

**A GESTÃO DA INOVAÇÃO – PLANO DE NEGÓCIO PARA  
UMA NOVA EMPRESA**

Fernando Miguel Pereira Baia

Projecto de Mestrado em Gestão

Orientador:  
Prof. José Maria Pedro

Julho 2010

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de manifestar a minha sincera gratidão:

- Ao Professor José Maria Pedro, orientador do projecto final, pela sua contribuição;
- À minha esposa Fátima e aos meus filhos Miguel e Marta, pela paciência e compreensão por todas as horas em que estive ausente;
- À minha família por todo o apoio e estímulo que sempre recebi;
- A todos os que colaboraram no preenchimento dos questionários.

## Índice

1 – Resumo .....	VII
2 - Sumário Executivo .....	IX
3 - Identificação do Promotor e da Proposta Inovadora .....	XI
4 - Objectivos do Projecto e Metodologia usada .....	12
5- A Problemática da Gestão da Inovação nas Empresas .....	14
5.1 - A Inovação Disruptiva e as Melhorias Operacionais .....	14
5.2- A Inovação como Garantia da Competitividade .....	15
5.3 - A Operacionalização da Estratégia com os Balanced Scorecards.....	16
5.4- Conclusões .....	18
6 - Análise de Mercado.....	21
6.1 - O potencial do Mercado Europeu .....	21
6.2 - A propensão para a Inovação em Portugal.....	24
6.3 - Análise da Concorrência em Portugal.....	26
6.4 - O Inquérito às Empresas Portuguesas .....	28
6.5 - A Análise do Meio Envolvente .....	35
7 - Análise Interna (Focagem Estratégica) .....	37
8 - Análise Competitiva.....	38
9 - Objectivos do Plano .....	41
10 - Estratégia de Desenvolvimento .....	42
11 - Definição de Políticas de Implementação .....	46
11.1 - O Plano de Marketing da Empresa.....	46
11.2 - A Tecnologia usada pela Empresa .....	47
11.3 - A Organização da Empresa .....	48
11.4 – Desenvolvimento de um Balanced Scorecard integrador da Estratégia.....	57
12 - Requisitos para a Implementação.....	64
13 - Avaliação Financeira.....	65
14 - Conclusão .....	79
15 – Bibliografia.....	80
Anexo A - A Análise das 5 Forças Competitivas de Porter .....	83
Anexo B – Formulário do Inquérito às Empresas .....	85
Anexo C – Custos Previsionais com Pessoal .....	86
Anexo D – Financiamento Previsional.....	90

Anexo E – Cálculo de Impostos a pagar ao Estado.....	92
Anexo F – Cálculo do Valor Actual Líquido da Empresa.....	93

## Lista de Figuras

Figura 1 – Quadro de Referência.....	19
Figura 2 - Divisão da Amostra por Actividade Económica da Empresa.....	30
Figura 3 - Divisão da Amostra por Dimensão da Empresa .....	31
Figura 4 - Divisão da Amostra por Função do Entrevistado na Empresa .....	32
Figura 5 - Empresas que investem na melhoria do seu funcionamento interno .....	32
Figura 6 - Empresas que investem na melhoria dos seus Produtos ou Serviços .....	33
Figura 7 - Empresas que têm lançado novos Produtos ou Serviços no Mercado.....	33
Figura 8 - Empresas que detêm estrutura de I&D .....	34
Figura 9 – O Modelo das Cinco Forças de Porter .....	36
Figura 10 – Resultado dos recursos aplicados na inovação.....	43
Figura 11 – O Ciclo ADIM .....	43
Figura 12 – O Organigrama da Empresa .....	48
Figura 13 – O Ciclo da Inovação.....	51
Figura 14 – A Cadeia de Valor da Empresa .....	56
Figura 15 – Mapas Estratégicos do Projecto .....	59

## Lista de Tabelas

Tabela 1 – As Quatro Perspectivas do Balanced Scorecard.....	17
Tabela 2 – Densidade de Investigação e Desenvolvimento por Sector de Actividade.....	21
Tabela 3 - Despesas em Investigação e Desenvolvimento em Portugal.....	26
Tabela 4 – Empresas que apoiam a Estratégia e a Inovação a operar em Portugal.....	27
Tabela 5 – Empresas a operar em Portugal que detêm oferta de Balanced Scorecards .....	27
Tabela 6 – Empresas de Tecnologias de Informação a operar em Portugal que detêm oferta de Balanced Scorecard.....	28
Tabela 7 – Resumo da situação competitiva Global .....	35
Tabela 8 – Matriz de Análise SWOT .....	38
Tabela 9 - Resumo do Plano a 5 anos.....	41
Tabela 10 - Indicadores do Balanced Scorecard – Parte 1 .....	60
Tabela 11 - Indicadores do Balanced Scorecard – Parte 2 .....	61
Tabela 12 - Iniciativas do Balanced Scorecard – Parte 1 .....	62
Tabela 13 - Iniciativas do Balanced Scorecard – Parte 2 .....	63
Tabela 14 – Capital Social Previsional.....	66
Tabela 15 – Financiamento Bancário Previsional .....	66
Tabela 16 – Volume de Negócios Previsional .....	67
Tabela 17 – Investimento Previsional .....	68
Tabela 18 – Quadro de Amortizações do Investimento Previsional .....	69
Tabela 19 – Quadro de Pessoal Previsional.....	70
Tabela 20 – Custo Médio dos Vencimentos Previsional.....	70
Tabela 21 – Custos com Pessoal Previsional .....	71
Tabela 22 – Custos com Fornecimentos e Serviços Externos Previsional .....	73
Tabela 23 - Demonstração de Resultados Previsional.....	74
Tabela 24 – Demonstração de Fluxos de Caixa Previsional .....	75
Tabela 25 – Balanço Previsional .....	76
Tabela 26 – Valor Actual Líquido Previsional da Empresa .....	77

## **1 – Resumo**

O presente trabalho pretende ser uma análise de viabilidade de uma nova empresa de serviços de gestão da inovação. A visão desta empresa é ser a principal referência nacional no apoio às empresas a definir e a gerir os processos de inovação.

Para trabalhar a oferta distintiva da empresa face ao mercado realiza-se uma análise da componente de inovação nas empresas recorrendo a Amidon (1997) e a Moore (2006). De seguida, estuda-se como garantir a correcta execução da estratégia dentro da própria organização – com recurso a Kaplan & Norton (1992).

Em seguida, são analisadas a componente interna e externa da competitividade da empresa, com recurso a uma análise SWOT e a estudos de âmbito europeu para identificar as tendências do mercado. Em particular realizou-se um inquérito a 50 empresas para determinar o estado da arte da sua inovação. Para a análise do meio envolvente usou-se o modelo das cinco forças de Porter (1997).

Com base nos elementos anteriores é delineada uma estratégia com recurso a Kaplan & Norton (1992), complementado com análise financeira. No final do trabalho recorre-se ao VAL – Valor Actual Líquido para aferir a remuneração esperada do investidor na empresa.

**Palavras-chave:** Gestão da Inovação, Plano de Negócios, Serviços.

**JEL Classification System:**

- O320 - Management of Technological Innovation and R&D
- M130 – New firms, startups

## **Abstract**

This document intends to analyze the feasibility of a new service company. The vision of this new company is to become the reference on helping their customers defining and managing innovation processes.

This project will use Amidon (1997) and Moore (2006) contributions. Afterwards, there will be a study on how to ensure the correct strategy execution within the organization, using the works of Kaplan & Norton (1992).

The project competitiveness is studied using a SWOT analysis and some European studies on market trends. A 50 company's survey was conducted to determine their innovation status. Porter's (1997) five forces model is used to analyze the company's environment.

Afterwards, a strategy will be defined using Kaplan & Norton (1992) contribution. The last part of this Project, after financial analysis, estimates the expected payback for an investor using the NPV - Net Present Value.

**Key words:** Innovation Management, Business Plan, Services.

**JEL Classification System:**

- O320 - Management of Technological Innovation and R&D
- M130 – New firms, startups



## **2 - Sumário Executivo**

O presente trabalho pretende ser uma análise de mercado e de viabilidade de uma nova empresa de serviços de apoio às empresas na definição e gestão dos processos de inovação.

A componente de inovação nas empresas segue Amidon (1997) e Moore (2006) para apoiar e definir as bases em que a inovação deve ser gerida para garantir o sucesso das empresas. Defende-se que a inovação é a capacidade de transportar uma invenção para o mercado, e que deve ser valorizada apenas se nos ajudar a conseguir uma vantagem competitiva. O valor da inovação surge quando os compradores distinguem a proposta de valor da empresa. E por vezes, mais do que criar um factor distintivo, a inovação permite estar à frente da concorrência ao estabelecer uma diferença no mercado que a empresa consiga preservar, como afirma Porter (1996).

Kaplan & Norton (2008) afirmam que a execução bem sucedida de uma estratégia tem duas regras básicas: Entender o ciclo de gestão que liga a estratégia às operações e saber que ferramentas aplicar em cada fase do ciclo. E assim, define-se o Balanced Scorecard como a ferramenta para medir a execução da estratégia, usado para o projecto em questão e igualmente para as empresas clientes.

Em seguida analisa-se a viabilidade económica da empresa nas componentes interna e externa da competitividade, com recurso à análise SWOT, onde se detalham as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Para analisar as tendências do mercado, são usados dados de estudos europeus realizados pela Comissão Europeia. O caso português foi mais detalhado através da análise da concorrência e do mercado potencial. Neste último, realizou-se um inquérito a 50 empresas portuguesas para aferir a sua preocupação com a inovação. Para a análise do meio envolvente, foi usado o modelo das cinco forças de Porter (1997), depois de se estimarem os pesos relativos de cada uma das cinco forças, no contexto da nova empresa.

Depois de analisada a envolvente, é definida a estrutura da empresa e qual a contribuição de cada parte da empresa para o sucesso da mesma. Define-se o plano de marketing e

como a empresa se dedicará aos projectos de gestão da inovação e como usará uma metodologia própria.

Com base nos elementos anteriores é delineada uma estratégia para a empresa com recurso a Kaplan & Norton (1992). Para a criação deste projecto foi desenvolvido um Balanced Scorecard, onde vão ser definidos os vectores estratégicos do projecto, bem como os objectivos a atingir, segundo as quatro perspectivas do Balanced Scorecard. Estes objectivos irão resultar em indicadores e iniciativas que o projecto deve prosseguir com a finalidade de garantir o sucesso.

De seguida, estimam-se as necessidades em termos de recursos produtivos e são projectados os custos e os proveitos da empresa ao longo de 5 anos, com base em algumas premissas. Destas projecções resultam quadros previsionais como o balanço ou a demonstração de resultados.

Finalmente, recorre-se ao VAL – Valor Actual Líquido para aferir a remuneração esperada do investidor no projecto. A forma como se obtém o valor para o accionista consiste na projecção dos resultados da empresa ao longo de 5 anos. E finalmente, será considerado o fluxo de caixa do Ano 5, para se efectuar o cálculo do valor da empresa na perpetuidade. Estes fluxos de caixa, devidamente actualizados, constituirão o valor da empresa para o accionista.

Conclui-se que o projecto é viável e oportuno, tendo em conta a necessidade emergente das empresas responderem à crescente competitividade que se adivinha no espaço económico europeu. Só as empresas inovadoras poderão criar e manter vantagens competitivas neste ambiente.

### **3 - Identificação do Promotor e da Proposta Inovadora**

O promotor será encontrado entre os parceiros a seleccionar entre os que estão ligados à prestação de serviços de desenvolvimento estratégico com capacidade financeira para investir neste projecto promissor.

Foram efectuados alguns contactos que optamos por manter em segredo enquanto não for concretizado o modelo de parceria e escolhido o parceiro.

A proposta inovadora designar-se-á *AT-Inov – Gestão da Inovação, SA* e fará a definição e gestão de processos de inovação, uma área de negócio em desenvolvimento. Serão serviços de complexidade elevada executados por consultores muito especializados que a maioria das empresas não possui.

## **4 - Objectivos do Projecto e Metodologia usada**

O objectivo deste projecto é a construção de um plano de negócio para a criação de uma empresa de serviços que seja especializada na gestão da inovação.

A metodologia que será usada é a seguinte:

- Efectuar considerações sobre a gestão inovação;
- Realizar uma análise de mercado;
- Desenvolver uma estratégia e um plano de negócios;
- Efectuar projecções financeiras para avaliar a viabilidade do projecto.

As considerações sobre a gestão da inovação serão realizadas através da análise da obra de autores relacionados com o tema da inovação como Freire, Amidon e Moore. Em particular será analisado:

- Os tipos de inovação possíveis - incremental e disruptiva;
- O potencial da inovação disruptiva como caminho de diferenciação nas empresas.

A análise de mercado, dedicar-se-á a:

- Revisão de alguns estudos europeus sobre a inovação e a investigação e desenvolvimento;
- Elaboração de uma análise da concorrência;
- Construção e análise dos resultados de um inquérito a empresas;
- Modelo das cinco forças de Porter;
- Análise SWOT.

Em particular, irão ser usados estudos de fontes credíveis, para aferir a possíveis necessidades das empresas na área de gestão da inovação, como os seguintes:

- “2008 EU Survey on R&D Investment Business Trends” da Comissão Europeia (2009);
- “R&D in Low-Tech Sectors” da Comissão Europeia (2009);
- Projecto GEM - Global Entrepreneurship Monitor Portugal (2007).

A análise da concorrência será realizada através de pesquisa feita na Internet, orientada pela experiência do autor e que tem como objectivo identificar empresas que exerçam actividades na área da gestão da inovação e / ou implementação de Balanced Scorecards.

O inquérito às empresas, para medir o estado da arte em termos de inovação, será feito com o intuito de obter tendências de gestão da inovação numa amostra do universo empresarial português.

Em seguida, será construído um modelo das cinco forças de Porter, ferramenta importante para a análise da posição da empresa no mercado onde opera ou pretende operar. A análise SWOT que analisa os trunfos, fraquezas, oportunidades e ameaças será realizada em seguida.

Face aos elementos anteriores serão definidos os objectivos do plano de negócios e definida a estratégia de desenvolvimento da empresa, e respectivas políticas de implementação. Nesta fase será construída uma cadeia de valor da nova empresa, alvo do estudo. Para a execução da estratégia e para definir formas de controlar a execução da mesma será desenvolvido um Balanced Scorecard. E definir-se-ão, em seguida, quais os requisitos de implementação.

A parte final do trabalho consiste em projecções financeiras para aferir a viabilidade económica da empresa com recurso ao VAL – Valor Actual Líquido, usando um prémio de risco ajustado ao projecto em causa.

## **5- A Problemática da Gestão da Inovação nas Empresas**

### ***5.1 - A Inovação Disruptiva e as Melhorias Operacionais***

A inovação é a capacidade de transportar uma invenção para o mercado, segundo Amidon (1997). Ou seja, é a capacidade de criar ou melhorar algo que o mercado aceite e esteja disposto a pagar por isso. A autora afirma igualmente que o processo de inovação tem de ser explícito desde o início da vida da organização. Todas as partes têm de saber qual a sua contribuição para o processo e como criam valor. Moore (2006) afirma que a inovação só é valorizada se ajudar a conseguir uma vantagem competitiva, e que o seu valor aparece quando os compradores diferenciam positivamente a oferta da empresa em relação à oferta da concorrência e estão dispostos a pagar um prémio pela mesma.

Amidon (1997) afirma que é necessário definir uma estratégia de inovação, pois cria uma linguagem comum, que capitaliza as competências distintivas e que faz a fusão do conhecimento colectivo num objectivo comum. Assim, a inovação ocupa um lugar central na gestão da empresa, pois é a inovação, em particular a inovação disruptiva, que permite criar novos mercados. Porter (1996) afirma que uma empresa apenas pode bater a concorrência se estabelecer uma diferença que consiga preservar. O autor defende que as actividades estratégicas devem ser diferentes da concorrência, ou em alternativa, a empresa deve realizar as mesmas actividades estratégicas que a concorrência, mas de forma diferente dos rivais. Só assim se diferenciara e tomará o seu lugar no mercado.

Tanto a inovação disruptiva como as melhorias operacionais são importantes e podem trazer ganhos à empresa. No entanto, a primeira é potenciadora de maiores ganhos, quando bem sucedida. De facto, a inovação disruptiva tem o condão de criar novos mercados e novas oportunidades. Tem a vantagem de se defender da concorrência da melhor forma, dado que ocupa um espaço ainda não explorado. No entanto, com o tempo, outras empresas reclamarão o seu espaço nesse mercado. As melhorias operacionais têm um risco escondido: o facto de se efectuarem melhorias operacionais pode tornar-se norma do mercado e trazer menores ganhos à empresa, pois o cliente final fica como beneficiário exclusivo destas melhorias, ou seja, paga menos por o mesmo ou mais. O resultado é que as empresas em concorrência por esta via diminuem continuamente os seus lucros, dado

que canalizam os ganhos operacionais para a redução dos seus lucros. Segundo Amidon (1997) muitas empresas limitam-se a copiar as outras, o que funciona em épocas de abundância. Quando há crise, é essencial inovar e mostrar a sua mais-valia em relação aos concorrentes.

## ***5.2- A Inovação como Garantia da Competitividade***

Segundo Moore (2006), as actividades que representam vantagens competitivas para a empresa são as chamadas actividades essenciais. O autor divide as actividades em essenciais e contextuais da seguinte forma:

- Actividades essenciais – fonte de inovação e de vantagem competitiva;
- Actividades contextuais – essenciais ao negócio apesar de usadas por todo o sector de actividade - como por exemplo a facturação - que, apesar de essenciais do ponto de vista operacional, legal ou outro, não são fonte de diferenciação no mercado.

A análise de essência e contexto de Moore (2006) resume-se assim a uma definição de prioridades dos recursos da organização. A gestão essência / contexto (core / context) defende que as iniciativas para cada um dos tipos das actividades terão de ser distintas. Ou seja, defende que, em mercados maduros, devem ser removidos recursos de iniciativas contextuais. Isto porque são as iniciativas nucleares (core) que garantem o futuro da empresa, através da diferenciação. Aqui, o desafio consiste em conseguir reposicionar os recursos da empresa nas funções nucleares que permitem diferenciação, assumindo os riscos de retirar os recursos de tarefas de contexto que são críticas para a empresa.

Moore (2006) refere que é necessário que a empresa decida qual o tipo de inovação que irá dominar e que permita deixar a concorrência para trás. Existem três vectores que influenciam esta decisão: as competências nucleares da empresa, a análise competitiva e a maturidade da categoria de produto ou serviço.

Freire (2000: 47) afirma que *“Importa não só identificar as inovações tecnológicas críticas ao desenvolvimento da organização, mas também seguir de perto a evolução das tecnologias que suportam as actividades presentes e futuras das empresas”*.

### ***5.3 - A Operacionalização da Estratégia com os Balanced Scorecards***

Segundo Kaplan & Norton (2008), a execução bem sucedida de uma estratégia tem duas regras básicas: entender o ciclo de gestão que liga a estratégia às operações e saber que ferramentas aplicar em cada fase do ciclo. No entanto, os autores concluíram que as discussões sobre operações que correm mal sobrepõem-se às reuniões sobre a boa implementação da estratégia. Ou seja, quando as empresas caem nesta armadilha, rapidamente se encontram a discutir problemas financeiros e o falhanço dos objectivos em vez de reverem as sua estratégia e discutir como melhorar a situação. Kaplan & Norton (2008: 1), referem que são as falhas no sistema de gestão da empresa que são os culpados pelo insucesso e não a falta de experiência ou habilidade dos gestores. O “*Sistema de gestão é para os gestores o conjunto de processos e ferramentas que a empresa usa para desenvolver a sua estratégia, traduzi-la em acções operacionais, e monitorizar e melhorar a efectividade de ambas*”, segundo os autores. Vários estudos feitos durante 25 anos por Kaplan & Norton (2008) indicam que de 60% a 80% das empresas não atingem o sucesso previsto pelas suas novas estratégias. Com um sistema de gestão com um ciclo bem definido as empresas podem evitar estas falhas. Com efeito, sempre foi difícil para os gestores equilibrar as preocupações operacionais imediatas com as prioridades estratégicas de longo prazo. Mas este problema é inerente à função da gestão e tem de ser endereçado sistematicamente. Mesmo que a empresa possa ter a melhor estratégia do mundo, não terá sucesso a não ser que os gestores consigam traduzir a estratégia em planos operacionais, segundo Kaplan & Norton (2008).

Kaplan & Norton (1992) afirmaram que o que se mede é o que se obtém e que as medidas de performance financeira tradicionais (que se reportam à era industrial) já não são suficientes para as organizações. Os gestores e os académicos, ao tentarem resolver este problema, têm tomado dois caminhos: uns tentaram tornar as métricas financeiras mais relevantes, outros pretendem esquecer o tipo de métricas financeiras e dizem que o enfoque eficiência operacional é mais importante e que os resultados virão depois. Kaplan & Norton (1992) afirmam que a performance excelente para os clientes deriva de processos, decisões e acções tomadas dentro da organização e que as organizações têm de definir quais os processos e competências que têm de ser excelentes e definir medidas específicas



para cada. O Balanced Scorecard permite ver a organização de quatro perspectivas diferentes integradas com equilíbrio estratégico, segundo Kaplan & Norton (1992). A tabela seguinte (tabela 1) esquematiza estas quatro perspectivas.

**Tabela 1 – As Quatro Perspectivas do Balanced Scorecard**

<b>Perspectiva</b>	<b>Questão que pretende responder</b>
<b>Perspectiva do cliente</b>	Como os clientes nos vêem?
<b>Perspectiva interna</b>	Onde temos de ser excelentes?
<b>Perspectiva de inovação e crescimento</b>	Podemos melhorar e criar valor?
<b>Perspectiva financeira</b>	Como olhamos para os accionistas?

Segundo Kaplan & Norton (2000), o Balanced Scorecard e as suas quatro perspectivas indicam, de forma resumida, que conhecimento e talentos os empregados vão necessitar (aprendizagem e crescimento) para inovar e criar as capacidades e eficiências correctas (processos internos) que criem o valor específico ao mercado (os clientes) que irão eventualmente gerar maior valor para o accionista (a componente financeira). Para aumentar o valor para o accionista, Kaplan & Norton (1992) defendem que é necessário lançar novos produtos, criar mais valor para os clientes e melhorar a eficiência operacional para aumentar receitas e margens. Os autores referem também que a performance financeira é o resultado de fazer bem as actividades fundamentais.

Kaplan & Norton (2000) mostram-nos que o Balanced Scorecard ajuda a perceber as interdependências de todas as áreas, remove as barreiras funcionais e promove a resolução de problemas em equipa, dito de outra forma, o Balanced Scorecard coloca as organizações em movimento e a olhar para o futuro, e não para o passado. Os mesmos autores referem também que, anteriormente aos Balanced Scorecards, os sistemas eram feitos por especialistas financeiros (para controlar na perspectiva industrial) e agora requerem a gestão de topo para obter a perspectiva global da organização. Ou seja, o Balanced Scorecard coloca a estratégia e a visão no centro (e não o controlo). No entanto, mesmo um Balanced Scorecard montado com métricas apropriadas não garante uma estratégia vencedora. O Balanced Scorecard apenas traduz a estratégia em objectivos mensuráveis, alertam Kaplan & Norton (1992).

Kaplan & Norton (2000) falam na importância de criar imagens que ajudem a esquematizar as relações de causa e efeito que levam à realização de uma estratégia. Analisando várias empresas no período de 1992 a 2000, Kaplan & Norton (2000) baptizaram esta ferramenta gráfica em Mapas Estratégicos. Os Mapas Estratégicos mostram as relações de causa e efeito entre melhorias e resultados. De uma perspectiva mais ampla, podem converter iniciativas e recursos em activos intangíveis como a cultura corporativa, a informação e o conhecimento dos colaboradores, em resultados tangíveis. “As organizações necessitam de ferramentas para comunicar a sua estratégia e para comunicar os processos e sistemas que ajudem a implementar a estratégia”, como afirmam Kaplan & Norton (2000: 4).

#### **5.4- Conclusões**

Face ao exposto, torna-se essencial às organizações garantir a sua competitividade futura através da inovação. Deve avaliar-se assim, se existe espaço no mercado uma nova empresa que forneça serviços para ajudar os seus clientes a inovarem e a se afirmarem no mercado como organizações sustentáveis, inovadoras e que aportam valor aos seus clientes, colaboradores e accionistas.

A este respeito Freire (2000: 18) refere que “a principal função da inovação é pois acompanhar, e se possível antecipar, a evolução das necessidades dos clientes, para a empresa os poder servir com propostas de valor sempre renovadas”. É este o caminho para a criação de resultados positivos no futuro. Para tal, é também necessário que as organizações conheçam a sua estratégia e garantam o alinhamento entre todos os intervenientes, ao nível humano, processual e tecnológico. É essencial, portanto, que as organizações identifiquem as métricas que garantem o seu sucesso. Estas métricas devem ser constantemente observadas e, em caso de desvio, a gestão de topo deverá corrigir a trajectória da empresa. As correcções podem ser ao nível de processos, ao nível da preparação ou formação dos seus colaboradores, ou, em casos mais complexos, pode passar pela reformulação da estratégia e / ou pela identificação de novas métricas. Desta forma a empresa pode melhorar a sua proposta de valor, como Kotler (1998) advoga.

## 6 - Quadro de Referência

O quadro de referência para o presente trabalho é o apresentado na figura 1.

**Figura 1 – Quadro de Referência**



### **A Gestão da Inovação**

A inovação é o motor do desenvolvimento, quer organizacional quer civilizacional. Este ponto deve ser visto pela gestão das empresas como um ponto primordial da actuação dos gestores. A inovação deve estar no centro da estratégia das empresas que se revejam como líderes de mercado. Só respirando o valor da inovação, os colaboradores de uma empresa podem criar o valor necessário para manter a sua empresa na vanguarda. Amidon (1997) defende que deve existir um processo de inovação e que este tem de ser explícito para todos os colaboradores. A autora afirma igualmente que todas as partes têm de saber qual a sua contribuição para o processo de inovação e como criam valor. Segundo Moore (2006), a inovação representa poder no pricing, dado que sem inovação os produtos tendem para ser commodities, de menor valor acrescentado. Gerir a inovação é canalizar os esforços para a inovação que traz valor à empresa. Moore (2006) afirma que, conforme a maturidade de cada área de negócio, os clientes valorizam a inovação de diferentes formas, mas o mercado nunca vai premiar quem deixar de inovar.

Mais do que isso, a inovação deve estar enraizada na empresa e nos seus colaboradores, como defende Amidon (1997). Assim, chegamos à conclusão que a inovação deverá estar presente na forma como cada actividade é levada a cabo na organização.

Resumidamente, a inovação é o motor do avanço empresarial e concorrencial. Este importante valor de uma empresa deve ser cultivado permanentemente pela sua gestão. E a gestão deve servir a organização, dotando-a de processos que respirem inovação e que sejam diferentes das alternativas existentes no mercado. Assim, a organização protege-se da concorrência pela sua própria filosofia. E a sua defesa é ao mesmo tempo a sua melhor arma para o mercado, se esta inovação servir os objectivos dos seus clientes, como se espera que aconteça. Assim, não apenas o sucesso da empresa está ressalvado, como também a manutenção de vantagens competitivas nos mercados onde opera.

### **Medir Resultados da Execução da Estratégia**

Para apoiar a execução da estratégia e a sua afinação para atingir os resultados esperados, existe uma ferramenta que deu já muitas provas no meio empresarial – O Balanced Scorecard. O Balanced Scorecard ajuda as organizações a definir e a controlar a implementação de estratégias ao definir indicadores e métricas que estendem os indicadores financeiros e permitem uma visão mais completa do estado da empresa em termos estratégicos.

### **A proposta de Valor**

Segundo Kotler (1998), o valor para um cliente é a estimativa de cada produto ou serviço satisfazer um conjunto de necessidades. Na premissa de Kotler (1998), as empresas comprarão à empresa que entregar o maior valor. Segundo o mesmo autor, os compradores estimam qual a oferta que entregará maior valor, pois pretendem maximizar o valor, tendo em conta os custos, o conhecimento, a mobilidade e o rendimento. Ou seja, as empresas formam uma expectativa de valor e agem sobre ela. E a satisfação e a fidelização dos clientes vai depender desta expectativa ser ou não superada. Assim, a inovação deve estar orientada para a melhoria constante da proposta de valor para o cliente

## 6 - Análise de Mercado

Para que seja analisado correctamente o mercado, serão analisados alguns estudos que poderão dar algumas indicações sobre a necessidade de gerir a inovação nas empresas, ao nível europeu e nacional. De seguida será realizada uma análise da concorrência, um inquérito e uma análise do meio envolvente.

### 6.1 - O potencial do Mercado Europeu

A necessidade de inovar é global, mas o projecto em causa neste trabalho prevê como mercado alvo a União Europeia. O mercado de investigação e desenvolvimento (I&D) na Europa foi apresentado no estudo de 2009 denominado “2008 EU Survey on R&D Investment Business Trends” publicado pela Comissão Europeia. Este estudo foi feito com base num inquérito a 130 empresas da União Europeia que investem, do seu capital – sem contar com subsídios estatais, etc. - 40 Mil milhões de euros em Investigação e desenvolvimento. Este estudo faz uma divisão da intensidade de investimento em I&D, segundo o sector de actividade económica, como está patente na tabela 2.

**Tabela 2 – Densidade de Investigação e Desenvolvimento por Sector de Actividade.**

Densidade de I&D	Sector de Actividade	Nº Empresas do Estudo
<b>Grande densidade</b>	Biotechnology, Saúde, Lazer, Farmacêuticas, Software e hardware tecnológico	35
<b>Média densidade</b>	Aeroespacial, automóvel, química, camiões e veículos comerciais, electrónica, telecomunicações fixas, alimentação, industria, maquinaria industrial, bens pessoais e serviços de suporte	68
<b>Baixa densidade</b>	Banca, construção, electricidade, retalhistas, alimentação, metais industriais, transportes industriais e produtores de gás e petróleo	27

Após análise do estudo foi possível reter os seguintes pontos:

- O investimento em I&D destas empresas vai crescer 4% ao ano no período 2009-2011 (em termos reais, mesmo o estudo ter sido feito após o início da crise financeira);
- O grupo que pretende aumentar mais o investimento em I&D é o grupo de baixa intensidade de I&D;
- Cerca de 80% dos investimentos em I&D são realizados dentro da União Europeia. Apenas 10% são feitos nos Estados Unidos e Canadá. A razão mais forte que leva as empresas europeias a investir em I&D dentro da União Europeia é a proximidade com outras actividades da empresa;
- A razão mais forte que leva as empresas de baixa intensidade de I&D a investir em I&D é a necessidade de aumentar a produtividade. A segunda razão é explorar as oportunidades que a tecnologia lhes dá;
- A divisão entre I&D está feita da seguinte forma: investigação retém 24% do investimento contra 76% no desenvolvimento.

Assim, podemos considerar que existem oportunidades potenciais neste mercado, no que concerne à inovação e ao processo de I&D. Em primeiro lugar, as empresas europeias estão cientes da necessidade de inovar, e, mesmo no início da crise financeira nos finais de 2008, estas empresas continuaram a sentir necessidade de aumentar os investimentos em I&D. Assim, neste contexto, pode entender-se que existem mercados com necessidades na área da gestão da inovação.

E mesmo as empresas de sectores que tradicionalmente investem menos em inovação estão num processo de mudança. Com efeito, registou-se no estudo supracitado a necessidade dos sectores de baixa intensidade I&D em aumentar a sua produtividade. De onde se pode concluir que existe um mercado europeu de empresas que podem beneficiar de um processo integrado de inovação incremental, de forma a otimizar os seus processos e melhorar assim a produtividade.

Nota-se igualmente que existe espaço para aumentar a produtividade média do desenvolvimento que gasta 76% do investimento. É necessário canalizar mais recursos para a investigação ou, em alternativa, otimizar a parte de desenvolvimento. Também

nesta área existe potencial de negócio, dado que estas empresas podem beneficiar de abordagens integradas que optimizem os custos das actividades da gestão da inovação.

Estas tendências descritas no estudo, e que foram enumeradas anteriormente, estão alinhadas com a Estratégia de Lisboa, onde foi preconizado o aumento do investimento em investigação e desenvolvimento na Europa, de forma a aumentar o emprego e a criação de valor económico. Estes vectores foram descritos na Estratégia de Lisboa como sendo vectores estratégicos para o desenvolvimento económico europeu. Desta forma, existem diversos apoios à inovação de que as empresas podem e devem beneficiar quando estão dispostas a investir numa área de grande importância para a União Europeia.

Segundo o estudo R&D in Low-Tech Sectors da Comissão Europeia (2009), no contexto de uma empresa inovadora, um ponto percentual de aumento na intensidade de I&D aumenta as vendas de novos produtos em 3,7% e num aumento do número de patentes em 13%. Estes dados são animadores para um empresário ou gestor que defende a inovação.

## **O caso dos sectores de baixo investimento em I&D na Europa**

Para compreender melhor os sectores económicos de baixo investimento em I&D na Europa, foi analisado o estudo da Comissão Europeia no ano de 2009, realizado pela Joint Research Center, denominado R&D in Low-Tech Sectors. Este estudo identifica três tendências nos sectores de baixa tecnologia:

- As empresas de baixa tecnologia usam pouca investigação e desenvolvimento no sentido lato mas não deixam de inovar;
- A investigação e desenvolvimento dos outros sectores mais tecnológicos contribuem para a força inovadora dos sectores de baixa tecnologia;
- Estas empresas geram novas tecnologias para desenvolverem novos materiais e novos produtos finais que respondam à concorrência que pratica baixos salários.

Os sectores de baixa tecnologia investem pouco em I&D porque são relativamente uniformes e a diferenciação da sua oferta poucas vezes requer I&D. As empresas deste sector investem mais em maquinaria dos outros sectores do que investem na inovação

própria. Desta forma, estes sectores de baixa tecnologia incentivam os outros sectores mais tecnológicos a inovar, pois estes sectores compram a tecnologia dos outros, incorporando essas mais-valias nos seus produtos. Como referido anteriormente, segundo o estudo R&D in Low-Tech Sectors da Comissão Europeia (2009), no contexto de uma empresa inovadora, um ponto percentual de aumento na intensidade de I&D aumenta as vendas de novos produtos em 3,7% e num aumento do número de patentes em 13%. O mesmo estudo indica que esta percentagem é ainda maior nos sectores de baixa tecnologia. Em termos de sobrevivência das empresas, as conclusões de Cefis e Marsili (2004) citadas no mesmo estudo da Comissão Europeia indicam que a inovação de produto só afecta a probabilidade de sobrevivência das empresas quando a inovação de produtos for combinada com a inovação de processos.

Em resumo, mesmo as empresas de baixa tecnologia, que se encontram em sectores de actividade económica mais maduros são inovadoras. E existe assim um mercado que pode necessitar de apoio para suportar e otimizar o processo de gerir a sua inovação. Esta inovação recairá, nestas empresas na adopção de novos processos de trabalho e na escolha adequada de tecnologias criadas por terceiros que permitam criar ou manter as vantagens competitivas no mercado.

## ***6.2 - A propensão para a Inovação em Portugal***

Segundo a Global Entrepreneurship Monitor, num estudo denominado Projecto GEM Portugal (2007), 55% dos empreendedores portugueses consideraram que muitos negócios oferecem produtos ou serviços similares aos seus. Isto significa que assumem não terem uma vantagem competitiva no mercado e que estão a proporcionar ao mercado algo que vários concorrentes já proporcionam. No mesmo estudo podemos ver que, em Portugal, cerca de 64% dos empreendedores recorre ao uso da tecnologia mais antiga, de entre o conjunto de tecnologias passíveis de usar no seu negócio. Existe assim mercado para explorar neste tema, ao aconselhar as empresas a actualizarem-se do ponto de vista tecnológico.



Outro aspecto a destacar em termos de propensão para a inovação em Portugal está patente no seguinte texto retirado do Projecto GEM Portugal (2007): *“De acordo com a opinião dos especialistas nacionais, verificou-se uma melhoria significativa das condições estruturais do empreendedorismo em Portugal entre 2004 e 2007. Segundo estes especialistas, os aspectos mais favoráveis na promoção do empreendedorismo em Portugal em 2007 foram o acesso às infra-estruturas físicas (estradas, ferrovias, redes de comunicação, etc.), assim como o grau de abertura social e cultural para a inovação e para a mudança.”*

Este estudo denota uma transformação de mentalidades nas empresas portuguesas, patente na maior abertura para a inovação e para a mudança. O mesmo estudo refere que *“os especialistas portugueses consideram que, em Portugal, a transferência de resultados de Investigação & Desenvolvimento melhorou ligeiramente de 2004 para 2007, embora seja ainda considerada ligeiramente insuficiente”*.

Assim, podemos concluir que existe espaço para melhorar a produtividade da gestão da inovação, no que concerne à transferência dos resultados da I&D para a produção de novos produtos ou serviços.

Quanto à internacionalização das empresas portuguesas, o estudo Projecto GEM Portugal (2007) afirma que Portugal tem um mercado doméstico relativamente limitado e necessita de se orientar para os mercados estrangeiros. E, neste contexto, é de grande importância a modernização das empresas portuguesas com vista ao aumento da sua competitividade.

Em linha com este raciocínio, um estudo da IDC (2010), afirma que os projectos de tecnologias de informação irão estar mais focados em questões estratégicas como a flexibilidade, capacidade de resposta ao mercado e inovação.

Tendo como fonte a Pordata (2010), também é possível constatar que existe uma tendência para o aumento do investimento em I&D em Portugal, como está patente na tabela 3, que foi adaptado da mesma fonte, contendo valores em milhares de Euros.

Mais ainda, é possível constatar uma tendência clara de subida nos valores de investimento das empresas na I&D, como se pode aferir com a subida de mais de 100% do volume de investimento das empresas em I&D entre os anos de 2005 e 2007.

**Tabela 3 - Despesas em Investigação e Desenvolvimento em Portugal**

Tempo	Total de Investimento	Investimento das Empresas
1982	32.627,4	10.193,4
1984	56.402,1	16.698,3
1986	99.099,2	26.015,8
1988	149.194,4	36.666,6
1990	259.535,5	67.764,7
1992	401.022,5	87.051,2
1995	460.037,1	96.228,0
1997	576.882,9	129.565,7
1999	814.746,7	184.797,1
2001	1.038.431,7	330.310,7
2003	1.019.581,0	338.038,1
2005	1.201.111,6	462.014,9
2007	1.972.732,6	1.010.790,0
2008	Provisório 2.513.373,6	Provisório 1.257.530,6

Como resumo, podemos concluir que muitas empresas portuguesas admitem ter produtos ou serviços pouco inovadores. E as empresas que têm investigação e desenvolvimento, admitem que não têm os resultados pretendidos em termos de transferência de resultados da I&D para a produção. Assim, existe uma oportunidade de aumentar a competitividade destas empresas, ajudando as mesmas a gerir melhor a sua inovação, e a apoiar uma nova mentalidade de criação de valor económico pela inovação. Desta forma, será possível às empresas portuguesas exportar mais bens e serviços.

### ***6.3 - Análise da Concorrência em Portugal***

Apesar do mercado alvo deste projecto ser toda a Europa, o principal enfoque será o mercado português, dado ser o ponto de partida do projecto em análise.

Em seguida elabora-se uma lista que revela a concorrência em Portugal com as seguintes competências:

- Gestão
  - Apoio à definição e execução da estratégia de inovação
  - Apoio à da estratégia de inovação (com recurso a Balanced Scorecard)
- Serviços de tecnologias de informação
  - Empresas com relevância no mercado que detenham ofertam na área dos Balanced Scorecard

O mercado nacional e internacional conta com diversas empresas que se dedicam ao apoio a processos de inovação e implementação de estratégias. Na tabela 4 está uma lista de sete Players do apoio à definição da estratégia de inovação a operar em Portugal, segundo a pesquisa<sup>1</sup>, por inovação, Balanced Scorecard e por estratégia. Alguns destes Players são empresas de reputação mundial e que operam em outros países da Europa.

**Tabela 4 – Empresas que apoiam a Estratégia e a Inovação a operar em Portugal**

<b>Empresa</b>	<b>Web site</b>
<b>Boston Consulting Group</b>	www.bcg.pt
<b>McKinsey</b>	www.mckinsey.com
<b>Accenture</b>	www.accenture.com
<b>Palladium (Internacional)</b>	www.thepalladiumgroup.com
<b>Gestão Total e Inovação Empresarial, S.A.</b>	www.gestaototal.com
<b>Sociedade Portuguesa de Inovação</b>	www.spi.pt
<b>Leadership</b>	www.leadership-bc.com

Nesta tabela 4 podemos ver que estão colocadas algumas das mais prestigiadas consultoras mundiais, que já apoiaram os seus clientes a nível estratégico. Segundo a mesma pesquisa, a lista de Players, em Portugal, que usam Balanced Scorecard para apoiar a estratégia de inovação dos seus clientes está na tabela 5. A Accenture e a Palladium (Internacional) são Players mundiais, pelo que a sua oferta também é válida para o mercado europeu.

**Tabela 5 – Empresas a operar em Portugal que detêm oferta de Balanced Scorecards**

<b>Empresa</b>	<b>Web site</b>
<b>Accenture</b>	www.accenture.com
<b>Palladium (Internacional)</b>	www.thepalladiumgroup.com
<b>Red Sigma</b>	www.redsigma.pt
<b>Leadership</b>	www.leadership-bc.com

<sup>1</sup> Com base na Internet orientada segundo a experiência

Em termos de empresas na área de sistemas de informação, é apresentada a lista de Players dedicados aos serviços de tecnologias de informação a operar em Portugal, com oferta na área de Balanced Scorecards, segundo outra pesquisa realizada<sup>2</sup>. Nesta pesquisa, foram seleccionadas as maiores empresas de tecnologias de informação no que concerne ao volume de facturação dedicado à prestação de serviços. Dessa lista foi pesquisado no site das empresas a sua oferta para detectar se existe alguma dedicação aos Balanced Scorecard. O resultado está patente na tabela 6.

**Tabela 6 – Empresas de Tecnologias de Informação a operar em Portugal que detêm oferta de Balanced Scorecard**

<b>Empresa</b>	<b>Web site</b>
<b>Accenture</b>	<a href="http://www.accenture.com">www.accenture.com</a>
<b>PT Sistemas de Informação</b>	<a href="http://www.ptsi.pt">www.ptsi.pt</a>
<b>Deloitte</b>	<a href="http://www.deloitte.com">www.deloitte.com</a>
<b>Capgemini Portugal</b>	<a href="http://www.pt.capgemini.com">www.pt.capgemini.com</a>
<b>EDS (HP Enterprise Services)</b>	<a href="http://www.hp.pt">www.hp.pt</a>
<b>Tecnidata (Reditus)</b>	<a href="http://www.tecnidata.pt">www.tecnidata.pt</a>
<b>Novabase</b>	<a href="http://www.novabase.pt">www.novabase.pt</a>
<b>Quidgest</b>	<a href="http://www.quidgest.pt">www.quidgest.pt</a>

Estas empresas identificadas constituem a concorrência directa para o projecto em análise, no contexto português, dado posicionarem-se a dois níveis de grande importância:

- Ao nível estratégico, para apoio aos seus clientes no processo da inovação;
- Ao nível operacional no controlo da execução da estratégia e na medição dos resultados, com recurso aos Balanced Scorecards.

#### ***6.4 - O Inquérito às Empresas Portuguesas***

No âmbito deste trabalho, para captar aspectos relevantes da realidade, foi realizado um inquérito às empresas portuguesas dos três sectores económicos – sector primário, secundário e terciário. E usou-se a estatística descritiva para a medição das respostas ao inquérito às empresas sobre o estado da inovação.

---

<sup>2</sup> Com base na Internet orientada segundo a experiência

A estatística descritiva pretende medir dados obtidos na tomada de observações de determinada fonte, como defende Reis (2009). Reis (2009) afirma igualmente que, a estatística descritiva consiste na recolha, apresentação, análise e interpretação de dados numéricos através da criação de instrumentos adequados: quadros, gráficos e indicadores numéricos. Neste trabalho foram produzidos um conjunto de quadros que resumem as respostas do inquérito às empresas. Ainda segundo Reis (2009), o método estatístico de resolução de problemas tem as seguintes etapas:

- Identificação do problema;
- Recolha de dados;
- Crítica dos dados;
- Apresentação dos dados;
- Análise e interpretação.

Assim, irão ser detalhadas, em seguida, estas cinco etapas para o problema em questão: avaliar o estado da inovação nas empresas.

### **Identificação do problema**

O objectivo desta análise é avaliar a sensibilidade das empresas portuguesas em relação à gestão da inovação, para ajudar a determinar a viabilidade do projecto em causa – a criação de uma nova empresa de serviços que se dedique à gestão da inovação. Para tal, irá ser avaliado se as empresas têm departamentos da investigação e desenvolvimento e se investem na melhoria dos seus processos internos, produtos ou serviços.

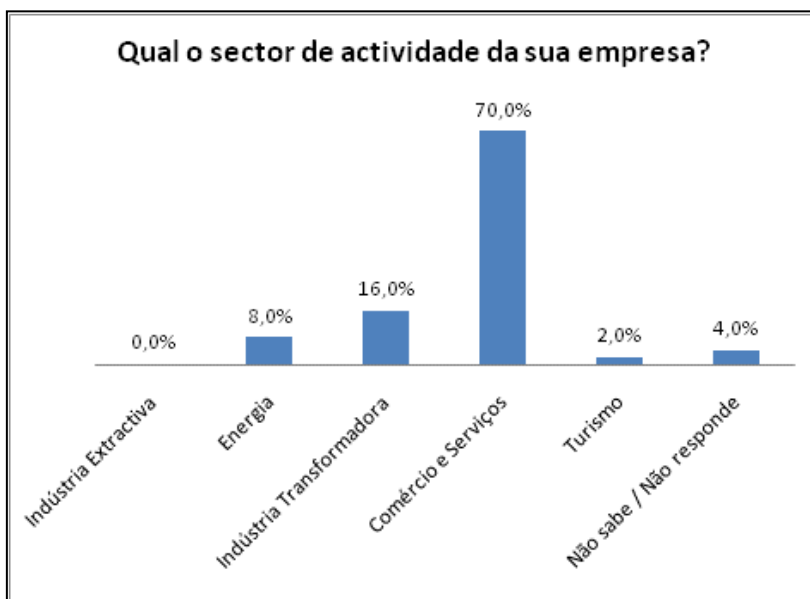
### **Recolha de dados**

O universo a analisar é o das empresas portuguesas e a sua dimensão é de 1.096.255 (em 2008, segundo o Instituto Nacional de Estatística, através de consulta ao seu site no dia 7 Julho de 2010). Como é impossível conhecer as características de todos os elementos da população, torna-se necessário retirar uma amostra ou subconjunto dessa população, como defendido por Reis (2009). Assim, uma amostra será usada para estimar certas características desconhecidas da população, tendo a empresa como unidade de

amostragem. No caso em estudo, pretende-se avaliar dados das empresas relativos à gestão da inovação e a amostra usada foi de 50 empresas portuguesas.

A técnica de amostragem foi baseada em seleccionar empresas com a mesma distribuição por sector de actividade económica que foi verificada no site do Instituto Nacional de Estatística – INE, para tornar a amostra mais aproximada com a realidade. A amostra inclui empresas de várias dimensões (desde empresas do índice bolsista PSI 20 ou grandes multinacionais, a empresas industriais até pequenas empresas de serviços). De ressaltar que não foi possível obter respostas do sector primário, o que impossibilita analisar esse sector. A figura 2 mostra como se dividiu a amostra de cinquenta empresas, em termos de sector de actividade económica.

**Figura 2 - Divisão da Amostra por Actividade Económica da Empresa**



O método usado para a recolha dos dados foi o preenchimento de um questionário, disponível em formato electrónico que foi usado pelos colaboradores e responsáveis das empresas em estudo. Algumas das questões são dicotómicas, com o objectivo de facilitar a resposta. E a recolha dos dados foi ocasional, dado que foi efectuada de modo esporádico (entre 15 de Fevereiro e 7 de Março de 2010).

### **Crítica dos dados**

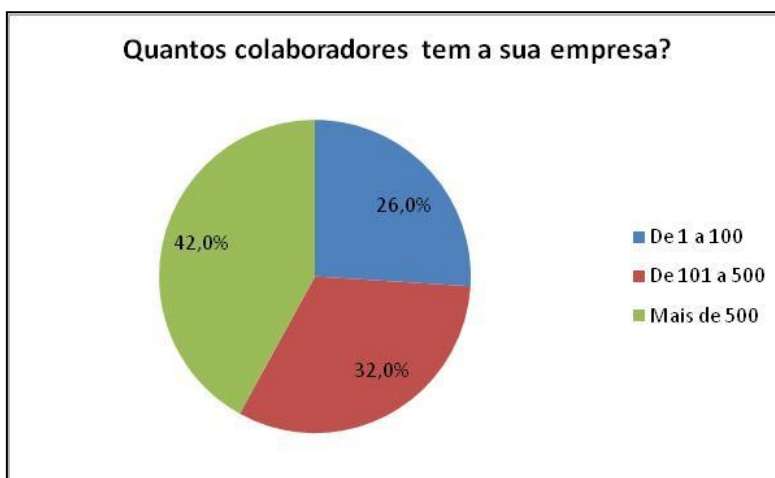
Como Reis (2009) afirma, depois de se recolherem os dados, deve proceder-se a uma revisão crítica de modo a suprimir valores estranhos ou eliminar erros capazes de provocar futuros enganamentos. Neste sentido, os dados foram alvo de uma avaliação crítica e não foram encontrados dados que pudessem enviesar a análise e interpretação dos mesmos.

### **Apresentação dos dados**

Para a apresentação dos dados, os mesmos foram organizados de forma mais prática e racional, como defende Reis (2009). Os dados foram classificados por dimensão da empresa e função do entrevistado. E, em seguida, foram elaborados diversos gráficos que facilitem a interpretação dos dados. Como Reis (2009: 26) afirma, “*a representação gráfica dos dados estatísticos tem por finalidade, dar uma ideia, a mais imediata possível dos resultados obtidos*”.

Na figura 3 podemos constatar que 42% das respostas tiveram origem em empresas com mais de 500 colaboradores, 32% de empresas com mais de 100 e menos de 500 colaboradores, sendo que os restantes 26% são empresas que têm nos seus quadros até 100 colaboradores.

**Figura 3 - Divisão da Amostra por Dimensão da Empresa**



Na figura 4 podemos analisar a distribuição das respostas por função na empresa. A gestão intermédia foi a mais visada, com 46% das respostas, seguida dos Técnicos com 32% das respostas, em terceiro a Gestão de Topo com 18% e finalmente os Administrativos com 4%.

**Figura 4 - Divisão da Amostra por Função do Entrevistado na Empresa**



Foi possível constatar que 84% das empresas entrevistadas afirmaram investir na melhoria do seu funcionamento interno, como está ilustrado na figura 5.

**Figura 5 - Empresas que investem na melhoria do seu funcionamento interno**



E 92% das empresas afirmaram investir na melhoria dos seus produtos ou serviços, como está patente na figura 6.



**Figura 6 - Empresas que investem na melhoria dos seus Produtos ou Serviços**



E 80% das empresas afirmaram lançar no mercado novos produtos ou serviços, como se pode ver na figura 7, apesar de 92% investirem na melhoria dos seus produtos e serviços.

**Figura 7 - Empresas que têm lançado novos Produtos ou Serviços no Mercado**



No entanto, apenas 50% das empresas afirmaram deter estrutura interna dedicada à investigação e desenvolvimento de novos produtos ou serviços, como se pode verificar na figura 8.

**Figura 8 - Empresas que detêm estrutura de I&D**



### **Análise e interpretação**

Tendo em conta que, para este trabalho foi analisada apenas uma amostra, a análise directa dos seus dados não permite extrair conclusões ou generalizações para todo o universo das empresas. No entanto, é possível analisar resumidamente as respostas das cinquenta empresas da amostra, como se faz em seguida:

- Apenas metade das empresas analisadas detêm estrutura dedicada à investigação e desenvolvimento;
- Na amostra analisada, existem mais empresas a investir em novos produtos e serviços do que no seu funcionamento interno;
- Apesar de 93% das empresas afirmarem investir na melhoria dos seus produtos ou serviços, apenas 80% consegue lançar para o mercado novos produtos ou serviços;
- Das empresas analisadas, as empresas que têm mais de 500 colaboradores investem na melhoria dos seus produtos ou serviços e lançam novos produtos ou serviços para o mercado.

## 6.5 - A Análise do Meio Envolvente

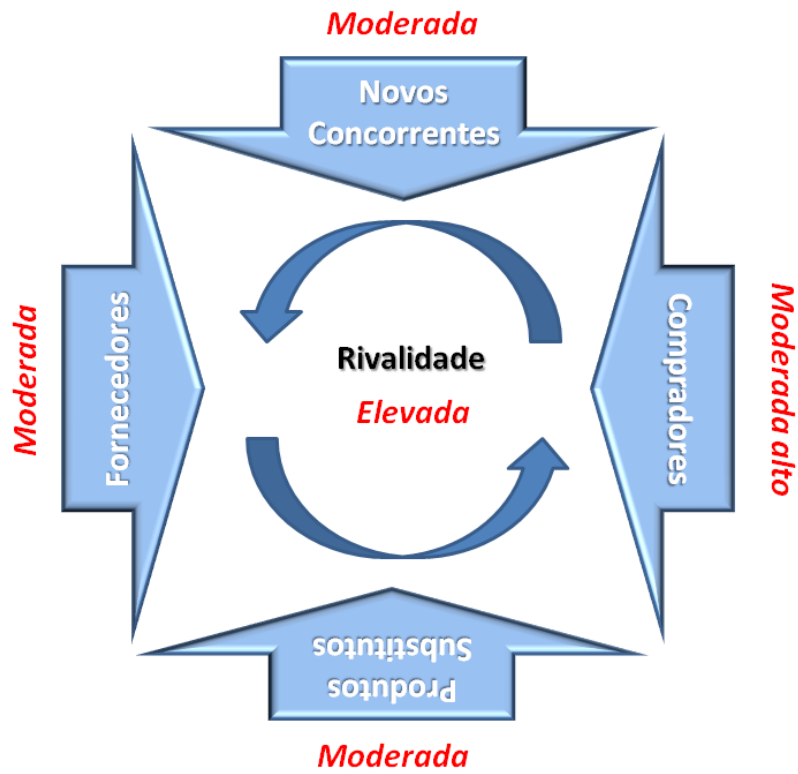
Como referem Carvalho & Filipe (2008), uma das análises mais emblemáticas de um sector de actividade é a abordagem metodológica de Porter (1997) – Modelo das cinco forças. Neste modelo, segundo Porter (1997), os clientes, fornecedores, concorrentes potenciais e produtos substitutos são todos competidores que podem ser mais ou menos proeminentes ou activos, conforme o sector de actividade económico. Segundo o mesmo autor, o estado da competição numa indústria depende de cinco forças básicas: Novos concorrentes, Fornecedores, Compradores, Produtos Substitutos e Rivalidade entre concorrentes existentes. Assim, a análise das cinco forças competitivas de Porter (1997) foi usada para ajudar a entender o meio envolvente. Para aplicar esta análise, foram separadas as diferentes componentes do modelo e atribuídas pontuações médias, para melhor aferir a situação competitiva global. O resultado destas análises está vertido no Anexo A. Feita a análise de cada uma das componentes do modelo das cinco forças de Porter (1997), fez-se uma análise global da situação competitiva, que servirá de guião à estratégia a seguir. Esta análise está patente na tabela 7.

**Tabela 7 – Resumo da situação competitiva Global**

Força	Avaliação	Comentários
<b>Poder Negocial dos Compradores</b>	O poder negocial é equilibrado.	Os compradores terão algumas alternativas no mercado para a gestão da inovação. Boa parte dos compradores pode não estar consciente da necessidade de inovar.
<b>Poder Negocial dos Fornecedores</b>	O poder negocial é equilibrado.	Os fornecedores serão as empresas de software e os parceiros que serão subcontratados para a realização de projectos. Em ambos os casos verifica-se o equilíbrio de forças, dada a existência de vários concorrentes em software e em consultadoria de negócio.
<b>Rivalidade entre os Concorrentes Existentes</b>	A intensidade concorrencial do mercado é muito elevada.	As empresas de serviços de gestão da inovação são poucas mas têm a concorrência das consultoras e empresas de maior porte. Há uma grande necessidade de inovar para manter boas margens de negócio.
<b>Ameaça de Novos Concorrentes</b>	A ameaça de entrada é moderada.	Apesar de não existirem muitas barreiras à entrada, o tema da inovação é gerido por poucas empresas dado o considerável investimento necessário em capital humano, em inovação e em marketing.
<b>Ameaça de Produtos Substitutos</b>	A ameaça de novos produtos é moderada.	Podem existir produtos substitutos a menor preço. Estes produtos serão originários de empresas já implantadas no mercado, que detenham boas margens de negócio, e que pretendam interferir no mercado da gestão da inovação.

Em seguida está apresentado, na figura 9, o Modelo das Cinco Forças de Porter (1997), que resume as conclusões anteriores.

**Figura 9 – O Modelo das Cinco Forças de Porter**



## **7 - Análise Interna (Focagem Estratégica)**

A análise interna vai ser focada na estratégia, dado tratar-se da criação de uma empresa de serviços. Assim, e face aos elementos das secções anteriores, a empresa deverá focar-se numa sábia condução dos processos de inovação dos seus clientes para que possa extrair mais valor dos mesmos processos do que a generalidade das empresas, como refere o estudo Projecto GEM Portugal (2007).

Como Porter (1997) defende, uma empresa deve definir uma estratégia para tomar a dianteira, através da inovação no marketing, através da marca ou diferenciando o “produto”. No caso em análise, pretende-se criar uma diferenciação ao criar uma metodologia de gestão da inovação que se adapte à realidade de cada cliente. Assim, a estrutura desta empresa deve ter no seu quadro colaboradores que detenham skills na gestão de projectos, conheçam bem as etapas de um processo de inovação, tenham boa capacidade de comunicação e que respirem os valores e a cultura da nova empresa.

A cultura desta empresa deve estar orientada para a qualidade e para a inovação. A qualidade vai permitir formatar o comportamento de um consultor, balizando a sua performance no contexto de um cliente. A inovação irá manifestar-se na capacidade de reagir positivamente às mudanças que uma vida profissional activa numa empresa dinâmica acarreta, e ao espírito aberto e imaginativo que serão bem recebidos pela empresa.

Quanto aos valores da empresa, os mesmos deverão ser:

- Honestidade;
- Competência;
- Criação de valor.

A honestidade é um valor essencial para a manutenção de relações a longo prazo com clientes. A competência é a forma de mostrar como as competências core da empresa se ajustam às necessidades de cada cliente. O outro valor é a constante preocupação na criação de valor, para clientes, colaboradores e accionistas.

## 8 - Análise Competitiva

### Análise SWOT

Como Porter (1997) defende, depois de analisar as forças, um estratega pode analisar as forças e fraquezas da empresa. Assim, como as cinco forças de Porter foram analisadas anteriormente, estamos em condições de confrontar as forças e fraquezas. A confrontação das oportunidades e ameaças com pontos fortes e fracos fornece uma análise SWOT do projecto, como está patente na tabela 8.

**Tabela 8 – Matriz de Análise SWOT**

<b>Forças:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Experiência dos quadros em empresas inovadoras</li><li>• Competências em gestão de projectos</li><li>• Rede de parcerias com conhecimento tecnológico em diversas indústrias</li><li>• Abordagem integrada com vista à sistematização da inovação</li><li>• Recursos humanos com formação superior e com capacidade consultiva</li></ul>	<b>Fraquezas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Necessidade de criar reputação no mercado</li><li>• Reduzida capacidade para abordar todo o mercado</li></ul>
<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Empresas europeias necessitam de inovar mais</li><li>• Empresas europeias têm de aproveitar melhor as oportunidades que a tecnologia lhes dá</li><li>• Estados definem como imperativo europeu a inovação na Estratégia de Lisboa</li><li>• Empresas Portuguesas demonstraram, no inquérito, tendência para inovar mais.</li></ul>	<b>Ameaças</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Concorrência forte das empresas nacionais e internacionais já instaladas no mercado</li><li>• Crise internacional pode condicionar investimentos</li></ul>

## **As Forças da Empresa**

Esta empresa contará com a experiência dos seus quadros, que colaboraram no seu passado profissional em empresas inovadoras. Será privilegiado pela empresa, desde o primeiro dia, ter como colaboradores pessoas que tenham já trabalhado em empresas de reconhecida capacidade inovadora e que tenham vivenciado essa inovação. Tanto ao nível dos quadros iniciais como as futuras contratações da empresa terá em vista a senioridade dos seus colaboradores na gestão de projectos relacionados com tecnologia e de complexidade elevada.

A empresa irá também construir e manter uma rede de parcerias com conhecimento tecnológico em diversas indústrias. Esta rede será gerida por um colaborador sénior que encare a mesma como proposta de valor da empresa. É de grande importância seleccionar criteriosamente as empresas parceiras de forma a manter intactos os valores da empresa e de forma a abordar o mercado com uma oferta de valor para os clientes.

Dos pontos fortes referidos anteriormente resulta uma abordagem integrada com vista à sistematização da inovação. Este é um dos pontos fortes da empresa. Assim, da estratégia à execução, a empresa pode apoiar os seus clientes em todas as fases pela gestão dos projectos de inovação, com recurso a Know-How específico de cada negócio quando assim for necessário, recorrendo às parcerias de valor acrescentado.

A aposta nos recursos humanos, será outro dos vectores orientadores da empresa, sendo que é um requisito que todos os colaboradores tenham formação superior e os colaboradores que interajam com os clientes tenha capacidade consultiva e sejam eficazes no marketing interactivo.

## **As Fraquezas da Empresa**

Esta empresa, como não tem histórico, terá a necessidade de criar a sua boa reputação no mercado. Desta forma terá de investir fortemente em marketing e deverá associar-se a outra empresa, já implantada no mercado. Esta associação terá de ser bem analisada do ponto de vista da criação de valor e da complementaridade de forma a manter um saudável

equilíbrio de forças na parceria. Outro ponto fraco da empresa será a reduzida capacidade humana para abordar todo o mercado. Desta forma, terá de iniciar a sua actividade por Portugal e depois expandir a empresa para o resto da Europa com o decorrer dos anos de actividade.

### **As Oportunidades da Empresa**

Com base nos estudos da Comissão Europeia, que foram analisados neste projecto, as empresas europeias necessitam de inovar mais. Assim, quem se apresentar no mercado com uma proposta integrada de gestão da inovação terá com certeza boas hipóteses de ter sucesso.

As empresas europeias têm de aproveitar melhor as oportunidades que a tecnologia lhes dá, como tal, há uma necessidade no mercado (que é constituído pelas empresas europeias) de alinhar as estratégias com a prontidão tecnológica.

Em termos de políticas governamentais, os Estados definem como imperativo europeu a inovação, como foi definido na Estratégia de Lisboa.

As empresas portuguesas que responderam ao inquérito demonstraram grande apetência para a inovação e podem necessitar de apoio para otimizar os resultados que têm obtido ou para partir para novos investimentos em inovação.

### **As Ameaças da Empresa**

A maior ameaça da empresa é a concorrência forte das empresas nacionais e internacionais que já estão instaladas no mercado. Estas empresas são consultoras que podem ter interesse em avançar com projectos de gestão da inovação nos seus clientes.

A crise internacional, que se abate sobre as empresas europeias, pode condicionar os investimentos na inovação. Nesta área, a empresa terá de mostrar à gestão das empresas clientes que a inovação pode ser encarada como uma solução de inverter a situação de crise em que algumas empresas se encontram.



## 9 - Objectivos do Plano

Carvalho & Filipe (2008: 152) defendem que “*Os objectivos, mais gerais ou mais específicos, são os fins que a empresa pretende atingir, de uma forma mais global ou mais quantificada e temporal, respectivamente. Efectivamente, os objectivos traduzem os resultados essenciais a atingir pela organização no cumprimento da sua Missão e de forma que lhe permitam atingir a Visão que tem, escreveu e comunica.*”. Neste sentido, os objectivos definidos neste plano são SMART (Specific, Measurable, Achievable, Rewarding/results oriented, Time-bound), que significa que são: específicos, mensuráveis, possíveis de atingir, orientados aos resultados e estão definidos no tempo.

Nestes termos, a empresa deste projecto tem os seguintes objectivos:

- Qualidade de serviço assente em metodologias próprias que permita construir a melhor reputação do mercado na gestão da inovação no espaço de cinco anos, verificada através de inquérito às empresas alvo;
- Criação de parcerias de valor acrescentado que assegure à empresa uma nova oferta integrada para a gestão da inovação a cada ano, para um novo sector de actividade;
- Marketing de serviços eficaz ao nível europeu, que alicerce a presença nacional nos três primeiros anos e depois inicie um processo de internacionalização para todo o espaço europeu a partir do quarto ano, penetrando num novo mercado em cada ano.

A tabela 9 resume o plano para os cinco primeiros anos de actividade da empresa.

**Tabela 9 - Resumo do Plano a 5 anos.**

Ano	Número de Mercados	Sectores com Oferta integrada	Melhor reputação no mercado
1	1	1	Não
2	1	2	Não
3	1	3	Não
4	2	4	Não
5	3	5	Sim no 1º mercado

Estes objectivos consistem nos três vectores estratégicos do projecto, que serão detalhados no capítulo “Estratégia de Desenvolvimento”.

## 10 - Estratégia de Desenvolvimento

Carvalho & Filipe (2008: 159) referem que *“Para Porter (1996), uma empresa só pode ter uma posição competitiva sustentável se optar por uma das posições limites: baixo custo ou diferenciação”*. No caso deste projecto, a opção é a diferenciação do serviço de consultadoria, pela especialização na gestão da inovação.

Assim, a visão desta empresa é ser a principal referência nacional no apoio às empresas a definir e a gerir os processos de inovação. E a estratégia de desenvolvimento está assente em três vectores, como definido no capítulo 9:

- Qualidade de serviço assente em metodologias próprias;
- Marketing de serviços eficaz ao nível europeu;
- Criação de parcerias de valor acrescentado.

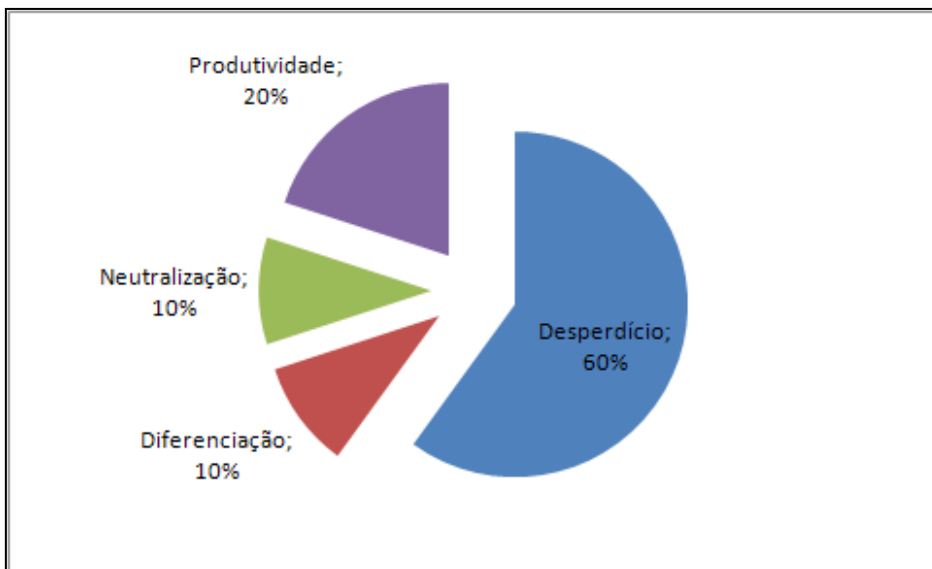
A estratégia de desenvolvimento de um serviço de qualidade neste projecto inovador vai passar pela criação de uma estrutura de consultadoria, que fará a ligação mais directa com o cliente. Este departamento ficará a cargo dos contactos comerciais e técnicos com clientes, da elaboração de propostas de colaboração e da execução dos projectos de gestão da inovação nos clientes, com recurso às metodologias próprias da empresa. A inovação constante será garantida pelo departamento de inovação, que irá liderar os projectos internos de melhoria e de criação de novas soluções para o mercado.

O departamento de consultadoria estará em contacto com o departamento de inovação para lhe fornecer informações sobre os mercados em que a empresa actua e assim possibilitar que as suas inovações, conseguidas através de uma metodologia própria, estejam alinhadas com a realidade do contexto empresarial. Como Kotler (1998) defende, a empresa de serviços que faz pesquisa com regularidade e introduz inovações obterá uma sucessão de vantagens temporárias sobre os seus concorrentes e essa é uma das premissas deste projecto inovador.

Como a criação de uma empresa de consultadoria requer um enfoque muito grande na qualidade do serviço prestado, este projecto considera que esta qualidade é obtida pela

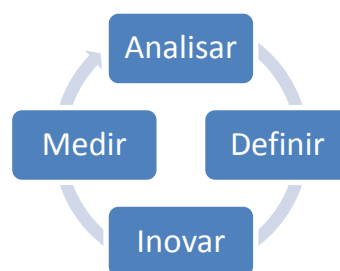
definição de uma política selectiva de contratação de colaboradores e pela definição de metodologias e de processos internos. No que concerne às metodologias, estas serão essenciais a dois níveis, como foi referido anteriormente, as metodologias internas e as externas de aplicação a projectos da gestão da inovação. A metodologia interna terá como objectivo que a empresa seja eficiente em termos de inovação, como ela própria advoga aos seus clientes. Como defende Moore (2006), gerir a inovação é canalizar os esforços para a inovação que trazem valor à empresa. Este ponto é essencial, dado que existem muitos desperdícios de recursos no processo de inovação. A alocação usual de recursos a actividades de inovação é explicada pela figura 10, segundo o estudo de Moore (2006).

**Figura 10 – Resultado dos recursos aplicados na inovação**



Quanto aos projectos de gestão da inovação, a empresa usará uma metodologia própria – ADIM - para delinear os processos principais da gestão da inovação. Esta metodologia está ilustrada na figura 11.

**Figura 11 – O Ciclo ADIM**



O ciclo ADIM é composto por 4 etapas – Analisar, Definir, Inovar e Medir. Durante a fase de análise são entendidas as tendências de mercado. A segunda fase – de definição – é composta pela definição de objectivos a atingir. Segue então a fase mais longa, a de inovação, onde as ideias são postas em prática e levadas ao mercado. Na última fase, os resultados são medidos. O ciclo volta então à fase de análise para mais uma iteração. Cada ciclo ADIM será adaptado a cada cliente, dado que, como Moore (2006) referiu, conforme a maturidade do negócio onde actuarmos, os clientes finais irão valorizar a inovação de diferentes formas. Pretende-se ter um guião que permita gerir a inovação, mas que seja ao mesmo tempo flexível o suficiente para ser eficaz em diversos sectores de actividade empresarial.

O outro vector terá a ver com o marketing de serviços, que usará os 7 P para criar uma reputação de excelência. Como Kotler (1998) referiu, os 4 P do marketing são insuficientes para as empresas de serviços que necessitam de 3 novos P: pessoas, presença evidente e processo.

A forma de realizar estes objectivos será atingida por diversos canais:

- Internet - através da utilização de blogues e de redes sociais para a divulgação da marca e para a partilha de conhecimento sobre a gestão da inovação;
- Venda personalizada ou consultiva - consultores experientes explicarão como podem ajudar os seus clientes e partilham resultados atingidos em contextos semelhantes aos dos clientes;
- Participação em eventos, onde serão expostas as referências da empresa e os racionais da sua oferta.

O último vector está relacionado com parcerias. A empresa necessita de criar uma rede de parcerias que criem valor para clientes de sectores de actividade específicos. Desta forma, pode abordar o mercado com uma oferta integrada para apoio da inovação aos clientes, mesmo quando forem necessários conhecimentos específicos de um determinado sector de actividade, não dominado pela empresa. Para este efeito serão celebrados acordos de parceria com consultoras de grande dimensão. O conjunto de consultoras a seleccionar será

determinado em função das vantagens para o projecto. Naturalmente que serão situações de WIN-WIN, para que seja compensadora para ambas as partes e, como fim último, criem valor para o cliente.

## **11 - Definição de Políticas de Implementação**

### ***11.1 - O Plano de Marketing da Empresa***

#### **O que faz a Empresa**

Em termos de plano de marketing, pode-se afirmar que a empresa irá ocupar-se de prestar consultadoria a clientes para sistematização do processo de inovação. Esta consultadoria será realizada através de projectos. Assim, a empresa irá comercializar projectos de serviços de consultadoria com vista à gestão da inovação.

Os alvos da empresa são clientes das médias e grandes empresas – mais de 50 colaboradores, e com uma facturação mínima de um milhão de Euros, de todos os sectores de actividade. Estas empresas terão de estar conscientes da importância da inovação e de que necessitam de apoio para criar ou melhorar estes processos.

#### **A Distribuição**

Os canais de distribuição serão venda directa e venda através de parcerias. A venda directa será realizada pelos consultores que detêm conhecimento funcional do negócio dos clientes e detêm também conhecimento ao nível da gestão de projectos de inovação. Assim, as vendas serão realizadas através de vendas consultivas.

A venda através de parcerias será igualmente uma realidade, com o acordo de parcerias a selar com as operações. Estas parcerias servirão para complementar a actividade da empresa e criar mais valor aos clientes. Da mesma forma, as empresas parceiras irão complementar a oferta deles com a oferta desta empresa e potenciarão os serviços desta empresa no mercado.

## **A Promoção**

A promoção será feita por participação em eventos – pela partilha de conhecimento e pelo patrocínio - pelas relações públicas e pelo marketing viral. Os eventos relacionados com inovação e tecnologia, que sejam de interesse para a empresa, serão patrocinados. A empresa tentará igualmente realizar palestras relacionadas com a gestão da inovação. Em relação ao marketing viral, a empresa terá o seu blogue, onde partilhará informação sobre a gestão da inovação e dará esclarecimentos sobre esta área. Como resultado, esta troca de informação será explorada comercialmente como resultado das interações que venham a ser realizadas no blogue. O Facebook e o Twitter serão outras ferramentas a explorar, em particular para publicitar as entradas de nova informação no blogue.

### ***11.2 - A Tecnologia usada pela Empresa***

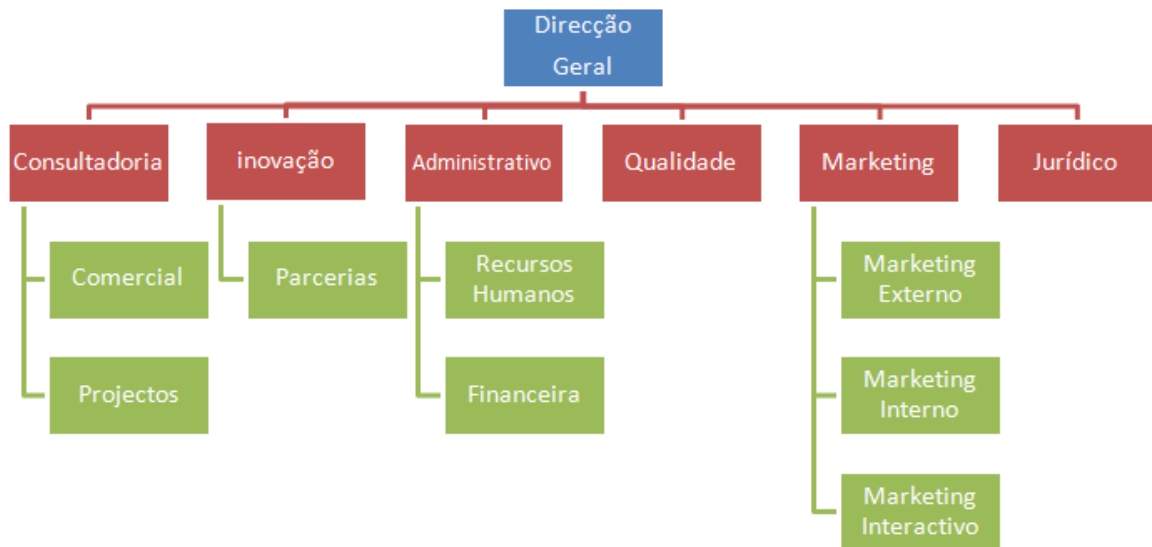
A tecnologia deve ser portadora de vantagens competitivas para a empresa como indica Grembergen (2000). O mesmo autor refere que devem ser criadas estruturas organizacionais que permitam a criação valor de negócio pelas tecnologias de informação. Neste sentido, e em termos de tecnologia, a empresa necessita de desenvolver um Sistema de gestão de clientes e oportunidades de negócio, que lhe permita gerir as interações com clientes. Este sistema deverá permitir a segmentação de clientes por diversos critérios, que permita ao marketing e à força de vendas conhecer melhor os seus clientes e oferecer propostas de valor mais adaptadas às necessidades de cada cliente.

A empresa necessita também de um sistema de gestão de inovação, que deverá ser desenvolvido especialmente para a empresa, dado este ser um dos factores de diferenciação. Este sistema irá permitir o registo de projectos de investigação e desenvolvimento, identificar os seus objectivos gerir o desenrolar dos mesmos projectos e medir os seus resultados. Este sistema informático irá mapear o ciclo ADIM – Analisar, definir, Identificar e Medir que será usado internamente para potenciar e gerir a inovação da empresa e irá também ser a ferramenta de gestão dos projectos de inovação junto dos clientes.

## 11.3 - A Organização da Empresa

A organização da empresa está ilustrada na Figura 12.

**Figura 12 – O Organigrama da Empresa**



### Direcção Geral

A direcção geral será responsável pela definição de estratégia, por garantir que a cultura da empresa estará presente em todos os colaboradores e monitorizar o progresso da execução da estratégia com recurso ao Balanced Scorecard. Vão existir indicadores específicos para cada um dos departamentos, como por exemplo o índice de satisfação dos clientes que será um indicador do departamento de consultadoria.

### Departamento de Consultadoria

O departamento de consultadoria é responsável pela venda e pela realização dos projectos de inovação. Em seguida, está o detalhe das responsabilidades deste departamento.

#### A Área Comercial



A área comercial é gerida pela direcção de consultadoria, porque é política da empresa ter uma actividade comercial que seja consultiva, ou seja, que partilhe o seu conhecimento e a forma de resolver as questões relacionadas com a inovação no contexto de cada empresa, como forma de demonstrar o valor que podem criar aos clientes. Esta área será responsável pela gestão do sistema de informação de clientes (CRM), gerindo a relação com empresas de outsourcing.

### **Os Projectos de Gestão da Inovação**

A unidade de Consultadoria é responsável por executar os projectos de inovação. As fases tipo de um projecto de inovação são:

- Kick Off com todos os stakeholders do projecto;
- Reunião de definição de objectivos de projecto;
- Definição dos processos de inovação do cliente;
- Ciclo ADIM – a iterar conforme os objectivos do projecto;
- Definição de um Innovation Master;
- Formação interna para consolidar processos.

Estes projectos irão usar o ciclo ADIM – Analisar, Definir, Inovar e Medir. Este ciclo garante que as actividades fundamentais da gestão da inovação são cumpridas no decorrer de um projecto. O ciclo, como o próprio nome indica, propõe iterações para se refinarem as etapas e conseguir a melhor inovação para a criação do maior valor para o cliente. A análise será feita com recurso aos consultores, que analisam a situação corrente da empresa cliente. Seguidamente os objectivos serão definidos conjuntamente com a gestão de topo da empresa e o Innovation Manager. Em seguida está a inovação, que consiste na investigação e desenvolvimento ou na análise de potenciais melhorias e na sua colocação no mercado ou em uso na empresa. Na etapa Medir serão usados os Balanced Scorecards para controlar e medir a execução da estratégia e serão usados os IT Scorecards para garantir que as tecnologias de informação estão alinhadas com os objectivos de negócio.

Estes projectos pretendem ajudar as empresas clientes a adaptar o seu modelo de gestão e a retirar o maior benefício possível dos investimentos em inovação. Como refere Freire

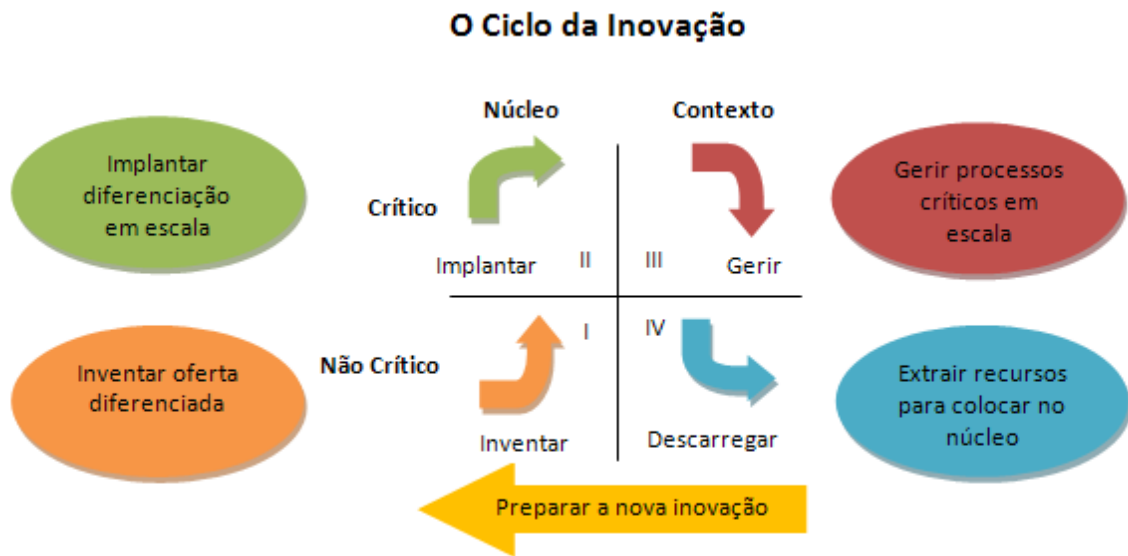
(2000: 17) *“Para levar a cabo iniciativas inovadoras, a empresa deve pois adoptar um modelo global de gestão da inovação que alinhe o ciclo da inovação com as suas competências de gestão. Só assim será possível potenciar os projectos de inovação e garantir o desenvolvimento sustentado da empresa”*.

## **Departamento de Inovação**

A gestão da inovação faz parte da oferta da empresa, que oferece serviços aos seus clientes que permitem definir estes processos no contexto específico de cada negócio. O que se pretende atingir é a criação de um processo interno nas empresa, sistemático, que permita manter a dinâmica de criação e de inovação. O objectivo último, naturalmente, será a criação de vantagens competitivas para os clientes.

Segundo Moore (2006), o ciclo da inovação divide-se em 4 quadrantes, que representam o cruzamento entre as actividades críticas e não críticas e as actividades nucleares (core) e de contexto. E a dinâmica deste ciclo indica que é na zona de actividades do núcleo e não críticas que se cria uma oferta diferenciada. E é neste quadrante que a empresa deve saber posicionar os recursos suficientes para, de forma consistente, sustentar a inovação dentro da empresa. O segundo quadrante baseia-se na implantação de diferenciação em escala, e é neste ponto que as actividades começam a ser críticas. O terceiro quadrante tem o objectivo de gerir a escala e já com actividade de contexto, que não trazem diferenciação à empresa. O quarto quadrante é a fase de extrair recursos para os recolocar nas actividades nucleares, de diferenciação. E nesta fase, começa-se a preparar a nova inovação. Esta dinâmica pode ser observada na figura 13, que foi adaptada da obra de Moore (2006).

Figura 13 – O Ciclo da Inovação



Segundo Kotler (1998), o grande desafio na diferenciação do serviço é que a maioria das inovações é copiada, dado que, geralmente, são fáceis de copiar. Assim, a empresa de serviços que faz pesquisa com regularidade e introduz inovações obterá uma sucessão de vantagens temporárias sobre os seus concorrentes. E, simultaneamente, ganhará a reputação de inovadora, o que irá reter clientes que desejam escolher a melhor. E neste raciocínio este departamento terá a missão de melhorar constantemente a metodologia da empresa para os projectos de inovação de forma a manter a vantagem competitiva.

Este departamento será igualmente responsável pela gestão do sistema de informação dedicado à inovação, gerindo a relação com empresas de outsourcing para este efeito.

### A Gestão de Parcerias

As parcerias são geridas neste departamento. A ideia fundamental é selar algumas parcerias estratégicas com outras empresas e consultoras. Os benefícios esperados são a complementaridade de oferta, com vista a ter uma melhor proposta de valor para o cliente e o uso de um novo canal de venda, pois a oferta da empresa deverá ser complementar à oferta dos parceiros. Assim, é expectável que os parceiros vendam os serviços da empresa.

## **Departamento Administrativo**

O departamento administrativo ocupa-se da parte da gestão de recursos humanos e da área financeira, com recurso a outsourcing. Neste outsourcing está incluído o uso dos sistemas informáticos de apoio à contabilidade e reporting, bem como à gestão dos salários e absentismos.

### **Recursos Humanos**

Quanto aos recursos humanos, estes terão as seguintes responsabilidades:

- Contratação, com decisão da área funcional onde se destina o candidato;
- Processamento de salários;
- Gestão de absentismo;
- Programas de motivação e team building;
- Programas de marketing interno, em conjugação com o departamento de marketing, que reforce a filosofia e os valores da empresa, para potenciar as suas competências Core.

### **Financeira**

A área financeira terá as funções seguintes:

- Conferência e pagamento de facturas de fornecedores;
- Emissão de facturas;
- Reporting financeiro;
- Gestão financeira;
- Obrigações legais.

## **Departamento de Qualidade**

O departamento de qualidade é responsável pela definição de processos internos e pelo apoio externo aos projectos em matérias de qualidade. A garantia de que os mesmos são

ensaiados e usados no seio da empresa permite sustentar a experiência dos consultores antes de intervirem junto dos clientes. A empresa pretende também obter uma certificação ISO 9001, e este departamento irá liderar esse processo internamente, com recurso a outsourcing.

## **Departamento de Marketing**

Kotler (1998) defende que a estratégia de marketing de serviços exige marketing a três níveis. Marketing externo, marketing interno para assegurar a motivação dos funcionários e marketing interactivo, para assegurar a habilidade dos funcionários em lidar os clientes. O marketing externo, segundo Kotler (1998) é usado para descrever o trabalho desempenhado pela empresa para preparar, determinar o preço, distribuir e promover o serviço aos clientes.

Kotler (1998) defende que o marketing interno descreve o trabalho interno feito pela empresa para treinar e motivar os seus funcionários no bom atendimento dos consumidores. Kotler (1998) advoga também que as empresas devem ter em conta que os clientes julgam a qualidade do serviço não apenas pela sua qualidade técnica, ou seja apenas pelo facto de o serviço ter corrido bem, mas também pela sua qualidade funcional, isto é, se quem desempenhou o serviço inspirou a confiança que era esperada. Isto é chamado pelo autor de marketing interactivo. Este marketing interactivo será usado em todos os processos de contacto com o cliente, como a promoção da actividade da empresa, durante a venda e durante o desenvolvimento de projectos. Assim, sendo, o departamento de marketing, que se dedicará ao marketing de serviços, dada a natureza da empresa terá três áreas distintas: marketing externo, marketing interno e marketing interactivo.

Como Kotler (1998) afirmou, as abordagens dos 4 Ps são adequadas para o fornecimento de bens, no entanto, as empresas de serviços necessitam de outros elementos. Este autor afirmou que Booms e Bitner sugeriram a adição de 3 novos Ps ao marketing de serviços: pessoas, processo e presença evidente, em que a presença evidente está associada à forma como o serviço é realizado bem como o ambiente que rodeia essa mesma execução. Assim, os 7 Ps do Marketing ou o Marketing Mix estendido implicam que as pessoas assumam um papel fundamental no sucesso de uma empresa de serviços porque, em todos os contactos com o cliente, são a imagem da empresa. Os processos internos terão assim, a colaboração

e coordenação do marketing, para que possa monitorar como a empresa funciona e interage com o exterior, quer sejam empresas parceiras ou clientes.

Como a empresa de serviços deve trabalhar na sua imagem para diferenciação, como Kotler (1998) defende, o departamento de marketing irá coordenar a participação em eventos e eventuais patrocínios. O marketing viral, via blogue e Twitter, será assegurado igualmente pelo departamento do marketing. Este departamento irá gerir igualmente a relação com uma entidade externa que irá realizar diversas tarefas do marketing em regime de outsourcing.

### **Departamento Jurídico**

O departamento jurídico tem a seu cargo as funções de defender os interesses da empresa. Este departamento terá um colaborador afecto a 100%, mas recorrerá a uma firma de advogados que apoie em todas as questões legais, como as celebração de contratos e eventuais outras questões do foro jurídico mais especializadas.

### **A Internacionalização**

A internacionalização será realizada inicialmente através de parcerias para os novos mercados. Assim, o gestor de parcerias terá de captar parceiros que potenciem negócio fora de Portugal até existir massa crítica suficiente para a instalação de novos escritórios. A instalação de novos escritórios, que implicam a contratação de gestão e staff operacional está fora do plano inicial de cinco anos, mas poderá ser desencadeada caso surjam sinais de oportunidade.

### **A Cadeia de Valor da Empresa**

Segundo Porter (1985), todas as empresas são uma colecção de actividades que são desempenhadas para desenhar, produzir, criar mercado, entregar e suportar o seu produto ou serviço. E todas estas actividades podem ser representadas numa cadeia de valor. Porter

(1985) afirma igualmente que, a forma de criar valor pela empresa pode ser explicada através da cadeia de valor, pois esta consiste no somatório de actividades de valor e da margem. O autor sustenta que, o valor é a quantia que os compradores estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço da empresa, e que se deve avaliar se o custo de produzir um produto ou serviço é inferior ao valor que o mercado lhes atribui. Desta forma saberemos se um produto ou serviço cria ou destrói valor para a empresa.

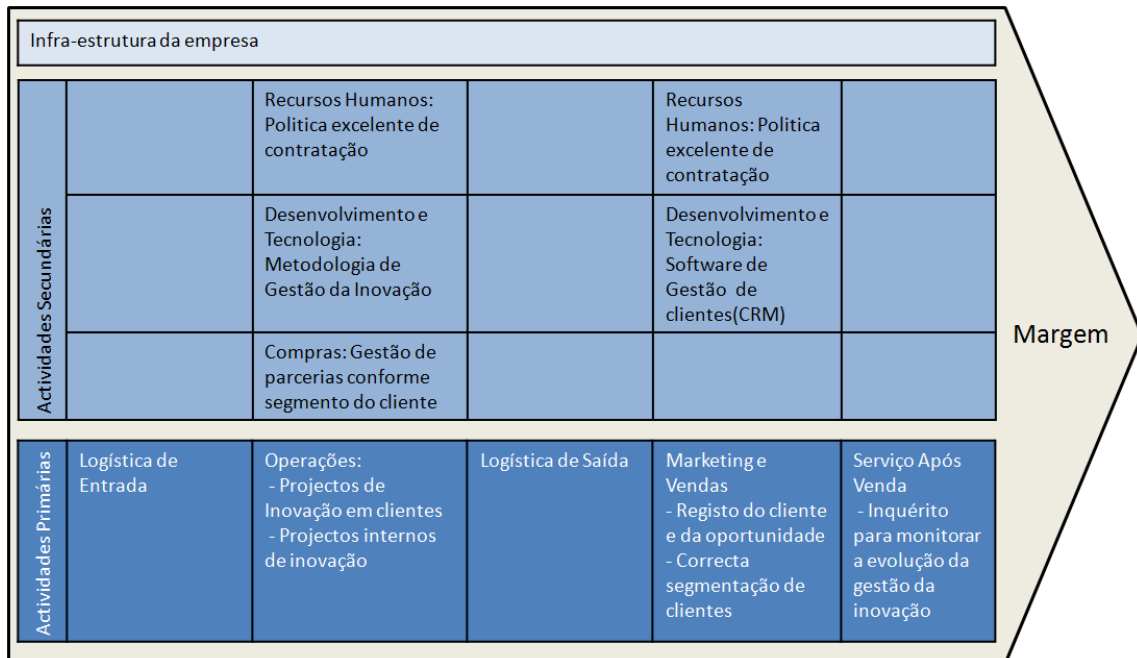
Assim, como resumo, iremos representar as actividades mais importantes da empresa numa cadeia de valor. Nesta cadeia de valor está prevista a possibilidade de usar o outsourcing para aproveitar a especialização de outras empresas fornecedoras, mantendo-se o enfoque no core business na empresa bem como o controlo dos processos globais na cadeia de valor. Assim pretende-se manter a focalização da gestão nos aspectos estratégicos mais importantes e deixar a terceiros a execução de algumas tarefas, nos casos que as mesmas permitam uma redução de custos ou que a própria execução da empresa externa aporte mais valor do que seria possível internamente.

Em termos de actividade primárias, a empresa baseia o seu valor nas operações que estarão baseadas em projectos de gestão da inovação nos seus clientes. No interior da empresa serão igualmente desenvolvidos projectos de gestão da inovação para que a proposta de valor ao cliente seja constantemente renovada. O valor da empresa será também baseado numa correcta análise das necessidades e boa gestão da relação com os clientes. Em termos de serviço pós-venda e para garantir a satisfação dos clientes, serão realizados inquéritos para monitorizar a evolução da gestão da inovação.

As actividades secundárias revestem-se igualmente de uma grande importância. Em primeiro lugar os recursos humanos, onde a política de contratação deverá ser exigente para garantir os perfis necessários nas diversas actividades da empresa. Em termos tecnológicos, há que realçar as ferramentas informáticas de suporte aos negócios (como ERP e CRM) e as metodologias da empresa. As metodologias de gestão da inovação são um dos factores competitivos mais importantes desta nova empresa. Em relação às compras, está prevista a subcontratação de outras empresas parceiras para abordar actividades de um cliente, quando seja necessário ter “know-how” que seja inexistente na empresa.

A cadeia de valor da empresa, está patente na figura 14.

**Figura 14 – A Cadeia de Valor da Empresa**





## ***11.4 – Desenvolvimento de um Balanced Scorecard integrador da Estratégia***

Carvalho & Filipe (2008:210) afirmam que “*O Balanced Scorecard, resumindo, é um sistema de medição do desempenho que possibilita: determinar a posição actual da empresa, comunicar a direcção ou o caminho, estimular a acção nas áreas mais importantes, facilitar a aprendizagem e influenciar comportamentos*”. Assim, para a operacionalização do projecto, com o devido alinhamento à estratégia, foi desenvolvido um Balanced Scorecard, sistema da autoria de Kaplan & Norton (2000).

Inicialmente, foram definidos os vectores estratégicos do projecto, e em seguida os objectivos a atingir, segundo as quatro perspectivas do Balanced Scorecard. Estes objectivos resultaram em indicadores e iniciativas que o projecto deve prosseguir com a finalidade de garantir o sucesso.

Definição de Vectores Estratégicos do Projecto, como patente no capítulo 10:

- V1 - **Qualidade de serviço** assente em metodologias próprias que permita construir a melhor reputação do mercado na gestão da inovação no espaço de cinco anos, verificada através de inquérito às empresas alvo;
- V2 - Criação de **parcerias de valor acrescentado** que assegure à empresa uma nova oferta integrada para a gestão da inovação a cada ano, para um novo sector de actividade que permitam um aumento de receitas e lucros consistente;
- V3 - **Marketing de serviços eficaz** ao nível europeu, que alicerce a presença nacional nos três primeiros anos e depois inicie um processo de internacionalização para todo o espaço europeu a partir do quarto ano, penetrando num novo mercado em cada ano.

Em seguida apresentam-se os objectivos, segundo cada uma das perspectivas do Balanced Scorecard de Kaplan & Norton (1992).

### **Objectivos - Perspectiva Financeira**

- Aumento das vendas (aumento de 100% anual nos dois primeiros anos e 50% nos dois anos seguintes);
- Gerar lucros (a partir do terceiro ano de actividade).

### **Objectivos - Perspectiva Cliente**

- Avaliação do índice de satisfação do cliente (menos de 5% insatisfeitos, mais de 40% de clientes muito satisfeitos até ao terceiro ano de actividade da empresa);
- Assegurar oferta a novos sectores de actividade (um sector a cada ano);
- Melhorar continuamente a reputação no mercado no espaço de 5 anos;
- Iniciar a internacionalização a partir do quarto ano (um novo país europeu a cada ano).

### **Objectivos - Perspectiva Processos Internos**

- Criação e evolução de metodologia de gestão da inovação;
- Desenvolvimento dos sistemas de suporte optimizados e orientados para a proposta de valor ao cliente;
- Certificação da empresa pela norma ISO 9001.

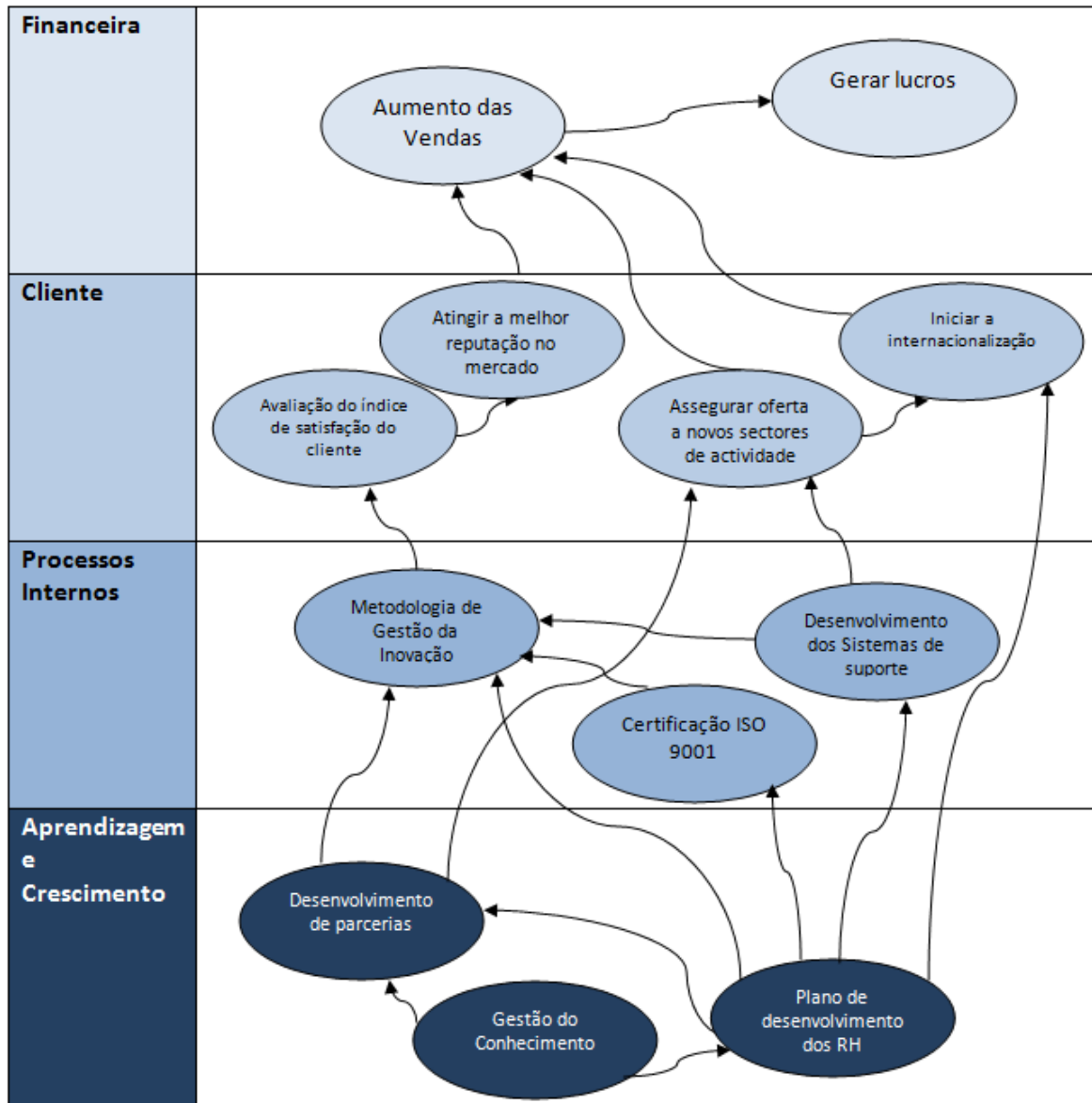
### **Objectivos - Perspectiva Aprendizagem e Crescimento**

- Desenvolvimento de parcerias para sectores de negócio específicos;
- Institucionalizar a prática de gestão de conhecimento com base na Escada de conhecimento de Amaral & Pedro (2004);
- Plano de desenvolvimento dos Recursos Humanos.

Com base nos elementos anteriores – vectores estratégicos e a definição de objectivos por cada um das perspectivas do Balanced Scorecard - é possível a criação dos Mapas Estratégicos, como defendem Kaplan & Norton (2000).

Na figura 15 está a representação gráfica dos Mapas Estratégicos que resultam destes elementos.

**Figura 15 – Mapas Estratégicos do Projecto**



Carvalho & Filipe (2008: 201) referem que “O *Balanced Scorecard* apresenta-se então como uma ferramenta de medida desenhada para ser o driver principal do negócio, apoiando tanto as actividades realizadas como a manutenção no caminho pretendido, para ir de encontro da missão e dos objectivos estratégicos”.

Nas tabelas 10 e 11 estão definidos os indicadores do *Balanced Scorecard*, que ajudam a implementar a estratégia preconizada nos textos anteriores.

**Tabela 10 - Indicadores do Balanced Scorecard – Parte 1**

Perspectiva	Código	Vector	Objectivo / Indicador	Tipo	Meta anual	Tolerância	Peso no Objectivo	Valor anual	Nível % atingido	Contributo	Estado
Financeira	<b>Obj1</b>	<b>V2</b>	<b>Obj1: Aumento das vendas</b>		100%	10%			<b>0%</b>		
	1		Variação anual do volume de vendas do 1º para o 2º ano	Resultado	100%	0%	25%		0%	0%	KO
	2		Variação anual do volume de vendas do 2º para o 3º ano	Resultado	100%	0%	25%		0%	0%	KO
	3		Variação anual do volume de vendas do 3º para o 4º ano	Resultado	50%	0%	25%		0%	0%	KO
	4		Variação anual do volume de vendas do 4º para o 5º ano	Resultado	50%	0%	25%		0%	0%	KO
	<b>Obj2</b>	<b>V2</b>	<b>Obj2: Gerar lucros</b>		100%	0%	20%		<b>0%</b>		
	1		Colocar a empresa a gerar lucros no terceiro ano de operações	Resultado	100%	0%	100%		0%	0%	KO
Cliente	<b>Obj3</b>	<b>V1</b>	<b>Obj3: Avaliação do índice de satisfação do cliente</b>		100%	10%	100%		<b>0%</b>		
	1		Elaboração de inquéritos de satisfação para todos os clientes	Acção	12	3	50%		0%	0%	KO
	2		Índice de satisfação do cliente	Resultado	80%	5%	50%		0%	0%	KO
	<b>Obj4</b>	<b>V2</b>	<b>Obj4: Assegurar oferta a novos sectores de actividade</b>		100%	0%			<b>0%</b>		
	1		Departamento de inovação gere programa de parcerias para nova oferta	Acção	1	0	100%		0%	0%	KO
	<b>Obj5</b>	<b>V1</b>	<b>Obj5: Atingir a melhor reputação no mercado</b>		1	0,1			<b>0%</b>		
	1		Melhor reputação no espaço de 5 anos	Acção	1	0	100%		0%	0%	KO
	<b>Obj6</b>	<b>V3</b>	<b>Obj6: Iniciar a internacionalização a partir do quarto ano</b>		100%	10%			<b>0%</b>		
1		Operações entram em novo país europeu a cada ano (a partir do 4º ano de actividade)	Acção	1	0	100%		0%	0%	KO	

**Tabela 11 - Indicadores do Balanced Scorecard – Parte 2**

Perspectiva	Código	Vector	Objectivo / Indicador	Tipo	Meta anual	Tolerância	Peso no Objectivo	Valor anual	Nível % atingido	Contributo	Estado
Processos Internos	<b>Obj 7</b>	<b>V1</b>	<b>Obj7: Criação e evolução de Metodologia de Gestão da Inovação</b>		100%	10%			<b>0%</b>		
	1		Elaboração de inquéritos de satisfação com a Metodologia (cliente, parceiros e interno)	Acção	1	0	50%	0%	0%	KO	
	2		Evolução anual da Metodologia conforme as conclusões dos inquéritos	Acção	1	0	50%	0%	0%	KO	
	<b>Obj 8</b>	<b>V1</b>	<b>Obj8: Desenvolvimento dos sistemas de suporte</b>		100%	10%			<b>0%</b>		
	1		Desenvolvimento e evolução anual do ERP + CRM	Acção	1	0	50%	0%	0%	KO	
	2		Desenvolvimento e evolução anual do sistema de Gestão da Inovação	Acção	1	0	50%	0%	0%	KO	
	<b>Obj 9</b>	<b>V1</b>	<b>Obj9: Certificação da Empresa pela ISO 9001</b>		100%	10%			<b>0%</b>		
	1		Cerificação atingida e mantida	Resultado	1	0	100%	0%	0%	KO	
	Aprendizagem e Crescimento	<b>Obj 10</b>	<b>V2</b>	<b>Obj10: Desenvolvimento de parcerias para sectores de negócio específicos</b>		100%	10%			<b>0%</b>	
1			Desenvolvimento de novas Parcerias	Acção	3	1	50%	0%	0%	KO	
2			Implementação do sistema de avaliação da Parceria	Acção	1	0	50%	0%	0%	KO	
<b>Obj 11</b>		<b>V2</b>	<b>Obj11: Institucionalizar prática de Gestão de Conhecimento</b>		100%	10%			<b>0%</b>		
1			Elaboração das Práticas da Gestão do Conhecimento	Acção	1	0	50%	0%	0%	KO	
2			Número de acções de sensibilização	Acção	3	1	50%	0%	0%	KO	
<b>Obj 12</b>		<b>V2</b>	<b>Obj12: Plano de desenvolvimento dos RH</b>		100%	10%			<b>0%</b>		
1			Elaboração de Plano	Acção	1	0	50%	0%	0%	KO	
2			Número de acções de formação	Acção	6	1	50%	0%	0%	KO	

As tabelas 12 e 13 têm definido as iniciativas do Balanced Scorecard e como as mesmas se relacionam com os objectivos.

**Tabela 12 - Iniciativas do Balanced Scorecard – Parte 1**

Tipo	Cod.	Iniciativa													Responsável	
			Obj1	Obj2	Obj3	Obj4	Obj5	Obj6	Obj7	Obj8	Obj9	Obj10	Obj11	Obj12		
<b>Iniciativa</b>	<b>1</b>	<b>Internacionalização a partir do 4º ano de Actividade</b>														
<b>Acção</b>	1.1	Seleccção de países potenciais para a actividade da empresa	x	x				x								Dep .Marketing
<b>Acção</b>	1.2	Definição de mercados alvo	x	x				x								Dep .Marketing
<b>Acção</b>	1.3	Implementação da internacionalização	x	x				x								Consultadoria
<b>Iniciativa</b>	<b>2</b>	<b>Desenvolvimento dos Recursos Humanos e Gestão do Conhecimento</b>														
<b>Acção</b>	2.1	Avaliar as necessidades de formação dos Recursos Humanos	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x		Dep. Recursos Humanos
<b>Acção</b>	2.2	Efectuar acções de formação dos Recursos Humanos	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x		Outsourcing
<b>Acção</b>	2.3	Elaboração das Práticas da Gestão do Conhecimento	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		Dep. Recursos Humanos
<b>Acção</b>	2.4	Efectuar acções de sensibilização sobre as Práticas da Gestão do Conhecimento	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		Dep. Recursos Humanos
<b>Iniciativa</b>	<b>3</b>	<b>Medição da satisfação com a Empresa e as Metodologias</b>														
<b>Acção</b>	3.1	Elaboração de inquéritos de satisfação para todos os clientes	x	x	x		x									Dep .Marketing
<b>Acção</b>	3.2	Medição da satisfação dos clientes	x	x	x		x									Dep .Marketing
<b>Acção</b>	3.3	Elaboração de inquéritos de satisfação com a Metodologia (cliente, parceiros e interno)	x	x	x		x		x			x	x	x		Dep .Marketing
<b>Acção</b>	3.4	Evolução anual da Metodologia conforme as conclusões dos inquéritos	x	x	x		x		x			x	x	x		Dep .Marketing

**Tabela 13 - Iniciativas do Balanced Scorecard – Parte 2**

Tipo	Cod	Iniciativa	Obj1	Obj2	Obj3	Obj4	Obj5	Obj6	Obj7	Obj8	Obj9	Obj10	Obj11	Obj12	Responsável
<b>Iniciativa</b>	<b>4</b>	<b>Criar e Adaptar Sistema de Informação</b>													
<b>Acção</b>	4.1	Desenvolvimento e evolução anual do CRM	x	x			x	x		x			x		Dep. Consultadoria
<b>Acção</b>	4.2	Desenvolvimento e evolução anual do sistema de Gestão da Inovação	x	x			x	x	x	x		x	x		Dep. Inovação
<b>Iniciativa</b>	<b>5</b>	<b>Criar a melhor reputação em 5 anos</b>													
<b>Acção</b>	5.1	Realizar acções que melhorem a reputação da Empresa	x	x			x	x				x			Dep. Marketing
<b>Acção</b>	5.2	Medir a Reputação					x	x				x			Dep. Marketing
<b>Iniciativa</b>	<b>6</b>	<b>Certificação ISO 9001</b>													
<b>Acção</b>	6.1	Seleccionar empresa de certificação	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	Dep. Qualidade
<b>Acção</b>	6.2	Efectuar certificação na Empresa	x	x	x		x	x	x	x	x	x		x	Dep. Qualidade
<b>Iniciativa</b>	<b>7</b>	<b>Desenvolvimento de Parcerias</b>													
<b>Acção</b>	7.1	Departamento de inovação gere programa de parcerias para nova oferta	x	x		x	x	x	x			x	x		Dep. Inovação
<b>Acção</b>	7.2	Desenvolvimento de novas Parcerias	x	x		x	x	x	x			x			Dep. Inovação
<b>Acção</b>	7.3	Implementação do sistema de avaliação da Parceria	x	x	x	x	x	x	x			x	x		Dep. Inovação

## 12 - Requisitos para a Implementação

Para que este projecto seja possível de ser executado, é necessário que três requisitos sejam cumpridos:

- Selecção e formação adequada dos colaboradores;
- Definição de processos ao nível interno e externo;
- Captação de capital necessário para o início das operações.

O primeiro requisito tem a ver com a selecção e formação dos colaboradores. A selecção de quadros será feita entre pessoas experientes que disponham de vários skills técnicos e de relacionamento. De uma forma geral, os colaboradores a colocar no core da empresa deverão ter formação superior em gestão e/ou competências em gestão, para melhor compreenderem o processo de inovação e a criação de valor que essa inovação representa para um cliente. A formação dos outros colaboradores deverá ser de acordo com as suas funções, ou seja, a área jurídica deverá ser gerida por alguém com formação jurídica e a área administrativa deverá ter pessoas com formação e/ou competências na área financeira e em salários. Desta forma estas pessoas poderão coordenar as equipas em outsourcing que executarão as tarefas.

O segundo requisito que terá de ser endereçado são os processos internos da empresa e processos de interacção com o cliente. Antes de a empresa abrir as portas deverão ser bem definidos os processos contextuais, na terminologia de Moore (2006). Os outros processos, os essenciais ou core deverão igualmente ser analisados e definidos pois darão origem às metodologias que serão aplicadas nos projectos de gestão da inovação.

O terceiro requisito para a realização deste projecto tem a ver com a componente financeira, dado que este projecto necessita de capital para poder avançar. O capital vai incluir os montantes de investimento inicial nos seguintes tópicos: Investimento, Custos com Pessoal e Fornecimentos e Serviços Externos.



## 13 - Avaliação Financeira

A avaliação financeira do projecto vai ser feita com a seguinte sequência:

- Estimativa para a estrutura de capitais;
- Estimativa de volume de facturação;
- Estimativa de necessidades de investimento;
- Estimativa de amortizações;
- Estimativa de custos com pessoal;
- Estimativa de custos com fornecedores e serviços externos;
- Elaboração de demonstração de resultados, mapa de fluxos de caixa e balanço previsionais.
- Cálculo do valor actual líquido da empresa (VAL), com recurso ao CAPM.

No seu site, consultado em 7 de Julho de 2010, o Banco de Portugal afirma que “*O objectivo de estabilidade de preços definido pelo Conselho do Banco Central Europeu (BCE) corresponde à manutenção da taxa de inflação num nível inferior mas próximo de 2% a médio prazo*”. Assim irá ser usada a taxa de 2% para os cálculos de variação de preços.

As demonstrações financeiras serão baseadas já no SNC - Sistema de Normalização Contabilística, conforme analisado na obra de Almeida, Dias & Carvalho (2009).

### **Estrutura do capital**

O Estudo "Empresas em Portugal" do INE (2010) refere que: "*Em 2008, o endividamento constituía mais de 2/3 do total das origens de fundos, evidenciando um ligeiro agravamento face ao ano anterior. A utilização dos capitais próprios como meio de financiamento era portanto reduzida, reflectindo um elevado grau de dependência das sociedades face aos seus credores, facto que aumenta a sua vulnerabilidade numa conjuntura de recessão económica como a que afectou Portugal no decurso do ano de 2008.*" Neste projecto, vai iniciar-se com um rácio de 50%, abaixo deste rácio de 2/3 e

pretende-se diminuir, com o tempo, o endividamento. Nas tabelas 14 e 15 é possível analisar o plano de financiamento necessário para o projecto.

O capital social deverá ser realizado em duas entregas, no primeiro ano a entrega será de 250.000 Euros e no segundo ano será de 250.000 Euros, como se pode constatar na tabela 14. Quanto ao financiamento bancário estão previstos dois empréstimos a realizar no primeiro ano de 250.000 Euros e no segundo ano de 250.000 Euros, como está patente na tabela 15. O primeiro empréstimo será amortizado em quatro anos e o segundo é amortizado em apenas três anos. Esta situação prende-se com o facto, já mencionado anteriormente, de apenas ser necessário alavancar as operações nos primeiros três anos. Como se pode verificar pela demonstração previsional de fluxos de caixa, a partir do terceiro ano a empresa começa a libertar meios que permitem prescindir de empréstimos bancários. A taxa de juro considerada foi uma Taxa de Juro de Empréstimo Médio e Longo Prazo de 5,17%, segundo o boletim estatístico do Banco de Portugal de Junho 2010.

No anexo D está detalhado como o financiamento é realizado e como são efectuadas as amortizações dos empréstimos de entidades bancárias.

**Tabela 14 – Capital Social Previsional**

Capital Social	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Entregas de Capital	250.000	250.000	0	0	0
Total de Capital Social	250.000	500.000	500.000	500.000	500.000

**Tabela 15 – Financiamento Bancário Previsional**

Financiamento Bancário	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Financiamento obtido</b>	250.000	250.000			
<b>Valor em dívida</b>	250.000	437.500	291.667	145.833	0

### **A estimativa do volume de facturação**

Com base no estudo do Instituto Nacional de Estatística (2006), intitulado “Estatísticas dos Serviços Prestados às Empresas 2005”, que analisou cinco áreas de serviços, pode

constatar-se que, em relação à área “Actividades de contabilidade, auditoria e consultoria”, em Portugal, no ano de 2005 existem os seguintes indicadores:

- Existiam 16.442 empresas e 75.783 pessoas ao serviço das empresas;
- O volume de negócios total actividade representou cerca de 4.835.858.000 Euros, o que representa um valor médio de volume de negócios, por empresa de 64.478.000 Euros;
- Os custos com pessoal representaram 1.372.876.000 Euros, que representa 18.100 Euros por pessoa e 28,4% do volume de negócios;
- O valor acrescentado bruto (calculado por  $VAB = \text{Volume de negócios} - \text{Custo das mercadorias vendidas e matérias primas consumidas} - \text{Fornecimentos e serviços externos}$ ) foi de 1.773.038.000 Euros, que representa 36,7% do volume de negócios total. Sendo que o peso dos FSE é de 2.081.798.000, que representa 43% do volume de negócios.

Tendo em conta que o volume de negócios médio nesta actividade foi de 64.478.000 Euros INE (2006), a empresa terá como objectivo atingir valores nessa ordem de grandeza com o normal decorrer da actividade e passados alguns anos de operações, quando a empresa estiver já estabelecida no mercado.

No entanto, numa fase inicial e tratando-se de um nicho de mercado (a gestão da inovação), o objectivo de facturação da empresa em análise, fixar-se-á em atingir 5% do valor médio de volume de negócios deste sector de actividade, no ano 5 (3.250.000 Euros). A taxa de crescimento esperada do volume de negócios da empresa entre o ano 1 e ano 5 está definida na tabela 16. Nesta tabela, define-se igualmente o prazo médio de recebimentos que é usado para efectuar o balanço, que está no final deste capítulo (considerando um PMR de 80 dias para as Pequenas e Médias empresas, segundo o boletim estatístico do Banco de Portugal de Junho 2010).

**Tabela 16 – Volume de Negócios Previsional**

Volume de negócios previsional	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Valor</b>	500.000	1.000.000	2.000.000	2.600.000	3.250.000
<b>Taxa de IVA</b>	21%	21%	21%	21%	21%
<b>Prazo Médio de Recebimentos</b>	80	80	80	80	80

em dias (PMR)				
<b>Aumento anual da facturação</b>	100%	100%	30%	25%

Em termos de investimento, há a considerar os investimentos com registo de patentes, em software e em equipamento básico e administrativo. Conta-se investir 1.000 euros por ano em registo de patentes, considerando o registo de 10 patentes anuais, com o custo de registo de aproximadamente 100 Euros (segundo valor publicado em Decreto Lei). Conta-se investir igualmente 100.000 Euros em software, nos dois primeiros anos de actividade. Este custo foi estimado com base uma pesquisa feita com recurso à Internet (empresa de software: [www.outsystems.com](http://www.outsystems.com)) e com base na experiência do autor. O custo de manutenção do software está previsto nos custos de serviços especializados.

O valor de equipamento básico está patente na tabela 17, e tem a seguinte explicação:

- Mobiliário (maior investimento no ano 1 e pequenas compras no ano 2, 3, 4 e 5);
- Computadores (um computador por funcionário, com o custo médio de 500 euros).

**Tabela 17 – Investimento Previsional**

Investimento por Ano	Taxa IVA	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Activos intangíveis</b>						
Programas de computador	21%	50.000	50.000			
Propriedade industrial	0%	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
<b>Total de activos intangíveis</b>		51.000	51.000	1.000	1.000	1.000
<b>IVA de activos intangíveis</b>		10.500	10.500	0	0	0
<b>Activos fixos tangíveis</b>						
Computadores	21%	6.500	4.000	6.000	3.000	3.250
Mobiliário	21%	5.000	1.000	1.000	1.000	1.000
<b>Total de activos fixos tangíveis</b>		11.500	5.000	7.000	4.000	4.250
<b>IVA de activos fixos tangíveis</b>		2.415	1.050	1.470	840	893
<b>Valor do IVA</b>		12.915	11.550	1.470	840	893
<b>Total do Investimento</b>		62.500	56.000	8.000	5.000	5.250
<b>Total de Investimento c/ IVA</b>		75.415	67.550	9.470	5.840	6.143

Na tabela 18 está definido como se irão proceder às amortizações dos activos e quais as taxas aplicadas a cada um dos mesmos. Estes valores serão usados nas demonstrações financeiras que se apresentam no final deste capítulo.

**Tabela 18 – Quadro de Amortizações do Investimento Previsional**

Quadro de amortizações	Tx Amort.	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Programas de computador	33,33%	16.665	33.330	33.330	16.665	0
Propriedade industrial	10,00%	100	200	300	300	300
<b>Amortização de activos intangíveis</b>		16.765	33.530	33.630	16.965	300
Computadores	33,33%	2.166	3.500	5.499	4.333	4.083
Mobiliário	12,50%	625	750	875	1.000	1.125
<b>Amortização de activos fixos tangíveis</b>		2.791	4.250	6.374	5.333	5.208
<b>Total de Amortizações</b>		19.556	37.780	40.004	22.298	5.508

De seguida estão patentes as estimativas de custos para os primeiros 5 anos de actividade deste projecto inovador. Inicialmente, são analisados os quadros de pessoal e respectivos custos, como se pode analisar nas tabelas 19 e 20.

No anexo C estão todos os cálculos efectuados para o custo previsional com o pessoal. Os valores são apresentados em Euros.

Na tabela 19 está a previsão do quadro de pessoal para os cinco primeiros anos de actividade da empresa. O pressuposto é que existem sempre três membros da direcção geral que coordenam a empresa. A área de consultadoria é a mais dinâmica e o seu crescimento será na proporção directa ao aumento do volume de negócios da empresa. As áreas administrativas, de marketing e a de inovação e parcerias irão crescer na proporção do volume de negócios da empresa. As áreas de qualidade e jurídica serão sempre de dimensão reduzida dado gerirem apenas a relação com terceiros (subcontratação de serviços)

**Tabela 19 – Quadro de Pessoal Previsional**

Departamento / Área	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Administração / Direcção	3	3	3	3	3
Administrativa	1	1	2	2	2
Marketing	1	2	3	3	3
Consultadoria	5	10	20	26	32,5
Qualidade	0	1	1	1	1
Inovação e Parcerias	2	3	3	3	3
Juridico	1	1	1	1	1
<b>Total de Pessoal</b>	<b>13</b>	<b>21</b>	<b>33</b>	<b>39</b>	<b>45,5</b>

Segundo o site Pordata, a média de vencimentos mensais dos colaboradores por conta de outrem, em 2008 foi de 1008 Euros. Sendo que, para os quadros superiores, foi de 2.444,80 Euros e 1.754,6 Euros para os quadros médios. Os profissionais altamente qualificados tiveram remunerações médias de 1.408,20 euros no mesmo ano.

Com base nestes valores, foram elaborados valores médios, que estão patentes na tabela 20. De notar que, para os quadros superiores, foi considerado um valor muito superior à média para poder haver maior margem de negociação na contratação de executivos com mais experiência. Os valores apresentados sofrem um aumento anual de acordo com a inflação de 2%, prevista pelo Banco Central Europeu, para o médio prazo.

**Tabela 20 – Custo Médio dos Vencimentos Previsional**

Departamento / Área	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Administração / Direcção	4.500	4.590	4.682	4.775	4.871
Administrativa	1.500	1.530	1.561	1.592	1.624
Marketing	1.500	1.530	1.561	1.592	1.624
Consultadoria	2.000	2.040	2.081	2.122	2.165
Qualidade	2.000	2.040	2.081	2.122	2.165
Inovação e Parcerias	1.500	1.530	1.561	1.592	1.624
Juridico	2.000	2.040	2.081	2.122	2.165

A tabela 21 mostra os custos directos e indirectos com o pessoal, em Euros. Os encargos com a segurança social prevêem as taxas diferentes para a Direcção Geral e restantes colaboradores.

Os custos com o pessoal começam em 117% do volume de negócios e baixam até aos 60% no ano 5. Este valor está muito acima da média de custos com o pessoal neste sector de actividade, que é de 28,4%, segundo o estudo do INE (2006), intitulado “Estatísticas dos Serviços Prestados às Empresas 2005”. Este facto justifica-se por ser uma nova empresa e por recorrer menos aos fornecimentos e serviços externos do que outras empresas do mesmo sector de actividade, (25% contra 43% da média do sector) como se poderá ver na tabela 22.

Segundo um Inquérito do Ministério do Trabalho e Segurança Social, realizado em 2009, efectuado com o objectivo da obtenção de indicadores relativos aos cursos de formação profissional promovidos e/ou facultados, pelas empresas, às pessoas que nelas exerciam actividade, no período de referência 2005 a 2007, o custo médio por pessoa em cursos de formação foi de 445,5 euros em 2007. Considera-se assim, um custo médio de 500 euros por ano no Ano 1, e os consequentes aumentos baseados no valor da inflação (que foi estimada em 2% para o médio prazo, pelo Banco Central Europeu). A explicação detalhada destes valores está vertida no anexo C.

**Tabela 21 – Custos com Pessoal Previsional**

Quadro Resumo de Custos com Pessoal	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Vencimentos					
Gerência/Administração	189.000	192.780	196.636	200.568	204.580
Pessoal	252.000	471.240	815.674	1.010.270	1.227.478
Encargos com segurança social	102.388	157.635	245.008	294.910	350.437
Seguros Acidentes de Trabalho	4.410	6.640	10.123	12.108	14.321
Sub. Alimentação	18.333	30.206	48.417	58.364	69.453
Comissões	10.000	20.000	40.000	52.000	65.000
Formação	6.500	10.710	17.167	20.694	24.625
Outros custos com pessoal	0	0	0	0	0
<b>Total de custos com pessoal</b>	<b>582.630</b>	<b>889.212</b>	<b>1.373.023</b>	<b>1.648.914</b>	<b>1.955.894</b>

A tabela 22 mostra as estimativas de custo com os Fornecimentos e Serviços Externos, tendo em conta um crescimento do custo proporcional ao aumento do volume de negócios.

As actividades core da empresa serão desempenhadas pelos colaboradores da própria empresa, mas outras actividades como o marketing, área jurídica, administrativa, qualidade e tecnologias de informação serão desempenhadas em parte por empresas externas, com o objectivo de otimizar a estrutura de custos fixos e trazer alguns benefícios em termos de produtividade.

Estes valores ainda são sujeitos ao IVA – Imposto sobre o valor acrescentado. Considera-se que o prazo médio de pagamentos será de 80 dias para as Pequenas e Médias empresas (segundo o boletim estatístico do Banco de Portugal de Junho 2010).

Existem diversos fornecimentos que estão relacionados com o desenvolvimento da actividade no escritório, como a electricidade, água, compra de livros e material de escritório, manutenção do escritório, limpeza e vigilância. Está igualmente contemplado o custo dos seguros. Os custos de comunicação incluem acesso à internet do escritório, telefone fixo e os custos de telemóveis dos colaboradores. Nas rendas e alugueres estão previstos os custos do arrendamento de um escritório e o renting de viaturas de serviço para deslocação dos colaboradores aos clientes, para efectuar serviços ou para visitas de cariz comercial. As deslocações não incluem os custos com o combustível que está considerado separadamente. Estão também previstos custos com a publicidade. Os trabalhos especializados são os custos relacionados com o outsourcing de algumas actividades da empresa.

O valor gasto em fornecimento e serviços externos será cerca de 25% do valor do volume de negócios da empresa, contra a média de 43% das empresas do mesmo sector, conforme indica o estudo do INE (2006), intitulado “Estatísticas dos Serviços Prestados às Empresas 2005. A razão é a aposta nos colaboradores internos, como explicado anteriormente. Ou seja, a empresa usará menos o recurso a outsourcing do que a média do sector.



**Tabela 22 – Custos com Fornecimentos e Serviços Externos Previsional**

FSE	Taxa IVA	Valor Mensal	IVA Dedut.	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Taxa de crescimento anual</b>				<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>30%</b>	<b>25%</b>
<b>Electricidade</b>	21%	300	100%	3.600	7.200	14.400	18.720	23.400
<b>Combustíveis (gasóleo)</b>	21%	1.000	50%	12.000	24.000	48.000	62.400	78.000
<b>Água</b>	5%	50	100%	600	1.200	2.400	3.120	3.900
<b>Livros e doc. técnica</b>	21%	100	100%	1.200	2.400	4.800	6.240	7.800
<b>Material de escritório</b>	21%	100	100%	1.200	2.400	4.800	6.240	7.800
<b>Rendas e alugueres</b>	21%	1.000	0%	12.000	24.000	48.000	62.400	78.000
<b>Comunicação</b>	21%	1.000	100%	12.000	24.000	48.000	62.400	78.000
<b>Seguros</b>	0%	500	0%	6.000	12.000	24.000	31.200	39.000
<b>Deslocações e estadas</b>	21%	1.000	0%	12.000	24.000	48.000	62.400	78.000
<b>Conservação e reparação</b>	21%	200	100%	2.400	4.800	9.600	12.480	15.600
<b>Publicidade e propaganda</b>	21%	500	100%	6.000	12.000	24.000	31.200	39.000
<b>Limpeza, higiene e conforto</b>	21%	500	100%	6.000	12.000	24.000	31.200	39.000
<b>Vigilância e segurança</b>	21%	200	100%	2.400	4.800	9.600	12.480	15.600
<b>Trabalhos especializados</b>	21%	4.000	100%	48.000	96.000	192.000	249.600	312.000
<b>Total FSE</b>				125.400	250.800	501.600	652.080	815.100
<b>IVA a Pagar</b>				18.678	37.356	74.712	97.126	121.407

Os custos variáveis e fixos estão definidos nos fornecimentos e serviços externos e têm uma tendência para subir com o decorrer dos anos. A maior componente de custos é os custos com o pessoal. Como se pode analisar no quadro 23, só ao final do terceiro ano de actividade a actividade da empresa começa a ter resultado positivos tanto ao nível do EBIT, como do EBITDA e do resultado líquido. No entanto, os impostos sobre os lucros

apenas começam a ser pagos no ano 6, por causa dos resultados negativos acumulados. Os cálculos destes impostos estão no anexo E.

Em seguida será analisada a demonstração de resultados previsional para os cinco primeiros anos de actividade da empresa – Tabela 23.

**Tabela 23 - Demonstração de Resultados Previsional**

<b>Rendimentos e Gastos</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
<b>Vendas e serviços prestados</b>	500.000	1.000.000	2.000.000	2.600.000	3.250.000
<b>Fornecimentos e serviços externos</b>	125.400	250.800	501.600	652.080	815.100
<b>Gastos com o pessoal</b>	582.630	889.212	1.373.023	1.648.914	1.955.894
<b>Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos - EBITDA</b>	-208.030	-140.012	125.377	299.006	479.006
<b>Gastos / reversões de depreciação e de amortização</b>	19.556	37.780	40.004	22.298	5.508
<b>Resultado Operacional (antes de gastos de financiamento e impostos) - EBIT</b>	-227.587	-177.792	85.372	276.708	473.498
<b>Juros e gastos similares suportados</b>	12.977	25.953	22.709	15.139	7.570
<b>Resultados antes de impostos</b>	-240.563	-203.745	62.663	261.568	465.929
<b>Impostos sobre o rendimento do período</b>	-63.749	-53.992	16.606	69.316	123.471
<b>Resultado líquido do período</b>	-176.814	-149.753	46.057	192.253	342.458

Na tabela 24, está patente a demonstração previsional de fluxos de caixa. A rubrica de outros recebimentos/pagamentos representa o IVA, IRS e a Segurança Social paga ao Estado.

**Tabela 24 – Demonstração de Fluxos de Caixa Previsional**

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Fluxos de caixa das actividades operacionais - método directo</b>					
<b>Recebimentos de clientes</b>	470.556	1.075.556	2.151.111	2.984.667	3.757.722
<b>Pagamentos a fornecedores</b>	110.359	254.437	508.875	708.743	892.673
<b>Pagamentos ao pessoal</b>	342.323	521.458	803.766	964.530	1.143.415
<b>Caixa gerada pelas operações</b>	17.874	299.660	838.470	1.311.393	1.721.635
<b>Outros recebimentos / pagamentos</b>	-275.337	-496.305	-850.602	-1.096.770	-
					1.333.963
<b>Fluxos de caixa das actividades operacionais</b>	-257.464	-196.645	-12.132	214.623	387.671
<b>Fluxos de caixa das actividades de Investimento</b>					
<b>Pagamentos respeitantes a:</b>					
<b>Activos fixos tangíveis</b>	13.915	6.050	8.470	4.840	5.143
<b>Activos intangíveis</b>	61.500	61.500	1.000	1.000	1.000
<b>Fluxos de caixa das actividades de investimento</b>	-75.415	-67.550	-9.470	-5.840	-6.143
<b>Fluxos de caixa das actividades de financiamento</b>					
<b>Recebimentos provenientes de:</b>					
<b>Financiamentos obtidos</b>	250.000	250.000	0	0	0
<b>Realizações de capital e de outros instrumentos de capital próprio</b>	250.000	250.000	0	0	0
<b>Pagamentos respeitantes a:</b>					
<b>Financiamentos obtidos</b>	0	62.500	145.833	145.833	145.833
<b>Juros e gastos similares</b>	12.977	25.953	22.709	15.139	7.570
<b>Fluxos de caixa das actividades de financiamento</b>	487.023	411.547	-168.543	-160.973	-153.403
<b>Variação de caixa e seus equivalentes</b>	154.145	147.351	-190.144	47.810	228.126
<b>Caixa e seus equivalentes no início do período</b>	0	154.145	301.496	111.352	159.162
<b>Caixa e seus equivalentes no fim do período</b>	154.145	301.496	111.352	159.162	387.288

Na tabela 25 pode analisar-se o balanço previsional para a empresa.. Os valores dos activos incluem os dados das amortizações. Os cálculos dos valores a pagar ao Estado (IVA, IRC, IRS, SS e Derrama) estão patentes no anexo E.

**Tabela 25 – Balanço Previsional**

Balanço	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Activo</b>					
<b>Activo não corrente</b>					
Activos fixos tangíveis	8.709	9.459	10.084	8.752	7.794
Activos intangíveis	34.235	51.705	19.075	3.110	3.810
Activos por impostos diferidos	63.749	117.742	101.136	31.820	0
<b>Activo Corrente</b>					
Clientes	134.444	268.889	537.778	699.111	873.889
Estado e outros entes públicos					
Caixa e depósitos bancários	154.145	301.496	111.352	159.162	387.288
<b>Total do activo</b>	<b>395.282</b>	<b>749.290</b>	<b>779.425</b>	<b>901.955</b>	<b>1.272.780</b>
<b>Capital próprio e passivo</b>					
<b>Capital Próprio</b>					
<b>Capital realizado</b>	250.000	500.000	500.000	500.000	500.000
<b>Resultados transitados</b>		-176.814	-326.567	-280.509	-88.256
<b>Resultado líquido do período</b>	-176.814	-149.753	46.057	192.253	342.458
<b>Total do capital próprio</b>	<b>73.186</b>	<b>173.433</b>	<b>219.491</b>	<b>411.744</b>	<b>754.201</b>
<b>Passivo</b>					
<b>Passivo não corrente</b>					
Financiamentos obtidos	250.000	437.500	291.667	145.833	0
<b>Passivo corrente</b>					
Fornecedores	33.719	67.437	134.875	175.337	219.171
Estado e outros entes públicos	38.377	70.920	133.393	169.041	299.407
<b>Total do passivo</b>	<b>322.096</b>	<b>575.857</b>	<b>559.934</b>	<b>490.211</b>	<b>518.579</b>
<b>Total do capital próprio e do passivo</b>	<b>395.282</b>	<b>749.290</b>	<b>779.425</b>	<b>901.955</b>	<b>1.272.780</b>

Face aos quadros anteriores, há a avaliar a atractividade do projecto para um investidor. Para realizar esta análise, será calculado o VAL – Valor Actual Líquido da empresa com base nos cash flow gerados. Este valor está patente na tabela 26.

A taxa de actualização foi calculada com base no CAPM – Capital Asset Pricing Model, analisado com base na obra de Neves (2003). Para calcular a taxa de rendibilidade esperada, foi usada a seguinte fórmula:  $Re = Rf + \beta(Rm - Rf)$ , em que  $Re$  é a Rendibilidade esperada,  $Rf$  = rendibilidade de um activo sem risco,  $\beta$  é um indicador do risco de mercado e  $Rm$  = rendibilidade do mercado. Considerou-se um prémio de risco de 5,5%, dado que, em Neves (2003) pode ler-se que Damodaran (1996) afirmou que o prémio de risco para países europeus deverá ser entre 4,5% e 5,5%. Iremos, assim, considerar o limite superior deste intervalo para os cálculos. Quanto ao  $\beta$ , foi usado um  $\beta$  de uma empresa de consultadoria na Europa, no caso a Accenture em relação à Alemanha. Quanto à Taxa de Activos sem risco foi considerado as Obrigações do tesouro (que, de acordo com o boletim estatístico do Banco de Portugal de Junho 2010 é de 5,02%). Prevê-se a actualização dos valores das Obrigações do Tesouro Português com base na taxa de inflação. Os cálculos do valor actual líquido da empresa estão detalhados no Anexo F.

**Tabela 26 – Valor Actual Líquido Previsional da Empresa**

Rubrica	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Perpetuo / Ano 6
<b>Cash Flow (Res. Líq. + Amortiz.)</b>	-157.258	-111.973	86.062	214.551	347.965	4.786.911
<b>Taxa de juro de activos sem risco</b>	5,02%	5,12%	5,22%	5,33%	5,43%	5,54%
<b>Prémio de Risco</b>	5,50%	5,50%	5,50%	5,50%	5,50%	5,50%
<b>Taxa de Actualização</b>	8,89%	8,99%	9,09%	9,20%	9,31%	9,41%
<b>Factor actualização</b>	1	1,090	1,189	1,298	1,419	1,553
<b>Fluxos Actualizados</b>	-157.258	-102.735	72.379	165.238	245.173	3.082.601
<b>Valor Acum. dos Fluxos</b>	-157.258	-259.992	-187.613	-22.376	222.798	3.305.398
<b>Valor Actual Líquido (VAL)</b>	<b>3.305.398</b>					

O VAL da empresa, é calculado pela soma dos fluxos de caixa actualizados dos cinco primeiros anos de actividade somados ao fluxo actualizado na perpetuidade. E podemos constatar que o VAL total previsional é de 3.305.398 Euros.

Como se pode constatar pelos cálculos anteriores, a criação desta empresa e o seu desenvolvimento, nos moldes preconizados neste documento são muito compensadores para o investidor.

## **14 - Conclusão**

Como foi analisado, a gestão da inovação, ou seja, a capacidade de procurar criar produtos ou serviços que o mercado valorize, é uma actividade essencial às empresas.

A análise de mercado efectuada permitiu constatar que as empresas europeias pretendem aumentar os seus investimentos em I&D. Em particular os sectores Low Tech irão aumentar consideravelmente os seus investimentos nos próximos anos. Em relação ao mercado português, este denota uma grande preocupação com a inovação como se constatou pelo grande aumento nas verbas destinadas à I&D. No entanto, o inquérito às empresas identificou empresas que investem na melhoria de produtos ou serviços mas não lançam produtos ou serviços novos no mercado. Este facto pode denotar a necessidade de otimizar processos de inovação.

Tendo em conta a análise efectuada, conclui-se que o projecto é viável se foram cumpridas as recomendações efectuadas e se for seguida a estratégia aconselhada. Assim, uma nova empresa de serviços de gestão da inovação que aposte na qualidade, marketing de serviços e na criação de parcerias de valor acrescentado deverá ter espaço para crescer no mercado e gerar valor para os seus accionistas. A viabilidade e oportunidade do projecto AT-Inov tem em conta a necessidade emergente das empresas responderem à crescente competitividade que se adivinha no espaço económico europeu. Sabe-se que só as empresas inovadoras poderão criar e manter vantagens competitivas neste ambiente.

## 15 – Bibliografia

### Monografias (Livros)

Almeida, Rui M. P, Dias, Ana Isabel, Carvalho, Fernando P. M.(2009), *SNC Explicado*: ATF Edições Técnicas

Amaral, Paulo Cardoso e Pedro, José Maria (2004), *O Capital Conhecimento - Modelos de Avaliação de Activos Intangíveis*: UCP Editora

Amidon, Debra M. (1997), *Innovation Strategy for the Knowledge Economy – The Ken Awakening*: Butterworth Heinemann

Barros, Hélio (2008), *Análise de Projectos de Investimento*: Edições Sílabo – 4ª Edição

Borges, António, Rodrigues, Azevedo e Morgado, José (2002), *Contabilidade e Finanças para a Gestão*: Overgest ISCTE

Carvalho, José Crespo de e Filipe, José Cruz (2008), *Manual de Estratégia, Conceitos Prática e Roteiro*: Edições Sílabo – 2ª edição

Freire, Adriano (2000), *Inovação – Novos Produtos, Serviços e Negócios para Portugal*: Verbo

Hamel, Gary e Prahalad, C.K. (1994), *Competing for the Future*: Harvard Business School Press

Kaplan, Robert S. e Norton, David P. (1996), *Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action*: Harvard Business School Press

Kotler, Philip (1998), *Administração de Marketing: análise, planeamento, implementação e controle*: Ed. Atlas

Moore, Geoffrey A. (2006), *Dealing with Darwin*: CapStone

Neves, João Carvalho das (2003), *Análise Financeira – Vol. I – Técnicas Fundamentais*: Texto Editora - 14ª Edição

Porter, Michael E. (1985), *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*: Free Press - First Free Press Export Edition 2004

Reis, Elizabeth (2009), *Estatística Descritiva*, Edições Sílabo – 7ª edição

Santos, Luís Lopes dos e Laureano, Raul M. S. (2006), *Fundamentos e Aplicações do Cálculo Financeiro – Casos Práticos*, Edições Sílabo – 2ª Edição.



## **Working Papers**

Grembergen, Wim (2000), The BSC and IT Governance, *Information Systems Control Journal* 2000

Hamel, Gary & Prahalad, C.K. (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review* May-June 1990

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1992), Balanced Scorecard - Measures that drive performance, *Harvard Business Review* January February 1992

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1996), Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System, *Harvard Business Review* January-February 1996

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2000), Having Trouble With Your Strategy? Then Map It, *Harvard Business Review* September-October 2000

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2004), Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets, *Harvard Business Review* February 2004

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2008), Mastering the Management System, *Harvard Business Review* January 2008

Porter, Michael E. (1996), What Is Strategy?, *Harvard Business Review* November–December 1996

Porter, Michael E. (1997), How Competitive Forces Shape Strategy, *Harvard Business Review* July-August 1997

## **Referências não publicadas retiradas da Internet**

Banco Central Europeu (2010), site oficial, <http://www.ecb.int/home/html/index.en.html>

Banco de Portugal (2010), Boletim Estatístico Junho 2010, <http://www.bportugal.pt>

Bloomberg (2010), Dados sobre títulos financeiros, <http://www.bloomberg.com>

European Commission (2009), The 2008 EU Survey on R&D Investment Business Trends, Joint Research Centre, <http://www.jrc.ec.europa.eu>

European Commission (2009), R&D in Low-Tech Sectors, Joint Research Centre Technical Notes, <http://www.jrc.ec.europa.eu>

Global Entrepreneurship Monitor (2007), Projecto GEM Portugal, <http://www.spi.pt/Downloads/GEM.pdf>.

IDC Portugal (2010), As 10 principais Tendências para o Mercado Ibérico das TIC em 2010, <http://www.portalidc.com/?no=101000236:012010>

Instituto Nacional de Estatística (2006), Estatísticas dos Serviços Prestados às Empresas 2005, [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_main](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main)

Instituto Nacional de Estatística (2010), INE - Empresas em Portugal 2008, [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_main](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main)

Ministério do Trabalho e Segurança Social (2009) -Inquérito ao impacte das acções de formação profissional nas empresas 2005-2007, <http://www.gep.mtss.gov.pt/estatistica/formacao/index.php>

Pordata (2009), GPEARI/MCTES - Inquérito ao Potencial Científico e Tecnológico Nacional, <http://www.pordata.pt>

Estratégia de Lisboa (2010), <http://www.estrategiadelisboa.pt/>

## Anexo A - A Análise das 5 Forças Competitivas de Porter

Para analisar e preparar a posição competitiva da empresa, foi usada a abordagem de Porter (1997), em que os clientes, fornecedores, concorrentes potenciais e produtos substitutos são todos competidores que podem ser mais ou menos proeminentes ou activos, conforme o sector de actividade económico. Ou seja, foi usada a metodologia das cinco forças competitivas de Porter (1997). A classificação atribuída com a escala de valores (1 - Inteiramente falso até 4 - Inteiramente aplicável) reflecte a sensibilidade do autor deste projecto, com base nos elementos disponíveis e na teoria de referência usada.

### Legenda das pontuações a atribuir e critérios de avaliação:

- 4 - Inteiramente aplicável
- 3 – Aplicável
- 2 - Aplicável por vezes
- 1 - Inteiramente falso

Poder Negocial dos Compradores	Pontos
Não estão concentrados e compram em pequenos volumes.	4
Os produtos que compram da indústria são diferenciados.	3
Os produtos que compram da indústria não formam uma componente dos seus produtos e não representam uma fracção significativa dos seus custos.	3
Os clientes lucram muito e não são incentivados a baixar os seus custos de compra.	2
O produto da indústria é importante para a qualidade dos produtos ou serviços dos compradores.	4
O produto da indústria poupa dinheiro ao comprador.	2
Os compradores não ameaçam integrar a indústria na sua cadeia de valor.	3
<b>Média</b>	<b>3</b>

Média inferior a 2 - O poder negocial é inteiramente dos clientes.

Média entre 2 e 3 - O poder negocial é equilibrado.

Média superior a 3 - O poder negocial dos clientes é muito reduzido.

Poder Negocial dos Fornecedores	Pontos
Existem muitos fornecedores e são menos concentrados do que a indústria a quem vendem.	3
O seu produto não é diferenciado e a mudança de produtos não acarreta custos.	3
Os fornecedores têm de competir com outros produtos para venderem.	3
Não existe uma ameaça credível de aumentarem o nível de integração com o negócio.	2
A nossa indústria é um cliente importante do grupo do fornecedor.	2
<b>Média</b>	<b>2,6</b>

Média inferior a 2 - O poder negocial é inteiramente dos fornecedores.

Média entre 2 e 3 - O poder negocial é equilibrado.

Média superior a 3 - O poder negocial dos fornecedores é muito reduzido.

Rivalidade entre os Concorrentes Existentes	Pontos
A concorrência é numerosa e são equivalentes em dimensão e poder.	2
O crescimento da indústria é lento.	3
O produto ou serviço tem pouca diferenciação.	1
Os custos fixos são altos e o produto é perecível.	1
A capacidade pode ser aumentada em grande escala e pode resultar em cortes no preço.	2
As barreiras à saída são altas.	2
A concorrência difere em estratégias, origens e em “personalidade”.	2
<b>Média</b>	<b>1,86</b>

Média inferior a 2 - A intensidade concorrencial do mercado é muito elevada.

Média entre 2 e 3 - A intensidade concorrencial é moderada.

Média superior a 3 - A intensidade concorrencial é muito baixa.

Ameaça de Novos Concorrentes	Pontos
A economia de escala dificulta a entrada de novos concorrentes.	3
É necessário investir muito dinheiro para minimizar a lealdade dos clientes às marcas.	3
É necessário investir muito em publicidade e Investigação & desenvolvimento.	2
Existem desvantagens no custo que só dependem da curva de aprendizagem.	3
É difícil assegurar a distribuição do produto ou serviço.	2
Existem licenças ou limites governamentais a respeitar nesta actividade económica.	1
<b>Média</b>	<b>2,33</b>

Média inferior a 2 - É previsível a entrada de novos concorrentes no curto prazo.

Média entre 2 e 3 - A ameaça de entrada é moderada.

Média superior a 3 - Não é previsível a entrada de novos concorrentes no curto prazo.

Ameaça de Produtos Substitutos	Pontos
Os produtos estão sujeitos a tendências de melhorar os seus trade-offs de preço / performance.	2
São produzidos por indústrias que têm grandes lucros.	3
<b>Média</b>	<b>2,5</b>

Média inferior a 2 - Os produtos actuais continuam por mais algum tempo a satisfazer as necessidades dos consumidores.

Média entre 2 e 3 - A ameaça de entrada é moderada.

Média superior a 3 - A ameaça de entrada é muito forte. Os produtos actuais irão ser substituídos no curto prazo.

## Anexo B – Formulário do Inquérito às Empresas

A Inovação nas Empresas
<p>* 1. A sua empresa tem investido na melhoria do seu funcionamento interno?</p> <p><input type="radio"/> Sim</p> <p><input type="radio"/> Não</p> <p><input type="radio"/> Não sabe / Não responde</p>
<p>* 2. A sua empresa tem investido na melhoria dos seus produtos ou serviços?</p> <p><input type="radio"/> Sim</p> <p><input type="radio"/> Não</p> <p><input type="radio"/> Não sabe / Não responde</p>
<p>* 3. A sua empresa tem lançado no mercado novos produtos ou serviços?</p> <p><input type="radio"/> Sim</p> <p><input type="radio"/> Não</p> <p><input type="radio"/> Não sabe / Não responde</p>
<p>* 4. A sua empresa tem uma estrutura interna dedicada à investigação e ao desenvolvimento de novos produtos ou serviços?</p> <p><input type="radio"/> Sim</p> <p><input type="radio"/> Não</p> <p><input type="radio"/> Não sabe / Não responde</p>
<p>* 5. Qual o sector de actividade da sua empresa?</p> <p><input type="radio"/> Indústria Extractiva</p> <p><input type="radio"/> Energia</p> <p><input type="radio"/> Indústria Transformadora</p> <p><input type="radio"/> Comércio e Serviços</p> <p><input type="radio"/> Turismo</p> <p><input type="radio"/> Não sabe / Não responde</p>
<p>* 6. Quantos colaboradores tem a sua empresa?</p> <p><input type="radio"/> De 1 a 100</p> <p><input type="radio"/> De 101 a 500</p> <p><input type="radio"/> Mais de 500</p> <p><input type="radio"/> Não sabe / Não responde</p>
<p>* 7. Qual a sua função na empresa?</p> <p><input type="radio"/> Administrativo</p> <p><input type="radio"/> Operacional</p> <p><input type="radio"/> Técnico</p> <p><input type="radio"/> Gestão Intermédia</p> <p><input type="radio"/> Gestão de topo</p> <p><input type="radio"/> Não sabe / Não responde</p>

## Anexo C – Custos Previsionais com Pessoal

Em seguida apresenta-se os cálculos efectuados para se obterem as despesas previsionais com o pessoal. Os valores são apresentados em Euros.

Pressupostos:

- Meses de remuneração são 14, representado 12 meses do ano + subsídio de férias e subsídio de natal.
- Inflação prevista pelo BCE para o médio prazo é de 2%
- Taxas oficiais da Segurança Social consultadas em <http://www2.seg-social.pt> em 10 de Julho 2010
- Segundo um Inquérito do MTSS, realizado em 2009, efectuado com o objectivo da obtenção de indicadores relativos aos cursos de formação profissional promovidos e/ou facultados, pelas empresas, às pessoas que nelas exerciam actividade, no período de referência 2005 a 2007, o custo médio por pessoa em cursos de formação foi de 445,5 euros em 2007. Considera-se assim, um **custo médio de 500 euros para formação por colaborador**, por ano no Ano 1, e os consequentes aumentos baseados no valor da inflação.
- Valor do seguro de acidentes de trabalho = 1%, que é um valor estimado baseado em pesquisa em sites de Seguradoras e na consulta a mediadores.
- Para o cálculo do subsídio de refeição, foi considerada uma média de 20 dias multiplicado pelo valor máximo diários que isento do pagamento de impostos conforme site do Portal das Finanças (<http://info.portaldasfinancas.gov.pt>).
- Para a comissão de vendas, foi considerada uma prática do mercado de consultoria, que, segundo a experiência do autor, é de pagar 2% sobre o volume de negócios a quem efectua a venda.
- Média de taxa de IRS de 20%, calculada com base nas percentagens de IRS - portal das finanças, consultado a 11 de Julho 2010.

<b>Pressupostos para os cálculos</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
Nº Meses	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)	0%	2%	2%	2%	2%
Taxa Segurança Social Administração - encargo da empresa	21,25%	21,25%	21,25%	21,25%	21,25%
Taxa Segurança Social Pessoal - encargo da empresa	23,75%	23,75%	23,75%	23,75%	23,75%
Taxa Segurança Social Administração - encargo do colaborador	10%	10%	10%	10%	10%
Taxa Segurança Social Pessoal - encargo do colaborador	11%	11%	11%	11%	11%
Custo de Formação anual por colaborador (em euros)	500	510	520	531	541
Valor do Seguro de Acidentes de Trabalho (% vencimento)	1%	1%	1%	1%	1%
Valor Mensal do Subsídio de Refeição (em euros)	128,2	130,8	133,4	136,0	138,8
Comissão por venda de projecto (% do volume de negócio)	2%	2%	2%	2%	2%
Taxa Média de IRS	20%	20%	20%	20%	20%

<b>Quadro de Pessoal</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
Administração / Direcção	3	3	3	3	3
Administrativa	1	1	2	2	2
Marketing	1	2	3	3	3
Consultadoria	5	10	20	26	32,5
Qualidade	0	1	1	1	1
Inovação e Parcerias	2	3	3	3	3
Juridico	1	1	1	1	1
<b>Total de Pessoal</b>	<b>13</b>	<b>21</b>	<b>33</b>	<b>39</b>	<b>45,5</b>

Segundo o site Pordata, a média de vencimentos mensais dos colaboradores por conta de outrem, em 2008 foi de 1008 Euros. Sendo que, para os quadros superiores, foi de 2.444,80 Euros e 1.754,6 Euros para os quadros médios. Os profissionais altamente qualificados tiveram remunerações médias de 1.408,20 euros no mesmo ano. Com base nestes valores,

foram elaborados valores médios, que estão patentes na tabela ao lado. Os valores apresentados sofrem um aumento anual de acordo com a inflação de 2%, prevista pelo BCE. De realçar que a remuneração da direcção será superior para permitir a contratação de executivos experientes.

<b>Remuneração base mensal por departamento</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
Administração / Direcção	4.500	4.590	4.682	4.775	4.871
Administrativa	1.500	1.530	1.561	1.592	1.624
Marketing	1.500	1.530	1.561	1.592	1.624
Consultadoria	2.000	2.040	2.081	2.122	2.165
Qualidade	2.000	2.040	2.081	2.122	2.165
Inovação e Parcerias	1.500	1.530	1.561	1.592	1.624
Juridico	2.000	2.040	2.081	2.122	2.165

<b>Remuneração base anual - total por departamento</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
Administração / Direcção	189.000	192.780	196.636	200.568	204.580
Administrativa	21.000	21.420	43.697	44.571	45.462
Marketing	21.000	42.840	65.545	66.856	68.193
Consultadoria	140.000	285.600	582.624	772.559	985.013
Qualidade	0	28.560	29.131	29.714	30.308
Inovação e Parcerias	42.000	64.260	65.545	66.856	68.193
Juridico	28.000	28.560	29.131	29.714	30.308
<b>Total custos com remuneração base</b>	<b>441.000</b>	<b>664.020</b>	<b>1.012.309</b>	<b>1.210.838</b>	<b>1.432.058</b>

<b>Total de outros custos com pessoal</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
Segurança Social					
Gerência / Administração	40.163	40.966	41.785	42.621	43.473
Outro Pessoal	62.225	116.670	203.222	252.289	306.964
Seguros Acidentes de Trabalho	4.410	6.640	10.123	12.108	14.321
Subsídio Alimentação	18.333	30.206	48.417	58.364	69.453
Comissões	10.000	20.000	40.000	52.000	65.000
Formação	6.500	10.710	17.167	20.694	24.625
Outros custos com pessoal					
<b>Total de outros custos</b>	<b>141.630</b>	<b>225.192</b>	<b>360.714</b>	<b>438.076</b>	<b>523.836</b>



<b>Quadro Resumo de Custos com Pessoal</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
Vencimentos					
Gerência/Administração	189.000	192.780	196.636	200.568	204.580
Pessoal	252.000	471.240	815.674	1.010.270	1.227.478
Encargos com segurança social	102.388	157.635	245.008	294.910	350.437
Seguros Acidentes de Trabalho	4.410	6.640	10.123	12.108	14.321
Sub. Alimentação	18.333	30.206	48.417	58.364	69.453
Comissões	10.000	20.000	40.000	52.000	65.000
Formação	6.500	10.710	17.167	20.694	24.625
Outros custos com pessoal	0	0	0	0	0
<b>Total de custos com pessoal</b>	<b>582.630</b>	<b>889.212</b>	<b>1.373.023</b>	<b>1.648.914</b>	<b>1.955.894</b>

<b>Retenções dos Colaboradores</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
Retenção SS Colaborador					
Gerência / Administração	18.900	19.278	19.664	20.057	20.458
Outro Pessoal	28.820	54.036	94.124	116.850	142.173
Retenção IRS Colaborador	90.200	136.804	210.462	252.568	299.412
<b>Total de retenções</b>	<b>137.920</b>	<b>210.118</b>	<b>324.249</b>	<b>389.474</b>	<b>462.042</b>

A média de mercado, segundo o estudo do INE é de 28,4% de custos com pessoal em relação ao volume de negócio. Pretende-se ter uma percentagem superior, dado o menor enfoque na subcontratação (FSE). No entanto, o rácio começa a ser muito elevado no ano 1 e desce até aos 60% no ano 5.

	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
<b>Total de Custos com Pessoal</b>	582.630	889.212	1.373.023	1.648.914	1.955.894
<b>Volume de negócios previsional</b>	500.000	1.000.000	2.000.000	2.600.000	3.250.000
<b>Rácio Custos Pessoal / VN Previsional</b>	<b>117%</b>	<b>89%</b>	<b>69%</b>	<b>63%</b>	<b>60%</b>

## Anexo D – Financiamento Previsional

Valores apresentados em Euros.

### Capital Social

Ano	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Entregas de Capital	250.000	250.000			
Total de Capital Social	250.000	500.000	500.000	500.000	500.000

### Financiamento bancário

Ano	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Financiamento obtido	250.000	250.000			
Valor em dívida	250.000	437.500	291.667	145.833	0

#### Dados do financiamento bancário 1

N.º de anos reembolso	4
Taxa de Juro de Empréstimo Médio e Longo Prazo *	5,17%
Taxa de Imposto de selo	0,40%
Capital do empréstimo	250.000

\* Taxa de Juro de Empréstimo Médio e Longo Prazo - 5,17% (segundo o boletim estatístico do Banco de Portugal de Junho 2010)

Quadro do financiamento bancário 1	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Capital em dívida (início período)	250.000	250.000	187.500	125.000	62.500
Taxa de Juro	5,17%	5,17%	5,17%	5,17%	5,17%
Juro Anual	12.925	12.925	9.694	6.463	3.231
Reembolso Anual	0	62.500	62.500	62.500	62.500
Imposto Selo	52	52	39	26	13
Serviço da dívida	12.977	75.477	72.233	68.988	65.744
Valor em dívida	250.000	187.500	125.000	62.500	0

#### Dados do financiamento bancário 2

N.º de anos reembolso	3
Taxa de Juro de Empréstimo Médio e Longo Prazo *	5,17%
Taxa de Imposto de selo	0,40%
Capital do empréstimo	250.000

\* Taxa de Juro de Empréstimo Médio e Longo Prazo - 5,17% (segundo o boletim estatístico do Banco de Portugal de Junho 2010)

<b>Quadro do financiamento bancário 2</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
Capital em dívida (início período)		250.000	250.000	166.667	83.333
Taxa de Juro		5,17%	5,17%	5,17%	5,17%
Juro Anual		12.925	12.925	8.617	4.308
Reembolso Anual		0	83.333	83.333	83.333
Imposto Selo		52	52	34	17
Serviço da dívida		12.977	96.310	91.984	87.659
Valor em dívida		250.000	166.667	83.333	0

	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
Rácio de Financiamento previsional (Financiamento / Capital Social + Financiamento)	50,0%	46,7%	36,8%	22,6%	0,0%

O Estudo "Empresas em Portugal" do INE (2010) refere que: "Em 2008, o endividamento constituía mais de 2/3 do total das origens de fundos, evidenciando um ligeiro agravamento face ao ano anterior. A utilização dos capitais próprios como meio de financiamento era portanto reduzida, reflectindo um elevado grau de dependência das sociedades face aos seus credores, facto que aumenta a sua vulnerabilidade numa conjuntura de recessão económica como a que afectou Portugal no decurso do ano de 2008." Neste projecto, vai iniciar-se com um rácio de 50%, abaixo deste rácio de 2/3 e pretende-se diminuir, com o tempo, o endividamento.

## Anexo E – Cálculo de Impostos a pagar ao Estado

Valores apresentados em Euros.

### Cálculo do pagamento de IRC + Derrama

Rubrica	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Resultados acumulados	-240.563	-444.308	-381.645	-120.077	345.852
Taxa Média de IRC, mais derrama (1,5% para Lisboa)	26,5%	26,5%	26,5%	26,5%	26,5%
IRC + Derrama	0	0	0	0	91.651

### Dívidas ao Estado no final de cada ano (para efeitos de balanço)

Dívida ao Estado	Fim Ano 1	Fim Ano 2	Fim Ano 3	Fim Ano 4	Fim Ano 5
Seg. Social	12.509	19.246	29.900	35.985	42.756
IRS	7.517	11.400	17.538	21.047	24.951
IVA	18.352	40.274	85.955	112.009	140.050
IRC + Derrama	0	0	0	0	91.651
Total	38.377	70.920	133.393	169.041	299.407

### Valores de IVA

Total IVA	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Total IVA Ano	73.407	161.094	343.818	448.034	560.201
Iva Pago (3 trimestres)	55.055	120.821	257.864	336.026	420.150

### Pagamentos ao Estado

Pagamentos ao Estado	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
IVA	73.407	161.094	343.818	448.034	560.201
Seg Social - Retenção	47.720	73.314	113.788	136.907	162.631
Seg Social - Encargos	102.388	157.635	245.008	294.910	350.437
Retenção IRS	90.200	136.804	210.462	252.568	299.412
IRC + Derrama	0	0	0	0	91.651
Saldo inicial	0	38.377	70.920	133.393	169.041
Saldo final	-38.377	-70.920	-133.393	-169.041	-299.407
Total de Pagamentos	275.337	496.305	850.602	1.096.770	1.333.963

## Anexo F – Cálculo do Valor Actual Líquido da Empresa

Valores apresentados em Euros.

### Valor Actual Líquido Previsional da Empresa

Rubrica	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Perpetuo / Ano 6
Cash Flow (Resultado Líquido + Amortizações)	-157.258	-111.973	86.062	214.551	347.965	4.786.911
Taxa de juro de activos sem risco	5,02%	5,12%	5,22%	5,33%	5,43%	5,54%
Prémio de Risco	5,50%	5,50%	5,50%	5,50%	5,50%	5,50%
Taxa de Actualização	8,89%	8,99%	9,09%	9,20%	9,31%	9,41%
Factor actualização	1	1,090	1,189	1,298	1,419	1,553
Fluxos Actualizados	-157.258	-102.735	72.379	165.238	245.173	3.082.601
Valor Acum. dos Fluxos	-157.258	-259.992	-187.613	-22.376	222.798	3.305.398
Valor Actual Líquido (VAL)	3.305.398					

A taxa de actualização foi calculada com base no **CAPM – Capital Asset Pricing Model**, analisado com base na obra de Neves (2003). Para calcular a taxa de rendibilidade esperada, foi usada a seguinte fórmula:  $R_e = R_f + \beta(R_m - R_f)$ , em que  $R_e$  é a Rendibilidade esperada,  $R_f$  = rendibilidade de um activo sem risco, " $\beta$ " é um indicador do risco de mercado e  $R_m$  = rendibilidade do mercado. Assim a taxa de actualização ou rendibilidade esperada foi de 8,89% para o ano 1.

Pressupostos:

- Prémio de risco de 5,5%, dado que, em Neves (2003) pode ler-se que Damodaran (1996) afirmou que o prémio de risco para países europeus deverá ser entre 4,5% e 5,5%. Iremos, assim, considerar o limite superior deste intervalo para os cálculos.
- Cálculo do " $\beta$ " = 0,704. O Beta aplicado foi o de uma empresa de consultadoria, na Europa. No caso em concreto, foi a Accenture a escolhida, com o Beta em relação ao índice alemão, através de consulta ao site internet da Bloomberg em 10 de Julho de 2010.
- Quanto à Taxa de Activos sem risco foi considerado as Obrigações do tesouro (que, de acordo com o boletim estatístico do Banco de Portugal de Junho 2010 é de 5,02%). Prevê-se a actualização dos valores das Obrigações do Tesouro Português com base na taxa de inflação.
- No seu site, consultado em 7 de Julho de 2010, o Banco de Portugal afirma que “O objectivo de estabilidade de preços definido pelo Conselho do Banco Central Europeu (BCE) corresponde à manutenção da taxa de inflação num nível inferior mas próximo de 2% a médio prazo”. Assim, irá ser usada uma taxa de 2% para os cálculos de variação de preços.
- Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade é de 2%, para reflectir a taxa de inflação.

Para o cálculo do valor da empresa na Perpetuidade, foram considerados os fluxos de caixa do Ano 5. Assim, o valor é calculado pela seguinte equação:

$$\text{Valor da empresa na perpetuidade} = \frac{(\text{Cash Flow Ano 5}) \times (1 + \text{Taxa de Crescimento dos Fluxos de Caixa na Perpetuidade})}{(\text{Taxa de Actualização do Ano 6} - \text{Taxa de Crescimento dos Fluxos de Caixa na Perpetuidade})}$$

O VAL - Valor Actual Líquido da empresa, é calculado pela soma dos fluxos de caixa actualizados até ao ano 5 de actividade. E a este valor foi somado o valor actual dos fluxos de caixa da empresa na perpetuidade. E neste cenário o VAL é de 3.305.398 Euros.