.

Com os resultados obtidos na análise, as empresas devem encontrar estratégias alternativas que lhes permitam aproveitar as oportunidades e contornar as ameaças do ambiente externo, tentando minimizar os pontos fracos e continuando a apostar nos pontos fortes.

A análise SWOT deve permitir às empresas alterarem as suas estratégias, caso estas não estejam a surtir os resultados esperados, ou possibilitar uma maior flexibilização estratégica, para reagir em cenários de turbulência.

No caso específico da PP, os elementos identificados foram:

Do cruzamento entre os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades surgem as seguintes estratégias:

Forças (S)	Fraquezas (W)
<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade dos produtos – produzidos e certificados segundo as normas europeias; - Microestrutura com necessidade reduzida de recursos humanos levam a uma estrutura de custos fixos reduzida; - Processos automatizados reduzem os custos e consequentemente os preços de venda, mantendo as mesmas margens; - Equipa com grande experiência no sector do packaging e nas áreas do marketing, das tecnologias e da gestão; 	<ul style="list-style-type: none"> - Marca ainda sem referências no mercado, com necessidade de criar notoriedade e aumentar a sua carteira de clientes; - Elevada dependência das transportadoras, faz com que os prazos de entrega aumentem, em caso de incidências; - Pouca diversidade de fornecedores aumenta o risco de rotura de stocks; - Pouca variedade de marcas, face aos concorrentes; - O número reduzido de recursos humanos numa fase inicial leva a um esforço de gestão e suporte

	<ul style="list-style-type: none"> - Política constante de descontos comerciais; - <i>Site</i> funcional e apelativo – plataforma com funcionalidades de busca, diversas modalidades de pagamento, com certificado de segurança e com simplicidade de navegação; - Notoriedade das marcas parceiras; - Desenvolvimento de uma política de proximidade com os produtores nacionais. 	ao cliente redobrado.
<p style="text-align: center;">Oportunidades (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Os consumidores já têm o hábito de recorrer à internet para procurar produtos; - Modelo de negócios pouco atrativo para os grandes <i>players</i> do mercado, mas interessante para uma microempresa; - Sem concorrência no mercado ibérico para este modelo de negócios, ou seja, a inexistência em Portugal de outra loja <i>online</i> de comércio de embalagens, sendo a concorrência assegurada pelo comércio tradicional; - Preenchimento do espaço entre os grandes produtores de embalagens que exigem uma aquisição superior a 10.000 unidades e as pequenas e médias empresas que não têm necessidade de fazer stock; - Baixos custos para a internalização fazem desta possibilidade uma boa oportunidade; - Novos métodos de venda e novas tecnologias; - Crescente preocupação com um estilo de vida saudável; - Preocupação dos clientes pelo fator qualidade-preço; - Aumento da procura de produtos nacionais. 	<p style="text-align: center;">Estratégias SO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aposta em produtos nacionais de qualidade certificada; - Parcerias com empresas do sector a fim de potenciar a notoriedade da marca; - Garantia dos preços mais baixos, assegurando a qualidade no serviço prestado; - Utilização das TT's de modo a automatizar processos para uma maior eficiência e eficácia nos serviços. 	<p style="text-align: center;">Estratégias WO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participação em eventos e feiras industriais do sector, parcerias com empresas do meio e organização de eventos para aumentar a notoriedade da marca; - Aposta na variedade de produtos nacionais; - Diversificação nas transportadoras de modo a obter um serviço mais rápido; - Diversificação de fornecedores de modo a aumentar a nossa gama de produtos e aumentar o poder negocial.
<p style="text-align: center;">Ameaças (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Como startup desconhecida que é, torna-se alvo de alguma desconfiança por parte dos potenciais clientes, o que limita ou cria algumas barreiras na aquisição dos produtos; - Negócio facilmente reproduzível; - Concorrência de sites de 	<p style="text-align: center;">Estratégias ST</p> <ul style="list-style-type: none"> - Criação de métodos de fidelização com base na notoriedade da marca; - Aproveitar o potencial que a PP pode oferecer em termos de serviços automatizados e fazer parcerias com <i>players</i> do sector no comércio tradicional, a fim de 	<p style="text-align: center;">Estratégias WT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Permitir a experimentação do produto através dos Packs de Amostra a preços muito reduzidos por forma a tornar mais claro o valor dos produtos e a segurança nas transações; - Criação de campanhas de

<p>comércio <i>online</i> estrangeiros, cujos respetivos <i>players</i> têm maior capacidade de investimento;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perda do poder de compra dos clientes devido à crise económico-financeira dos últimos anos; - Oscilação dos preços das matérias-primas; - Existe ainda alguma desconfiança dos clientes em relação à segurança das compras pela internet, ainda que essa desconfiança tende a desaparecer com as novas gerações; - A pequena estrutura da empresa, com poucos recursos humanos e capacidade de investimento limitada, pode comprometer a resposta a um crescimento rápido de encomendas; - Fraca fidelização por parte dos clientes no mercado retalhista. 	<p>criar vantagens competitivas em termos de notoriedade antes que outros entrem no mercado;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elevar a integração e visibilidade nos mercados de nicho, diminuindo assim a desconfiança em relação às compras pela internet por parte dos clientes; - Potenciar a utilização de uma estrutura de empresa e de custos reduzida para oferecer um serviço e produtos a preços competitivos. 	<p>descontos, cujos descontos serão creditados na conta de cliente para a compra seguinte. Esta ação aumenta consideravelmente a fidelização.</p>
--	--	---

Figura 4.3 – Estratégias elaboradas com base na análise SWOT.

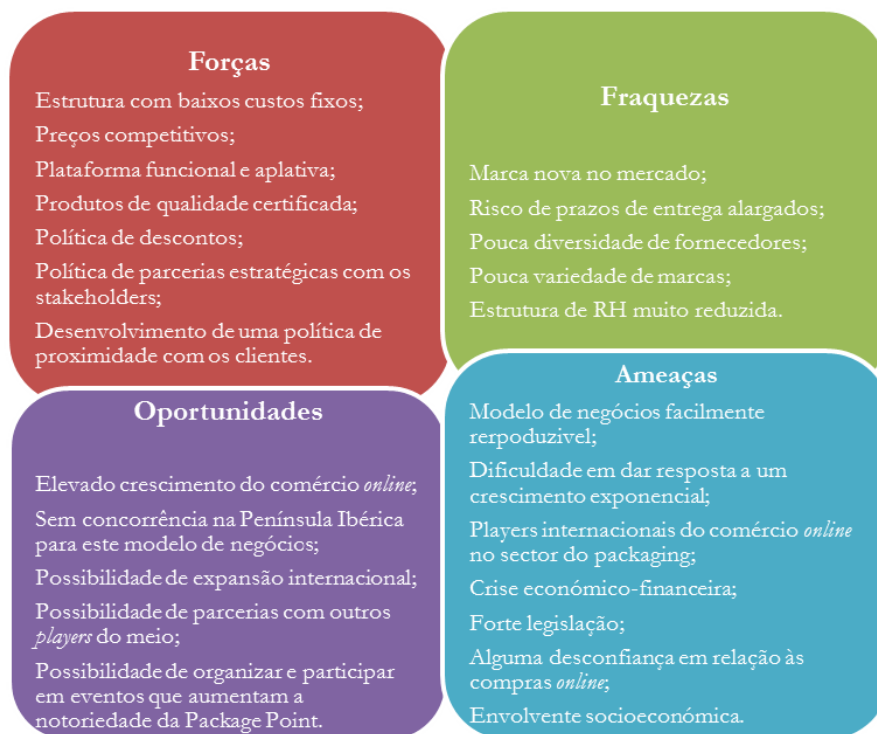


Figura 4.4 – Resumo da análise SWOT.

De acordo com a análise SWOT, os pontos fortes com maior relevo são: os baixos custos fixos, os preços competitivos e as parcerias estratégicas com empresas da área, desde logo a empresa “mãe” Neutroplast. Já os pontos críticos, que a empresa deverá ficar especialmente atenta mantendo-os sob monitorização, são: a limitação na capacidade de investimento face aos demais *players* internacionais, a grande dependência nas transportadoras que pode comprometer os tempos de entrega, e a pouca diversidade de fornecedores neste momento inicial do projeto.

As ameaças mais significativas são a facilidade de reprodução do modelo de negócios, a concorrência dos *players* internacionais e a dificuldade em responder a um rápido crescimento, devido à limitação de recursos humanos. Por sua vez, as oportunidades mais significativas são: a pouca concorrência na Península Ibérica neste modelo de negócios e a possibilidade de expansão para uma escala global, na medida em que o canal escolhido (internet) assim o permite.

4.5. Construção do BMC baseado nos pressupostos e na análise de mercado

A figura 4.5 apresenta o BMC realizado para a PP, baseado nos pressupostos anteriormente descritos e nas análises dos ambientes externos e internos à empresa apresentados, aos quais se lhe acrescentou: os recursos chave (*key resources*), as atividades chave (*key activities*), os parceiros chave (*key partnerships*), a estrutura de custos (*cost structure*) e fontes de receita (*revenue streams*) que foram estudados com base na experiência de toda a equipa.

Quer a estrutura de custos, quer as atividades e recursos chave são predominantemente centrados nos recursos humanos e técnicos, tais como os servidores e todo o *software* de desenvolvimento.

Relativamente aos afiliados (apresentados no bloco dos parceiros chave), estes são de extrema importância para o negócio, uma vez que se tornam indispensáveis para a divulgação da marca PP e dos respetivos produtos comercializados, sob a forma de publicidade.

The Business Model Canvas

The original Business Model Generation canvas by Alex Osterwalder

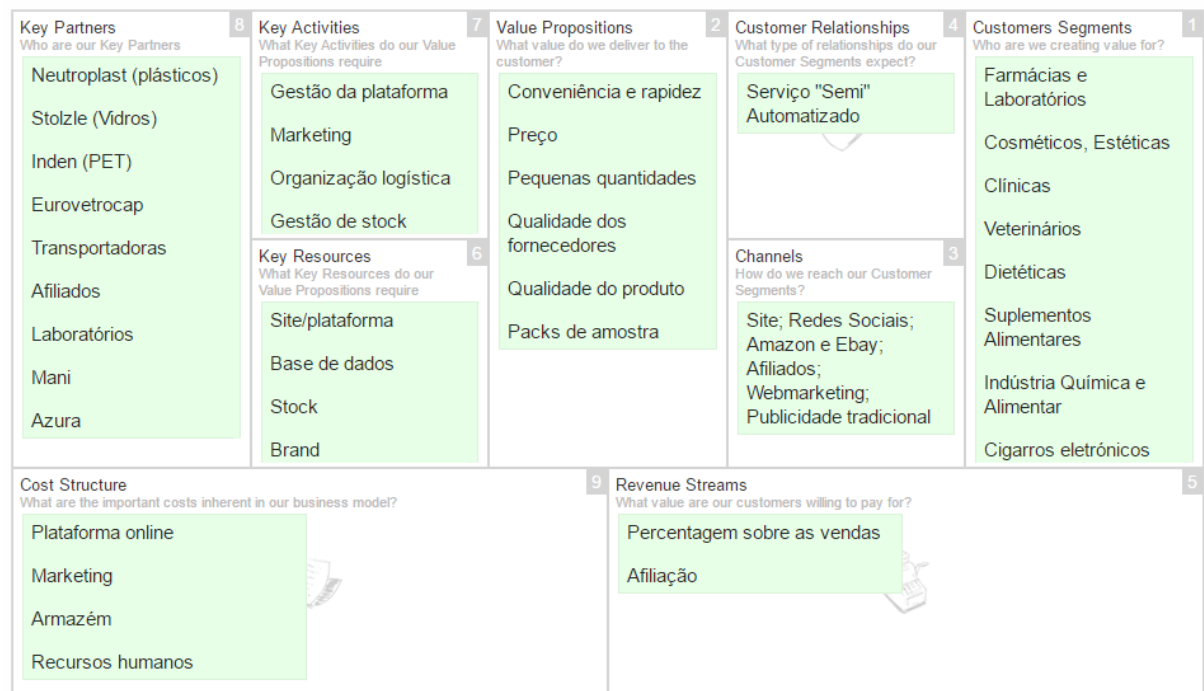


Figura 4.5 – Tela Business Model Canvas da Package Point.

Fonte: Análise do autor.

4.5.1. Infraestrutura

4.5.5.1. Recursos Chave

Neste bloco são apresentados os principais recursos para que o modelo de negócios funcione numa empresa. Isto é, são descritos os recursos mais importantes e necessários para que uma empresa crie e leve valor ao cliente. Os recursos chave podem ser divididos em recursos físicos, intelectuais, financeiros ou humanos. Apesar de estarem diretamente ligados às propostas de valor, os recursos chave também interagem com outros blocos do modelo de negócios, como os canais, as relações com os clientes e as fontes de receita. Os recursos podem ser da própria empresa, arrendados ou subcontratados pela empresa, ou ainda, obtidos através de parcerias.

Assim como nos outros blocos, também neste se levantam algumas questões que a PP tem que ter em consideração:

- Quais são os principais recursos necessários para a criação da proposta de valor?

- Quais os recursos necessários para que os canais de distribuição entreguem as propostas de valor ao cliente?
- Quais os recursos necessários para determinar o tipo de relação que os clientes esperam da empresa?
- Que recursos geram fontes de receita para a empresa?

Como referido anteriormente, um modelo de negócios como o da PP, fortemente centrado numa plataforma *online*, implica que o principal recurso da empresa seja a própria plataforma *online*.

A plataforma *online* (*site*) será a ferramenta de excelência da PP, na medida em que se trata de uma empresa de *e-commerce*. Um bom *site* tem que conter informação relevante acerca do produto, uma vez que numa primeira instância o cliente não tem qualquer contacto com o produto, e ser atualizado regularmente. Deverá também ser esteticamente estruturado, a fim de proporcionar uma boa usabilidade e acessibilidade e ter o efeito persuasor face ao cliente. Por vezes, um *site* demasiado elaborado torna-se confuso e complexo para o cliente, que não dispõe de tempo. Para a empresa agradar ao maior número de potenciais clientes deve criar um *site* com um design simples e de fácil navegação. É estritamente necessário que esteja adaptado aos motores de busca *online* (*e.g.*, Google, Mozilla, Safari, etc.) para que seja facilmente encontrado por qualquer pessoa.

Sendo uma loja *online*, é possível a máxima automatização de grande parte dos processos do modelo de negócios. Nessa perspetiva, a PP vai recorrer ao máximo da automatização dos processos. A plataforma disponibilizará de *emails* de notificação do estado das encomendas, no sentido de possibilitar o cliente a fazer *follow-up* da sua encomenda. Será prevista uma área no *site* destinada às FAQ's para esclarecer as dúvidas dos clientes.

Atualmente, a plataforma está desenhada com um aspeto profissional e de fácil navegação. Estão implementadas todas as funcionalidades para esta fase de arranque e controlo do negócio. Funcionalmente intuitiva para qualquer utilizador, a plataforma dispõe ainda de algumas garantias de serviço como: política de trocas e devoluções, garantia dos produtos, políticas de privacidade, segurança nos pagamentos, feedbacks dos clientes e produtos regularmente atualizados. Contém uma base de dados de clientes, onde estão alojadas todas as informações que os próprios disponibilizam aquando do registo. A eficácia e o controlo dos programas de marketing (*e.g.*, *newsletters*) e da própria

plataforma *online* serão avaliados a partir do *Google Analytics*, o qual nos fornece dados como o número de visitantes, o número de subscrições, as taxas de conversão, os dados demográficos dos visitantes, as áreas do site mais visitadas, o número de visitantes que retornam, a duração média de cada visita, as taxas de rejeição, relatórios específicos, etc...

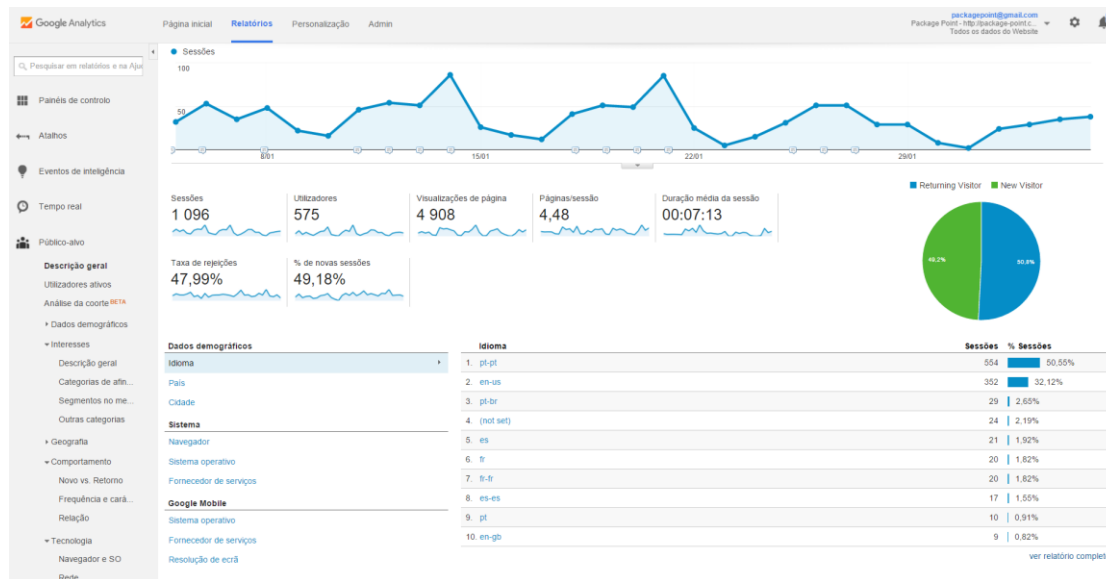


Figura 4.6 – Painel de monitorização da PP do *Google Analytics*.

A ferramenta de gestão de conteúdos é multiutilizador e permite a colocação e aprovação de conteúdos/informações unicamente por utilizadores autorizados. Toda a gestão de acessos e permissões são igualmente de acesso restrito aos utilizadores autorizados.

De forma a alcançar potenciais clientes de mercados internacionais, a plataforma *online* encontra-se traduzida em quatro línguas diferentes (Português, Inglês, Espanhol e Francês). Para uma maior transparência, está colocado o logotipo, dados e informações da empresa, assim como um *footer* com itens das questões legais, copyright, política de privacidade e os tradicionais termos e condições.

Relativamente aos produtos, devem constar as seguintes informações:

- As características;
- Foto associada;
- Preços;

- Unidades por caixa;
- Documentos/Certificados associados;
- Opções de escolha (*e.g.*, cores das embalagens);
- Produtos relacionados;
- Promoções;
- Destaques (os produtos mais comercializados);
- Packs de amostra;

Todos os produtos estão também inseridos na plataforma de faturação *online* utilizada pela PP (Moloni).

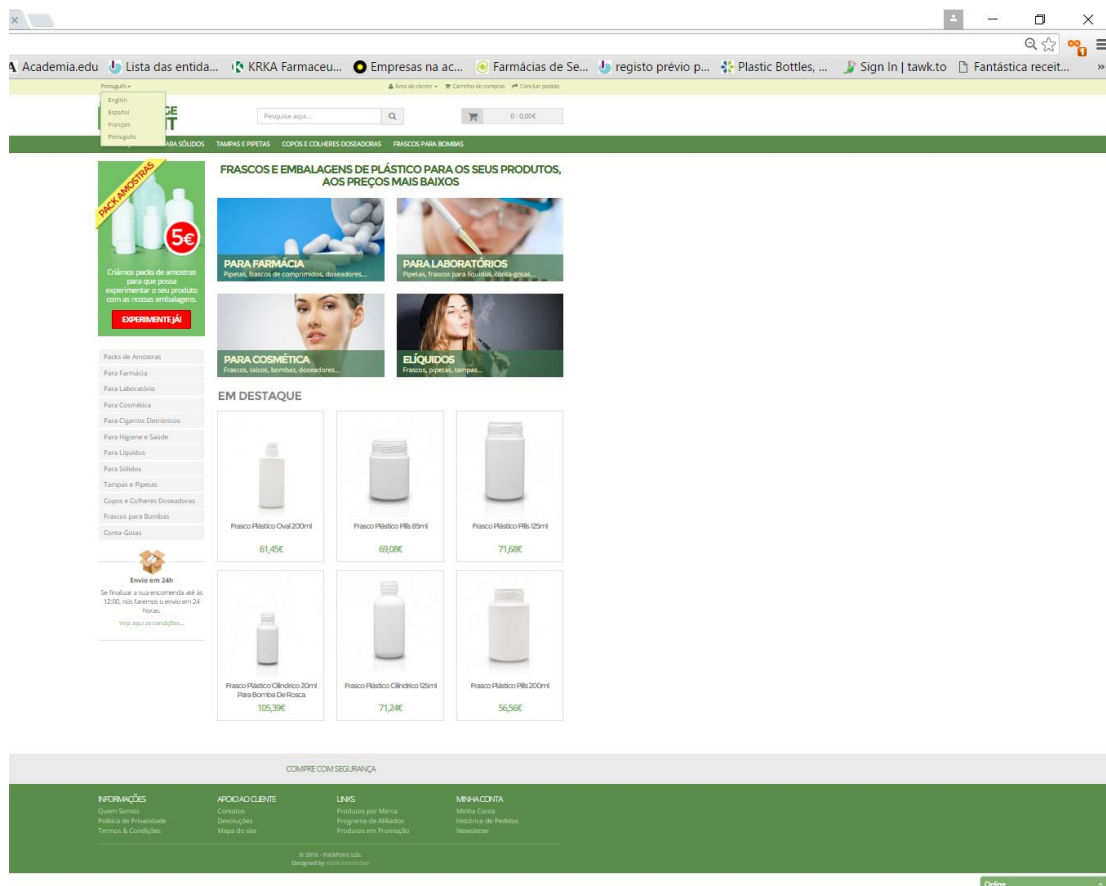


Figura 4.7 – Home page da plataforma *online* da PP.

Estará disponível uma área de parcerias e de afiliados que conta com a participação:

- Neutroplast;
- Associação Nacional de Farmácias;
- Laboratórios parceiros;
- StartUp Sintra;
- Farmácias parceiras;
- Eurovetropac;
- Normax;
- Inden (PET);
- Normax (Vidros);
- Stolzle (Vidros);
- Mani;
- Azura.

O sistema de pagamento será por via:

- Paypal;
- Hipay;
- Rede Visa;
- Transferência bancária.



Figura 4.8 – Métodos de pagamento.

Está também implementado um motor de pesquisa, com filtragem do modelo ou característica do produto, para facilitar a navegação e uma área destinada ao feedback dos clientes. Existe uma área de cliente (para registo e *login*), na qual o cliente pode verificar o estado e o histórico das encomendas efetuadas e a possibilidade de impressão de faturas pró-forma. Depois de o cliente concluir a sua encomenda recebe da plataforma um *email* ou uma SMS no seu telemóvel com os dados da empresa e uma fatura pró-forma, a fim de efetuar o pagamento.

No BackOffice da plataforma é feita a gestão dos stocks, dos produtos, dos clientes, das promoções e a monitorização das encomendas. Relativamente à gestão dos produtos, é disponibilizada informação sobre cada produto e é possível obter-se um *tracking* dos clientes (*e.g.*, produtos mais visualizados). Toda a estrutura de produtos comercializados, com referência da PP, imagens, características, cores e descrição técnica, foi carregada no BackOffice do site. Quanto à gestão de stocks, existe implementado um sistema de gestão de inventário, que está em constante atualização sempre que uma encomenda é realizada.

Uma vez que a plataforma trabalha com bases de dados de pessoas e respetivas empresas, a questão da segurança ganha uma enorme relevância. No desenvolvimento da plataforma foi tido em conta a proteção de dados, de forma a restringir ao máximo a intrusão ou perturbação no funcionamento do sistema por terceiros.

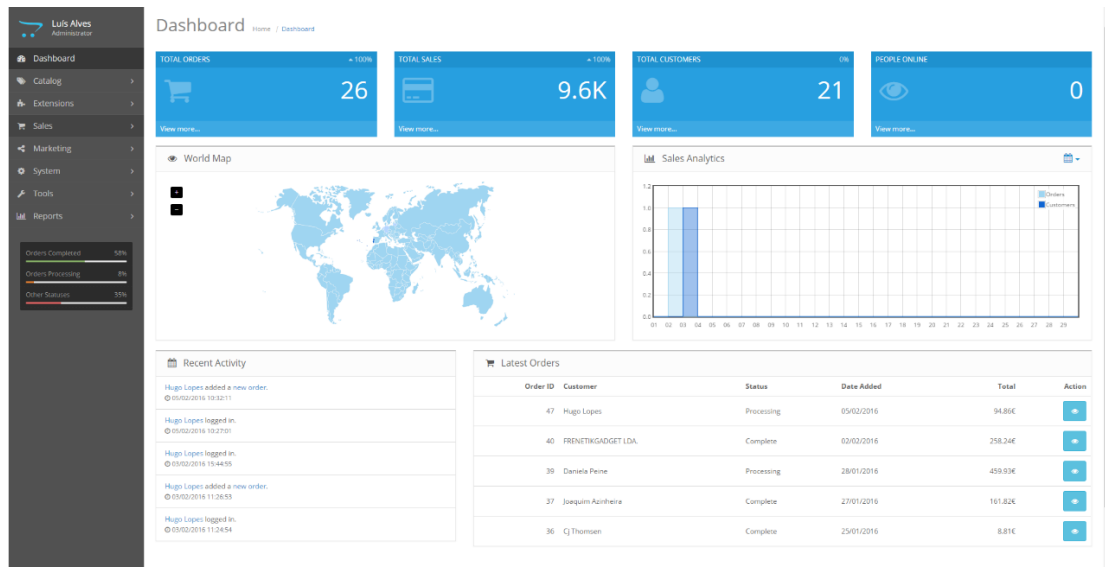


Figura 4.9 – Painel do BackOffice da plataforma *online* da PP.

Outro dos recursos importantes é a marca, pretende-se criar e desenvolver uma marca que signifique para o cliente, mais do que uma mera plataforma que comercializa um bom produto, mas sim uma marca “confiável” que satisfaça as suas necessidades.

Por fim, outro recurso importante para a empresa é a existência de stock de modo a dar resposta às necessidades dos clientes.

4.5.5.2. Atividades Chave

Este bloco descreve as principais atividades que a empresa necessita de operacionalizar, sendo essenciais para o funcionamento sustentado do modelo de negócios. Tal como os recursos chave, as atividades estão igualmente associadas à criação e entrega das propostas de valor, aos canais, às relações com os clientes e às fontes de receita. As atividades chave podem ser classificadas como tarefas ligadas aos processos de produção, de comercialização, de comunicação e de entrega das propostas de valor.

Na definição das atividades chave, a PP deve ter em conta as seguintes questões:

- Quais são as principais atividades necessárias para a criação e entrega das propostas de valor?
- Quais são as atividades que estão diretamente associadas aos canais de distribuição?
- Quais são as atividades necessárias para estabelecer ou manter qualquer tipo de relação com o cliente?
- Quais as atividades que geram fontes de receita?

Processos bem definidos e tarefas bem executadas são cruciais para o sucesso de qualquer negócio. Para não comprometer o sucesso do negócio, as principais atividades da PP passam pela gestão minuciosa da plataforma *online*, tendo os stocks permanentemente atualizados, atualização periódica dos produtos (descrições e características técnicas), acompanhar o estado das encomendas, garantir a disponibilidade constante do site, elaborar a faturação, criação de diálogo com o cliente monitorizando o *chat* de apoio, realizar campanhas de web-marketing como *newsletters* e *email marketing* com promoções e informações de interesse para o cliente e fazer campanhas publicitárias do *Google Adwords*.

De um modo geral, as atividades chave para o bom funcionamento da empresa são: a gestão da plataforma *online*, o marketing digital para a aquisição de novos clientes, a organização e monitorização logística do processo de encomendas e a gestão meticulosa de clientes e do stock de produtos.

4.5.5.3. Parceiros Chave

O bloco das parcerias chave visa apresentar a rede de fornecedores e parceiros necessários para o melhor funcionamento do modelo de negócios. As empresas procuram estabelecer sinergias com outras organizações no intuito de otimizarem os seus modelos, partilharem os riscos ou adquirirem recursos que estariam inacessíveis se operassem sozinhas. A criação de parcerias permite ainda a abertura de novas portas em novos mercados. Contudo, não é de todo recomendável deixar todos os recursos ou atividades chave no âmbito de terceiros, para que a empresa não crie dependências sobre as suas parcerias.

As questões que se levantam neste bloco são:

- Quem são os principais parceiros da empresa?
- Quem são os principais fornecedores?
- Quais são os recursos principais que a empresa obtém por via de fornecedores ou parceiros?
- Quais as atividades chave que os parceiros executam?

Sendo a PP uma nova empresa no mercado, existe claramente o risco de déficit de confiança, o que poderá ser um obstáculo face aos potenciais clientes. No sentido de se ultrapassar esse obstáculo, torna-se essencial estabelecer parcerias estratégicas com outras empresas já conhecidas e bem posicionadas no mercado, para que tenham um papel de *endorser* e de fomentador da marca Package Point.

Nesse contexto, a PP conta atualmente com as parcerias da Neutroplast numa relação comprador-fornecedor para assegurar fornecimentos estratégicos, da Murplás para assegurar o armazenamento e manipulação dos produtos, da Enviália, da Rhenus e da Nacex que asseguram a logística externa.



Figura 4.10 – Parceiros da PP.

Está também equacionado o estabelecimento de parcerias com revistas da área da saúde para promoção da marca PP, de parcerias com outros sites para colocação de *banners* e *links* da empresa, de parceria com a Associação Nacional de Farmácias e outras entidades do meio para promoção de eventos, e de parcerias com a Stolzle e Normax (vidros), a

Inden (PET), a Eurovetrocap, a Mani e a Azura, uma vez que a empresa pretende alargar a sua gama de produtos.

4.5.2. Oferta

4.5.2.1. Propostas de Valor

O bloco Proposta de Valor representa o conjunto de produtos e serviços que uma empresa oferece aos seus clientes, de acordo com o seu modelo de negócios. Representa a forma como ela cria e acrescenta valor para um determinado segmento de clientes, de modo a diferenciar-se da concorrência. Existem algumas características que acrescentam valor à oferta, como por exemplo: a novidade, o desempenho, a personalização, o *design*, a marca ou posição social, o preço, a redução de custos, a redução de risco, a acessibilidade, a conveniência e a usabilidade. Todas essas características devem ser tidas em conta, quando uma empresa pretende criar e desenvolver um novo produto ou serviço, ou inclusive quando pretende otimizar as ofertas que já dispõe.

No equacionamento das propostas de valor, a PP deve considerar que este bloco se encontra concluído quando obtém resposta para as seguintes questões:

- Qual o valor que a PP oferece ao cliente?
- Quais as necessidades dos clientes que a PP ajuda a colmatar?
- Quais os problemas dos clientes que a PP ajuda a resolver?
- Quais os produtos e serviços que a PP tem para oferecer?

O estudo de mercado efetuado anteriormente foi preponderante para a PP analisar as suas propostas de valor, na medida em que lhe deu uma panorâmica geral da dimensão do mercado potencial. Contudo, a PP deve posicionar-se no sentido de responder às necessidades dos potenciais clientes.

Enquanto propostas de valor para os clientes, a qualidade e os preços mais baixos constituem-se como os principais ativos estratégicos da PP, havendo por isso uma aposta na distribuição de produtos certificados, sempre que possível provenientes de produtores nacionais. A empresa apresenta preços mais competitivos do que as outras lojas *online* e consideravelmente mais baixos que no comércio tradicional. São executadas revisões regulares aos preços para que seja garantida a manutenção da competitividade com os outros *players online*. Serão feitas promoções semanais de artigos e existirá uma política de

benefícios para os afiliados. As despesas de transporte serão incluídas no preço final a pagar pelo cliente, porém não serão contabilizadas na análise financeira para não alterar o volume de vendas.

O objetivo da PP, como o da maioria das empresas, é a criação de valor. Desta forma, a empresa propõe-se a criar valor satisfazendo as necessidades dos clientes-alvo, tendo por base:

- A disponibilização de uma vasta gama de produtos de qualidade, sendo as embalagens produzidas em Portugal uma aposta da empresa;
- A relação qualidade-preço de forma constante, desenvolvendo uma prática de preços mais baixos que a concorrência;
- A conveniência e rapidez na gestão de todos os processos de venda, desde o momento da encomenda até à recolha da encomenda pela transportadora;
- No desenvolvimento de uma relação de confiança com os clientes, baseada na qualidade dos produtos e no ambiente familiar proporcionado;
- A qualidade dos produtores, dando-se primazia aos produtores nacionais;
- A disposição de packs de amostras de embalagens, no sentido do cliente testar antes de comprar;
- A disposição de menores quantidades de embalagens a preço de atacado, a fim de satisfazer a necessidade do cliente.

A PP pretende ser diferenciadora em toda a península ibérica pelo canal utilizado, pelas iniciativas inovadoras, pelas parcerias efetuadas e pelas propostas de valor que oferece ao seu cliente.

A empresa quer apostar nas propostas de valor individualizadas por segmento, explorando as potencialidades da segmentação *online*, do BackOffice da plataforma que possui um histórico de compras e áreas do site visitadas de cada cliente e tirar partido das TI's de modo a automatizar ao máximo os processos.

4.5.3. Clientes

4.5.3.1. Canais

Este bloco tem como função apresentar o modo como a empresa comunica e leva a sua proposta de valor a cada segmento de clientes. A empresa deve ter em atenção que este bloco inclui, além da comunicação, a venda e a distribuição dos produtos ou serviços que oferece.

Os canais permitem que a empresa: dê a conhecer os seus produtos ou serviços (divulgação), apresente propostas aos clientes ou potenciais clientes e os ajude nas suas escolhas (avaliação), negocie e feche contratos ou compras (compra), estabeleça a entrega da encomenda e se responsabilize por esta (entrega) e garanta a continuidade de uma relação com o cliente através dos serviços pós-venda (pós-venda). Não se esgotam apenas na forma como a empresa distribui os seus produtos ou serviços, os canais também asseguram a forma como vende e como comunica.

Quando a própria empresa, com os seus recursos, chega aos clientes, denota que utilizou canais próprios. Ao atuar sob os seus próprios canais, a empresa deve ter em atenção que, apesar do lucro gerado e da independência do negócio serem maiores, exige elevados investimentos, quer ao nível de recursos humanos quer ao nível de recursos materiais. Por outro lado, quando a empresa chega ao cliente por meio de terceiros, significa que utilizou canais de parceiros. Ao optar por canais de terceiros, a empresa obtém menores lucros, porém reduz consideravelmente os seus custos operacionais. Os canais podem se dividir em canais diretos ou indiretos. Nos canais diretos estão incluídos os comerciais (equipas de vendas), plataformas *e-commerce*, *call centers*, etc., isto é, todos os pontos de acesso direto à empresa. Nos canais indiretos não existe qualquer tipo de interação entre a empresa e o cliente, como por exemplo um ponto de revenda.

A relevância deste bloco está na forma como a proposta de valor chega ao cliente, sendo essencial garantir a interação entre todos os canais de modo a otimizar todos os processos do modelo de negócios.

No processo de escolha dos canais, a PP deve ter em consideração as seguintes questões:

- Quais os canais que chegam a cada segmento de clientes?
- Como será atingido cada segmento de clientes?

- Como é que estão interligados os canais da empresa?

O comércio *online* dispõe de diversas ferramentas que podem ser utilizadas em favor da empresa. Os *blogs*, os fóruns e os *chats* são ferramentas essenciais para fazer com que o passa a palavra trabalhe em benefício da empresa (Chaffey, 2008). No sentido de garantir um serviço de maior proximidade e interatividade com os clientes e potenciais clientes, a PP integrou ao seu site (o principal canal da empresa) um *chat*. Outra ferramenta que pode dar notoriedade à marca são as redes sociais. Nesse âmbito, a PP marcará presença em redes sociais como o *Facebook* e o *LinkedIn* de modo a alcançar alguma notoriedade, visto que essas redes são seguidas por milhares de pessoas e empresas em todo o mundo.

O serviço de apoio ao cliente é assegurado, como referido anteriormente, essencialmente por um *chat* agregado à plataforma *online*. No *chat* é igualmente possível monitorizar em tempo real as áreas do site e os produtos que os utilizadores visualizam.

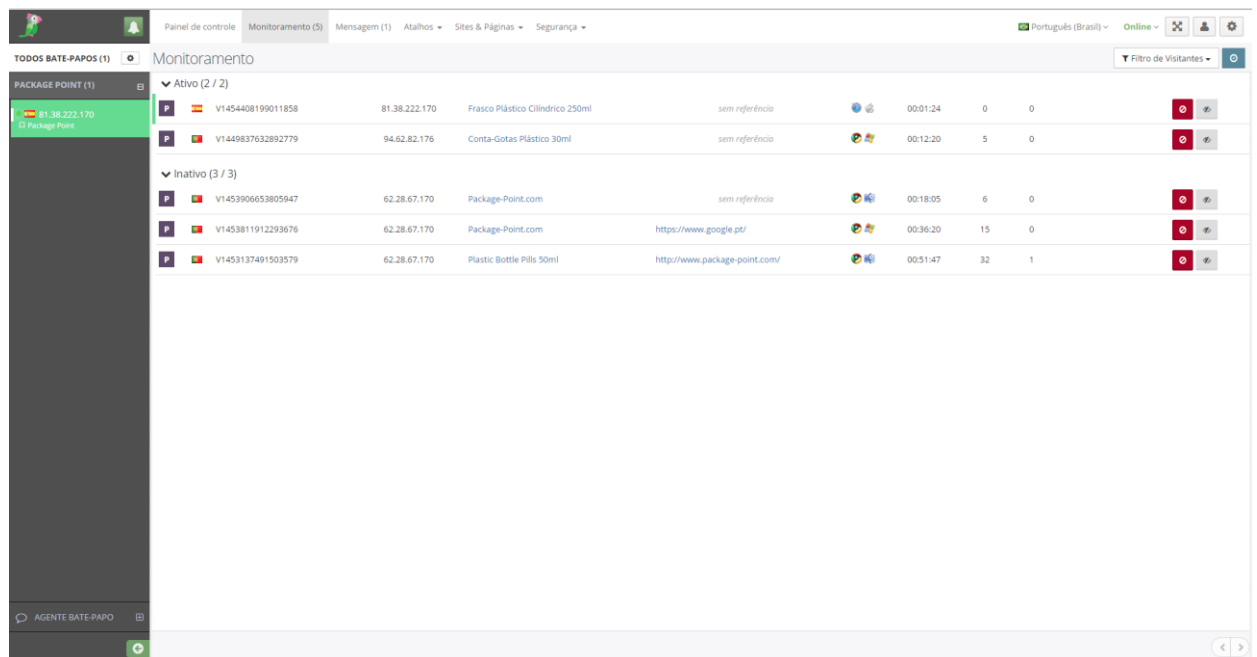


Figura 4.11 – Painel do *chat* para apoio ao cliente.

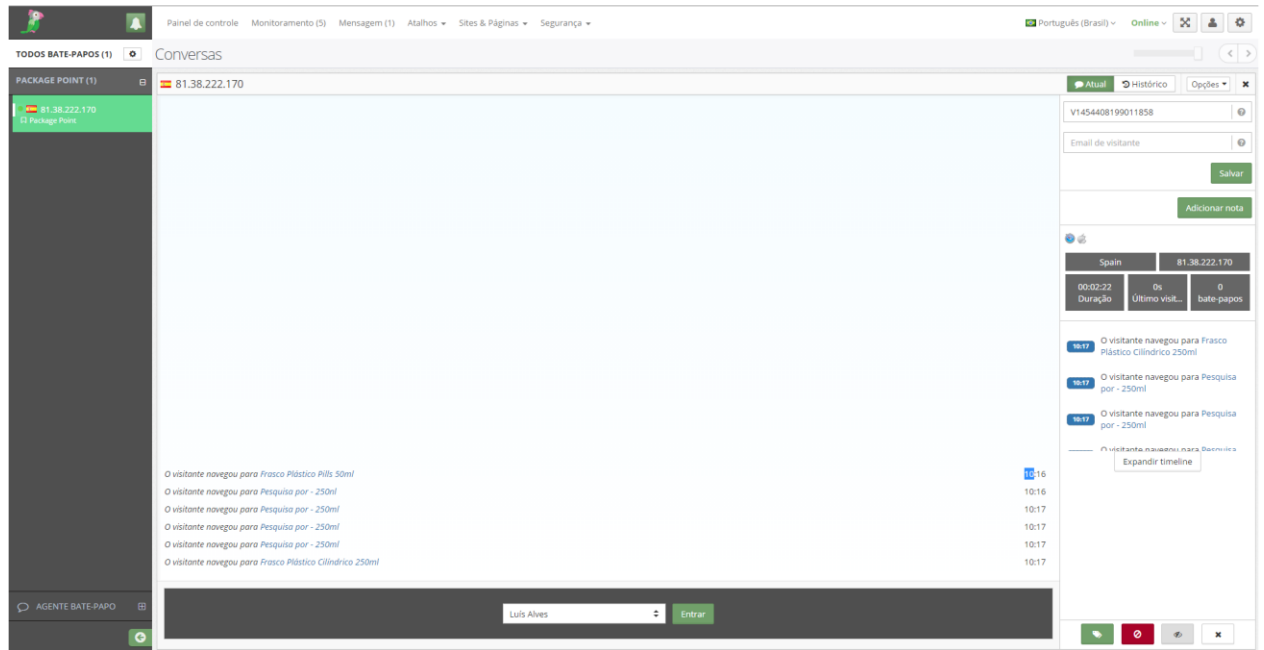


Figura 4.12 – Painel do chat de apoio ao cliente.

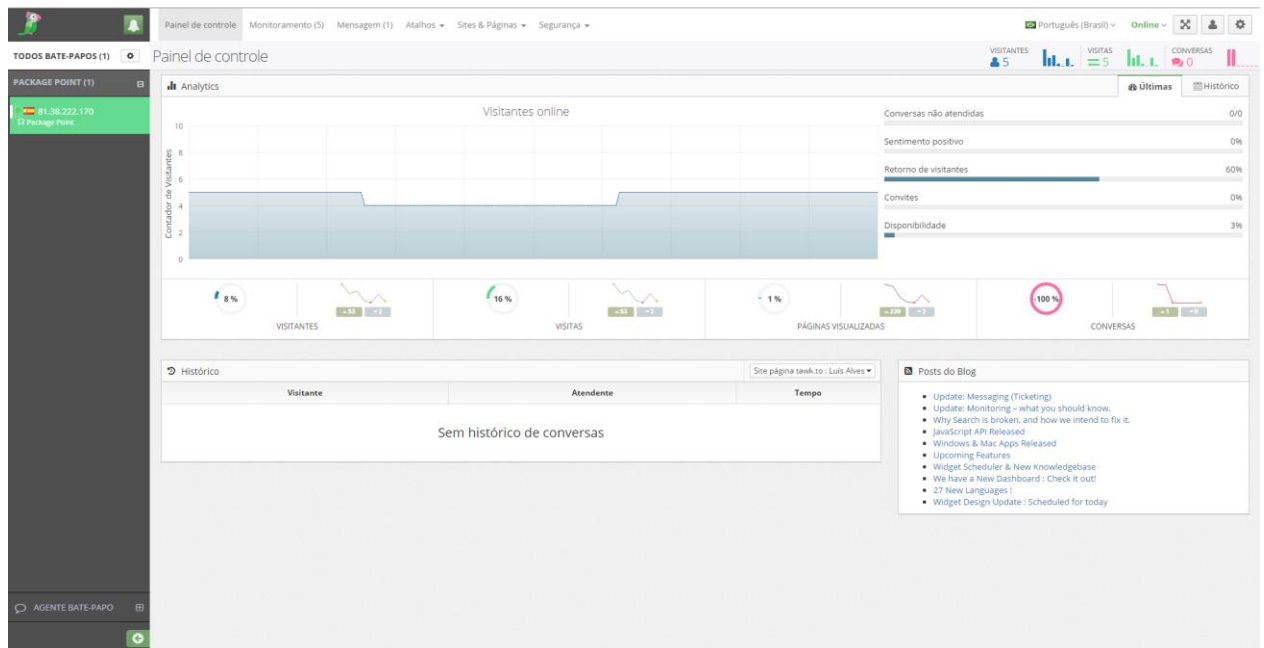


Figura 4.13 – Painel de controlo do chat de apoio ao cliente.

São também assegurados os contactos com os clientes a através do email: info@package-point.com, por contacto telefónico ou pelo formulário de contacto presente na plataforma.

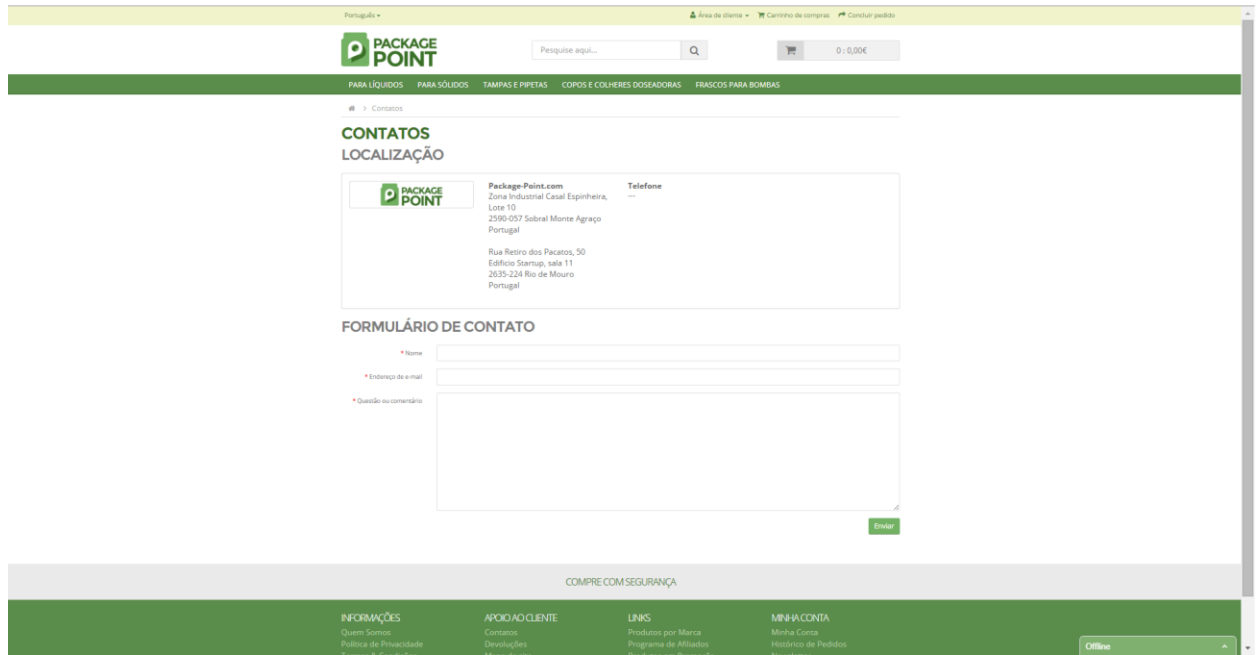


Figura 4.14 – Formulário de contacto do cliente.

Outros canais utilizados pela empresa são a *Amazon* e o *Ebay*, dois gigantes do retalho *online*, focados na venda de livros, eletrodomésticos, consolas/videojogos e outros artigos de eletrónica de consumo, viaturas, entre outros...

Para manter os clientes interessados serão enviadas todas as semanas diversas *newsletters*, uma vez que estas são excelentes ferramentas de *marketing*. As *newsletters* disponibilizam aos clientes e potenciais clientes, informação sobre os produtos e promoções que a empresa promove.

Para futuro, está equacionada a colocação de *banners* e *links* em diversos sites de afiliados e parceiros no sentido de aumentar a notoriedade da PP. Está ainda prevista a presença da empresa na Expofarma 2016, que ocorrerá no Centro de Congressos de Lisboa, no sentido de promover os seus produtos. Será ocasionalmente utilizada a publicidade tradicional, nomeadamente em revistas da especialidade ou através de *flyers*.

A distribuição das encomendas é feita fundamentalmente por transportadoras subcontratadas, não descartando a hipótese de algumas serem entregues pessoalmente aos clientes.

4.5.3.2. Segmentos de Clientes

O bloco Segmentos de Clientes representa o público-alvo para o qual são direcionados os produtos ou serviços que uma organização pretende oferecer. Este pode ser agrupado de acordo com os seus atributos e características, permitindo assim criar os vários segmentos. Esses atributos ou características, que permitem segmentar os grupos de clientes, podem ser necessidades ou costumes que os diversos grupos tenham em comum. Quando se efetua essa segmentação, o passo seguinte torna-se mais simples, na medida em que se torna mais fácil responder a um determinado número de clientes com os mesmos recursos. Isto é, para determinado segmento a proposta de valor, os canais utilizados e o tipo de relacionamento com o cliente são exatamente os mesmos.

No processo de segmentação dos clientes, a PP deve ter em atenção as seguintes questões:

- Qual é o público-alvo? Para quem é que se cria valor?
- Quais as características do público-alvo? Possuem necessidades semelhantes? Ou necessidades distintas e como tal precisam de ser contactados de forma distinta?
- Quais são os clientes mais importantes, ou aqueles que trazem mais benefícios à empresa?

A PP definiu como segmentos de clientes: as farmácias, os laboratórios, as empresas do sector da higiene e cosmética, as clínicas, as clínicas veterinárias, as empresas das indústrias química e alimentar e um segmento de nicho composto pelas lojas de comércio de cigarros eletrónicos. Essa segmentação teve por base os dados do INE, da PGEU, do Eurostat e da APECE.

As figuras seguintes (4.15 e 4.16) mostram o número de farmácias e postos farmacêuticos móveis existentes em Portugal e na Europa. Em Portugal, segundo dados do INE, existem 2.881 farmácias e postos farmacêuticos móveis. Quando o horizonte se estende pela Europa, o número de farmácias elevasse para cerca de 196.367, de acordo com os dados do PGEU.

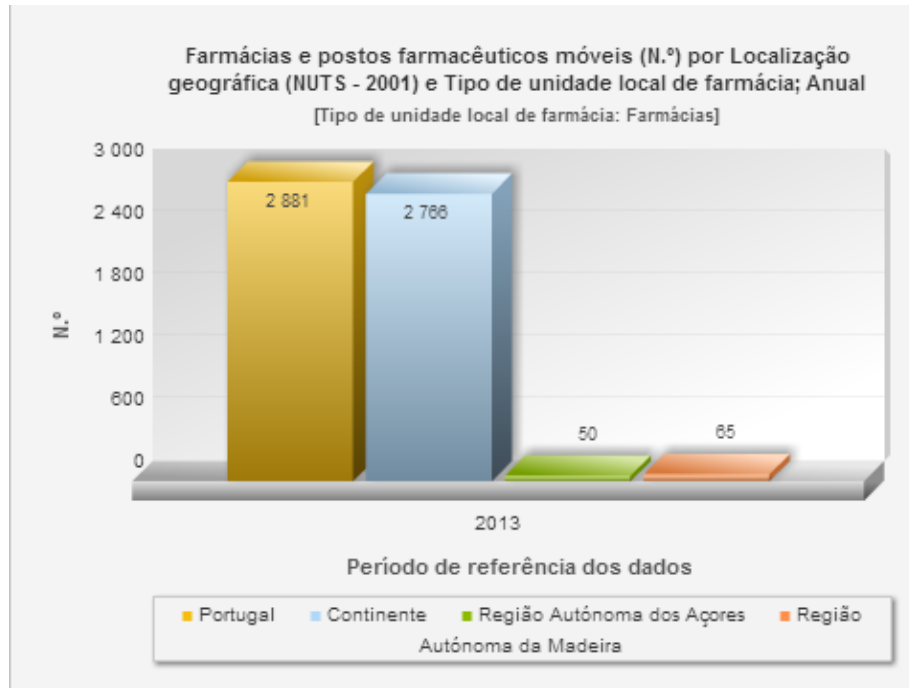


Figura 4.15 – Número de farmácias e postos farmacêuticos móveis em Portugal.

Fonte: Dados do INE.

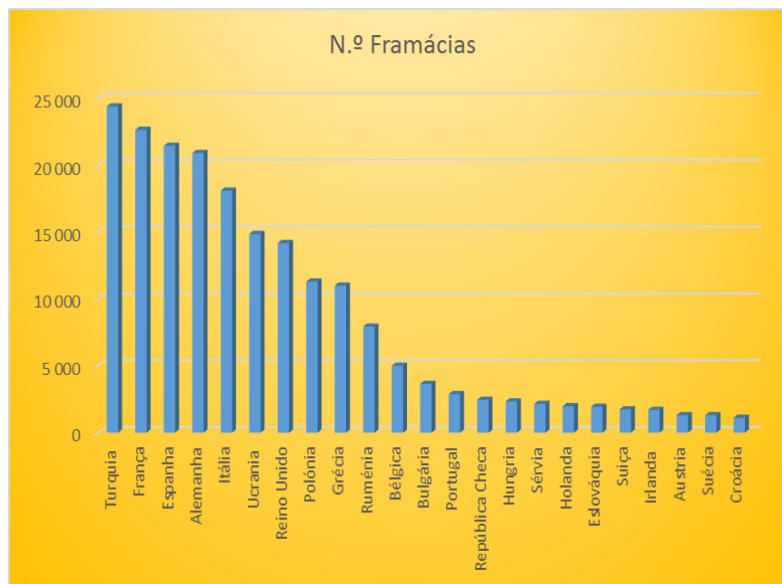


Figura 4.16 – Número de farmácias nos diversos países da Europa.

Fonte: Dados do PGEU.

Relativamente ao segmento da indústria da higiene e cosmética, verifica-se a existência de mais de 30.000 empresas em Portugal nesse sector. Uma vez que a PP possui uma gama de produtos voltada para este sector de atividade e dado o elevado número de empresas

neste sector, haverá um esforço de comunicação no sentido de captar alguns potenciais clientes.

Atividades	Empresas		Emprego		VN		VAB		Grau de transformação	Produtividade aparente do trabalho
	Nº	%	Nº	%	10 ³ €	%	10 ³ €	%	%	10 ³ €
Fabricação de perfumes, de cosméticos e de produtos de higiene	73	0,2%	743	1,4%	77.749	3,8%	20.433	3,6%	26%	27,5
Comércio por grosso de perfumes e de produtos de higiene	673	2,2%	5.243	9,9%	1.063.037	52,0%	239.518	42,0%	23%	45,7
Comércio a retalho de produtos cosméticos e de higiene, em estabelecimentos especializados	2.013	6,7%	5.798	10,9%	446.024	21,8%	64.513	11,3%	14%	11,1
Atividades de salões de cabeleireiro e institutos de beleza	27.322	90,8%	41.174	77,7%	455.797	22,3%	245.489	43,1%	54%	6
Total	30.081	100%	52.958	100%	2.042.608	100%	569.953	100%	27,90%	10,8

Figura 4.17 – Estrutura e Relevância da Cadeia de Valor da Cosmética em Portugal.

Fonte: Dados de 2011 do INE.

A figura que se segue (4.18) mostra o número de empresas do sector químico nos diversos países da europa. Segundo os dados do Eurostat, em Portugal existem cerca de 1.861 empresas a atuarem neste sector. No conjunto dos países da união europeia (UE-25) esse número ascende às 89.298 empresas.

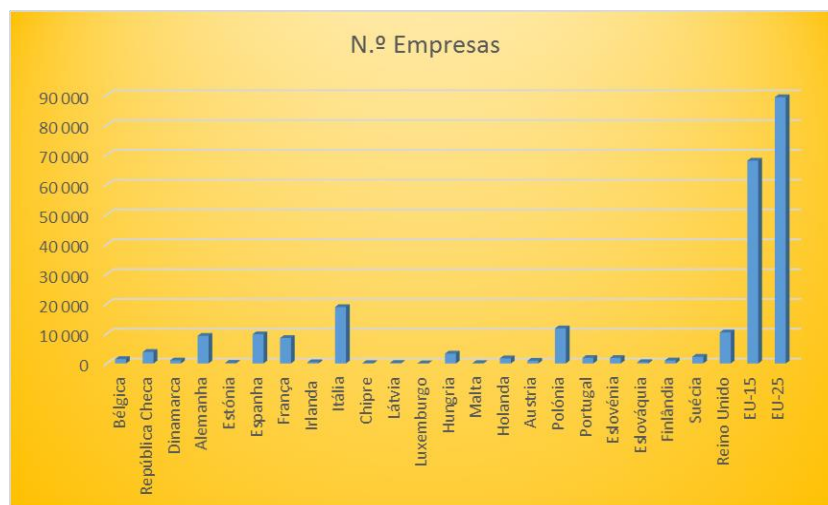


Figura 4.18 – Número de empresas do sector da indústria química (Europa).

Fonte: Dados do Eurostat.

A figura seguinte (4.19) mostra o número de empresas que atuam no sector da indústria da alimentação e bebidas. De acordo com os dados do Eurostat, em Portugal existem 10.700 empresas a operarem neste sector. Quando o horizonte se estende pelos países da europa, o somatório das empresas que atuam na indústria da alimentação e bebidas é de 220.200 empresas.

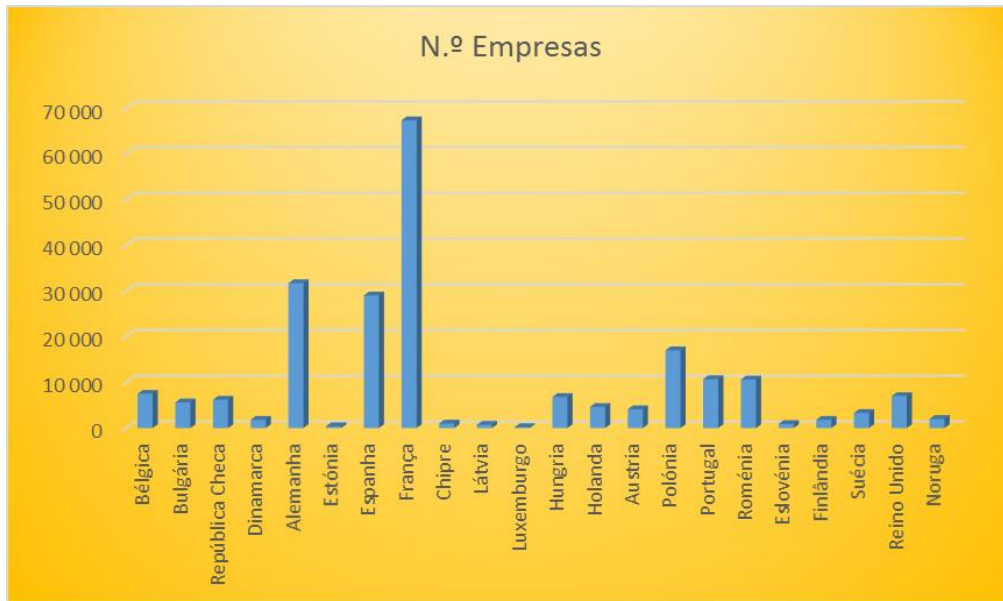


Figura 4.19 – Número de empresas do sector da indústria alimentar e bebidas (Europa).

Fonte: Dados do Eurostat.

Por fim, a PP aponta também como segmento de clientes as lojas dos cigarros eletrónicos que constitui um nicho de mercado. Segundo dados da APECE, existem em Portugal cerca de 300 lojas exclusivas fora das tabacarias. Quanto ao volume de negócios, o sector somou cerca de 14 milhões de euros no final de 2014.



Figura 4.20 – Exemplos de embalagens comercializadas no sector dos *Vaping*.

Esses dados anteriormente apresentados, dão uma perspetiva de dimensão de mercado e foram

fundamentais para a PP chegar a uma estimativa de mercado potencial.

4.5.3.3. Relações com os Clientes

Neste bloco define-se o tipo de relação que uma empresa estabelece com os seus clientes. A empresa pode estabelecer uma relação mais pessoal, mais personalizada ou uma relação mais automatizada, dependendo da motivação que a leva a procurar determinado cliente. Por sua vez, a motivação depende do objetivo determinado pela empresa, que pode ser uma simples captação de novos clientes, a retenção de clientes que possui, ou então o aumento das vendas. De acordo com os diversos tipos de segmentos de clientes, podem-se diferenciar alguns tipos de relacionamento, tais como: a assistência pessoal, a assistência personalizada, os serviços automatizados, o self-service e a cocriação.

Assim como nos blocos anteriores, também neste se levantam algumas questões que a PP tem que ter em conta:

- Qual o tipo de relacionamento que o cliente espera que a empresa estabeleça e mantenha?
- Que tipo de relacionamento é estabelecido e mantido?
- Que custos estão associados ao tipo de relacionamento que é estabelecido e mantido?
- Como é que se integram no modelo de negócios?

Uma vez definidos e segmentados os clientes e potenciais clientes, a empresa pode definir a melhor estratégia de relacionamento e a que acarrete menos custos.



A natureza do negócio da PP, fortemente centrado numa plataforma *online*, entregando o seu produto através de um site simples, rápido, com preços competitivos e suportado por um serviço de excelência ao cliente, tende para um tipo de relacionamento automatizado. Contudo haverá ocasionalmente uma presença ativa em alguns eventos e contactos mais pessoais com alguns clientes. Por conseguinte, a empresa estabelece de relacionamento “semi” automatizado com os clientes.

Para avaliar a customização de aquisição de um novo cliente e a importância de manter um relacionamento mais pessoal, de modo a fidelizar o cliente, utilizaram-se dois simples cálculos (CAC⁵ e VVC⁶):

$$\text{CAC} = \text{Custos} \div \text{n.º Clientes} \quad (4.1)$$

Considerando um período de um ano, a aquisição de 100 novos clientes e um custo de 10.000€ em marketing e 40.000€ em salários e benefícios, obtemos:

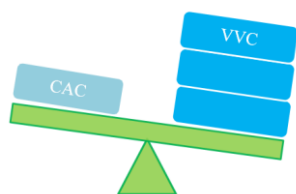
$$\text{CAC} = 50.000 \div 100 = 500€$$

Obtemos um custo de aquisição de cliente de 500€.

$$\text{VVC} = \text{RMPC} \times (1 \div \text{taxa de atrito}) \quad (4.2)$$

Por outro lado, estimando o valor do cliente nesse mesmo período de tempo, considerando esse mesmo número de 100 novos clientes e supondo que a receita média⁷ de cada cliente corresponde a 500€ a uma taxa de atrito (*churn*) de 20%, obtemos:

$$\text{VVC} = 500 \times (1 \div 0,2) = 2.500€$$



Obtemos um valor vitalício de cliente de 2.500€.

⁵ CAC – Custo de Aquisição de Clientes, é um custo calculado adicionando todos os custos (salários, marketing, hosting) durante um determinado período de tempo e dividindo o resultado pelo número de clientes adquiridos nesse mesmo período de tempo considerado.

⁶ VVC – Valor Vitalício do Cliente, é um valor calculado multiplicando a receita média por cliente (RMPC) pela duração média da relação da empresa com o cliente. A duração desse relacionamento é calculada dividindo 1 pela taxa de atrito (*churn*) durante o período considerado.

⁷ Receita média por cliente é de 250€, porém como a tendência é de no mínimo duas compras por cliente ao longo de um ano, a receita total é de 500€.

Pode-se então concluir que é favorável a empresa investir na fidelização do cliente, através de um relacionamento mais pessoal, uma vez que o benefício que ele traz para a empresa é superior ao custo da sua aquisição.

4.5.4. Viabilidade Financeira

4.5.4.1. Fontes de Receita

As fontes de receitas representam os rendimentos que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes. Sendo o negócio da PP o comércio de embalagens, a sua fonte de receitas é o valor que advém da aquisição destas por parte dos clientes. Existem diversas formas de uma empresa gerar fontes de receita, elas podem advir dos produtos ou serviços que comercializa, mas também podem provir de outras fontes, tais como patrocinadores, fundos, venda de ativos, empréstimos, taxas de utilização, taxas de subscrição, arrendamentos ou alugueres, licenciamentos, taxas sobre serviços prestados por intermediários e anúncios.

No equacionamento das fontes de receita, a PP deve ter em consideração as seguintes questões:

- Que valores estão dispostos os clientes a pagar pelo produto e/ou serviço da empresa?
- Quanto é que eles pagam atualmente?
- Como é que eles pagam?
- Como preferem pagar?
- Qual o impacto de cada fluxo de receita no total das receitas?

As principais fontes de receitas da PP advêm da comercialização dos seus produtos e, por vezes, de algumas taxas sobre serviços prestados por intermediários, nomeadamente pelas transportadoras. Está também equacionada a obtenção de receitas por via dos afiliados, numa fase futura.

Por uma questão de uma melhor perceção, este bloco será desenvolvido em conjunto com o bloco seguinte, a estrutura de custos.

4.5.4.2. *Estrutura de Custos*

A estrutura de custos, último bloco do BMC, descreve os custos da empresa provenientes do funcionamento do modelo de negócios. Este bloco está associado a todos os outros blocos, na medida em que todos eles acarretam custos. Estes são calculados após definidos os recursos chave, as atividades chave e as parcerias.

O grande objetivo da maior parte das organizações é minimizar os custos associados ao seu exercício, contudo as estruturas de baixo custo são mais importantes numa empresa do que noutras. No caso da PP enquanto startup que é, é fundamental uma estrutura de baixo custo.

No apuramento dos custos inerentes ao seu modelo de negócios, a PP deve ter em consideração as seguintes questões:

- Quais os custos mais importantes no seu modelo de negócios?
- Quais os recursos mais dispendiosos?
- Quais as atividades que acarretam mais custos?

4.5.4.2.1. *Pressupostos macroeconómicos e de funcionamento*

Como referido anteriormente, e para uma questão de melhor compreensão decidiu-se analisar as fontes de receitas e a estrutura de custos simultaneamente neste bloco. Tendo por base a folha de cálculo para Planos de Negócios, desenvolvida pelo IAPMEI no âmbito do Programa Finicia, foi elaborado um plano financeiro para a PP, que se apresenta seguidamente. O plano financeiro tem por fim a estruturação da ideia de negócio em termos monetários, antever as necessidades mínimas para o funcionamento do negócio, bem como analisar a viabilidade do negócio ao nível da performance nos seus primeiros anos de existência. Na sua elaboração, e posterior avaliação do negócio foram tidos em consideração alguns pressupostos, quer ao nível do funcionamento interno da empresa quer ao nível macroeconómico, que são apresentados na tabela seguinte:

Tabela 4.1: Pressupostos macroeconómicos e de funcionamento.

Prazo médio de Recebimento (dias)	0
Prazo médio de Pagamento (dias)	90

Prazo médio de Stockagem (dias)	30
Taxa de IVA – Vendas	23%
Taxa de IVA – CMVMC	23%
Taxa de IVA – FSE	23%
Taxa de IVA – Investimento	23%
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	21%
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	0,70%
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	6,60%
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	5,60%
Taxa de juro de ativos sem risco – Rf	1,60%
Prémio de risco de mercado – (Rm-Rf)	10%
Beta empresas equivalentes	100%
Taxa de crescimento dos cash-flows na perpetuidade	0,05

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados recolhidos.

4.5.4.2.2. Volume de Negócio da PP

A tabela seguinte (4.2) justifica a razão da existência da empresa, uma vez que espelha o principal objetivo da mesma (vendas). Com base nas vendas dos produtos comercializados pela empresa, as quantidades previstas e os respetivos preços unitários, foi possível estimar o seguinte volume de negócio para os anos futuros do projeto:

Tabela 4.2: Mapa de volume de negócios da PP.

(Euros)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Total Volume de Negócio	173.676,00	322.417,00	607.448,00	1.158.855,00	2.233.731,00	4.341.666,00
IVA	39.946,00	74.156,00	139.713,00	266.537,00	513.758,00	998.583,00
Total Volume de Negócios + IVA	213.622,00	396.573,00	747.161,00	1.425.392,00	2.747.489,00	5.340.249,00

Fonte: Elaboração própria com base nos valores calculados nas folhas de cálculo do IAPMEI.

De acordo com o plano financeiro apresentado no Apêndice 1, prevê-se que os preços sofram uma taxa de variação de 0,02% e que a taxa de crescimento das vendas seja cerca

de 100% a cada ano. No primeiro ano de atividade verifica-se um menor volume de vendas, uma vez que se trata do ano de arranque do projeto, ainda com pouca notoriedade no mercado. De referir que este volume de vendas foi obtido, por extrapolação das vendas reais efetuadas pela plataforma *online* nos 3 meses de atividade, ainda com um investimento reduzido.

4.5.4.2.3. Custo das Mercadorias Vendidas

Para o custo dos produtos vendidos apurou-se os seguintes valores:

Tabela 4.3: Mapa de custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas da PP. (Euros)

CMVMC	Margem Bruta	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Total CMVMC	50%	93.068,00	173.672,00	328.655,00	629.300,00	1.216.630,00	2.370.402,00
IVA	23%	21.406,00	39.944,00	75.591,00	144.739,00	279.825,00	545.192,00
Total CMVMC + IVA		114.474,00	213.616,00	404.246,00	774.039,00	1.496.455,00	2.915.595,00

Fonte: Elaboração própria com base nos valores calculados nas folhas de cálculo do IAPMEI.

Este mapa permite aferir as principais componentes de custo do exercício do projeto, na medida em que é possível calcular o custo dos produtos associado ao volume de vendas. Relativamente ao projeto PP, o custo das mercadorias vendidas desempenha um peso significativo na estrutura financeira do negócio, tendo sido definida uma margem bruta de cerca de 50%.

4.5.4.2.4. Custo de Fornecimentos e Serviços Externos

Para os custos de FSE, considerando 12 meses e taxa de crescimento de 20% ao ano, obtém-se:

Tabela 4.4: Mapa dos custos de FSE do negócio da PP. (Euros)

Nº Meses					12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento					0%	20%	40%	60%	80%	100%
	IVA	CF	CV	Valor Mensal	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Publicidade e propaganda	23%	70%	30%	1.000,00	12.000,00	14.400,00	20.160,00	32.256,00	58.060,80	116.121,60
Honorários	23%	70%	30%	150,00	1.800,00	2.160,00	3.024,00	4.838,40	8.709,12	17.418,24

Material de escritório	23%	40%	60%	200,00	2.400,00	2.880,00	4.032,00	6.451,20	11.612,16	23.224,32
Combustíveis	23%	40%	60%	100,00	1.200,00	1.440,00	2.016,00	3.225,60	5.806,08	11.612,16
Transportes de mercadorias	23%	0%	100%	250,00	3.000,00	3.600,00	5.040,00	8.064,00	14.515,20	29.030,40
Rendas e alugueres	23%	100%		400,00	4.800,00	5.760,00	8.064,00	12.902,40	23.224,32	46.448,64
Comunicação	23%	50%	50%	50,00	600,00	720,00	1.008,00	1.612,80	2.903,04	5.806,08
Seguros	0%	100%		500,00	6.000,00	7.200,00	10.080,00	16.128,00	29.030,40	58.060,80
FSE - Custos Fixos					22.200,00	26.640,00	37.296,00	59.673,60	107.412,48	214.824,96
FSE - Custos Variáveis					9.600,00	11.520,00	16.128,00	25.804,80	46.448,64	92.897,28
Total FSE					31.800,00	38.160,00	53.424,00	85.478,40	153.861,12	307.722,24
IVA					3.864,00	4.636,80	6.491,52	10.386,43	18.695,58	37.391,16
FSE + IVA					35.664,00	42.796,80	59.915,52	95.864,83	172.556,70	345.113,40

Fonte: Elaboração própria com base nos valores calculados nas folhas de cálculo do IAPMEI.

O mapa dos custos de FSE exprime os custos de fornecimentos e de serviços externos prestados por terceiros a uma empresa, no âmbito da sua atividade normal. Os custos são classificados em duas categorias: os custos fixos que correspondem aos gastos estruturais da empresa, os quais não dependem da sua atividade (*e.g.*, rendas e alugueres de imóveis, etc.) e os custos variáveis que correspondem aos gastos provenientes da atividade da empresa (*e.g.*, publicidade, deslocações, honorários, entre outros).

Para o primeiro ano de atividade da PP foram considerados os doze meses, sendo a taxa de crescimento anual considerada de 20% ao ano. Com base na tabela anterior (4.4), é possível verificar-se que os custos fixos representam cerca de 70% do FSE, tendo a renda do escritório e a publicidade um grande peso nesses custos. Por sua vez, os custos variáveis representam cerca de 30%.

No conjunto dos custos de FSE fixos, estão incluídos todos aqueles que não têm qualquer relação direta com a atividade económica da empresa, tais como os custos com publicidade, despesas de arrendamento, despesas de telefone e de comunicação, despesas em algum material de escritório, e despesas com trabalhos especializados que englobam serviços relacionados com a manutenção e alojamento da plataforma *online*, assim como os serviços de contabilidade.

No conjunto dos custos de FSE variáveis, que dependem diretamente da atividade económica da empresa, estão incluídos alguns custos de publicidade direcionada a determinados segmentos de clientes, alguns custos com materiais de escritório, despesas de combustível para deslocações a determinados clientes, despesas com as transportadoras e com alguma comunicação.

Como se pode observar, todos esses custos aumentam claramente com o crescimento e respetiva evolução da atividade económica da empresa.

4.5.4.2.5. *Gastos com o Pessoal*

O mapa dos gastos com o pessoal, seguidamente apresentado (4.5), inclui toda a estrutura de custos com os colaboradores da empresa, que permite analisar o total de despesas com os recursos humanos.

Tabela 4.5: Mapa dos gastos com o pessoal.

(Euros)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Remunerações						
Órgãos Sociais	11.200,00	11.480,00	11.824,00	24.831,00	26.569,00	29.226,00
Pessoal	19.600,00	48.790,00	107.898,00	221.929,00	483.232,00	801.901,00
Encargos sobre remunerações	7.315,00	14.314,00	28.434,00	58.606,00	121.078,00	197.393,00
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	308,00	603,00	1.197,00	2.468,00	5.098,00	8.311,00
Gastos de ação social	3.100,00	6.355,00	13.091,00	27.492,00	58.833,00	97.074,00
Outros gastos com pessoal	0	0	0	0	0	0
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	41.523,00	81.542,00	162.445,00	335.326,00	694.810,00	1.133.905,00

Fonte: Elaboração própria com base nos valores calculados nas folhas de cálculo do IAPMEI.

Neste projeto, o quadro de pessoal foi dividido, no ano inicial, em três categorias: direção, administrativo e comercial/marketing, sendo que no primeiro ano apenas será necessário um trabalhador por categoria. Nos anos subsequentes e com a evolução do negócio, serão considerados trabalhadores para outras funções chave da empresa, desde a vertente técnica até ao reforço das categorias anteriormente mencionadas. Para cada uma das categorias, foi definida uma remuneração base mensal de 800,00€ para a direção, 700,00 para administrativos, comerciais e marketing e restantes 600,00€. O cálculo do valor salarial para os anos posteriores é elaborado com base na aplicação de uma taxa que varia entre 2,5% no primeiro ano e 10% em 2021 (Plano Financeiro Apêndice 1).

4.5.4.2.6. *Necessidades de Fundo de Maneio*

As necessidades de fundo de maneio (NFM) ou *working capital* correspondem ao valor do fundo de maneio associado ao financiamento do ciclo de exploração (Breia, 2014:76). Por outras palavras, as NFM estão associadas às necessidades de financiamento do ciclo de exploração da empresa e resultam, por um lado, da diferença entre as necessidades cíclicas e os recursos cíclicos, por outro da diferença entre os ativos cíclicos e os passivos

cíclicos (Breia, 2014:76). Assim, tem-se que as necessidades cíclicas (ativos circulantes com carácter de imobilização) correspondem a necessidades constantes de financiamento relacionados com o ciclo de exploração da empresa. Essas necessidades são colmatadas, na totalidade ou em parte, pelos recursos cíclicos gerados pelo próprio ciclo de exploração.

Em relação ao projeto PP, as NFM são fundamentalmente afetadas pelas rubricas Inventários e Fornecedores como se pode verificar na tabela seguinte (4.6):

Tabela 4.6: Mapa das necessidades de fundo de maneio. (Euros)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	4.846,00	4.846,00	4.846,00	4.846,00	4.846,00	4.846,00
Clientes	0	0	0	0	0	0
Inventários	7.756,00	14.473,00	27.388,00	52.442,00	101.386,00	197.534,00
Estado	0	0	0	0	0	0
Total	12.602,00	19.319,00	32.234,00	57.288,00	106.232,00	202.379,00
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	37.535,00	64.103,00	116.040,00	217.476,00	417.253,00	815.177,00
Estado	4.822,00	9.872,00	19.351,00	37.959,00	74.925,00	138.437,00
Total	42.357,00	73.975,00	135.391,00	255.435,00	492.178,00	953.614,00
Fundo Maneio Necessário	(29.755,00)	(54.657,00)	(103.157,00)	(198.148,00)	(385.946,00)	(751.234,00)
Investimento em Fundo de Maneio	(29.755,00)	(24.902,00)	(48.501,00)	(94.990,00)	(187.798,00)	(365.289,00)
ESTADO	4.822,00	9.872,00	19.351,00	37.959,00	74.925,00	138.437,00
Segurança Social	891,92	1.745,32	3.466,97	7.145,78	14.763,00	24.068,06
IRS	385,00	753,38	1.496,53	3.084,51	6.372,52	10.389,09
IVA	3.545,15	7.373,36	14.387,41	27.729,02	53.789,11	103.979,60

Fonte: Elaboração própria com base nos valores calculados nas folhas de cálculo do IAPMEI.

A rubrica “Clientes” é afetada por um prazo médio de recebimentos de 0 dias, na medida em que o pagamento é efetuado logo após a encomenda (pronto pagamento). A rubrica “Inventários” é afetada por um prazo médio de stockagem de cerca de 30 dias e a rubrica “Fornecedores” é afetada por um prazo médio de pagamentos estimado de 90 dias. Assim sendo, foi possível aprovisionar os saldos médios de cada rubrica tendo por base os prazos da política comercial do projeto. De acordo com a tabela anterior (4.6), pode-se observar que o investimento em fundo de maneio é mais baixo no ano de 2017 do que no ano inicial, na medida em que já há receitas face ao investimento de arranque. Ao longo da evolução do negócio vai diminuindo a necessidade de fundo de maneio, na medida em que se prevê um aumento de disponibilidade financeira decorrente da

evolução da atividade económica da empresa. Como se pode observar, as necessidades de fundo de maneiço são negativas ao longo de todo o período estudado, o que é comum nas empresas de distribuição. Isso significa que os recursos cíclicos gerados pelo próprio ciclo de exploração, como fornecedores e estado, são superiores às necessidades cíclicas, como clientes e inventários, da empresa. Assim, o ciclo não só é autossuficiente como também gera excedentes para a empresa, o que permite reduzir a margem de segurança necessária em relação ao fundo de maneiço.

4.5.4.2.7. Investimento

Do ponto de vista do investimento inicial, o montante aplicado ao projeto perfaz um total de 16.153,00€, dos quais 12.500,00€ dizem respeito à aquisição de stock de produtos, 1.800,00€ à aquisição de dois portáteis, 353,00€ à aquisição de equipamento administrativo e 1.500,00€ para o desenvolvimento da plataforma *online*. A tabela que se segue (4.7) mostra a provisão de investimento da empresa na sua fase inicial:

Tabela 4.7: Mapa de investimento da PP.

(Euros)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Propriedades de investimento						
Aquisição de stock de produtos	12.500,00					
Total propriedades de investimento	12.500,00					
Ativos fixos tangíveis						
Equipamento Básico	1.800,00			1.800,00		
Equipamento Administrativo	353,00	353,00	353,00	353,00	353,00	353,00
Total Ativos Fixos Tangíveis	2.153,00	353,00	353,00	2.153,00	353,00	353,00
Ativos Intangíveis						
Projetos de desenvolvimento	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Total Ativos Intangíveis	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Total Investimento	16.153,00	1.853,00	1.853,00	3.653,00	1.853,00	1.853,00

Fonte: Elaboração própria com base nos valores calculados nas folhas de cálculo do IAPMEI.

O alojamento e o desenvolvimento da plataforma *online* estão assegurados por uma empresa especializada, a Hábil Interative, que garantirá ainda toda a segurança necessária ao site. O montante disponível para investimento na plataforma será de cerca de 1.500,00€ anuais.

O financiamento foi garantido por 8.499,00€ de capitais próprios e 12.500,00€ de stock à consignaço, por vias da empresa “mãe” Neutroplast.

4.5.4.2.8. Demonstração previsional dos Resultados

A tabela que se segue (4.8) apresenta a demonstração previsional dos resultados:

Tabela 4.8: Mapa da demonstração previsional de resultados da PP. (Euros)

Demonstração de resultados	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Vendas e serviços prestados	173.676,00	322.417,00	607.448,00	1.158.855,00	2.233.731,00	4.341.666,00
CMVMC	93.068,00	173.672,00	328.655,00	629.300,00	1.216.630,00	2.370.402,00
Fornecimento e serviços externos	31.800,00	38.160,00	53.424,00	85.478,00	153.861,00	307.722,00
Gastos com o pessoal	41.523,00	81.542,00	162.445,00	335.326,00	694.810,00	1.133.905,00
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	7.285,00	29.044,00	62.924,00	108.751,00	168.430,00	529.637,00
Gastos/reversões de depreciação e amortização	2.198,00	2.786,00	3.375,00	3.823,00	3.823,00	3.463,00
EBIT (Resultado Operacional)	5.087,00	26.257,00	59.549,00	104.928,00	164.607,00	526.174,00
Juros e rendimentos similares obtidos	295,00	657,00	1.394,00	2.724,00	5.082,00	11.162,00
Juros e gastos similares suportados	0	0	0	0	0	0
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	5.382,00	26.914,00	60.943,00	107.652,00	169.688,00	537.336,00
Imposto sobre o rendimento do período	1.130,00	5.652,00	12.798,00	22.607,00	35.635,00	112.841,00
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	4.252,00	21.262,00	48.145,00	85.045,00	134.054,00	424.495,00

Fonte: Elaboração própria com base nos valores calculados nas folhas de cálculo do IAPMEI.

Esta demonstração previsional dos resultados apresenta os resultados de cada ciclo económico, ou seja, são apurados os lucros ou prejuízos resultantes do exercício da atividade económica da empresa. A demonstração de resultados compreende os benefícios e os custos resultantes do ciclo de atividade da empresa, que numa primeira instância permite determinar o potencial que um projeto tem em gerar resultados, constituindo assim uma primeira abordagem à sua viabilidade.

Com base na tabela 4.8, verifica-se que, nas condições consideradas, o EBIT ou resultado operacional é positivo e crescente ao longo dos períodos, devendo-se ao facto do nível de atividade previsto ser suficiente para cobrir todos os custos estruturais e investimentos da empresa, tal como o resultado líquido que também é positivo e crescente em todos os períodos em análise.

4.5.4.2.9. Cash Flows

Quanto ao mapa de *cash flows* operacionais, foram apurados os valores seguidamente apresentados:

Tabela 4.9: Mapa de *cash flows* operacionais.

(Euros)

Mapa de <i>Cash Flows</i> Operacionais	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Meios Libertos do Projeto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	4.018,00	20.743,00	47.044,00	82.893,00	130.039,00	415.677,00
Depreciações e amortizações	2.198,00	2.786,00	3.375,00	3.823,00	3.823,00	3.463,00
Provisões do exercício	0	0	0	0	0	0
	6.217,00	23.530,00	50.418,00	86.716,00	133.862,00	419.140,00
Investim. /Desinvest. em Fundo Maneyo						
Fundo de Maneyo	29.755,00	24.902,00	48.501,00	94.990,00	187.798,00	365.289,00
CASH FLOW de Exploração	35.972,00	48.431,00	98.919,00	181.706,00	321.660,00	784.429,00
Investim. /Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	(16.153,00)	(1.853,00)	(1.853,00)	(3.653,00)	(1.853,00)	(1.853,00)
Free cash flow	19.819,00	46.578,00	97.066,00	178.053,00	319.807,00	782.576,00
CASH FLOW acumulado	19.819,00	66.397,00	163.463,00	341.516,00	661.324,00	1.443.900,00

Fonte: Elaboração própria com base nos valores calculados nas folhas de cálculo do IAPMEI.

O *cash flow* representa o saldo entre as entradas e saídas de capital da empresa durante o seu ciclo de exploração. O *cash flow* operacional provem dos resultados operacionais obtidos na demonstração de resultados em fluxos financeiros, isto é, representa o resultado operacional deduzido das depreciações, amortizações e provisões⁸, dando origem aos meios libertos do projeto. Nestas condições, a PP apresenta *free cash flows* positivos e crescentes ao longo dos períodos analisados, bem como os *cash flows* acumulados.

4.5.4.2.10. *Balanço previsional*

Ao nível do balanço previsional da PP, apresentado na tabela seguinte (4.10), prevê-se um crescimento do ativo, que se deve ao desenvolvimento da atividade da empresa, alcançando um montante aproximado de 1.804.706,00€ em 2021. Esse volume de ativos tem impacto no capital próprio da empresa que no último ano em estudo atinge um montante de 738.251,00€, o que equivale a uma autonomia financeira de aproximadamente 41%.

Em relação ao passivo, este evolui em função do desenvolvimento da atividade da empresa. O facto de não se ter recorrido a capital alheio para financiar as necessidades de investimento, o grande peso no passivo deve-se à rubrica “fornecedores”.

⁸ Deduzem-se as depreciações, as amortizações e as provisões do resultado operacional para o cálculo do *cash flow* operacional, na medida em que estes se tratam de gastos económicos e não financeiros.

Tabela 4.10: Mapa do Balanço previsional da PP.

(Euros)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ATIVO						
Ativo Não Corrente						
Ativos fixos tangíveis	1.705,00	1.521,00	1.250,00	2.330,00	1.610,00	1.250,00
Propriedades de investimento	11.250,00	10.000,00	8.750,00	7.500,00	6.250,00	5.000,00
Ativos Intangíveis	1.000,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Total Ativo Não Corrente	13.955,00	13.021,00	11.500,00	11.330,00	9.360,00	7.750,00
Ativo corrente						
Inventários	7.756,00	14.473,00	27.388,00	52.442,00	101.386,00	197.534,00
Caixa e depósitos bancários	47.027,00	98.646,00	203.959,00	393.973,00	730.823,00	1.599.423,00
Total Ativo corrente	54.783,00	113.118,00	231.347,00	446.415,00	832.208,00	1.796.956,00
TOTAL ATIVO	68.737,00	126.140,00	242.846,00	457.744,00	841.568,00	1.804.706,00
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	999,00	999,00	999,00	999,00	999,00	999,00
Outros instrumentos de capital próprio	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Reservas		4.252,00	25.513,00	73.658,00	158.703,00	292.757,00
Resultado líquido do período	4.252,00	21.262,00	48.145,00	85.045,00	134.054,00	424.495,00
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	25.251,00	46.512,00	94.657,00	179.702,00	313.756,00	738.251,00
PASSIVO						
Passivo não corrente						
Passivo corrente						
Fornecedores	37.535,00	64.103,00	116.040,00	217.476,00	417.253,00	815.177,00
Estado e Outros Entes Públicos	5.952,00	15.524,00	32.149,00	60.566,00	110.559,00	251.277,00
Total Passivo corrente	43.487,00	79.627,00	148.189,00	278.042,00	527.812,00	1.066.454,00
TOTAL PASSIVO	43.487,00	79.627,00	148.189,00	278.042,00	527.812,00	1.066.454,00
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	68.737,00	126.140,00	242.846,00	457.744,00	841.568,00	1.804.706,00

Fonte: Elaboração própria com base nos valores calculados nas folhas de cálculo do IAPMEI.

4.5.4.2.11. Principais Indicadores do Projeto

Rastreados os diversos mapas das demonstrações financeiras anteriores, bem como os respetivos pressupostos em que o projeto se baseia, passamos à análise dos principais indicadores. Os indicadores mais aplicados na análise económico-financeira são os rácios que, de acordo com Breia (2014) consistem numa relação entre grandezas, que colocam à disposição a informação em termos relativos e, por conseguinte, de forma mais adequada

que a informação em valor absoluto. De entre os diferentes tipos de rácios existentes, os mais utilizados são: os rácios de liquidez, os rácios económico-financeiros, os rácios financeiros, rácios económicos, rácios de endividamento e risco de negócio, entre outros.

4.5.4.2.11.1. Económicos

Na ótica dos rácios económicos, é tida em consideração uma taxa que indica o nível de crescimento do negócio, e como se pode observar na tabela 4.11, a taxa de crescimento da PP vai crescendo com a evolução do projeto.

Tabela 4.11: Mapa dos principais indicadores do projeto.

INDICADORES ECONÓMICOS	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Taxa de Crescimento do Negócio		86%	88%	91%	93%	94%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	2%	7%	8%	7%	6%	10%
INDICADORES ECONÓMICOS – FINANCEIROS	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Return On Investment (ROI)	6%	17%	20%	19%	16%	24%
Rendibilidade do Ativo	7%	21%	25%	23%	20%	29%
Rotação do Ativo	253%	256%	250%	253%	265%	241%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	17%	46%	51%	47%	43%	58%
INDICADORES FINANCEIROS	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Autonomia Financeira	37%	37%	39%	39%	37%	41%
Solvabilidade Total	158%	158%	164%	165%	159%	169%
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Liquidez Corrente	1,26	1,42	1,56	1,61	1,58	1,68
Liquidez Reduzida	1,08	1,24	1,38	1,42	1,38	1,50
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Margem Bruta	48 808	110 585	225 369	444 077	863 240	1 663 542
Grau de Alavanca Operacional	960%	421%	378%	423%	524%	316%
Grau de Alavanca Financeira	95%	98%	98%	97%	97%	98%

Fonte: Elaboração própria com base nos valores calculados nas folhas de cálculo do IAPMEI.

Ainda em relação aos indicadores económicos, verifica-se uma rentabilidade líquida sobre as vendas crescente ao longo do período estudado, atingindo uma margem de lucro sobre as vendas de 10% em 2021.

4.5.4.2.11.2. Económico-Financeiros: Análise da Rendibilidade

Nos indicadores económico-financeiros são apresentados: o rácio *return on investment* (ROI) e os rácios inerentes à rendibilidade. O ROI é o rácio correspondente à taxa de

retorno sobre um determinado investimento e é calculado através da divisão do lucro operacional e o valor total do Investimento. Por sua vez, os rácios de rentabilidade são indicadores de desempenho dos capitais totais investidos numa empresa, independentemente da sua forma de financiamento. Eles determinam a sustentabilidade financeira da empresa a longo prazo, e a alteração de capitais quer próprios quer alheios. Estes mecanismos de medida de desempenho económico são frequentemente utilizados como indicadores de eficácia da gestão, de medida da capacidade da empresa em gerar resultados e de planeamento e controlo de gestão. Posto isto, e tendo em conta o estudo do ROI e da rentabilidade da PP no período analisado, verificam-se, ao longo do período, rácios positivos.

No primeiro ano do projeto a empresa apresenta um ROI ligeiramente baixo, fruto dos investimentos iniciais, ainda assim pode-se dizer que houve um retorno sobre o investimento de 6%, ou seja, o retorno foi 6% maior que o investimento. No entanto, com o evoluir do negócio, o ROI regista aumentos significativos, sendo que o retorno do investimento começa a sentir-se, e no último ano em análise a empresa apresenta um ROI de 24%.

Relativamente aos rácios de rentabilidade relacionados com os ativos, que permitem comparar os resultados obtidos com os ativos utilizados pela empresa, verifica-se que no primeiro ano do projeto foi obtida uma rentabilidade operacional (ROA)⁹ de 7% e uma rentabilidade económica (REA)¹⁰ de cerca de 11%. Estes valores evoluem ao longo de todo o período em análise, como se pode observar no gráfico 4.1.

Outro dos rácios de rentabilidade apresentado nos indicadores económico-financeiros é a rentabilidade dos capitais próprios (RCP)¹¹ que compara os resultados líquidos (RL) com os fundos próprios (Breia, 2014). A hipótese mais favorável a este rácio consiste em que

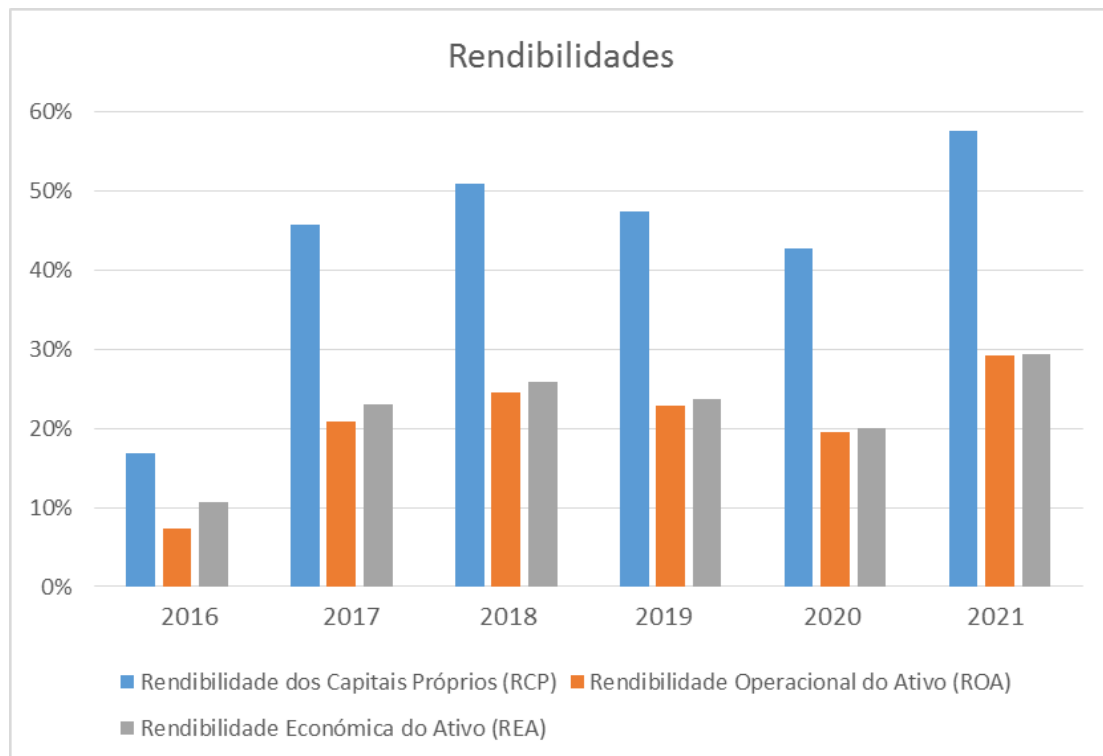
⁹ A rentabilidade operacional do ativo (ROA) é calculada dividindo o valor do resultado operacional (RO) sobre o valor do ativo total (AT) e coloca à disposição a informação sobre a capacidade que os ativos da empresa têm em gerar resultados.

¹⁰ A rentabilidade económica do ativo (REA) é calculada dividindo o valor do resultado antes de juros e impostos (EBIT) sobre o valor do ativo total (AT). Este rácio é em todo semelhante ao ROA, contudo difere por considerar, quer no numerador quer no denominador as áreas de extraexploração corrente e serve de base para avaliar o retorno dos capitais totais investidos (quer sejam eles capitais próprios quer sejam alheios a suportar as aplicações de fundos).

¹¹ A rentabilidade dos capitais próprios (RCP) é calculada dividindo o valor do resultado líquido (RL) pelo valor dos capitais próprios (CP). Este rácio indica a capacidade e eficácia de remuneração dos capitais investidos nas empresas, por outras palavras, ele indica qual a percentagem de lucro por cada euro investido na empresa.

um aumento do resultado líquido seja proporcionalmente mais elevado que os capitais próprios. Por conseguinte, quanto mais elevado for o RL maior é a facilidade em aumentar os capitais próprios (Breia, 2014). Um valor elevado deste rácio traduz-se numa boa rendibilidade. No gráfico 4.1 pode-se verificar que este rácio também acompanha o crescimento do negócio.

Gráfico 4.1: Rendibilidades da PP.



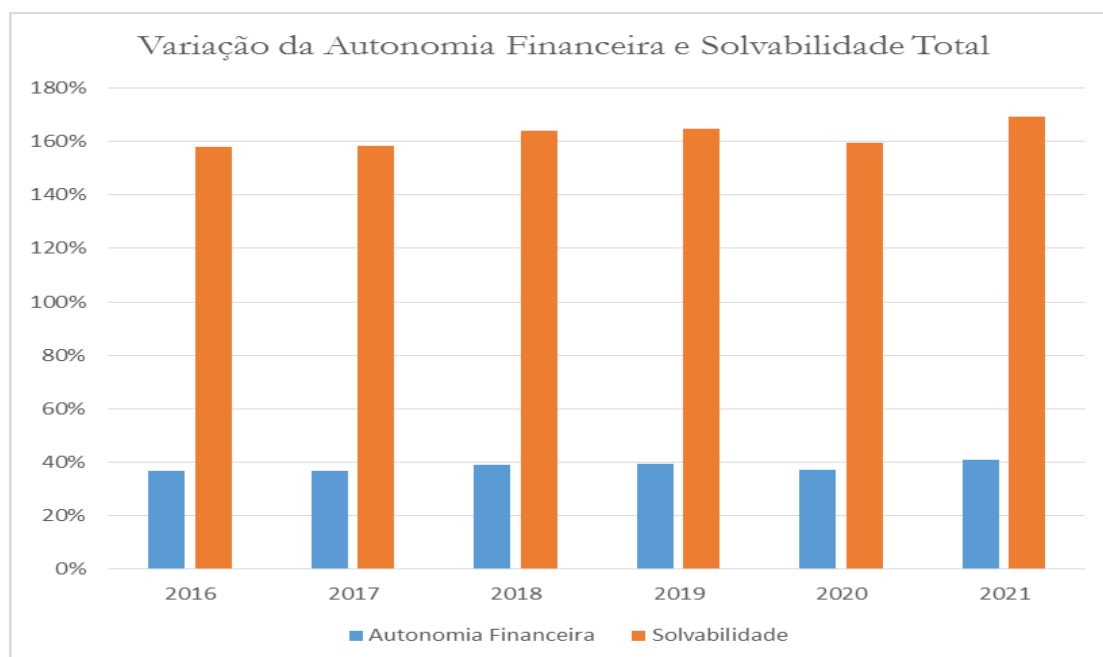
Fonte: Elaboração própria com base nos valores calculados nas folhas de cálculo do IAPMEI.

Como se pode observar no gráfico anterior (4.1), os valores da rendibilidade acompanham a evolução do negócio. A ROA varia aproximadamente entre os 10% e os 29% no período considerado. A rendibilidade económica do ativo é em todo semelhante à ROA. Em relação à rendibilidade dos capitais próprios, após uma ligeira descida verificada no penúltimo ano em estudo, apresenta valores superiores a 50%. Por conseguinte, a empresa é capaz de gerar valor para os seus sócios ao longo do projeto.

4.5.4.2.11.3. Financeiros: Análise do Endividamento

No que concerne aos indicadores financeiros, estes contemplam a autonomia financeira, a solvabilidade e a cobertura de encargos financeiros. Estes rácios permitem antever a capacidade que uma empresa tem em solver os seus compromissos a médio/longo prazo. A autonomia financeira tem como principal objetivo indicar em que medida o ativo é financiado por capitais próprios. Quanto mais elevada for a autonomia financeira, maior será o grau de solvabilidade da empresa e com isto maior a capacidade de fazer face aos seus compromissos financeiros (Breia, 2014). Com base no gráfico 4.2, verifica-se que estes indicadores de endividamento da empresa apontam para um cenário favorável, cumprindo com o que é considerado como rácios mínimos; nomeadamente uma autonomia financeira superior a um terço do ativo (33,3%) e um rácio de solvabilidade superior a 50%.

Gráfico 4.2: Variação da autonomia financeira e da solvabilidade.



Fonte: Elaboração própria com base nos valores calculados nas folhas de cálculo do IAPMEI.

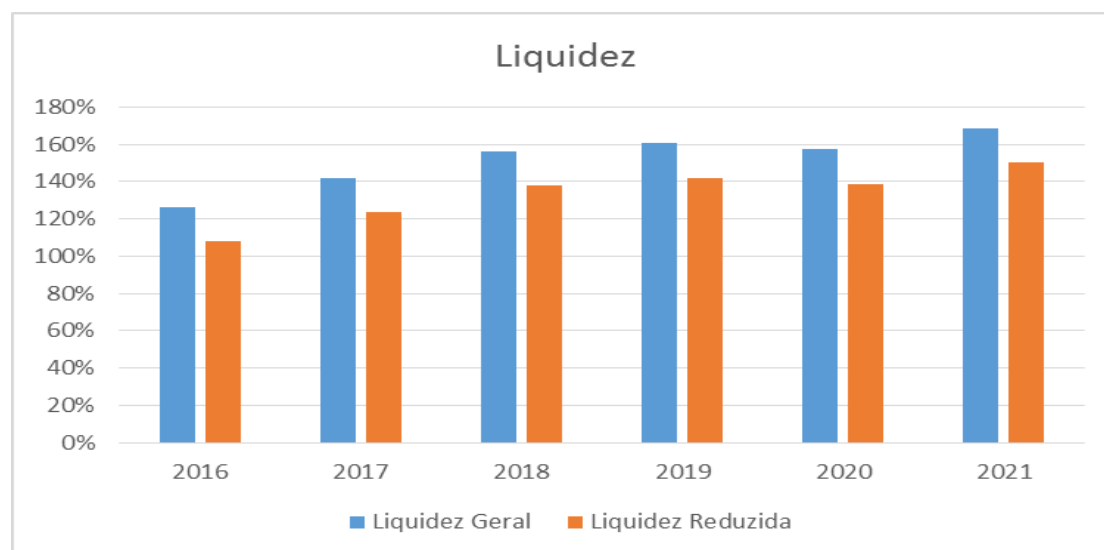
Ao longo deste período analisado, estes dois rácios não apresentam grandes oscilações. A autonomia financeira da empresa apresenta uma ténue variação entre os 37% no início do projeto e os 41% no final do estudo. Quanto à solvabilidade, esta comporta-se de forma muito semelhante, apresentando uma ligeira variação entre os 158% no início do

projeto e os 169% no final do período analisado. Posto isto, pode-se concluir que a empresa pouco depende dos capitais alheios, possui alguma capacidade de autofinanciar o seu ciclo de exploração e é capaz de fazer face aos seus compromissos financeiros a longo prazo. Este cenário deve-se em parte pelo facto da rubrica “clientes” do balanço ser inexistente, uma vez que os clientes pagam as suas encomendas no ato da encomenda.

4.5.4.2.11.4. *Liquidez: Análise de Equilíbrio Financeiro*

Os indicadores de liquidez contemplam os rácios de liquidez geral (LG) e de liquidez reduzida (LR). Estes indicadores permitem apurar a situação de liquidez e equilíbrio financeiro de uma empresa no curto prazo, ou seja, medem a capacidade de uma empresa fazer face às suas responsabilidades de curto prazo, através de capitais com diferentes níveis de liquidez (Breia, 2014). Por outras palavras, numa análise financeira, a liquidez avalia a capacidade de uma empresa ou grupo empresarial em cumprir os seus compromissos financeiros de curto prazo, com ativos que se podem facilmente converter num meio de pagamento num prazo semelhante, ou seja, por ativos de elevada liquidez.

Gráfico 4.3: Variação dos rácios de liquidez.



Fonte: Elaboração própria com base nos valores calculados nas folhas de cálculo do IAPMEI.

O rácio de LG teoricamente deve ser igual ou superior a 100%, muito embora não seja sinónimo de inexistência de problemas de tesouraria (Breia, 2014), denotando que uma

empresa teria à sua disposição ativo corrente suficiente para anular todo o passivo corrente existente. No caso da PP, ambos os rácios de liquidez apresentam valores acima dos 100%. A LG esperada para a empresa varia entre os 126% e os 168%, por sua vez o rácio de LR é relativamente mais baixo e varia entre os 108% e os 150%. Teoricamente o rácio de LR apresenta um nível de liquidez mais elevado face à LG, uma vez que esta exclui os inventários e ativos não correntes detidos para vendas, considerados ativos com menor liquidez (que levam mais tempo a se converterem em dinheiro). Embora este rácio evolua de forma semelhante ao rácio da LG, o seu valor é um pouco inferior porque a empresa opera com um valor substancialmente elevado de ativos em excedente, visto operar com bastante inventário.

4.5.4.2.11.5. Análise de Risco

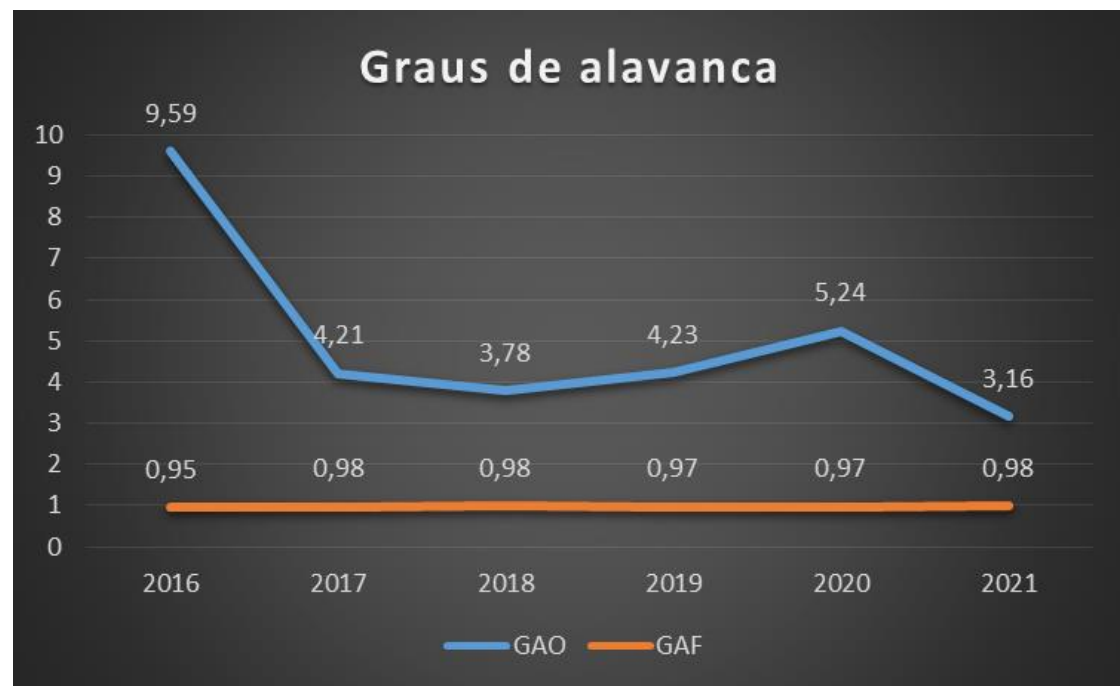
Por fim, nos indicadores de risco de negócio estão considerados: a margem bruta (MB), o grau de alavanca operacional (GAO) e o grau de alavanca financeiro (GAF). Todos estes rácios têm grande peso na análise de crédito. A MB é um rácio de viabilidade de curto prazo, obtido pela diferença entre as vendas e prestações de serviços e os custos que lhes estão associados (Neves, 2002). A PP apresenta valores positivos e crescentes que acompanham a evolução do negócio, uma vez que a MB é de cerca de 50%. Neste cenário, a empresa tem a capacidade de colmatar os custos variáveis através da sua atividade económica.

O GAO¹², ou efeito económico de alavanca, procura relacionar os resultados de exploração com o nível de atividade da empresa. Resulta unicamente da existência de custos fixos e permite analisar a capacidade da empresa na perspetiva da utilização ótima da capacidade instalada, no sentido de maximizar os resultados de exploração. Assim, quanto maior for o peso dos custos fixos de uma empresa, maior será o risco operacional aquando da variação das vendas. Como se pode observar no gráfico 4.4, a PP apresenta um GAO bastante elevado sobretudo no ano inicial do projeto, onde os gastos de estrutura são muito baixos. À medida que a empresa vai evoluindo, os gastos estruturais vão aumentando, devido ao aumento dos quadros da empresa e os consequentes gastos com o pessoal.

¹² O GAO foi calculado através da margem de contribuição sobre o resultado operacional. Por sua vez, a margem de contribuição é dada pela diferença entre os proveitos e os custos variáveis.

Por sua vez, o GAF¹³, que permite identificar as relações existentes entre os resultados líquidos anuais e os resultados de exploração anuais, resulta da divisão do RO sobre o RAI. Como se pode observar no gráfico 4.4, o GAF é inferior a 1 ao longo de todo o período analisado, podendo assim concluir-se que a empresa gera sempre resultados financeiros.

Gráfico 4.4: Graus de alavanca operacional e financeiro.



Fonte: Elaboração própria com base nos valores calculados nas folhas de cálculo do IAPMEI.

4.5.5. Avaliação do Modelo de Negócios

Para concluir todo este modelo de negócios, torna-se essencial uma abordagem à sua avaliação. A avaliação de um projeto de investimento é analisada com base em três critérios fundamentais: o valor atual líquido (VAL), a taxa interna de rentabilidade (TIR) e o período de recuperação do investimento, vulgarmente conhecido como *pay back period*.

¹³ O GAF prevê eventuais consequências no resultado antes de impostos aquando de uma variação no resultado operacional por vias de uma alteração do volume de negócios.

4.5.5.1. Valor Atual Líquido

O VAL consiste na comparação dos *cash flows* atualizados com o valor total do investimento, ou seja, exprime o montante dos *cash flows* futuros de um investimento que excedem o valor inicialmente investido. Quando positivo, o investimento é, possivelmente, suscetível de realização. Assim, o VAL não é mais do que uma regra de atualização de *cash flows* futuros, que compara o valor atual dos *cash flows* de entrada (*cash inflows*) e dos *cash flows* de saída (*cash outflows*) futuros de um determinado investimento. Relativamente ao VAL da PP, é possível deduzir que o projeto é rentável, na medida em que cumpre o critério do VAL ser positivo (ver apêndice 1). Assim, poder-se-á concluir que o projeto gera fluxos suficientes para saldar as despesas em investimentos iniciais, bem como gerar consequentemente resultados positivos.

4.5.5.2. Taxa Interna de Rendibilidade

A TIR é uma taxa que, ao se atualizarem os *cash flows* a essa taxa, iguala o VAL a zero. Na prática, a TIR traduz a taxa de atualização que, aplicada a dois conjuntos de *cash flows* (um conjunto negativo e um positivo), os torna equivalentes, ou seja, é a taxa de atualização que torna nulo o VAL do projeto. É um método bastante utilizado quando não se conhece com exatidão o custo dos capitais. Por exemplo, uma TIR de 20% indica que a remuneração dos capitais que financiam o projeto, terá que ser no máximo 20%.

Por um lado, aquando da decisão de investir a TIR, que como referido iguala o VAL a zero, é mínima. Por outras palavras, será a taxa mínima a partir da qual o investimento é viável do ponto de vista financeiro. Por outro lado, se se tiver que recorrer a financiamento externo, esta mesma TIR será, nesta situação, máxima do ponto de vista da sua negociação com a entidade credora em causa, a fim de maximizar o efeito de alavanca financeiro. Com base no cálculo dos *cash flows* gerados e o investimento inicial do projeto, a PP apresenta uma TIR de cerca de 140%, o que faz com que seja um projeto interessante e viável para se investir.

4.5.5.3. Período de Recuperação do Investimento (Pay back)

Por fim, o período de recuperação do investimento, tal como o nome indica, permite prever o período necessário para que o investimento inicial seja recuperado na sua totalidade. Ao contrário do VAL e da TIR que são também indicadores de rendibilidade,

este indicador é essencialmente um indicador de risco. Daí ser muito utilizado em países com elevada taxa de risco de inflação. No caso da PP, prevê-se que o investimento inicial seja recuperado logo no primeiro ano do projeto, uma vez que esse investimento é relativamente pouco elevado.

Em suma, o projeto apresenta um VAL positivo e uma TIR bastante aceitável, e o facto de ter um investimento inicial relativamente baixo é claramente um projeto a aceitar.

5. Conclusão

Após a realização deste trabalho foi possível tirarem-se algumas ilações acerca da importância de elaborar um modelo de negócio assente no universo *online*.

A constante evolução das tecnologias de informação, o crescimento abrumador da utilização da internet e dos dispositivos móveis, têm criado novas oportunidades para as empresas oferecerem as suas propostas de valor via *online*, de modo a proporcionar aos consumidores vantagens que estes não teriam no comércio tradicional. As relações entre empresas e consumidores são cada vez mais centradas no mundo *online* e a tendência é que cada vez mais as empresas canalizem algum investimento na economia tecnológica, integrando ferramentas de automatização de processos e criando lojas *online* de modo a reduzir custos e assim obterem novas fontes de rendimento.

O mercado *online* cresce a um ritmo exponencial, enquanto o mercado tradicional está completamente estabilizado, daí que as empresas canalizem parte do seu investimento nas novas tecnologias. Fatores como a comodidade, a transparência, o alcance, a rapidez de informação, a acessibilidade e a facilidade de utilização são vantagens que estão a cativar um número crescente de empresas e consumidores para o universo *online*.

O sucesso dos modelos de negócio *online*, está na dependência da empresa perceber e promover uma oferta que seja a confluência de produtos e serviços, de acordo com as expectativas dos vários segmentos de mercado.

Face à revisão da literatura, conclui-se que qualquer modelo de negócio inclui elementos tipificados, como a descrição do produto ou serviço, a análise competitiva, a dimensão de mercado, os custos financeiros, as fontes de receita e, fundamentalmente, os segmentos de mercado a quem servir. A segmentação de mercado é desde logo a primeira abordagem do modelo de planeamento estratégico apresentada no *Business Model Generation*, e é ela que está na base de toda a construção de um modelo de negócio. Dada a importância do cliente em qualquer modelo de negócio, torna-se crucial uma boa gestão da qualidade da experiência *online* orientada para o cliente. Como tal, nesta fase do projeto, a PP encontra-se a procurar compreender as melhores práticas e observar as tendências emergentes que moldam do comportamento do cliente para assim tirar maior partido de todas as tecnologias disponíveis de modo a oferecer as melhores propostas de valor para o cliente.

Em suma, um modelo de negócios tem na sua essência, o objetivo de dar a conhecer à empresa as necessidades dos clientes, o que eles querem, como querem e quais as estratégias que a empresa, no caso a PP, pode adotar para responder às necessidades dos clientes.

A PP identificou o problema que existia entre a necessidade das microempresas e PME's em adquirir pequenas quantidades de embalagens para os seus produtos (fármacos, cremes, líquidos, etc...) e os grandes produtores e grossistas que só comercializam em grande escala.

Após a realização deste modelo de negócio foi possível inferir que estão reunidas condições para a fase de aceleração deste projeto e criar efetivamente um negócio crescente e sustentável através deste estudo inicial.

Contudo, esta é apenas e só mais uma das muitas ferramentas que deverão ser utilizadas para a criação de um negócio seja ele qual for. Por conseguinte, poderá ser alvo de alterações e deverá acompanhar a conceção, a gestação e o desenvolvimento do negócio.

O modelo de negócios e respetivo plano estratégico serviram de guia para a equipa interpretar o melhor trajeto a percorrer, o plano financeiro enquanto projeção de receitas e despesas indicam a situação económica geral da empresa de modo a prever eventuais riscos, contudo devem ser alvo de constante monitorização, uma vez que operamos em mercados dinâmicos e os pressupostos terão que ser ajustados ao contexto económico-social em que se vive.

Dizer ainda que a nível académico, a abordagem e os princípios utilizados neste modelo de negócios, podem auxiliar futuros investigadores que queiram aprofundar estas temáticas. Seria pertinente utilizar outros modelos de negócios aplicados ao comércio *online* de forma a existirem elementos de comparação.

6. Referências Bibliográficas

- AFUAH, Allan and TUCCI, Christopher – *Internet Business Models and Strategies*. 2.^a ed. New York: The McGraw-Hill Companies, 2003;
- ANACOM – *O Comércio Eletrónico em Portugal – O Quadro Legal e o Negócio*. Lisboa: ICP – Autoridade Nacional de Comunicação, 2004;
- ANSOFF, Igor. *Estratégia empresarial*. Trad. António Zoratto Sanvicente. São Paulo: McGraw-Hill, 1977;
- AUTIO, Erkkö – “Entrepreneurial Intent among Students: Testing an intent model in Asia, Scandinavia, and USA” in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Vol. 17, Babson College/Kauffman entrepreneurship research conference, Centre for Entrepreneurial Studies, Babson College Wellesley (1997);
- AUTIO, Erkkö – “‘Atomistic’ and ‘Systemic’ Approaches to Research on New Technology-based Firms: A Literature Study” in *Small Business Economics*, 9 (3) 195-209, 1997;
- BADEN-FULLER, Charles and MORGAN, Mary Susanna – “Business Models as Models” in *Long Range Planning* 43 (2-3) 156-171, 2010;
- BARAÑANO, Ana María – *Métodos e técnicas de investigação em gestão: manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Edições Sílabo, 2004;
- BARNEY, Jay – “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage” in *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 99-120, 1991;
- BROCHADO, Ana Maria – *Gestão e Estratégia – desafios da globalização*. Vol. II. Lisboa: Escolar Editora, 2013;
- CARDOSO, Adelino – *O comportamento do Consumidor: Porque é que os consumidores compram?* Lisboa – Porto: Lidel – Edições Técnicas, Lda, 2009;
- CCE (2003) – *Livro Verde: Espírito Empresarial na Europa*. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias, 2003;
- CONVERSIS, Consultores – Technology marketing framework. Encontra-se disponível em: <https://innovationmarketing.files.wordpress.com/2013/01/documento-conversis-technology-marketing-framework.pdf>. [acesso em 20 de Fevereiro de 2016];

- CHAFFEY, Dave – *E-Business and E-Commerce management – Strategy, Implementation and Practice*. 4.^a ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2009;
- CHAFFEY, Dave e SMITH, Paul Russell – *Emarketing Excellence – Planning and optimizing your digital marketing*. 4.^a ed. London: Routledge, 2013;
- CHAVENATO, Idalberto – *Planejamento Estratégico*. Rio de Janeiro: Campus, 2004;
- DANTAS, José – *Inovação e Marketing em Serviços*. Lisboa: Edição Lidel, 2013;
- DANTAS, José – *Gestão da Inovação*. Lisboa: Vida Económica, 2001;
- DELAPIERRE, M., B. Madeuf e A. Savoy – “New Technology Based Firms. The French Case” in *Research Policy*, 26: 989-1003, 1998;
- DIONÍSIO, Pedro; RODRIGUES, Joaquim Vicente; CANHOTO, Rogério; FARIA, Hugo; NUNES, Rui – *b-Mercator – Blended Marketing*. Lisboa: Dom Quixote, 2009;
- DRUKER, Peter – *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios*. 2.^a ed. São Paulo: Editora Pioneira Thompson;
- DUARTE, Carlos; ESPERANÇA, José Paulo – *Empreendedorismo e Planeamento Financeiro*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda, 2012;
- DRUMMOND, Pedro Henriques – *O Planeamento Tecnológico de uma Empresa de Base Tecnológica de origem académica por intermédio dos métodos Technology Roadmapping (TRM), Technology State-Gate (TSG) e Processo de Desenvolvimento de Produtos (PDP) tradicional*. Belo Horizonte – Minas Gerais – Brasil: Universidade Federal de Minas Gerais, 2005;
- EHRET, Michael; KASHYAP, Vishal e WIRTZ, Jochen – “Business models: Impact on business markets and opportunities for marketing research” in *Industrial Marketing Management*, 42 (5) 649-655, 2013;
- FERREIRA, Manuel Portugal; SANTOS João Carvalho; SERRA, Fernando Ribeiro – *Ser Empreendedor – Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa*. Lisboa: Sílabo, 2008;
- FILION, Louis Jacque – “Le champ de l’entrepreneuriat: historique, évolution, tendances” in *Revue Internationale PME*. Vol. 10, n.º 2, 1997, 129-172;
- FONTES, Margarida e COOMBS, Rod – “Contribution of new technology-based firms to the strengthening of technological capabilities in intermediate economies” in *Research Policy*, Vol. 30 (1) 79-97, 2001;

FONTES, Margarida – “Biotechnology Entrepreneurs and Technology Transfer in an Intermediate Economy” in *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 66 (1) 59-74, 2001;

FONTES, Margarida – “O papel dos recursos humanos altamente qualificados na promoção da inovação tecnológica” in *I. Salavisa and A. C. Valente (eds.) Inovação Tecnológica e Emprego*. Lisboa: INOFOR, 2004;

FONTES, Margarida – “The process of transformation of scientific and technological Knowledge into economic value conducted by biotechnology spin-offs” in *Technovation*, Vol. 25 (4) 339-347, 2005;

GAMBARDELA, Alfonso e MCGAHAN, Anita M. – “Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Structure” in *Long Range Planning* 43 (2-3) 262-271, 2010;

GASPAR, Fernando – *O processo empreendedor e a criação de empresas de sucesso*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda, 2009;

GEM Portugal 2013 – *2004-2013: Uma Década de Empreendedorismo em Portugal*. Global Entrepreneurship Monitor GEM Portugal 2013;

GONÇALVES, Anabela Correia – *O Comércio Eletrónico e os Novos Modelos e Processos de Negócio*. Porto: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, 2003 [tese de mestrado];

IAPMEI – *Plano de Negócio: Guia para Empreendedores*. Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento, 1999;

IRELAND, Duane; HITT, Michael e SIRMON, David – “A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions” in *Journal of Management*, 2003, 29(6), 963-989;

IRELAND, Duane e HITT, Michael – “The essence of strategic leadership: managing human and social capital” in *Journal of Leadership & Organization Studies*, Vol. 9, 2002, 3-14;

KALAKOTA, Ravi e ROBINSON, Marcia – *E-business 2.0: roadmap for success*. Boston: Addison-Wesley Professional, 2001;

KALAKOTA, Ravi e ROBINSON, Marcia – *e-business: estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital*. 2.^a ed. São Paulo: Bookman, 2002;

- LARANJA, Manuel e FONTES, Margarida – “Creative Adaptation: The Role of New Technology Based Firms in Portugal” in *Research Policy*, 261023-1036, 1998;
- LAUDON, Kenneth and TRAVER, Carol Guercio – *E-commerce 2010: Business, Technology, Society*. 6th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2010. ISBN 978-0135090787;
- LEITE, Andreia e OLIVEIRA, Filipe – *Empreendedorismo e Novas Tendências*. Braga: Universidade do Minho, 2007 [estudo académico];
- MARTINS, José Moleiro – *Estratégia Organizacional Dinâmica*. Lisboa: Edições Sílabo, 2010;
- MARTINS, José Moleiro – *Gestão do Conhecimento: Criação e Transferência de Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo, 2010;
- MINOLA, Tommaso; CASSIA, Lucio e CRIACO, Giuseppe – “Financing patterns in new technology-based firms: an extension of the pecking order theory” in *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 19(2), 212-233, 2013;
- ONETTI, Alberto; ZUCHELLA, Antonella; JONES, Marian e MCDUGALL-COVIN, Patricia – “Internationalization, innovation and entrepreneurship: business models for new technology-based firms” in *Journal of Management & Governance*, 16(3), 337-368, 2012;
- OSTERWALDER, Alexander & PIGNEUR, Yves – “Business Models and their Elements” in *Position Paper for the International Workshop on Business Models, Lausanne, Switzerland, October 2002*;
- OSTERWALDER, Alexander – *The Business Model Ontology a Proposition in a Design Science Approach*. Lausanne: Université de Lausanne – École des Hautes Etudes Commerciales, 2004 [tese de doutoramento]
[www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf];
- OSTERWALDER, Alexander & PIGNEUR, Yves – *Business Model Generation – A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*. Patrick van der Pijl, 2010;
- PORTER, Michael Eugene – “Industry Structure And Competitive Strategy: Keys To Profitability” in *Financial Analysts Journal*, 1980, pp. 30-41;
- PORTER, Michael Eugene – *Competitive Strategy: techniques for analysing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980;

- PORTER, Michael Eugene – *Cases in competitive strategy*. New York: Free Press, 1983;
- PORTER, Michael Eugene – *Competitive Advantage*. New York: Free Press, 1985;
- PORTER, Michael Eugene – “Towards a Dynamic Theory of Strategy” in *Strategic Management Journal*, 1991, 12(S2), pp. 95-117;
- PORTER, Michael Eugene – “What is strategy?” in *Harvard Business Review*, November-December, 1996, pp. 61-78;
- PORTER, Michael Eugene – “The Five Competitive Forces That Shape Strategy” in *Harvard Business Review*, January 2008, pp. 1-18;
- QUIVY, Raymond & CAMPENHOUDT, Luc Van – *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva, 1998;
- QUIVY, Raymond & CAMPENHOUDT, Luc Van – *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 4.^a ed. Lisboa: Gradiva, 2005;
- RIES, Eric – *The Lean Startup*. New York: Crown Business;
- RITA, Paulo e OLIVEIRA, Cristina – *O marketing no negócio eletrónico*. 2.^a ed. Porto: SPI Sociedade Portuguesa de Inovação, 2006;
- SARAIVA, Pedro – *Empreendedorismo: do conceito à aplicação, da ideia ao negócio, da tecnologia ao valor*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2011;
- SCHUMPETER, Joseph Alois – *Capitalism, Socialism and Democracy*. London: Taylor & Francis e-Library, 2003. ISBN 0-203-26611-0;
- SILVA, Luís et. al. – *Inovação e Criação de Novos Negócios*. Lisboa: Associação dos Jovens Agricultores de Portugal, 2009;
- STOREY, D. J. e TETHER, Bruce – “Public Policy Measures to Support New Technology – Based Firms in the European Union” in *Research Policy*, 26: 947-971, 1998;
- TASSABEHJI, Rana – *Applying E-Commerce in Business*. London: SAGE Publications, 2003;
- TEECE, David J. – “Business Models, Business Strategy and Innovation” in *Long Range Planning* 43 (2-3) 172-194, 2010;
- TEECE, David J.; PISANO, Gary e SHUEN, Amy – “Dynamic Capabilities And Strategic Management” in *Strategic Management Journal*, 1997, 18(7), 509-533;

TICE.PT – Pólo de Competitividade das Tecnologias da Informação, Comunicação e Electrónica – Estudo do Ecossistema de Apoio ao Empreendedorismo de Base Tecnológica em Portugal e Silicon Valley. LBC – Leadership Business Consulting;


TIDD, Joe; BESSANT, John e PAVITT, Keith – *“Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organization Change”*. Chichester. West Sussex. England. John Wiley & Sons, 1997;


TURBAN, Efraim; KING, David; LEE, Jae; LIANG, Ting Peng e TURBAN, Deborah – *Electronic Commerce 2010: A Managerial Perspective*. New Jersey: Pearson Education, 2010;

WIKSTRÖM, Kim; ARTTO, Karlos; KUJALA, Jaakko e SÖDERLUND – “Business models in project business” in *International Journal of Project Management* 28 (8) 832-841, 2010;

7. Apêndices

Apêndice 1: Plano Financeiro do projeto Package Point.


 IAPMEI <small>Parcerias para o Crescimento</small>		Empresa: Package-Point, Lda.	
Pressupostos Gerais			
<i>Valide os pressupostos aqui indicados e ajuste-os de acordo com o seu projecto</i>			
Unidade monetária		Euros	
1º Ano actividade		2016	
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)		0	0,0
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)		90	3,0
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)		30	1,0
Taxa de IVA - Vendas		23%	
Taxa de IVA - Prestação Serviços		23%	
Taxa de IVA - CMVMC		23%	
Taxa de IVA - FSE		23%	
Taxa de IVA - Investimento		23%	
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		21,00%	
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo		0,70%	
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo		6,60%	
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo		5,60%	
Taxa de juro de activos sem risco - Rf		1,60%	NOTA: Quando não se aplica Beta, colocar: - O prémio de risco (ρ^o) adequado ao projecto - Beta = 100% $\Rightarrow R(Tx \text{ actualização}) = Rf + \rho^o$
Prémio de risco de mercado - $(Rm-Rf)^*$ ou ρ^o		10,00%	
Beta empresas equivalentes		100,00%	
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade		0,05	
* Rendimento esperado de mercado			
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). Em outras palavras, o valor de uma empresa pode ser expresso como o valor presente do fluxo FCFF (fluxo de caixa líquido para a firma, do inglês Free Cash Flow to Firm).			
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.			

		Empresa: Package-Point, Lda					Euros
Vendas + Prestações de Serviços							
Taxa de variação dos preços	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
		0,02%	0,02%	0,02%	0,02%	0,02%	
VENDAS - MERCADO NACIONAL							
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
Frasco Plástico Pills 30ml "Ovar"	2 592	5 185	10 372	20 748	41 505	83 027	
Quantidades vendidas	28 800	57 600	115 200	230 400	460 800	921 600	
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	
Preço Unitário	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	
Frasco Plástico Pills 50ml "Ovar"	3 744	7 489	14 982	29 970	59 952	119 928	
Quantidades vendidas	28 800	57 600	115 200	230 400	460 800	921 600	
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	
Preço Unitário	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	
Frasco Plástico Pills 85ml "Ovar"	6 336	12 675	25 354	50 718	101 457	202 955	
Quantidades vendidas	28 800	57 600	115 200	230 400	460 800	921 600	
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	
Preço Unitário	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	
Frasco Plástico Pills 125ml "Ovar"	1 684	3 368	6 737	13 477	26 959	53 929	
Quantidades vendidas	5 520	11 040	22 080	44 160	88 320	176 640	
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	
Preço Unitário	0,31	0,31	0,31	0,31	0,31	0,31	
Frasco Plástico Pills 200ml "Porto"	1 966	3 932	7 866	15 734	31 475	62 962	
Quantidades vendidas	5 040	10 080	20 160	40 320	80 640	161 280	
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	
Preço Unitário	0,39	0,39	0,39	0,39	0,39	0,39	
Frasco Plástico Pills 35ml "Lisboa"	3 240	6 481	12 965	25 936	51 881	103 784	
Quantidades vendidas	18 000	36 000	72 000	144 000	288 000	576 000	
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	
Preço Unitário	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	
Tampa D33	3 006	6 013	12 029	24 062	48 134	96 288	
Quantidades vendidas	50 100	100 200	200 400	400 800	801 600	1 603 200	
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	
Preço Unitário	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	
Tampa D33 com dissecante	900	1 800	3 601	7 204	14 412	28 829	
Quantidades vendidas	7 500	15 000	30 000	60 000	120 000	240 000	
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	
Preço Unitário	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	
Tampa D50	2 466	4 933	9 868	19 740	39 488	78 991	
Quantidades vendidas	24 660	49 320	98 640	197 280	394 560	789 120	
Taxa de crescimento das unidades vendidas	10,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	
Preço Unitário	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	
Tampa D50 com dissecante	2 100	4 201	8 403	16 810	33 627	67 267	
Quantidades vendidas	7 500	15 000	30 000	60 000	120 000	240 000	
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	
Preço Unitário	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28	
Tampa D40	2 106	4 213	8 427	16 858	33 723	67 459	
Quantidades vendidas	18 000	36 000	72 000	144 000	288 000	576 000	
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	
Preço Unitário	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	
Frasco Conta-Gotas 5ml "Estoril"	7 200	14 403	28 812	57 635	115 292	230 630	
Quantidades vendidas	72 000	144 000	288 000	576 000	1 152 000	2 304 000	
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	
Preço Unitário	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	
Frasco Conta-Gotas 10ml "Estoril"	8 064	16 131	32 269	64 551	129 127	258 306	
Quantidades vendidas	115 200	230 400	460 800	921 600	1 843 200	3 686 400	
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	
Preço Unitário	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	
Frasco Conta-Gotas 15ml "Estoril"	2 880	5 761	11 525	23 054	46 117	92 252	
Quantidades vendidas	36 000	72 000	144 000	288 000	576 000	1 152 000	
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	
Preço Unitário	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	
Frasco Conta-Gotas 20ml "Estoril"	4 368	8 738	17 479	34 965	69 944	139 916	
Quantidades vendidas	31 200	62 400	124 800	249 600	499 200	998 400	
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	
Preço Unitário	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	

Frasco Conta-Gotas 30ml "Estoril"	2 851	5 704	11 409	22 823	45 656	91 330
Quantidades vendidas	32 400	64 800	129 600	259 200	518 400	1 036 800
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Preço Unitário	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09
Frasco Conta-Gotas 50ml "Estoril"	2 696	5 394	10 790	21 584	43 177	86 371
Quantidades vendidas	25 200	50 400	100 800	201 600	403 200	806 400
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Preço Unitário	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11
Frasco Conta-Gotas 60ml "Estoril"	3 240	6 481	12 965	25 936	51 881	103 784
Quantidades vendidas	18 000	36 000	72 000	144 000	288 000	576 000
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Preço Unitário	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18
Frasco Conta-Gotas 100ml "Estoril"	1 656	3 313	6 627	13 256	26 517	53 045
Quantidades vendidas	7 200	14 400	28 800	57 600	115 200	230 400
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Preço Unitário	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23
Frasco Conta-Gotas 125ml "Estoril"	3 456	6 913	13 830	27 665	55 340	110 703
Quantidades vendidas	12 000	24 000	48 000	96 000	192 000	384 000
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Preço Unitário	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29
Tampa Conta-Gotas	13 872	27 750	55 510	111 043	222 130	444 348
Quantidades vendidas	346 800	693 600	1 387 200	2 774 400	5 548 800	11 097 600
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Preço Unitário	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04
Tampa Conta-Gotas (Childproof)	254	509	1 018	2 036	4 074	8 149
Quantidades vendidas	2 400	4 800	9 600	19 200	38 400	76 800
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Preço Unitário	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11
Pipeta II	4 889	9 780	19 563	39 134	78 283	156 598
Quantidades vendidas	349 200	698 400	1 396 800	2 793 600	5 587 200	11 174 400
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Preço Unitário	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Frasco Plástico Cilíndrico 60ml "Leiria"	1 793	3 586	7 174	14 351	28 708	57 427
Quantidades vendidas	10 800	21 600	43 200	86 400	172 800	345 600
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Preço Unitário	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17
Frasco Plástico Cilíndrico 125ml "Leiria"	6 624	13 251	26 507	53 024	106 069	212 180
Quantidades vendidas	22 080	44 160	88 320	176 640	353 280	706 560
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Preço Unitário	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
Frasco Plástico Cilíndrico 250ml "Boston Round"	1 310	2 621	5 244	10 489	20 983	41 975
Quantidades vendidas	3 120	6 240	12 480	24 960	49 920	99 840
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Preço Unitário	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42
Frasco Plástico Cilíndrico 500ml "Loures"	973	1 947	3 895	7 792	15 588	31 181
Quantidades vendidas	1 872	3 744	7 488	14 976	29 952	59 904
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Preço Unitário	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52
Obturador "Leiria"	162	324	648	1 297	2 594	5 189
Quantidades vendidas	5 400	10 800	21 600	43 200	86 400	172 800
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Preço Unitário	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
Frasco Plástico Cilíndrico 30ml "Sines"	1 080	2 160	4 322	8 645	17 294	34 595
Quantidades vendidas	9 000	18 000	36 000	72 000	144 000	288 000
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Preço Unitário	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12
Frasco Plástico Cilíndrico 50ml "Sines"	1 404	2 809	5 618	11 239	22 482	44 973
Quantidades vendidas	7 800	15 600	31 200	62 400	124 800	249 600
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Preço Unitário	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18
Frasco Plástico Cilíndrico 100ml "Sines"	870	1 740	3 481	6 964	13 931	27 868
Quantidades vendidas	3 000	6 000	12 000	24 000	48 000	96 000
Taxa de crescimento das unidades vendidas	10,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Preço Unitário	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29
Frasco Plástico Cilíndrico 200ml "Sines"	883	1 767	3 534	7 070	14 143	28 291
Quantidades vendidas	1 920	3 840	7 680	15 360	30 720	61 440
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Preço Unitário	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46
Frasco Plástico Alto Cilíndrico 250ml "Mafra"	671	1 342	2 684	5 370	10 741	21 487
Quantidades vendidas	1 560	3 120	6 240	12 480	24 960	49 920
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Preço Unitário	0,43	0,43	0,43	0,43	0,43	0,43
Tampa Flip-Top 24-410	4 080	8 162	16 327	32 660	65 332	130 691
Quantidades vendidas	24 000	48 000	96 000	192 000	384 000	768 000
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Preço Unitário	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17
Frasco Plástico para tampa especial 60ml "Sagres"	1 140	2 280	4 562	9 125	18 255	36 516
Quantidades vendidas	6 000	12 000	24 000	48 000	96 000	192 000
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Preço Unitário	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19

Frasco Plástico para tampa especial 100ml "Sagres"	1 152	2 304	4 610	9 222	18 447	36 901
Quantidades vendidas	5 760	11 520	23 040	46 080	92 160	184 320
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Preço Unitário	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20
Frasco Plástico para tampa especial 150ml "Sagres"	624	1 248	2 497	4 995	9 992	19 988
Quantidades vendidas	2 400	4 800	9 600	19 200	38 400	76 800
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Preço Unitário	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26
Frasco Plástico para tampa especial 250ml "Sagres"	484	967	1 935	3 871	7 744	15 491
Quantidades vendidas	1 560	3 120	6 240	12 480	24 960	49 920
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Preço Unitário	0,31	0,31	0,31	0,31	0,31	0,31
Tampa especial "Sagres"	1 200	2 400	4 802	9 606	19 215	38 438
Quantidades vendidas	15 000	30 000	60 000	120 000	240 000	480 000
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Preço Unitário	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
Obturador "Sagres"	0	0	0	0	0	0
Quantidades vendidas	0	0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Preço Unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Frasco Plástico Cilíndrico 12ml "Slender"	1 200	2 400	4 802	9 606	19 215	38 438
Quantidades vendidas	12 000	24 000	48 000	96 000	192 000	384 000
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Preço Unitário	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10
Frasco Plástico Cilíndrico 50ml "Mafra"	1 950	3 901	7 803	15 609	31 225	62 462
Quantidades vendidas	7 800	15 600	31 200	62 400	124 800	249 600
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Preço Unitário	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
Frasco Plástico Cilíndrico 30ml "Braga"	1 680	3 361	6 723	13 448	26 902	53 814
Quantidades vendidas	12 000	24 000	48 000	96 000	192 000	384 000
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Preço Unitário	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14
Tampa 18MM	2 100	4 201	8 403	16 810	33 627	67 267
Quantidades vendidas	30 000	60 000	120 000	240 000	480 000	960 000
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Preço Unitário	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07
Frasco Plástico Oval 120ml "Palmela"	718	1 435	2 872	5 744	11 491	22 986
Quantidades vendidas	2 760	5 520	11 040	22 080	44 160	88 320
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Preço Unitário	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26
Frasco Plástico Oval 200ml "Palmela"	1 188	2 376	4 754	9 510	19 023	38 054
Quantidades vendidas	3 600	7 200	14 400	28 800	57 600	115 200
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Preço Unitário	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33
Frasco Plástico Oval 500ml "Palmela"	1 094	2 189	4 379	8 760	17 524	35 056
Quantidades vendidas	1 920	3 840	7 680	15 360	30 720	61 440
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Preço Unitário	0,57	0,57	0,57	0,57	0,57	0,57
Tampa Flip-Top D26	850	1 700	3 401	6 804	13 611	27 227
Quantidades vendidas	8 500	17 000	34 000	68 000	136 000	272 000
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Preço Unitário	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10
Frasco p/bomba de encaixe 20ml "Antony"	624	1 248	2 497	4 995	9 992	19 988
Quantidades vendidas	4 800	9 600	19 200	38 400	76 800	153 600
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Preço Unitário	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13
Frasco p/bomba de encaixe 30ml "Antony"	632	1 264	2 529	5 059	10 120	20 244
Quantidades vendidas	4 000	8 000	16 000	32 000	64 000	128 000
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Preço Unitário	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16
Frasco p/bomba de encaixe 50ml "Antony"	510	1 019	2 039	4 079	8 160	16 324
Quantidades vendidas	2 800	5 600	11 200	22 400	44 800	89 600
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Preço Unitário	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18
Frasco p/bomba de encaixe 100ml "Antony"	308	617	1 234	2 469	4 938	9 879
Quantidades vendidas	1 200	2 400	4 800	9 600	19 200	38 400
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Preço Unitário	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26
Bomba Spray 24-410 com Over Cap transparente	806	1 612	3 225	6 452	12 906	25 818
Quantidades vendidas	2 600	5 200	10 400	20 800	41 600	83 200
Taxa de crescimento das unidades vendidas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Preço Unitário	0,31	0,31	0,31	0,31	0,31	0,31
Acerto	50 000	75 015	112 545	168 851	253 328	380 067
Quantidades vendidas	100 000	150 000	225 000	337 500	506 250	759 375
Taxa de crescimento das unidades vendidas	50%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%
Preço Unitário	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
TOTAL	173 676	322 417	607 448	1 158 855	2 233 731	4 341 666

TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	173 676	322 417	607 448	1 158 855	2 233 731	4 341 666
IVA	39 946	74 156	139 713	266 537	513 758	998 583
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	213 622	396 573	747 161	1 425 392	2 747 489	5 340 249
Perdas por imparidade	0	0	0	0	0	0

		EMPRESA: Package-Point, Lda.					
		Euros					
CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas							
CMVMC	Margem Bruta	2016	2017	2018	2019	2020	2021
MERCADO NACIONAL		93 068	173 672	328 655	629 300	1 216 630	2 370 402
Frasco Plástico Pills 30ml "Ovar"	48,58%	1333	2 666	5 333	10 669	21 342	42 692
Frasco Plástico Pills 50ml "Ovar"	47,06%	1982	3 965	7 931	15 866	31 739	63 490
Frasco Plástico Pills 85ml "Ovar"	52,38%	3 017	6 036	12 074	24 152	48 314	96 647
Frasco Plástico Pills 125ml "Ovar"	59,36%	684	1 369	2 738	5 477	10 956	21 917
Frasco Plástico Pills 200ml "Porto"	62,51%	737	1 474	2 949	5 899	11 800	23 605
Frasco Plástico Pills 35ml "Lisboa"	51,22%	1 580	3 162	6 324	12 651	25 308	50 626
Tampa D33	51,20%	1 467	2 934	5 870	11 742	23 490	46 989
Tampa D33 com dissecante	25,00%	675	1 350	2 701	5 403	10 809	21 622
Tampa D50	62,49%	925	1 850	3 701	7 404	14 812	29 630
Tampa D50 com dissecante	25,00%	1 575	3 151	6 303	12 608	25 220	50 450
Tampa D40	59,10%	861	1 723	3 447	6 895	13 793	27 591
Frasco Conta-Gotas 5ml "Estoril"	48,86%	3 682	7 366	14 734	29 474	58 960	117 944
Frasco Conta-Gotas 10ml "Estoril"	48,87%	4 123	8 248	16 499	33 005	66 023	132 072
Frasco Conta-Gotas 15ml "Estoril"	49,22%	1 462	2 926	5 852	11 707	23 418	46 846
Frasco Conta-Gotas 20ml "Estoril"	48,86%	2 234	4 468	8 939	17 881	35 769	71 553
Frasco Conta-Gotas 30ml "Estoril"	21,91%	2 227	4 454	8 910	17 823	35 653	71 319
Frasco Conta-Gotas 50ml "Estoril"	21,90%	2 530	5 062	10 126	20 256	40 519	81 055
Frasco Conta-Gotas 60ml "Estoril"	48,87%	1 657	3 314	6 629	13 261	26 527	53 065
Frasco Conta-Gotas 100ml "Estoril"	52,38%	789	1 577	3 156	6 312	12 627	25 260
Frasco Conta-Gotas 125ml "Estoril"	51,22%	1 686	3 372	6 746	13 495	26 995	54 001
Tampa Conta-Gotas	31,83%	9 457	18 917	37 841	75 698	151 426	302 912
Tampa Conta-Gotas (Childproof)	41,17%	150	299	599	1 198	2 397	4 794
Pipeta II	30,00%	3 422	6 846	13 694	27 394	54 798	109 619
Frasco Plástico Cilíndrico 60ml "Leiria"	51,22%	875	1 749	3 500	7 000	14 004	28 013
Frasco Plástico Cilíndrico 125ml "Leiria"	59,64%	2 673	5 348	10 698	21 400	42 809	85 636
Frasco Plástico Cilíndrico 250ml "Bostc	68,03%	419	838	1 676	3 353	6 708	13 419
Frasco Plástico Cilíndrico 500ml "Loure	64,70%	344	687	1 375	2 751	5 502	11 007
Obturador "Leiria"	41,17%	95	191	381	763	1 526	3 053
Frasco Plástico Cilíndrico 30ml "Sines"	48,87%	552	1 105	2 210	4 420	8 842	17 688
Frasco Plástico Cilíndrico 50ml "Sines"	48,57%	722	1 444	2 889	5 780	11 562	23 130
Frasco Plástico Cilíndrico 100ml "Sines	59,09%	356	712	1 424	2 849	5 699	11 401
Frasco Plástico Cilíndrico 200ml "Sines	68,54%	278	556	1 112	2 224	4 449	8 900
Frasco Plástico Alto Cilíndrico 250ml "M	64,28%	240	479	959	1 918	3 837	7 675
Tampa Flip-Top 24-410	30,00%	2 856	5 713	11 429	22 862	45 733	91 483
Frasco Plástico para tampa especial 60	52,39%	543	1 086	2 172	4 345	8 691	17 386
Frasco Plástico para tampa especial 10	52,38%	549	1 097	2 195	4 391	8 784	17 572
Frasco Plástico para tampa especial 15	59,09%	255	511	1 022	2 043	4 088	8 177
Frasco Plástico para tampa especial 25	63,42%	177	354	708	1 416	2 833	5 666
Tampa especial "Sagres"	51,23%	585	1 171	2 342	4 685	9 371	18 746

Empreendedorismo Tecnológico: Modelo de Negócios Package Point

Frasco Plástico Cilíndrico 12ml "Slende	45,00%	660	1320	2 641	5 283	10 568	21141
Frasco Plástico Cilíndrico 50ml "Mafr"	45,00%	1073	2145	4 292	8 585	17 174	34 354
Frasco Plástico Cilíndrico 30ml "Braga	45,00%	924	1848	3 697	7 396	14 796	29 598
Tampa 18MM	45,00%	1155	2 310	4 622	9 246	18 495	36 997
Frasco Plástico Oval 120ml "Palmela"	24,37%	543	1086	2 172	4 344	8 690	17 384
Frasco Plástico Oval 200ml "Palmela"	24,37%	898	1797	3 595	7 192	14 387	28 780
Frasco Plástico Oval 500ml "Palmela"	24,37%	828	1656	3 312	6 626	13 254	26 513
Tampa Flip-Top D26	30,00%	595	1190	2 381	4 763	9 528	19 059
Frasco p/bomba de encaixe 20ml "Anto	50,00%	312	624	1248	2 497	4 996	9 994
Frasco p/bomba de encaixe 30ml "Anto	50,00%	316	632	1265	2 530	5 060	10 122
Frasco p/bomba de encaixe 50ml "Anto	50,00%	255	510	1020	2 040	4 080	8 162
Frasco p/bomba de encaixe 100ml "Anto	54,54%	140	280	561	1122	2 245	4 491
Bomba Spray 24-410 com Over Cap tra	25,93%	597	1194	2 389	4 779	9 560	19 123
Acerto	50,00%	25 000	37 508	56 273	84 426	126 664	190 034
TOTAL CMVMC		93 068	173 672	328 655	629 300	1 216 630	2 370 402
IVA	23%	21 406	39 944	75 591	144 739	279 825	545 192
TOTAL CMVMC + IVA		114 474	213 616	404 246	774 039	1 496 455	2 915 595



Empresa: Package-Point, Lda
Euros


FSE - Fornecimentos e Serviços Externos


					2016	2017	2018	2019	2020	2021
Nº Meses					12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento					0%	20,00%	40,00%	60,00%	80,00%	100,00%
	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Publicidade e propaganda	23%	70%	30%	1 000,00	12 000,00	14 400,00	20 160,00	32 256,00	58 060,80	116 121,60
Vigilância e segurança	23%	100%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Honorários	23%	70%	30%	150,00	1 800,00	2 160,00	3 024,00	4 838,40	8 709,12	17 418,24
Comissões	23%	100%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Conservação e reparação	23%	100%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Matérias										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23%	100%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Livros e documentação técnica	23%	100%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Material de escritório	23%	40%	60%	200,00	2 400,00	2 880,00	4 032,00	6 451,20	11 612,16	23 224,32
Artigos para oferta	23%	100%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Energia e fluidos										
Electricidade	23%	100%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Combustíveis	23%	40%	60%	100,00	1 200,00	1 440,00	2 016,00	3 225,60	5 806,08	11 612,16
Água	6%	100%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	23%	100%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Transportes de pessoal	23%	100%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Transportes de mercadorias	23%	0%	100%	250,00	3 000,00	3 600,00	5 040,00	8 064,00	14 515,20	29 030,40
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23%	100%		400,00	4 800,00	5 760,00	8 064,00	12 902,40	23 224,32	46 448,64
Comunicação	23%	50%	50%	50,00	600,00	720,00	1 008,00	1 612,80	2 903,04	5 806,08
Seguros	0%	100%		500,00	6 000,00	7 200,00	10 080,00	16 128,00	29 030,40	58 060,80
Royalties	23%	100%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Contencioso e notariado	23%	100%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Despesas de representação	23%	100%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Limpeza, higiene e conforto	23%	100%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros serviços	23%	100%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL FSE					31 800,00	38 160,00	53 424,00	85 478,40	153 861,12	307 722,24
FSE - Custos Fixos					22 200,00	26 640,00	37 296,00	59 673,60	107 412,48	214 824,96
FSE - Custos Variáveis					9 600,00	11 520,00	16 128,00	25 804,80	46 448,64	92 897,28
TOTAL FSE					31 800,00	38 160,00	53 424,00	85 478,40	153 861,12	307 722,24
IVA					3 864,00	4 636,80	6 491,52	10 386,43	18 695,58	37 391,16
FSE + IVA					35 664,00	42 796,80	59 915,52	95 864,83	172 556,70	345 113,40


Empresa: Package-Point, Lda.
Euros

Gastos com o Pessoal

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Nº Meses	14	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)	0%	2,50%	3,00%	5,00%	7,00%	10,00%
Quadro de Pessoal						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Administração / Direcção	1	1	1	2	2	2
Administrativa Financeira	1	2	3	3	3	3
Comercial / Marketing	1	2	4	8	12	16
Produção / Operacional						
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros	0	1	4	11	31	51
TOTAL	3	6	12	24	48	72
Remuneração base mensal						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Administração / Direcção	800	820	845	887	949	1 044
Administrativa Financeira	700	718	739	776	830	913
Comercial / Marketing	700	718	739	776	830	913
Produção / Operacional		0	0	0	0	0
Qualidade		0	0	0	0	0
Manutenção		0	0	0	0	0
Aprovisionamento		0	0	0	0	0
Investigação & Desenvolvimento		0	0	0	0	0
Outros	600	615	633	665	712	783
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Administração / Direcção	11 200	11 480	11 824	24 831	26 569	29 226
Administrativa Financeira	9 800	20 090	31 039	32 591	34 873	38 360
Comercial / Marketing	9 800	20 090	41 386	86 910	139 490	204 586
Produção / Operacional	0	0	0	0	0	0
Qualidade	0	0	0	0	0	0
Manutenção	0	0	0	0	0	0
Aprovisionamento	0	0	0	0	0	0
Investigação & Desenvolvimento	0	0	0	0	0	0
Outros	0	8 610	35 473	102 428	308 869	558 955
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
TOTAL	30 800	60 270	119 723	246 761	509 802	831 127
Outros Gastos						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Segurança Social						
Órgãos Sociais	23,75%	2 660	2 727	2 808	5 897	6 310
Pessoal	23,75%	4 655	11 588	25 626	52 708	114 768
Seguros Acidentes de Trabalho	1%	308	603	1 197	2 468	5 098
Subsídio Alimentação	93,94	3 100	6 355	13 091	27 492	58 833
Comissões & Prémios						
Órgãos Sociais						
Pessoal						
Formação						
Outros custos com pessoal						
TOTAL OUTROS GASTOS	10 723	21 272	42 723	88 565	185 009	302 778
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	41 523	81 542	162 445	335 326	694 810	1 133 905
QUADRO RESUMO						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Remunerações						
Órgãos Sociais	11 200	11 480	11 824	24 831	26 569	29 226
Pessoal	19 600	48 790	107 898	221 929	483 232	801 901
Encargos sobre remunerações	7 315	14 314	28 434	58 606	121 078	197 393
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	308	603	1 197	2 468	5 098	8 311
Gastos de acção social	3 100	6 355	13 091	27 492	58 833	97 074
Outros gastos com pessoal	0	0	0	0	0	0
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	41 523	81 542	162 445	335 326	694 810	1 133 905
Retenções Colaboradores						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Retenção SS Colaborador						
Gerência / Administração	11,00%	1 232	1 263	1 301	2 731	2 923
Outro Pessoal	11,00%	2 156	5 367	11 869	24 412	53 156
Retenção IRS Colaborador	15,00%	4 620	9 041	17 958	37 014	76 470
TOTAL Retenções	8 008	15 670	31 128	64 158	132 548	216 093

		Empresa: Package-Point, Lda.					Euros
		Investimento em Fundo Maneio Necessário					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
Necessidades Fundo Maneio							
Reserva Segurança Tesouraria	4 846	4 846	4 846	4 846	4 846	4 846	
Clientes	0	0	0	0	0	0	
Inventários	7 756	14 473	27 388	52 442	101 386	197 534	
Estado	0	0	0	0	0	0	
*							
TOTAL	12 602	19 319	32 234	57 288	106 232	202 379	
Recursos Fundo Maneio							
Fornecedores	37 535	64 103	116 040	217 476	417 253	815 177	
Estado	4 822	9 872	19 351	37 959	74 925	138 437	
*							
TOTAL	42 357	73 975	135 391	255 435	492 178	953 614	
Fundo Maneio Necessário	-29 755	-54 657	-103 157	-198 148	-385 946	-751 234	
Investimento em Fundo de Maneio	-29 755	-24 902	-48 501	-94 990	-187 798	-365 289	
* A considerar caso seja necessário							
ESTADO	4 822	9 872	19 351	37 959	74 925	138 437	
SS	891,92	1 745,32	3 466,97	7 145,78	14 763,00	24 068,06	
IRS	385,00	753,38	1 496,53	3 084,51	6 372,52	10 389,09	
IVA	3 545,15	7 373,36	14 387,41	27 729,02	53 789,11	103 979,60	

		Empresa: Package-Point, Lda.					Euros
		Investimento					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
Investimento por ano							
Propriedades de investimento							
Terrenos e recursos naturais							
Edifícios e Outras construções							
Outras propriedades de investimento	12 500						
Total propriedades de investimento	12 500	0	0	0	0	0	
Activos fixos tangíveis							
Terrenos e Recursos Naturais							
Edifícios e Outras Construções							
Equipamento Básico	1 800			1 800			
Equipamento de Transporte							
Equipamento Administrativo	353	353	353	353	353	353	
Equipamentos biológicos							
Outros activos fixos tangíveis							
Total Activos Fixos Tangíveis	2 153	353	353	2 153	353	353	
Activos Intangíveis							
Goodwill							
Projectos de desenvolvimento	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	
Programas de computador							
Propriedade industrial							
Outros activos intangíveis	0						
Total Activos Intangíveis	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	
Total Investimento	16 153	1 853	1 853	3 653	1 853	1 853	
IVA	23%	495	81	81	495	81	

Valores Acumulados	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais	0	0	0	0	0	0
Edifícios e Outras construções	0	0	0	0	0	0
Outras propriedades de investimento	12 500	12 500	12 500	12 500	12 500	12 500
Total propriedades de investimento	12 500	12 500	12 500	12 500	12 500	12 500
Activos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais	0	0	0	0	0	0
Edifícios e Outras Construções	0	0	0	0	0	0
Equipamento Básico	1 800	1 800	1 800	3 600	3 600	3 600
Equipamento de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipamento Administrativo	353	706	1 059	1 412	1 765	2 118
Equipamentos biológicos	0	0	0	0	0	0
Outros activos fixos tangíveis	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fixos Tangíveis	2 153	2 506	2 859	5 012	5 365	5 718
Activos Intangíveis						
Goodwill	0	0	0	0	0	0
Projectos de desenvolvimento	1 500	3 000	4 500	6 000	7 500	9 000
Programas de computador	0	0	0	0	0	0
Propriedade industrial	0	0	0	0	0	0
Outros activos intangíveis	0	0	0	0	0	0
Total Activos Intangíveis	1 500	3 000	4 500	6 000	7 500	9 000
Total	16 153	18 006	19 859	23 512	25 365	27 218

Taxas de Depreciações e amortizações	
Propriedades de investimento	
Edifícios e Outras construções	2,00%
Outras propriedades de investimento	10,00%
Activos fixos tangíveis	
Edifícios e Outras Construções	2,00%
Equipamento Básico	20,00%
Equipamento de Transporte	25,00%
Equipamento Administrativo	25,00%
Equipamentos biológicos	25,00%
Outros activos fixos tangíveis	25,00%
Activos Intangíveis	
Projectos de desenvolvimento	33,333%
Programas de computador	33,333%
Propriedade industrial	33,333%
Outros activos intangíveis	33,333%

* nota: se a taxa a utilizar for 33,33%, colocar mais uma casa decimal, considerando 33,333%

Depreciações e amortizações	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Total Depreciações & Amortizações	2 198	2 786	3 375	3 823	3 823	3 463

Depreciações & Amortizações acumuladas	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Propriedades de investimento	1 250	2 500	3 750	5 000	6 250	7 500
Activos fixos tangíveis	448	985	1 610	2 683	3 756	4 469
Activos Intangíveis	500	1 500	3 000	4 500	6 000	7 500
TOTAL	2 198	4 985	8 359	12 182	16 005	19 468

Valores Balanço	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Propriedades de investimento	11 250	10 000	8 750	7 500	6 250	5 000
Activos fixos tangíveis	1 705	1 521	1 250	2 330	1 610	1 250
Activos Intangíveis	1 000	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
TOTAL	13 955	13 021	11 500	11 330	9 360	7 750



Empresa: Package-Point, Lda.
Euros

Ponto Crítico Operacional Previsional

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Vendas e serviços prestados	173 676,24	322 416,95	607 447,87	1 158 854,95	2 233 730,93	4 341 666,24
Varição nos inventários da produção	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CMVMC	93 068,42	173 671,56	328 856,09	629 299,77	1 216 630,00	2 370 402,10
FSE Variáveis	9 600,00	11 520,00	16 128,00	25 804,80	46 448,64	92 897,28
Margem Bruta de Contribuição	71 007,82	137 225,39	262 664,77	503 750,38	970 652,29	1 878 366,86
Ponto Crítico	161 235,16	260 724,93	469 733,24	917 472,86	1 854 926,95	3 125 465,21

Financiamento

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Investimento	-13 602	-23 049	-46 648	-91 337	-185 945	-363 436
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Necessidades de financiamento	-13 900	-23 500	-47 600	-93 200	-189 700	-370 700

Fontes de Financiamento	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Meios Libertos	6 217	23 530	50 418	86 716	133 862	419 140
Capital	999					
Outros instrumentos de capital	20 000					
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito						
Subsídios						
TOTAL	27 216	23 530	50 418	86 716	133 862	419 140

N.º de anos reembolso	4
Taxa de juro associada	5,60%

2016	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Capital em dívida (início período)	0	0	0	0	0	0
Taxa de Juro	6%	6%	6%	6%	6%	6%
Juro Anual	0	0	0	0	0	0
Reembolso Anual		0	0	0	0	0
Imposto Selo (0,4%)	0	0	0	0	0	0
Serviço da dívida	0	0	0	0	0	0
Valor em dívida	0	0	0	0	0	0

N.º de anos reembolso	
Taxa de juro associada	5,60%

Demonstração de Resultados Previsional

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Vendas e serviços prestados	173 676	322 417	607 448	1 158 855	2 233 731	4 341 666
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	93 068	173 672	328 655	629 300	1 216 630	2 370 402
Fornecimento e serviços externos	31 800	38 160	53 424	85 478	153 861	307 722
Gastos com o pessoal	41 523	81 542	162 445	335 326	694 810	1 133 905
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	0	0	0	0	0	0
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)	7 285	29 044	62 924	108 751	168 430	529 637
Gastos/reversões de depreciação e amortização	2 198	2 786	3 375	3 823	3 823	3 463
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	5 087	26 257	59 549	104 928	164 607	526 174
Juros e rendimentos similares obtidos	295	657	1 394	2 724	5 082	11 162
Juros e gastos similares suportados	0	0	0	0	0	0
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	5 382	26 914	60 943	107 652	169 688	537 336
Imposto sobre o rendimento do período	1 130	5 652	12 798	22 607	35 635	112 841
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	4 252	21 262	48 145	85 045	134 054	424 495



Empresa: Package-Point, Lda.

Euros

Mapa de Cash Flows Operacionais

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	4 018	20 743	47 044	82 893	130 039	415 677
Depreciações e amortizações	2 198	2 786	3 375	3 823	3 823	3 463
Provisões do exercício	0	0	0	0	0	0
	6 217	23 530	50 418	86 716	133 862	419 140
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	29 755	24 902	48 501	94 990	187 798	365 289
CASH FLOW de Exploração	35 972	48 431	98 919	181 706	321 660	784 429
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-16 153	-1 853	-1 853	-3 653	-1 853	-1 853
Free cash-flow	19 819	46 578	97 066	178 053	319 807	782 576
CASH FLOW acumulado	19 819	66 397	163 463	341 516	661 324	1 443 900



Empresa: Package-Point, Lda.

Euros

Plano de Financiamento

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	7 285	29 044	62 924	108 751	168 430	529 637
Capital Social (entrada de fundos)	999	0	0	0	0	0
Outros instrumentos de capital	20 000	0	0	0	0	0
Empréstimos Obtidos	0	0	0	0	0	0
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN	29 755	24 902	48 501	94 990	187 798	365 289
Proveitos Financeiros	295	657	1 394	2 724	5 082	11 162
Total das Origens	58 334	54 602	112 818	206 465	361 310	906 088
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	16 153	1 853	1 853	3 653	1 853	1 853
Inv Fundo de Maneio	0	0	0	0	0	0
Imposto sobre os Lucros		1 130	5 652	12 798	22 607	35 635
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos	0	0	0	0	0	0
Encargos Financeiros	0	0	0	0	0	0
Total das Aplicações	16 153	2 983	7 505	16 451	24 460	37 488
Saldo de Tesouraria Anual	42 181	51 619	105 313	190 014	336 850	868 600
Saldo de Tesouraria Acumulado	42 181	93 800	199 113	389 127	725 977	1 594 577
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	42 181	93 800	199 113	389 127	725 977	1 594 577
Soma Controlo	0	0	0	0	0	0

Acerto do modelo

Balço Previsional

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVO						
Activo Não Corrente	13 955	13 021	11 500	11 330	9 360	7 750
Activos fixos tangíveis	1 705	1 521	1 250	2 330	1 610	1 250
Propriedades de investimento	11 250	10 000	8 750	7 500	6 250	5 000
Activos Intangíveis	1 000	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Investimentos financeiros						
Activo corrente	54 783	113 118	231 347	446 415	832 208	1 796 956
Inventários	7 756	14 473	27 388	52 442	101 386	197 534
Clientes	0	0	0	0	0	0
Estado e Outros Entes Públicos	0	0	0	0	0	0
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	47 027	98 646	203 959	393 973	730 823	1 599 423
TOTAL ACTIVO	68 737	126 140	242 846	457 744	841 568	1 804 706
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	999	999	999	999	999	999
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Reservas		4 252	25 513	73 658	158 703	292 757
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio	0	0	0	0	0	0
Resultado líquido do período	4 252	21 262	48 145	85 045	134 054	424 495
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	25 251	46 512	94 657	179 702	313 756	738 251
PASSIVO						
Passivo não corrente	0	0	0	0	0	0
Provisões						
Financiamentos obtidos	0	0	0	0	0	0
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	43 487	79 627	148 189	278 042	527 812	1 066 454
Fornecedores	37 535	64 103	116 040	217 476	417 253	815 177
Estado e Outros Entes Públicos	5 952	15 524	32 149	60 566	110 559	251 277
Accionistas/sócios	0	0	0	0	0	0
Financiamentos Obtidos	0	0	0	0	0	0
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	43 487	79 627	148 189	278 042	527 812	1 066 454
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	68 737	126 140	242 846	457 744	841 568	1 804 706

Principais Indicadores

INDICADORES ECONOMICOS	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Taxa de Crescimento do Negócio		86%	88%	91%	93%	94%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	2%	7%	8%	7%	6%	10%
INDICADORES ECONOMICOS - FINANCEIROS	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Return On Investment (ROI)	6%	17%	20%	19%	16%	24%
Rendibilidade do Activo	7%	21%	25%	23%	20%	29%
Rotação do Activo	253%	256%	250%	253%	265%	241%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	17%	46%	51%	47%	43%	58%
INDICADORES FINANCEIROS	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Autonomia Financeira	37%	37%	39%	39%	37%	41%
Solvabilidade Total	158%	158%	164%	165%	159%	169%
Cobertura dos encargos financeiros	✓ #DIV/0!	✓ #DIV/0!	✓ #DIV/0!	✓ #DIV/0!	✓ #DIV/0!	✓ #DIV/0!
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Liquidez Corrente	1,26	1,42	1,56	1,61	1,58	1,68
Liquidez Reduzida	1,08	1,24	1,38	1,42	1,38	1,50
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Margem Bruta	48 808	110 585	225 369	444 077	863 240	1 663 542
Grau de Alavanca Operacional	960%	421%	378%	423%	524%	316%
Grau de Alavanca Financeira	95%	98%	98%	97%	97%	98%

Empreendedorismo Tecnológico: Modelo de Negócios Package Point



Empresa: Package-Point, Lda

Avaliação do Projecto / Empresa

Na perspectiva do Investidor	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Free Cash Flow do Equity	19 819	46 578	97 066	178 053	319 807	782 576	12 151 597
Taxa de juro de activos sem risco	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%
Prémio de risco de mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Actualização	11,76%	11,76%	11,76%	11,76%	11,76%	11,76%	11,76%
Factor actualização	1	1,118	1,249	1,396	1,560	1,744	1,949
Fluxos Actualizados	19 819	41 677	77 712	127 551	204 988	448 822	6 235 715
	19 819	61 496	139 208	266 759	471 747	920 569	7 156 284
Valor Actual Líquido (VAL)	7 156 284						
	▶ #NÚM!	▶ #NÚM!	▶ #NÚM!	▶ #NÚM!	▶ #NÚM!	▶ #NÚM!	▶ #NÚM!
Taxa Interna de Rentabilidade	▶ #NÚM!						
Pay Back period	0 Anos						
Na perspectiva do Projecto	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Free Cash Flow to Firm	19 819	46 578	97 066	178 053	319 807	782 576	12 447 053
WACC	11,60%	11,60%	11,60%	11,60%	11,60%	11,60%	11,60%
Factor de actualização	1	1,116	1,245	1,390	1,551	1,731	1,932
Fluxos actualizados	19 819	41 737	77 935	128 100	206 167	452 050	6 442 530
	19 819	61 555	139 491	267 591	473 758	925 808	7 368 339
Valor Actual Líquido (VAL)	7 368 339						
	▶ #NÚM!	▶ #NÚM!	▶ #NÚM!	▶ #NÚM!	▶ #NÚM!	▶ #NÚM!	▶ #NÚM!
Taxa Interna de Rentabilidade	▶ #NÚM!						
Pay Back period	0 Anos						
Cálculo do WACC	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
Passivo Remunerado	0	0	0	0	0	0	
Capital Próprio	25 251	46 512	94 657	179 702	313 756	738 251	
TOTAL	25 251	46 512	94 657	179 702	313 756	738 251	
% 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%	
Custo	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
Custo Financiamento	5,60%	5,60%	5,60%	5,60%	5,60%	5,60%	
Custo financiamento com efeito fiscal	4,42%	4,42%	4,42%	4,42%	4,42%	4,42%	
Custo Capital	11,60%	11,60%	11,60%	11,60%	11,60%	11,60%	
Custo ponderado	0,116	11,60%	11,60%	11,60%	11,60%	11,60%	

Apêndice 2: Exemplo de uma newsletter.

Já conhece o Novo Package Point?

O seu site de embalagens favorito, agora ainda está melhor. Com uma imagem renovada e maior facilidade de utilização, aqui vai encontrar a embalagem certa para o seu produto. [Conheça já as novidades...](#)



Campanha de Lançamento -10%

Utilize o código de desconto ao finalizar a compra e receba um **desconto adicional de 10%**:

Código: **ppoint-2015**

Aproveite já o seu desconto...

Código válido até 5 de Dezembro de 2015.

Algumas das alterações que fizemos, a pensar em si:



Mais fácil de usar
Consulte-nos, no seu computador ou no seu smartphone.



Stocks atualizados
Compre com toda a segurança, com os nossos stocks atualizados ao segundo.



Total transparência
Saiba ao certo quanto vai pagar por cada unidade das nossas embalagens.



Contacto online
Tem dúvidas? Fale com um dos nossos assistentes através da ferramenta de chat online.

Venha conhecer o novo Package Point...

package-point.com

119

Apêndice 3: Logotipo da Package Point.



Apêndice 4: Comparação de preços com a concorrência direta.

Artigos	Package Point	E-Bottle	Artigos	Package Point	E-Bottle
BOSTON ROUND 60ML HDPE WHITE	0,167 €	0,391 €			
BOSTON ROUND 60ML HDPE NT	0,167 €	0,372 €	TALL BOSTON ROUND 50ML HDPE WHITE	0,178 €	0,317 €
BOSTON ROUND 125ML HDPE WHITE	0,308 €	0,400 €	TALL BOSTON ROUND 100ML HDPE WHITE	0,290 €	0,410 €
BOSTON ROUND 125ML HDPE NT	0,308 €	0,382 €	TALL BOSTON ROUND 200ML HDPE WHITE	0,460 €	0,494 €
BOSTON ROUND 250ML HDPE WHITE	0,456 €	0,549 €	TALL BOSTON ROUND PEHD BLANCO 250ML	0,440 €	0,633 €
BOSTON ROUND 250ML HDPE NT	0,456 €	0,521 €			
BOSTON ROUND 500ML HDPE WHITE	0,530 €	0,680 €	Nota: E-Bottles --> gama Tottles		
BOSTON ROUND 500ML HDPE NT	0,530 €	0,661 €			
TALL BOSTON ROUND 30ML HDPE NT	0,100 €	0,251 €	DROPPER BOTTLE 5ML HDPE/LDPE NATURAL	0,060 €	0,372 €
TALL BOSTON ROUND 50ML HDPE WHITE	0,178 €	0,307 €	DROPPER BOTTLE 10ML LDPE NATURAL	0,050 €	0,400 €
TALL BOSTON ROUND 50ML HDPE NT	0,178 €	0,326 €	DROPPER BOTTLE 15ML LDPE NATURAL	0,050 €	0,419 €
TALL BOSTON ROUND 100ML HDPE WHITE	0,290 €	0,456 €	DROPPER BOTTLE 30ML HDPE NATURAL	0,110 €	0,447 €
TALL BOSTON ROUND 100ML HDPE NT	0,290 €	0,438 €			
TALL BOSTON ROUND PEHD BLANCO 250ML	0,440 €	0,493 €			
TALL BOSTON ROUND PEHD NT 250ML	0,440 €	0,475 €	PILL BOTTLE 30ML HDPE NT	0,070 €	0,251 €
			PILL BOTTLE 30ML HDPE WHITE	0,070 €	0,251 €
			PILL BOTTLE 50ML HDPE NT	0,140 €	0,168 €
SLENDER 30ML I HDPE WHITE	0,140 €	0,121 €	PILL BOTTLE 50ML HDPE WHITE	0,140 €	0,168 €
SLENDER 30ML I HDPE NT	0,140 €	0,121 €	PILL BOTTLE 85ML HDPE WHITE	0,230 €	0,177 €
SLENDER 50ML II HDPE WHITE	0,245 €	0,223 €	PILL BOTTLE 125ML HDPE NT	0,310 €	0,223 €
SLENDER 50ML II HDPE NT	0,245 €	0,233 €	PILL BOTTLE 125ML HDPE WHITE	0,310 €	0,205 €
SVELTE BOTTLE HDPE WHITE 120ML	0,310 €	0,270 €	PILL BOTTLE 200ML HDPE NT	0,390 €	0,550 €
SVELTE BOTTLE HDPE NT 120ML	0,310 €	0,251 €	PILL BOTTLE 200ML HDPE WHITE	0,390 €	0,550 €
SVELTE BOTTLE 200ML HDPE WHITE	0,410 €	0,577 €			
SVELTE BOTTLE 200ML HDPE NT	0,410 €	0,550 €			
SVELTE BOTTLE WHITE HDPE 500ML	0,640 €	0,801 €	Nota: preços unitários		
SVELTE BOTTLE NT HDPE 500ML	0,640 €	0,736 €			

A empresa E-Bottle é, à semelhança da Package Point, um player online.

Plásticos IPA				
Designação	Material	Peso	Preço/Un.	Quantidade por palete
Frasco 60ml, boca 28mm	PEAD	15gr	0,176 €	7150 un
Frasco 60ml, boca 35mm	PEAD	11gr	0,155 €	8112 un
Frasco 60ml, boca 28mm	PET	16,5gr	0,114 €	8400 un
Frasco 70ml, boca 28mm	PET	16,5gr	0,114 €	7436 un
Frasco 100ml, boca 28mm	PEAD	20gr	0,176 €	4180 un
Frasco 100ml, boca 35mm	PEAD	17gr	0,166 €	5616 un
Frasco 100ml, boca 28mm	PET	16,5gr	0,114 €	4400 un
Frasco 200ml, boca 28mm	PEAD	30gr	0,207 €	2640 un
Frasco 250ml, boca 42mm	PEAD	35gr	0,228 €	2002 un
Frasco 500ml, boca 42mm	PEAD	50gr	0,270 €	1110 un
Frasco 500ml, boca 63mm	PEAD	55gr	0,300 €	1008 un
Rolha 28mm			0,052 €	
Rolha 42mm			0,088 €	
Rolha 63mm			0,114 €	
Copo doseador int. 42mm			0,062 €	800 un
Copo doseador ext. 42mm			0,083 €	800 un
Copo doseador ext. 28mm			0,072 €	1000 un

A empresa Plásticos IPA é uma empresa de comércio tradicional, dedicada à produção e comercialização de plásticos para diversos setores de atividade económica.

8. Anexos

Anexo 1: Barómetro Trimestral do Comércio Eletrónico em Portugal.

BARÓMETRO TRIMESTRAL DO COMÉRCIO ELECTRÓNICO EM PORTUGAL

4º TRIMESTRE DE 2014 | RELATÓRIO DE RESULTADOS



Sobre a ACEPI

Barómetro do Comércio
Electrónico em Portugal
4º Trimestre de 2014

A ACEPI - Associação da Economia Digital, é uma organização independente sem fins lucrativos, de pessoas individuais e colectivas, visando o estudo e a implementação das diversas formas de Comércio Electrónico e da Publicidade Interactiva, constituindo um fórum independente e aberto para o debate, potenciação, promoção, generalização e dignificação destas realidades e temáticas em Portugal.

A ACEPI congrega actualmente as mais relevantes entidades e profissionais ligados ao Comércio Electrónico e à Publicidade Interactiva em Portugal, incluindo lojas on-line, bancos e outras empresas financeiras, emarketplaces, entidades ligadas à área da publicidade online, Internet Service Providers, imprensa on-line, operadores de telecomunicações, empresas de venda à distância e muitas outras empresas de outros sectores de actividade.

Mais informações em www.acepi.pt



ACEPI/Netsonda | Barómetro do Comércio Electrónico em Portugal | 4º Trimestre 2014 | Slide 3



Sobre a Netsonda

Barómetro do Comércio
Electrónico em Portugal
4º Trimestre de 2014

A Netsonda, em actividade desde Julho de 2000, é líder e pioneira em Portugal na recolha e análise de informação através de plataformas tecnológicas desenvolvidas à medida das necessidades dos projectos, oferecendo rapidez, segurança e rentabilidade.

Os estudos da Netsonda são ferramentas de trabalho precisas, dotando os seus clientes da informação necessária aos processos de decisão, de investimento e de aperfeiçoamento de produtos e serviços. A equipa de research da Netsonda é constituída por profissionais com a formação adequada aos objectivos da empresa, designadamente na área das ciências sociais, da estatística e das novas tecnologias da informação.

A Netsonda pertence à APODEMO – Associação Portuguesa de Empresas de Estudo de Mercado e de Opinião, à ESOMAR – World Association of Research Professionals, subscrevendo e realizando as suas propostas e estudos de acordo com os códigos CODEMO e ICC/ESOMAR. O Painel da Netsonda encontra-se registado na Comissão Nacional para Protecção de Dados (CNPd).

Mais informações em www.netsonda.pt



ACEPI/Netsonda | Barómetro do Comércio Electrónico em Portugal | 4º Trimestre 2014 | Slide 4



Objectivo e MetodologiaBarómetro do Comércio
Electrónico em Portugal
4º Trimestre de 2014**Objectivo**

O Barómetro Trimestral do Comércio Electrónico em Portugal constitui um dos instrumentos que a ACEPI e a Netsonda colocam à disposição de todas as entidades - Estado, empresas, profissionais, docentes, estudantes, formadores, consultores, investigadores - envolvidas na cadeia de valor do comércio, com o objectivo de conhecer a evolução do negócio e as principais tendências do comércio electrónico em Portugal, na perspectiva da oferta. A amostra escolhida algumas das mais representativas empresas do sector (do ponto de vista do volume de negócios), contempla os mais variados modelos de negócio (B2B, B2C, Homebanking, C2C) e reflecte uma grande variedade de sectores económicos (banca, comércio, turismo, construção, imprensa, desporto, entre muitos outros).

O estudo cuja síntese de resultados se apresenta neste documento foi realizado pela Netsonda e pela ACEPI, e tem por objectivo fundamental avaliar a evolução e desenvolvimento do Comércio Electrónico em Portugal na perspectiva da oferta, assim como a confiança e expectativas dos seus protagonistas. O alvo definido para o estudo realizado foram algumas das mais representativas empresas associadas da ACEPI (Associação da Economia Digital). Importa destacar a enorme variedade de sectores representados pelas empresas participantes neste barómetro assim como o facto das mesmas representarem, juntas, uma considerável fatia da totalidade do volume de negócios do comércio electrónico em Portugal.

Amostra

A técnica de recolha de informação utilizada foi o inquérito online aos associados da ACEPI.

O contacto com os associados foi realizado através de mensagem de e-mail, fornecendo um convite à participação no estudo de âmbito geral, estando o questionário alojado na plataforma tecnológica da Netsonda.

Período de Recolha

A recolha de informação decorreu entre os dias 12 de Fevereiro de 2015 e 12 de Março de 2015.



ACEPI/Netsonda | Barómetro do Comércio Electrónico em Portugal | 4º Trimestre 2014 | Slide 5

**Sumário Executivo**Barómetro do Comércio
Electrónico em Portugal
4º Trimestre de 2014

66% dos sites afirma ter **aumentado o volume de vendas em comparação com o período homólogo**. Quando comparando os dados com 3ºT de 2014 e trimestre homólogo de 2013 **verifica-se um aumento no número de sites a referir que o seu volume de vendas diminuiu**.

Para 24% dos sites, o **volume de vendas do 4º Trimestre de 2014 foi superior a 1 milhão de euros**. Por outro lado, 26% indica que o seu volume de vendas **ficou abaixo dos 10.000 euros**.

71% dos sites afirma ter registado um **aumento de clientes em relação ao período homólogo**.

Em comparação com o **trimestre anterior e homólogos 2013 e 2012 verifica-se uma diminuição no número de sites que refere que o número de clientes no período em análise foi mais de 50.000**.

No 4ºT de 2014, 55% dos sites optaram por **aumentar o investimento realizado no seu site**, valor sempre em crescimento quando comparado com o trimestre anterior e homólogos.

Para as entidades inquiridas que operam na área **B2C**, as expectativas para o próximo trimestre **em relação ao site e comércio electrónico continuam a ser de crescimento**. Das que operam na área **B2B**, verifica-se que os inquiridos têm uma **menor expectativa que o seu site acelere o ritmo de crescimento das vendas**, em comparação com o trimestre anterior.

Os **meios de pagamentos** mais utilizados pelos sites inquiridos são o **Pagamento de Serviços/MB e Cartão de Débito/Crédito**.

Cerca de **95% dos sites inquiridos realizaram promoções** no 4º Trimestre de 2014, **valores em crescimento** em relação ao trimestre anterior e homólogos de 2013 e 2012.

Os locais privilegiados pelos sites inquiridos para **promoverem o seu site/negócio continuam a ser as redes sociais (87%) e publicidade online (82%)**.

24% dos sites afirma que do total das suas vendas, **nenhuma é realizada através de dispositivos móveis**. Por outro lado, 53% afirma que **entre 1 a 10% das suas vendas são concretizadas através destes aparelhos**.

Apesar de **mais de metade dos sites realizarem exportações**, verifica-se que as transacções ainda **têm uma baixa representatividade no total das suas vendas**.



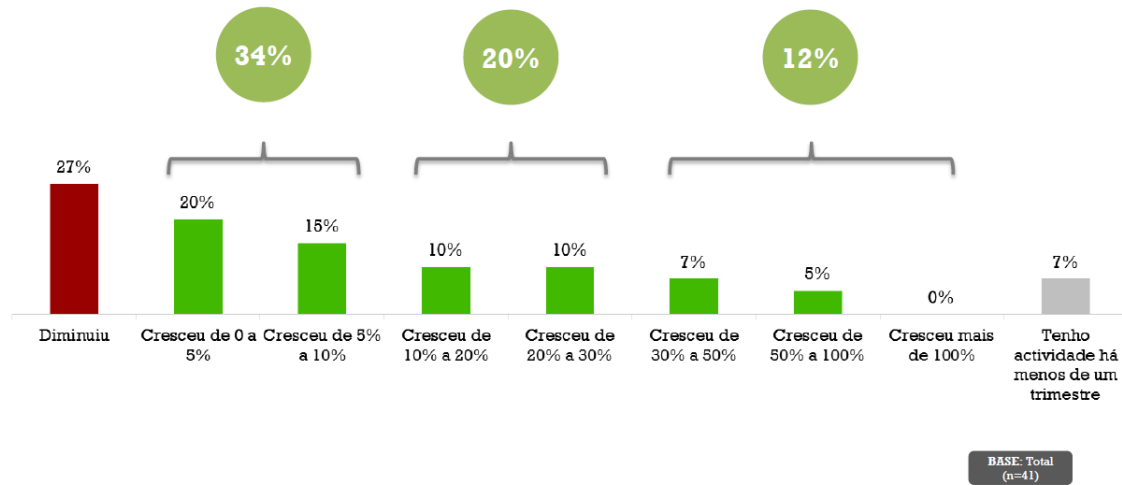
ACEPI/Netsonda | Barómetro do Comércio Electrónico em Portugal | 4º Trimestre 2014 | Slide 6



Neste Trimestre, e em comparação com o período homólogo, o volume de vendas do seu site...

Barómetro do Comércio Electrónico em Portugal
4º Trimestre de 2014

66% dos sites afirma ter aumentado o volume de vendas em comparação com o período homólogo sendo que perto de um terço dos sites afirma mesmo ter crescido acima de dois dígitos percentuais.



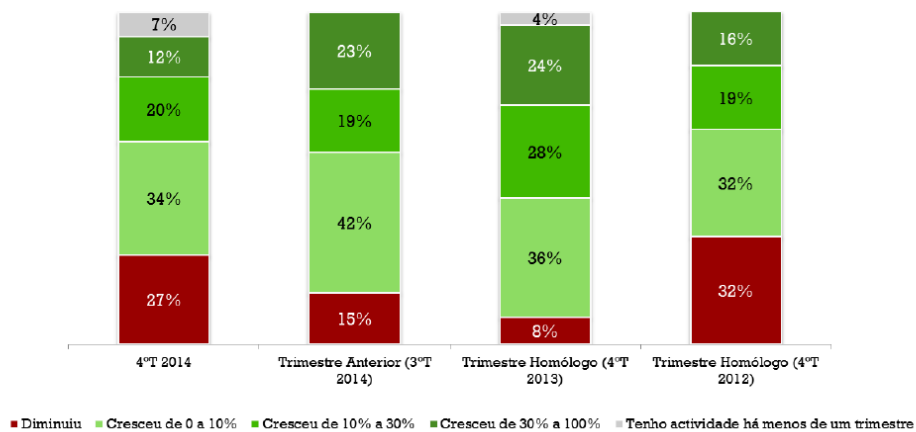
ACEPI/Netsonda | Barómetro do Comércio Electrónico em Portugal | 4º Trimestre 2014 | Slide 8



Neste Trimestre, e em comparação com o período homólogo, o volume de vendas do seu site...

Barómetro do Comércio Electrónico em Portugal
4º Trimestre de 2014

Quando comparando os dados com 3ºT de 2014 e trimestre homólogo de 2013 verifica-se um aumento no número de sites a referir que o seu volume de vendas diminuiu.



Base 4ºT 2014:	Base 3ºT 2014:	Base 4ºT 2013:	Base 4ºT 2012:
n=41	n=26	n=25	n=31



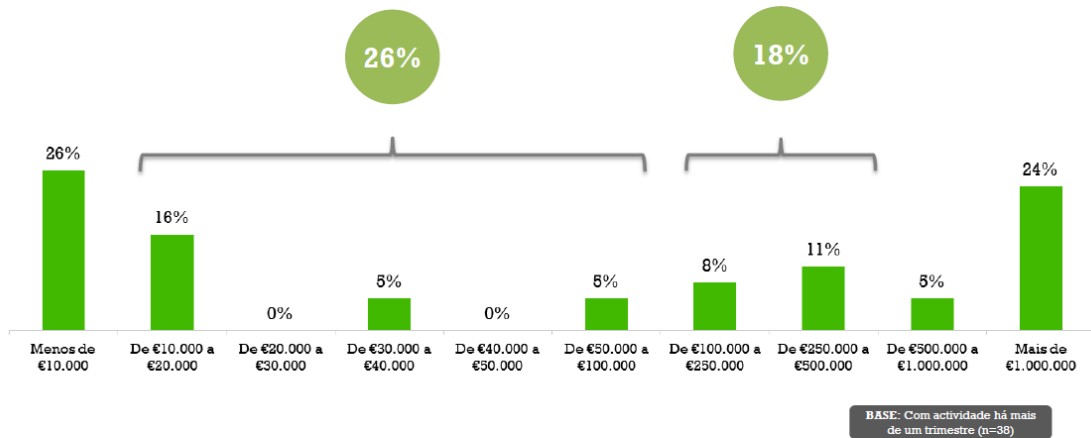
ACEPI/Netsonda | Barómetro do Comércio Electrónico em Portugal | 4º Trimestre 2014 | Slide 9



Indique o volume de vendas no período em análise.

Barómetro do Comércio
Electrónico em Portugal
4º Trimestre de 2014

Para 24% dos sites, o volume de vendas do 4º Trimestre de 2014 foi superior a 1 milhão de euros. Por outro lado, 26% indica que o seu volume de vendas ficou abaixo dos 10.000 euros.



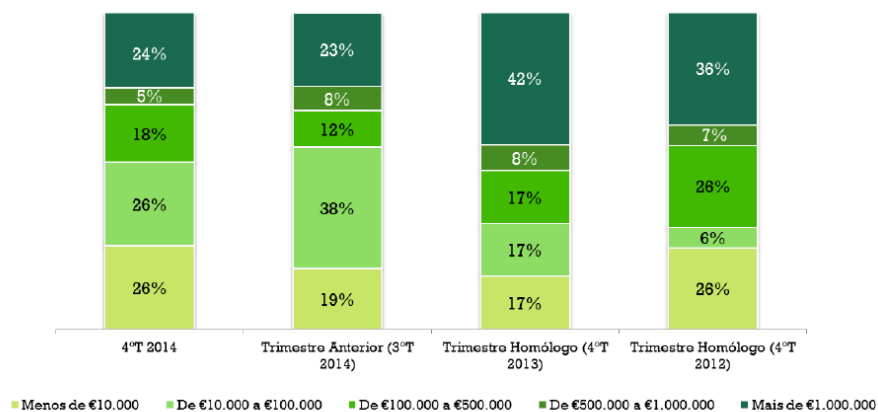
ACEPI/Netsonda | Barómetro do Comércio Electrónico em Portugal | 4º Trimestre 2014 | Slide 10



Indique o volume de vendas no período em análise.

Barómetro do Comércio
Electrónico em Portugal
4º Trimestre de 2014

Em comparação com o último trimestre e homólogo de 2013, observa-se um aumento no número de sites com volume de vendas inferior a €10.000.



Base 4º T 2014:	Base 3º T 2014:	Base 4º T 2013:	Base 4º T 2012:
n=38	n=26	n=24	n=31



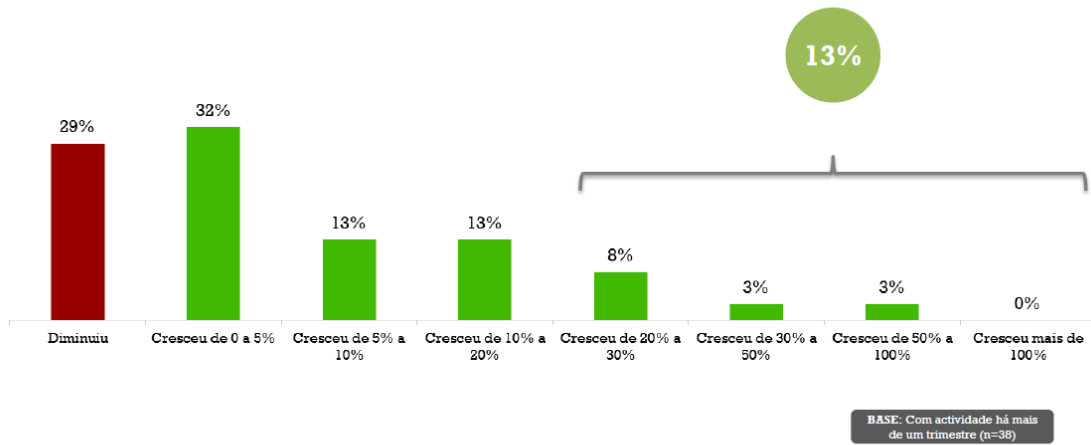
ACEPI/Netsonda | Barómetro do Comércio Electrónico em Portugal | 4º Trimestre 2014 | Slide 11



Neste Trimestre, e em comparação com o período homólogo, o nº de clientes que fez compras no seu site...

Barómetro do Comércio Electrónico em Portugal
4º Trimestre de 2014

71% dos sites afirma ter registado um aumento de clientes em relação ao período homólogo.



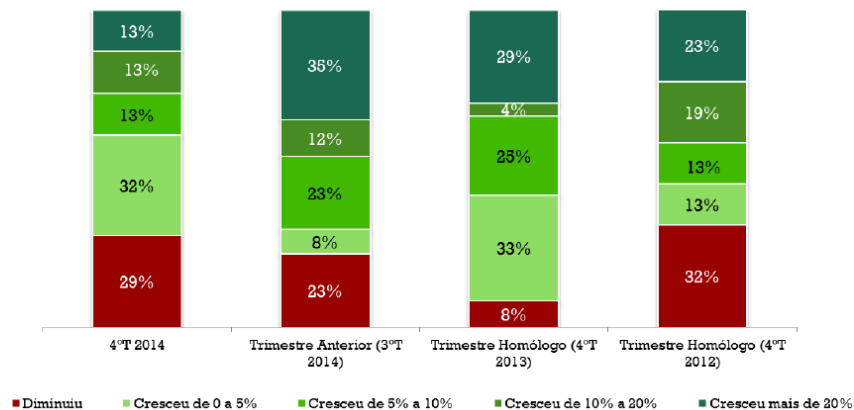
ACEPI/Netsonda | Barómetro do Comércio Electrónico em Portugal | 4º Trimestre 2014 | Slide 12



Neste Trimestre, e em comparação com o período homólogo, o nº de clientes que fez compras no seu site...

Barómetro do Comércio Electrónico em Portugal
4º Trimestre de 2014

Face aos trimestres anterior e homólogo de 2013 verifica-se que houve uma diminuição de clientes a comprar no site.



Base 4ºT 2014:	Base 3ºT 2014:	Base 4ºT 2013:	Base 4ºT 2012:
n=38	n=26	n=24	n=31



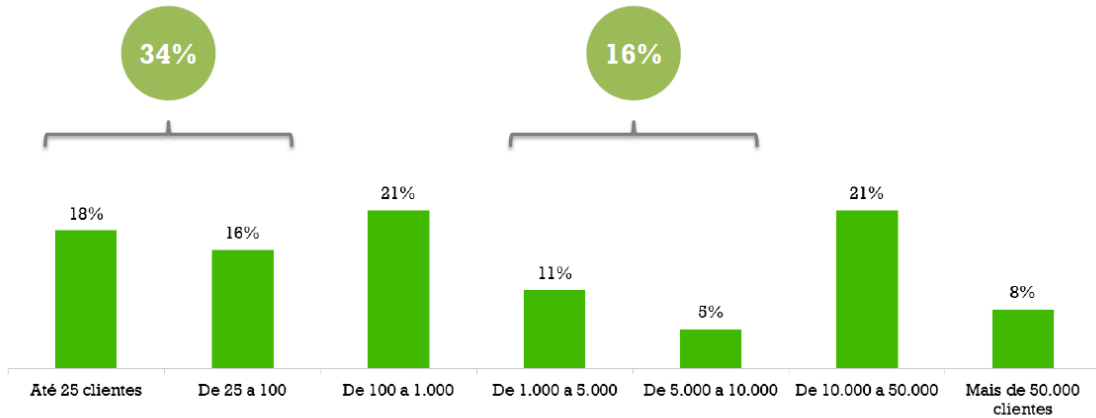
ACEPI/Netsonda | Barómetro do Comércio Electrónico em Portugal | 4º Trimestre 2014 | Slide 13



Indique o número de clientes referentes ao período em análise.

Barómetro do Comércio Electrónico em Portugal
4º Trimestre de 2014

29% dos sites inquiridos afirma ter tido mais de 10.000 clientes no período em análise enquanto que 1/3 do refere ter tido 100 ou menos clientes.



BASE: Com actividade há mais de um trimestre (n=38)



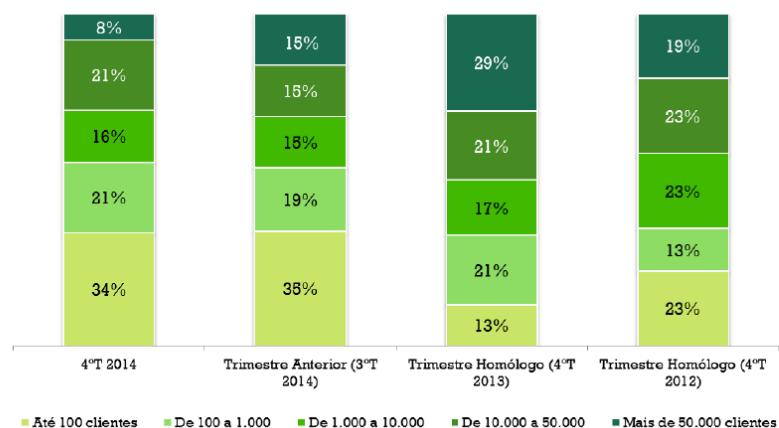
ACEPI/Netsonda | Barómetro do Comércio Electrónico em Portugal | 4º Trimestre 2014 | Slide 14



Indique o número de clientes referentes ao período em análise.

Barómetro do Comércio Electrónico em Portugal
4º Trimestre de 2014

Em comparação com o trimestre anterior e homólogos 2013 e 2012 verifica-se uma diminuição no número de sites que refere que o número de clientes no período em análise foi mais de 50.000.



Base 4ºT 2014:	Base 3ºT 2014:	Base 4ºT 2013:	Base 4ºT 2012:
n=38	n=26	n=24	n=31



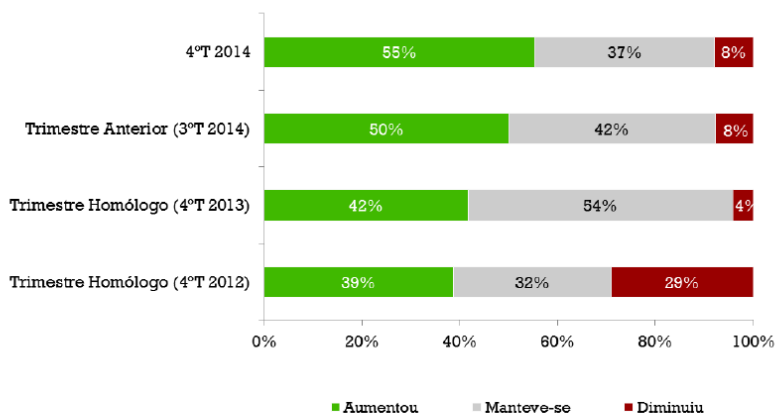
ACEPI/Netsonda | Barómetro do Comércio Electrónico em Portugal | 4º Trimestre 2014 | Slide 15



Neste Trimestre, e em comparação com o período homólogo, o investimento que realizou no seu site (upgrades, promoção, etc.)...

Barómetro do Comércio Electrónico em Portugal
4º Trimestre de 2014

No 4ºT de 2014, 55% dos sites optaram por aumentar o investimento realizado no seu site, valor sempre em crescimento quando comparado com o trimestre anterior e homólogos.



Base 4ºT 2014:	Base 3ºT 2014:	Base 4ºT 2013:	Base 4ºT 2012:
n=38	n=26	n=24	n=31



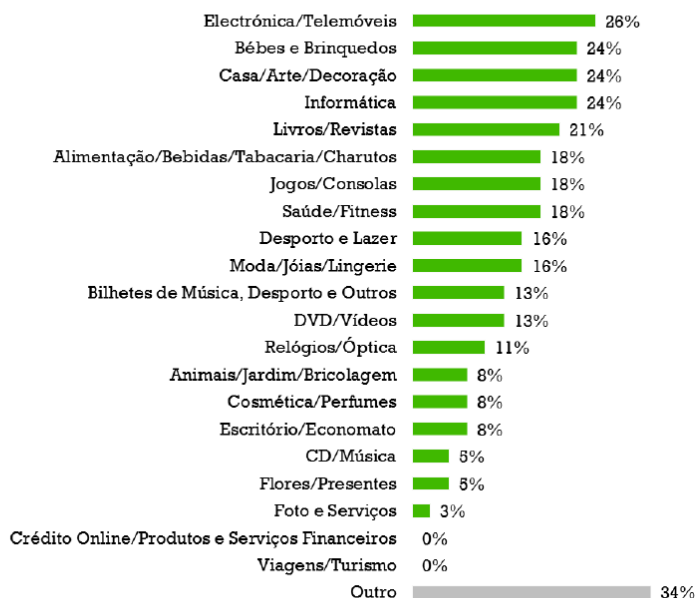
ACEPI/Netsonda | Barómetro do Comércio Electrónico em Portugal | 4º Trimestre 2014 | Slide 16



Indique todas as categorias de Produtos/Serviços que vendeu no seu site neste Trimestre.

Barómetro do Comércio Electrónico em Portugal
4º Trimestre de 2014

A principal categoria de produtos e serviços transaccionadas nos diferentes sites dos inquiridos foram produtos de Electrónica/Telemóveis (26%).



BASE: Com actividade há mais de um trimestre (n=38)

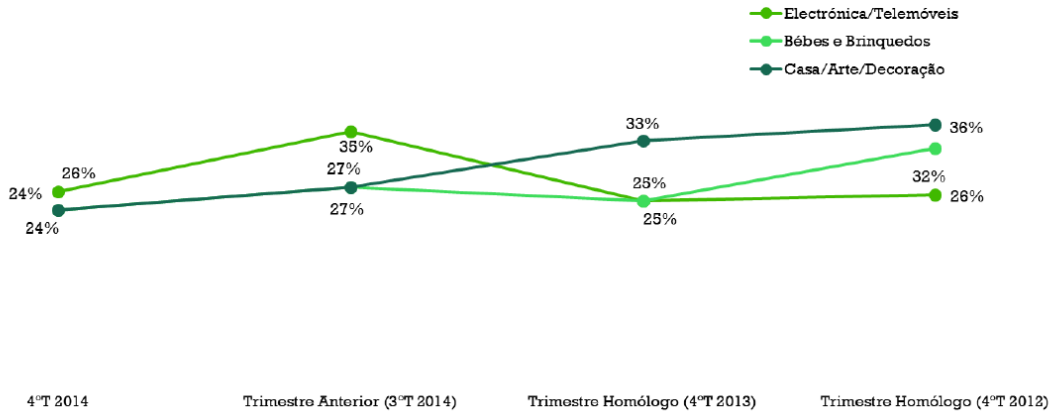


ACEPI/Netsonda | Barómetro do Comércio Electrónico em Portugal | 4º Trimestre 2014 | Slide 17



Indique todas as categorias de Produtos/Serviços que vendeu no seu site neste Trimestre.

Barómetro do Comércio Electrónico em Portugal
4º Trimestre de 2014



Base 4ºT 2014:	Base 3ºT 2014:	Base 4ºT 2013:	Base 4ºT 2012:
n=38	n=26	n=24	n=31

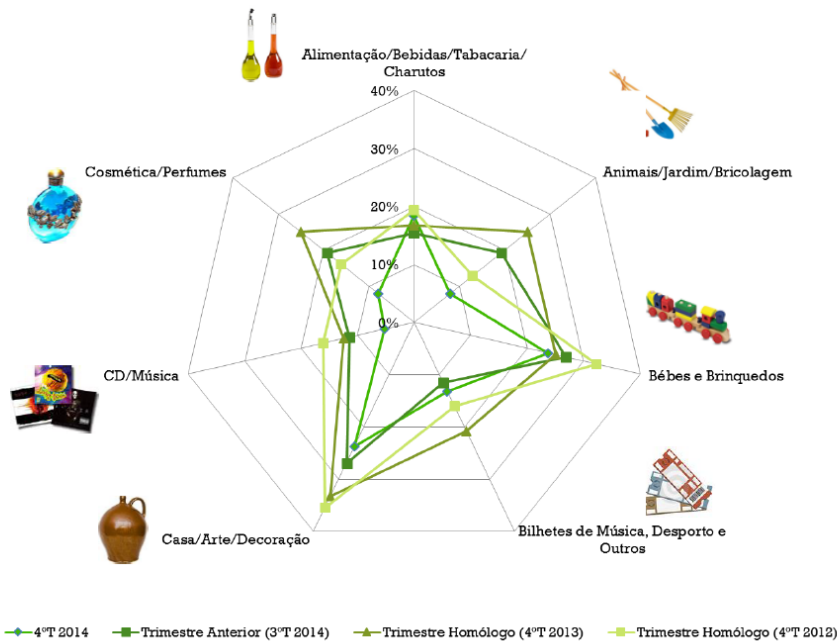


ACEPI/Netsonda | Barómetro do Comércio Electrónico em Portugal | 4º Trimestre 2014 | Slide 18



Indique todas as categorias de Produtos/Serviços que vendeu no seu site neste Trimestre (1/3).

Barómetro do Comércio Electrónico em Portugal
4º Trimestre de 2014



Base 4ºT 2014:	Base 3ºT 2014:	Base 4ºT 2013:	Base 4ºT 2012:
n=38	n=26	n=24	n=31

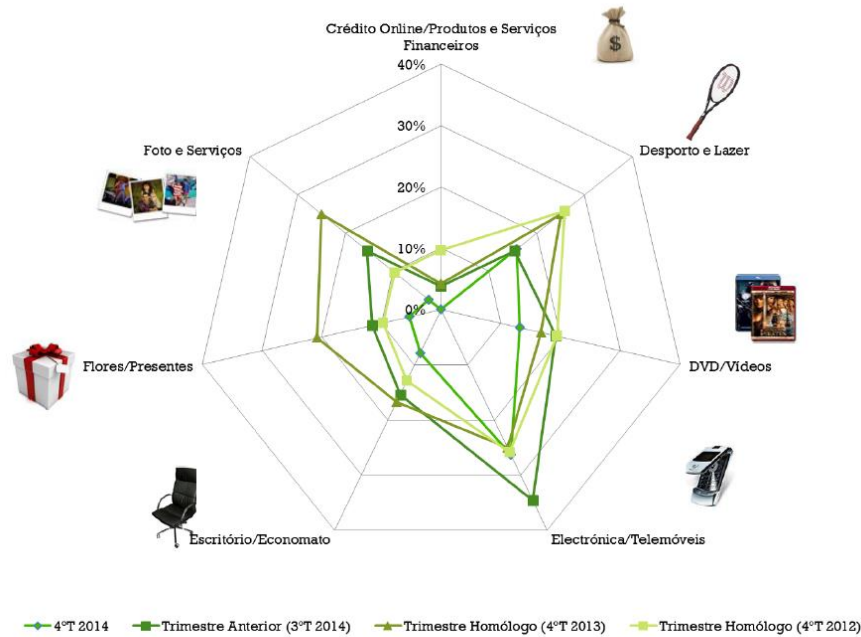


ACEPI/Netsonda | Barómetro do Comércio Electrónico em Portugal | 4º Trimestre 2014 | Slide 19



Indique todas as categorias de Produtos/Serviços que vendeu no seu site neste Trimestre (2/3).

Barómetro do Comércio Electrónico em Portugal
4º Trimestre de 2014



Base 4ºT 2014:	Base 3ºT 2014:	Base 4ºT 2013:	Base 4ºT 2012:
n=38	n=26	n=24	n=31

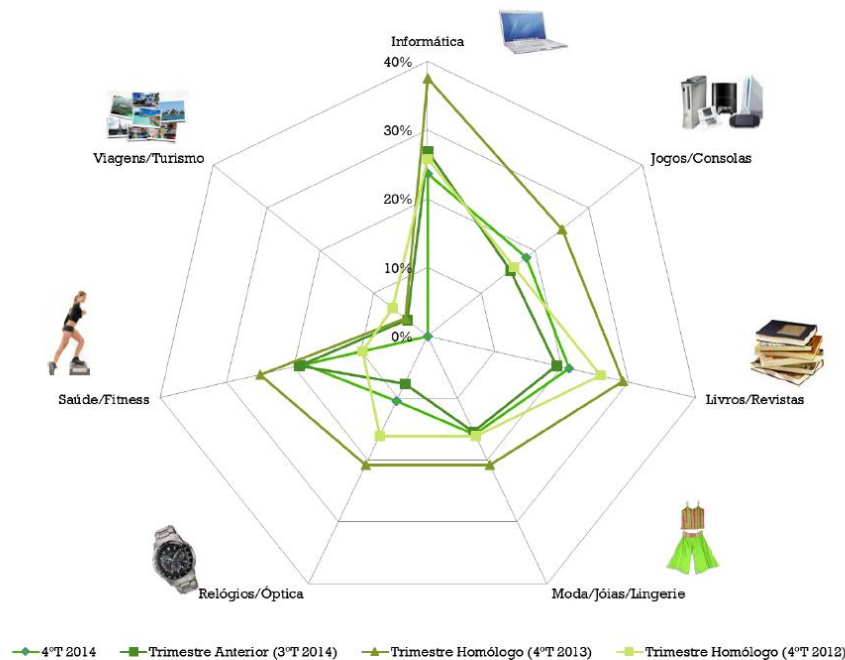


ACEPI/Netsonda | Barómetro do Comércio Electrónico em Portugal | 4º Trimestre 2014 | Slide 20



Indique todas as categorias de Produtos/Serviços que vendeu no seu site neste Trimestre (3/3).

Barómetro do Comércio Electrónico em Portugal
4º Trimestre de 2014



Base 4ºT 2014:	Base 3ºT 2014:	Base 4ºT 2013:	Base 4ºT 2012:
n=38	n=26	n=24	n=31



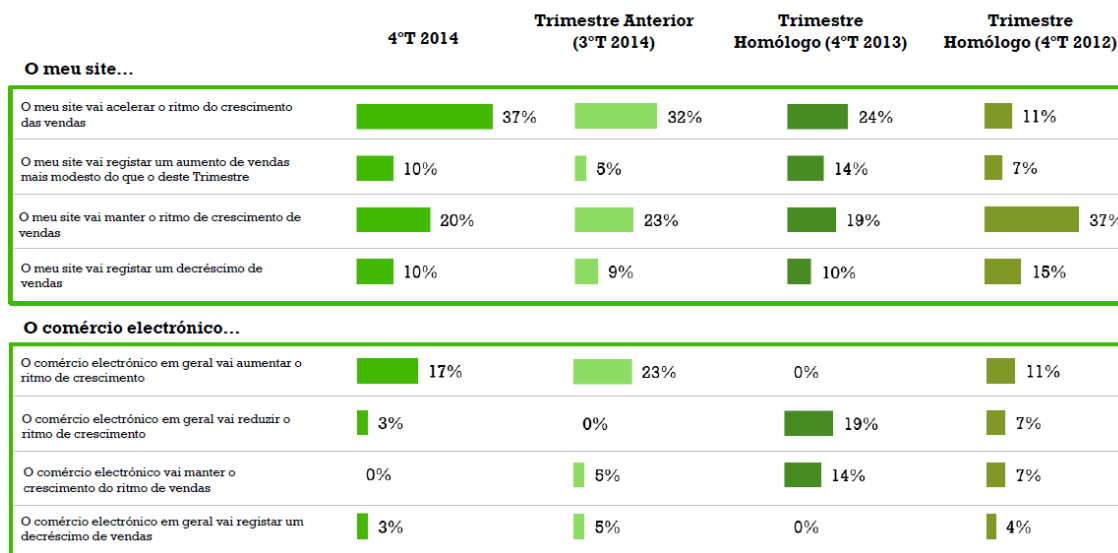
ACEPI/Netsonda | Barómetro do Comércio Electrónico em Portugal | 4º Trimestre 2014 | Slide 21



Frases que melhor descrevem as suas expectativas para o próximo Trimestre (se operar na área B2C)

Barómetro do Comércio Electrónico em Portugal
4º Trimestre de 2014

Para as entidades inquiridas que operam na área B2C, as expectativas para o próximo trimestre em relação ao site e comércio electrónico continuam a ser de crescimento.



Base 4ºT 2014:	Base 3ºT 2014:	Base 4ºT 2013:	Base 4ºT 2012:
n=30	n=22	n=21	n=27



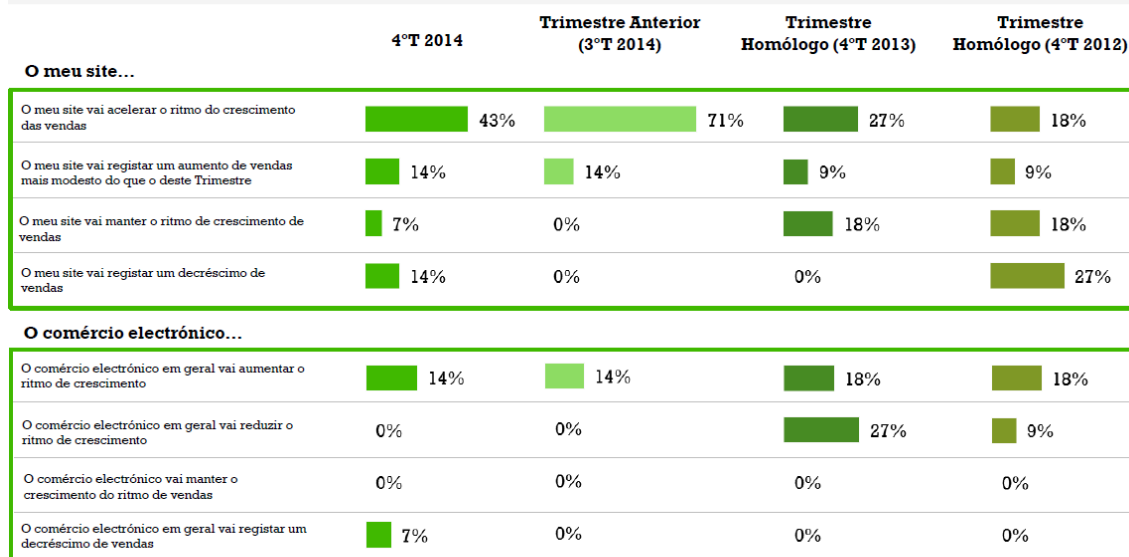
ACEPI/Netsonda | Barómetro do Comércio Electrónico em Portugal | 4º Trimestre 2014 | Slide 22



Frases que melhor descrevem as suas expectativas para o próximo Trimestre (se operar na área B2B)

Barómetro do Comércio Electrónico em Portugal
4º Trimestre de 2014

Das entidades inquiridas que operam na área B2B, verifica-se que os inquiridos têm uma menor expectativa que o seu site acelere o ritmo de crescimento das vendas, em comparação com o trimestre anterior.



Base 4ºT 2014:	Base 3ºT 2014:	Base 4ºT 2013:	Base 4ºT 2012:
n=14	n=7	n=11	n=11



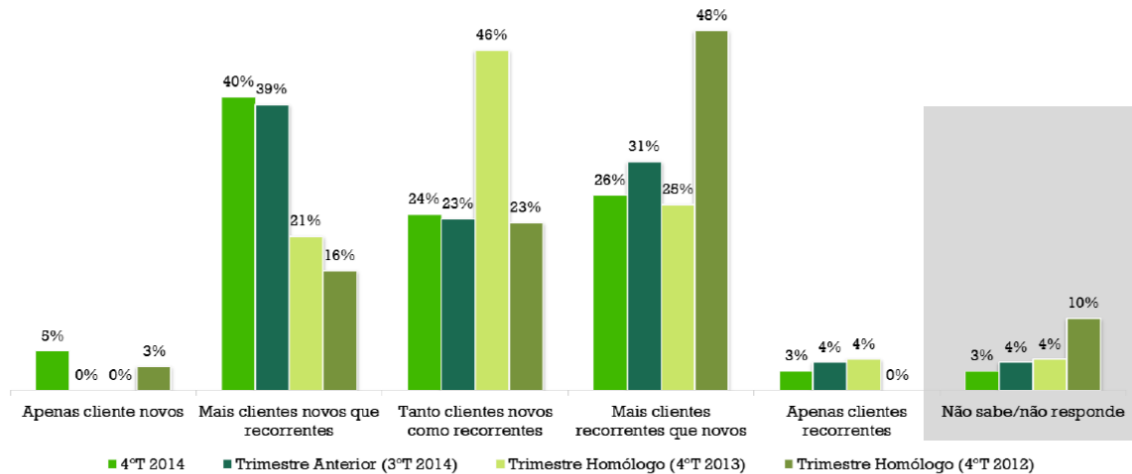
ACEPI/Netsonda | Barómetro do Comércio Electrónico em Portugal | 4º Trimestre 2014 | Slide 23



Indique a distribuição dos seus Clientes neste Trimestre.

Barómetro do Comércio Electrónico em Portugal
4º Trimestre de 2014

Em 40% dos sites os seus clientes distribuem-se mais por clientes novos do que recorrentes.



Base 4ºT 2014:	Base 3ºT 2014:	Base 4ºT 2013:	Base 4ºT 2012:
n=38	n=26	n=24	n=31



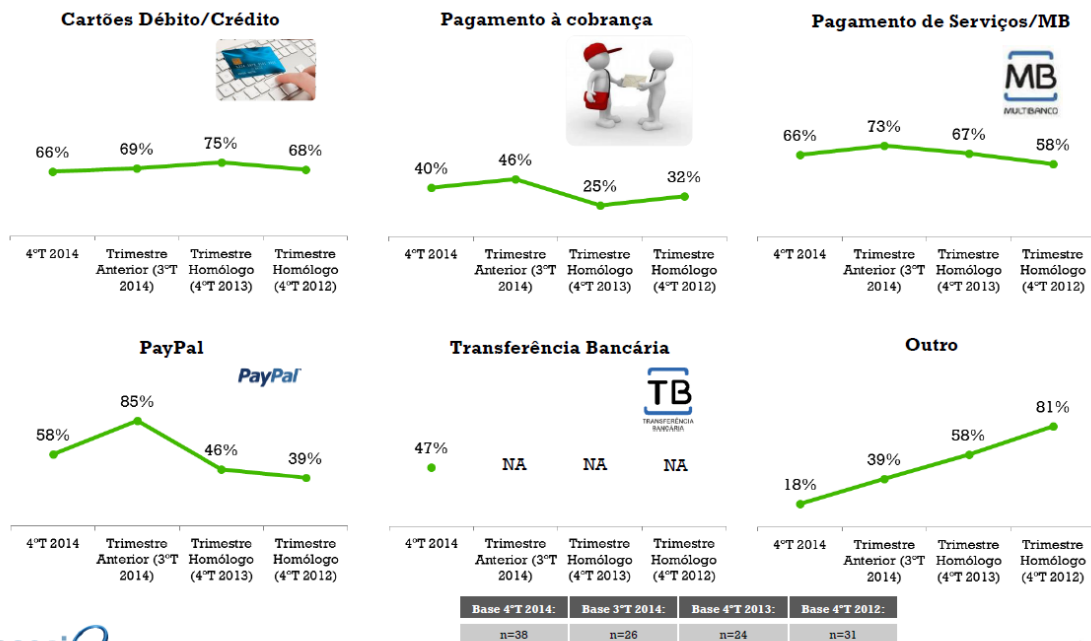
ACEPI/Netsonda | Barómetro do Comércio Electrónico em Portugal | 4º Trimestre 2014 | Slide 24



Indique os Métodos de Pagamento que aceita actualmente no seu site.

Barómetro do Comércio Electrónico em Portugal
4º Trimestre de 2014

Os meios de pagamentos mais utilizados pelos sites inquiridos são o Pagamento de Serviços/MB e Cartão de Débito/Crédito.



Base 4ºT 2014:	Base 3ºT 2014:	Base 4ºT 2013:	Base 4ºT 2012:
n=38	n=26	n=24	n=31



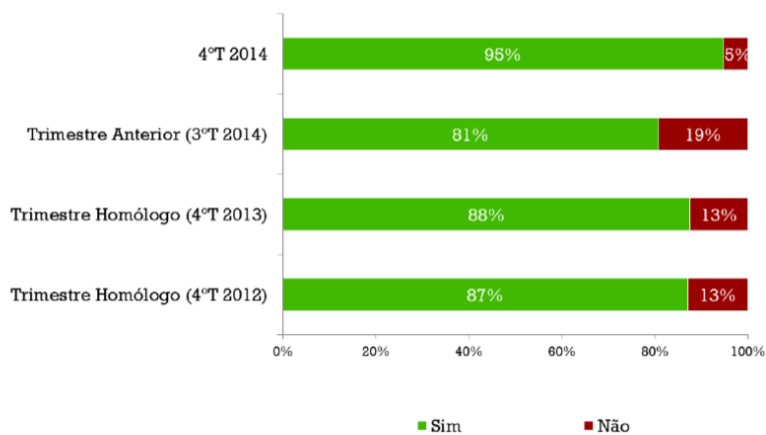
ACEPI/Netsonda | Barómetro do Comércio Electrónico em Portugal | 4º Trimestre 2014 | Slide 25



Indique se realizou promoções no seu site neste trimestre.

Barómetro do Comércio Electrónico em Portugal
4º Trimestre de 2014

Cerca de 95% dos sites inquiridos realizaram promoções no 4º Trimestre de 2014, valores em crescimento em relação ao trimestre anterior e homólogos de 2013 e 2012.



Base 4ºT 2014:	Base 3ºT 2014:	Base 4ºT 2013:	Base 4ºT 2012:
n=38	n=26	n=24	n=31



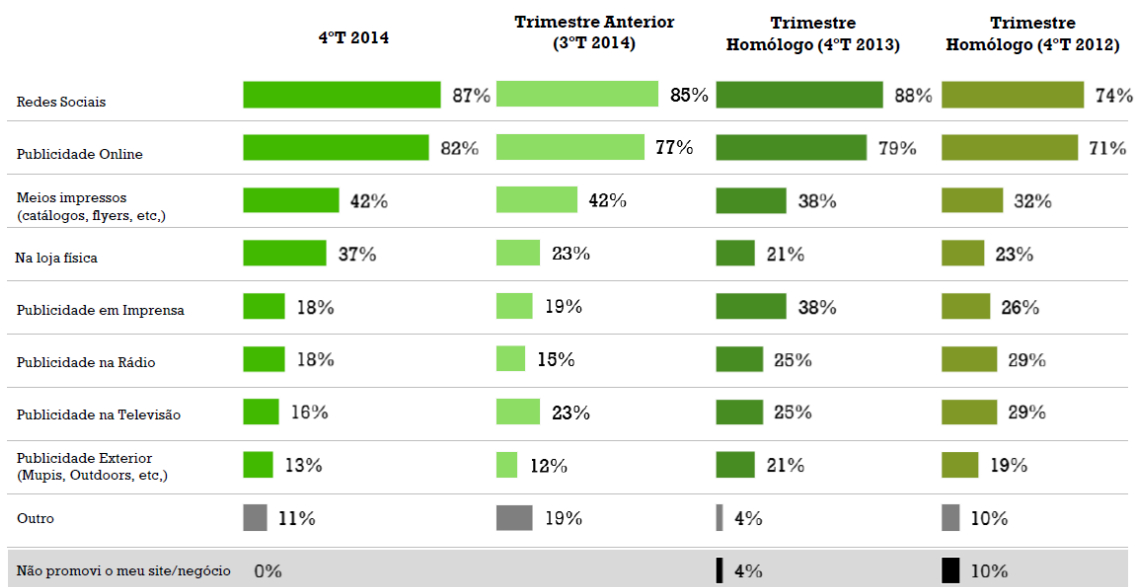
ACEPI/Netsonda | Barómetro do Comércio Electrónico em Portugal | 4º Trimestre 2014 | Slide 26



Frases que melhor descrevem as suas expectativas para o próximo Trimestre (se operar na área B2C)

Barómetro do Comércio Electrónico em Portugal
4º Trimestre de 2014

Os locais privilegiados pelos sites inquiridos para promoverem o seu site/negócio continuam a ser as redes sociais (87%) e publicidade online (82%).



Base 4ºT 2014:	Base 3ºT 2014:	Base 4ºT 2013:	Base 4ºT 2012:
n=38	n=26	n=24	n=31



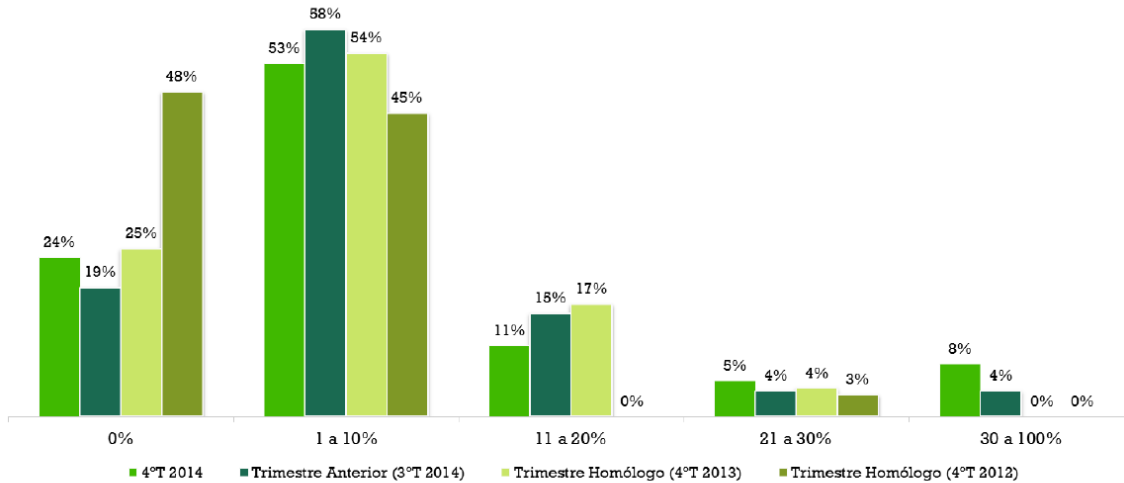
ACEPI/Netsonda | Barómetro do Comércio Electrónico em Portugal | 4º Trimestre 2014 | Slide 27



Indique a percentagem das suas vendas que correspondem às suas vendas em dispositivos móveis.

Barómetro do Comércio Electrónico em Portugal
4º Trimestre de 2014

24% dos sites afirma que do total das suas vendas, nenhuma é realizada através de dispositivos móveis. Por outro lado, 53% afirma que entre 1 a 10% das suas vendas são concretizadas através destes aparelhos.



Base 4T 2014:	Base 3T 2014:	Base 4T 2013:	Base 4T 2012:
n=38	n=26	n=24	n=31



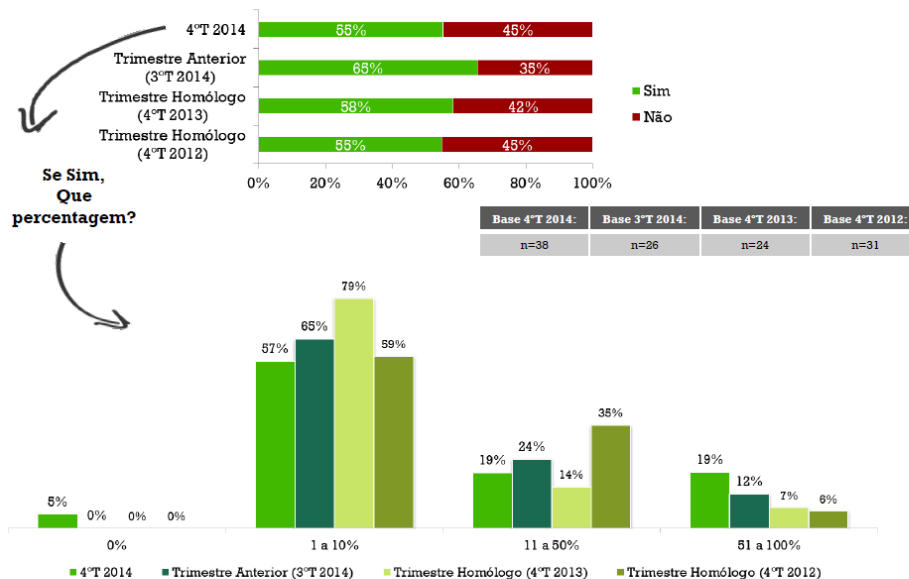
ACEPI/Netsonda | Barómetro do Comércio Electrónico em Portugal | 4º Trimestre 2014 | Slide 28



Indique se vendeu para fora de Portugal neste trimestre.
Indique a percentagem das suas vendas que correspondem às suas vendas para fora de Portugal.

Barómetro do Comércio Electrónico em Portugal
4º Trimestre de 2014

Apesar de mais de metade dos sites realizarem exportações, verifica-se que as transacções ainda têm uma baixa representatividade no total das suas vendas.



Base 4T 2014:	Base 3T 2014:	Base 4T 2013:	Base 4T 2012:
n=38	n=26	n=24	n=31

Base 4T 2014:	Base 3T 2014:	Base 4T 2013:	Base 4T 2012:
n=21	n=17	n=14	n=17



ACEPI/Netsonda | Barómetro do Comércio Electrónico em Portugal | 4º Trimestre 2014 | Slide 29



Anexo 2: Estatísticas europeias do E-commerce.


newsrelease

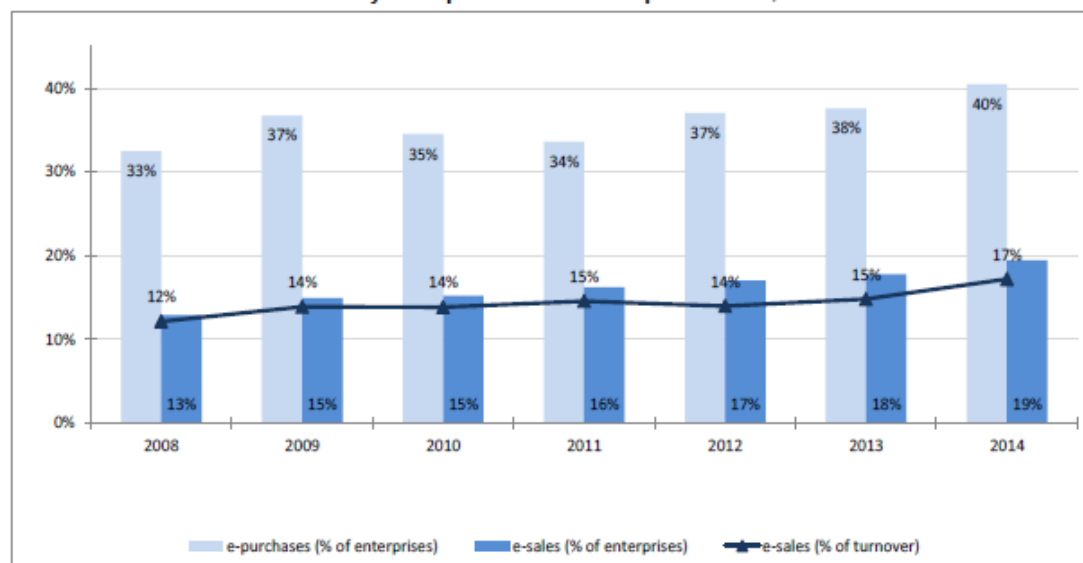
215/2015 - 9 December 2015

E-commerce in EU enterprises**Nearly 1 in 5 enterprises sold online in 2014****Fewer than 1 in 10 enterprises sold online to another EU Member State**

In 2014, enterprises located in the **European Union (EU)** made 17% of their total turnover from electronic sales to other businesses or consumers, compared with 12% in 2008. As in previous years, EU enterprises engaged more in e-purchases than in e-sales in 2014, with 40% having purchased online, while 19% made electronic sales during the same period.

E-commerce can offer businesses the opportunity to improve the efficiency of their production processes as well as the means for expanding beyond national borders and reaching customers (businesses or consumers) regardless of their geographical location. The European Commission aims at creating a Digital Single Market where e-commerce among Member States is as smooth as the sales of a traditional brick and mortar outlet within any country. In 2014, while 18% of EU enterprises sold electronically on their domestic market, e-sales abroad (so called "cross-border e-commerce") were more limited: 8% sold online to customers in another EU Member State, and 5% to customers in non-EU countries.

These data come from a [report](#) issued by Eurostat, the statistical office of the European Union, and form part of the results of a survey conducted at the beginning of 2015 on ICT (Information and Communication Technologies) usage and e-commerce in enterprises.

E-commerce by enterprises in the European Union, 2008-2014

Highest share of turnover from e-sales in Ireland and the Czech Republic

Among the EU Member States in 2014, electronic purchases were made by more than half of enterprises in **Austria** (68%), the **Czech Republic** (56%), **Germany** (54%), **Finland** and the **United Kingdom** (both 51%), while for e-sales, the share was lower in every Member State. It however concerned at least a quarter of enterprises in **Ireland** (32%), **Sweden** (28%), **Denmark** and **Germany** (both 27%), **Belgium** (26%), the **Czech Republic** and the **Netherlands** (both 25%).

Regarding turnover generated from e-sales, **Ireland** was, among those for which data are available, the Member State registering the highest share (37% of total turnover of enterprises), ahead of the **Czech Republic** (30%), **Slovakia**, **Finland** and the **United Kingdom** (all 21%). At the opposite end of the scale, a limited share of turnover originated from e-sales in enterprises located in **Greece** (1%), **Bulgaria** (5%), **Cyprus** (6%) and **Romania** (8%), most of these Member States also having the lowest shares for both e-purchases and e-sales: **Greece** 11% and 7%, **Bulgaria** 13% and 9%, and **Romania** 14% and 8%.

Enterprises engaged in e-commerce, 2014

	Share of enterprises purchasing electronically (%)	Share of enterprises selling electronically (%)	Share of turnover from e-sales (%)
EU	40	19	17
Belgium	43	26	:
Bulgaria	13	9	5
Czech Republic	56	25	30
Denmark	:	27	20
Germany	54	27	17
Estonia	23	15	13
Ireland	47	32	37
Greece	11	7	1
Spain	26	18	14
France	43	21	17
Croatia	22	20	14
Italy	38	10	9
Cyprus	22	11	6
Latvia	35	10	:
Lithuania	27	19	10
Luxembourg	32	10	:
Hungary	31	14	20
Malta	26	19	:
Netherlands	47	25	13
Austria	68	18	16
Poland	21	12	13
Portugal	23	20	:
Romania	14	8	8
Slovenia	28	22	16
Slovakia	22	15	21
Finland	51	19	21
Sweden	44	28	19
United Kingdom	51	23	21
Norway	56	29	20
Turkey	:	12	:

: data not available

The source datasets can be found [here](#) for e-purchases, [here](#) for e-sales and [here](#) for turnover, where dimension "Time" refers to the survey year.

Ireland on top for cross-border e-commerce

In all EU Member States, the proportion of enterprises selling online on the domestic market, to other businesses or consumers, was higher than that of those selling online abroad, and the proportion of cross-border e-sales within the EU was higher than that of e-sales to non-EU countries. On average, 18% of EU enterprises made e-sales within their own country, while 8% sold to another EU Member State and 5% to customers outside the EU.

Cross-border e-commerce within the EU accounted for more than 10% of enterprises in seven Member States: Ireland (where 17% of enterprises made electronic sales to another EU Member State in 2014), Belgium (14%), the Czech Republic (13%), Malta (12%), the Netherlands, Austria and Slovenia (all 11%). The proportion of enterprises selling online to third countries was below 10% in every EU Member State, except Ireland (12%).

Electronic sales by geographic area, 2014
(share of enterprises - %)

	E-sales on domestic market	E-sales abroad	
		E-sales to another EU Member State	E-sales to a non-EU country
EU	18	8	5
Belgium	23	14	5
Bulgaria	8	3	2
Czech Republic	24	13	4
Denmark	25	10	6
Germany	21	10	5
Estonia	14	6	3
Ireland	30	17	12
Greece	7	3	2
Spain	18	6	3
France	21	8	5
Croatia	17	9	7
Italy	10	5	4
Cyprus	10	9	7
Latvia	10	4	2
Lithuania	18	10	7
Luxembourg	8	7	2
Hungary	13	5	2
Malta	15	12	9
Netherlands	24	11	4
Austria	17	11	6
Poland	12	4	2
Portugal	19	8	5
Romania	6	2	1
Slovenia	20	11	4
Slovakia	14	7	3
Finland	19	6	3
Sweden	27	10	6
United Kingdom	23	9	7
Norway	25	5	3
Turkey	12	4	3

The same enterprise may report sales in several or all categories.
The source dataset can be found [here](#), where dimension "Time" refers to the survey year.

Development and support of web solutions mainly outsourced

In order to conduct e-commerce, enterprises need ICT specialists to develop and maintain web solutions. Nearly two-thirds of EU enterprises reported having developed web solutions (64%) and supported web solutions (67%) in 2014. Most enterprises used external resources: almost half (49%) outsourced the development of web solutions, while 15% used their own staff. A similar pattern can be observed for staff supporting web solutions, where 49% of enterprises outsourced and 18% performed this function with their own employees.

Finland (86% of enterprises) and Denmark (82%) recorded the highest proportions of enterprises for both development and support of web solutions in 2014. In all EU Member States, there were more enterprises outsourcing the respective functions than enterprises performing them in-house.

Development and support of web solutions
(share of enterprises - %)

	Development of web solutions			Support of web solutions		
	Total	of which mainly by		Total	of which mainly by	
		own employees	external suppliers		own employees	external suppliers
EU*	64	15	49	67	18	49
Belgium	74	16	59	74	18	56
Bulgaria	45	9	36	47	12	35
Czech Republic	77	13	65	77	16	61
Denmark	82	21	61	82	25	57
Germany	67	15	52	80	25	55
Estonia	64	20	45	64	20	43
Ireland	71	16	55	72	16	56
Greece	49	12	37	51	14	37
Spain	64	15	49	62	15	47
France	57	12	44	55	14	41
Croatia	70	18	53	69	20	49
Italy	65	11	54	64	12	52
Cyprus	73	16	57	73	20	53
Latvia	51	16	35	51	17	34
Lithuania	55	16	39	77	27	51
Luxembourg	69	22	47	68	25	43
Hungary	54	15	39	52	15	37
Malta	74	13	60	76	17	59
Netherlands	73	17	57	73	20	53
Austria	75	16	60	81	21	60
Poland	62	12	50	64	15	50
Portugal	:	:	:	:	:	:
Romania	36	9	27	40	10	31
Slovenia	:	:	:	:	:	:
Slovakia	65	12	53	70	16	54
Finland	86	25	61	86	25	60
Sweden	72	20	52	80	27	54
United Kingdom	72	23	49	72	22	50
Norway	72	21	51	71	24	47

Shares might not add up due to rounding.

* EU data excluding Slovenia

: data not available

Methods and definitions

The survey covered enterprises with at least 10 persons employed in manufacturing, electricity, gas and steam, water supply, construction, wholesale and retail trades, repair of motor vehicles and motorcycles, transportation and storage, accommodation and food service activities, information and communication, real estate, professional, scientific and technical activities, administrative and support activities, repair of computers and communication equipment.

E-commerce is the sale or purchase of goods or services through electronic transactions conducted via the internet or other computer-mediated (online communication) networks. The term covers the ordering of goods and services over computer networks (excluding orders in the form of manually typed e-mails), but the payment and the ultimate delivery of the goods or service may be conducted either on- or offline. Unless explicitly specified, e-sales include sales to other enterprises, government services as well as to consumers.

Development and support of web solutions are two relevant ICT operations that among others include websites and e-commerce business solutions.

For more information

Eurostat [website section](#) on information society statistics.

Eurostat [database](#) on information society statistics.


Eurostat Statistics Explained article on [e-commerce statistics](#).


Eurostat Statistics Explained article on [ICT specialists](#).

European Commission priority on [Digital Single Market](#).

Issued by: Eurostat Press Office

Vincent BOURGEAIS
Baiba GRANDOVSKA
Tel: +352-4301-33 444
eurostat-pressoffice@ec.europa.eu


 [ec.europa.eu/eurostat](https://www.ec.europa.eu/eurostat)

 [@EU_Eurostat](https://twitter.com/EU_Eurostat)

Production of data:

Konstantinos GIANNAKOURIS
Tel: +352-4301-34 877
konstantinos.giannakouris@ec.europa.eu

Maria SMIHILY
Tel: +352-4301-34 666
maria.smihily@ec.europa.eu

 **Media requests:** Eurostat media support / Tel: +352-4301-33 408 / eurostat-mediasupport@ec.europa.eu

Anexo 3: Inquérito à utilização de tecnologias da Informação e da Comunicação nas Empresas 2015.



17 de novembro de 2015

Sociedade da Informação e do Conhecimento

Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Empresas

2015

Mais de 60% das empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço têm website

Em 2015, 96% das empresas portuguesas com 10 ou mais pessoas ao serviço acedem à internet em banda larga, acesso que continua a evidenciar um crescimento face ao observado em anos anteriores.

A tecnologia fixa continua a ser o principal tipo de ligação usada pelas empresas para aceder à internet em banda larga (94% em 2015). Contudo, é a proporção de empresas que se ligam à internet através de banda larga e tecnologia móvel que mais tem aumentado nos últimos anos.

A utilização de comércio eletrónico pelas empresas tem vindo a aumentar nos últimos 5 anos. Para este crescimento contribuiu o aumento nas encomendas recebidas, de 5 p.p. em 2014 face a 2013. Portugal foi a principal origem e destino das encomendas eletrónicas recebidas (97%) e efetuadas (90%) pelas empresas que utilizaram comércio eletrónico em 2014.

Em 2015, 61% das empresas em análise referiram ter website, mais 6 p.p. do que no ano anterior.

Quase metade das empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço têm uma política definida e implementada para a prevenção de problemas de segurança informática.

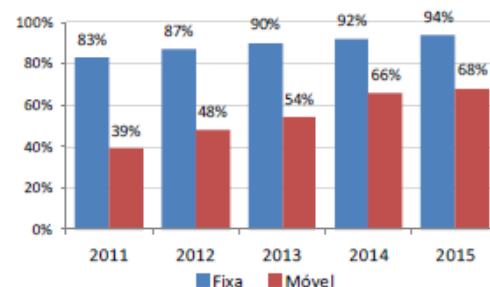
O acesso à internet através banda larga e tecnologia móvel continua a aumentar

Os resultados de 2015 do Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação indicam que 96% das empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço utilizam a banda larga para se ligarem à internet, registando-se um aumento de 10 p.p. desde 2011 (86%).

A utilização de uma tecnologia fixa continua a ser o tipo de ligação à internet em banda larga mais comum entre as empresas (referida por 94% das empresas em 2015), comparativamente à utilização de uma tecnologia móvel (indicada por 68% das empresas). Todavia, é a proporção de empresas que se ligam à internet através de banda larga e tecnologia móvel que mais tem aumentado nos últimos anos.

internet através de banda larga e tecnologia móvel que mais tem aumentado nos últimos anos.

Utilização de banda larga nas empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço, por tipo de ligação, Portugal, 2011-2015



No conjunto das ligações fixas de banda larga, 52% das empresas referem utilizar DSL (ADSL, SDSL, etc.) e

Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Empresas – 2015

1/9





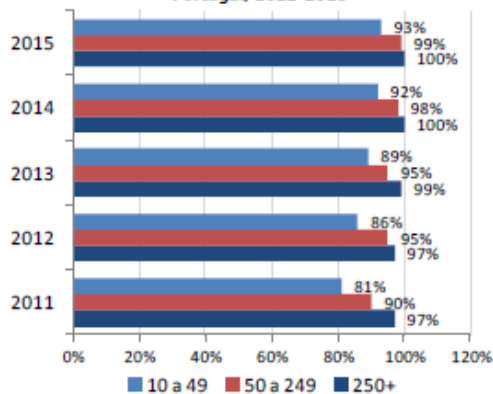
68% usam outra ligação fixa de banda larga com ou sem fios (por exemplo, cabo, acesso dedicado, fibra ótica, satélite, WI-FI).

Relativamente ao acesso em banda larga por ligação móvel (por tecnologia 3G ou superior), 55% das empresas referem fazê-lo através de telemóvel, PDA ou *Smartphone* e 53% através de computador portátil (por exemplo, *laptop*, *notebook*, *netbook*).

Os acessos por banda estreita, como *modem* por linha de telefone analógica ou RDIS e ligação móvel através de telemóvel são utilizados por 23% e 25% das empresas, respetivamente.

Embora se encontre num patamar elevado de implementação, a ligação das empresas portuguesas em banda larga através de tecnologia fixa não é homogénea quando considerada a dimensão das empresas: 93% no caso das pequenas empresas, 99% para empresas médias, e 100% para as grandes empresas.

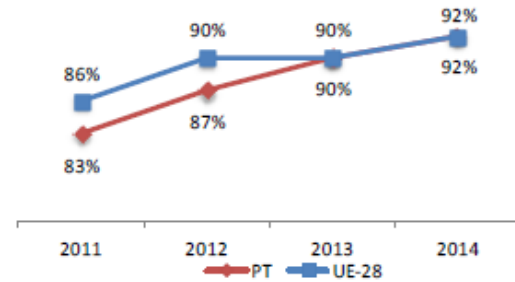
Utilização de banda larga fixa nas empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço, por escalão de pessoal ao serviço, Portugal, 2011-2015



A leitura dos dados disponíveis para a UE-28¹, permite concluir que a utilização da ligação em banda larga fixa em Portugal tem vindo a atingir mais recentemente o

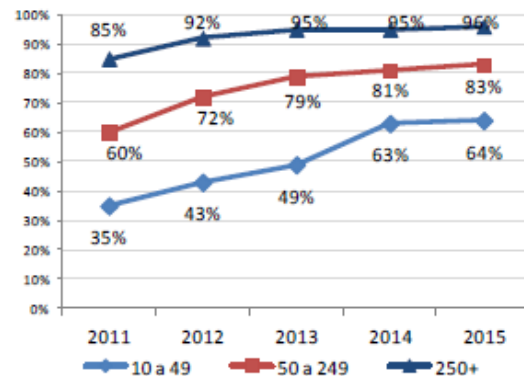
nível observado para a média da UE-28 (90% em 2013 e 92% em 2014).

Utilização de banda larga fixa nas empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço, Portugal e UE-28, 2011-2014



A utilização da ligação em banda larga através de tecnologia móvel pelas empresas nacionais, embora em nível de implementação inferior à tecnologia fixa, revela um crescimento acentuado nos últimos 5 anos. De 2011 a 2015, a proporção de empresas utilizadoras de ligação móvel aumentou 29 p.p., aumento que se regista sobretudo nas pequenas empresas (com 10 a 49 pessoas ao serviço).

Utilização de banda larga móvel nas empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço, por escalão de pessoal ao serviço, Portugal, 2011-2015



Por outro lado, esta proporção aumenta com a dimensão das empresas: em 2015, 64% das pequenas empresas (10 a 49 pessoas ao serviço), 83% das médias (50 a 249 pessoas ao serviço) e 96% das

¹ Dados UE-28 relativos 2015 ainda não publicados.



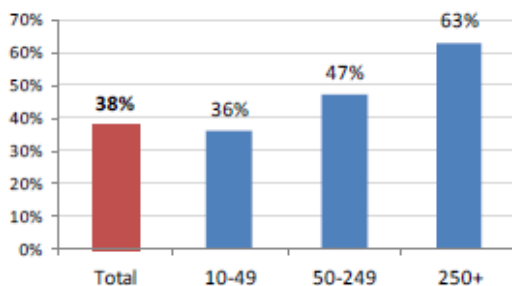
grandes (250 ou mais pessoas ao serviço), utilizam banda larga móvel.

Do conjunto de empresas em análise, 70% disponibiliza equipamento portátil com ligação móvel à internet aos seus trabalhadores em 2015, o que representa um aumento de 30 p.p. relativamente a 2013.

38% das empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço utilizam as redes sociais como estratégia de ligação a clientes, fornecedores ou parceiros de negócio

De acordo com o inquérito realizado em 2015, 38% das empresas utilizam aplicações baseadas na internet ou plataformas de comunicação criadas pelas próprias empresas para conectar, criar e trocar conteúdos *online*, com clientes, fornecedores ou outros parceiros de negócio. A dimensão da empresa revela-se um fator importante para esta utilização, sendo uma prática referida por 36% das pequenas empresas, 47% das médias empresas e 63% das empresas com mais de 250 pessoas ao serviço.

Utilização de redes sociais nas empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço, por escalão de pessoal ao serviço, Portugal, 2015

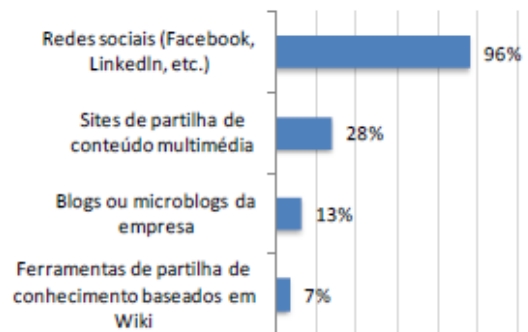


Neste contexto, evidencia-se a utilização das redes sociais (Facebook, LinkedIn, Xing, Viadeo, etc.), sendo indicada por 96% das empresas que utilizam aplicações baseadas na internet ou plataformas de comunicação.

A frequência de utilização de sites de partilha de conteúdos multimédia (Youtube, Flickr, Picasa, etc) é

de 28% e a de utilização de blogs da empresa ou microblogs (Twitter, Present.ly etc.) é de 13%, sendo a opção menos utilizada aquela que se refere a ferramentas de partilha de conhecimentos (*Wiki*), com 7%.

Utilização de redes sociais nas empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço, por tipo de rede, Portugal, 2015



Mais de 60% das empresas têm *website*, e a maioria destas disponibiliza catálogos ou listas de preços no *website*

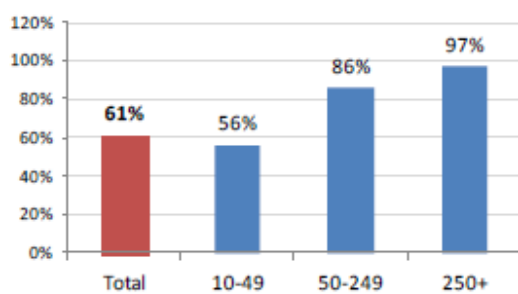
Em 2015, 61% das empresas em análise referiram ter *website*, sendo que a funcionalidade disponibilizada com maior frequência é a disponibilização de catálogos ou listas de preços (71%). A certificação da segurança do *website* é indicada por 45% das empresas com *website*, sendo também relevantes a frequência com que são referidas as seguintes funcionalidades: recrutamento e formulário de candidatura *online* (22%) e encomenda ou reserva online (17%). A acessibilidade para cidadãos com necessidades especiais é referida por 6% das empresas com *website*.

Funcionalidades disponibilizadas no *website*, nas empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço, Portugal, 2015



A proporção de empresas que referem ter *website* aumenta com a dimensão da empresa, variando entre 56% nas empresas de 10 a 49 pessoas ao serviço, 86% nas empresas de 50 a 249 pessoas ao serviço e 97% nas grandes empresas (250 ou mais pessoas ao serviço).

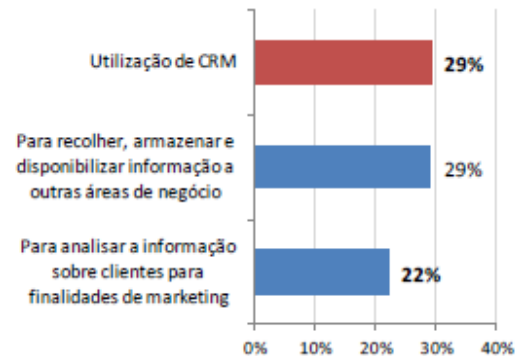
Empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço com *website*, por escalão de pessoal ao serviço, Portugal, 2015



29% das empresas partilham informação de forma eletrónica como estratégia de serviço

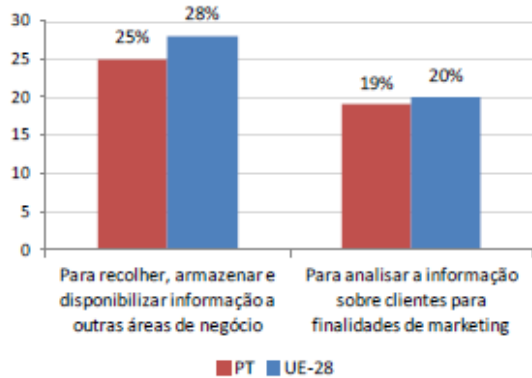
Em 2015, 29% das empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço partilham informação com os fornecedores/clientes a fim de coordenar a disponibilidade e a entrega dos produtos ou dos serviços ao consumidor final. Para este resultado contribuem 29% de empresas que referem recolher, armazenar e disponibilizar informação sobre os clientes a outras áreas de negócio, e 22% que indicam analisar a informação sobre clientes para finalidades de *marketing*.

Utilização de *software* de aplicação (CRM) para a gestão da informação sobre clientes nas empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço, por objetivo de utilização, Portugal, 2015



Tendo em conta os resultados mais recentes para a UE-28, as empresas nacionais registavam em 2014 valores inferiores à média europeia no caso da recolha, arquivo e partilha de informação a outras áreas de negócio (menos 3 p.p.), e no que respeita à análise dessa informação para *marketing* (menos 1 p.p.).

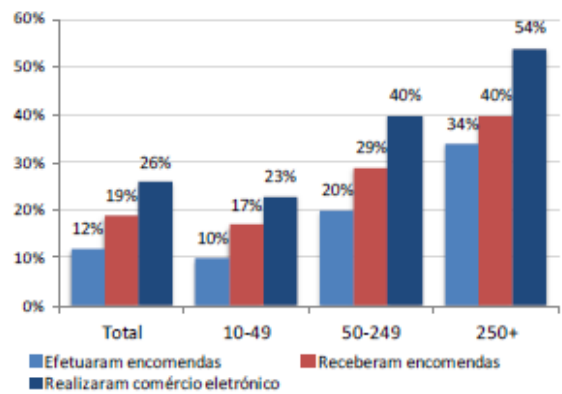
Utilização de *software* de aplicação (CRM) para a gestão da informação sobre clientes nas empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço, por objetivo de utilização, Portugal e UE-28, 2014



19% das empresas receberam encomendas através de comércio eletrónico, +5 p.p. do que no ano anterior

Em 2014², 26% das empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço realizaram comércio eletrónico³, revelando um aumento de 2 p.p. face a 2010 e de 4 p.p. face ao ano anterior. Por tipo de transação, 19% das empresas referem ter recebido encomendas através de redes eletrónicas (de *website* ou de intercâmbio eletrónico de dados - EDI) e 12% indicam ter efetuado encomendas de bens ou serviços através deste tipo de redes.

Empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço que efetuaram comércio eletrónico (pelo menos 1%) em 2014, por escalão de pessoal ao serviço e por tipo de transação, Portugal, 2015



À semelhança dos anos anteriores, a realização de comércio eletrónico em 2014 aumentava com a dimensão da empresa: 23% nas empresas com 10 a 49 pessoas ao serviço, 40% nas empresas de 50 a 249 pessoas ao serviço e 54% nas grandes empresas (250 ou mais pessoas ao serviço).

Relativamente às encomendas recebidas por via eletrónica evidenciava-se, em 2014, um crescimento de 5 p.p., contrastando com a estabilidade verificada nos três últimos anos.

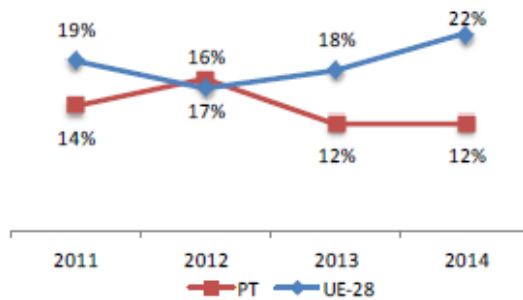
Ao contrário das encomendas recebidas, observa-se alguma instabilidade na proporção de empresas que efetuaram encomendas por comércio eletrónico nos últimos anos, sendo a adesão a este tipo de comércio pelas empresas em Portugal inferior à observada na UE-28.

² Os dados relativos ao comércio eletrónico respeitam ao ano anterior ao do inquérito.

³ Nos dados relativos ao comércio eletrónico, são consideradas as encomendas que representam pelo menos 1% do total das compras da empresa (no caso das encomendas efetuadas) ou do total do volume de negócios (no caso das encomendas recebidas).



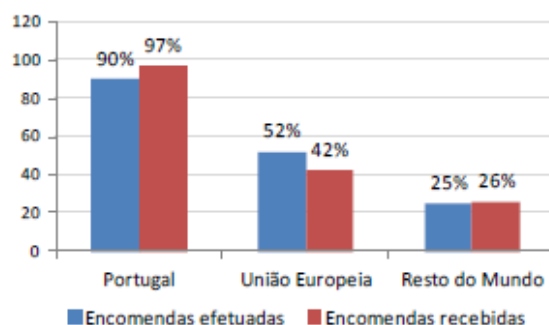
Empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço que referiram ter efetuado encomendas através de comércio eletrónico (pelo menos 1%) no ano anterior ao do inquérito, Portugal e UE-28, 2011-2014



Para a maioria das empresas portuguesas o comércio eletrónico efetua-se principalmente com empresas nacionais: 97% das empresas recebem encomendas de clientes nacionais e 90% efetuam encomendas eletrónicas também a fornecedores localizados em Portugal.

A proporção de encomendas recebidas e efetuadas pelas empresas reduz-se com o aumento da distância geográfica do cliente ou fornecedor: 52% das empresas efetua e 42% recebe encomendas referentes a países pertencentes à União Europeia, enquanto a proporção de empresas em Portugal que efetuam ou recebem encomendas de outros países fora da UE é, respetivamente, de 25% e 26%.

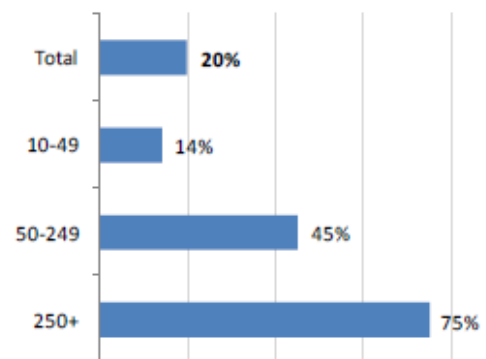
Empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço que efetuaram ou receberam encomendas através de comércio eletrónico em 2014, por origem e destino geográfico, Portugal, 2015



Um quinto das empresas portuguesas empregam trabalhadores especializados em TIC ou promovem formação TIC para outro pessoal ao serviço

Em 2015, 20% das empresas com 10 e mais pessoas ao serviço empregam especialistas em TIC. A existência de especialistas em TIC é mais frequente no caso das grandes empresas (75%) do que nas pequenas (14%) e médias empresas (45%).

Empresas com pessoal ao serviço especialista em TIC, Portugal, 2015

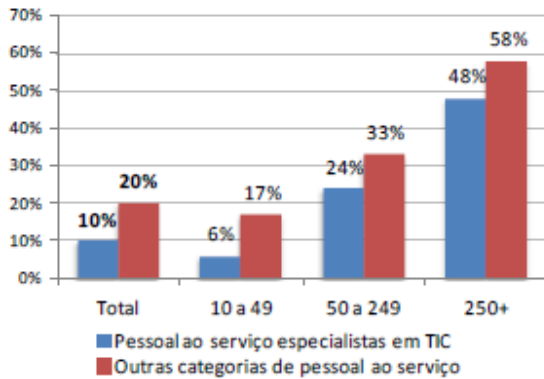


As ações de formação em TIC promovidas pelas empresas destinam-se principalmente ao pessoal ao serviço afeto a outras categorias que não as TIC: 10% referem ter promovido, no ano anterior, formação TIC para pessoal ao serviço especialista em TIC, e 20% revelam ter promovido essa formação para outras categorias de pessoal ao serviço.

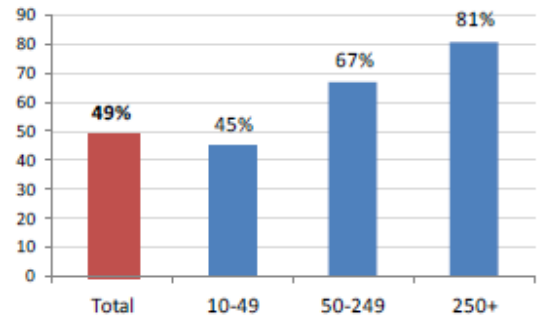
Tal como para o indicador sobre a existência de especialistas, são também as grandes empresas que mais promovem ações de formação em TIC, seja para especialistas, seja para outras categorias de pessoal ao serviço.



Empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço que promoveram formação em TIC para desenvolver competências do pessoal ao serviço em 2014, por escalão de pessoal ao serviço, Portugal



Empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço com política de segurança TIC formalmente definida, por escalão de pessoal ao serviço, Portugal, 2015

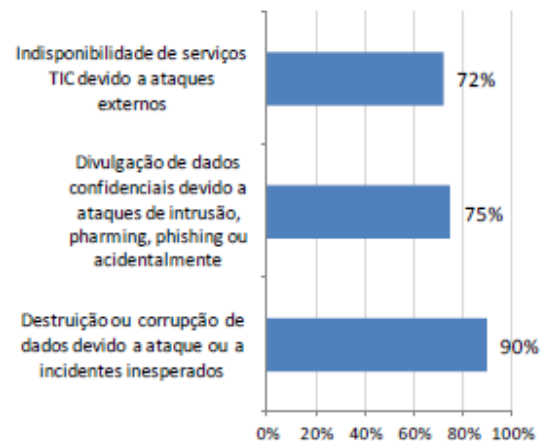


Metades das empresas têm uma política de segurança informática implementada

Em 2015, quase metade (49%) das empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço têm uma política formalmente definida relativa à segurança informática. A proporção de empresas com política de segurança aumenta com a dimensão da empresa: 45% das pequenas empresas (10 a 49 pessoas ao serviço), 67% das médias empresas (50 a 249 pessoas) e 81% das grandes empresas (com 250 ou mais pessoas ao serviço).

Independentemente da dimensão, para a maioria das empresas com política de segurança informática (90%) esta prevê uma proteção contra a destruição ou corrupção de dados devido a ataques ou acidentes inesperados. Em proporções semelhantes, a política assegura também proteção contra divulgação de dados confidenciais devido a ataques de intrusão, de *pharming*, *phishing* ou divulgação acidental (75%) e contra situações de indisponibilidade de serviços TIC devido a ataques externos (72%).

Empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço com política de segurança TIC formalmente definida, por riscos de segurança contemplados, Portugal, 2015



NOTA TÉCNICA

Os indicadores apresentados neste destaque foram construídos a partir dos dados do Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Empresas (IUTICE), realizado anualmente pelo INE desde 2001 (a partir de 2006 de acordo com regulamentação comunitária específica e em conformidade com o regulamento nº 806/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 21 de abril).

O IUTICE é um inquérito anual com base numa amostra representativa das empresas em Portugal com atividade económica principal na indústria transformadora, energia, construção, comércio e reparação, alojamento e restauração, transportes e comunicações, e outros serviços (excluindo as atividades de educação e de saúde e, a partir de 2014, as atividades financeiras).

As estimativas apresentadas foram obtidas a partir de uma amostra de 3294 empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço e cuja atividade económica se enquadra numa das seguintes secções da CAE Rev.3: C, D e E, F, G, H, I, J, L, M (divisão 69-74), N, S (grupo 95.1).

O período de referência da informação é o ano de 2015 para a generalidade das variáveis, exceto para as variáveis relacionadas com o comércio eletrónico, faturação e formação TIC que são referenciadas a 2014. No caso dos indicadores relativos ao comércio eletrónico, designadamente as encomendas eletrónicas recebidas e as encomendas eletrónicas efetuadas, são apenas consideradas as encomendas que representam pelo menos 1% do total do volume de negócios e do total do valor das compras da empresa, respetivamente.

A partir de 2014 o universo de empresas abrangidas pelo Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Empresas (IUTICE) não inclui as empresas que desenvolvem principalmente atividades financeiras e de seguros, em linha com o estabelecido para os países da UE. Neste contexto as séries históricas foram reconstituídas para o mesmo âmbito de atividades visando assegurar a comparabilidade temporal.

Principais conceitos:

ACESSO DEDICADO - Também designado por linha dedicada, ou circuito dedicado, é utilizado para transmissão de dados em geral, caracterizando-se pela ligação permanente entre dois pontos, podendo ser analógico ou digital.

ADSL - Tecnologia de transmissão assimétrica de banda larga que usa os pares de cobre da cablagem telefónica existente para comunicação de dados a taxas elevadas e acesso a serviços multimédia. Um circuito ADSL providencia três canais de informação: um canal downstream (sentido Internet para o PC) de alto débito (1,5 a 8Mbit/s), um canal duplex de alto débito médio de upstream (sentido PC para a Internet) (16 a 640Kbit/s) e um canal para o serviço telefónico.

ATIVIDADE ECONÓMICA - Resultado da combinação dos fatores produtivos (mão de obra, matérias-primas, equipamento, etc.), com vista à produção de bens e serviços. Independentemente dos fatores produtivos que integram o bem ou serviço produzido, toda a atividade pressupõe, em termos genéricos, uma entrada de produtos (bens ou serviços), um processo de incorporação de valor acrescentado e uma saída (bens ou serviços).

ATIVIDADE PRINCIPAL - Atividade que representa a maior importância no conjunto das atividades exercidas por uma unidade de observação estatística. Notas: o critério adequado para a sua aferição é o representado pelo valor acrescentado bruto ao custo dos fatores. Na impossibilidade da sua determinação por este critério, considera-se como principal a que representa o maior volume de negócios ou, em alternativa, a que ocupa, com caráter de permanência, o maior número de pessoas ao serviço.

BANDA LARGA - Ligação que permite veicular, a grande velocidade, quantidades consideráveis de informação, como por exemplo, imagens televisivas. Os tipos de ligação que fornecem ligação em banda larga são: XDSL (ADSL, SDSL, etc.), cabo, UMTS ou outras como satélite.

BLOG - O mesmo que Weblog. Designa um diário mantido na Internet através de sistemas de publicação fáceis de utilizar. Os Weblogs popularizaram-se nos últimos anos, criando sites pessoais que se tornaram verdadeiras referências de opinião e informação na Internet.

CIDADÃO COM NECESSIDADES ESPECIAIS - Indivíduo que precisa de recorrer a facilitadores para o exercício da sua participação e da sua funcionalidade.

COMÉRCIO ELETRÓNICO - Operação comercial/financeira conduzida através de redes baseadas no protocolo IP (Internet Protocol) ou de outras redes eletrónicas mediadas por computador. Os bens e serviços são encomendados através dessas redes, mas o pagamento e a entrega podem ser feitos online ou off-line. Encomendas recebidas através de telefone, fax ou e-mail (não automático), não são consideradas comércio eletrónico. Notas: se o sistema de e-mail utilizado consistir na transmissão de uma mensagem automática, isto é, de computador para computador, sem intervenção humana, então considera-se comércio eletrónico.

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) - Metodologia de gestão que se baseia no uso intensivo de tecnologias da informação para recolher, integrar, processar e analisar a informação relativa aos clientes e que tem como objetivo colocar o cliente no centro do processo de negócio.

ELECTRONIC DATA INTERCHANGE (EDI) - Troca eletrónica de informação standartizada entre computadores, podendo utilizar a Internet como plataforma (EDI sobre TCP/IP) ou utilizar redes proprietárias exclusivas entre instituições. Permite a permuta de documentos entre computadores (faturas, recibos, contratos, notas de encomenda) sem circulação de papel.

FIBRA ÓTICA - Cabo fabricado em fibra de vidro, através do qual se transmitem sinais sob forma de impulsos de luz. Trata-se de um suporte de banda larga que pode facilmente fornecer capacidade para transmissão de elevadas quantidades de informação, a grandes distâncias com reduzida distorção.

INTERNET - Ligação ao conjunto de redes informáticas mundiais interligadas pelo protocolo TCP/IP - Transmission Control Protocol/Internet Protocol, onde se localizam servidores de informação e serviços (FTP, WWW, E-mail, etc.).

LIGAÇÃO POR CABO - Ligação de banda larga utilizando a cablagem das redes de televisão por cabo. É possível no mesmo cabo suportar televisão, Internet e telefone.

NOTA TÉCNICA (continuação)

LIGAÇÃO POR SATÉLITE - Ligação de banda larga via satélite. Existem dois tipos: o uni-direcional que permite apenas a receção de dados, obrigando o cliente a ter outro serviço de Internet; o acesso via satélite bidirecional que permite a receção e o envio de dados.

PHARMING (MISTIFICAÇÃO DO DESTINO) - Crime informático que consiste na colocação de informação falsa num servidor de nomes de domínio (DNS server) e que implica o redireccionamento de um pedido feito pelo utilizador na Web para um destino diferente do pretendido, embora o seu programa de navegação continue a mostrar o sítio Web correto.

PHISHING (MISTIFICAÇÃO DA INTERFACE) - Crime informático que consiste na distribuição em massa de mensagens de correio eletrónico com ligações para falsos sítios Web de instituições bancárias ou outras, com pedidos de atualização de dados pessoais dos clientes.

REDE SOCIAL - Conjunto de sites que privilegia a formação de comunidades virtuais com interesses comuns.

REDE DIGITAL COM INTEGRAÇÃO DE SERVIÇOS (RDIS) - Conjunto de infraestruturas de telecomunicações que, sendo parte integrante da rede básica de telecomunicações, quando essencialmente destinadas à prestação de serviço fixo de telefone, permitem a oferta de ligações digitais entre dois pontos terminais, os quais suportam uma gama variada de serviços de telecomunicações, em conformidade com as recomendações pertinentes da União Internacional das Telecomunicações (UIT).

SOFTWARE - Conjunto de meios não materiais (em oposição a hardware) que servem para o tratamento automático da informação e permitem o «diálogo» entre o homem e o computador.

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC) - Ramo da ciência da computação e da sua utilização prática que tenta classificar, conservar e disseminar a informação. É uma aplicação de sistemas de informação e de conhecimentos em especial aplicados nos negócios e na aprendizagem. São os aparelhos de hardware e de software que formam a estrutura eletrónica de apoio à lógica da informação.

VOLUME DE NEGÓCIOS - Quantia líquida das vendas e prestações de serviços respeitantes às atividades normais das entidades, i.e. após as reduções em vendas e excluindo o imposto sobre o valor acrescentado e outros impostos diretamente relacionados com as vendas e prestações de serviços.

WEBSITE - É uma página (web page) ou um conjunto de páginas programadas que são executadas através de um Browser (Internet Explorer, Netscape, etc.). A cada web page é atribuído um endereço www (ex., www.organismo.pt) conhecido como URL (Uniform Resource Locator).

WIKI - Sítio Web orientado para fornecer e partilhar conhecimento num determinado domínio e cujo conteúdo é construído por colaboração de qualquer pessoa que queira incluir informação, alterar ou comentar os contributos de outros.

WIRELESS FIDELITY (WI-FI) - Conjunto de tecnologias de comunicação rádio suportadas nos protocolos 802.11x. A tecnologia Wi-Fi pode ser usada para criar uma rede doméstica ou empresarial sem fios, permitindo também o acesso à rede em pontos de acesso público Wi-Fi, designados de Hotspots.

Anexo 4: Economia Digital em Portugal (2012-2017).

