

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



PROJETO: PGI – PLATAFORMA DE
GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Vera Santos

Lisboa, outubro de 2019

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

PROJECTO: PGI – PLATAFORMA DE
GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Vera Santos

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

Constituição do Júri:

Presidente _____ Especialista Carlos Manuel da Silva Nunes

Vogal _____ Especialista Rui Vieira Dantas

Vogal _____ Doutor José Moleiro Martins

Lisboa, outubro de 2019

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas.

Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

*«O futuro é importante,
pois é lá que vou viver o resto da minha vida.»*

Charles Kettering

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para o desenvolvimento deste projeto, dando as suas opiniões e visões tendo por bases as suas vivências e conhecimentos.

Ao meu orientador – Doutor José Moleiro Martins – pelo apoio e sugestões que me deu para estruturação e apresentação do meu projeto.

Por último, não poderia deixar de mencionar a 2wPM – Tecnologias de Informação, que me acolheu e me possibilitou desenvolver os meus conhecimentos na área da gestão da informação e proteção de dados, bem como o apoio que me deu para o desenvolvimento do presente projeto,

Obrigada!

Resumo

Atualmente o mercado está muito competitivo, muito devido aos avanços tecnológicos que incrementam cada vez mais novidades e possibilidades ao mercado. A competitividade de uma organização depende da sua capacidade de se adaptar ao mercado e às constantes mudanças do mesmo. O empreendedorismo e mais concretamente o intra-empreendedorismo é assim fundamental às organizações para acompanhar a velocidade de mudança do mercado atual.

O objetivo do projeto PGI – Plataforma de Gestão da Informação é diversificar a oferta da empresa 2wPM - Tecnologias de Informação, aumentando os seus resultados e utilizar recursos subaproveitados.

Sendo a 2wPM uma organização pequena com sede na Batalha, distrito de Leiria, tem como foco principal dar resposta ao mercado local reduzindo os custos associados à gestão de uma carteira de clientes mais vasta em termos geográficos, no entanto é interesse da 2wPM aumentar a sua carteira de clientes bem como uma abrangência geográfica, não tendo um aumento proporcional nos custos de disponibilização dos serviços, recorrendo ao desenvolvimento de uma plataforma web para dar resposta a uma necessidade identificada através da carteira de clientes atual e a observação do mercado de um modo geral.

Palavras-Chave:

Intra-Empreendedorismo, Empreendedor, RGPD

Abstract

Currently the market is very competitive, largely due to technological advances that increasingly add new possibilities to the market. The competitiveness of an organization depends on its ability to adapt to the market and its constant changes. Entrepreneurship and more specifically intrapreneurship is thus fundamental for organizations to keep up with the speed of change in the current market.

The goal of the PGI - Information Management Platform project is to diversify the offer of 2wPM Information Technologies company by increasing its results and using underused resources.

As 2wPM is a small organization based in Batalha, Leiria district, its primary focus is to respond to the local market by reducing the costs associated with managing a broader customer base geographically, but it is in 2wPM's interest to increase its customer portfolio as well geographical coverage and not having a commensurate increase in the costs of providing services, using the development of a web platform to meet a need identified through the current customer base and market observation overall.

Key words:

Intrapreneurship, Entrepreneurship, GDPR

Índice

<i>Índice de quadros</i>	<i>ix</i>
<i>Índice de figuras</i>	<i>x</i>
<i>Lista de abreviaturas</i>	<i>xi</i>
1. Introdução	1
1.1. Importância do tema	1
1.2. Objetivos	2
1.3. Procedimentos metodológicos	3
1.4. Estrutura do trabalho	3
2. Revisão da literatura	5
2.1. A importância do empreendedorismo no desenvolvimento económico local.....	5
2.2. Fatores facilitadores do empreendedorismo	8
2.3. Intra-Entreendedorismo.....	9
2.4. Empreendedor: definição e características pessoais.....	10
2.5. Orientação de Mercado nos novos negócios.....	11
3. Desenvolvimento do Produto/Projeto	13
3.1. Apresentação de Empresa.....	13
3.2. Missão, Visão e Valores	13
3.3. Objetivos do projeto/produto.....	14
3.4. Análise do Ambiente Externo.....	14
3.4.1. Análise PEST.....	14
3.4.2. 5 Forças Competitivas.....	17
3.4.2.1. Poder negocial dos compradores	18
3.4.2.2. Poder Negocial dos Fornecedores	19
3.4.2.3. Ameaça de novos concorrentes.....	19
3.4.2.4. Ameaça de produtos ou serviços substitutos	19
3.4.2.5. A rivalidade entre os concorrentes existentes	19
3.4.2.5.1. Identificação da Concorrência	20
3.5. Análise do Ambiente Interno	22

3.5.1.	Análise VRIO.....	22
3.6.	Análise SWOT.....	25
3.7.	Setor de atividade a servir pela 2wPM	26
3.8.	Modelo de Negócio	26
3.8.1.1.	Segmentos de Clientes.....	29
3.8.1.2.	Canais	29
3.8.1.3.	Relação com os Clientes.....	30
3.8.2.	Oferta	30
3.8.2.1.	Proposta de Valor	30
3.8.3.	Infraestrutura.....	31
3.8.3.1.	Recursos Chave	31
3.8.3.2.	Atividades Chave	31
3.8.3.3.	Parceiros Chave	32
3.8.4.	Clientes	32
3.8.5.	Viabilidade Financeira	32
3.8.5.1.	Fontes de Receita	32
3.8.5.2.	Estrutura de Custos	33
3.8.5.2.1.	Pressupostos macroeconómicos e de funcionamento	33
3.8.5.2.2.	Volume de Negócio da PGI.....	34
3.8.5.2.3.	Custo de Fornecimentos e Serviços Externos	35
3.8.5.2.4.	Gastos com o Pessoal	36
3.8.5.2.5.	Necessidades de Fundo de Maneio	37
3.8.5.2.6.	Investimento	39
3.8.5.2.7.	Demonstração Provisional de Resultados	40
3.8.5.2.8.	Balanço Provisional	40
3.8.6.	Avaliação do Modelo de Negócios.....	42
3.8.6.1.	Valor Atual Líquido	42
3.8.6.2.	Taxa Interna de Rendibilidade.....	42
3.8.6.3.	Período de Recuperação do Investimento (Payback).....	43
4.	<i>Conclusão</i>	43
5.	<i>Referências Bibliográficas</i>	44

6. Apêndices 45

Índice de quadros

Quadro 3.1. Resumo da Análise PEST.....	15
Quadro 3.2. PGI – Plataforma de Gestão da Informação - Análise VRIO.....	22
Quadro 3.3. Análise SWOT PGI – Plataforma de Gestão da Informação.....	24
Quadro 3.4. Tela Business Model Canvas da PGI – Plataforma de Gestão da Informação...	27
Quadro 3.5. Pressupostos macroeconómicos e de funcionamento.....	32
Quadro 3.6. Mapa de volume de negócio da PGI.....	33
Quadro 3.7. Mapa de custos de FSE da PGI.....	34
Quadro 3.8. Mapa de gastos com o pessoal associado à PGI.....	35
Quadro 3.9. Mapa das necessidades de fundo de maneo.....	36
Quadro 3.10. Mapa de investimento da PGI.....	37
Quadro 3.11. Mapa de demonstração provisional de resultados.....	38
Quadro 3.12. Mapa de balanço provisional.....	39

Índice de figuras

Figura 2.1. Modelo conceptual de <i>Global Enterpenurship Monitor</i>	6
Figura 2.2. Esquema Market Orientation	11
Figura 3.1. As 5 forças competitivas.....	16
Figura 3.2. Tela do modelo de negócios <i>Business Model Canvas</i>	27

Lista de abreviaturas

RGPD - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

DPO – *Data Protection Officer* (Encarregado de Proteção de Dados)

EEE – Espaço Económico Europeu

GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*

PME – Pequena e Média Empresa

ISCAL – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa

PGI – Plataforma de Gestão da Informação

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

APDPO – Associação Portuguesa de Profissionais de Proteção de Dados

AEPD – Associação de Encarregados de Proteção de Dados

APPD – Associação Portuguesa de Proteção de Dados

1. Introdução

1.1. Importância do tema

Considerando a globalização, a evolução da sociedade da informação e o seu impacto no comportamento das pessoas, os mercados estão muito mais dinâmicos e diversificados. O facto de a população em geral estar, atualmente tão bem informada e ter um acesso rápido e fácil à informação e opiniões sobre um determinado produto e/ou serviço leva a uma elevada concorrência. Uma organização para garantir a sua sustentabilidade necessita de estar alinhada com o mercado atual. A rapidez e facilidade com que um determinado cliente tem acesso a informação detalhada de produtos e serviços dos concorrentes, é tão elevada que a fidelização de clientes é um desafio. As organizações têm de criar estratégias para fidelizar e angariar novos clientes ao ritmo da própria mutação do mercado.

Por outro lado, as organizações têm cada vez mais uma carga fiscal e legislativa que sobrecarrega a organização para além do trabalho diretamente relacionado com o negócio, o objetivo pelo qual a organização foi criada.

Com a entrada em vigor do Regulamento Geral de Proteção de Dados (REGULAMENTO (UE) 2016/679 DO PARLAMENTO EUROPEU E DO CONSELHO de 27 de abril de 2016 relativo à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados e que revoga a Diretiva 95/46/CE) (RGPD) e considerando, por um lado as implicações financeiras na eventual penalização devido à não conformidade com as exigências do referido regulamento, por o outro, a alguma dificuldade de implementação do mesmo devido às áreas de conhecimento que abrange, as organizações têm necessidade de dar resposta as estas novas regras não só pelo seu carácter legal, mas também pela imagem que passa aos seus clientes e parceiros, visto quem, uma atitude responsável e cuidada face aos dados pessoais que trata indicia preocupação e respeito pelos seus clientes, colaboradores e parceiros.

Conforme dados da PRODATA, num universo de 1.259.234 empresa Portuguesas em 2017, 1.212.059 são Microempresas, 40.547 são pequenas empresas e apenas 6.628 são médias empresas. Considerando a dimensão das organizações no mercado Português e

consequentemente o facto de ter uma estrutura em que, à partida, não tem recursos disponíveis ou devidamente qualificados para garantir a implementação da conformidade com o RGPD. Considerando o mercado nacional e de modo a garantir uma implementação, controlo rigoroso e constante atualização do cumprimento do RGPD a um valor adaptado à dimensão das organizações Portuguesas, considera-se que, a melhor solução passa por uma plataforma digital que é constantemente atualizada e que serve, não só de guia de implementação do regulamento, bem como de agregador de toda a informação relativa à implementação do regulamento para uma dada empresa, facilitando a disponibilização, quando necessário, da informação à autoridade de controlo ou outras entidades com legitimidade para tal.

1.2. Objetivos

O presente trabalho tem por objetivo apresentar o estudo de avaliação para posterior tomada de decisão para lançamento de um produto (serviço) no mercado. O produto em causa não é propriamente um novo produto, considerando que já existe, à data, produtos similares e/ou para responder às mesmas necessidades, no mercado, no entanto é um novo produto a ser disponibilizado pela empresa. No trabalho em causa trata-se essencialmente a temática do intra-empendedorismo tendo como base de estudo uma microempresa com mais de 20 anos de existência e com sede no distrito de Leiria.

O presente trabalho passa pela exposição de uma oportunidade de mercado identificada, bem como o respetivo estudo de mercado, resultando em informação estruturada para tomada de decisão sobre a implementação ou não do serviço em causa.

1.3. Procedimentos metodológicos

O trabalho será dividido em três capítulos principais. Após a introdução será feita uma revisão da literatura, com base na leitura efetuada de livros técnicos relacionados com temas relevantes tendo por base o projeto em causa, artigos científicos e dissertações de mestrado ligadas ao tema em estudo.

Posteriormente é apresentada a 2wPM – Tecnologias de Informação, a sua missão, visão e valores, bem como os objetivos da mesma relativamente ao projeto em causa. São também apresentados os objetivos do projeto/produto em causa.

É, posteriormente, apresentado o desenvolvimento do produto com recurso a várias ferramentas de análise e estruturação da ideia de negócio de modo a obter valores e tirar conclusões para tomada de decisão quanto à implementação ao não do projeto em estudo.

1.4. Estrutura do trabalho

No seguimento desta introdução será feita uma revisão da literatura, tendo por base o tema do empreendedorismo em geral e mais concretamente o intra-empreendedorismo, inovação, orientação de mercado e fatores facilitadores e dificuldades do empreendedorismo associadas ao contexto do mercado em causa. Será feita uma pesquisa sobre a importância do empreendedorismo e o seu impacto no desenvolvimento local, fatores facilitadores do mesmo e dificuldades associadas ao contexto onde se insere o novo negócio. Será também estudado o conceito de Empreendedor, bem como as suas características pessoais. Será estudado o conceito de orientação de mercado analisando o mesmo no contexto do lançamento de novos produtos no mercado. Pretende-se demonstrar a influência de uma abordagem “de orientação de mercado” para moldar/melhorar o novo produto a implementar, aumentando assim as probabilidades de sucesso na entrada no mercado do produto em causa.

Posteriormente é apresentado o produto/serviço objeto de estudo, bem como a empresa no seio da qual o produto em causa será implementado e pela qual será comercializado.

Após apresentação do produto e da empresa que o implementará serão então apresentados os resultados obtidos através da aplicação/utilização de ferramentas e estratégias de estudo de mercado.

Por último, na conclusão, será feita uma análise da pesquisa feita bem como dos respectivos resultados obtidos e elaborado um parecer quanto à viabilidade de implementação do produto em causa e respectivas limitações e dificuldades encontradas, bem como os fundamentos que levaram à tomada de decisão.

2. Revisão da literatura

2.1. A importância do empreendedorismo no desenvolvimento económico local

Quando se pesquisa sobre o conceito de empreendedorismo os resultados são muitos e variados, não havendo, por tanto, um conceito genericamente aceite. Uma das definições mais aproximadas do conceito de empreendedorismo utilizado atualmente, talvez seja o de Joseph Schumpeter, que refere que o empreendedor é aquele que aplica uma inovação no contexto dos negócios. Tal pode, por sua vez, tomar várias formas:

- Introdução de um novo produto;
- Introdução de um novo método de produção;
- Abertura de um novo mercado;
- Aquisição de uma nova fonte de oferta de materiais;
- A criação de uma nova empresa.

Mas existem vários conceitos e abordagens ao tema, como Adam Smith, no seu *Wealth of Nations* (1776), faz referência aos empreendedores como sendo pessoas que reagem às alterações das economias, funcionando como agentes económicos que transformam a procura e a oferta ou Carl Menger, na sua obra *Principles of Economics* (1871), que refere que o empreendedor é aquele que transforma recursos em produtos e serviços úteis, criando oportunidades para fomentar o crescimento industrial, colocando os empreendedores como agentes criadores de valor. Knight, em 1921, invocou a diferença entre empreendedores e os restantes indivíduos da sociedade, reconhecendo-lhes competências e capacidades que lhes permitem produzir análises mais próximas da realidade, preparando-os para assumir riscos em situações de incerteza.

Já Peter Drucker liga o empreendedorismo à inovação referindo que a “Inovação é a ferramenta específica dos empreendedores, os meios pelos quais exploram as alterações como uma oportunidade para um negócio ou um serviço diferente. Pode ser apresentado como uma disciplina, pode ser aprendido e ser praticado. Os empreendedores necessitam de procurar fontes de inovação, as alterações e os seus sintomas que indicam oportunidades para o sucesso da inovação. E necessitam de saber e aplicar os princípios da inovação de sucesso.”, bem como Sharma e Chrismann (1999, p.17) definem empreendedorismo como “aquele fenómeno que abarca ou engloba atos de inovação, renovação ou criação organizacional e que ocorrem dentro ou fora da organização existente” (Sarkar, 2014).

O empreendedorismo é a criação de um novo negócio, expansão de um negócio já existente ou reformulação de um produto ou serviço com vista a melhorar a sua rentabilidade e ou a sua qualidade ou torna lo mais apelativo para o cliente. Esta reformulação pode passar por redefinição dos processos para minimização e controlo dos

custos, otimização do produto/serviço, acrescentar algo que torna o produto mais apelativo ao cliente ou que venha colmatar uma dada necessidade de forma mais completa e abrangente ou, poderá ainda, passar pela diferenciação da forma de disponibilizar o produto ou serviço.

Considerando o elevado nível de globalização atual e as suas implicações na competitividade do mercado, a solução para garantir a sustentabilidade das organizações e a sua continuidade, passa em grande parte pelo empreendedorismo. Quando olhamos para o desenvolvimento económico local olhamos para os recursos disponíveis, as necessidades e limitações locais, no entanto e dada a globalização do mercado o empreendedorismo entra como uma forma de aproveitar todo o potencial de mercado favorecido pela globalização indo para além dos limites locais mas trazendo dinamismo económico na comunidade na qual a empresa se insere geograficamente. Uma abordagem empreendedora com recurso à inovação permite que uma dada organização, estenda os seus horizontes em termos de mercado de consumo e também no que respeita ao estabelecimento de parcerias (Sarkar, 2014).

O empreendedorismo tem naturalmente impacto no crescimento da economia no geral e particularmente na economia local, em função da atividade empreendedora local, bem como o seu desenvolvimento. Com o empreendedorismo e consequente criação de novas empresas ou novos produtos/serviços surge investimento na economia local, levando à criação de novos empregos, na sua maioria a nível local.

Do mesmo modo que o empreendedorismo tem impacto no desenvolvimento local, também as condições socioeconómicas de uma determinada região têm implicações no desenvolvimento do empreendedorismo.

O modelo concetual subjacente ao estudo do Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2004) (Figura 1) destaca o contexto social, cultural e político como importante condicionante do empreendedorismo, apontando para um vasto leque de fatores que desempenham um papel crítico no delinear das condições socioeconómicas de um país, dividindo-se estas em condições nacionais gerais e condições estruturais do empreendedorismo. (Duarte e Esperança, 2012)

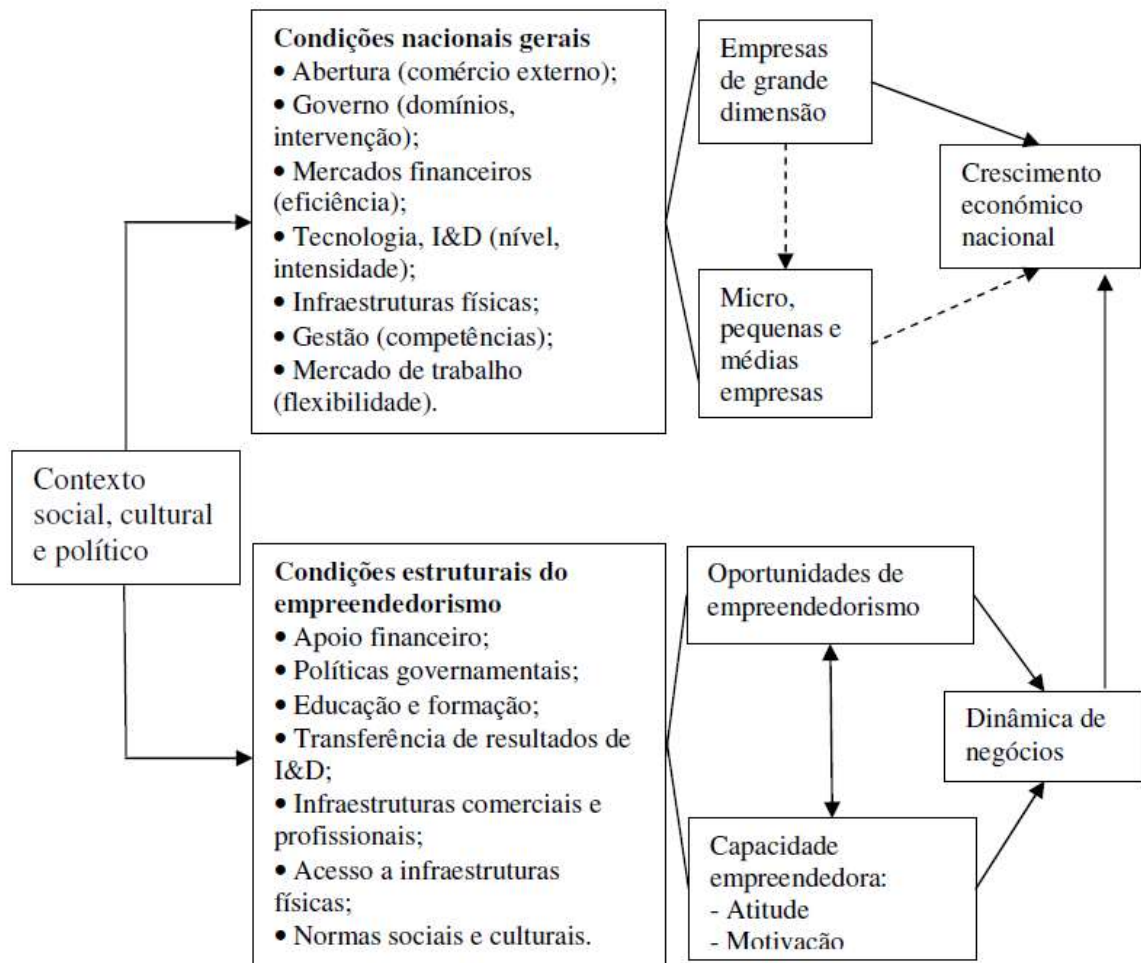


Figura 2.1 Modelo conceitual de Global Entrepreneurship Monitor

Fonte: Adaptado de GEM (2004)

Segundo Duarte e Esperança “A dinâmica do empreendedorismo é influenciada pelas alterações das condições do meio envolvente, tais como as recessões económicas, o forte crescimento económico, as inovações tecnológicas, as mudanças organizacionais e as alterações setoriais, sendo também importante a existência de um ambiente propício e facilitador em termos económicos e políticos.” No entanto Duarte e Esperança defendem que tais características, ainda que importantes, não são determinantes, considerando que as mesmas podem ser alteradas e ultrapassadas através da experiência e da educação/formação ou mesmo com a interação com outras pessoas a quem o empreendedor se associe. “Quando um individuo tem capacidade empreendedora, ou seja, tem competência, capacidade e vontade, pode desencadear-se a oportunidade de criação de uma nova empresa.” Nestas situações a comunidade poderá ter um impacto significativo criando expectativas positivas e incentivando o empreendedorismo, facilitando o acesso a financiamento ou valorizando o papel social do empreendedor ou valorizando a importância da mudança. Neste sentido, “o

empreendedorismo é, acima de tudo, uma atitude que se traduz num comportamento...” (Duarte e Esperança, 2012).

Devemos, em termos organizacionais, pensar tendo em vista um universo global, mas considerar os recursos, as dinâmicas e o desenvolvimento local no qual se insere a organização.

De acordo com a Comissão das Comunidades Europeias (2003), no Espaço Económico Europeu (EEE) e na Suíça, 20,5 milhões de empresas empregam 122 milhões de indivíduos. Cerca de 93% destas empresas são microempresas (0-9 trabalhadores), 6% são pequenas empresas (10-49), menos de 1% são empresas de média dimensão (50-249), e apenas 0,2% são grandes empresas (250+). Da totalidade destas empresas 20 milhões encontram-se no espaço da União Europeia. Dois terços do emprego total encontram-se nas PME, sendo que um terço é assegurado por empresas de grande dimensão. No seio das PME, o emprego total encontra-se repartido de forma aproximadamente igual entre microempresas (com menos de 10 trabalhadores) e pequenas e médias empresas. (Duarte e Esperança, 2012)

2.2. Fatores facilitadores do empreendedorismo

As preferências e competências/habilidades de um determinado indivíduo, bem como as oportunidades potenciadas pelo meio envolvente influenciam os níveis de empreendedorismo de uma determinada sociedade/ comunidade, conforme defende Hofstede (2004 *apud* Duarte e Esperança 2012). Segundo Tan, George e Zahra, naturalmente que, se numa determinada comunidade ou sociedade onde exista uma cultura de aceitação da mudança, criação de riqueza (etc.), haverá uma maior tendência para o empreendedorismo (2002 *apud* Duarte e Esperança 2012). O insucesso de uma determinada iniciativa empreendedora é considerada por alguns como uma falha e por outros como experiência adquirida, isto é, a forma como uma determinada sociedade encara o empreendedorismo e seus resultados tem influência nos indivíduos enquanto potenciais futuros empreendedores.

O empreendedorismo pressupõe o assumir de riscos, sendo que a condição e/ou disponibilidade financeira de um empreendedor acaba por ter um peso significativo na implementação da iniciativa empreendedora.

Quando falamos de intra-empendedorismo a condição financeira do individuo (empendedor) já não se coloca com a mesma importância, sendo aqui mais relevante a abertura da organização para a mudança e a aceitação de inovação. Por um lado, o intra-empendedorismo possibilita uma certa segurança financeira favorecendo assim a implementação de ideias inovadoras, por outro lado, poderão surgir vários obstáculos e resistência à mudança dentro da organização. Ou seja, financeiramente é menos arriscado para o individuo (empendedor) por outro lado há menos autonomia e o processo tende a ser mais demorado podendo em algumas situações pôr em causa a possibilidade de exploração da oportunidade da forma mais eficiente.

Segundo José Moleiro Martins (2017):

A cultura do fenómeno do intra-empendedorismo cria-se através de políticas que maximizam a possibilidade de os colaboradores:

- *Contactarem entre si.*
- *Comunicarem abertamente (sem rivalidade entre departamentos).*
- *Partilharem ideias e informação.*
- *Aprenderem uns com os outros.*
- *Estabelecerem mecanismos de apoio e confiança mútuos.*

Em suma, uma sociedade que apoia o desenvolvimento e crescimento das empresas, que discrimina positivamente do individuo que aceita correr riscos e que valoriza o espírito empendedor, bem como organizações com uma cultura de fomento do intra-empendedorismo, adotando práticas e políticas que potenciem a comunicação entre colaboradores e departamentos sem rivalidades entre os mesmos, partilha de ideias e informação, favorecendo a aprendizagem através da entreaajuda e troca de conhecimento e experiências, são fatores facilitadores do empendedorismo (Martins, 2017).

2.3. Intra-Empendedorismo

Há uma tendência natural para associar o empendedorismo à criação de novas empresas, no entanto o empendedorismo vai para além disso. O empendedorismo pode acontecer para a criação de uma nova organização, mas também para a criação de um novo produto ou serviço dentro de uma organização já estabelecida ou até mesmo na inovação de um método ou processo de um produto ou serviço já existente na organização. O empendedorismo passa pelo assumir de riscos controlados na busca e exploração de oportunidades (Martins, 2017).

O empendedorismo é de um modo geral a criação de algo novo/ melhorado, seja uma empresa ou novo processo de desenvolvimento de um produto ou serviço já existente

ou a criação de um novo produto dentro de uma organização já estabelecida, como é o caso do intra-empendedorismo.

O “intra-empendedorismo” é o termo usado para descrever o comportamento empreendedor no interior das empresas existentes de pequena, média ou grande dimensão. (Martins, 2017)

O Intra-empendedorismo em muito se assemelha ao empreendedorismo, sendo que o intra-empendedorismo passa por desenvolver a situação de uma empresa já existente, a procura de potencial é interna à organização e o trabalho a desenvolver deverá ser coerente com a estratégia e cultura da organização em causa. Resumindo o intra-empendedorismo acaba por ser empreendedorismo com um universo mais restrito, tendo o intra-empendedorismo que desenvolver o trabalho de acordo com o contexto organizacional da empresa onde está inserido.

Segundo Carton, Hofer e Meeks “(...) O empreendedor é o indivíduo (ou equipa), que identifica a oportunidade, reúne os recursos necessários, cria e é responsável pela performance da organização. Portanto, o empreendedorismo é o meio pelo qual as novas organizações são formadas com os empregos resultantes e a criação de bem-estar.” (1998 *apud* Sarkar 2014)

2.4. Empreendedor: definição e características pessoais

Segundo Carton, Hofer e Meeks “(...) O empreendedor é o indivíduo (ou equipa), que identifica a oportunidade, reúne os recursos necessários, cria e é responsável pela performance da organização. Portanto, o empreendedorismo é o meio pelo qual as novas organizações são formadas com os empregos resultantes e a criação de bem-estar.” (1998 *apud* Sarkar 2014)

Segundo Gartner (1989) o empreendedorismo não se prende com as características pessoais do empreendedor, mas sim com o que ele faz. Para Gartner o empreendedorismo é a criação de novas organizações. Sendo que na análise desta definição dever se á ter em conta todo o processo de criação de uma organização. Ao logo de todo o processo de criação de uma organização o empreendedor assume vários papeis, nomeadamente, inovador, gestor, proprietário do negócio, entre outros. Para Gartner o empreendedorismo resume se à criação da empresa, sendo que o empreendedorismo termina com a conclusão do processo de criação da empresa (1989 *apud* Sarkar 2014). Posteriormente Gartner e Carter (2004), em conjunto, assumem que “(...) os empreendedores podem ter características demográficas e cognitivas que aumentam a probabilidade de sucesso do novo negócio, ainda que o sucesso na criação do negócio queira ação.” (2004 *apud* Sarkar 2014)

“Baumol (1993), descreve não um, mas sim dois tipos de empreendedores. Um dos casos é aquele em que o empreendedor cria, depois organiza e faz funcionar uma nova empresa, independentemente de haver algo de inovador no ato ou não. O outro tipo refere-se ao empreendedor como um inovador, alguém que transforma invenções e ideias em entidades economicamente viáveis, independentemente de, no processo, criar ou não uma empresa.” (1993 *apud* Sarkar 2014)

Na obra *The Creative Response in Economic History* (1947), Schumpeter escreveu: “É de particular importância distinguir entre empreendedores e inovadores. Não há necessariamente uma ligação entre estas duas funções.” Ao escreverem sob o título *Entrepreneurship, Psychology* na *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, M. Frese e A. Rauch (2001), referem: “As abordagens psicológicas do empreendedorismo são fascinantes. O empreendedorismo pode lucrar com esta relação entre os negócios e a psicologia, porque as variáveis psicológicas estão claramente relacionadas com o empreendedorismo e o sucesso”. os cientistas do comportamento verificaram que alguns indivíduos têm uma maior necessidade de alcançar os seus objetivos, o que pode ser a razão para terem mais sucesso como empreendedores ou como gestores.” (Sarkar, 2014).

2.5. Orientação de Mercado nos novos negócios

A orientação de mercado está intimamente ligada ao marketing, no entanto, dentro de uma organização não se limita às atividades do departamento de marketing requerendo um envolvimento de toda a organização.

A orientação de mercado foi objeto de estudo por vários autores. Segundo Martins (2017) “Podemos definir a “orientação de mercado” como um sentido de atuação organizacional direcionado aos clientes e aos consumidores através do valor que lhes é fornecido.” (Martins, 2017).

Para Kohli e Jaworski (1990):

Market orientation is the organizationwide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs, dissemination of the intelligence across departments, and organizationwide responsiveness to it. (Kohli & Jaworski 1990).

Segundo Narver e Slater (1994) o cerne da orientação de mercado é o foco no cliente. A criação de valor para os clientes exige a compreensão da cadeia de valor de forma contínua por parte da organização e não apenas no momento presente, mas à medida que esta vai evoluindo ao longo do tempo.

“A business is market-oriented when its culture is systematically and entirely committed to de continuous creation of superior customer value. Specifically, this entails collecting and coordinating information on customers, competitors, and other significant market influencers (such as regulators and suppliers) to use in building that value.” (Narver & Slater, 1994), ver figura 2.2.

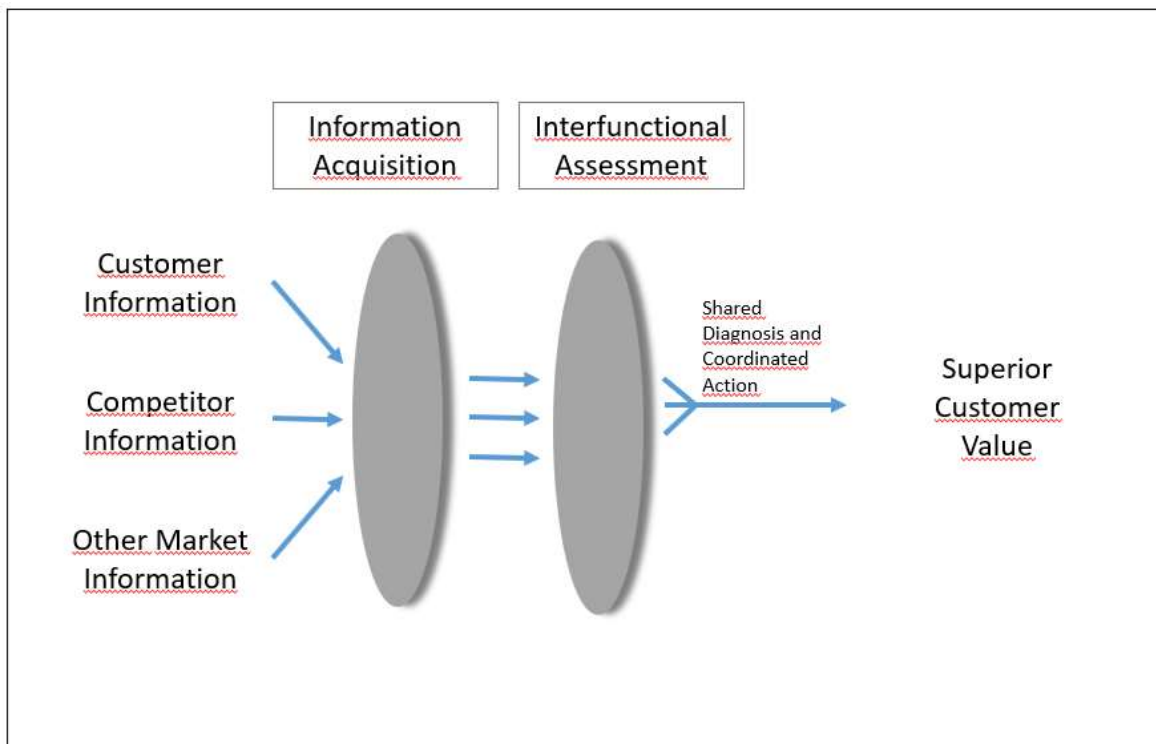


Figura 2.2 Esquema Market Orientation
Fonte: Adaptado de Narver & Slater (1994)

Kohli and Jaworski (1990) conclude that market orientation provides " a unifying focus for the efforts and projects of individuals, thereby leading to superior performance. (Narver & Slater 1994)

3. Desenvolvimento do Produto/Projeto

3.1. Apresentação de Empresa

A 2wPM presta serviços de consultoria na área das Tecnologias de Informação não só no que respeita à manutenção do parque informático como à sugestão de novas soluções adequadas à realidade de cada cliente, bem com apoio técnico às soluções de gestão da PRIMAVERA da qual é parceira. Paralelamente à consultoria a 2wPM também vende hardware e software.

Consciente das constantes mudanças e cada vez mais elevadas exigências do mercado a 2wPM está recetiva à mudança e à possibilidade de diversificar a sua oferta no sentido de ir ao encontro das necessidades dos seus clientes em particular e do mercado no geral.

Considerando a sua dimensão, bem como a localização geográfica, a 2wPM aposta num serviço personalizado e próximo do cliente, mantendo relações duradouras e de confiança, tendo sempre em atenção dar uma resposta o mais completa possível aos seus clientes em tudo o que está relacionado com tecnologias de informação e a sua gestão.

3.2. Missão, Visão e Valores

A 2wPM tem como missão a prestação de apoio aos seus clientes no que respeita às tecnologias de informação e sua manutenção, garantindo o melhor hardware e software de gestão adaptados ao negócio e realidade da cada cliente, acompanhando os novos paradigmas da evolução.

A 2wPM tem como visão a criação de uma relação de parceria que assenta na confiança e competência sendo um parceiro no crescimento dos seus clientes.

A 2wPM valoriza o contacto próximo com o cliente no sentido de conhecer a sua realidade e oferecer soluções personalizadas e ajustadas à sua realidade.

Na 2wPM fomenta-se a colaboração entre os elementos da equipa favorecendo a aprendizagem contínua e a multidisciplinidade para oferecer aos seus clientes um serviço cada vez melhor.

3.3. Objetivos do projeto/produto

Tendo em conta os conhecimentos apreendidos durante a parte curricular do Mestrado em Gestão e Empreendedorismo no ISCAL – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa- e aplicando os mesmos no contexto profissional, no desempenho das minhas funções enquanto colaboradora da empresa 2wPM - Tecnologias de Informação, sendo que, é interesse desta, evoluir e acompanhar as necessidades dos seus clientes ao mesmo tempo que potencia a aquisição de novos clientes.

A PGI – Plataforma de Gestão da Informação surge como resposta a uma necessidade identificada junto dos clientes da 2wPM e que se configura uma oportunidade de negócio, aumentando a oferta da empresa ao mesmo tempo que satisfaz uma necessidade do cliente aproveitando a confiança que o cliente já tem na empresa pela relação contratual já existente entre as entidades.

Deste modo, o presente estudo tem como objetivo a análise de mercado no contexto do produto a lançar, isto é, pretende-se que o resultado do presente estudo sirva de base de decisão para a gestão de topo no que respeita à implementação ou não do produto em causa, bem como qual a melhor abordagem ao mercado.

Considerando que o produto em causa é um produto novo na organização, mas que já existe no mercado, ainda que com pouca maturidade, observa-se aqui particular importância no estudo de mercado e previsão de custos.

O presente estudo pretende, essencialmente responder às seguintes questões: O projeto em causa tem viabilidade? A organização tem recursos para a sua implementação? Há um retorno potencial que justifique o investimento? Qual o modelo de negócio mais adequado face ao mercado alvo e às características da organização?

Para além das questões mencionadas, a questão que se eleva é, como é que a PGI – Plataforma de Gestão da Informação se destacará e ganhará credibilidade no mercado, considerando não só que o produto já existe, bem como o facto de se tratar de um produto com alguma sensibilidade legal.

3.4. Análise do Ambiente Externo

3.4.1. Análise PEST

O meio envolvente onde uma determinada organização está inserida tem impacto nos resultados da mesma, pelo que a análise do ambiente externo pode influenciar as decisões da organização, permitindo identificar fatores sobre os quais esta não tem controlo.

A seguir será apresentada a análise PEST para o produto (PGI – Plataforma de Gestão da Informação):

Político-Legal:

- Publicação recente de legislação nacional que reforçará a necessidade de adaptação das empresas portuguesas ao novo quadro legal;
- Legislação Europeia que obriga à implementação de medidas que garantam a proteção de dados pessoais, reforçando a responsabilidade de todas as organizações;
- Existência de uma entidade pública de fiscalização da correta aplicação do RGPD;
- Elevada carga fiscal que sobrecarrega a gestão das organizações;

Económica:

- Taxa de crescimento mais elevada do que em 2017, no entanto, não há dúvidas quanto à sua continuidade. O crescimento pode ser apenas conjuntural devido, por exemplo, aos programas de incentivos Portugal 2020;
- Baixa cultura de gestão de grande parte dos empresários;
- As várias exigências legislativas e fiscais levam a uma soma elevada de custos por parte das organizações para garantir o cumprimento de todas as exigências;

Sociocultural:

- Falta de crédito no sistema de fiscalização por parte das entidades públicas responsáveis;
- Falta de sensibilidade e conhecimento relativamente à importância e sentido do RGPD face ao respeito pelos titulares de dados;
- Desconhecimento, por parte dos titulares de dados, das implicações do fornecimento de dados pessoais;
- Maior interesse por parte dos clientes (empresas) por aprender a fazer para ganhar autonomia, reduzindo custos, bem como facilidade de acesso a meios para a autoaprendizagem.

Tecnológica:

- Em geral as empresas têm acesso a uma boa rede de infraestruturas de comunicação, possibilitando uma redução dos custos associados à consultoria quando recorrendo a uma plataforma de apoio informatizada sobre a qual será prestado o serviço de implementação de conformidade com o RGPD;
- Facilidade de acesso a meios tecnológicos bem como um elevado nível de conhecimento e tendência para informatizar/digitalizar.

Variáveis	Probabilidade de ocorrência	Impacto na organização
Político-legais		
Alterações legais Europeias RGPD	Alta	Positivo
Alterações legais Nacionais RGPD	Alta	Positivo
Existência de uma entidade pública de fiscalização RGPD	Alta	Positivo
Elevadas obrigações fiscais e legais a cumprir pelas organizações	Alta	Negativo
Económicas		
Taxa de crescimento	Média	Positivo
Baixa cultura de gestão	Alta	Negativo
Socioculturais		
Falta de crédito no sistema de fiscalização português	Alta	Negativo
Falta de conhecimento da temática RGPD	Alta	Negativo
Maior preocupação em saber fazer e meios para a autoaprendizagem	Alta	Negativo
Tecnológicas		
Boa rede de infraestruturas de comunicação	Alta	Positivo

Quadro 3.1 Resumo da Análise PEST.
Fonte: Elaboração própria.

Tendo em conta a análise PEST desenvolvida e considerando o facto de a maioria das ocorrências analisadas terem grande probabilidade de ocorrência, e existir um equilíbrio entre fatores positivos e negativos, não podemos considerar que exista um ambiente,

claramente, favorável ao desenvolvimento do produto em estudo, no entanto o tema RGPD é ainda um tema em amadurecimento.

3.4.2. 5 Forças Competitivas

Como refere Magretta (2012) no seu livro sobre o trabalho de Porter, a concorrência não é derrubar os rivais nem tão pouco de vender mais, mas sim, obter lucro.

(...) - a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, o poder de negociação dos compradores (os clientes do sector), o poder de negociação dos fornecedores, a ameaça de substitutos e a ameaça de novos concorrentes – determinam a estrutura do sector, (...) (Magretta, 2012).

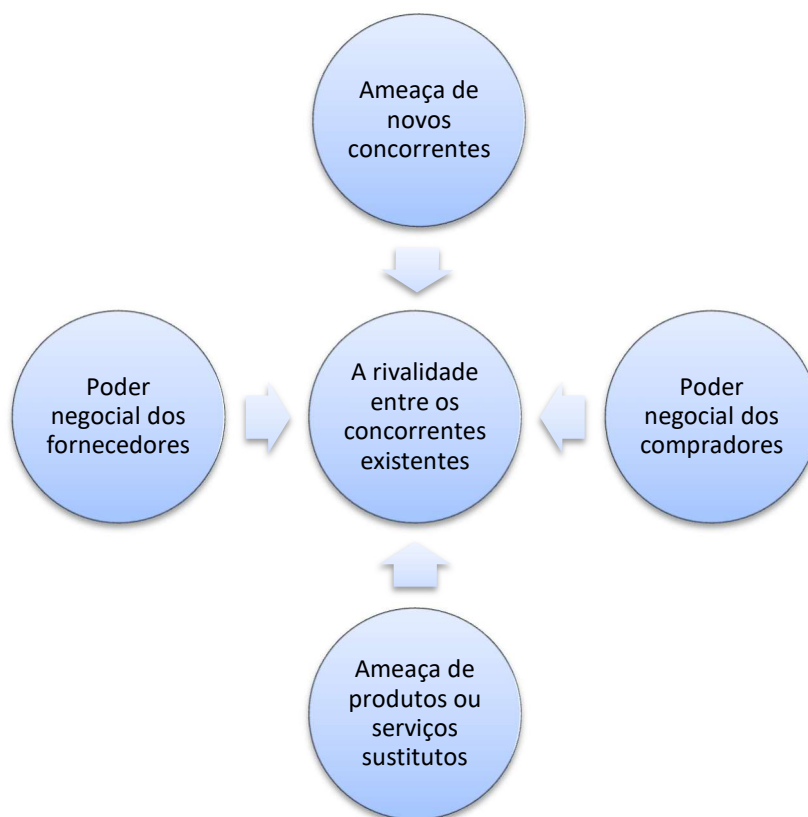


Figura 3.1 As 5 Forças Competitivas
Fonte: As Cinco Forças de Porter (Magretta, 2012)

Como resultado da investigação de Porter Magretta (2012) identificou três equívocos populares:

PRIMEIRO, por muito que os sectores possam parecer diferentes uns dos outros – da publicidade ao fabrico de fechos (e a todos os sectores envolvidos pelo meio) -, aplicam-se as mesmas Cinco Forças, apesar da sua força relativa e importância poderem divergir;

SEGUNDO, é a estrutura do sector que determina a rentabilidade – e não, como muitas pessoas pensam, se o sector tem um crescimento alto ou baixo, se é de alta ou baixa tecnologia, se está regulamentado ou não, se é industrial ou de serviços. Na verdade, a estrutura supera essas categorias mais intuitivas;

TERCEIRO, a estrutura do sector é surpreendentemente estável. Apesar da noção reinante de que os negócios mudam com uma rapidez incrível, Porter verificou que a estrutura do sector – depois de passar a fase emergente – tende a ser bastante estável ao longo do tempo. Novos produtos aparecem e desaparecem. Novas tecnologias aparecem e desaparecem. As coisas estão sempre a mudar. Mas as mudanças “estruturais” – e, conseqüentemente, as mudanças na rentabilidade média de um setor – geralmente levam mais tempo. (Magretta, 2012).

3.4.2.1. Poder negocial dos compradores

Poder de escolha tendo em conta a elevada oferta – ainda que muitos dos produtos/serviços de apoio à implementação do RGPD não sejam completos ou acabem por não fornecer apoio suficiente para a implementação de conformidade com o RGPD o que é facto é que existe muita oferta e como, de um modo geral, os clientes não estão totalmente informados e/ou esclarecidos do que implica a conformidade com o RGPD, o cliente terá tendência em olhar para o preço em detrimento das funcionalidades e qualidade do serviço. Em suma, não é fácil avaliar a qualidade pelo que o cliente tende a escolher pelo preço. Os concorrentes que oferecem um serviço menos completo têm capacidade para baixar o preço não tendo o cliente total percepção de outras diferenças entre as várias ofertas.

Os clientes são também sensíveis ao preço considerando, por um lado, os custos associados à gestão e manutenção da legalidade e fiscalidade, custos estes que não estão diretamente ligados com a atividade da organização, por outro, porque desconhecem as áreas de conhecimento que uma implementação de conformidade com o RGPD abrange e respetivos custos associados dada as necessidades em termos de qualificações dos recursos humanos que prestam o serviço.

Dada a abrangência do RGPD e o facto de se aplicar a todas as organizações, ainda que com uma complexidade de implementação distinta, e as implicações legais que pode acarretar, considera-se que o poder negocial dos compradores é médio.

3.4.2.2. Poder Negocial dos Fornecedores

No que diz respeito aos fornecedores para o projeto em causa existem dois tipos de fornecedores, os fornecedores de alojamento, sendo que existe uma oferta elevada pelo que o poder negocial destes é médio. Por outro lado, o projeto requer também a subcontratação de parte do desenvolvimento da plataforma, bem como o desenvolvimento do layout e imagem, para este tipo de fornecedor considera-se um poder negocial médio, considerando que a 2wPM já mantém uma parceria, noutros serviços, com o fornecedor que irá desenvolver parte da PGI – Plataforma de Gestão da Informação.

3.4.2.3. Ameaça de novos concorrentes

O mercado digital está em constante crescimento, e considerando que o produto em causa, bem como qualquer outro produto assente na *web* se torna bastante apelativo pelos baixos custos de início e facilidade na divulgação. Ou seja, existe uma elevada probabilidade de entrada de novos concorrentes no mercado.

3.4.2.4. Ameaça de produtos ou serviços substitutos

A existência de produtos substitutos já é uma realidade, e a probabilidade de entrada de novos produtos é elevada, no entanto considera-se que sendo este tipo de produtos, tipicamente fornecidos em formato de subscrição de assinatura os clientes podem mudar com alguma facilidade e relativo baixo custo.

3.4.2.5. A rivalidade entre os concorrentes existentes

Existe no mercado muita oferta no que respeita a aplicações/serviços relacionados com o RGPD, embora ainda não seja muito claro quais os concorrentes que se vão destacar ou que venham a ter alguma expressão no mercado.

Considerando que existe muita oferta, mas que ainda não é claro para os clientes o que é que está efetivamente a ser oferecido, nem existe ainda uma referência no que respeita

a uma plataforma de gestão da informação relacionada com o RGPD, considera-se que a rivalidade é média.

3.4.2.5.1. Identificação da Concorrência



O MY DATA manager é uma solução tecnológica 100% portuguesa destinada a Startups, Microempresas, PME's, Advogados, Profissionais Independentes e DPO's, desenvolvida para simplificar e agilizar o processo de conformidade com o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD). O MY DATA manager é um SaaS (Software as a Service) que automatiza e simplifica a implementação e/ou manutenção do programa de conformidade com o RGPD. Desenvolvido por uma equipa multidisciplinar (áreas de gestão, direito, tecnologias de informação, finanças e transformação digital) que aposta em soluções reais, visa democratizar o acesso aos softwares de gestão de privacidade de dados através de ferramentas/funcionalidades que agilizam o processo de compliance apoiando os responsáveis pela Proteção de Dados em todas as fases de implementação ou manutenção da cultura da privacidade da(s) sua(s) empresa(s). O processo inicia-se com a criação do organograma da empresa e da avaliação do grau de conformidade atual, estando sempre disponível um vasto conjunto de ferramentas colaborativas que interligam as diferentes funcionalidades que permitem conhecer melhor a sua organização e exercer a sua atividade automatizando os processos relacionados com a Privacidade e Proteção de Dados assegurando e comprovando a conformidade com o RGPD de uma forma segura, simples e eficaz.

GDPRONLINE

O GDPROnline é um produto da empresa SGS que é uma empresa líder mundial em serviços de inspeção, verificação, análise e certificação. É uma empresa de grande dimensão e com vasta experiência nas suas áreas de negócio. O GDPROnline é uma plataforma em formato de subscrição com o objetivo de auxiliar pequenas e médias empresas a estar em conformidade com o Regulamento Geral de Proteção de Dados. O GDPROnline é vendido em formato de subscrição com fidelização mínima de 12 meses.

Fundada em 1987 a CentralGest - Produção de Software, S.A., visa responder às exigências do mercado das novas Tecnologias de Informação, desenvolvendo a sua atividade principal na produção de Software ERP, bem como, na investigação e implementação de Soluções de Software de Gestão Empresarial, integradas numa plataforma abrangente e aplicável à generalidade das atividades.

Com o surgimento do RGPS a CentralGest desenvolveu uma solução com as seguintes funcionalidades:

- Possibilidade de gerir e auditar os acessos e tarefas dos utilizadores, sempre que os mesmos operem em soluções que possuam dados pessoais;
- Informa o titular dos dados pessoais sobre quais os dados existentes em todas as entidades da organização, bem como as suas finalidades;
- Assegura ao titular dos dados o exercício do direito ao apagamento com aplicação parcial ou total, sempre que tal direito possa ser exercido;
- Cumprimento do direito à portabilidade ao facultar ao titular dos dados pessoais um ficheiro de todos os dados existentes no software;
- Realização de seguranças da base dados com a anonimização dos dados pessoais.



A Quidgest é uma empresa tecnológica global, com sede em Lisboa, pioneira na modelação e geração automática inteligente de software. Através da plataforma ágil Genio apresenta um vasto portfólio de soluções, em diferentes áreas, vocacionadas para a melhoria contínua na gestão de empresas e instituições públicas de excelência.

A Quidgest desenvolveu um sistema que permite à organização estruturar os seus dados, ter uma plataforma de controlo para garantir a conformidade e reportar ao regulador as mais variadas situações por forma a dar resposta à diretiva. A solução tem quatro interfaces: Gestão de Proteção de Dados (para o encarregado de proteção de dados), Gestão do Titular de Dados (para a organização interagir com os titulares de dados), o Portal do Titular de Dados (para interação dos titulares dos dados com a organização) e o Portal do Fornecedor (para verificação de conformidade com os fornecedores).

O Software de Gestão RGPD da Controlgal é uma ferramenta de apoio ao Encarregado de Proteção de Dados (DPO). A Controlgal deriva de uma empresa fundada em 1984 pelo que é uma organização com grande maturidade e experiência na área da consultoria. A Controlgal lançou o software de gestão RGPD com uma grade aporta no acompanhamento paralelo através da prestação de serviços de consultoria.

Para além da concorrência direta das empresas com softwares de gestão da conformidade com o Regulamento Geral de Proteção de Dados, deverá ser também considerada a concorrência indireta provocada pela formação e apoio/aconselhamento disponibilizado pelas várias associações e entidades que se mobilizaram no sentido clarificar e incentivar à implementação da conformidade com o Regulamento Geral de Proteção de Dados, Nomeadamente, APDPO – Associação Portuguesa de Profissionais de Proteção de Dados; AEPD – Associação de Encarregados de Proteção de Dados; APPD – Associação Portuguesa de Proteção de Dados; Portal de informações do IAPMEI; Portal do DPO, bem como inúmeras entidades que disponibilizaram formações que alegadamente permitem que posteriormente o colaborador possa implementar a conformidade com o RGPD.

Há também empresas que já sendo fornecedoras de softwares de gestão, adaptaram os seus sistemas e/ou desenvolveram addons no sentido de os seus sistemas darem resposta ao RGPD, como é o caso, por exemplo da Primavera, PHC e SAGE, ARTSOFT entre outros menos conhecidos no mercado.

3.5. Análise do Ambiente Interno

3.5.1. Análise VRIO

As questões de: Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização, formam conjuntamente uma estrutura, que permite compreender o retorno potencial associado à exploração de recursos ou capacidades da empresa (Martins 2013).

Abaixo é apresentada a análise VRIO para a PGI – Plataforma de Gestão da Informação:

Recursos e Capacidades da PGI Plataforma de Gestão da Informação	Valor	Raridade	Imitabilidade	Organização
Equipa jovem, dinâmica e polivalente	Sim	Não	Não	Sim
Experiência e conhecimento no setor das TI	Sim	Não	Não	Sim
Confiança dos clientes	Sim	Não	Sim	Sim
Qualificações e experiência no fornecimento de serviços de apoio á implementação do RGPD	Sim	Sim	Não	Sim
Parcerias	Sim	Não	Não	Sim

Quadro 3.2 PGI Plataforma de Gestão da Informação - Análise VRIO.

Fonte: Elaboração própria.

Valor: as competências proporcionam uma vantagem competitiva?

- A 2wPM tem uma carteira de clientes de longa data com os quais mantem uma relação de confiança facilitando a distribuição deste novo produto (PGI);
- Aposta na usabilidade e simplicidade da plataforma;
- A plataforma tem uma forte componente visual pelo que a parceria com uma empresa de web design é uma vantagem;

Raridade: os concorrentes possuem essas competências?

- Considerando que atualmente existe alguma falta de recursos humanos qualificados para a função de DPO, já ter formação e experiência na prestação do serviço de apoio à implementação do RGPD pode ser uma mais valia.

Imitabilidade: é dispendioso para os concorrentes imitar essas competências?

- A confiança dos clientes, embora esteja ao alcance de qualquer organização, é algo que demora tempo a conquistar pelo que ter uma carteira de clientes com confiança no trabalho de 2wPM, constitui uma vantagem;
- Se um concorrente subscrever a PGI – Plataforma de Gestão da Informação poderá facilmente replicar as suas funcionalidades e parte da base de conhecimento.

Contudo, implica o pagamento da assinatura por um ano.

Organização: a empresa está organizada para explorar os recursos?

- Sendo a PGI uma plataforma assente no modelo web existem internamente know how para desenvolvimento da plataforma ao nível de programação, bem como ao nível da base de conhecimento RGPD;
- A 2wPM estabeleceu parcerias ao nível do desenvolvimento de web design conseguindo assim um preço mais competitivo e apostando num design apelativo e intuitivo.

Com base na análise VRIO pode dizer-se que, muito embora o serviço em estudo não seja nem muito raro nem difícil de imitar o que favorece a existência de uma forte concorrência, o serviço tem valor e será essencialmente desenvolvido com os recursos já existentes na organização, recursos esses que não estão só alocados a este serviço. O serviço em causa vai potenciar o aproveitamento dos recursos já existentes na organização que estavam subaproveitados devido a uma diminuição de volume de trabalho, pelo que na prática acaba por não ser um custo para a organização, mas sim ir buscar retorno de um custo que já existente.

3.6. Análise SWOT

Como referido por Martins (2017), a análise SWOT “é um procedimento que tem como finalidade identificar as competências distintivas (ambiente interno) e as oportunidades de mercado subaproveitadas (ambiente externo) pela organização;” (Martins, 2017).

Ambiente Interno	Forças	Fraquezas
	<ul style="list-style-type: none"> • Versatilidade da equipa; • Carteira de cliente com os quais se mantém uma relação longa e de confiança; • Estrutura com baixos custos fixos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipa reduzida; • Inexistência de recursos exclusivamente afetos à atividade comercial e marketing; • Fraca notoriedade online;
Ambiente Externo	Oportunidades	Ameaças
	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada em vigor do RGPD (sendo o referido regulamento em grande parte associado à informática); • Consumidores mal informados quanto à obrigatoriedade e à aplicabilidade em cada caso; 	<ul style="list-style-type: none"> • Da mesma forma que existe uma percentagem de consumidores que associam o RGPD à informática, também existe uma percentagem significativa que associa o RGPD a serviços de advocacia; • Grandes discrepâncias de preços entre os vários serviços associado ao RGPD; • Baixa capacidade financeira das empresas para investir em implementações sem retorno financeiro efetivo. • Modelo de negócio de fácil reprodução.

Quadro 3.3 Análise SWOT – PGI – Plataforma de Gestão da Informação.

Fonte: Elaboração própria.

Da análise SWOT pode destacar-se a força, versatilidade da equipa e a Carteira de clientes com os quais se mantém uma relação longa e de confiança. Como fraqueza destaca-se a atual fraca notoriedade online o que implicará um maior investimento em publicidade e levará algum tempo a conquistar visibilidade online.

Como oportunidade destaca-se a entrada em vigor do RGPD e o caráter obrigatório do mesmo. Como ameaça destaca-se a facilidade de reprodução do modelo de negócio.

3.7. Setor de atividade a servir pela 2wPM

A 2wPM opera no setor das TIC (Tecnologias da Informação e Comunicação) não só na vertente de comércio de hardware e licenças de software, bem como na vertente de consultoria, programação e serviços. A 2wPM faz projetos de implementação do ERP Primavera e MedicineOne, bem como formação e assistência pós-venda.

Relativamente ao projeto PGI – Plataforma de Gestão da Informação, o mesmo será comercializado em formato de licença e prestado o respetivo serviço de formação e assistência pós-venda.

Tendo a 2wPM já algum feedback dos clientes devido ao apoio que foi solicitado por estes para implementação de conformidade com o RGPD, aos quais a 2wPM tentou dar resposta adaptando se aquilo que era na altura as necessidades dos seus clientes. O que foi percebido juntos dos clientes, no decorrer do referido apoio, é que existia alguma preocupação com o preço, pela fraca sensibilidade para o tema, bem como baixo conhecimento sobre o assunto e impacto do mesmo nas organizações, mas também existia alguma insegurança e confusão de “quem” é que poderia assegurar um serviço completo dada a abrangência do tema, tocando áreas tão técnicas com a segurança informática, como jurídicas no enquadramento legal a considerar para cada recolha e manutenção de dados e respetivos prazos de conservação.

Há dificuldade em avaliar o que é um serviço de qualidade, bem como comparar diversos fornecedores para os mesmo produto, pelo que o que consideramos mais determinante na aceitação do produto é a sua possibilidade de personalização e ajuste a cada cliente e a simplicidade da linguagem utilizada.

O objetivo da 2wPM quanto ao seu posicionamento no que respeita à PGI – Plataforma de Gestão da Informação é ter uma oferta diferenciada com um preço competitivo garantindo um produto completo e viável para permitir uma boa implementação e acompanhamento de conformidade com o RGPD. Os clientes devem optar pela PGI – Plataforma de Gestão da Informação por ser um produto completo e de fácil utilização face à complexidade e incerteza do tema com um preço acessível a pequenas e médias empresas.

3.8. Modelo de Negócio

“Um modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor.” (Osterwalder & Pigneur, 2016).

Optou-se pelo Business Model Canvas (BMC) dado que se trata de um modelo indicado tanto para novos projetos como para projetos já existentes e de fácil desenvolvimento em equipa, a sua forte componente visual facilita um rápido entendimento do modelo.

Segundo Osterwalder & Pigneur (2016), para que se possa discutir sobre inovação de um modelo de negócio, dever-se-à partir de um conceito de modelo de negócio que todos compreendam, partindo do mesmo ponto e falar sobre a mesma coisa. O conceito deve ser simples mas não simplificar demasiado a complexidade de como as empresas funcionam (Osterwalder & Pigneur, 2016).

O Modelo de Negócio Canvas (Business Model Canvas – BMC) será decrito detalhadamente, visto que é o modelo de negócio adotado para o projeto em estudo.

O Modelo de Negócio Canvas (Business Model Canvas – BMC) é descrito em nove blocos constitutivos básicos que mostram como uma dada organização tenciona ganhar dinheiro. Os referidos blocos cobrem as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infra-estrutura e viabilidade financeira (Osterwalder & Pigneur, 2016).

Segmentos de clientes: este bloco define os vários grupos de pessoas que a organização pretende atingir fornecendo os seus produtos ou serviços. Este agrupamento de pessoas com necessidades, comportamentos e outros atributos comuns, permite satisfazer melhor os clientes. Uma dada organização pode definir um ou vários segmentos de clientes com dimenções distintas;

Proposta de Valor: descrição dos produtos ou serviços que criam valor para cada um dos segmentos de clientes identificados. A proposta de valor é o que faz um cliente escolher uma dada organização em deterimento de outras existentes no mesrcado com produtos ou serviços semelhantes;

Canais: descreve a forma como a organização comunica com os seus segmentos de clientes para lhes porporcionar a sua proposta de valor;

Relações com os Clientes: descreve a forma como a organização se relaciona com os seus segmentos de mercado. Estas relações podem ir desde uma relação pessoal a uma relação automatizada;

Fonte de Receitas: representa o dinheiro que uma organização gera a partir de cada um dos seus segmentos de clientes (os custos devem ser subtrídos aos rendimentos para obter o lucro);

Recursos-Chave: represta os recursos fundamentais para o funcionamento do modelo de negócio;

Atividades Chave: da mesma forma que há recursos-chave para que o modelo de negócio funcione, existe também atividades determinantes para esse funcionamento;

Parcerias-Chave: define os fornecedores e parceiros necessários ao funcionamento do modelo de negócio;

Estrutura de Custos: neste bloco são descritos todos os custos envolvidos na colocação e manutenção do funcionamento de um dado modelo de negócio.

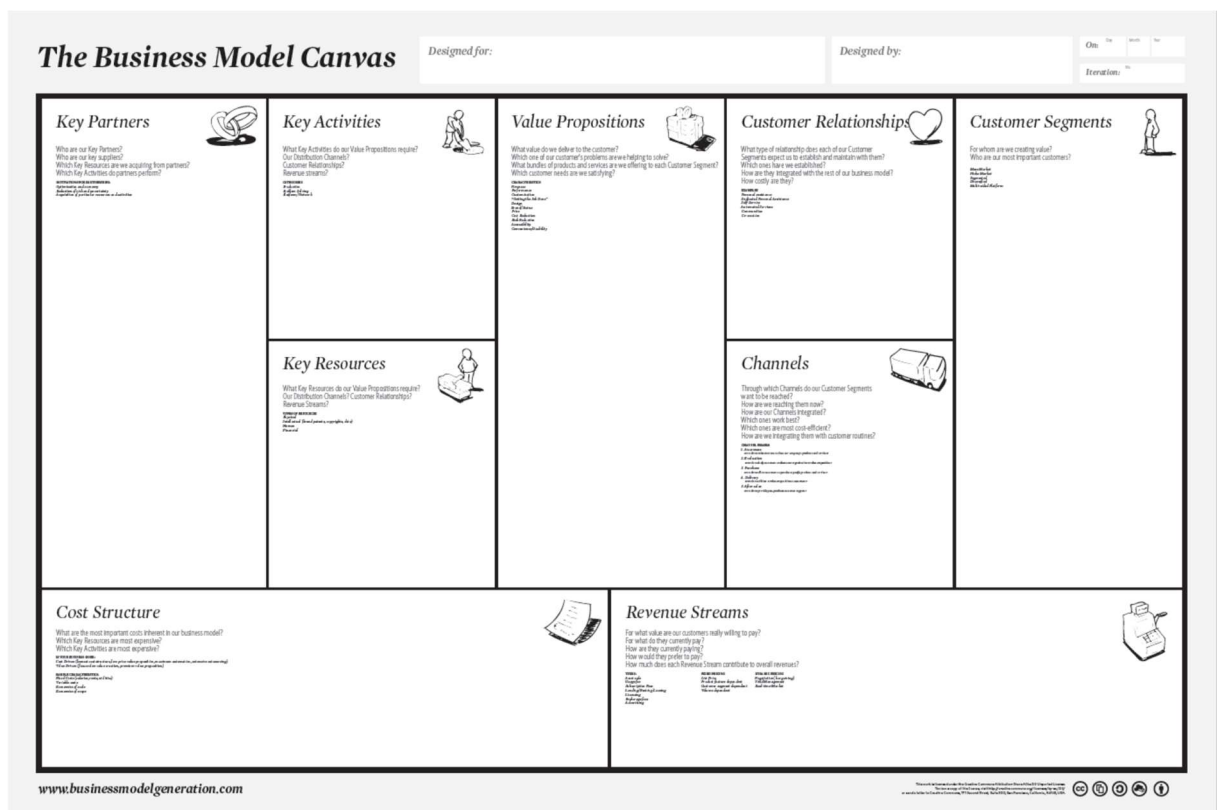


Figura 3.2 Tela do modelo de negócios “Business Model Canvas”
Fonte: *Business Model Generation*.

Parceiros Chave	Atividades Chave	Proposta de Valor	Relação com os Clientes	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> Gabinete de Advogados; Parceiro para o desenvolvimento web; 	<ul style="list-style-type: none"> Atualização da base de conhecimento relativamente ao RGPD; Validar informação submetida (em caso de consultoria 2wPM de acompanhamento da 	<ul style="list-style-type: none"> Base de conhecimento para apoiar a implementação de conformidade com o RGPD com atualização constante em função das alterações legais; Prática, ágil e de fácil compreensão; Permite concentrar toda a informação relacionada com a proteção de dados numa única plataforma; Plataforma evolutiva. 	<ul style="list-style-type: none"> Contacto semi automatizado; Contacto pessoal com os clientes; 	<ul style="list-style-type: none"> Responsáveis pela Proteção de Dados dentro de empresa cliente; DPO's;
Recursos Chave <ul style="list-style-type: none"> DPO Interno; 			Canais <ul style="list-style-type: none"> Via site da 2wPM ou diretamente quando solicitado pelo cliente; Contacto direto para os clientes para os quais já fornecemos outros produtos; 	
Estrutura de Custos <ul style="list-style-type: none"> Custos com Recursos Humanos (DPO Interno); Desenvolvimento da Plataforma PGI; Marketing. 			Fonte de Receitas <ul style="list-style-type: none"> Subscrição de assinaturas da PGI; 	

Quadro 3.4 Tela Business Model Canvas da PGI – Plataforma de Gestão da Informação.
Fonte: Análise do autor.

3.8.1.1. Segmentos de Clientes

Nesta fase foram identificados dois segmentos de clientes os quais serão alvo de atenção por parte da 2wPM:

Responsáveis pela Proteção de Dados dentro das empresas cliente: estes clientes são clientes que já consomem outros produtos e/ou serviço fornecidos pela 2wPM

3.8.1.2. Canais

Para os segmentos de clientes “DPO’s” optou-se pelo canal “Via Site da 2wPM ou diretamente quando solicitado pelo cliente” – para este segmento de clientes a 2wPM disponibiliza no seu site a possibilidade de subscrição da plataforma PGI por assinatura, não sendo, portanto, necessário um contacto direto da empresa com o cliente. No entanto caso o cliente tenha alguma questão ou pretenda, para além da utilização da plataforma, apoio personalizado para implementação de conformidade com o RGPD pode solicitar através do site sendo posteriormente contactado diretamente pela 2wPM.

Para o segmento de clientes “Responsáveis pela Proteção de Dados dentro de empresas clientes” o canal é o já existente para comercialização de outros produtos e/ou

serviços. Para este segmento de clientes é mantido um contacto próximo e direto por telefone, correio eletrónico ou presencial em função das preferências de cada cliente.

3.8.1.3. Relação com os Clientes

A 2wPM mantém uma relação próxima com o segmento de clientes “Responsáveis pela Proteção de Dados dentro de empresas clientes”, assente na confiança conquistada ao longo do tempo pela comercialização de outros produtos e serviços.

Com o segmento de clientes “DPO’s” a 2wPM mantém uma relação essencialmente automática para a exclusiva utilização da plataforma PGI – Plataforma de Gestão da Informação, sendo que a relação em causa poderá evoluir para uma relação mais direta nos casos em que o cliente solicita também o serviço de apoio à implementação de conformidade com o RGPD.

3.8.2. Oferta

3.8.2.1. Proposta de Valor

A 2wPM pretende destacar-se no mercado, relativamente ao produto em causa, garantindo aos seus clientes que a base de conhecimento para apoiar a implementação de conformidade com o RGPD tem uma atualização constante e atempada em função das alterações legais, bem como em função de novos pareceres emitidos por entidades acreditadas para tal. A temática do RGPD caracteriza-se por não ser completamente exata e por suscitar várias dúvidas na sua aplicação nos vários setores de atividades. Esta incerteza quanto à forma correta de garantir a conformidade com o RGPD e ainda assim continuar a exercer a atividade core da organização leva a que as organizações tenham que despende demasiados recursos para implementar e acompanhar a gestão de proteção de dados de modo a estar conforme mantendo, tanto quanto possível os procedimentos que já existiam na organização antes da entrada em vigor o RGPD.

Um outro objetivo relativamente à PGI – Plataforma de Gestão da Informação é que esta seja ágil e de fácil compreensão. Pretende-se desenvolver uma base de conhecimento com uma linguagem simples e disponibilização de exemplos práticos sempre que possível.

Numa abordagem de futuro e crescimento a 2wPM não pretende fechar a PGI – Plataforma de Gestão da Informação, ao âmbito da implementação de conformidade com o RGPD, mantendo a “porta aberta” para a evolução da mesma, de modo a que venha a

contemplar a gestão do tratamento de outros tipos de informação para além dos dados pessoais.

3.8.3. Infraestrutura

3.8.3.1. Recursos Chave

Considerando que a PGI – Plataforma de Gestão da Informação na ótica do cliente, é um serviço, o recurso-chave mais importante é um profissional de proteção de dados capaz de fornecer conteúdos para a base de conhecimento da plataforma, mantendo os mesmos devidamente atualizados. Este profissional de proteção de dados (DPO) mantém-se atualizado quanto as alterações ou publicações de novos pareceres relativamente à interpretação do RGPD mantendo-se em contacto com entidades credíveis e envolvidas nesta temática, nomeadamente CNPD (Comissão Nacional de Proteção de Dados) bem como associações de profissionais de proteção de dados.

Para além de um Profissional de Proteção de Dados para a disponibilização da PGI – Plataforma de Gestão da Proteção de Dados serão também necessários os recursos diretamente relacionados com o desenvolvimento da plataforma, nomeadamente programadores e designers.

3.8.3.2. Atividades Chave

Considerando que a PGI – Plataforma de Gestão da Informação pretende abranger, não só clientes que necessitem de consultoria da 2wPM para apoio na implementação de conformidade com o RGPD, servido a plataforma como arquivo do trabalho e meio de comunicação entre as partes durante a implementação de conformidade para além do acompanhamento presencial, mas também, pretende, servir clientes que têm conhecimento suficiente sobre o RGPD e pretendem implementar a sua conformidade de forma autonomia utilizando a plataforma como modo de arquivo e gestão dos trabalhos. As atividades-chave são:

Atualização da base de conhecimento relativamente ao RGPD: esta atividade implica não só a atualização de conteúdos na plataforma bem como as atividades necessárias a garantir que o recurso humano (DPO) responsável por entregar os conteúdos para a atualização se encontra atualizado ao estado da arte quanto à temática do RGPD.

Uma outra atividade-chave passa pela validação dos inputs dos clientes registados na plataforma. Esta atividade permite agilizar o processo de implementação de conformidade com o RGPD possibilitando uma validação em tempo real da informação colocada pelos clientes e emissão de pareceres e sugestões relativamente aos mesmos.

3.8.3.3. Parceiros Chave

Para fornecimento do serviço associado à PGI - Plataforma de Gestão da Informação um parceiro chave da 2wPM é o apoio jurídico para avaliação de leis que embora sejam independentes do Regulamento Geral de Proteção de Dados podem fundamentar determinadas recolhas, tratamentos e conservação de dados.

A 2wPM tem também como parceiro chave o fornecedor ao qual irá subcontratar parte do desenvolvimento da plataforma web, sendo este o parceiro que irá desenvolver a imagem da PGI em conjunto com a 2wPM.

3.8.4. Clientes

Considerando que o ponto de partida para o desenvolvimento do produto em causa teve origem na necessidade dos, já clientes da 2wPM e no objetivo desta em oferecer um serviço de apoio aos seus cliente mais completo bem como dar resposta a todas as suas solicitações, o segmento de clientes para o qual dispensamos mais atenção será os clientes que já consomem outros produtos e serviços e com os quais já existe uma relação de confiança em consequências do histórico de prestação de serviços.

No sentido de rentabilizar o esforço necessários para colmatar as necessidades expostas pelos nossos clientes de outros produtos e serviços, pretende-se abranger também novos clientes que, eventualmente, só tenham interesse no produto PGI, mantendo com estes um contacto mais automatizado dependendo mesmos tempo, a menos que exista interesse por parte deste em estender os serviços, nomeadamente no que respeita à consultoria de apoio à implementação de conformidade com o RGPD.

3.8.5. Viabilidade Financeira

3.8.5.1. Fontes de Receita

A fonte de receitas da PGI – Plataforma de Gestão da Informação resulta essencialmente da subscrição de assinaturas da plataforma para sua utilização, no entanto, embora não seja uma receita direta da plataforma, esta potencia a requisição de serviços de consultoria no apoio à implementação de conformidade com o RGPD.

3.8.5.2. Estrutura de Custos

A maior parcela de custos diretamente relacionados com a PGI – Plataforma de Gestão da Informação refere-se a recursos humanos. Por um lado os custos relacionados com o desenvolvimento da plataforma – este custo será mais expressivo numa fase inicial passando depois a ser pontual e de menor dimensão – e os custos relacionados com o profissional de proteção de dados que será essencial na fase de desenvolvimento para fornecimento de conteúdo para a base de conhecimento, para testes funcional da plataforma, bem como, posteriormente acompanhar a evolução do tema RGPD e sugerir as alterações necessárias à contante adequação da plataforma.

Um outro custo está relacionado com o marketing para promover a plataforma para os dois segmentos de clientes identificados.

3.8.5.2.1. Pressupostos macroeconómicos e de funcionamento

Recorrendo à folha de cálculo “Modelo Financeiro do Plano de Negócios” disponibilizada pelo IAPMEI, foi elaborado um plano financeiro para a PGI – Plataforma de Gestão da Informação, sendo que são considerados 3 produtos distintos (PGI – Básico; Avançado e DPO) com níveis diferentes de acesso à plataforma bem como o produto Consultoria RGPD que, muito embora, não seja o produto propriamente dito, a sua venda poderá ser solicitada paralelamente com a primeira subscrição dos produtos de assinatura, não sendo a consultoria nesta área o foco para a 2wPM. O plano financeiro tem como objetivo estruturar o projeto em termos monetários, prever necessidades mínimas para o funcionamento do projeto bem como avaliar a sua viabilidade. Na elaboração do projeto foram definidos alguns pressupostos ao nível do funcionamento interno da 2wPM, bem como ao nível macroeconómico, os quais se apresenta no quadro seguinte:

Prazo médio de Recebimento (dias)	0
Prazo médio de Pagamento (dias)	30
Taxa de IVA – Vendas	23%
Taxa de IVA – FSE	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%
Taxa de Segurança Social – pessoal – colaboradores	11%
Taxa média de IRS	10%
Taxa de IRC	22.50%
Taxa de juro de ativos sem risco – Rf	1.84%
Prémio de risco de mercado = (Rm*-Rf) ou p°	0.50%
Beta U de empresas de referência	100%

Quadro 3.5 Pressupostos macroeconómicos e de financiamento.

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados recolhidos.

3.8.5.2.2. Volume de Negócio da PGI

O quadro abaixo apresenta o volume de negócio da PGI – Plataforma de Gestão da Informação com base na respetiva previsão das vendas:

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Total Volume de Negócio	0	76 750	132 800	959 150	1 422 998	2 097 568
IVA	0	17 653	30 544	48 105	68 539	94 316
Total Volume de Negócio + IVA	0	94 403	163 344	1 007 255	1 491 537	2 191 883

Quadro 3.6 Mapa de Volume de Negócio da PGI.

Fonte: Elaboração própria com base nos valores calculados na folha de cálculo do IAPMEI.

De acordo com o plano financeiro desenvolvido, prevê-se que os preços não sofram variação ao longo dos anos, considerando que o aumento de clientes, só por si já aumentam a margem de lucro. Espera-se que a taxa de crescimento das vendas seja diferente entre os vários produtos e maior no primeiro ano decrescendo ao longo dos anos seguintes.

O volume de vendas inicial foi estimado com base no número de clientes atuais da 2wPM que mostraram interesse numa solução para a implementação de conformidade com o RGPD tendo sido considerado também o número de PME's na Região de Leiria e Oeste sendo este mercado o foco inicial da 2wPM.

3.8.5.2.3. Custo de Fornecimentos e Serviços Externos

O mapa de custos de FSE representa os custos de fornecimentos e de serviços externos prestados por terceiros à 2wPM no âmbito da prestação dos serviços associados à PGI.

Para os custos FSE são considerados 4 meses no primeiro ano e 12 meses nos restantes, não foi considerada nenhuma taxa de crescimento, considerando que, os custos com maior expressão têm a ver com publicidade e honorários (aconselhamento jurídico) sendo que à medida que o know how se vai adquirindo menor será a necessidade de recorrer a novos pareceres, por outro lado sendo um produto que será essencialmente divulgado através da internet, também não haverá à partida necessidade de aumentar os custos nos primeiros 5, 6 anos, e os restantes custos, são custos já existentes para o fornecimentos dos restantes serviços da 2wPM, sendo que a execução do projeto PGI não aumentará estes custos de forma significativa.

Nº Meses					4	12	12	12	12	12
	IVA	CF	CV	Valor Mensal	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Publicidade	23%	0%	100%	200	800	2400	2400	2400	2400	2400
Honorários	23%	0%	100%	150	600	1800	1800	1800	1800	1800
Eletricidade	23%	100%	0%	25	100	300	300	300	300	300
Deslocações, estadas	23%	0%	100%	250	1000	3000	3000	3000	3000	3000
Comunicação	23%	100%	0%	65	260	780	780	780	780	780
Limp, Higiene e conforto	23%	100%	0%	15.50	62	186	186	186	186	186
FSE – Custos Fixos					322	966	966	966	966	966
FSE – Custos Variáveis					2500	7500	7500	7500	7500	7500
Total FSE					2822	8466	8466	8466	8466	8466
IVA					419.06	1257.18	1257.18	1257.18	1257.18	1257.18
FSE+IVA					3241.06	9723.18	9723.18	9723.18	9723.18	9723.18

Quadro 3.7 Mapa de custos de FSE da PGI.

Fonte: Elaboração própria com base nos valores calculados na folha de cálculo do IAPMEI.

3.8.5.2.4. Gastos com o Pessoal

O mapa de custos com o pessoal, apresentado no quadro abaixo, representa os custos de recursos humanos necessários à implementação e manutenção/evolução da PGI – Plataforma de Gestão da Informação.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Remunerações						
Pessoal	3000	36 750	36 750	36 750	36 750	36 750
Encargos sobre remunerações	713	8 728	8 728	8 728	8 728	8 728
Seguros de acidentes de trabalho e doenças profissionais	59	724	724	724	724	724
Gastos de ação social	1 343	3 693	3 693	3 693	3 693	3 693
Outros gastos com o pessoal	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Total Gastos com o Pessoal	6 114	50 895	50 895	50 895	50 895	50 895

Quadro 3.8 Mapa dos gastos com o pessoal associados à PGI.

Fonte: Elaboração própria com base nos valores calculados na folha de cálculo do IAPMEI.

Para o projeto PGI apenas foram considerados dois recursos humanos tendo em conta que o desenvolvimento da plataforma irá ser feito em parceria com uma outra empresa que tratará de todo o layout. Depois do lançamento da plataforma a manutenção da mesma não irá requerer mais recursos humanos.

3.8.5.2.5. Necessidades de Fundo de Maneio

As necessidades de fundo de maneio estão associadas às necessidades de financiamento do ciclo de exploração, neste caso, para a PGI – Plataforma de Gestão da Informação.

Considerando que se trata de um serviço com prazo de recebimento zero, as necessidades de fundo de maneio apenas são positivas no primeiro ano, ano este que se refere ao desenvolvimento do produto, não havendo vendas.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Necessidades de Fundo de Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500
Estado	177					
Total	3 677	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500
Recursos Fundo de Maneio						
Fornecedores	270	810	810	810	810	810
Estado	336	5 274	5 274	5 274	5 274	5 274
Total	606	6 084	9 307	13 697	18 662	25 250
Fundo de Maneio Necessário	3 071	(2 584)	(5 807)	(10 197)	(15 162)	(21 750)
Investimento em Fundo de Maneio	3 071	(5 665)	(3 223)	(4 390)	(4 965)	(6 588)
ESTADO						
Segurança Social	260,63	912,19	912,19	912,19	912,19	912,19
IRS	75	262,50	262,50	262,50	262,50	262,50
IVA	(176,64)	4 098,83	7 321,71	11 711,83	16 676,82	23 264,60

Quadro 3.9 Mapa das necessidades de fundo de maneio.

Fonte: Elaboração própria com base nos valores calculados na folha de cálculo do IAPMEI.

3.8.5.2.6. Investimento

No que diz respeito ao investimento inicial, o montante a ser aplicado no projeto perfaz 14 750€ sendo que 10 000€ é para a subcontratação de parte do desenvolvimento da plataforma, essencialmente no que respeita ao seu layout e 4 750€ para alojamento e equipamentos.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ativos fixos tangíveis						
Equipamento básico	1 250				2 500	
Total Ativos Fixos Tangíveis	1 250				2 500	
Ativos Intangíveis						
Projetos de desenvolvimento	10 000	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
Outros ativos intangíveis	3 500	3 500	3 500	5 000	5 000	5 000
Total Ativos Intangíveis	13 500	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
Total Investimento	14 750	6 000	6 000	7 500	10 000	7 500

Quadro 3.11 Mapa de investimento da PGI.

Fonte: Elaboração própria com base nos valores calculados na folha de cálculo do IAPMEI.

3.8.5.2.7. Demonstração Provisional de Resultados

O quadro abaixo representa a demonstração provisonal de resultados:

Demonstração de Resultados	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Vendas e serviços prestados		76 750	132 800	959 150	1 422 998	2 097 568
Fornecimento de serviços externos	2 822	8 466	8 466	8 466	8 466	8 466
Gastos com o pessoal	6 114	50 895	50 895	50 895	50 895	50 895
Imparidades de dívidas a receber (perdas/Reversões)		1 888	3 267	20 145	29 31	43 838
EBITDA	(8 936)	15 501	70 172	879 644	1 333 806	1 994 369
EBIT (Resultado Operacional)	(8 936)	15 501	70 172	879 644	1 333 806	1 994 369
Resultado Líquido do Período	(8 936)	13 860	52 629	659 733	1 000 354	1 495 777

Quadro 3.12 Mapa da demonstração provisonal de resultados.

Fonte: Elaboração própria com base nos valores calculados na folha de cálculo do IAPMEI.

A demonstração de resultados apresenta os resultados de cada ciclo económico, isto é, os lucros ou prejuízos resultantes da atividade da empresa em cada ano.

A demonstração de resultados permite uma primeira análise da viabilidade do projeto considerando que contempla os benefícios e os custos associados ao mesmo.

Na demonstração de resultados verifica-se, para as previsões consideradas, um resultado negativo no primeiro ano, que será o ano de desenvolvimento da plataforma não havendo vendas, existindo nos anos seguintes uma evolução positiva, sendo que se apresenta um valor positivo já no segundo ano do projeto, ano em que se iniciam as vendas.

3.8.5.2.8. Balanço Provisional

Analisando o balanço provisonal apresentado abaixo, prevê-se um crescimento do ativo, resultante da comercialização da PGI – Plataforma de Gestão da Informação, atingindo 3 743 327€ em 2024. O referido volume de ativos tem impacto no capital próprio da 2wPM, que no último ano em estudo atinge um montante de 3 213 417€.

No que respeita ao passivo, e considerando que a plataforma vai ser desenvolvida internamente, recorrendo a subcontratação de parte do desenvolvimento, e ao alojamento da plataforma.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ATIVO						
Ativo não corrente	14 750	20 750	26 750	34 250	44 250	51 750
Ativos fixos tangíveis	1 250	1 250	1 250	1 250	3 750	3 750
Ativos Intangíveis	13 500	19 500	25 500	33 000	40 500	48 000
Ativo corrente	3 677	1 612	59 671	920 012	2 030 222	3 691 577
Clientes		(1 888)	(5 155)	(25 300)	(55 131)	(98 968)
Estado e Outros Entes Públicos	177					
Caixa e depósitos bancários	3 500	3 500	64 826	945 312	2 085 353	3 790 546
TOTAL DO ATIVO	18 427	22 362	86 421	954 262	2 074 472	3 743 327
CAPITAL PRÓPRIO						
Reservas		(8 936)	4 923	57 552	717 285	1 717 640
Resultado líquido do período	(8 936)	13 860	52 629	659 733	1 000 354	1 495 777
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	(8 936)	4 923	57 552	717 285	1 717 640	3 213 417
Passivo corrente	28 290	16 620	26 850	233 608	352 113	523 42
Fornecedores	270	810	810	810	810	810
Estado e Outros Entes Públicos	336	6 915	26 039	232 797	351 303	523 032
Fornecimentos obtidos	27 684	8 895				
TOTAL DO PASSIVO	28 290	16 620	26 850	233 608	352 113	523 842
TOTAL DO PASSIVO + CAPITAL PRÓPRIO	19 354	21 543	84 402	950 893	2 069 753	3 737 258

Quadro 3.13 Mapa de balanço provisional.

Fonte: Elaboração própria com base nos valores calculados na folha de cálculo do IAPMEI.

3.8.6. Avaliação do Modelo de Negócios

De modo a finalizar o modelo de negócio será feita uma avaliação do projeto de investimento em estudo. A avaliação de um projeto de investimento é feita com base em três critérios: o valor atual líquido (VAL), a taxa interna de rentabilidade (TIR) e o período de recuperação do investimento (*payback period*).

3.8.6.1. Valor Atual Líquido

O método de cálculo do valor atual é a base de valorização do projeto. O valor atual líquido constitui o valor que se espera vir a receber no futuro, expresso em unidades monetárias atuais, exprimindo o montante de cash flows futuros de um investimento que excedem o valor inicial investido (Vieira, 2013).

Analisando o VAL da PGI – Plataforma de Gestão da Informação, deduz-se que o projeto é rentável considerando o critério de VAL positivo (ver Apêndice 1).

Conclui-se então, que o projeto gera lucros suficientes para cobrir o investimento inicial bem como os custos ao longo dos anos e gerar resultados positivos.

3.8.6.2. Taxa Interna de Rentabilidade

A taxa interna de rentabilidade (TIR) traduz a taxa de atualização que, aplicada a dois conjuntos de cash flows (um conjunto negativo e um conjunto positivo), os torna equivalentes, isto é, será a taxa de atualização que torna nulo o VAL do projeto.

Quando da decisão de investir, vimos que a TIR que iguala o VAL a zero é mínima. Isto é, será a taxa mínima a partir da qual o projeto (investimento) é viável do ponto de vista financeiro. Mas, se tivermos de optar por recorrer a financiamento externo (capitais alheios), esta mesma TIR será agora máxima do ponto de vista da sua negociação com a instituição financeira em causa, com o objetivo de maximizar o efeito de alavanca financeiro (Vieira, 2013).

Considerando que o projeto PGI apresenta uma TIR de 287.21%, considera-se ser um projeto interessante e viável para investimento.

3.8.6.3. Período de Recuperação do Investimento (Payback)

O período de recuperação do investimento ou *payback period* traduz o número de anos de desenvolvimento do projeto, necessários para recuperar o investimento inicial (Vieira, 2013).

Para a PGI o a recuperação do investimento dá-se no segundo ano de desenvolvimento do projeto, sendo que o primeiro ano é um ano de desenvolvimento da plataforma, não havendo vendas, considera-se que o *payback* do projeto é aceitável e torna o investimento interessante.

4. Conclusão

Com o resultado da realização deste trabalho pude concluir que, muito embora haja uma visão inicial, que, de certa forma, nos faz pensar/acreditar que um determinado projeto é viável e interessante para investimento, o facto de trabalhar a ideia/oportunidade com base numa serie de ferramentas de referência dá uma perspetiva muito mais detalhada e realista do produto e/ou serviço a desenvolver.

As ferramentas de referência são fundamentais para a análise do projeto, no entanto, considerando o projeto em causa e sendo este do setor das tecnologias de informação e para uma comercialização online, e tendo em conta a evolução neste contexto, haverá sempre uma forte probabilidade de “surpresa” no decorrer do projeto, num entanto, um plano de negócio, não tem, nem deve ser estanque. O plano de negócio é importante numa primeira fase para avaliação do projeto e tomada de decisão de investimento, mas deverá ser também um elemento de consulta ao longo do desenvolvimento do projeto fazendo-se adaptações em função da realidade com que a equipa se vai deparando. Considerando que a flexibilidade de uma organização é um elemento essencial ao seu sucesso, ter presente as ferramentas de análise do projeto e revê-las ao longo do desenvolvimento do mesmo será uma base de melhoria continua e acompanhamento das oscilações de mercado.

O projeto em estudo teve por base, por um lado, o observar das necessidades identificadas junto dos atuais clientes da 2wPM, por outro, uma redução do volume de trabalho em outros serviços disponibilizados pela empresa. Nestas circunstâncias e, tendo em conta que a 2wPM é uma empresa de tecnologias de informação, possibilitando que grande parte da Plataforma de Gestão da Informação seja desenvolvida internamente, considera-se que o projeto em causa, tem grande probabilidade de ser vantajoso para a organização para além dos valores apresentados e calculados com base nas previsões de vendas. O presente projeto permite trazer à organização uma nova dinâmica e conhecimento potenciando o desenvolvimento profissional dos recursos humanos e diversificação da oferta da 2wPM.

5. Referências Bibliográficas

MARTINS, José Moleiro – À Descoberta do Novo: Empreendedorismo e Intra-empendedorismo. 1ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, 2017. ISBN 978-972-618-879-7.

DUARTE, Carlos; ESPERANÇA, José Paulo – Empreendedorismo e Planeamento Financeiro. 1ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, 2012. ISBN 978-972-618-670-0.

SARKAR, Soumodip - Empreendedorismo e Inovação. 3ª Edição. Lisboa: Escolar Editora, 2014. ISBN 978-972-592-406-8.

OSTERWALDER, Alexander & PIGNEUR, Yves –Criar Modelos de Negócio. 7ª Edição. Publicações Dom Quixote, 2016. ISBN 978-972-20-4497-4.

MAGRETTA, Joan – Michael Porter O essencial sobre estratégia, concorrência e competitividade. 1ª Edição. V.N.Famalicão:Centro Atlântico, 2012. ISBN 978-989-615-176-8.

NARVER, J. C., & SLATER, S. F. (1994). Market orientation, customer value, and superior performance. *Business Horizons*, Vol.27, 22-28.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, v. 57, p. 53-71, July 1993.

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

NERVER, J. e SLATER, S. F. (1990), “The effect of a market orientation on business profitability”, *Journal of Marketing*, v. 54, n. 4, p. 20-35.

KOHLI, A. K., & JAWORSKI, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, Vol.54, 1-18.

6. Apêndices

Apêndice 1: Plano Financeiro do projeto PGI – Plataforma de Gestão da Informação.



Empresa: 2wPM

Pressupostos Gerais

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

Unidade monetária	Euros		
Ano inicial do projeto (Ano 0)	2019	= ano em que inicia o investimento e poderá ou não haver exploração	
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	0	0,0	A definir em função da prática da empresa e do sector assim como da política a prosseguir
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30	1,0	
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	0	0,0	
Prazo de pagamento de IVA (trim = 4; mensal =12)	12	4	
Taxa de IVA - Vendas	23,00%	Em função do tipo de produtos e serviços	
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23,00%		
Taxa de IVA - CMVMC	23,00%		
Taxa de IVA - FSE	23,00%		
Taxa de IVA - Investimento	23,00%		
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	23,75%	Em vigor no ano base	
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%		
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	11,00%		
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%		
Taxa média de IRS	10,00%	A definir em função do Lei e do valor dos rendimentos do trabalho.	Definido por Lei - ter em conta Localização e condições específicas da atividade
Taxa de IRC	22,50%		
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	0,00%	Ver condições de mercado e risco da empresa na ótica bancári	
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	0,00%		
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	0,00%		
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (Obrig Tesouro)	1,84%	NOTA: Quando não se aplica <u>Beta</u> , colocar:	
Prémio de risco de mercado = (Rm*-Rf) ou p°	0,50%	Um valor para o prémio de risco (p°) adequado ao projecto	
Beta U de empresas de referência	100,00%	Beta = 100% se não conhecer ou não utilizar empresa de referência	
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,00	Na maioria dos projetos considerar 0% e utilizar Não a perpetuidade mas sim o valor residual o valor do Ativo Fixo não Amortizado e o Valor Residual do F Maneio no último ano. VER Folha Avaliação em que existem as 2 Hipóteses.	

Vendas + Prestações de Serviços

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Taxa de variação dos preços		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
VENDAS - MERCADO NACIONAL	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Produto Assinatura PGI - Básico	0	31 500	63 000	107 100	160 650	224 910
Quantidades vendidas		90	180	306	459	643
Taxa de crescimento das unidades vendidas		100,00%	100,00%	70,00%	50,00%	40,00%
Preço Unitário		350,00	350,00	350,00	350,00	350,00
Produto Assinatura PGI - Avançado	0	26 000	41 600	66 560	93 184	130 458
Quantidades vendidas		40	64	102	143	201
Taxa de crescimento das unidades vendidas		100,00%	60,00%	60,00%	40,00%	40,00%
Preço Unitário		650,00	650,00	650,00	650,00	650,00
Produto Assinatura PGI - DPO	0	12 750	20 400	26 520	34 476	44 819
Quantidades vendidas		15	24	31	41	53
Taxa de crescimento das unidades vendidas		100,00%	60,00%	30,00%	30,00%	30,00%
Preço Unitário		850,00	850,00	850,00	850,00	850,00
Produto --	0	0	0	0	0	0
Quantidades vendidas		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	0	70 250	125 000	200 180	288 310	400 186
VENDAS - EXPORTAÇÃO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Produto Assinatura PGI - Avançado	0	0	0	325 000	487 500	731 250
Quantidades vendidas		0	0	500	750	1 125
Taxa de crescimento das unidades vendidas				100,00%	50,00%	50,00%
Preço Unitário	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00	650,00
Produto Assinatura PGI - DPO	0	0	0	425 000	637 500	956 250
Quantidades vendidas		0	0	500	750	1 125
Taxa de crescimento das unidades vendidas				100,00%	50,00%	50,00%
Preço Unitário	850,00	850,00	850,00	850,00	850,00	850,00
TOTAL	0	0	0	750 000	1 125 000	1 687 500

* Produtos / Famílias de Produtos / Mercadorias

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

PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Produto Consultoria RGPD		6 500	7 800	8 970	9 688	9 881
Taxa de crescimento		100,00%	20,00%	15,00%	8,00%	2,00%
TOTAL	0	6 500	7 800	8 970	9 688	9 881

TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL	0	70 250	125 000	200 180	288 310	400 186
TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES	0	0	0	750 000	1 125 000	1 687 500
TOTAL VENDAS	0	70 250	125 000	950 180	1 413 310	2 087 686
IVA VENDAS	23,00%	0	16 158	28 750	46 041	66 311

TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	0	6 500	7 800	8 970	9 688	9 881
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES	0	0	0	0	0	0
TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS	0	6 500	7 800	8 970	9 688	9 881
IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	23,00%	0	1 495	1 794	2 063	2 273

TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	0	76 750	132 800	959 150	1 422 998	2 097 568
---------------------------------	----------	---------------	----------------	----------------	------------------	------------------

IVA	0	17 653	30 544	48 105	68 539	94 316
------------	----------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	0	94 403	163 344	1 007 255	1 491 537	2 191 883
---------------------------------------	----------	---------------	----------------	------------------	------------------	------------------

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

CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CMVMC	Margem Bruta	2019	2020	2021	2022	2023	2024
MERCADO NACIONAL							
Produto Assinatura PGI - Básico	100,00%						
Produto Assinatura PGI - Avançado	100,00%						
Produto Assinatura PGI - DPO	100,00%						
Produto --							
MERCADO EXTERNO							
Produto Assinatura PGI - Avançado	100,00%						
Produto Assinatura PGI - DPO	100,00%						
TOTAL CMVMC							
IVA	23,00%						
TOTAL CMVMC + IVA							

NOTA: Mapa construído caso a caso:

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

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

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

					2019	2020	2021	2022	2023	2024
Nº Meses					4	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento										
	Tx IVA	CF	CY	Valor Mensal	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Subcontratos	23,0%	100,0%								
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23,0%	100,0%								
Publicidade e propaganda	23,0%		100,0%	200,00	800,00	2 400,00	2 400,00	2 400,00	2 400,00	2 400,00
Vigilância e segurança	23,0%	100,0%								
Honorários	23,0%		100,0%	150,00	600,00	1 800,00	1 800,00	1 800,00	1 800,00	1 800,00
Comissões	23,0%	100,0%								
Conservação e reparação	23,0%	100,0%								
Materiais										
Ferramentas e utensílios de desgaste	23,0%	100,0%								
Livros e documentação técnica	23,0%	100,0%								
Material de escritório	23,0%	100,0%								
Artigos para oferta	23,0%	100,0%								
Energia e fluidos										
Electricidade	23,0%		100,0%	25,00	100,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Combustíveis	23,0%	100,0%								
Água	6,0%	100,0%								
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	23,0%		100,0%	250,00	1 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00
Transportes de pessoal	23,0%	100,0%								
Transportes de mercadorias	23,0%	100,0%								
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23,0%	100,0%								
Comunicação	23,0%	100,0%		65,00	260,00	780,00	780,00	780,00	780,00	780,00
Seguros		100,0%								
Royalties	23,0%	100,0%								
Contencioso e notariado	23,0%	100,0%								
Despesas de representação	23,0%	100,0%								
Limpeza, higiene e conforto	23,0%	100,0%		15,50	62,00	186,00	186,00	186,00	186,00	186,00
Outros serviços	23,0%	100,0%								
TOTAL FSE					2 822,00	8 466,00	8 466,00	8 466,00	8 466,00	8 466,00
FSE - Custos Fixos					322,00	966,00	966,00	966,00	966,00	966,00
FSE - Custos Variáveis					2 500,00	7 500,00	7 500,00	7 500,00	7 500,00	7 500,00
TOTAL FSE					2 822,00	8 466,00	8 466,00	8 466,00	8 466,00	8 466,00
IVA					419,06	1 257,18	1 257,18	1 257,18	1 257,18	1 257,18
FSE + IVA					3 241,06	9 723,18	9 723,18	9 723,18	9 723,18	9 723,18

Gastos com o Pessoal

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Nº Meses	4	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)						

Quadro de Pessoal (n.º pessoas)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Administração / Direcção						
Administrativa Financeira						
Comercial / Marketing						
Produção / Operacional	1	1	1	1	1	1
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento	1	1	1	1	1	1
Outros						
TOTAL	2	2	2	2	2	2

Quadro de Pessoal (n.º meses de trabalho)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Administração / Direcção						
Administrativa Financeira						
Comercial / Marketing						
Produção / Operacional	4	14	14	14	14	14
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento	4	14	14	14	14	14
Outros						

Remuneração base mensal	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Administração / Direcção						
Administrativa Financeira						
Comercial / Marketing						
Produção / Operacional	950	950	950	950	950	950
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento	1 300	1 300	1 300	1 300	1 300	1 300
Outros						

Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Administração / Direcção						
Administrativa Financeira						

Comercial / Marketing						
Produção / Operacional	1 267	15 517	15 517	15 517	15 517	15 517
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento	1 733	21 233	21 233	21 233	21 233	21 233
Outros						
TOTAL	3 000	36 750	36 750	36 750	36 750	36 750

Outros Gastos		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Segurança Social							
Órgãos Sociais	23,75%						
Pessoal	23,75%	713	8 728	8 728	8 728	8 728	8 728
Seguros Acidentes de Trabalho	1,97%	59	724	724	724	724	724
Subsídio Alimentação - n.º dias úteis/mês x subsídio/dia	167,86	1 343	3 693	3 693	3 693	3 693	3 693
N.º meses subsidio alimentação (meses)		4	11	11	11	11	11
Comissões & Prémios							
Órgãos Sociais							
Pessoal							
Formação		1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Outros custos com pessoal							
TOTAL OUTROS GASTOS		3 114	14 145	14 145	14 145	14 145	14 145
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		6 114	50 895	50 895	50 895	50 895	50 895

QUADRO RESUMO		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Remunerações							
Órgãos Sociais							
Pessoal		3 000	36 750	36 750	36 750	36 750	36 750
Encargos sobre remunerações		713	8 728	8 728	8 728	8 728	8 728
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais		59	724	724	724	724	724
Gastos de acção social		1 343	3 693	3 693	3 693	3 693	3 693
Outros gastos com pessoal		1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		6 114	50 895	50 895	50 895	50 895	50 895

Retenções Colaboradores		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Retenção SS Colaborador							
Gerência / Administração	11,00%						
Outro Pessoal	11,00%	330	4 043	4 043	4 043	4 043	4 043
Retenção IRS Colaborador	10,00%	300	3 675	3 675	3 675	3 675	3 675
TOTAL Retenções		630	7 718	7 718	7 718	7 718	7 718



Empresa: 2wPM

Euros

Investimento em Fundo Maneio Necessário

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500
Clientes						
Inventários						
Estado	177					
*						
*						
TOTAL	3 677	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	270	810	810	810	810	810
Estado	336	5 274	8 496	12 887	17 852	24 439
*						
TOTAL	606	6 084	9 307	13 697	18 662	25 250

Fundo Maneio Necessário	3 071	-2 584	-5 807	-10 197	-15 162	-21 750
Investimento em Fundo de Maneio	3 071	-5 655	-3 223	-4 390	-4 965	-6 588

* A considerar caso seja necessário

ESTADO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ESTADO	159	5 274	8 496	12 887	17 852	24 439
SS	260,63	912,19	912,19	912,19	912,19	912,19
IRS	75,00	262,50	262,50	262,50	262,50	262,50
IVA	-176,64	4 098,83	7 321,71	11 711,83	16 676,82	23 264,60

Investimento

Investimento por ano	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico	1 250				2 500	
Equipamento de Transporte						
Equipamento Administrativo						
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
Total Activos Fixos Tangíveis	1 250				2 500	
Activos Intangíveis						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento	10 000	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
Programas de computador						
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis	3 500	3 500	3 500	5 000	5 000	5 000
Total Activos Intangíveis	13 500	6 000	6 000	7 500	7 500	7 500
Total Investimento	14 750	6 000	6 000	7 500	10 000	7 500

IVA	23%	288				575
------------	-----	-----	--	--	--	-----

Valores Acumulados	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico	1 250	1 250	1 250	1 250	3 750	3 750
Equipamento de Transporte						
Equipamento Administrativo						
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
Total Activos Fixos Tangíveis	1 250	1 250	1 250	1 250	3 750	3 750
Activos Intangíveis						
Goodwill						

Projectos de desenvolvimento	10 000	12 500	15 000	17 500	20 000	22 500
Programas de computador						
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis	3 500	7 000	10 500	15 500	20 500	25 500
Total Activos Intangíveis	13 500	19 500	25 500	33 000	40 500	48 000
Total	14 750	20 750	26 750	34 250	44 250	51 750

Taxas de Depreciações e amortizações	
Propriedades de investimento	
Edifícios e Outras construções	
Outras propriedades de investimento	
Activos fixos tangíveis	
Edifícios e Outras Construções	
Equipamento Básico	
Equipamento de Transporte	
Equipamento Administrativo	
Equipamentos biológicos	
Outros activos fixos tangíveis	
Activos Intangíveis	
Projectos de desenvolvimento	33.333%
Programas de computador	
Propriedade industrial	
Outros activos intangíveis	

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

N.º meses actividade primeiro ano	4
-----------------------------------	---

Total Depreciações & Amortizações		4 167	5 000	5 833	2 500	2 500
--	--	-------	-------	-------	-------	-------

Depreciações & Amortizações acumuladas	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis						
Activos Intangíveis		4 167	9 167	15 000	17 500	20 000
TOTAL		4 167	9 167	15 000	17 500	20 000

Valores Balanço	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis	1 250	1 250	1 250	1 250	3 750	3 750
Activos Intangíveis	13 500	15 333	16 333	18 000	23 000	28 000
TOTAL	14 750	16 583	17 583	19 250	26 750	31 750

Financiamento

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Investimento	17 821	345	2 777	3 110	5 035	912
Margem de segurança						
Necessidades de financiamento	17 800	300	2 800	3 100	5 000	900

Fontes de Financiamento	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Meios Libertos		14 414	58 040	698 649	1 057 381	1 580 173
Capital	60 000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito						
Subsídios						
TOTAL	60 000	14 414	58 040	698 649	1 057 381	1 580 173

Ponto Crítico Operacional Previsional

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Vendas e serviços prestados		76 750,00	132 800,00	959 150,00	1 422 997,60	2 097 567,75
Varição nos inventários da produção						
CMVMC						
FSE Variáveis	2 500,00	7 500,00	7 500,00	7 500,00	7 500,00	7 500,00
Margem Bruta de Contribuição	-2 500,00	69 250,00	125 300,00	951 650,00	1 415 497,60	2 090 067,75
Ponto Crítico		62 095,62	60 264,46	58 148,99	54 649,03	54 556,06

Demonstração de Resultados Previsional

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Vendas e serviços prestados		76 750	132 800	959 150	1 422 998	2 097 568
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC						
Fornecimento e serviços externos	2 822	8 466	8 466	8 466	8 466	8 466
Gastos com o pessoal	6 114	50 895	50 895	50 895	50 895	50 895
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)		1 888	3 267	20 145	29 831	43 838
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciables/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)	-8 936	17 389	73 439	899 789	1 363 637	2 038 207
Gastos/reversões de depreciação e amortização		4 167	5 000	5 833	2 500	2 500
Imparidade de activos depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	-8 936	13 222	68 439	893 956	1 361 137	2 035 707
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados						
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-8 936	13 222	68 439	893 956	1 361 137	2 035 707
Imposto sobre o rendimento do período		964	15 399	201 140	306 256	458 034
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-8 936	12 258	53 040	692 816	1 054 881	1 577 673

Mapa de Cash Flows Operacionais

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-6 926	10 247	53 040	692 816	1 054 881	1 577 673
Depreciações e amortizações		4 167	5 000	5 833	2 500	2 500
Provisões do exercício						
	-6 926	14 414	58 040	698 649	1 057 381	1 580 173
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-3 071	5 655	3 223	4 390	4 965	6 588
CASH FLOW de Exploração	-9 997	20 069	61 263	703 039	1 062 346	1 586 760
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-14 750	-6 000	-6 000	-7 500	-10 000	-7 500
Free cash-flow	-24 747	14 069	55 263	695 539	1 052 346	1 579 260
CASH FLOW acumulado	-24 747	-10 678	44 585	740 124	1 792 470	3 371 730

Plano de Financiamento

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	-8 936	17 389	73 439	899 789	1 363 637	2 038 207
Capital Social (entrada de fundos)	60 000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos Obtidos						
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN		5 655	3 223	4 390	4 965	6 588
Proveitos Financeiros						
Total das Origens	51 064	23 044	76 662	904 179	1 368 602	2 044 795
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	14 750	6 000	6 000	7 500	10 000	7 500
Inv Fundo de Maneio	3 071					
Imposto sobre os Lucros			964	15 399	201 140	306 256
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos						
Encargos Financeiros						
Total das Aplicações	17 821	6 000	6 964	22 899	211 140	313 756
Saldo de Tesouraria Anual	33 243	17 044	69 698	881 280	1 157 462	1 731 039
Saldo de Tesouraria Acumulado	33 243	50 286	119 984	1 001 264	2 158 726	3 889 764
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	33 243	50 286	119 984	1 001 264	2 158 726	3 889 764
Soma Controlo						

Balanço Previsional

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ACTIVO						
Activo Não Corrente	14 750	16 583	17 583	19 250	26 750	31 750
Activos fixos tangíveis	1 250	1 250	1 250	1 250	3 750	3 750
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis	13 500	15 333	16 333	18 000	23 000	28 000
Investimentos financeiros						
Activo corrente	36 919	53 786	123 484	1 004 764	2 162 226	3 893 264
Inventários						
Clientes						
Estado e Outros Entes Públicos	177					
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	36 743	53 786	123 484	1 004 764	2 162 226	3 893 264
TOTAL ACTIVO	51 669	70 370	141 067	1 024 014	2 188 976	3 925 015
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		-8 936	3 322	56 362	749 177	1 804 058
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	-8 936	12 258	53 040	692 816	1 054 881	1 577 673
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	51 064	63 322	116 362	809 177	1 864 058	3 441 731
PASSIVO						
Passivo não corrente						
Provisões						
Financiamentos obtidos						
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	606	7 048	24 705	214 837	324 918	483 284
Fornecedores	270	810	810	810	810	810
Estado e Outros Entes Públicos	336	6 238	23 895	214 027	324 107	482 473
Accionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	606	7 048	24 705	214 837	324 918	483 284
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	51 669	70 370	141 067	1 024 014	2 188 976	3 925 015

Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Taxa de Crescimento do Negócio		#DIV/0!	73%	622%	48%	47%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	#DIV/0!	16%	40%	72%	74%	75%

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Return On Investment (ROI)	-17%	17%	38%	68%	48%	40%
Rendibilidade do Activo	-17%	19%	49%	87%	62%	52%
Rotação do Activo	0%	109%	94%	94%	65%	53%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-18%	19%	46%	86%	57%	46%

INDICADORES FINANCEIROS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Autonomia Financeira	99%	90%	82%	79%	85%	88%
Solvabilidade Total	8530%	998%	571%	477%	674%	812%
Cobertura dos encargos financeiros	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Liquidez Corrente	60,95	7,63	5,00	4,68	6,65	8,06
Liquidez Reduzida	60,95	7,63	5,00	4,68	6,65	8,06

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Margem Bruta	-2 822	68 284	124 334	950 684	1 414 532	2 089 102
Grau de Alavanca Operacional	32%	516%	182%	106%	104%	103%
Grau de Alavanca Financeira	100%	100%	100%	100%	100%	100%



N	Financiamento = 100% CP)						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Free Cash Flow to Firm	-24 747	14 069	55 263	695 539	1 052 346	1 579 260	8 705
Taxa de atualização $R_u = RF + B_u * (R_m - R_f)$	2,34%	2,34%	2,34%	2,34%	2,34%	2,34%	2,34%
Factor de actualização	1,00	1,023	1,047	1,072	1,097	1,123	-
Fluxos actualizados	-24 747	13 747	52 765	648 911	959 349	1 406 782	7 754
Fuxos atualizados acumulados	-24 747	-11 000	41 765	690 676	1 650 026	3 056 807	3 064 562
Valor Actual Líquido (VAL)	3 064 562						
Taxa Interna de Rentabilidade	292,83%						
Pay Back period (arred ano inteiro)	2 Anos						

Na perspectiva do Projecto Pós-Financiamento	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Free Cash Flow to Firm	-24 747	14 069	55 263	695 539	1 052 346	1 579 260	8 705
WACC	2,34%	2,34%	2,34%	2,34%	2,34%	2,34%	2,34%
Factor de actualização	1	1,023	1,047	1,072	1,097	1,123	-
Fluxos actualizados	-24 747	13 747	52 765	648 911	959 349	1 406 782	7 754
Fuxos atualizados acumulados	-24 747	-11 000	41 765	690 676	1 650 026	3 056 807	3 064 562
Valor Actual Líquido (VAL)	3 064 562						
Taxa Interna de Rentabilidade	292,83%						
Pay Back period	2 Anos						

Na perspectiva do Investidor	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Free Cash Flow do Equity	-24 747	14 069	55 263	695 539	1 052 346	1 579 260	2 995 742
Taxa de juro de activos sem risco	1,84%	1,84%	1,84%	1,84%	1,84%	1,84%	1,84%
Prémio de risco de mercado	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%
Taxa de Actualização $R = R_f + B_u * (R_m - R_f)$	2,34%	2,34%	2,34%	2,34%	2,34%	2,34%	2,34%
Factor actualização	1	1,023	1,047	1,072	1,097	1,123	-
Fluxos Actualizados	-24 747	13 747	52 765	648 911	959 349	1 406 782	2 668 563
Fuxos atualizados acumulados	-24 747	-11 000	41 765	690 676	1 650 026	3 056 807	5 725 370
Valor Actual Líquido (VAL)	5 725 370						
Taxa Interna de Rentabilidade	297,12%						
Pay Back period	2 Anos						

Cálculo do WACC	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Passivo Remunerado	0	0	0	0	0	0
Capital Próprio	51 064	63 322	116 362	809 177	1 864 058	3 441 731
TOTAL	51 064	63 322	116 362	809 177	1 864 058	3 441 731
% Passivo remunerado	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
% Capital Próprio	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Beta $p = B_u * (1 + (1-t) * CA/CP)$	1,00000	1,00000	1,00000	1,00000	1,00000	1,00000
Custo						
Custo Financiamento	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Custo financiamento com efeito fiscal	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Custo Capital $R_{cp} = R_f + B_p * (R_m - R_f)$	2,34%	2,34%	2,34%	2,34%	2,34%	2,34%
Custo ponderado	2,34%	2,34%	2,34%	2,34%	2,34%	2,34%

	CF	CF Acum	
Ano 0	-24 747	-24 747	FALSO
Ano 1	13 747	-11 000	FALSO
Ano 2	52 765	41 765	9,5
Ano 3	648 911	690 676	12,8
Ano 4	959 349	1 650 026	20,6
Ano 5	1 406 782	3 056 807	26,1

Valor Residual ano N

1. PERPETUIDADE a crescer à taxa g 67 786 198

ou

8 705

2. $(\text{Ativo Cap Fixo não depreciado N} + \text{Fundo de Maneio Necessário N}) / \text{fator atualiz } (h^{12} \cdot (1+i)^{11})$

	CF	CF Acum	
Ano 0	-24 747	-24 747	FALSO
Ano 1	13 747	-11 000	FALSO
Ano 2	52 765	41 765	9,5
Ano 3	648 911	690 676	12,8
Ano 4	959 349	1 650 026	20,6
Ano 5	1 406 782	3 056 807	26,1

Valor Residual ano N

1. PERPETUIDADE a crescer à taxa g 67 786 198

ou

8 705

2. $(\text{Ativo Cap Fixo não depreciado N} + \text{Fundo de Maneio Necessário N}) / \text{fator atualiz } (h^{32} \cdot (1+i)^{31})$

	CF	CF Acum	
Ano 0	-24 747	-24 747	FALSO
Ano 1	13 747	-11 000	FALSO
Ano 2	52 765	41 765	9
Ano 3	648 911	690 676	12,8
Ano 4	959 349	1 650 026	20,6
Ano 5	1 406 782	3 056 807	26,1
Ano 6	2 668 563	5 725 370	25,7

Valor Residual ano N

1. PERPETUIDADE a crescer à taxa g 67 786 198

ou

2 995 742

2. $\text{Cap Proprio N} = (\text{Ativo não depreciado} + \text{F. Maneio} - \text{Passivo}) / (h^{54} \cdot (1+i)^{53})$