



GUIA DO EMPREENDEDOR

Orientações, passo a passo, para que inicie o teste da sua ideia de negócio



AEP

ASSOCIAÇÃO
EMPRESARIAL
DE PORTUGAL
Câmara de Comércio e Indústria

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Social Europeu

O DESAFIOS 5.0 é um projeto promovido pela AEP e cofinanciado pelo COMPETE2020 através do Portugal2020 e do Fundo Social Europeu. Este é um projeto que promove o espírito empresarial do Norte e Centro do país através de ações integradas que informam e capacitam jovens empreendedores, orientando-os num quadro de inovação do ecossistema empreendedor e de resposta a desafios económicos e sociais. O DESAFIOS 5.0 propõe a criação de condições que facilitam, apoiam e incrementam a materialização das ideias de negócio e minimizam as dificuldades apresentadas por empreendedores, contribuindo para um ambiente mobilizador e propício ao empreendedorismo qualificado e criativo que se traduza em iniciativas empresariais que promovem soluções inovadoras aos desafios sociais e sociais, com impacto significativo na melhoria do bem-estar social e no crescimento inteligente, inclusivo e sustentável.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Social Europeu

TÍTULO
DESAFIOS 5.0 / GUIA DO EMPREENDEDOR / RISE UP

EDITOR
AEP - ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL DE PORTUGAL

ANO DE EDIÇÃO
2022

**O DESAFIOS 5.0 É UM PROJETO PROMOVIDO PELA AEP
E COFINANCIADO PELO COMPETE2020 ATRAVÉS
DO PORTUGAL2020 E DO FUNDO SOCIAL EUROPEU.**



EDIFÍCIO DE SERVIÇOS
Av. Dr. António Macedo, 196
4450-617 Leça da Palmeira

tel: (+351) 229 981 500
email: aep@aepportugal.pt
site: www.aepportugal.pt

SEDE - FUNDAÇÃO AEP
Av. da Boavista, 2671
4100-135 Porto

tel: (+351) 226 158 500
email: fundacaoep@fundacaoep.pt
site: www.fundacaoep.pt

ÍNDICE

01	Introdução	04
02	Pesquisa de mercado	06
	2.1. Estimar a dimensão do mercado	07
	2.2. Definir um produto mínimo viável	11
	2.3. Realizar uma pesquisa de mercado primária	12
	2.4. Realizar uma pesquisa de mercado secundária	14
03	Princípios de Viabilidade do Negócio	15
	3.1. Mapear o percurso do cliente	16
	3.2. Identificar as estruturas de suporte	18
	3.3. Visualizar o modelo do negócio	21
	3.4. Compreender a rentabilidade do negócio	23
	3.5. Preços	28
	3.6. Calcular o ponto crítico de vendas	31
	3.7. Estimar o montante de investimento necessário	34
	3.8. Soluções de financiamento para novos negócios	35
04	Estrutura legal da empresa	38
05	Plano de Negócios	41
06	Próximos passos	44
	Bibliografia	46

INTRODUÇÃO

Caro empreendedor,

Este guia pretende fornecer as orientações passo a passo para que possa iniciar o teste da sua ideia de negócio, tomando em consideração um conjunto importante de variáveis na decisão, ao mesmo tempo que ajuda na estruturação do plano de negócios inicial.

O guia apresenta metodologias eficazes e testadas, mas simples de implementar, as quais podem servir para um empreendedor experiente, bem como alguém que esteja a pensar criar um negócio pela primeira vez. Verá que ao percorrer o guia ganhará um conhecimento mais profundo sobre o negócio que pretende criar e estará em melhor posição de desafiar as suas próprias ideias acerca do mesmo.

O guia pressupõe que já iniciou uma reflexão sobre como a ideia de negócios vai solucionar um problema de mercado, e já identificou ainda que de forma preliminar a sua proposta de valor, a segmentação de mercado e a concorrência. Numa fase seguinte, o guia sugere analisar em maior detalhe o produto mínimo viável, bem como quantificar o mercado, aspetos que frequentemente são descurados em fases iniciais e que, se devidamente acautelados, evitam dissabores mais à frente. Ao fazê-lo, o guia ajuda a compreender a importância de análise de mercado através de pesquisa de dados primários e secundários.

De seguida, o guia desafia o empreendedor a desenhar o modelo de negócio olhando para este na perspectiva do cliente. Tal é muito importante já que um aspeto

frequentemente descurado por empreendedores é o facto destes olharem demasiado para o negócio pelos seus próprios olhos e perspectiva – e muitas vezes focados sobretudo no produto - e menos do que seria desejável na forma como o produto vai solucionar uma necessidade do cliente. O foco no cliente deve ser levado ao extremo uma vez que, se o cliente não perceber e/ou valorizar algo que tem a oferecer, por muito boa que essa oferta seja, não vai desejar adquirir o produto.

O guia desafia igualmente uma análise crítica do negócio, considerando a metodologia do ponto crítico de vendas. Longe de ser o foco deste guia aprofundar aspetos financeiros de um negócio, consideramos que testar a viabilidade do negócio na sua forma inicial será determinante para evitar erros que, numa fase subsequente, podem

ser irreversíveis. Trata-se, portanto, essencial poder alterar e reconfigurar variáveis do negócio, se vir que o mesmo não está a seguir o caminho para uma rota de crescimento financeiro sustentável.

No final, o guia apoia a estruturação de um plano de negócios, o qual pode servir para a orientação e implementação do mesmo pelo empreendedor, bem como para ser apresentado a terceiros, como por exemplo possíveis parceiros, sócios ou mesmo investidores.

Consideramos que este guia será de valor acrescentado e desafiamos todos os empreendedores a usarem os conceitos e metodologias nele incluídos para testar as suas ideias, apreender e desenhar negócios com melhor potencial de crescimento e sustentabilidade futura.





PESQUISA DE MERCADO

A pesquisa de mercado pretende, numa primeira fase, aprofundar o seu conhecimento do mercado, o que permitirá que entenda melhor como os clientes se sentem e como percebem a sua oferta no sentido de os ajudar a suprir necessidades. No capítulo anterior iniciou a pesquisa de mercado, que iremos agora aprofundar para obter dados que permitam uma melhor caracterização dos clientes, com vista a preparar, de forma mais eficaz, a sua entrada no mercado.

Vamos, agora, começar a olhar para o seu mercado de uma forma mais quantitativa. Para tal vamos introduzir o conceito que designamos Mercado Total Disponível (do inglês *Total Addressable Market*) para o seu produto.

O Mercado Total Disponível representa o volume total de vendas para um produto alcançável por todos os vendedores que estejam a competir nesse mesmo mercado. Avaliar o Mercado Total Disponível é crucial porque permite priorizar os mercados disponíveis, segmentos de clientes, produtos e oportunidades de negócios, comparando o potencial de gerar vendas, mas também o potencial de crescimento. Para conhecer o seu Mercado Total Disponível deve começar por estimar o número de clientes no mercado. Para tal, usará uma combinação de análise *top-down* e *bottom-up*.

Uma análise *top-down* começa usando uma estimativa do número de potenciais clientes que existem em cada um dos segmentos que identificou. De seguida, estima-se o preço de venda de cada unidade de produto, bem como o número de unidades de produto que cada cliente poderá potencialmente consumir por ano. Multiplique o número de clientes potenciais pelo preço de venda por unidade e pelo número de unidades que cada cliente poderá adquirir por ano, e obterá a dimensão do Mercado Total Disponível em volume de vendas por ano. Este é todo o mercado que está a ser fornecido pelos seus concorrentes e do qual tentará obter uma fatia (ou quota).

De seguida, apresentamos um exemplo de cálculo do Mercado Total Disponível com uma abordagem *top-down*. Supondo que tenha desenvolvido uma tecnologia que revoluciona a indústria de pasta de dentes que melhora consideravelmente a respetiva eficácia para prevenir cáries.

Assumindo que um indivíduo escova em média os dentes duas vezes por dia — sobretudo em economias desenvolvidas — existem aproximadamente 3 bilhões de indivíduos que se enquadram nesta categoria. Em média, um tubo de pasta de dentes é suficiente para 30 utilizações e custa 2 euros, o que significa que cada vez que alguém escova os dentes o respetivo custo é de 0,06(7) cêntimos. Neste caso, o Mercado Total Disponível poderá ser calculado da seguinte forma:

Mercado Total Disponível

- ⊖ 3 bilhões de pessoas
- ⊗ 2 (escovar os dentes duas vezes ao dia)
- ⊗ 0,067 (custo por utilização)
- ⊗ 365 dias por ano
- ⊖ 146.730.000.000 EUR
ou seja, aproximadamente 147 bilhões de Euros

Uma análise *bottom-up* deve ser complementar da análise anterior (*top-down*). Esta abordagem é diferente da anterior, pois parte de um nível granular de análise para encontrar pontos de referência que são extrapolados para a população em geral. É mais prático realizar uma análise *bottom-up* se já tiver um negócio em funcionamento ou acesso a informação de alguém que tenha um negócio semelhante ao seu, o que pode não ser o caso e assim inviabilizar este método.

No entanto, uma boa maneira de abordar a questão e ultrapassar os constrangimentos de acesso a informação é a seguinte. Usando o caso de um potencial cliente, identifique qual é o número de vendas que esse cliente pode gerar por ano e porquê. É importante que tente encontrar uma métrica realista ou um driver de vendas que permita proceder a essa quantificação com alguma segurança. A partir daí, pode extrapolar a mesma métrica de consumo para outros clientes semelhantes, que poderiam gerar um múltiplo semelhante de vendas.

Retomando o exemplo da pasta de dentes, imagine que pretende estimar o Mercado Total Disponível para um segmento de mercado específico: crianças com idades entre 5 e 10 anos que vivam num meio urbano. Pode ser que a frequência de escovagem de dentes por dia seja diferente da anteriormente estimada, mas como poderá aferir tal frequência? Uma forma prática será observar e perguntar a familiares e amigos que tenham filhos e identificar se eles escovam os dentes duas vezes por dia, ou até três ou quatro vezes, e extrapolar tendo por base estes pressupostos.

A análise *bottom-up* complementa a anteriormente descrita no sentido de identificar pressupostos adicionais que devem ser tomados em consideração ao estimar o mercado Total Disponível. Esteja ciente contudo que o Mercado Total Disponível é uma estimativa baseada em pressupostos, e, na verdade, muito difícil de estimar com precisão. Contudo, quanto mais confiáveis forem as suas fontes de dados e rigorosos os pressupostos estabelecidos, mais fiável será a estimativa.

O próximo passo, após estimar o Mercado Total Disponível, será estimar a parte desse mercado que poderá atingir com a sua ideia de negócio, dado que será irrealista considerar que conseguirá atingir a totalidade do mercado. A percentagem do mercado total que terá como alvo designa-se por Mercado Útil Disponível, ou em inglês *Serviceable Addressable Market*.

Usando o exemplo anterior, vamos supor que pretende entrar no mercado geográfico dos Estados Unidos da América. O território dos EUA representa o seu Mercado Útil Disponível, e representa o volume de negócios alcançável por todas as empresas concorrentes (incluindo a sua) que estejam (ou venham a estar) presentes nessa geografia.

■ Mercado Útil Disponível

⊖ % do Mercado Total Disponível

Utilizando o exemplo anterior e assumindo que os EUA têm uma população de 300 milhões de habitantes.

■ SAM ⊖ 300 milhões de pessoas

⊗ 2 (escovar os dentes duas vezes ao dia)

⊗ 0,067 (custo por cada utilização)

⊗ 365 dias por ano

⊖ 14.673.000.000 EUR

ou seja, aproximadamente 15 mil milhões de Euros.

Contudo, será também improvável que se torne o único fornecedor nos EUA, pois nem todos os clientes estarão dispostos ou interessados em comprar os seus produtos (por desinteresse, preço ou desconhecimento, entre outros fatores), o que, por sua vez, limita também a sua escalabilidade nesse mercado.

Consequentemente, é necessário calcular uma outra métrica que designamos por Mercado Útil Atingível (do inglês *Serviceable Obtainable Market*). O Mercado Útil Atingível é a parte do Mercado Útil Disponível que a sua empresa poderá atingir de forma realista e representará, na prática, a sua quota de mercado potencial.

E como estimar a sua quota de mercado? Sem ter dados históricos torna-se difícil, mas não impossível. Uma forma de ultrapassar este constrangimento será através da simulação de diferentes cenários para o seu negócio, começando desde logo por utilizar uma percentagem de 1%, para antecipar o que tal representaria em termos de volume de negócios para a sua empresa.

Por exemplo, 1% do Mercado Útil Disponível representa um volume de vendas de 147 milhões euros. No entanto, a seguinte questão coloca-se: qual a facilidade para uma empresa nova, ao entrar num mercado que não conhece, obter uma quota de 1% no prazo de um ano? Pouco realista de facto. Assim, assumir uma percentagem bastante mais conservadora ajuda a dimensionar a quota de mercado potencial de uma forma mais realista, talvez na ordem dos 0,1%, para começar.

■ Mercado Útil Atingível
⊖ % do Mercado Útil Disponível
que pode realisticamente atingir

A utilização da abordagem apresentada tem a grande vantagem de fazer com que veja a realidade dos números, no que respeita ao mercado no qual irá entrar. Por um lado, pretende-se que tenha uma maior clareza sobre se, de facto, o mercado será assim tão interessante em termos de dimensão, pois pode até ser que a escala não seja suficiente para justificar a criação de um negócio, por se encontrar saturado de concorrentes.

Por outro lado, conhecer estes indicadores ajuda a ter prudência quando se pensa em abor-

dar e entrar em novos segmentos de mercado. Pela sua dimensão podem até representar um bom potencial para o negócio, mas ainda assim serem de difícil acesso. Conhecer os números revela que um empreendedor está bem preparado e tal ajuda-o a planear melhor os recursos necessários, bem como, se for o caso, convencer parceiros a ajudar o seu negócio ou até a investirem neste.

Por último, lembre-se ainda que outros concorrentes estarão também atentos a indicadores semelhantes, pelo que dificilmente terá a sorte de estar sozinho no mercado – ou se a tiver, será por pouco tempo.

FIGURA 01
Mercado Útil Total, Mercado Útil Disponível e Mercado Útil Atingível



Nesta fase do seu percurso, apresentamos o conceito de um Produto Mínimo Viável- em inglês, o *Minimum Viable Product*. Um Produto Mínimo Viável é um protótipo no seu cerne, mas mais avançado no processo de desenvolvimento. Ou seja, um protótipo é a base para o que se tornará o Produto Mínimo Viável. O Produto Mínimo Viável já é, por assim dizer, um produto vendável, mas que pode não ter ainda todas as características e funcionalidades que anteviu poderem ser potencialmente incluídas.

Um Produto Mínimo Viável é uma versão de um produto para ser usado pelos primeiros clientes, que podem fornecer feedback sobre o desenvolvimento futuro do produto. Isso significa que ainda não precisa apresentar todas as características e funções que planeou, mas apenas aquelas que acha que o mercado valoriza ou procura mais. Um Produto Mínimo Viável é uma versão funcional, mas limitada do seu produto. Ainda assim, deve ser boa o suficiente para o cliente pagar por ela.

A vantagem de criar um Produto Mínimo Viável e não uma versão com mais funcionalidades e características, prende-se com o facto de evitar gastar tempo e dinheiro para criar um produto perfeito, apenas para posteriormente descobrir que, afinal, este não serve as necessidades reais do mercado.

Por essa razão, começar com uma pesquisa de mercado para criar um Produto Mínimo Viável a partir daí é uma abordagem consideravelmente melhor, pois economiza tempo, dinheiro e energia. Posteriormente, em rondas futuras de desenvolvimento, poderá incluir novas características e funções e descartar outras, com base no feedback obtido dos seus clientes.

Do ponto de vista puramente financeiro, pode poupar bastante dinheiro no início do desenvolvimento e apenas investir subsequentemente em novas características e funcionalidades se houver procura. Por outro lado, começar com um Produto Mínimo Viável e testá-lo no mercado, permitirá identificar e incorporar no futuro funcionalidades acrescidas, que o mercado precise e esteja disponível para pagar um prémio de preço.

Um exemplo prático pode ser encontrado na indústria de telemóveis. Como utilizadores finais e clientes, somos sistematicamente bombardeados com publicidade de novos telemóveis que têm mais recursos e funções do que podemos imaginar e usar e, obviamente, essas funcionalidades acrescidas representam um custo adicional no produto final. Mas, na verdade, quantos recursos e funções dos nossos telemóveis realmente usamos? Se utiliza o telemóvel apenas para fazer chamadas e ler o e-mail, por que razão deve pagar por funcionalidades que porventura não usa de todo, como vídeo HD ou som estéreo, e assim por diante?

Em suma, os principais benefícios da adoção da abordagem MVP no início de um negócio são:

- Ter alguns dos recursos de alta prioridade, mas mínimos, pode reduzir custos e economizar tempo (e tempo é dinheiro).
- É bom saber desde o início se a sua ideia vai funcionar sem investir todo o seu orçamento.
- O Produto Mínimo Viável oferece a possibilidade de descobrir as opiniões de seus potenciais utilizadores e como eles desejam que o seu produto final seja.
- Um Produto Mínimo Viável ajuda-o a compreender melhor se o seu produto – e quais as respetivas características – são adequadas para servir as necessidades dos segmentos-alvo.

2.3

REALIZAR UMA PESQUISA DE MERCADO PRIMÁRIA

Iremos agora introduzir algumas das técnicas usadas para estudar de forma mais aprofundada o mercado e que podem ser utilizadas, por exemplo, para aprofundar a informação recolhida para criar ou aperfeiçoar um Produto Mínimo Viável.

Começamos com a recolha de dados primários. Para iniciar o processo, primeiro é preciso perceber qual a informação que pretende obter. O nosso conselho é que concentre a pesquisa nos aspetos práticos relacionados com o que os clientes pensam sobre o produto, os seus benefícios, bem como o que eles não gostam ou entendem assim como o que mudariam se pudessem ajustar melhor o produto às suas necessidades.

Nesta fase, recomendamos que comece com entrevistas individuais ou em grupo, pois este é um excelente método para recolha de dados de potenciais clientes. De seguida descrevemos as etapas essenciais a seguir.

ETAPA

01

IDENTIFIQUE OS ENTREVISTADOS

Estes podem ser pessoas da sua rede, mas também podem ser potenciais clientes. Algumas redes sociais são realmente boas para ajudá-lo a identificar os perfis de potenciais clientes, sobretudo ao nível B2B. Outra boa maneira de encontrar perfis de clientes B2B e B2C é procurar grupos ou fóruns que discutem tópicos específicos relacionados com o seu produto/mercado.

ETAPA

02

CONVIDAR PARA UMA ENTREVISTA

A melhor forma será enviar um e-mail introdutório e após obter uma resposta fazer um follow-up com informação mais específica sobre a entrevista, duração, sugestão de datas, etc. Assim que confirmem a entrevista, será aconselhável que envie um e-mail de confirmação e anexe a proposta de valor/descrição de sua oferta potencial para que entendam um pouco melhor o que é o seu produto/negócio, de forma que se preparem para a entrevista.

ETAPA 03

CONDUZA A ENTREVISTA

No início da entrevista deve esclarecer que está a conduzir uma análise do mercado, para obter feedback sobre como o seu produto se pode adequar melhor ao setor e às necessidades. Também é aconselhável que revise a proposta de valor e dê um pouco uma visão sobre si e o seu percurso, para que possam perceber o contexto.

Não há problema em dizer que está a começar um negócio e ainda a trabalhar na melhor definição acerca do conceito do produto (se tal for o caso). Na verdade, é sempre bom ser honesto nas relações comerciais e não fazer promessas exageradas, prometendo algo que não pode assegurar. Assim, seja você mesmo. Aqui vão alguns exemplos de perguntas para começar a entrevista junto de um potencial cliente B2B (e que podem ser adaptadas para entrevistar um cliente B2C):

- Pode descrever brevemente o seu negócio? Estou interessado em entender o tamanho, especialidade principal, localização, etc.
- Qual é a sua função na organização? Quais são os principais objetivos da sua função?

- Quais são os principais desafios que enfrenta na sua organização?
- Qual seria, na sua opinião, o melhor uso do meu produto na sua empresa?
- Descreva como conseguia isso antes de encontrar o nosso produto. Quais foram os problemas associados?
- Quais são os principais benefícios que acha que obterá ao usar o nosso produto?
- O que desencadearia a decisão de comprar uma solução como a nossa?
- Como é o seu ciclo / processo de compra para um produto como o nosso? E quem está envolvido?
- Qual foi o seu maior medo ou preocupação em usar o nosso produto?
- Que fontes de informação (revistas, sites de notícias, feiras, blogs, etc.) usa para obter informações profissionais?

ETAPA 04

ESCREVA AS RESPOSTAS

Embora exija um pouco mais de trabalho, é de grande utilidade escrever um resumo de cada entrevista numa tabela para ter todas as respostas compiladas num só documento. Tal pode ser muito útil para identificar padrões e pode ajudá-lo a segmentar ainda melhor os potenciais clientes.

A pesquisa de mercado secundária trata da análise de informação que já foi recolhida por terceiros, geralmente para outra finalidade, mas que ainda assim pode ajudar a responder às perguntas da pesquisa, nomeadamente conhecer melhor o perfil e motivações dos principais clientes. As fontes de dados secundárias são frequentemente de natureza documental, o que inclui materiais escritos, como bases de dados de organizações, comunicações, sites, jornais ou transcrições de entrevistas; no entanto, podem incluir também materiais não escritos como gravações de voz ou vídeo, de TV e rádio.

Dados de fontes múltiplas relacionados com um setor, geografia ou série temporal podem também ser úteis, como por exemplo: relatórios de países (produzidos por jornais, governos e organizações supragovernamentais), publicações governamentais, livros e jornais. Além disso, os inquéritos também podem ser usados como fonte de dados secundários, como censos, inquéritos contínuos e regulares (como os conduzidos por organismos nacionais de estatística), bem como inquéritos *ad hoc* produzidos por consultoras, pelos media, etc.

Hoje em dia é muito fácil e rápido encontrar informações sobre um determinado assunto na internet e isso é muito útil para iniciar um negócio. Os benefícios de utilizar dados se-

cundários são óbvios: menor necessidade de recursos, reduzido custo, bem como menor necessidade de disponibilidade. Contudo, a principal desvantagem prende-se com o facto de que o objetivo subjacente à recolha de dados secundários (que utilizará) pode não corresponder às suas necessidades específicas. Adicionalmente, não terá controlo sobre a qualidade dos dados.

De facto, os problemas mais comuns na recolha de dados secundários decorrem da sua qualidade, validade e credibilidade. Assim, deve ser crítico ao usar dados secundários antes de tirar quaisquer conclusões, que podem ser precipitadas. Nesse sentido, deve colocar as seguintes questões para verificar a relevância das fontes secundárias a seleccionar:

- Quem recolheu os dados?
- Para quem é que os dados foram recolhidos?
- Qual foi o objetivo da pesquisa?
- Quando é que os dados foram recolhidos?
- Como foram os dados recolhidos?
- Como foram tratados e analisados?
- Como é que os dados se comparam com informações de outras fontes?



03

PRINCÍPIOS DE VIABILIDADE DO NEGÓCIO

Agora que já tem um conhecimento mais detalhado sobre o mercado, tendo, porventura, já iniciado o Produto Mínimo Viável será útil começar a desenhar o modelo do seu negócio. Doravante, vamos focar a atenção em aspetos importantes relacionados com a respetiva viabilidade, por um lado, mas ao mesmo tempo assegurar que o modelo terá a flexibilidade necessária para ser adaptado a condicionantes externas e, particularmente, ao mercado e respetivas flutuações.

Além disso, também é importante compreender alguns elementos financeiros cruciais do seu negócio. Não se pretende introduzir jargões financeiros complexos, mas sim apresentar ferramentas mais simples, que são, ainda assim, determinantes para poder analisar o negócio e a sua sustentabilidade.

O que é um modelo de negócios? É uma estrutura para gerir o seu negócio, centrada na sua proposta de valor, alinhada com o mercado e suportada pelos recursos endógenos e exógenos da empresa. Um modelo de negócios de sucesso significa que a empresa gera lucros que (parcial ou totalmente) podem ser reinvestidos na empresa e no seu crescimento.

Um modelo de negócio começa com uma proposta de valor e a identificação dos clientes pertencentes a diferentes segmentos de mercado, com os quais pretende estabelecer relações comerciais.

No entanto, como irá exatamente alcançar seus clientes? Que canais serão utilizados para lhes comunicar a sua proposta de valor? Por outro lado, pode acontecer que os seus clientes não sejam os consumidores finais, pelo que terá também de identificar como chegar aos consumidores finais, se estes forem vitais para influenciar a procura pelos seus produtos. Como já terá percebido, é muito diferente estabelecer canais de comunicação com clientes B2B e com clientes B2C, o que também deve ser levado em consideração.

3.1 MAPEAR O PERCURSO DO CLIENTE

Um aspeto importante do desenvolvimento do modelo de negócios é a representação do percurso do seu cliente, o qual representa o processo de ações pelas quais o cliente passa ao interagir com o seu negócio, levando-o idealmente a tomar uma decisão de compra.

Portanto, é importante que reflita sobre como o cliente toma conhecimento sobre o seu produto, experimenta o produto e o decide adquirir, bem como a frequência e tipo de interações que manterá com o cliente após a compra, no sentido de incentivar a repetição da compra.

FIGURA 02
Mapear o percurso do cliente



De forma alguma, a experiência do cliente é apenas um momento transacional em que troca um produto por dinheiro. Hoje em dia é vital criar um relacionamento e entendimento de longo prazo com o cliente. E porque é que isto é importante?

O principal motivo é a chamada retenção de clientes. Como já deve ter notado, é preciso investir muito tempo e esforço para conseguir um cliente (algumas empresas novas nunca conseguem sequer chegar a essa fase). Assim o seu objetivo deverá ser sempre o de fazer com que o cliente repita a compra (pode ser num prazo

de um ano ou dez anos, dependendo do tipo de negócio).

Isso significa que o custo de aquisição de um cliente é diluído se ele comprar mais do que uma vez. Também tem o impacto positivo de minimizar a probabilidade de o cliente ser desviado para a concorrência. Além disso, é mais provável que um cliente satisfeito recomende os seus produtos a outros clientes e assim estará a trabalhar de forma eficaz para o seu negócio sem nenhum custo acrescido.

PONTO DE CONTATO

Mapeie todos os momentos de interação com o cliente, como o contato, a frequência do contato, etc.

MOMENTOS CEGOS

Circunstâncias em que o seu cliente não está em contato, mas poderia entrar em contato (para pedir conselhos, informações, repetir um pedido, etc.)

Uma forma de identificar o percurso do seu cliente é olhar para o processo de compra na perspetiva deste, desde o momento em que as informações sobre os seus produtos foram recebidas pelo cliente até o ponto em que uma decisão foi tomada em relação ao produto e, eventualmente, a sua compra, bem como quais os mecanismos de suporte que existem no pós-venda (que podem determinar se o cliente decide comprar novamente).

A Figura 02 fornece uma estrutura simples que poderá expandir de acordo com as especificidades do seu negócio.

O importante é que não ignore os passos essenciais para os quais terá de planear o que fazer, sob pena de perder um cliente ou pior, de gerar insatisfação no cliente que pode impedir a venda ou a repetição da compra.

De seguida irá identificar as atividades críticas em cada etapa da jornada, bem como os recursos que irão ser alocados, para desta forma melhorar a experiência do cliente e retê-lo. As secções seguintes irão ajudar nestes passos.

3.2 IDENTIFICAR AS ESTRUTURAS DE SUPORTE

Chegou o momento de examinar as estruturas de suporte do negócio que deve ter para poder produzir, entregar e vender seu produto no mercado. Por estrutura de suporte entendem-se os recursos e capacidades, ao nível da empresa, que provavelmente ainda não tem, mas deverá precisar.

RECURSOS HUMANOS

Crítico para o sucesso de qualquer organização são os seus recursos humanos. Além do empreendedor, poderá ser necessário contratar elementos para o ajudar em várias funções do negócio, como marketing, vendas, produção, operações, etc. Existem 2 tipos diferentes de recursos:

- Empregados - Pessoas contratadas diretamente pela empresa.
- Trabalhadores contratados - trabalhadores temporários. Estes custam muito mais do que os permanentes, mas podem ser desmobilizados facilmente quando não são necessários.

Se uma empresa não tiver recursos internos suficientes para realizar o trabalho necessário deve recrutar mais trabalhadores. Estas são decisões importantes a serem tomadas antes de iniciar ou expandir um negócio, já que é necessário evitar o risco de não ser capaz de entregar a proposta de valor aos clientes pelo facto de não ter recursos suficientes para lidar com os diferentes processos e atividades.

Em relação aos recursos humanos também é importante entender o que motiva as pessoas a trabalhar na sua empresa. Assim sendo, alguns aspetos que deve ter em conta para além do salário são a política de horas extra, férias, opções de trabalho a partir de casa ou em regime híbrido, formação a disponibilizar, benefícios adicionais (como por exemplo seguro de saúde) e perspetiva de carreira.

O efeito negativo destes fatores tornar-se-á imediatamente visível numa redução da motivação dos recursos humanos, com impacto negativo na sua produtividade e potencialmente na saída da empresa.

Um outro aspeto a considerar será a medida em que, enquanto empreendedor, reúne todas as competências necessárias para a implementação do seu negócio. Pode ser que sim, pelo menos numa fase inicial, mas pode ser igualmente que não tenha um conhecimento sobre todas as áreas de negócio que gostaria, o que leva a ter de considerar mobilizar membros para a equipa – e eventualmente convidar para sócios da empresa – indivíduos cujas competências sejam complementares às suas e trazem valor.

INSTALAÇÕES, EQUIPAMENTOS E TECNOLOGIAS

Também deve considerar os equipamentos imobiliários necessários para implementar o negócio. Se o seu negócio não for online, pode ser necessário ter instalações dedicadas para executar operações vitais e atender os clientes.

Mesmo que seja 100% online, ainda assim precisa de pensar como é que o site deve ser construído, a capacidade de acomodar o tráfego, velocidade de banda larga para acesso à Internet e outras comunicações, bem como aspetos de arquivo, segurança e proteção de dados.

Se o seu negócio envolve a produção física de algo, deve examinar outros aspetos como o espaço disponível, o equipamento a ser usado, a fonte de energia, o layout do espaço, a iluminação e as questões de proteção e segurança. Deve também ter em conta quaisquer mudanças futuras aos seus requisitos (por exemplo, considerar se as suas instalações são ou não suficientes para acomodar o crescimento).

MARKETING E VENDAS

Inclui todos os processos e atividades que permitem ao cliente tomar conhecimento do seu produto, levando-o a decidir comprar. A função de marketing e vendas inclui, mas não está limitada a:

- Pesquisa de mercado - obtenha o máximo de informação sobre o mercado;

- Comunicação da Marca - crie uma marca que destaque a proposta de valor dos seus produtos;
- Preço - defina um preço que seja atrativo para os clientes, competitivo face à concorrência e ainda assim permita a obtenção de lucro;
- Promoções e campanhas - Identifique formas adequadas de criar procura pelos seus produtos;
- Canais de venda e distribuição - obtenha o máximo de exposição para o seu produto utilizando os seus próprios canais ou os canais de terceiros: sites online, distribuidores, retalhistas, bem como instalações próprias.

OPERAÇÕES

Para fornecer um serviço e/ou vender um produto, existem processos-chave que não podem ser desconsiderados. Cada negócio tem diferentes processos críticos, sendo aqueles em que se deve concentrar, deixando os processos que não são essenciais para segundo plano.

As operações incluem todos os processos e atividades vitais para entregar o produto ao cliente. Em ambientes de manufatura, abrange não apenas a produção, mas também o abastecimento/compra dos materiais e a logística para transportar o produto acabado até aos canais de venda e/ou entregá-las aos clientes. A função de operações inclui, mas não está limitada a:

- Aquisição de matérias-primas - certifique-se de que são encomendados componentes suficientes para permitir que execute a produção;
- Produção - certifique-se de que tem stock de produtos suficiente para atender à procura, mas sem que incorra em riscos de excesso de stock;
- Controle de qualidade - Monitorize a qualidade dos seus produtos antes que cheguem ao cliente;

- Logística - planeie a execução do processo de entrega física e/ou digital dos seus produtos aos clientes.

Por outro lado, caso se trate de um negócio online, deverá ter em consideração outros aspetos como por exemplo a funcionalidade do website, velocidade de acesso, proteção de dados, acesso a informação para poder monitorizar os visitantes e comportamento no website, etc. Como o negócio poderá ter uma componente online e outra física (caso de um loja online que vende produtos físicos), deve ainda ter em consideração aspetos logísticos e operacionais como por exemplo aquisição de produtos, quantidades, armazenamento, expedição, entre outras.

SERVIÇOS DE SUPORTE

Muitas vezes são considerados menos vitais, mas desempenham um papel importante na gestão de uma empresa e incluem, por exemplo, os serviços de contabilidade, serviços jurídicos, software, comunicações, bem como serviços de limpeza ou de segurança. Obviamente, os serviços de suporte variam consoante o sector de atividade e especificidade do negócio.

PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

Inclui todos os processos e atividades que permitem manter a sua vantagem competitiva e liderança no mercado, investindo em pesquisa e desenvolvimento contínua dos produtos.

PARCEIROS

Nenhum negócio é totalmente dependente de si próprio, da sua equipa e outros recursos internos, mas também de terceiros. Nesse sentido, é importante refletir sobre os seus fornecedores (existentes ou futuros). Por razões óbvias, provavelmente dependerá de fornecedores externos, como empresas de serviços profissionais, para ajudá-lo com serviços de suporte.

Contudo, quando se trata do produto principal - a essência do que a sua empresa faz - quererá depender de terceiros para fornecer a totalidade ou parte do produto, ou decidirá fabricar os diferentes elementos internamente? Esta é uma decisão vital que também deve considerar nesta fase. Não o aconselhamos a subcontratar a produção de elementos essenciais do seu produto, pois poderá perder o controlo e expor-se em demasia a potenciais concorrentes. Por outro lado, pode não ter todos os recursos de que precisaria para assegurar a produção internamente, pelo que a decisão de subcontratar externamente seja necessária.

Parceiros não são apenas fornecedores. Nesse sentido, podem ser parceiros qualquer indivíduo ou organização que desempenhe um papel fundamental para auxiliar a sua organização a atingir seu mercado e/ou gerir os seus processos e procedimentos internos. Veja alguns exemplos abaixo:

INCUBADORAS E ACELERADORAS DE EMPRESAS

Há uma ampla gama de oferta, em todo o mundo, de incubadoras de empresas (privadas ou de universidades ou centros de investigação), com programas de aceleração oferecidos pelas próprias incubadoras de empresas e uma ampla gama de serviços associada, para ajudá-lo a iniciar seu próprio negócio.

MENTORES

Identifique um mentor adequado para ajudá-lo a avançar com a sua pesquisa de mercado. Pode ser alguém que já conheça e com quem trabalhou, alguém que trabalha para a mesma organização ou alguém que conheceu e em quem confia e sente que tem a experiência necessária para apoiá-lo nesta fase. Pode ser um colega de trabalho, um ex-colega, um ex-chefe ou até mesmo um ex-professor ou supervisor.

3.3 VISUALIZAR O MODELO DE NEGÓCIO

Desenhar um modelo de negócio é uma abordagem cada vez mais popular. Existem diferentes metodologias, entre as quais o *Business Model Canvas*, que reconhecidamente tem o mérito de ajudar a visualizar os diferentes elementos de um negócio e a forma como devem ser vistos de forma integrada. De certa forma, o seu negócio será um “organismo” vivo, no sentido em que as diferentes partes estão interrelacionadas e dependentes.

Assim, não faz sentido olhar para ele como um conjunto de funções isoladas, mas sim de uma perspetiva mais abrangente e integrada. Por essa razão, as diferentes atividades e conceitos que foram introduzidos até agora complementam-se na visão holística que pretendemos inculcar-lhe.

O *Business Model Canvas* divide-se em nove blocos que são interdependentes. Para transmitir um rascunho inicial do seu modelo de negócios, preencha as suas respostas às perguntas

apresentadas na tabela 01, tendo por base as informações e reflexões realizadas até este ponto, sobre cada bloco.

Os modelos de negócios podem mudar. Isto é um facto. Verá que fará mudanças no seu modelo de negócio no crescimento subsequente. No entanto, mudar fundamentalmente um modelo de negócio é cada vez mais difícil, especialmente à medida que a empresa se torna maior. Nesse sentido, reserve tempo para refletir e aprenda com os seus clientes, concorrentes e parceiros antes de se comprometer com decisões.

Por outro lado, ter uma ideia sólida do seu modelo de negócio ajudará a perceber melhor em quais aspetos se deve concentrar em momentos específicos e quais as funções que pode precisar mudar ou adaptar. No entanto, por ser dinâmico, mudar algo relacionado com um elemento inevitavelmente terá impacto em todo o modelo, cabendo a si e à sua equipa encontrar a forma adequada de gerir esse delicado equilíbrio.

FIGURA 03
Os nove blocos do Business Model Canvas

- A** Key partners
- B** Key resources
- C** Costs
- D** Revenue streams
- E** Channels
- F** Customer segments
- G** Customer relationships
- H** Value proposition
- I** Key activities

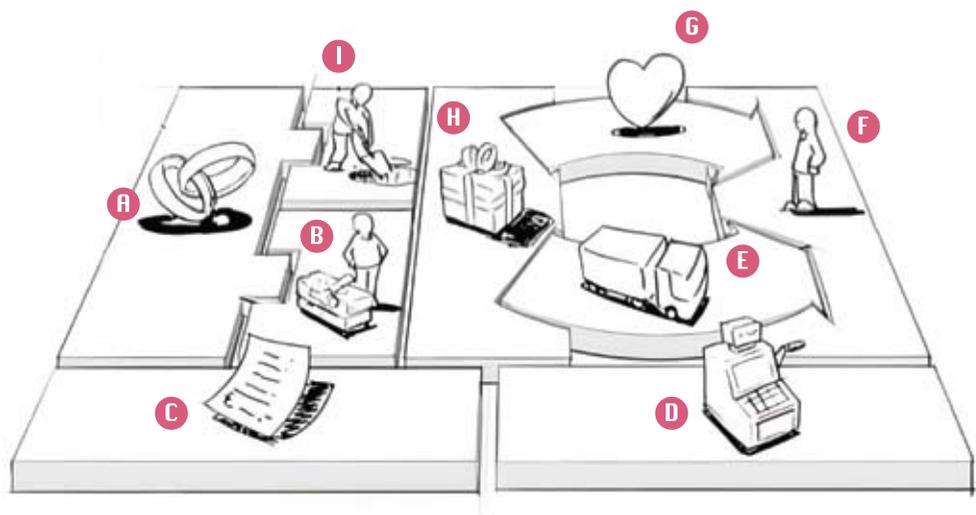


TABELA 01
Modelo de Negócio

Proposta de valor e adequação ao cliente (Value Proposition)	Defina qual é a oferta de valor do seu negócio para os clientes, ou seja, que benefícios pretende entregar e o que poderá levar as pessoas a se interessarem pelo seu produto ou serviço. Tente resumir tudo numa única frase. Questões adicionais: A proposta de valor está alinhada com as vantagens percebidas pelos clientes/ Sabe como irá transmitir a sua oferta ao cliente e maximizar as perspectivas de fidelização dos clientes?
Segmentos de clientes (Customer Segments)	Defina os segmentos de clientes que deseja atender. Pense qual é o seu perfil, onde estão, como estão agrupados e quais as suas necessidades. Por que razão devem os clientes comprar o seu produto e não o dos concorrentes? Qual o driver que os faz atuar e decidir pelo seu produto?
Canais (Channels)	Defina quais os caminhos (físicos ou digitais) através dos quais a sua empresa chegará aos clientes e como comunicará com estes. Pense na ótica do cliente, como é que o cliente irá interagir com o seu negócio com vista a obter informação, adquirir o produto e manter esse contacto para, porventura, repetir a compra no futuro. Considere os canais em sentido amplo, para efeitos de comunicação, distribuição, vendas e pós-venda.
Relacionamento (Customer relationships)	Defina como a sua empresa vai conquistar e manter um bom relacionamento com os seus clientes. Utilize a metodologia do percurso do cliente para não perder o rasto das etapas importantes nesse relacionamento. Reflita acerca de estratégias diferenciadoras e inovadoras para que os concorrentes não sejam preferidos em função do fator preço. O preço é importante, mas outros fatores podem contribuir para que o cliente decida pela sua empresa, como por exemplo a marca, o serviço, a qualidade do produto, entre outros.
Recursos internos (Key Resources)	Relacione os ativos necessários para realizar a sua proposta de valor e colocar o negócio em funcionamento. Pense tanto nos ativos físicos, quanto nos intelectuais, como recursos humanos. Tem os recursos internos necessários para garantir a entrega da proposta de valor? Quais as atividades e processos internos que possui e quão críticos são para cumprir a proposta de valor?
Atividades chave (Key Activities)	Relacione as atividades mais importantes e críticas para que a proposta de valor seja entregue e a empresa funcione corretamente.
Parceiros chave (Key Partners)	Identifique toda a subcontratação que terá de ser feita, com fornecedores e parceiros necessários para a realização da sua proposta de valor. Pense em parceiros que ajudarão o seu negócio a entregar a proposta de valor ao mercado. Tem/precisa de ter outros recursos externos como fornecedores e / ou parceiros de negócios para ajudá-lo a entregar a proposta de valor aos clientes? Os seus parceiros externos estão alinhados com as suas expectativas, preocupações e crenças, para evitar que não corresponda às expectativas dos clientes?
Custos (Costs)	Identifique tudo que será gasto para a operacionalização do seu negócio, considerando os custos com canais, recursos, atividades e parcerias. Será fornecido maior detalhe no próximo capítulo sobre estimar custos e receitas.
Receitas (Revenues)	Defina como e quanto os seus clientes terão que pagar pelos benefícios que a sua empresa oferece. Lembre-se de que, atualmente, as vendas não são o único modelo de receita - considere opções como aluguer, subscrição, licenciamento, entre outras.

Neste capítulo, iremos guiá-lo através de alguns dos princípios relacionados com o teste da viabilidade financeira. Compreender qual a rentabilidade de um negócio desde o início torna-se fundamental, pois os resultados obtidos nesta fase podem forçá-lo a fazer mudanças drásticas no respetivo modelo, sendo, alias, bom que tal aconteça.

Dizemos isto pois torna-se mais fácil adaptar o modelo de negócio e torná-lo viável numa fase inicial em que tem uma margem de manobra mais ampla, comparativamente a fases posteriores em que o negócio esteja operacional. Por outro lado, ter uma noção clara da rentabilidade – e sobretudo como a atingir – ajuda na mobilização dos recursos físicos e financeiros necessários, bem como na potencial captação de financiamento e investidores para o apoiar.

Qualquer organização, independentemente do seu objetivo de gerar lucro ou não, precisa de ser gerida de forma a, pelo menos, obter receitas suficientes para poder pagar os seus custos de funcionamento e, no limite, permitir aos empreendedores e investidores recuperarem o capital investido (quando aplicável). As fontes de receita variam dependendo do tipo de organização e se esta é orientada para a obtenção de lucro ou não.

Para uma organização do setor público, como um serviço público, hospital ou universidade, a maior parte das receitas é gerada por financiamento público e, secundariamente, pelos clientes ou utentes. Para uma instituição de caridade ou outro tipo de organização não governamental, a receita provém de uma combinação de financiamento público e doações. Contudo, para uma empresa, a maior parte da receita é gerada pela venda de produtos aos clientes.

Do ponto de vista de uma empresa comercial, a rentabilidade é o principal objetivo devido às seguintes razões:

- Um negócio rentável tende a ser sustentável no longo prazo;
- Um negócio rentável gera retorno para pagar os investimentos iniciais realizados, permitindo aos investidores recuperar o capital investido no negócio;
- Um negócio rentável gera lucros que podem ser pagos aos acionistas (proprietários), gerentes e funcionários, aumentando assim o seu compromisso com o trabalho e o apoio à empresa;
- Um negócio rentável permite que a empresa invista no seu próprio crescimento futuro e dependa menos de outras fontes de financiamento, como credores ou investidores externos.

A rentabilidade mede-se subtraindo os custos (dos recursos usados e consumidos) das receitas geradas pelas atividades do negócio. Portanto, para ser rentável, deve criar um excedente, ou uma diferença positiva, quando os custos são subtraídos das receitas.

A rentabilidade do negócio pode verificar-se pela demonstração de resultados, que é uma demonstração de receitas e custos durante um período contabilístico (geralmente um ano). A abordagem que iremos introduzir para ajudar a entender a rentabilidade estará relacionada com a análise dos lucros operacionais, que se refere à diferença entre receitas e custos operacionais (ou seja, receitas e custos relacionados com as atividades normais).

Ressalve-se, também, que rentabilidade não deve ser confundida com liquidez ou disponibi-

lidade de caixa; uma empresa pode ser rentável de acordo com sua demonstração de resultados, mas pode não ter dinheiro suficiente disponível para cumprir suas obrigações imediatas.

Por definição, uma empresa é rentável ou lucrativa se puder gerar excedentes das suas atividades operacionais, criando, portanto, um ganho além dos custos necessários para suportar as suas operações. Em termos matemáticos simples, o lucro pode ser representado da seguinte forma:

$$\text{Lucro} = \text{receita total} - \text{custos totais}$$

Existem dois aspetos principais nesta equação: receitas e custos. Para gerar lucro, uma empresa deve gerar receitas; e para aumentar o lucro em termos absolutos, precisa maximizar a diferença positiva entre receitas e custos.

É fundamental manter os custos sob controle, pois os custos tendem a aumentar com o aumento das vendas. Portanto, os custos devem ser geridos para que não cresçam a um ritmo mais rápido do que as vendas; caso contrário, os benefícios de gerar mais receita não compensam os custos dos recursos necessários para obtê-los. A consequência seria uma trajetória de crescimento de receita insustentável que colocaria em risco o futuro do negócio.

Assim sendo, compreender os conceitos de custos, receitas e margens é crucial para gerir qualquer negócio de forma eficaz.

3.4.1 O QUE SÃO CUSTOS

O custo pode ter vários significados, dependendo do contexto. Por tal facto, é comum que o termo custo seja precedido por outro termo; por exemplo, custos diretos, custos indiretos, custos fixos, custos variáveis, etc. O custo, em sentido estrito, pode ser definido como o dinheiro gasto por uma empresa para gerar receita operacional.

FIGURA 04
Alocação de custos diretos



Uma empresa pode precisar pagar salários e fornecedores que são facilmente reconhecíveis como custos, enquanto outros custos, como as amortizações ou depreciação podem não ser tão evidentes, já que as empresas geralmente não 'pagam' pela depreciação de ativos.

De seguida, é essencial entender a diferença entre custos diretos e custos indiretos. Custos diretos são aqueles custos que podem ser exclusivamente e precisamente atribuídos a um objeto de custo específico. Objeto de custo, neste sentido, refere-se a qualquer atividade de interesse para a qual o custo precisa ser medido: pode ser um produto, um serviço, um portfólio de pro-

UNIDADES DE MEDIÇÃO

- Pode ser tempo (no caso de um serviço), peso, tamanho, unidade individual única, embalagem de mais de uma unidade

RUBRICAS DE CUSTO

- Comissões de vendas pagas a agentes
- Materiais diretos e mão de obra direta
- Materiais de produção para a produção de bens
- Eletricidade, gás e água consumidos
- Custos extraordinários de reparação e manutenção

duto ou uma divisão de negócios e assim por diante.

Por exemplo, se os proprietários de empresas estiverem interessados em medir o custo de um produto que a empresa produz - como um kit de teste simples para verificar a presença de uma doença por meio da análise de uma amostra de sangue - os materiais necessários para fazer o teste podem ser considerados custos diretos. Se a empresa produzir bicicletas, todos os componentes e materiais utilizados para montar a bicicleta são custos diretos. Se a empresa prestar um serviço de consultas dentárias, os materiais utilizados, bem como o tempo dos recursos hu-

manos despendido com o tratamento, representam o custo direto.

No entanto, o aluguer pago pelas instalações onde a empresa está localizada seria difícil de atribuir ou imputar ao produto vendido com precisão. Portanto, o aluguer, em tais casos, seria um custo indireto. Com base na proposta de valor, funções e recursos do seu produto, deve agora tentar identificar brevemente os custos diretos associados ao fabrico e entrega ao cliente de uma unidade do seu produto. Comece como indicado na figura 04.

Em relação à forma como o nível de atividade influencia os custos, estes também podem ser divididos em custos fixos ou variáveis.

3.4.2 CUSTOS FIXOS

Os custos fixos tendem a permanecer os mesmos no curto prazo (por exemplo, um ano), enquanto os custos variáveis tendem a mudar com o nível de produção (e vendas). Os custos fixos tendem a permanecer os mesmos independentemente da produção da empresa, que pode ser medido em função do número de unidades produzidas, bem como do número de unidades vendidas.

É justamente por isso que os custos fixos são tão significativos, porque uma empresa não pode evitá-los e, portanto, precisa de gerar um volume de vendas suficiente para pagá-los.

Os custos fixos também são geralmente difíceis de atribuir a produtos ou serviços, especialmente se a empresa produz mais de um produto ou linha de serviço. Consequentemente, os custos fixos também são chamados de custos indiretos ou despesas gerais. Mais importante ainda, os custos fixos são recorrentes: incorridos a cada semana, mês ou ano.

Além disso, os custos fixos não dependem de um certo número de clientes ou do nível de bens ou serviços produzidos ou vendidos. Isso significa que a empresa ainda tem que pagar o aluguer das instalações, mesmo que não consiga vender nada!

Todas as empresas têm custos fixos, não importa o quão pequenas ou grandes sejam. Abaixo estão alguns exemplos:

- Taxas
- Taxas bancárias
- Vendas e marketing
- Viagens
- Seguros
- Material de escritório
- Aluguer das instalações
- Juros
- Salários e ordenados

Os custos fixos geralmente dependem da capacidade instalada do negócio em relação à sua produção máxima; assim sendo, dependem de um determinado nível operacional.

A capacidade instalada refere-se à capacidade máxima de produção, como o número de unidades que podem ser produzidas pela empresa durante um período específico (geralmente um ano), ou o número de unidades vendidas. Consequentemente, a decisão de aumentar a capacidade em resposta às alterações da procura, seja de forma permanente ou temporária, pode fazer com que a empresa incorra em custos fixos mais elevados.

3.4.3 CUSTOS VARIÁVEIS

Como o próprio termo sugere, os custos variáveis variam com a produção; tal significa que tais custos tendem a aumentar com o aumento da produção ou das vendas (ou ambos), e tendem a diminuir inversamente. Em contraste com os custos fixos, os custos variáveis podem ser vinculados às unidades de produtos/objetos de custos e, portanto, são considerados custos diretos. Abaixo apresentam-se alguns exemplos de custos variáveis:

- Comissões de vendas pagas a agentes
- Materiais diretos e mão de obra direta
- Materiais de produção para o fabrico de bens
- Eletricidade, gás e água consumidos
- Custos extraordinários de reparação e manutenção

Por exemplo, na maioria das empresas, fabricar e vender mais unidades de produtos aumenta os custos variáveis (diretos).

Além disso, alguns custos podem ser descritos como custos semivariáveis ou semifixos. Estes

são compostos por uma mistura de componentes fixas e variáveis; portanto, eles são fixos para um determinado nível de saída e tornam-se variáveis depois que o limite é excedido. Um exemplo típico trata-se de um contrato de subscrição de telecomunicações móveis, no qual uma quantia fixa é paga a cada mês; no entanto, o cliente tem de pagar mais, se exceder o tempo de chamada mensal ou de dados subscrito e esse pagamento adicional depende do nível de serviços excedente utilizado pelo cliente.

3.4.4 ESTRUTURA DE CUSTOS

A classificação de um custo como fixo ou variável é determinada com base no fato de ele alterar ou não com o volume de produção (que pode ser medido pelo número de unidades produzidas). Se o custo aumenta quando a produção aumenta, então é um custo variável, enquanto se permanece constante independentemente da mudança na produção, então é um custo fixo. É, portanto, fundamental saber como os custos mudam à medida que as vendas aumentam ou diminuem.

Os custos totais de funcionamento de uma empresa, em determinado período, são a soma dos custos fixos totais e dos custos variáveis totais. Portanto, a estrutura de custo total pode ser matematicamente representada da seguinte forma:

$$\text{Custos totais} = \text{custos fixos totais} + \text{variáveis totais}$$

Diferentes negócios têm diferentes estruturas de custos, o que torna muito difícil identificar o valor de custos que pode ser considerado saudável. É por isso que a análise do ponto de equilíbrio, que será desenvolvida a seguir, pode ser útil. No entanto, como regra geral, é fundamental considerar que quanto maiores os custos fixos, pior é para o negócio: a consequência dos altos custos fixos é que a empresa terá que pagá-los independentemente de haver

vendas ou não. Já os custos variáveis mais elevados apenas serão incorridos pela empresa à medida que as vendas são geradas.

Não obstante a importância de gerir a estrutura de custos ao longo de todas as fases de crescimento do negócio, é particularmente importante prestar atenção a estes fatores logo desde o início, sobretudo porque nesta fase inicial a disponibilidade de fundos é, normalmente, muito limitada. Desta forma, deve avaliar de antemão se a empresa possui caixa suficiente para cobrir os custos fixos de, pelo menos, o primeiro ano de operação. Caso tal não aconteça, isso pode causar graves problemas, como a interrupção das atividades do negócio no curto prazo.

3.4.5 O QUE SÃO RECEITAS

Receitas são geradas pela venda de bens ou serviços (ou qualquer outro uso de capital ou ativos) associados às operações principais de uma organização, antes de quaisquer custos ou despesas serem deduzidos. Portanto, as receitas são obtidas com a venda de produtos ou serviços e utilizadas para compensar (ou pagar) os custos totais incorridos.

Os clientes podem comprar produtos a crédito e essas vendas são consideradas receitas, embora o correspondente fluxo de caixa (dinheiro) ainda não tenha sido recebido. Para simplificar, nesta fase, assumiremos que todas as transações são em dinheiro, ou seja, nenhuma venda é deixada por pagar.

As receitas totais são calculadas multiplicando o número de unidades de produção vendidas pelo preço por unidade (que é pago pelo cliente):

$$\begin{aligned} & \text{Receitas totais} \\ & = \text{Número de unidades vendidas} \\ & \times \text{Preço por unidade} \end{aligned}$$

A previsão de receitas apresenta pelo menos dois desafios: primeiro, não temos uma bola de cristal para antecipar o número de unidades de produtos ou serviços que serão vendidas; segundo, também não sabemos qual será o preço de venda dos produtos, embora possamos ter uma

ideia de quanto os clientes estão disponíveis a pagar, tendo por base a pesquisa de mercado e os preços praticados pela concorrência. Vamos agora concentrar-nos nesta importante questão relacionada com a definição do preço de venda.

3.5 PREÇOS

O preço de venda está relacionado com a definição da taxa pela qual uma unidade de um produto será vendida. É muito mais complicado do que pode parecer porque a sua determinação depende de várias questões, incluindo:

- o que os clientes estão dispostos a pagar;
- o benefício que os clientes esperam obter da compra;
- a estratégia de marketing da empresa;
- as características intrínsecas e o valor agregado pelo produto ou serviço;
- os preços oferecidos pelos concorrentes e assim por diante.

Neste ponto, também vale a pena distinguir entre *price makers* e *price takers*. Um *price maker* é uma empresa que - como o nome sugere - pode definir o preço de um ou vários dos seus produtos no mercado, até certo ponto, independentemente de como os concorrentes definam os seus preços. São empresas que possuem produtos altamente customizados e diferenciados e/ou são líderes de mercado. Nem todas as empresas podem tornar-se líderes de mercado e *price makers* (como Apple ou Samsung). Por exemplo, ao abrir um negócio, se nenhuma outra empresa nas proximidades oferece produtos semelhantes, a empresa pode ser uma *price maker*, até certo ponto.

Por outro lado, as empresas que têm de aceitar o preço estabelecido pelo mercado são *price takers*. As empresas de menor dimensão que operam numa indústria já dominada por concorrentes tendem a ser *price takers*.

Mesmo que o preço possa ser considerado uma decisão de marketing, o preço de um produto é altamente influenciado por muitos fatores sobre os quais a empresa não tem controle.

Consequentemente, os produtos e serviços devem ser vendidos a uma taxa que permita obter receitas de vendas suficientes para cobrir todos os custos fixos e variáveis, proporcionando, ao mesmo tempo, um nível satisfatório de lucro. Assim, as questões críticas a colocar sobre atribuir um preço a um produto ou serviço são:

- O preço deve ser o mesmo em todas as regiões e características demográficas dos clientes?
- O preço deve ser baseado no custo real de produção ou no que os compradores potenciais estariam dispostos a pagar?
- O preço deve ser o mesmo durante todo o ciclo de vida do produto?

Para simplificar a discussão sobre o assunto, usar-se-ão três princípios de definição de preços que podem funcionar como um bom ponto de partida para a tomada de decisões.

3.5.1

PREÇOS BASEADOS EM CUSTOS OU MARK-UP

O preço é determinado adicionando um elemento de lucro ou *mark-up* sobre o custo de produção do produto:

- Preço de venda
- ⊖ custo de produção
- ⊕ *mark-up*

Uma vantagem desta abordagem é que a empresa saberá que os seus custos estão a ser cobertos. No entanto, a principal desvantagem é que o preço de custo acrescido pode fazer com que os produtos tenham um preço acima do qual os clientes estão dispostos a pagar. Abaixo encontra um exemplo de preço *mark-up*, em que uma empresa deseja obter um lucro de 50 Euros sobre o custo de produção por unidade:

- Preço de venda
- ⊖ €100 ⊕ €100 ⊗ 50%
- ⊖ €150

No exemplo acima, um *mark-up* de 50% foi assumido arbitrariamente. A dificuldade decorrente desse método está relacionada com qual deveria ser a percentagem de *mark-up*, que depende, em grande parte, dos preços competitivos no mercado e se o preço resultante seria aceitável para os clientes. No entanto, quão alto ou baixo deve ser o *mark-up*?

Antes de decidir sobre o preço, vários outros fatores e estratégias precisam de ser considerados.

3.5.2

PREÇOS BASEADOS NO MERCADO

Neste caso o preço é determinado pelo valor que os clientes podem estar dispostos a pagar por um determinado produto. Regra geral, se o negócio está num mercado altamente compe-

titivo e não traz muito valor ou novidade para o mercado, os clientes não estarão dispostos a pagar mais pelo produto, comparativamente ao que pagam aos concorrentes.

Tal significa que a empresa pode ter que definir os preços em baixa para poder entrar no mercado e gerar procura. Tal é conhecido como preço de penetração, através do qual uma empresa define um preço de entrada inicial relativamente baixo para atrair novos clientes e, assim, penetrar no mercado. Essa estratégia visa incentivar os clientes a mudar para o novo produto devido ao preço mais baixo.

Por outro lado, se a empresa está a lançar um novo produto ou serviço para o qual há pouca ou nenhuma competição, ela pode definir um preço mais alto antes que outros concorrentes entrem no mercado. Essa estratégia é conhecida como *skimming* de preços. Infelizmente, essa estratégia é difícil de manter a longo prazo, principalmente porque os concorrentes acabarão por lançar produtos rivais que exercerão pressão no preço, para baixo. Além disso, quando um produto atinge um preço alto no mercado, tal fornece um sinal aos concorrentes de que podem existir oportunidades de obter maior lucro, encorajando assim mais concorrentes a entrar no mercado e/ou aos atuais reverem os seus preços.

3.5.3

PREÇOS COM BASE NOS CONCORRENTES

Essa abordagem depende principalmente do número de concorrentes no mercado. Se houver uma forte concorrência no mercado, os clientes irão deparar-se com uma ampla oferta e opções de escolha. A maioria das empresas num mercado competitivo não tem poder suficiente para estabelecer preços acima dos concorrentes. Assim, tendem a definir preços que estão em linha com os cobrados pelos seus concorrentes diretos.

No entanto, como o objetivo do negócio é maximizar os lucros, as empresas devem procurar formas de diferenciar os seus produtos dos seus concorrentes. Fornecendo melhor qualidade, melhor serviço, entrega mais rápida ou uma combinação destes fatores pode distinguir uma empresa dos seus concorrentes, permitindo assim estabelecer um preço mais alto.

Uma estratégia de preços eficaz reflete uma combinação de todas as técnicas enunciadas. Os preços são limitados pelo que o mercado está disposto a pagar; devem estar alinhados com a concorrência, após considerar a diferenciação que possa existir; e devem sempre cobrir os custos de produção do produto.

3.5.4 O QUE SÃO MARGENS

A margem é a diferença entre o preço de venda de um produto ou serviço e todos os custos de produção. Assim, as margens são os lucros ou perdas operacionais geradas antes de quaisquer juros serem recebidos ou pagos, qualquer depreciação de ativos ter sido considerada ou quaisquer impostos sobre ganhos terem sido pagos.

A tabela a seguir ilustra uma versão simplificada de uma previsão de lucros e perdas da empresa NANO, especializada em tintas para revestimentos especiais, para demonstrar como essas informações podem ser analisadas para avaliar a rentabilidade do negócio:

	Valor
Número de unidades /litros vendidos por ano	50.000
Receita total (€20 por litro)	€1.000.000
(-) Custos variáveis totais (€5 por litro)	€250.000
(=) Margem variável	€750.000
(-) Custos fixos totais	€200.000
(=) Margem operacional	€550.000

A empresa vende 50.000 litros por ano a um preço de venda de € 20 por litro (receita total de € 1.000.000).

O custo variável de produção de cada litro vendido é de € 5; portanto, o custo variável total é igual a € 250.000 (= 50.000 X € 5).

Subtrair o custo variável total da receita total resulta na margem variável, o que significa que depois de pagar o custo de produção das tintas, a empresa ainda terá € 750.000 restantes para pagar os seus custos fixos. Portanto,

$$\begin{aligned} & \text{Margem Variável} \\ & \ominus \text{Receitas Totais} \\ & \ominus \text{Custos Variáveis Totais} \end{aligned}$$

Considerando que os custos fixos são iguais a € 200.000 por ano, subtrair esse valor fixo da margem variável resulta em numa margem operacional de € 550.000, que neste caso é um lucro.

Portanto,

$$\begin{aligned} & \text{Margem operacional} \\ & \ominus \text{margem variável} \\ & \ominus \text{Custos fixos totais} \end{aligned}$$

No entanto, este não será o lucro disponível para ser distribuído aos acionistas da empresa, uma vez que outros custos (por exemplo, juros a pagar, impostos e depreciação) terão que ser deduzidos antes que o restante possa ser considerado lucro disponível para os proprietários.

Também podemos calcular a margem variável por litro / unidade vendida, que é chamada de margem de contribuição por unidade vendida:

$$\begin{aligned} & \text{Margem de contribuição por unidade} \\ & \ominus \text{Preço de venda por unidade} \\ & \ominus \text{Custo variável por unidade} \end{aligned}$$

A margem de contribuição por unidade representa a parcela da receita de vendas que não é consumida na produção e venda de

uma unidade e contribui para a cobertura dos custos fixos da empresa. No exemplo acima, a margem de contribuição por unidade é igual a € 15, que é obtida subtraindo o custo variável por unidade (€ 5) do preço

de venda por unidade (€ 20). Por outras palavras, cada litro de tinta vendido contribui com € 15 para o pagamento dos custos fixos da empresa, e a margem resultante é de € 15 (= € 20 - € 5).

3.6

CALCULAR O PONTO CRÍTICO DE VENDAS

Estamos agora em condições de calcular o ponto de equilíbrio ou Ponto Crítico de Vendas do negócio, que é o ponto em que os custos e as receitas são iguais e, portanto, não há lucro nem perda. Tal cálculo, também, é conhecido como análise de custo, volume e lucro. Em outras palavras, o Ponto Crítico de Vendas refere-se ao número mínimo de unidades de produção necessárias a serem vendidas para que a empresa tenha lucro operacional nulo.

Este cálculo pode ser efetuado logo que tenha revisto e estimado os preços de venda para o seu produto, os custos fixos e variáveis. Não se preocupe se não conseguir ter para já os valores finais e definitivos, até porque nalguns casos essa informação pode não ser fácil ou imediata. Contudo, a razão de ser deste cálculo, prende-se com a importância de utilizar alguns valores estimados (ainda que não os finais) para começar a ter uma ideia sobre a sustentabilidade financeira do seu negócio.

Ao olhar para os números com frieza, irá ver como algumas das premissas sobre o negócio terão de ser revistas ou ajustadas, sob pena de nunca vir a ser rentável. Ou poderá, por outro lado, ter agradáveis surpresas no que respeita à rentabilidade do negócio. Em qualquer caso, deverá utilizar os resultados com prudência, para uma reflexão ponderada sobre o que possa (ou não) ter de ser alterado, com vista a minimizar dissabores que podem acontecer mais

à frente, caso não tenha em consideração os resultados preliminares desta análise.

A empresa atingirá o ponto de equilíbrio quando gerar receita suficiente para cobrir os custos globais variáveis e fixos incorridos durante a produção e venda de seus produtos ou serviços.

Se a empresa vender as unidades mínimas de produtos para atender a esses objetivos (ou seja, atingir o Ponto Crítico de Vendas), esta apenas atingirá o ponto de equilíbrio, mas não terá lucro (no entanto, e mais importante, também não terá prejuízo). Se o número de unidades ultrapassar o Ponto Crítico de Vendas, poderá gerar um lucro operacional.

O cálculo do Ponto Crítico de Vendas pode ser realizado por meio de duas fórmulas. A primeira fórmula fornece o resultado referente ao número de unidades de produção que precisam ser produzidas (quantidade) e vendidas para pagar os custos fixos. A segunda fórmula calcula o Ponto Crítico de Vendas em relação ao volume de vendas ou receita.

Siga o exemplo seguinte e tente adaptá-lo ao seu produto. Primeiro, o Ponto Crítico de Vendas é calculado de acordo com o número de unidades. O resultado é obtido dividindo os custos fixos totais pela margem de contribuição por unidade (veja a próxima página):

Ponto Crítico de Vendas (em unidades)

- ⊖ Custos Fixos Totais
- ⊕ Margem de Contribuição por Unidade

Sabendo que,

Margem de Contribuição por Unidade

- ⊖ Preço de venda por unidade
- ⊖ Custo variável por unidade

Voltando ao exemplo da NANO:

Ponto Crítico de Vendas (em unidades)

- ⊖ = €200.000 ÷ €15
- ⊖ = 13.333 (33) unidades

Com uma margem de contribuição de €15 por litro vendido, o Ponto Crítico de Vendas, relativo às quantidades/unidades, é alcançado em 13.333(33) ou cerca de 13.333 litros: na produção e venda de 13.333 litros, todas as despesas fixas serão pagas e a empresa reportará um lucro líquido ou perda de \$ 0. Este resultado é fácil de confirmar, da seguinte forma:

	Valor
Número de unidades /litros vendidos por ano	13.333(33)
Receita total (€20 por litro)	€266.666(66)
(-) Custos variáveis totais (€5 por litro)	€66.666(66)
(=) Margem variável	€200.000
(-) Custos fixos totais	€200.000
(=) Margem operacional	€0

Observe que, para efeito de cálculo, utilizamos 13.333,33 unidades produzidas, embora isso seja fisicamente impossível de atingir; 13.333 é mais realista.

Alternativamente, o Ponto Crítico de Vendas relativo ao volume de vendas pode ser calculado dividindo os custos fixos totais pelo índice de margem de contribuição, onde o índice de margem de contribuição é o custo variável por

unidade (€ 5) dividido pelo preço de venda por unidade (€ 20), resultando num volume de vendas do Ponto Crítico de Vendas de aproximadamente € 266.666.

Ponto Crítico de Vendas (em volume de vendas)

- ⊖ €200.000 ÷ (1-(€5/€20))
- ⊖ €266.666,67

Estes resultados sugerem que precisamos gerar receitas de pelo menos € 266.666 no ano para atingir o equilíbrio financeiro, neste negócio. Em termos práticos, esses resultados também significam que se a empresa não conseguir atingir o Ponto Crítico de Vendas (limite mínimo de vendas) e cobrir todos os custos variáveis e fixos incorridos, mais cedo ou mais tarde ficará sem dinheiro em caixa.

No entanto, as empresas podem contar com a obtenção de recursos adicionais para cobrir suas necessidades, como um empréstimo ou um investimento adicional feito pelos acionistas, bem como a entrada de novos investidores.

3.6.1 SIMULANDO DIFERENTES CENÁRIOS

A vantagem da análise do ponto de equilíbrio é que fornece imediatamente uma perspectiva precisa do volume mínimo de vendas que precisa ser gerado. Para ser lucrativa, a empresa precisa vender acima do Ponto Crítico de Vendas. Quanto maior for a quantidade vendida, melhor. Portanto, ao apurar esses resultados, pode-se imediatamente questionar a viabilidade de atingir o Ponto Crítico de Vendas, bem como procurar formas de o superar e gerar lucro.

No entanto, em primeiro lugar, é útil ponderar como as empresas podem potencialmente diminuir o seu Ponto Crítico de Vendas, uma vez que tal beneficia a estrutura de custos da empresa e reduz a sua exposição a riscos, nomeadamente à flutuação da procura. Para fazer isso, como se pode ver pelo cálculo que fizemos anterior-

mente, podem alterar-se três variáveis para simular diferentes cenários, que resultarão em um aumento ou diminuição no Ponto Crítico de Vendas:

- Custos fixos,
- Preço de venda por unidade, e
- Custo variável por unidade.

Vamos agora analisar o impacto no Ponto Crítico de Vendas se cada uma dessas variáveis for alterada. Voltando à empresa NANO, vamos primeiro estimar o impacto no Ponto Crítico de Vendas ao reduzir os custos fixos em 20%.

Os custos fixos resultantes seriam de € 160.000 (= € 200.000 - 20% ÷ € 200.000).

Portanto,

Ponto Crítico de Vendas
⊖ €160.000 ⊕ €15
⊖ 10.666 (67) unidades

Com isso, o Ponto Crítico de Vendas é reduzido em relação à situação inicial (13.333 unidades). O racional é que se os custos fixos são reduzidos, a margem de contribuição que precisa ser gerada para pagar os custos fixos também é inferior, colocando menos pressão sobre os objetivos. Por outro lado, aumentar os custos fixos implica um aumento do Ponto Crítico de Vendas.

Agora vamos tentar algumas simulações para ver o que acontecerá com o Ponto Crítico de Vendas se mantivermos os custos fixos iniciais, mas aumentarmos o preço de venda por unidade, digamos, em 20%. O novo preço de venda por unidade resultante seria € 24 (= € 20 + 20% ÷ € 20).

Ponto Crítico de Vendas
⊖ €200.000 ⊕ (€24 - €5)
⊖ 10.526 unidades

Conforme esperado, o Ponto Crítico de Vendas diminuiu em relação à situação inicial (13.333 unidades). O raciocínio é que se a margem de contribuição por unidade aumenta em consequência do aumento do preço de venda por unidade, cada unidade vendida contribui mais para cobrir os custos fixos; portanto, menos unidades precisam ser vendidas para cobrir os custos fixos. Por outro lado, a redução do preço de venda teria o efeito oposto e aumenta o Ponto Crítico de Vendas.

Agora vamos ver o que acontecerá com o Ponto Crítico de Vendas se mantivermos os custos fixos iniciais e o preço de venda por unidade, mas conseguirmos reduzir os custos variáveis por unidade em 20%. O custo variável resultante por unidade seria € 4 (= € 5 - 20% ÷ € 5).

Ponto Crítico de Vendas
⊖ €200.000 ⊕ (€20 - €4)
⊖ 12.500 unidades

Conforme esperado, o Ponto Crítico de Vendas diminuiu em relação à situação inicial (13.333 unidades). O raciocínio é que se a margem de contribuição por unidade aumenta em consequência da redução do custo variável por unidade, cada unidade vendida contribui mais para cobrir os custos fixos; portanto, menos unidades precisam ser vendidas para cobrir os custos fixos. Por outro lado, aumentar o custo variável por unidade teria o efeito oposto e aumentaria o Ponto Crítico. Os resultados anteriores são resumidos da forma representada na tabela 2.

Conforme observado, a análise do ponto de equilíbrio é o que nos permite imediatamente testar a viabilidade dos objetivos de produção e vendas, ao mesmo tempo que nos permite simular diferentes cenários. Ao fazer isso, podemos explorar se será viável mudar alguns dos parâmetros dentro dos limites do que pode ser alcançado, dadas as restrições de recursos, do modelo de negócio e as estratégias.

A análise do Ponto Crítico de Vendas também é fundamental pois permite compreender melhor se os objetivos de vendas estão ao alcance, através

de esforços razoáveis e face aos constrangimentos impostos pela capacidade inicial da empresa e também pela dimensão do mercado.

TABELA 02

Simular o impacto de diferentes variáveis no Ponto Crítico de Vendas

Custos fixos	Preço de venda por unidade	Custo variável por unidade
Aumento → aumentos de Ponto Crítico de Vendas	Aumento → aumenta a margem de contribuição → diminui o Ponto Crítico de Vendas	Aumento → diminui a margem de contribuição → aumenta o Ponto Crítico de Vendas
Diminuir → diminui o Ponto Crítico de Vendas	Diminuição → Margem de contribuição diminui → aumenta o Ponto Crítico de Vendas	Diminui → aumenta a margem de contribuição → diminui o Ponto Crítico de Vendas

3.7

ESTIMAR O MONTANTE DE INVESTIMENTO NECESSÁRIO

Concluída a análise do Ponto Crítico de vendas, estará agora em melhores condições de identificar o montante financeiro que irá precisar para poder iniciar o negócio. No caso apresentado anteriormente, o montante mínimo de capital necessário para que a empresa possa produzir e vender a quantidade de tintas para atingir o equilíbrio, será pelo menos a soma dos custos fixos e variáveis, que no exemplo apresentado totalizam cerca de 266 mil euros.

Contudo, se a empresa não atingir o ponto crítico conforme esperado em virtude de alterações no mercado, atrasos e alterações nas políticas de preços, bem como custos, tal irá implicar. Porventura, a necessidade de obter fundos adicionais. Assim sendo, será de prevenir e precaver efeitos adversos – que aconteceram sempre – e por isso majorar o montante inicial para além do somatório de custos variáveis e fixos. Os custos relativos ao funcionamento ou operação normal da empresa designam-se por custos operacionais.

Por outro lado, como se depreende, a empresa irá necessitar de efetuar investimentos adicionais necessários para a dotar dos recursos humanos e físicos necessários ainda antes de iniciar a respetiva operação e muito antes das primeiras vendas.

Desta forma, será também de identificar quais os investimentos necessários, por um lado, para a aquisição, instalação e operacionalização dos equipamentos necessários para produzir e comercializar o produto, bem como eventuais custos com fornecedores e subcontratos necessários para, por exemplo apoiar na montagem e teste de linhas de produção, apoio a design e certificação do produto, apoios legais diversos, etc., que não estejam incluídos nos custos fixos e variáveis da operação normal da empresa. Estes montantes de investimento, que se prendem com a fase pré operacional do negócio, designam-se por investimentos de capital.

Exemplos de investimentos de capital:

- Edifícios e terrenos
- Equipamento de escritório
- Equipamento produtivo e viaturas
- Software
- Patentes

A soma dos custos operacionais e dos investimentos de capital totaliza o investimento financeiro necessário, inicialmente, para arrancar com o negócio. Mobilizar o investimento inicial antes de arrancar com o negócio será fundamental, pois como certamente depreende-

rá, não irá gerar vendas tão depressa quanto gostaria, o que significa que a empresa não terá entradas de dinheiro que permitam fazer face aos seus custos tão depressa quanto seria desejável.

Ou seja, não prevenir a totalidade dos recursos financeiros necessários para o arranque do negócio poderá implicar que o mesmo tenha de encerrar ainda antes de ganhar velocidade, o que implicará uma perda total de tempo e do dinheiro despendido pelo empreendedor na sua conceção e execução.

3.8

SOLUÇÕES DE FINANCIAMENTO PARA NOVOS NEGÓCIOS

Obter capital não se trata de tarefa fácil, particularmente se o montante for alto relativamente aos riscos apresentados. Mas como se percebe, será absolutamente essencial assegurar financiamentos que poderão vir de uma ou várias fontes. Apresentam-se de seguida as fontes de financiamento que estão normalmente disponíveis para o arranque de negócios.

FINANCIAMENTOS PÚBLICOS

Existem diferentes tipos de financiamentos públicos que deverá consultar, alguns dos quais de montantes reduzidos, e outros com valores avultados particularmente para negócios de base tecnológica e inovadores. Por outro lado, existem diferentes níveis de fundos públicos, desde os que são disponibilizados por entidades governamentais, até outros disponibilizados por municípios ou associações de municípios, ou ainda por associações empresariais, e, nalguns casos, organizações não governamentais. Convém também identificar se existem mecanismos de financiamento específicos para diferentes sectores da economia.

FAMÍLIA E AMIGOS

Estes são por norma os recursos que em primeira mão o empreendedor procura para financiar o negócio. Normalmente a família e amigos podem emprestar ou até atribuir, sem qualquer expectativa de retorno, algum capital de arranque.

CRÉDITO FINANCEIRO

Podem existir mecanismos de financiamento através de concessão de crédito, embora não seja fácil para um negócio nascente e um empreendedor que poderá ter ainda um percurso empresarial limitado. Por outro lado, as entidades que fornecem crédito como os bancos, podem exigir garantias ao empreendedor, de forma que, que caso não tenha possibilidade de pagar de volta os montantes emprestados, os seus bens pessoais possam responder em substituição. Tal representa, portanto, um maior risco para o empreendedor.

Contudo, existem alguns fornecedores de crédito que podem exigir menores garantias aos empreendedores, como por exemplo plataformas de *crowdfunding*. No entanto, nestes casos, as taxas de juro praticadas sejam frequentemente

muito acima daquelas praticadas pelos bancos convencionais.

A taxa de juro representa a remuneração de quem empresta capital, pelo montante emprestado (capital), e que terá de ser paga, bem como o capital. Dessa forma, uma taxa de juro alta poderá trazer constrangimentos financeiros indesejados. Desta forma, vale a pena tentar negociar aspetos como prazo de reembolso do capital, um período de carência de juros e/ou amortização do capital, ganhando assim algum tempo para se focar na implementação do negócio.

CROWDFUNDING

Como referido, o *crowdfunding* de empréstimos financeiros (*loans-based crowdfunding*) pode ser uma alternativa de financiamento. Existem, contudo, outras formas de *crowdfunding*, nomeadamente o *crowdfunding* baseado em recompensas (*rewards-based crowdfunding*), que podem ser igualmente viáveis. Neste caso, o empreendedor cria uma campanha na qual pré vende um produto e solicita aos doadores (clientes) que comprem por antecipação um produto que será produzido e lhes será entregue no futuro.

Alguns tipos de campanhas de *crowdfunding* não apelam a uma recompensa, ou seja, à entrega de um produto ou serviço no futuro, mas apenas à generosidade dos doadores, o que

pode em si representar também uma oportunidade interessante para o empreendedor.

Um outro modelo de *crowdfunding* está relacionado com a venda de parte do capital da empresa (*equity-based crowdfunding*), através do qual o empreendedor vende uma parte da empresa a terceiros, que se tornam assim seus sócios, obtendo, em troca, financiamento. Esta forma de *crowdfunding* assemelha-se ao que iremos de seguida apresentar relativamente a capital de risco.

INVESTIDORES DE CAPITAL DE RISCO

Estes investidores adquirem normalmente uma posição no capital da empresa em troca do seu investimento financeiro. O envolvimento de investidores de capital de risco está atualmente muito em voga, particularmente em negócios inovadores que representam um potencial alto para os investidores multiplicarem os lucros ao venderem, no futuro, a sua posição na empresa, caso esta cresça e seja bem-sucedida.

Numa fase inicial, os investidores de capital de risco que se perfilam são os designados por *business angels*, que investem montantes relativamente baixos em negócios e oferecem também um envolvimento direto na respetiva gestão, inclusivamente abrindo as portas a redes próprias. Os valores médios de investimentos realizados por *business angels* variam muito consoante o mercado geográfico e o sector de

atividade, mas tipicamente na Europa são inferiores a meio milhão de euros.

Caso o negócio tenha necessidades de financiamento superiores, seja na fase de arranque seja para crescer, existem outros mecanismos de capital de risco, nomeadamente os disponibilizados por *venture capitalists*, fundos de investimento, fundos de pensões, *family offices* e *private equities*, entre outros, que podem aportar financiamentos na ordem de múltiplos milhões de euros.

3.8.1

APRESENTAR O NEGÓCIO A INVESTIDORES

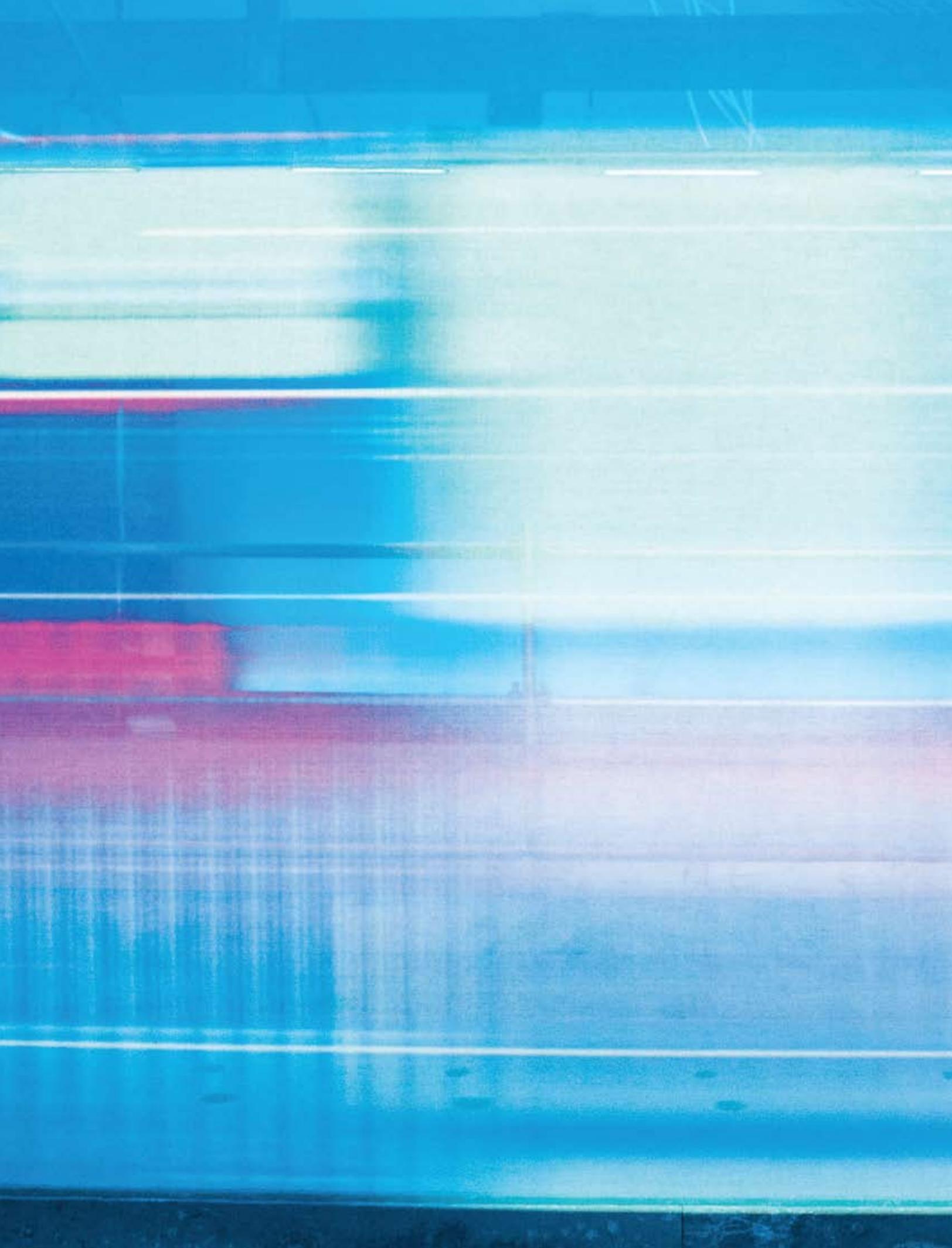
Um aspeto importante que não deve descurar, se pretender apresentar o seu negócio a investidores, bem como para obter crédito, prende-se com a forma como comunica a informação sobre o seu projeto a terceiros.

Como em qualquer circunstância profissional, as primeiras impressões contam e por isso será essencial que se prepare bem no sentido de poder contar uma história convincente sobre si e sobre o negócio, que abra o apetite e interesse dos financiadores de forma a que olhem para o seu negócio como uma alternativa viável.

Sem prejuízo de trabalhar bem todos os tópicos que foram até aqui apresentados, in-

cluindo os capítulos subsequentes deste guia, sobre a estrutura legal da empresa (Capítulo 5) e o plano de negócios (Capítulo 6), deixamos aqui algumas considerações sobre as respostas que deverá ter prontamente preparadas para ser convincente de forma a captar financiamentos:

- Identificação do negócio e da área de atividade;
- A missão da nova empresa e a sua proposta de valor para o mercado;
- O mercado potencial para o seu produto, nomeadamente quem são e quantos são os clientes, e quais são os principais concorrentes;
- Os argumentos que fazem do negócio um possível vencedor, incluindo a sua visão do futuro do mercado;
- Quais os recursos humanos, técnicos e financeiros necessários à implementação do projeto;
- Quais os pontos fortes e fracos do negócio e da equipa, e as formas que prevê para os minimizar e/ou ultrapassar;
- Para que se destina o financiamento e qual a fase de crescimento em que poderá necessitar de mais capital;
- Se e quando começará a empresa a apresentar lucros.





04

ESTRUTURA LEGAL DA EMPRESA

Este capítulo fornece uma visão superficial das complexidades relacionadas com a estrutura jurídica de uma empresa. Uma discussão aprofundada está para além do âmbito deste guia, pelo que a obtenção de assistência jurídica especializada é recomendada.

Ao iniciar um negócio, a estrutura jurídica da empresa é algo que precisa ser cuidadosamente pensada uma vez que a estrutura jurídica pode ter um impacto direto em várias questões essenciais, como o cálculo e pagamento de impostos, responsabilidades dos sócios e obtenção de financiamentos.

Em Portugal, as empresas pertencem principalmente a uma das três categorias a seguir mencionadas: empresários em nome individual ou sociedades unipessoais; sociedades de responsabilidade limitada e sociedades anónimas.

EMPRESÁRIO EM NOME INDIVIDUAL

Trata-se de alguém que trabalha por conta própria. É a forma mais simples de atividade empresarial titulada apenas por um indivíduo e direcionada para pequenos negócios, com investimento reduzido e de baixo risco.

A atividade de empresário em nome individual garante maior liberdade ao empreendedor pois não tem de prestar contas a sócios. No entanto, pode limitar a obtenção de financiamentos como os de capital de risco, pois não tendo uma empresa formal, não pode vender parte do capital a terceiros.

Um empresário em nome individual tem responsabilidade ilimitada, ou seja, no caso de incorrer em perdas, o empresário pode ter que pagar as dívidas respondendo para o efeito os bens afetos ao negócio bem como os seus bens pessoais e familiares. Por outro lado, se precisar de vender o negócio por qualquer motivo, a venda ou transferência de propriedade do mesmo pode ser impossibilitada dado que não existe uma separação entre o negócio e a figura jurídica do empresário.

SOCIEDADES DE RESPONSABILIDADE LIMITADA

Trata-se de uma entidade criada e que existe legalmente separada dos indivíduos que a possuem. Podem ser privadas ou públicas. No caso de sociedades privadas, podem ser detidas por

um único sócio – caso em que se designa por sociedade unipessoal por quotas – ou por mais do que um sócio, cada qual detendo uma parte do capital. Neste caso designam-se por sociedades por quotas. Nas sociedades privadas a parte do capital detida por cada sócio designa-se quota. Neste tipo de sociedades, o património pessoal dos sócios permanece separado da empresa, pelo que não responderá pelas dívidas comerciais contraídas pela empresa.

No caso das sociedades de responsabilidade limitada públicas – também designadas por sociedades anónimas, designam-se por ações. As ações das sociedades anónimas podem ser transacionadas publicamente em bolsa.

Um dos principais benefícios da criação de uma sociedade de responsabilidade limitada é que - como o nome sugere - os sócios têm responsabilidade limitada ao valor das quotas ou ações por si detidas. Uma vez que a empresa é uma entidade jurídica por direito próprio, os proprietários não correm, em princípio, o risco de perder nada mais do que o que já investiram na empresa.

Estas empresas tendem na generalidade ter melhor acesso a fontes de capital, particularmente porque podem vender uma parte da sociedade a investidores. A transferência de propriedade também é relativamente fácil dado existir uma separação jurídica entre a sociedade e os seus detentores, que podem transacionar a respetiva participação com outros investidores.



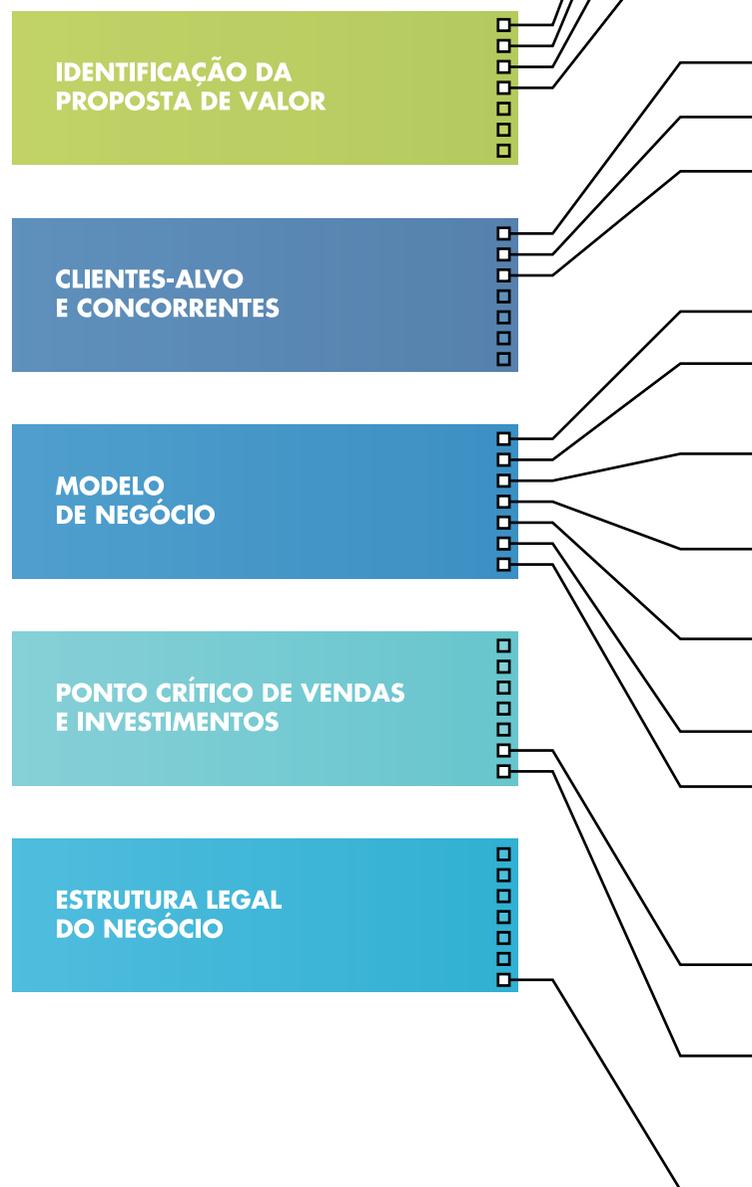
05

PLANO DE NEGÓCIOS

Ao longo deste guia caracterizamos um processo que sugerimos que aprofunde no sentido de, por um lado validar, por outro conhecer e aprofundar o seu conhecimento sobre o negócio que se propõe iniciar. Poderá optar por sistematizar a informação que, entretanto, aprofundou num plano de negócios, o qual servirá de instrumento para apoio e orientação própria, mas que também será certamente útil no caso de pretender abordar parceiros, colaboradores, atrair sócios e/ou financiamentos para o negócio.

Na tabela seguinte resumimos as principais secções que um plano de negócios deve ter, considerando uma empresa nascente e tendo por base as boas práticas da indústria, uma descrição sobre os conteúdos de cada secção, bem como a menção do capítulo ou secção deste guia que pode e deve utilizar para suportar a informação a ser incluída.

TABELA 03
Estrutura do plano de negócios



- Identifique as necessidades que a sua ideia de negócio contribui para solucionar.
- Qual o problema ou falha no mercado e quais as características diferenciadoras da sua ideia, que permitem abordar esses problemas?
- Porque a sua ideia será diferente de outras existentes no mercado? Identifique os atributos chave do seu produto que o tornam diferenciável do que já existe no mercado.
- Crie e caracterize o seu Produto Mínimo Viável, que será uma versão funcional ainda que limitada do seu produto, mas ainda assim já pronto para ser vendido.

Nesta secção deverá utilizar os resultados das atividades do "Guia Level Up".

Nesta secção deverá utilizar os resultados da secção 2.2.

- Identifique quem serão os clientes que estarão interessados em adquirir o seu produto.
- Caracterize a dimensão do mercado alvo.
- Identifique também quem são os concorrentes que já existem ou se perfilam vir a existir nos mesmos segmentos de mercado.

Nesta secção deverá utilizar os resultados das atividades do "Guia Level Up".

Nesta secção deverá utilizar os resultados da atividade 2.1.

Nesta secção deverá utilizar os resultados das atividades do "Guia Level Up".

- Identifique a estratégia de marketing e vendas.
- Identifique o percurso do cliente e a forma como irá manter relações com o mesmo, após a compra.
- Identifique os recursos de suporte da atividade do negócio que permitem produzir e entregar o produto ao cliente (recursos humanos, físicos e técnicos).
- Identifique os processos críticos relacionados com as operações vitais do negócio bem como atividades de suporte (incluindo investigação e desenvolvimento).
- Incluir e caracterizar a forma como irá respeitar regulamentações específicas atribuíveis ao seu negócio e sector de atividade, se relevantes.
- Identifique os parceiros de negócio e o valor que trazem ao mesmo.
- Poderá adicionalmente optar por incluir a visualização do modelo de negócio conforme o Business Model Canvas, e as respetivas componentes, se tal ajudar a explicar as ideias e conceitos inerentes ao seu modelo de negócio.

Nesta secção deverá utilizar os resultados da secção 3.1, 3.2 e 3.3, bem como as considerações sobre a formulação do preço de venda (3.5).

Nesta secção deverá utilizar os resultados da secção 3.1.

Nesta secção deverá utilizar os resultados das secções 3.2 e 3.3.

Nesta secção deverá utilizar os resultados da secção 3.3.

- Apresente os pressupostos de cálculo bem como os resultados do Ponto Crítico de Vendas.
- Inclua as necessidades de financiamento resultantes da análise do ponto crítico de vendas bem como dos investimentos iniciais de capital necessários.

Nesta secção deverá utilizar os resultados das secções 3.6 e 3.7.

- Identifique a estrutura legal do negócio que se prende com a criação da entidade jurídica empresarial.

Nesta secção deverá utilizar as considerações do Capítulo 4.

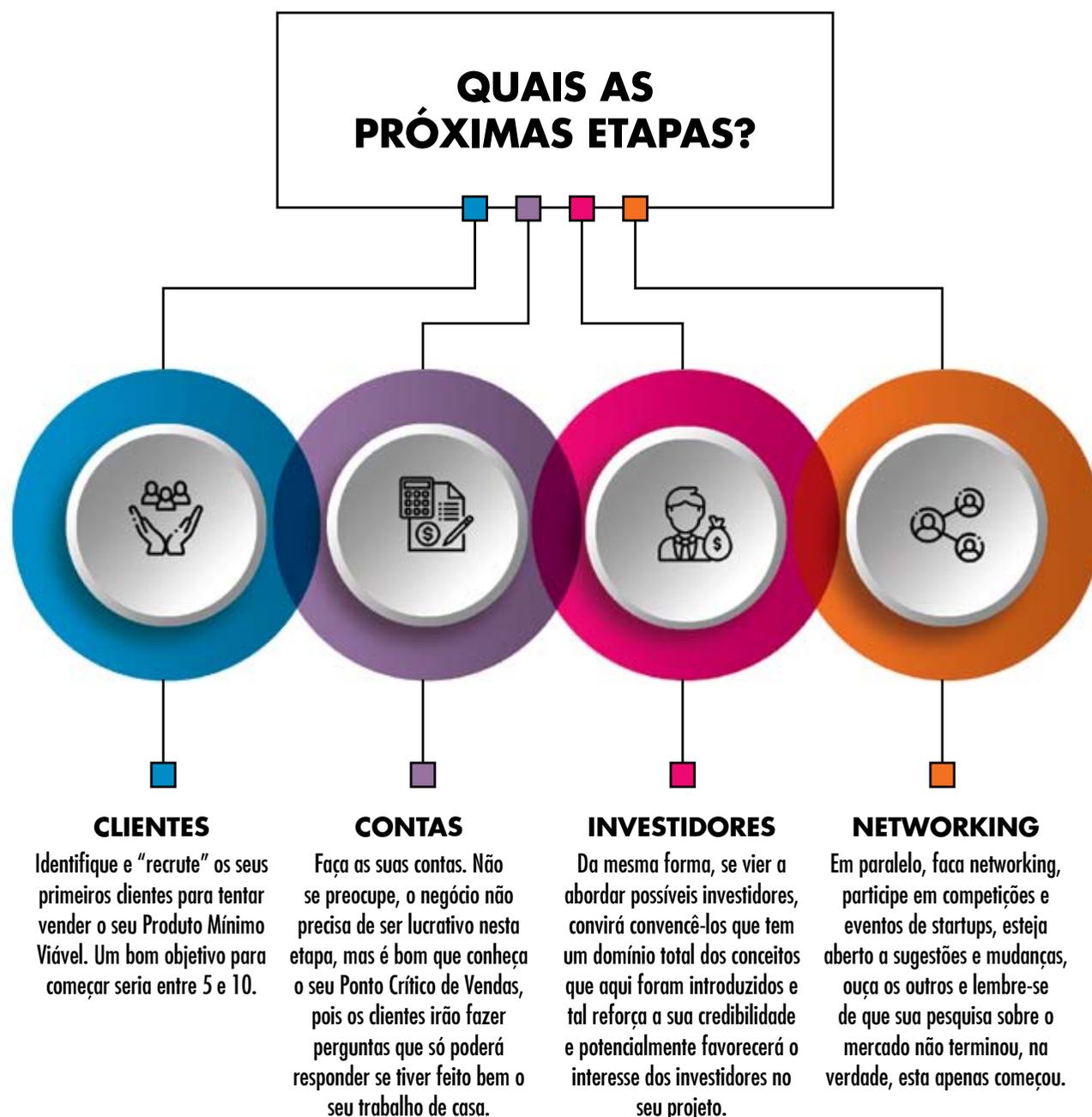
A person with short, light-colored hair is seen from behind, standing in a dark environment. The space is filled with glowing neon lines that form a complex, overlapping geometric pattern of squares and rectangles. The lines are bright yellow-orange, creating a sense of depth and perspective. The person is wearing a dark t-shirt and a backpack. The overall atmosphere is futuristic and mysterious.

06

PRÓXIMOS PASSOS

Chegamos ao final da sua jornada no que diz respeito a este guia, mas o início de sua jornada empreendedora!

O guia oferece ferramentas testadas e um processo que pode aplicar para testar a sua ideia de negócio e potencial de mercado. O guia foi organizado de forma a ajudar com técnicas e conselhos práticos, mas apoiado em teorias relevantes (ver Bibliografia). A sequência de etapas nele incluídas pode e deve ser revisitada pois a cada iteração verá que melhorou o seu conhecimento e o alinhamento da sua ideia de negócio com o mercado. Mesmo depois de iniciar a empresa e a fazer crescer, pode visitar o processo apresentado, para ajudar a moldar melhor a sua oferta.



E divirta-se também, ao mesmo tempo que aprende ao longo do caminho. Boa sorte!

Bibliografia

Aulet, B., 2017. *Disciplined entrepreneurship workbook*. John Wiley & Sons.

Brealey, R.A., 2001. *Fundamentals of corporate finance*. McGraw Hill.

Brettel, M., Mauer, R., Engelen, A. e Küpper, D., 2012. *Corporate effectuation: Entrepreneurial action and its impact on R&D project performance*. *Journal of Business Venturing*, 27(2), pp.167-184.

Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. e West, J. eds., 2006. *Open innovation: Rese-arching a new paradigm*. Oxford University Press on Demand.

Drury, C.M., 2013. *Management and cost accounting*. Springer.

Kotler, P., 2012. *Kotler on marketing*. Simon and Schuster.

Mariampolski, H., 2001. *Qualitative market research*. Sage.

Osterwalder, A., e Pigneur, Y., 2010. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers (Vol. 1)*. John Wiley & Sons.

Ries, E., 2011. *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Currency.

Sarasvathy, S.D., 2001. *Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency*. *Academy of management Review*, 26(2), pp.243-263.

Sarasvathy, S.D., 2009. *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Edward Elgar Publishing.

Saunders, M.N. e Lewis, P., 2012. *Doing research in business & management: An essential guide to planning your project*. Pearson.

Saunders, M., Lewis, P. e Thornhill, A., 2009. *Research methods for business students*. Pearson education.



<https://desafios.aeportugal.pt>