

Plano de negócios: “TrustInvestors Consulting”  
(Consultora financeira especializada em financiamento)

Sérgio Filipe Dos Santos Brito

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em  
Gestão

Orientador:  
Prof. Doutor Luís Miguel da Silva Laureano, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento  
de Finanças

Outubro, 2018

## Agradecimentos

Aos meus pais, Luís e Elvira, por todo o apoio e esforço que proporcionaram para que o meu futuro fosse bom.

À minha namorada, Sara, pela sua motivação e por todo o apoio incondicional que tem demonstrado ao longo dos anos.

Ao meu orientador, Prof. Doutor Luís Laureano, pela paciência e pela ajuda que sempre demonstrou, apesar de eu reconhecer que sou um estudante ausente devido à minha vida profissional.

*Se não construíres o teu sonho, alguém  
vai contratar-te para construíres o dele.*

Frase do célebre empreendedor,

Farrah Grey

## Glossário

**ACEPI** – Associação Economia Digital;

**AFT** – Ativos Fixos Tangíveis;

**AI** – Ativos intangíveis;

**ANJE** – Associação Nacional de Jovens empresários;

**CE** – Comissão Europeia;

**CIRC** – Código sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas;

**CMVMC** – Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas;

**DR** – Demonstração de Resultados;

**EY** – *Ernest & Young*;

**IAPMEI** – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação;

**INE** – Instituto Nacional de Estatística;

**IPC** – Índice de Preços no Consumidor;

**IRC** – Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas;

**IVA** – Imposto sobre Valor Acrescentado;

**FSE** – Fundo Social Europeu;

**GEM** – Global *Entrepreneurship* Monitor;

**JN** – Jornal de Negócios;

**PEST** – Política, Económica, Social e Tecnológica;

**PIB** – Produto Interno Bruto;

**PMEs** – Pequenas e Médias Empresas;

**PMP** – Prazo Médio de Pagamento;

**PMR** – Prazo Médio de Recebimento;

**OCDE** - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico;

**ROE** – Retorno sobre o Património;

**ROI** – Retorno do Investimento;

**SWOT** – Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats;

**TIR** – Taxa Interna de Retorno;

**UBI** – Universidade da Beira Interior;

**VAL** – Valor Atual Líquido;

**FEDER** – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional;

**FEADER** – Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento rural;

**FEAMP** – Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas;

# Índice

<b>Resumo</b> .....	viii
<b>Abstract</b> .....	ix
<b>1. Sumário Executivo</b> .....	1
<b>2. Revisão de Literatura</b> .....	3
2.1 As Pequenas e Médias Empresas Portuguesas (PMEs) .....	3
2.2 O investimento/financiamento .....	5
2.3 As PMEs Portuguesas e o Financiamento .....	8
2.4 Soluções de Mercado .....	11
2.4.1 Capital de Risco ou <i>business angels</i> .....	12
2.4.2 Programas de Incentivos .....	13
2.5 O Problema vs Ideia de Negócio .....	14
<b>3. O Plano Estratégico</b> .....	16
3.1 Diagnóstico Externo .....	16
3.1.1 Análise PEST.....	17
3.1.2 Cinco Forças de Porter .....	20
3.2 Diagnóstico Interno e Externo.....	22
3.2.1 Análise SWOT .....	22
3.2.2 Fatores Críticos de Sucesso .....	24
<b>4. A Implementação Estratégica</b> .....	25
4.1 O Nome .....	25
4.2 A Marca e Objetivos .....	25
4.3 Missão, Visão e Valores.....	27
4.4 Constituição da empresa e Investimento.....	28
4.5 Estrutura e organização.....	29
4.6 O Marketing Mix.....	29
<b>5. O Plano Financeiro</b> .....	34
5.1 Pressupostos Gerais do Estudo de Viabilidade Económica.....	34
5.2 Balanço (ver anexo III) .....	36
5.2.1 Capital Próprio.....	36
5.2.2 Ativo Não Corrente.....	36
5.2.3 Ativo Corrente .....	38
5.2.4 Passivo Corrente.....	38
5.3 Demonstração de Resultados (Ver anexo IV).....	38
5.3.1 Vendas .....	38
5.3.2 Fornecimentos e Serviços Externos.....	42

5.3.3	Gastos com o pessoal .....	44
5.3.4	Gastos com Depreciações .....	45
<b>6.</b>	<b>Estudo da Viabilidade Financeira .....</b>	<b>47</b>
6.1	Investimento em Fundo de Maneio .....	47
6.2	Mapa de Cash Flow .....	47
6.3	Avaliação do Projeto .....	49
6.4	Análise dos Indicadores Económicos.....	50
6.5	Análise de Sensibilidade .....	53
<b>7.</b>	<b>Conclusão.....</b>	<b>54</b>
<b>8.</b>	<b>Referências.....</b>	<b>55</b>
8.1	Monografias (Livros).....	55
8.2	Publicações Científicas .....	55
8.3	Publicações Online .....	56
8.4	Dissertações .....	58
8.5	Sites .....	58
<b>9.</b>	<b>Anexos .....</b>	<b>59</b>

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Classificação PME quanto à dimensão da empresa, colaboradores efetivos, volume de negócio e balanço total .....	3
Tabela 2 - Dados estatísticos Empresas Não Financeiras em Portugal (2015 e 2016).....	3
Tabela 3 - Dados Estatísticos PMEs Não Financeiras em Portugal (2015 e 2016).....	4
Tabela 4 - Localização das PMEs Não Financeiras entre 2016 e 2015.....	4
Tabela 5 – Volume de Negócios das Empresas Não Financeiras por Região entre 2016 e 2015 .....	5
Tabela 6 - Dados Estatísticos (Investimento) do Total de empresas Portuguesas entre 2017 e 2016 ...	11
Tabela 7 – Dados Estatísticos (investimento) das PMEs Portuguesas Entre 2017 e 2016 .....	11
Tabela 8 – Número de PMEs Por Tipo em Portugal em 2016 .....	13
Tabela 9 – Resumo análise PEST na TrustInvestors;.....	20
Tabela 10 - Síntese da Aplicação do Modelo das Cinco Forças de Porter (Anexo 1);.....	22
Tabela 11 - Preçário do Serviço de Financiamento Sem Aquisição do Capital Social; .....	31
Tabela 12 – Exemplo do Cálculo da comissão aplicada a um cliente (apenas ilustrativo) durante o primeiro ano de atividade;.....	31
Tabela 13 - Taxas e percentagens de impostos em vigor .....	35
Tabela 14 – Prémio de Risco de mercado, Beta U de empresas referência e Taxa de crescimento dos <i>cash flows</i> na perpetuidade.....	35
Tabela 15 – Investimento em Ativos Fixos Tangíveis para 6 anos .....	37
Tabela 16 – Total de Clientes Angariados por ano de atividade .....	39
Tabela 17 – Estimativas de Vendas no Serviço Principal (Ano 1).....	40
Tabela 18 – Estimativas de Vendas no Serviço B (Ano 1) caso todos os clientes angariados aceitassem este serviço .....	41
Tabela 19 – Estimativas de Vendas para 6 anos.....	41
Tabela 20 - Gastos Gerais em FSEs (Primeiro ano de atividade) .....	43
Tabela 21 - Estrutura de Pessoal no 1º Ano de atividade .....	44
Tabela 22 – Previsão Gastos com Depreciações de AFT .....	46
Tabela 23 – Fundo de Maneio Necessário a 6 nos da TI Consulting .....	47
Tabela 24 – <i>Cash Flow</i> Operacional .....	48
Tabela 25 - Free Cash Flow na Ótica do Projeto.....	49
Tabela 27 – Taxa de Crescimento e Rentabilidade Líquida sobre as vendas .....	51
Tabela 28 – Indicadores Económicos Financeiros .....	51
Tabela 29 – Indicadores Financeiros .....	52
Tabela 30 – Indicadores de Liquidez .....	52
Tabela 31 – Indicadores de Risco de Negócio .....	53
Tabela 32 – Análise Sensibilidade Com Variação de 5 p.p no prémio risco de mercado na perspetiva do projeto.....	53

## Índice de Figuras

Figura 1- Índice de Inovação entre 2013 e 2017 em Portugal.....	6
Figura 2 - O tipo de Financiamento do arranque das empresas portuguesas.....	9
Figura 3 - Principais obstáculos ao desenvolvimento da atividade empresarial.....	10
Figura 4 - Principais obstáculos na fundação da empresa.....	15
Figura 5 - Flowchart do Plano Estratégico da TI Consulting.....	16
Figura 6 - Esquema Ilustrativo da Estrutura Organizacional da TI Consulting.....	29
Figura 7 – Localização da TI Consulting em Lisboa.....	33
Figura 8 – Projeções Económicas do Banco de Portugal.....	36

## Índice de Anexos

Anexo I - Adaptação 5 Forças de Porter.....	59
Anexo II - Localização TI Consulting.....	61
Anexo III - Estrutura Balanço.....	62
Anexo IV - Estrutura DR.....	63
Anexo V - Equipamentos Básicos.....	63
Anexo VI - Serviço de Internet.....	66
Anexo VII - Software de Gestão e Contabilidade.....	68

## Resumo

O projeto aqui apresentado consiste na criação de um plano de negócios de uma consultora, a **TrustInvestors Consulting (TI Consulting)**, uma consultora especializada em crédito protocolado que pretende ser uma parceira de negócios das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) ajudando-as a angariarem financiamento e a aconselhar financeiramente.

Numa fase em que se recuperam vontades pessoais e vontades económicas, verifica-se que as pessoas estão cada vez mais confiantes em concretizar e construir uma empresa com a sua “pequena ideia” resultando desta forma num crescimento significativo da taxa média de crescimento de empresas constituídas em Portugal.

Atualmente existem vários recursos de financiamento. No entanto, é certo que, e segundo dados estatísticos, apenas dois desses recursos são utilizados pela maioria das empresas, o recurso através de capitais próprios e o recurso através de financiamento bancário.

Com o aumento do número de empresas e com a falta de conhecimento de alternativas de financiamento, surge a **TI Consulting** que oferece serviços de intermediação e aconselhamento financeiro.

Este projeto tem o objetivo de justificar a viabilidade da criação dos serviços prestados por esta consultora, apresentando uma revisão de literatura com fundamentos em dados estatísticos sobre as PME's portuguesas e sobre algumas alternativas de financiamento que farão parte do portfólio da empresa.

Com base num período de exploração para 6 anos e com uma taxa de atualização de negócio de 1,67 p.p, verificamos que o projeto é economicamente viável com um Valor Atual Líquido de 56.109 Euros e uma Taxa Interna de Rentabilidade de 32 p.p. Como se trata de uma prestadora de serviços, o investimento inicial é bastante reduzido pelo que o seu *PayBack Period* é de 4 anos.

**Palavras Chave: Plano de Negócios, Consultora, Financiamento, PME**

**Classificação JEL: M13, M21**

## Abstract

The present project consists in creating a business plan for a consulting firm, **TrustInvestors Consulting (TI Consulting)**. This company is specialized in credit counseling that want help Small and Medium Enterprises (SME) to raise financing and advise financially.

In a Historical weather that economy and the personal mind are recovered, people find themselves increasingly confident and create companies with their "little idea", resulting in a significant growth in numbers of companies created in Portugal.

There are currently several funding resources, however it is certain that, and according to statistical data, only two of these resources are used by most companies, the resource through equity and recourse through bank financing.

With the increase in the number of companies and the lack of knowledge of financing alternatives, **TI Consulting** emerges offering intermediation services and financial advice.

This project aims to justify the feasibility of creating the services of this consultancy, presenting a literature review based on statistical data on Portuguese SMEs and on some financing alternatives that will be part of the company's portfolio.

Based on an exploration period of 6 years and with a business update rate of 1,67 p.p, we verified that the project is economically viable with a Net Present Value of 56,109 Euros and an Internal Rate of Return of 32 p.p of a service provider, the initial investment is greatly reduced so your Pay Back Period is 4 years.

**Keywords: Business Plan, Consultant, Financing, PME**

**JEL Classification: M13, M21**

## 1. Sumário Executivo

O presente trabalho tem como principal objetivo estudar a viabilidade do negócio de uma consultora financeira especializada em crédito protocolado (com recurso a financiamento privado e a fundos europeus), a **TrustInvestors Consulting (TI Consulting)**.

A **TI Consulting** assume como principal objetivo procurar proximidade das Pequenas, Médias empresas (PMEs) portuguesas e *start-ups*, ao financiamento através de capitais privados (como sociedades de capital de risco e *business angels*) e fundos comunitários. Esta consultora financeira para além de procurar ajudar estas empresas a encontrar um financiamento seguro capaz de fomentar as suas ideias de negócio também procura partilhar algum *know-how* financeiro e assumir algumas responsabilidades de aconselhamento.

A **TI Consulting** surge da união de dois pilares que sustentam a ideia de negócio. Por um lado olhamos para a palavra **Trust** (do inglês confiança) e, por outro, para a palavra **Investors** (do inglês investidores). No primeiro pilar encontramos a Confiança, que surge como a principal alavanca para os empreendedores avançarem com as suas ideias e negócios reconhecendo a **TI Consulting** como uma mais-valia e parceira, tanto a nível negocial, como a nível de partilha de conhecimento. No segundo pilar encontramos os investidores que surgem como interessados, procurando a **TI Consulting** para lhes apresentar investimentos feitos à medida e de confiança. Estes dois pilares resultam de três fatores relevantes para a ideia de negócio ter surgido. Como primeiro fator, verifica-se um constante aumento do número de PMEs ao longo dos últimos anos (no entanto a **TI Consulting** reconhece que parte significativa do aumento de empresas não consegue sobreviver sobretudo no primeiro ano de atividade). Como segundo fator, existe um grande *gap* entre os vários tipos de financiamento disponíveis no mercado e os seus interessados (no caso em questão, as PMEs), porque dados estatísticos apontam o capital próprio e o recurso a crédito bancário como principais recursos de financiamento, estando estes no *top of mind* das pessoas. Por último, tempos os investidores que procuram cada vez mais alternativas de rentabilização dos seus capitais, uma vez que os formatos tradicionais de investimento não rentabilizam tanto face ao risco a que estão expostos (por exemplo, contas bancárias a prazo).

Numa primeira fase deste projeto, irá ser feito o Estudo da Arte. Nesta fase irá ser recolhida toda a informação teórica, que permitirá perceber a razoabilidade da criação desta consultora.

Nesta parte irá também ser feita alguma recolha da oferta existente, nomeadamente a nível de apoios de incentivos.

Por último, irá ser apresentado, toda a envolvência da **TrustInvestors**, desde a conceção da ideia até à sua implementação prática no mercado. Será demonstrado toda a estrutura da consultora, como a Imagem Corporativa, Estratégia Corporativa e a Viabilidade do negócio. Com base num período de exploração para 6 anos e com uma taxa de atualização de negócio de 1,67 p.p, verificamos que o projeto é economicamente viável com um Valor Atual Líquido de 56.109 Euros e uma Taxa Interna de Rentabilidade de 32 p.p Como se trata de uma prestadora de serviços, o investimento inicial é bastante reduzido pelo que o seu *Pay Back Period* é de 4 anos.

## 2. Revisão de Literatura

### 2.1 As Pequenas e Médias Empresas Portuguesas (PMEs)

O conceito de empresa tem vindo a ser estudado ao longo dos séculos, no entanto para haver uma distinção entre empresas, não só fiscalmente como economicamente e legalmente, a Comissão Europeia (CE), seguindo Portugal a mesma regra, criou em 2003 algumas distinções definindo a Pequena e Média Empresa ou PME da seguinte forma:

**Tabela 1** - Classificação PME quanto à dimensão da empresa, colaboradores efetivos, volume de negócio e balanço total

Categoria de empresa	Colaboradores Efetivos	Volume de negócio	Balanço total
Média	< 250	≤ 50.000.000€	≤ 43.000.000€
Pequena	< 50	≤ 10.000.000€	≤ 10.000.000€
Micro	< 10	≤ 2.000.000€	≤ 2.000.000€

**Fonte:** Adaptada de PMEMagazine (2018, página 1)

Esta distinção de PME foi criada para que uma empresa, cumprindo estes critérios, possa beneficiar essencialmente de dois tipos de ajuda, possibilidade de **beneficiar de apoios** ao abrigo de uma série de programas de apoio europeus (comunitários) e aos **requisitos** que não precisam de cumprir que outro tipo de empresas precisam (PMEMagazine, 2018).

**Tabela 2** - Dados estatísticos Empresas Não Financeiras em Portugal (2015 e 2016)

Ano	Número de Empresas	Número de Pessoas ao serviço	Vendas + Prestações de serviços
2016	1.196.102	3.704.740	340.479.969€
2015	1.163.082	3.578.913	331.601.856€

**Fonte:** Tabela Adaptada do Relatório do Instituto Nacional de Estatística (2018)

**Tabela 3** - Dados Estatísticos PMEs Não Financeiras em Portugal (2015 e 2016)

Ano	Número de Empresas	Número de Pessoal ao serviço	Vendas + Prestações de Serviço
2016	1.196.102	2.957.309	206.816.850€
2015	1.163.082	2.860.037	198.698.403€

**Fonte:** Tabela Adaptada do Relatório do Instituto Nacional de Estatística (2018)

Segundo o Instituto Nacional de Estatística (2018), em 2016 de um total de 1.196.102 empresas não financeiras em Portugal, 99,91p.p (2015: 99,91p.p) são PMEs e em cerca de 3.704.740 pessoas ao serviço, 79,83p.p (2015: 79,91p.p) trabalha nestas PMEs. Através do mesmo relatório verificamos também que face a 2015 o número de PMEs aumentou cerca de 2,84p.p. Estes dados estatísticos são relevantes para a **TI Consulting** uma vez que estas empresas são o seu público-alvo.

Como se pode verificar na **Tabela 4**, de um total de 1.196.102 empresas não financeiras a maioria (55,21p.p) encontra-se no Norte e Centro do país enquanto apenas 28,11p.p encontra-se em Lisboa. No entanto se olharmos para a **Tabela 5** verificamos que é em Lisboa onde se concentram as empresas com mais volume de negócios. Este dado estatístico ajuda a decidir a localização da **TI Consulting** no **Ponto 4.6**.

**Tabela 4** - Localização das PMEs Não Financeiras entre 2016 e 2015

Localização	2016	2015
Norte	405.518	396.653
Centro	254.927	250.423
Lisboa	336.230	323.037
Alentejo	81.853	79.710
Algarve	66.106	62.981
Açores	26.360	25.917
Madeira	25.108	24.361
<b>Total</b>	<b>1.196.102</b>	<b>1.163.082</b>

**Fonte:** Tabela Adaptada do Relatório do Instituto Nacional de Estatística (2018)

**Tabela 5** – Volume de Negócios das Empresas Não Financeiras por Região entre 2016 e 2015

Localização	Volume de Negócios em 2016	Volume de Negócios em 2015
Norte	97.992.280	93.871.590
Centro	57.241.368	55.427.005
Lisboa	152.946.935	151.663.532
Outros	32.299.386	30.639.729
<b>Total</b>	<b>340.479.969</b>	<b>331.601.856</b>

**Fonte:** Tabela Adaptada do Relatório do Instituto Nacional de Estatística (2018)

Olhando para estes dados estatísticos parece claro que é fundamental apoiar as PMEs, pois tal como Ensari e Karabay (2014) referem, estas contribuem para o crescimento da economia, uma vez que aumentam a população empregada e contribuem significativamente para o Produto Interno Bruto Português.

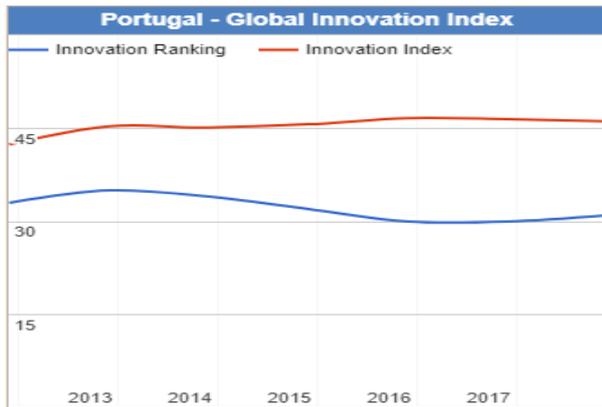
## 2.2 O investimento/financiamento

De acordo com Neto (2014), a estrutura de capital das empresas é um tema que tem vindo a ser objeto de estudo de diversos investigadores da área financeira.

O investimento ou financiamento tem sido, com o passar dos anos, um dos grandes desafios. Não existe um “caminho certo” para obter o “investimento ideal”.

Segundo Schumpeter (1934), a Economia é um ciclo e este ciclo tem altos e baixos. Este economista defende que a razão para que uma economia saia de um estado de equilíbrio para um “boom” económico, é o surgimento de algum tipo de inovação, do ponto de vista económico. Um exemplo disso, são os casos de sucesso da Apple e da Microsoft, que surgiram de pequenas ideias, mas se apresentaram desde muito cedo como sendo inovadoras, sendo consideradas por muitos desde o seu “nascimento” uma “revolução tecnológica”.

Existe um mercado cada vez mais competitivo onde os índices de Inovação & Desenvolvimento (I&D) não têm limite. De acordo com Balling *et al.* (2009), as PMEs e as “empresas jovens inovadoras” são a fonte para o dinamismo estando estas diretamente ligadas às áreas de investigação e são a chave para a inovação, facilitando o nascimento de novos produtos e mercados. De acordo com a **Figura 1**, no caso português é visível que o Índice de Inovação tem crescido ao longo dos últimos anos.



**Figura 1-** Índice de Inovação entre 2013 e 2017 em Portugal

**Fonte:** Adaptado de Countryeconomy: Portugal - Global Innovation Index (2017, página 16)

Qualquer empresa, micro, média, ou até mesmo uma grande empresa, tem necessidade de investimento para responder aos mercados cada vez mais exigentes. Para Cunha e Paisana (2012), um aspeto importante na dinâmica da economia mundial é o comportamento do investimento.

Segundo Balling *et al.* (2009), para as PMES conseguirem crescer dependem muito do seu potencial em investir na reestruturação, inovação e qualificação.

Para Tavares, Pacheco e Almeida (2015) o financiamento é essencial para as empresas poderem expandir qualquer parte da sua atividade, quer seja para investigação, produção, para aumento de *stocks* ou até mesmo para a própria promoção (marketing). Segundo Félix (2018) o financiamento é importante porque sem ele as empresas podem ter que operar numa escala mais pequena do que a desejada, podem perder oportunidades de investimento e podem não conseguir fazer face às necessidades temporárias de liquidez na presença de choques negativos.

Para Brigham e Ehrhard (2008), o risco de financiamento é importante porque influencia a habilidade da empresa em manter o custo da dívida baixo, de forma a evitar crises e mantendo a organização saudável como, empregados contentes, fornecedores satisfeitos e clientes que voltam a consumir. Contudo, nem todas as necessidades de investimento são lineares entre elas, isto é, uma microempresa pode necessitar de investimento para arrancar com a sua linha de produção e uma grande empresa pode necessitar de investimento para diversificar o seu portfólio de produtos.

Tal como Albuquerque e Hopenhaym (2004) explicam, é importante que uma empresa apresente um projeto com custos baixos, uma boa perspectiva para o futuro ou uma oportunidade de crescimento, pois só assim é que uma empresa pode sustentar uma dívida inicial mais elevada, apresentando assim um maior nível de sobrevivência e pagamento da dívida a longo prazo muito mais rápido, uma vez que as restrições de financiamento são eliminadas mais cedo.

Gameiro e Ribeiro (2007) explicam que há vantagens em distinguir o financiamento através de capitais próprios e o financiamento através de dívida financeira, a qual por sua vez, compreende os empréstimos de instituições de crédito e a emissão de dívida titulada.

Para Myers e Majluf (1984) quando uma empresa necessita de capital, existe uma hierarquia de fontes de financiamento no *top of mind* dos empresários, denominada Pecking Order Theory.

Tal como descreve Cunha e Paisana (2012), citando Myers (1984), as empresas têm uma hierarquia de fontes de financiamento, que inevitavelmente começam por fundos internos, depois passam pelo endividamento externo e acabam em venda de participação de capital. De acordo com esta teoria, a hierarquia começa pelo autofinanciamento, ou seja, a empresa aplica os seus resultados com uma política de dividendos sustentáveis. Posteriormente encontra-se o financiamento externo, onde Silva e Monteiro (2014) exemplificam que para se obter o capital necessário à criação e implementação do negócio existem vários métodos que podem ser utilizados, como os Pais e amigos, Capital de Risco (sociedades e *business angels*), fundos comunitários e o financiamento bancário. Esta teoria pode levantar algumas questões na mente dos intervenientes que procuram financiamento, uma vez que ao percorremos a hierarquia de fontes de financiamento é necessário que exista mais procura por informação e mais astúcia nas escolhas que são necessárias fazer, uma vez que o risco e o custo-oportunidade aumentam.

De acordo com o INE (2018), no seu Relatório Anual de Estatística referente a 2016, a taxa de natalidade das empresas foi de 8,9 p.p correspondendo a 33.939 novas empresas sendo que destas apenas 91 p.p sobreviveu ao fim do primeiro ano de atividade. Segundo dados estatísticos da ECO (2018), em 2017 foram criadas novamente cerca de 33.939 sendo que em média foram criadas cerca de 2.827 empresas por mês. Por outro lado, assistiu-se a cerca de 15.000 empresas que deram entrada como insolventes. Estes indicadores de crescimento representam provas importantes e favoráveis para o surgimento da **TI Consulting**, uma vez que, por um, lado existem cada vez mais empresas, que certamente na sua maioria, necessita de financiamento

para poder crescer e por outro lado, todas aquelas que não sobrevivem, podem evitar a insolvência com recurso ao aconselhamento financeiro que a **TI Consulting** pode garantir.

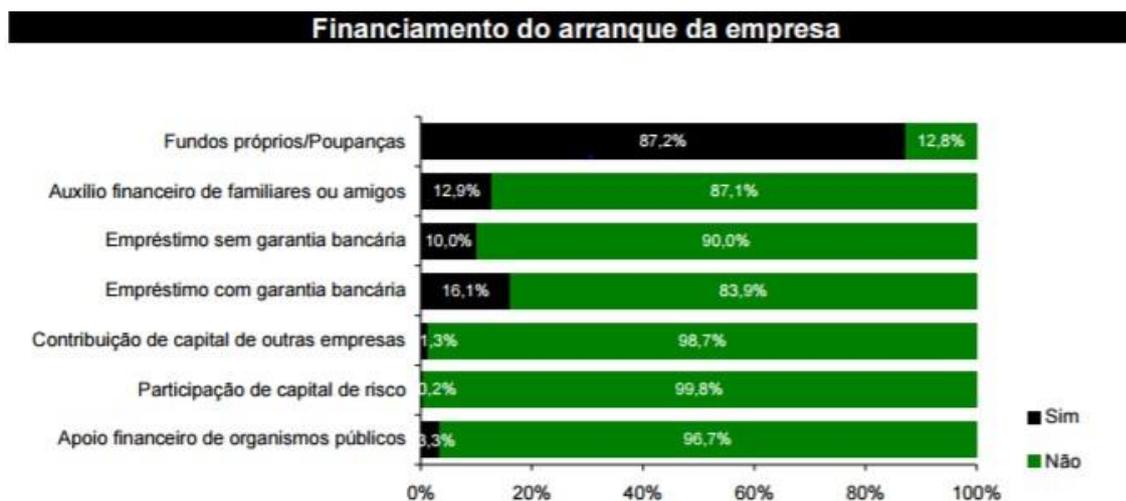
### 2.3 As PME's Portuguesas e o Financiamento

Segundo Tavares, Pacheco e Almeida (2015) as empresas portuguesas apresentam um elevado nível de endividamento e estão fortemente descapitalizadas, tendo a atual conjuntura provocado uma redução da rendibilidade e um correspondente aumento de necessidades de financiamento externo à empresa. De acordo com o mesmo artigo o Banco de Portugal evidencia um aumento significativo do endividamento das empresas não financeiras portuguesas.

O estudo de Barbosa e Soares de Pinho de 2016 evidencia que várias empresas de menor dimensão apresentam rácios de endividamento mais elevados do que as empresas de maior dimensão.

Em Portugal temos verificado a vontade da parte dos organismos públicos em implementar o espírito empreendedor. Dados estatísticos relatados por Eduardo Sá Silva e por Fátima Monteiro (2014), revelam que 4,2 p.p da população ativa se encontra envolvida em negócios nascentes, 8,2 p.p é a taxa da atividade empreendedora, 13,2 p.p dos inquiridos pelo GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*, demonstram interesse em iniciar negócio nos próximos 3 anos e 20,2 p.p percebem boas oportunidades de iniciar uma empresa na sua área de residência. Segundo os autores, o empreendedorismo é a criação de um negócio, a criação do próprio emprego com um risco calculado, no entanto, é fundamental criar uma união entre o detentor da ideia e o detentor do capital, capaz de correr riscos em troca de determinado retorno.

A solução externa, talvez a menos atrativa mas a mais procurada pelas empresas portuguesas, é o financiamento bancário. Na maioria dos casos, por falta de conhecimento do mercado de investimentos, este “socorro” das instituições bancárias é a única opção na “lista” (hierarquia do *pecking order* apresentada anteriormente). Em 2017, tal como se pode observar na **Figura 2**, o financiamento das novas empresas é realizado essencialmente com o recurso a fundos próprios (87,2 p.p). Segundo a mesma figura, para além dos empréstimos com garantia bancária (16,1 p.p) os empresários recorrem ainda ao seu círculo de relações sociais para a obtenção de capital, em 12,9 p.p dos casos aparecendo por último o capital de risco tendo sido utilizado apenas por 0,2 p.p das empresas.



**Figura 2** - O tipo de Financiamento do arranque das empresas portuguesas

**Fonte:** Instituto Nacional de Estatística (2007)

No entanto, através do estudo realizado por Barbosa e Soares de Pinho (2016), os autores revelam que o crédito bancário constitui uma das principais fontes de financiamento externo das empresas, não obstante uma parte significativa das empresas da amostra do estudo não ter este tipo de financiamento (cerca de 30 p.p).

Segundo Félix (2018), estima-se que as empresas mais pequenas e com menos recursos financeiros internos tenham maior procura por empréstimos bancários. Por outro lado estima-se que as empresas com maior capacidade para gerar fluxos de caixa e para pagar a sua dívida, e com mais ativos para disponibilizar como colateral, conseguem obter mais financiamento bancário. A mesma autora conclui que o crédito bancário é uma fonte de financiamento importante para as PME's portuguesas e, portanto, uma deterioração das condições do mercado de crédito pode ter implicações importantes na dinâmica de mercado das empresas. A autora refere ainda que as PME's portuguesas foram consideravelmente afetadas por restrições de financiamento durante a crise económica e financeira, em particular as empresas de menores dimensões e mais recentes foram as mais afetadas durante este período. Félix (2018) demonstra, através de resultados estimados num estudo que realizou, que as empresas que foram afetadas por restrições de financiamento parciais no período compreendido entre 2010 e 2012 têm menor probabilidade de sobrevivência.

Atualmente, embora exista um mercado cada vez menos fragilizado e já recuperado da depressão financeira ocorrida em 2009, existe ainda um grande problema junto da banca para obter financiamento, pois estas entidades financeiras ainda estão reticentes em conceder crédito sem garantias.

De acordo com Barbosa e Soares de Pinho (2016) o financiamento bancário continua a ser a principal fonte de financiamento uma vez que parte significativa das empresas não têm acesso aos mercados de dívida. Por sua vez, dados estatísticos do INE, **Figura 3**, indicam que a falta de disponibilidades bancárias está no topo da lista de obstáculos ao desenvolvimento da atividade empresarial.



**Figura 3** - Principais obstáculos ao desenvolvimento da atividade empresarial

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2007)

Através dos resultados estatísticos do INE, na tabela 6, verifica-se que dos 21.830.073 Euros investidos em ativos fixos tangíveis e intangíveis, 68,47 p.p (2015: 65,43 p.p) são investimentos feitos por parte das PME, ao contrário da variação do financiamento obtido das mesmas que variou negativamente 0,32 p.p, concluindo, numa primeira análise, que as empresas estão a fazer um esforço para investir através de Capital Próprio.

**Tabela 6** - Dados Estatísticos (Investimento) do Total de empresas Portuguesas entre 2017 e 2016

Ano	Total Passivo	Financiamentos obtidos (corrente e Não corrente) em Euros	Investimento (Ativos Fixos Tangíveis e Ativos Intangíveis) em Euros	Taxa de investimento
2016	379.214 626	202.824.300	21.830.073	19,14 p.p
2015	381.139.689	207 610.559	20.540.482	18,20 p.p

Fonte: Tabela Adaptada do Relatório do Instituto Nacional de Estatística (2016)

**Tabela 7** – Dados Estatísticos (investimento) das PMEs Portuguesas Entre 2017 e 2016

Ano	Total Passivo	Financiamentos obtidos (corrente e Não corrente)	Investimento (Ativos Fixos Tangíveis e Ativos Intangíveis) em Euros	Taxa de investimento
2016	261.768 844	261.768.844	14.947.309	19,42 p.p
2015	262.615 155	262.615.155	13.440.417	17,96 p.p

Fonte: Tabela Adaptada do Relatório do Instituto Nacional de Estatística (2016)

## 2.4 Soluções de Mercado

Tendo por base a revisão literária apresentada ao longo deste projeto, parece claro e importante que as empresas portuguesas estejam conscientes da existência e do impacto que novas alternativas de financiamento, para além do capital próprio e do crédito bancário, podem deter na sua estrutura de capitais. Através da **Figura 2** consegue-se perceber que existe um leque de sete alternativas de fontes de financiamento para além das ditas “habituais”.

Seguidamente irão ser apresentadas duas alternativas ao financiamento, pois serão estas a base do negócio da **TI Consulting**.

### 2.4.1 Capital de Risco ou *Business Angels*

Através da alínea c) do artigo 161º da Constituição Portuguesa, considera-se investimento em capital de risco a aquisição, por período de tempo limitado, de instrumentos de capital próprio e de instrumentos de capital alheio em sociedades com elevado potencial de desenvolvimento, como forma de beneficiar da respetiva valorização.

Segundo dados da Comissão do Mercado de Valores Imobiliários (2018), estão reconhecidas em Portugal cerca de 46 Sociedades de Capital de Risco e 110 Fundos de Capital de Risco.

Estas sociedades de capital de risco têm vindo a crescer e têm ganho notoriedade com o crescimento do número de *start-ups*.

Tal como Kaplan e Stromberg (2002) explicam, esta alternativa de financiamento é, talvez, a que proporciona a envolvente do negócio mais pessoal pois promove a relação entre o investidor e o promotor com experiências e sabedoria.

Para Silva e Monteiro (2014), o capital de risco pode ter um impacto financeiro bastante acentuado para empreendedores inexperientes com ideias ainda por explorar, pois para as sociedades de capital de risco, neste tipo de segmentos, o risco é maior por isso, a perspetiva de retorno também tem de ser maior. Embora seja uma das alternativas de financiamento mais competitivas, através das próprias palavras de Silva e Monteiro (2014), estas sociedades são muito capitalistas, porque associam a sua vontade de investir ao risco e à própria rentabilidade da empresa e não apenas no sonho do empreendedor.

Ao longo dos últimos anos, com a falta de investimentos rentáveis para pessoas particulares com elevados capitais próprios e aliado ao conceito de capital de risco, foram surgindo os denominados *business angels*, embora o seu regime legal se enquadrar de forma jurídica dentro das sociedades de capital de risco. Para Balling *et al.* (2009) estes agentes económicos regem-se pela sua informalidade e referem ainda que estes procuram sempre por pequenos negócios onde consigam inculcar *drivers* na filosofia das empresas onde estão a investir.

Machado (2014), compara um *business angel* de uma sociedade de capital de risco referindo que um *business angel* são sócios ativos, oferecendo não apenas o dinheiro, mas também a rede de contactos, o conhecimento e experiência de gestão e o seu tempo. Nas sociedades de capital de risco, por regra, o acompanhamento é mais técnico e distanciado.

No entanto, apesar de esta fonte de financiamento trazer proximidade e partilha de conhecimentos entre uma empresa e os “donos do dinheiro”, tal como Magretta (2011) refere, poderosos fornecedores irão conseguir negociar seja qual for a forma e irão colocar os termos favoráveis a seu favor. Se olharmos para uma perspetiva de negócio, este tipo de sociedades poderá, através da sua capacidade negocial, sugar a maioria do capital social de empresas “jovens” e promissoras.

#### 2.4.2 Programas de Incentivos

Como podemos verificar na **Tabela 8**, grande parte do tecido empresarial português são microempresas, sendo muitas delas jovens, apresentando risco de negócio para as sociedades de capitais de risco ou *business angels*, pois algumas nem sequer conseguem sobreviver ao fim de um ano de atividade, ainda não têm histórico financeiro e, por isso, não têm garantias para apresentar aos bancos em troca de financiamento.

Para responder a esta questão básica, a União Europeia e Portugal têm criado estruturas como programas de incentivos destinados a capacitar e a promover o desenvolvimento das empresas que pretendam aumentar e expandir o seu negócio.

**Tabela 8** – Número de PME's Por Tipo em Portugal em 2016

Tipo de PME's em 2016	Número Empresas
Micro Empresas	1.150.336
Pequenas Empresas	38.600
Médias Empresas	6.128
Total Empresas PME's em 2016	1.195.064

**Fonte:** Tabela Adaptada do Relatório do Instituto Nacional de Estatística (2016)

Com a entrada de Portugal na União Europeia, foram criados apoios/incentivos para que cada país apoiasse o seu tecido económico com estratégias de crescimento e competitividade. Contudo, na sua fase inicial de apoios, apenas parte das empresas portuguesas tinham acesso e facilidades a este tipo de subvenções financeiras.

Atualmente, com a crescente divulgação destes apoios comunitários, qualquer empresa pode recorrer a este tipo de investimento. No entanto, hoje em dia não é tão fácil obter este tipo de incentivos pois existe muita burocracia e são cada vez necessários mais requisitos.

Existem vários programas de apoio, embora estes apoios criados tenham alguma duração temporal, são revistos pontualmente pelas entidades gestoras dos mesmos.

### **Portugal 2020**

O Portugal 2020 trata-se de um programa de incentivos mais reconhecido atualmente. Este programa resulta do acordo de parceria adotado entre Portugal e a Comissão Europeia que reúne a atuação dos 5 Fundos Europeus Estruturais e de Investimento - FEDER, Fundo de Coesão, FSE, FEADER e FEAMP - no qual se definem os princípios de programação que consagram a política de desenvolvimento económico, social e territorial para promover, em Portugal, entre 2014 e 2020. Estes princípios de programação estão alinhados com o crescimento inteligente, sustentável e inclusivo, prosseguindo a Estratégia Europa 2020. Portugal receberá 25 mil milhões de euros até 2020, tendo definido os objetivos temáticos para estimular o crescimento e a criação de emprego. O Portugal 2020 é operacionalizado através de 16 Programas Operacionais a que acrescem os programas de cooperação territorial nos quais Portugal participará a par com outros Estados-Membro. Temos como bom exemplo destes programas operacionais o Programa Compete 2020, que visa a Operacional da Competitividade e Internacionalização das empresas portuguesas.

## **2.5 O Problema vs Ideia de Negócio**

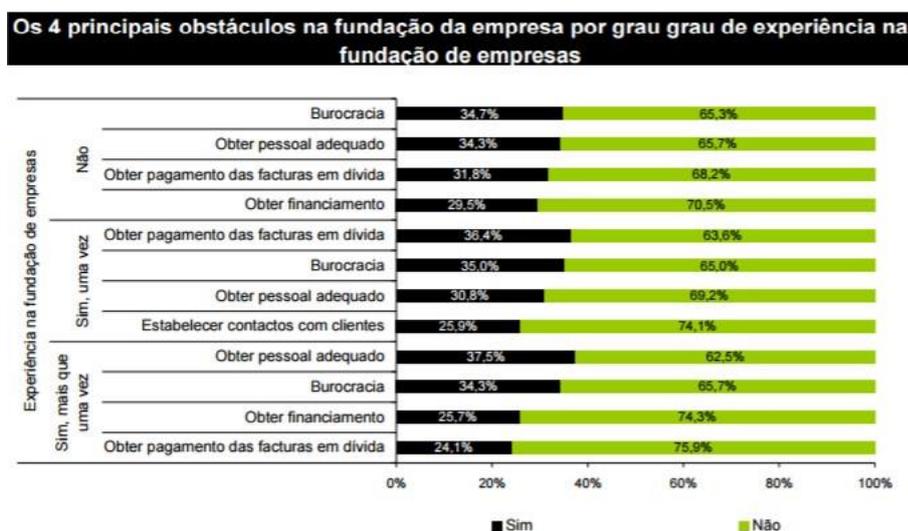
Ao longo da revisão de literatura apresentada neste projeto foi feita referência a estudos e dados estatísticos que evidenciam alguns problemas que demonstram a dificuldade do empresário português em decidir o futuro da sua empresa.

Como foi referido anteriormente, dados estatísticos apontam que as PMEs se focam no financiamento bancário e tal como Balling *et al.* (2009) indica, no início de atividade as empresas tem dificuldades em obter financiamento externo porque estas não apresentam um histórico fazendo com que na maioria das vezes, por exemplo, os bancos exijam garantias

bancárias. De acordo com o mesmo autor, as empresas europeias dependem sobretudo deste tipo de financiamento.

Por outro lado, temos as sociedades de capital de risco ou *business angels*, que acabam por ser uma alternativa mais competitiva e interessante na ótica de expansão de negócio pela partilha de experiências e contactos mas que no entanto exigem um capital social muito elevado, levando por vezes o empresário a perder o controlo da empresa. Temos também, por outro lado, os incentivos comunitários, que se encontram cada vez mais exigentes e burocráticos devido à má gestão histórica dos fundos concedidos. Segundo o INE, a perceção dos obstáculos, que se colocaram na fundação da empresa, distribui-se de forma muito semelhante nos diferentes níveis de experiência do empresário.

A burocracia encontra-se no topo da lista como consta a figura seguinte:



**Figura 4** - Principais obstáculos na fundação da empresa

**Fonte:** Instituto Nacional de Estatística (2007)

A **TI Consulting** pretende aliar várias soluções ao mesmo problema, ou seja, pretende criar sinergias entre as fontes de financiamento disponíveis no mercado de forma a poder auxiliar as empresas/parceiras de negócio.

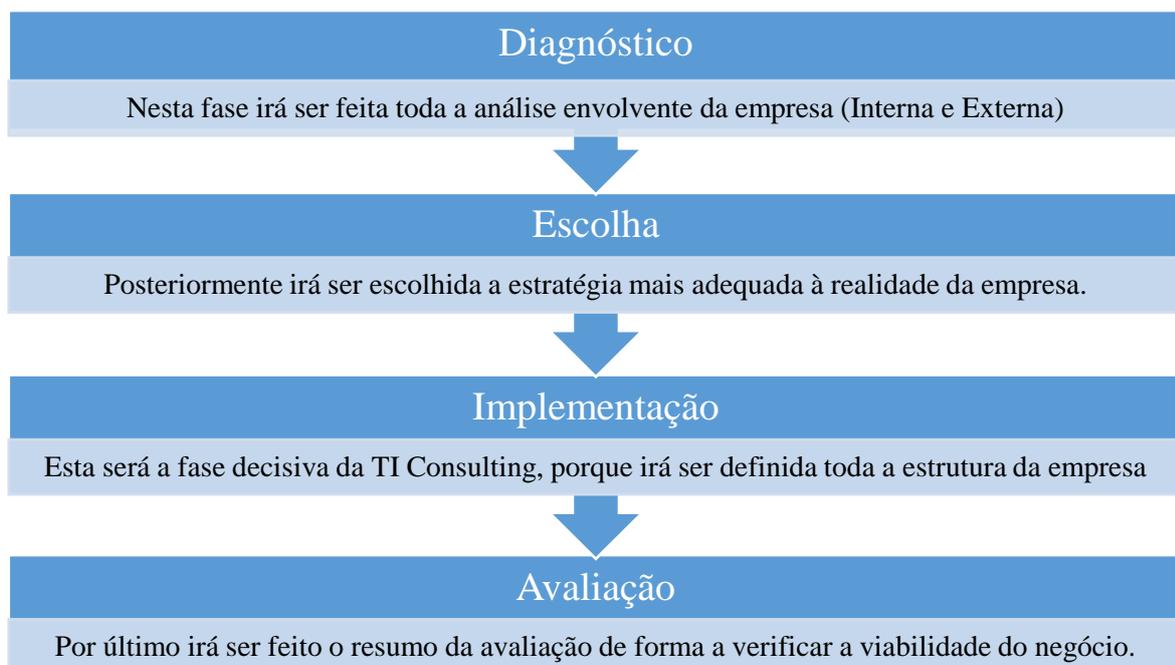
### 3. O Plano Estratégico

O seguinte plano estratégico tem como principal objetivo identificar e avaliar o posicionamento da **TI Consulting**, identificando a envolvente interna e externa que influenciam o sucesso da consultora. Este plano permite identificar condicionantes de curto e longo prazo como, por exemplo, programas de iniciativas, identificação de potencialidades e oportunidades da empresa bem como os seus riscos de negócio. Esta visão estratégica permitirá concluir sobre as vantagens competitivas da **TI Consulting** concluindo sobre a viabilidade do presente plano de negócios.

#### 3.1 Diagnóstico Externo

De acordo com Grant (2013), a estratégia da empresa tem de ser *Fit*, ou seja, a empresa tem de implementar uma estratégia adequada à sua realidade interna e externa. Para se moldar ao mercado envolvente, a **TI Consulting** tenta crescer de forma sustentada e equilibrada acompanhando as necessidades do mercado, por um lado, acompanhando os interesses dos investidores e as suas exigências e, por outro, acompanhando o nível e específico aconselhamento necessário para ajudar os seus clientes.

**Figura 5** - Flowchart do Plano Estratégico da TI Consulting



### 3.1.1 Análise PEST

Nesta fase irão ser descritos todos os fatores externos que afetarão diretamente a consultora, como as condicionantes Político, Económico, Social e Tecnológico.

#### **Fatores Políticos**

Atualmente verifica-se uma melhoria na estabilidade política com incentivos fiscais do atual governo no sentido de serem criadas empresas inovadoras que potenciarão a economia portuguesa. Atualmente existem programas que ajudam a simplificar a vida dos cidadãos e empresas na interceção com os serviços públicos, como é o caso do Simplex (empresa na hora, informação empresarial simplificada ou licenciamento zero).

Aguiar (2017) num artigo do Jornal de Negócios (JN) explica que a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) tem vindo a verificar que os elevados níveis de provisões contra malparados nos balanços dos bancos continuam a travar cada vez mais a concessão de crédito às empresas. O JN explica também que o atual crescimento da economia portuguesa podia ser superior, referindo que a OCDE recomenda que se deva intervir com políticas encorajadoras de forma a reduzir o *stock* de crédito em incumprimento pois deve-se reduzir a incerteza que rodeia o setor bancário, melhorando a oferta de crédito e as condições do mesmo. Verifica-se a um aumento constante das exportações portuguesas que segundo uma entrevista do Jornal “Público” a Santos Pereira (2016), atualmente como diretor na secção de estudos dos países no departamento económico da OCDE (antigo ministro da economia, mandato entre 2011 e 2013), este aumento verificado deve-se à intensificação das reformas laborais que o atual governo tem vindo a implementar. De acordo com Santos Pereira (2016), quando se dá a oportunidade para as pessoas investirem, para serem empreendedoras, as pessoas quase sempre respondem e é isso que está a acontecer, por exemplo, no turismo.

#### **Fatores Sociais**

De acordo com o INE, o Índice de Confiança acabou em 2017 com uma estabilização apesar de se ter verificado um crescente aumento durante quase todo o ano. O INE descreve que a estabilização do indicador de confiança dos Consumidores em dezembro refletiu o contributo positivo das expectativas relativas à evolução do desemprego e da poupança, que compensou o contributo negativo das perspetivas relativas à evolução da situação económica do país,

verificando-se um contributo nulo das perspetivas sobre a evolução da situação financeira do agregado familiar.

A população desempregada, segundo o INE, estimada em 463.000 pessoas em 2017, diminuiu 19,2p.p em relação ao ano anterior (menos 110.000 pessoas), enquanto a proporção de desempregados à procura de emprego há 12 e mais meses (longa duração) foi 57,5p.p, registando um decréscimo de 4,6p.p em relação ao ano anterior. Já a população empregada foi estimada em 4.756.600 pessoas e aumentou, num ano, 3,3p.p (mais 151.400 pessoas). Por sua vez, a taxa de atividade da população em idade ativa situou-se em 59,0p.p, valor superior em 0,5p.p ao de 2016.

### **Fatores Económicos**

Como foi referido anteriormente, o turismo é descrito por Santos Pereira (2016) como sendo um bom exemplo da atual vontade de investir. Esta vontade tem sido o resultado do aumento de pequenos investimentos locais e inovadores que têm surgido recentemente. Este aumento é resultado de um esforço do Turismo de Portugal para incentivar o investimento privado, diz Pinheiro (2017). No entanto, o Larguesa (2017) descreve que as dívidas e o investimento congelam Portugal no *ranking* da competitividade, ficando apenas no 39º lugar em 2017 no ranking que classifica o grau de competitividade de cada país (estudos orientados pelo International Institute for Management Development).

Segundo o INE (2017), verificou-se que o Produto Interno Bruto (PIB), em termos homólogos, aumentou 2,3p.p em volume no 2º trimestre de 2018 (2,1p.p no trimestre anterior). A procura interna registou um contributo mais positivo, em resultado da aceleração do consumo privado, enquanto o Investimento apresentou um crescimento menos acentuado enquanto a procura externa líquida apresentou um contributo negativo idêntico ao observado no trimestre anterior

### **Fatores Tecnológicos**

A área da tecnologia de informação progride e diversifica de dia para dia, tornando-se uma verdade absoluta num dia e irrelevante no dia seguinte.

Gradualmente ao longo dos anos tem-se estudado, cada vez mais, sobre a importância da internet como meio de comunicação no mundo empresarial, pois esta tornou-se numa

ferramenta de comunicação indispensável para qualquer empresa, trazendo desafios e benefícios.

De acordo com a ACEPI - Associação Economia Digital (2013), os portugueses dedicam em média, 88 minutos do seu dia a navegarem nas redes sociais. O tempo passado em sítios como o Facebook oscila entre os 62 minutos junto dos indivíduos dos 35 aos 44 anos e os 116 minutos dos jovens dos 15 aos 24 anos.

Apesar de ser uma consultora de pequena dimensão, a **TI Consulting** terá ao seu dispor todos os equipamentos necessários fundamentais para aumentar as eficiências nesta área. No entanto, o que distingue esta consultora de uma multinacional será a especialização na área de financiamento, que irá resultar em resultados precisos e imediatos, sendo esta a solução chamariz que distinguirá a empresa.

É com base nestes dados estatísticos que a **TI Consulting** aborda o seu canal de promoção (ver ponto **4.6.**).

De forma a resumir a análise PEST é apresentado seguidamente um quadro onde se demonstra os Fatores referidos anteriormente e o seu impacto.

**Tabela 9** – Resumo análise PEST na TrustInvestors;

Fatores	Impactos	Impacto Positivo	Impacto Nulo	Impacto Negativo
<b>Fatores Político</b>				
Estabilidade Política		X		
Créditos (financiamento) descontrolados				X
Reformas Laborais			X	
<b>Fatores Económicos</b>				
Incentivos Governamentais/Salariais		X		
Descontrolo do crédito bancário				X
<b>Fatores Sociais</b>				
Aumento do Índice de Confiança dos consumidores		X		
Diminuição do número de desempregados			X	
<b>Fatores Tecnológicos</b>				
Aumento da utilização da internet		X		
Melhorias de processos internos nas empresas		X		

### 3.1.2 Cinco Forças de Porter

Para enfrentar as Cinco Forças de Porter, é importante que uma empresa consiga perceber primeiro qual o caminho que deve seguir, pois se não o fizer é “esmagada” pelo nível de competitividade do mercado. A partir do momento que uma empresa descobre a rota ideal para conseguir penetrar no mercado é fácil controlar e até mesmo “jogar” com as forças.

Com o auxílio de uma adaptação dos autores Carvalho e Filipe (2014) foi aplicado o modelo das Cinco Forças de Porter (Anexo 1). Através da **Tabela 10** é possível verificar os resultados dessa aplicação.

A **ameaça da entrada de novos competidores** tem um nível 3,71 de força uma vez que, embora exista um certo nível de diferenciação no tipo de serviço oferecido (pois a **TI Consulting** resulta de crédito protocolado, entre financiamento privado e financiamento proveniente de programas de incentivos) e tenha experiência adquirida ao longo dos anos, não é necessário grande capital para a concorrência conseguir criar o mesmo tipo de serviço tendo em conta que não existem políticas protecionistas e não é necessário grande tecnologia para conseguirem acompanhar, resultando assim em preços semelhantes ao da empresa fazendo com que o cliente não tenha um grande custo de mudança.

Relativamente à **Rivalidade entre empresas da indústria** apresenta um nível de força de 3,85. Este peso é garantido por um mercado de financiamento alternativo em crescimento, uma vez que o mercado de financiamento ainda se concentra no financiamento bancário, fazendo com que ainda existam atualmente poucas empresas concorrentes.

Na **Ameaça de produtos substitutos** verifica-se um nível de força de 3,25. Embora a **TI Consulting** atue como intermediário entre os investidores e as empresas, os próprios investidores (Bancos, *Business Angels*, Sociedades de Capital de Risco e programas de incentivos) assumem um papel de concorrentes uma vez que estes podem ser contactados diretamente sem existir um intermediário. Atualmente existem duas entidades que o seu *core business* se assemelha muito ao da TI Consulting, a Raize e a PMEInvestimentos. A Raize angaria financiamento de pessoas particulares através da licitação de financiamento na sua plataforma em troca de um juro. A PMEInvestimentos ajuda as empresas assegurando sobretudo linhas de Crédito Bonificadas.

O **Poder dos Fornecedores** apresenta um nível de força mais baixo que as outras forças, nível de força 3. Esta força está sustentada com o que foi descrito na força anterior, uma vez que embora a **TI Consulting** atue como intermediária, os próprios “fornecedores de financiamento” são concorrentes. No entanto alguns destes fornecedores têm pouca informação divulgada, uma vez que, como já foi descrito anteriormente, alternativas como sociedades de capital de risco vêm nos últimos lugares da lista quando os portugueses pensam em fornecedores de financiamento.

Por último, o **Poder dos Clientes** apresenta uma força de nível 3,11. Como já foi referido, ano após ano tem crescido o número de empresas, principalmente as PMEs, sendo estas o principal alvo de investidores que procuram rentabilidade e por isso potenciais clientes da **TI Consulting**.

Embora existam bastantes clientes, nem todos apresentam o mesmo custo para o cliente final. Por exemplo, se uma empresa jovem com menos de um ano de atividade pretende financiamento, dificilmente terá financiamento junto de entidades bancárias porque não tem histórico e não tem garantias, enquanto a mesma empresa consegue obter o financiamento necessário se conseguir conquistar com paixão um investidor particular.

Resumindo, segundo o modelo de Porter a **TI Consulting** é moderadamente atrativa, uma vez que existe de certa forma bastante concorrência indireta, existe facilidade na entrada de novos *players*, os produtos substitutos são mais caros e existe um baixo custo de mudança para os clientes.

**Tabela 10** - Síntese da Aplicação do Modelo das Cinco Forças de Porter (Anexo 1);

Resumo da aplicação do Modelo das Cinco Forças de Porter (Anexo 1)		Contribuição para a Força					
		Muito Baixa (1)	Baixa (2)	Média (3)	Alta (4)	Muito Alta (5)	
Ameaça de entrada de novos competidores	Alta			3,71			Baixa
Rivalidade entre empresas da indústria	Alta			3,85			Baixa
Ameaça de produtos substitutos	Alta			3,25			Baixa
Poder negocial dos fornecedores	Alto			3,00			Baixo
Poder negocial dos clientes	Alto			3,11			Baixo
<b>Valor da Força</b>	<b>Alto</b>			<b>3,39</b>			<b>Baixo</b>

## 3.2 Diagnóstico Interno e Externo

### 3.2.1 Análise SWOT<sup>1</sup>

Como tem vindo a ser descrito ao longo deste projeto, é essencial para uma empresa definir bem a sua estratégia, permitindo identificar com precisão “onde está” e “onde quer estar”. Só com este posicionamento bem definido consegue responder às forças externas à organização “**oportunidades**” e “**ameaças**” e às forças internas “**forças**” e “**fraquezas**” (Análise SWOT).

Para a elaboração da seguinte análise foram utilizadas algumas conclusões descritas na análise do modelo das cinco forças de Porter, **ponto 3.1.2**.

<sup>1</sup> SWOT – Do Inglês, Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

## Oportunidades

- ❖ Crescimento do número de PME's em Portugal;
- ❖ Recuperação económica do país e aumento do índice de confiança;
- ❖ Aumento da utilização por parte dos utilizadores das ferramentas digitais, como é o caso da internet e das redes sociais;
- ❖ Aumento do investimento em inovação, devido aos mercados cada vez mais exigentes;
- ❖ Diferenciação do serviço prestado, embora existam concorrentes indiretos como é o caso dos próprios bancos, sociedades de capital de risco e *business angels*, nenhum destes oferecem um serviço de intermediação como é o caso da **TI Consulting**;
- ❖ Falta de conhecimento de alternativas ao financiamento, como é o caso dos programas de incentivos;
- ❖ As PME's são reconhecidas cada vez mais pelo seu contributo para a economia, isto faz com que existam mais programas de incentivos.

## Ameaças

- ❖ Reduzido marketing nos primeiros anos de atividade;
- ❖ Falta de notoriedade;
- ❖ Concorrência com maior notoriedade e maior poder de investimento;
- ❖ Competitividade de outras consultoras de renome no mercado;
- ❖ Risco das PME's, principalmente as mais pequenas, estarem reticentes a novos formatos de financiamento;
- ❖ Risco das PME's quererem a envolvimento de um intermediário financeiro;
- ❖ Risco das PME's estarem reticentes a esforços e mudanças financeiras aconselhadas pela **TI Consulting**.

### **Forças**

- ❖ Experiência e conhecimento pela especialização no serviço prestado;
- ❖ A Estrutura e dimensão da **TI Consulting** é bastante simples, tornando o fluxo de informação e a proximidade entre investidores e interessados muito mais fluído;
- ❖ Custo para os clientes bastante mais baixo;
- ❖ Modelo de negócio favorável para o cliente uma vez que apenas pagará comissão caso consiga obter financiamento.

### **Fraquezas**

- ❖ Fraca notoriedade no início do projeto;
- ❖ O fraco investimento inicial faz reduzir alguns custos, como é o caso do investimento em marketing;
- ❖ Custos de arrendamento do escritório elevado devido à sua localização no centro de Lisboa;
- ❖ Portfólio de investidores com confiança na **TI Consulting** na fase inicial do projeto;
- ❖ Portfólio reduzido de clientes no início do projeto;
- ❖ Número reduzido de colaboradores no início do projeto para procurar novos clientes;

#### 3.2.2 Fatores Críticos de Sucesso

Através das análises anteriormente feitas, como é o caso da análise PEST, Modelo das Cinco Forças de Porter e a análise SWOT, é possível resumir todas as conclusões através dos fatores críticos de sucesso da **TI Consulting**:

**Boa reputação com os stakeholders:** Existem investidores com capital e existem empresas que necessitam de financiamento para poderem crescer. A **TI Consulting** surge como elo de ligação entre os dois interlocutores. Por um lado, estuda e apresenta a viabilidade do negócio do seu cliente ao investidor e por outro apresenta um financiamento sustentável do investidor ao seu cliente.

**Ferramentas Digitais:** Devido à especificidade de cada cliente e também devido ao estágio de maturidade de cada empresa que necessita de financiamento confere à componente de acompanhamento de cada projeto uma importância crescente na atividade da **TI Consulting**. Destaca-se, por isso, a importância dos sistemas de informação que suportam esta atividade e preocupação da empresa na sua contínua atualização, melhoria e desenvolvimento com vista à realização dos seus serviços, tentando sempre ganhos de eficiência e aumentar a qualidade do serviço prestado.

## 4. A Implementação Estratégica

### 4.1 O Nome

O nome **TrustInvestors – TI Consulting** é simples, objetivo e reflete o *core business* da empresa.

Surge da tentativa de, através do próprio nome, trazer proximidade aos clientes aliando “confiança” e “investidores”.

Numa fase de captação de mercado e futuramente com a construção da marca, é fundamental que os clientes se sintam seguros quando depositam confiança na consultora.

### 4.2 A Marca e Objetivos

Esta consultora procura fazer o “casamento perfeito” entre a oferta e a procura, pois pretende captar o financiamento necessário, à medida dos seus clientes altamente motivados em ver o seu negócio crescer e pretende remunerar os investidores que partilharão a sua experiência e conhecimento (caso não sejam programas de incentivos).

A **TI Consulting** tem um conjunto de objetivos, a curto, médio e longo prazo. No entanto tem três pilares essenciais que se manterão ao longo da sua atividade, **ajudar a implementar**, **desenvolver** e a **crescer** ideias de negócio.

**Objetivos Estratégicos Intemporais:**

- ❖ Criar relação pessoal com os clientes e com os investidores particulares, porque é imperativo que exista confiança entre todos;
- ❖ Partilhar experiências e *know-how* entre a consultora e os seus clientes, e os investidores privados e os clientes da consultora;
- ❖ Partilhar contactos, pois alguns dos negócios que irão passar pela **TI Consulting** irão certamente ser fornecedores e clientes uns dos outros;
- ❖ Cumprir todas as obrigações legais exigidas;
- ❖ Investir na formação dos seus colaboradores ao longo da atividade;
- ❖ Cultivar uma boa cultura organizacional de forma a transparecer confiança para o mercado.

**Objetivos Estratégicos (primeiro e segundo anos de atividade):**

- ❖ Criar a empresa, incluindo a formalização do arrendamento do escritório e a contratação dos colaboradores;
- ❖ Testar a ideia de negócio (perceber se os clientes estão dispostos a pagar as comissões desenhadas neste plano de negócio);
- ❖ Angariar um portfólio de investidores particulares (o número de investidores irá depender do valor que queiram investir);
- ❖ Angariar um portfólio de clientes (vinte clientes para o primeiro ano e quarenta clientes para o segundo ano de atividade);
- ❖ Aumentar o *know how* sobre programas de incentivos (existem formações desenvolvidas para este efeito disponibilizadas, por exemplo, pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) e pela Associação Nacional de Jovens empresários (ANJE));
- ❖ Criar o site da empresa e desenvolver junto de uma empresa de marketing (*outsourcing*) o plano de marketing;

- ❖ Criar um mecanismo para medir o nível de satisfação dos clientes, uma vez que parte do *core business* da consultora dependerá da continuidade dos clientes.

**Objetivos Estratégicos (Médio e Longo prazo – a partir do terceiro ano de atividade):**

- ❖ Atingir um portfólio de sessenta clientes a partir do quarto ano;
- ❖ Contratação de mais colaboradores dando continuidade à política de formação;
- ❖ Investir e reforçar o plano de marketing;
- ❖ Começar a pensar em formas de expandir o negócio, possivelmente através de *franchising*;
- ❖ Reformulação do plano de negócios. A própria **TI Consulting** estudará a possibilidade de ser a própria investidora.

### 4.3 Missão, Visão e Valores

#### **Missão**

Aumentar a capacidade financeira gerando valor a cada cliente, assegurar a estabilidade estrutural de capital de uma empresa e renovar conhecimentos através de conhecimentos partilhados entre os investidores e as empresas.

#### **Visão**

Ser reconhecida como a parceira de negócios de excelência e de confiança, que desenvolve e ajuda a crescer sustentadamente as PME's portuguesas através de alternativas de financiamento.

#### **Valores**

- ❖ Confiança

Transmitir confiança, tanto a quem investe como a quem procura investimento.

❖ Independência

Garantir a independência das relações e laços comerciais que se criam, para não criar competitividade interna e não existir interesses pessoais.

❖ Qualidade do serviço

Empenho, rigor e muito profissionalismo nas atividades comerciais.

❖ Transparência

Garantir a transparência total entre as partes interessadas, garantindo assim estabilidade comercial através da confiança e ajuda mútua.

❖ Satisfação

Garantir uma constante satisfação entres os interessados, de forma a fomentar a prosperidade e empenho diário.

#### 4.4 Constituição da empresa e Investimento

A **TI Consulting** pretende ser, numa fase inicial, uma unipessoal por quotas. A empresa irá ser registada no Portal da “Empresa na Hora”. Através deste serviço, irá ser escolhido um nome comercial através de uma bolsa de nomes elegíveis e disponíveis, resultando em “TI Consulting Unipessoal, Lda”.

O serviço de “Empresa na Hora” é caracterizado pelo seu custo de formalização ser reduzido, neste caso serão cerca de 360 Euros para formalizar a empresa.

O início da atividade da empresa irá ser em 2019. Esta data coincidirá com um novo ano fiscal e permite uma margem temporal para a contratação de colaboradores e para a negociação do escritório (que irá ser arrendado).

Sendo a **TI Consulting** uma sociedade Unipessoal Limitada o seu capital social mínimo exigido é de 1 Euro. No entanto, para fazer face aos investimentos iniciais necessários (**Capítulo 5.2.2**) e para garantir um *cash flow* durante o primeiro ano de atividade, o promotor criará um capital social de 50.000 Euros. Este montante será investido através de poupanças do promotor do projeto.

## 4.5 Estrutura e organização

A estrutura organizacional da consultora na sua fase de implementação (primeiro ano de atividade) será a seguinte:



**Figura 6** - Esquema Ilustrativo da Estrutura Organizacional da TI Consulting

Na administração, a **TI Consulting** contará com o empreendedor Sérgio Brito. Licenciado em Gestão pela Universidade da Beira Interior (UBI) e pós graduado também em Gestão pelo ISCTE Business School. Atualmente é auditor “senior” na EY, contando com uma experiência de 3 anos na área de indústria. Embora esta administração participe ativamente no quotidiano da empresa, apenas irá ser remunerada a partir do terceiro ano de atividade.

A empresa na sua fase inicial contará com dois colaboradores a trabalhar em regime de *full time* com um salário mensal bruto de 1.000€. Embora seja apresentado uma estrutura com dois departamentos distintos, na sua fase inicial os colaboradores irão realizar tarefas polivalentes. Estes dois colaboradores irão ser contratados com algumas especificidades, nomeadamente com um *background* em gestão, com forte espírito de entreaajuda e com vontade de fazer crescer uma marca.

## 4.6 O Marketing Mix

### Serviço

Como foi explicado anteriormente, a **TI Consulting** distinguirá o seu serviço da concorrência pela “paixão” que quer criar e pela cumplicidade relacional.

Como foi descrito ao longo deste projeto, os serviços desta consultora têm como público-alvo as PMEs portuguesas.

Existirão dois tipos de serviços disponíveis que serão o *core business* da consultora (a longo prazo existe a expectativa de criar um novo serviço). O primeiro serviço disponibilizado será o apoio à **angariação de financiamento (Serviço A)**, através de financiamento de particulares e/ou através de programas de incentivos, e o segundo serviço disponível será o **aconselhamento financeiro (Serviço B)**.

No caso do **Serviço A**, trata-se de um serviço prestado por necessidade dos clientes, enquanto o **Serviço B** é opcional após a obtenção do financiamento. No entanto, dadas as estatísticas referidas anteriormente (número de empresas que não sobrevivem ao primeiro ano de atividade) é importante que a **TI Consulting** apoie, através deste tipo de serviço, estrategicamente e financeiramente de forma a garantir estabilidade das empresas que receberam os montantes, pelo menos enquanto dura o contrato feito com os investidores particulares, porque, como já foi referido, não basta que os cliente tenham confiança na consultora, é necessário existir esta confiança com os investidores para voltarem a investir com a **TI Consulting**. Por outro lado, a comissão europeia, devido ao histórico de verbas mal utilizadas, exige cada vez mais controlo às empresas que recebem estas verbas, desta forma os clientes acabam por estar quase obrigados a solicitarem estes serviços.

### **Preço**

Os serviços disponibilizados irão ser prestados em troca de três tipos de comissões. A primeira comissão irá ser cobrada pela abertura do processo e pela gestão processual, independentemente da taxa de sucesso na angariação de financiamento, no valor de 500 Euros. A segunda comissão é cobrada pelo Serviço A que resulta da aplicação de 10p.p sobre o valor angariado (em baixo irá ser demonstrado o tipo de negociação que poderá ocorrer). A terceira comissão é cobrada pelo Serviço B, sendo esta mensalmente fixa pelo acompanhamento financeiro, no valor de 0,5p.p do valor inicial angariado.

**Tabela 11** - Preçário do Serviço de Financiamento Sem Aquisição do Capital Social;

Abertura e Gestão Processual	500 Euros (1)
<b>Serviço A</b> - Comissão pela angariação de financiamento através de investidores particulares	10p.p sobre o financiamento angariado a cobrar ao cliente (2)
<b>Serviço B</b> - Comissão pela angariação de financiamento através de programas de incentivos	0,5p.p sobre o financiamento angariado a cobrar ao cliente (2)

Através da análise da **Tabela 11** é visível a estrutura de preços da consultora, no entanto é importante referir os seguintes **pressupostos das comissões**:

**Pressuposto (1):** Os valores referentes à abertura e gestão processual não são reembolsáveis.

**Pressuposto (2):** Será cobrado 10p.p até ao montante de 50.000 Euros, a partir deste montante será descontado 1p.p por cada 10.000 Euros adicionalmente angariados, até ao limite mínimo de 5p.p.

Vejamos o seguinte exemplo, a empresa XPTO pretende um financiamento de 70.000 Euros. A TI Consulting após ver a especificidade e a estrutura do negócio, consegue obter financiamento de 50.000 Euros através de programas de incentivos e 20.000 através de financiamento de particulares. Utilizando os pressupostos referidos anteriormente, obtém-se o seguinte cálculo:

**Tabela 12** – Exemplo do Cálculo da comissão aplicada a um cliente (apenas ilustrativo) durante o primeiro ano de atividade;

Capital Angariado ( <i>Business Angels</i> )	20.000 Euros
Capital Angariado (Fundos Comunitários)	50.000 Euros
<b>Total Angariado</b>	<b>70.000 Euros</b>
Comissão pela abertura do processo	500 Euros
<b>Total Comissão Inicial</b>	<b>500 Euros</b>
Comissão pelo serviço A	5.600 Euros (A)
<b>Total Comissão Serviço A (valor a cobrar ao cliente)</b>	<b>5.600 Euros</b>
Comissão pelo serviço B (valor mensal)	350 Euros (B)
<b>Total Comissão Serviço B (valor a cobrar ao cliente)</b>	<b>350 Euros</b>
<b>Total a Cobrar ao Cliente (durante um ano de contrato)</b>	<b>4.200 Euros</b>
<b>Retorno da TI Consulting (retorno pelo capital angariado e pelo serviços de consultoria)</b>	<b>9.000 Euros</b>
<b>Retorno do investidor particular (retorno único pelo empréstimo dos 20.000€)</b>	<b>800€ (C)</b>

O cliente irá ser cobrado inicialmente por 500 Euros. De seguida irá ser cobrado pelo **Serviço A (A)** no valor de 5.600 Euros, que resulta da aplicação da taxa de 8p.p (esta taxa segue o **pressuposto (2)**). Por fim, caso o cliente pretenda fidelizar-se e usufruir do **Serviço B**, será calculada uma comissão (**B**) de 0,5p.p sobre o valor angariado.

Do total dos 5.600 Euros cobrados ao cliente, parte será remuneração (**C**) do Business Angel. Esta remuneração será 50p.p dos 8p.p aplicados aos 20.000 Euros que o Business Angel disponibilizou.

### **Promoção**

Segundo Pessoa (1999), a Comunicação Corporativa é considerada uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento e crescimento de qualquer organização, funcionando como um elo entre a comunidade e o mercado. Uma comunicação eficiente traz resultados que podem ser medidos na faturação da empresa.

A comunicação será o passo mais importante para esta consultora nos seus primeiros anos de vida, uma vez que terá os concorrentes diretos e os concorrentes indiretos. No caso dos concorrentes indiretos (consultoras financeiras), atualmente são líderes de mercado uma vez que já têm um portfólio de clientes e conseguem atrair mais clientes pelo seu histórico e nome, no entanto, como já foi referido anteriormente, as mesmas apresentam elevados *fees* (comissões) pelos seus serviços.

Nos primeiros anos de atividade, a **TI Consulting** apresentará um marketing com um investimento reduzido e bastante simples. Numa primeira fase, a consultora irá apostar o seu marketing sobretudo através do contacto pessoal ou *word-of-mouth* (passa-a-palavra). Tal como Rosen (2008) e O’Leary e Sheehan (2008) referem, o marketing boca-a-boca surge de forma espontânea e tem como finalidade a transformação do próprio público no seu veículo no passa-a-palavra, ajudando na promoção e no passar a palavra sobre as mensagens pretendidas. Tal como refere Monteiro (2012), muitas vezes, a aquisição de um produto resulta de um processo social que envolve a troca de informação e influência entre as pessoas que rodeiam o cliente, tendo a sua origem na interação entre empresa e o consumidor. Desta forma, a **TI Consulting** considera que esta ferramenta de marketing será a mais eficaz pois será a única que conseguirá

captar a confiança de novos clientes, porque estes ouviram o *feedback* de clientes satisfeitos. A segunda aposta da empresa passará pelo uso da internet.

Como refere Dionísio *et al.* (2009) a internet tem características como imaterialidade e omnipresença (toda a informação pode ser digitalizada e partilhada por todo o mundo), rapidez e marcante (tal como acontece no marketing passa-a-palavra, um *feedback* positivo/negativo de clientes satisfeitos/insatisfeitos podem marcar a perceção dos novos clientes pois serão a maior prova viva da qualidade da **TI Consulting**). Dentro deste cenário, a **TI Consulting** irá usar duas ferramentas. Por um lado, irá ter disponível um *site* online que será criado de imediato na hora da sua constituição, uma vez que esta plataforma é oferecida gratuitamente pelo portal da “Empresa na Hora”, sendo este domínio gratuito durante o primeiro ano de atividade da empresa, onde irá ter, numa primeira fase, informação básica e concisa como a missão, valores e testemunhos de clientes. Por outro lado irá apostar a sua divulgação através das redes sociais.

## Localização

A **TI Consulting** acredita que parte do sucesso de uma empresa vem da localização da mesma, sendo esta sustentada por dois pilares, proximidade dos centros de negócios e proximidade com os seus clientes. A consultora apenas irá “construir” o pilar da proximidade ao centro de negócios pois os seus clientes estão espalhados pelo país.

Tendo em conta o argumento anterior, a localização escolhida foi no centro de Lisboa, mais concretamente nas Avenidas Novas. Esta localização permite a proximidade ao maior centro urbano de negócios do país (região de Lisboa) e foi tido em conta dois fatores, acessibilidade e preço da renda do escritório no valor de 850 Euros (ver **Anexo II**).



**Figura 7** – Localização da TI Consulting em Lisboa

(Fonte: Google Maps)

## 5. O Plano Financeiro

Neste capítulo vamos encontrar a fase que completa este plano de negócios. Neste ponto encontra-se o estudo da viabilidade da consultora, indicando se a empresa é viável ou não. Neste plano financeiro, irá ser apresentado, com base em vários pressupostos reais (como por exemplo os impostos) e alguns expectáveis (como por exemplo, o número de clientes no primeiro ano de atividade), o balanço, a demonstração de resultados e todos os rácios associados.

### 5.1 Pressupostos Gerais do Estudo de Viabilidade Económica

Todo o projeto e todas as tabelas presentes neste plano financeiro foram recolhidas com o auxílio da folha de cálculo fornecida pelo IAPMEI.

**Horizonte Temporal:** O estudo de viabilidade considera um horizonte temporal de 6 anos, isto é, toda a informação referida no presente plano de negócios refere-se a previsões e estatísticas entre 2019 e 2024.

**Unidade de negócio:** A moeda de troca pelos serviços prestados será o Euro.

**Prazos Médios de Recebimentos (PMR):** Como o objetivo principal da empresa é ser parceiro estratégico dos seus parceiros de negócio, a **TI Consulting** acredita que a melhor forma de criar cumplicidade e confiança é negociar caso a caso, com cada cliente e com cada investidor. Desta forma a consultora, pelos serviços prestados, irá aplicar um PMR de 30 dias no valor correspondente à divisão entre o valor financiado e o prazo acordado. A título de exemplo, se através de financiamento a capitais externos particulares um cliente (dos doze que irão ser angariados no primeiro ano de atividade) obtiver um capital de 10.000 Euros a reembolsar em 24 meses, a **TI Consulting** irá receber  $10.000 * \frac{\left(\frac{0,10}{2}\right)}{24} = 20,83$  Euros mensalmente.

**Prazos Médios de Pagamentos:** A **TI Consulting** apenas terá custos gerais como eletricidade, águas no escritório, despesas de representação e materiais de escritório, sendo por isso o Prazo Médio de Pagamento (PMP) de 90 dias.

**Impostos:** Como o estudo de viabilidade tem um horizonte temporal de 6 anos, é importante referir que para o cálculo dos impostos do nosso plano de negócios, sendo as percentagens dos mesmos revistas anualmente em sede do orçamento de estado, foram mantidas constantes ao longo do estudo de viabilidade. Os Impostos são conforme a tabela seguinte:

**Tabela 13** - Taxas e percentagens de impostos em vigor

<b>IVA:</b>	Taxa
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23,00 p.p
Taxa de IVA – FSE	23,00 p.p
Taxa de IVA – Investimento	23,00 p.p

<b>Segurança Social e IRC</b>	Taxa
Taxa de Segurança Social - entidade	23,75 p.p
Taxa de Segurança Social - pessoal	11,00 p.p
Derrama (TrustInvestors - Lisboa)	1,500 p.p
Taxa de IRC	21,00 p.p

**Prémio de risco de mercado, Beta U de empresas de referência e Taxa de crescimento dos *cash flows* na perpetuidade:** De acordo com Damodaran, usou-se uma taxa de 7,86 p.p<sup>2</sup> para o prémio de risco do mercado português. No caso do *beta* unlevered, de acordo do Damodaran, utilizou-se uma taxa de 17,75<sup>3</sup> p.p com referência ao setor dos serviços financeiros na Europa. No caso dos *cash flows na perpetuidade* uma vez que o projeto irá estagnar a partir do 6º ano de atividade, não foi assumida nenhuma taxa.

**Tabela 14** – Prémio de Risco de mercado, Beta U de empresas referência e Taxa de crescimento dos *cash flows* na perpetuidade

Prémio de risco de mercado = $(R_m^* - R_f)$ ou pº	5,00 p.p
Beta U de empresas de referência	17,75 p.p
Taxa de crescimento dos <i>cash flows</i> na perpetuidade	0,00 p.p

<sup>2</sup> NYU – STERN, Country Default Spreads and Risk Premiums, [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html), consultado no dia 16 de junho de 2018

<sup>3</sup> NYU – STERN, Beta, Unlevered beta and other risk measures, [http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/data.html](http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html), consultado no dia 16 de junho de 2018

**Taxa de inflação:** Tendo em conta que estamos a prever a evolução económica de uma empresa, é importante referir no nosso plano de negócios foi tida em conta evolução/atualização do Índice de Preços no Consumidor (IPC) anual constante com base no IPC previsto para 2019 (ano de início de atividade da **TI Consulting**) pelo Banco de Portugal. A última referência consultada na elaboração deste projeto, foi de 1,5 p.p (de acordo com dados atualizados a outubro de 2018, ver **figura 7**).

		2017	2018 (p)	2019 (p)	2020 (p)
Produto Interno Bruto	 Portugal	2,8	2,3	1,9	1,7
	 Área Euro	2,5	2,0	1,8	1,7
Índice harmonizado de preços no consumidor	 Portugal	1,6	1,4	1,5	1,4

**Figura 8** – Projeções Económicas do Banco de Portugal

(Fonte: <https://www.bportugal.pt/page/projecoes-economicas>)

## 5.2 Balanço (ver anexo III)

### 5.2.1 Capital Próprio

Como foi referido no **ponto 4.4**, a **TI Consulting** será uma Unipessoal Lda em que o seu capital social irá ser 100p.p detido pelo promotor Sérgio Brito no valor de 50.000 Euros.

Este será o total do capital social, rubrica do capital próprio a 31-12-2019.

Como podemos ver no **Anexo III**, o total do Capital Próprio a 31-12-2019 será de 15.370 Euros, sendo este a soma do capital social de 50.000 Euros e o Resultado Líquido negativo do 1º ano de atividade em 34.630 Euros negativos.

### 5.2.2 Ativo Não Corrente

Tal como foi explicado no **capítulo 4.6** esta consultora irá arrendar o seu espaço laboral e uma vez que se trata de uma prestadora de serviços, não será necessário efetuar nenhum investimento inicial significativo em equipamentos para além dos básicos de trabalho como *hardware* informático (ver **Anexo V**):

- Ativos Fixos Tangíveis (AFT): irão ser adquiridos dois computadores portáteis da Lenovo no valor de 1.199€ cada um, um computador desktop da Asus no valor de 2.999€, dois telemóveis Samsung no valor de 186€ cada um, uma impressora HP no valor de 899€. Como se pode verificar na **Tabela 15** o investimento a realizar em AFT ao longo dos anos será com base em dois ciclos. O primeiro ciclo será com a entrada de novos colaboradores na empresa e o segundo ciclo será com a renovação dos equipamentos para uma vida útil de 3 anos (à exceção do computador fixo uma vez que a durabilidade do mesmo será de 4 anos). O Total do investimento feito em AFT para os 6 anos será de 16.972 Euros.

**Tabela 15** – Investimento em Ativos Fixos Tangíveis para 6 anos

Descritivo	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Investimento Inicial</b>						
1 Portátil para colaborador N°1	1.199					
1 Fixo para colaborador N°2	2.999					
1 Telemovel para colaborador N°1	187					
1 Telemovel para colaborador N°2	187					
1 impressora multifunções	899					
<b>Entrada de novo colaborador</b>						
1 Portátil para colaborador N°3		1.199				
1 Telemovel para colaborador N°3		187				
<b>Entrada do promotor na empresa</b>						
1 Portátil para Promotor			1.199			
1 Telemovel para Promotor			187			
<b>Entrada de novo colaborador</b>						
1 Portátil para colaborador N°4				1.199		
1 Telemovel para colaborador N°4				187		
<b>Renovação de antigos equipamentos (por antiguidade)</b>						
1 Portátil para colaborador N°1				1.199	0	
1 Telemovel para colaborador N°1				187		
1 Telemovel para colaborador N°2				187		
1 Fixo para colaborador N°2					2.999	
1 Portátil para colaborador N°3					1.199	
1 Telemovel para colaborador N°3					187	
1 Portátil para Promotor						1.199
1 Telemovel para Promotor						187
<b>TOTAL Investimento (Durante 5 anos)</b>	<b>5.471</b>	<b>1.386</b>	<b>1.386</b>	<b>2.959</b>	<b>4.385</b>	<b>1.386</b>
<b>Depreciações Do ano</b>	<b>1.824</b>	<b>2.286</b>	<b>2.748</b>	<b>1.910</b>	<b>2.910</b>	<b>2.910</b>
<b>Total Balanço Acumulado</b>	<b>3.647</b>	<b>2.748</b>	<b>1.386</b>	<b>2.435</b>	<b>3.910</b>	<b>2.386</b>

### 5.2.3 Ativo Corrente

Relativamente ao Ativo Corrente, ao fim do primeiro ano de atividade será de 23.053 Euros, decomposto por 5.838 Euros referentes a dívidas de clientes e 1.395 Euros de IVA a recuperar e os restantes 15.820 Euros dizem respeito às disponibilidades de caixa e bancos.

### 5.2.4 Passivo Corrente

Quanto ao passivo corrente, a 31-12-2019 será de 11.331 Euros que corresponde a 1.161 Euros a dever ao Estado e de 10.170 Euros a fornecedores devido ao investimento inicial feito e aos gastos mensais do mês de outubro, novembro e dezembro, uma vez que o Prazo Médio de Pagamento é de 90 dias.

## 5.3 Demonstração de Resultados (Ver anexo IV)

### 5.3.1 Vendas

Como foi explicado no **capítulo 4.6**, as vendas resultam de uma margem aplicada consoante o tipo de contrato negociado, ou seja, qualquer que seja o tipo de contratos a **TI Consulting** terá sempre uma margem aplicada a cada Euro angariado independentemente do formato. Tal como foi referido na revisão de literatura, segundo dados estatísticos verificou-se a existência de 33.935 empresas que foram criadas durante 2017 (mais 3,51p.p relativamente a 2016), sendo que a maioria destas empresas se enquadram no perfil de potenciais clientes da **TI Consulting**. Tendo em conta estes dados estatísticos e através de uma abordagem muito conservadora no nosso plano de negócios assumimos que no primeiro ano de atividade a empresa adquiriu 12 clientes, cerca de uma empresa angariada por mês pelo colaborador do departamento comercial.

Estima-se que a quantidade de clientes angariados varie consoante o número de colaboradores do departamento comercial (com a ajuda do promotor que no 3º ano de atividade ajuda a angariar metade de um colaborador comercial). A **Tabela 16** demonstra uma previsão de clientes angariados para os 6 anos de atividade.

**Tabela 16** – Total de Clientes Angariados por ano de atividade

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Total Colaboradores</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
Colaboradores do Departamento Comercial	1	2	2	3	4	4
Colaboradores do Departamento Administrativo	1	1	1	1	1	1
Promotor			1	1	1	1
Nº Clientes angariados	12	24	30	42	54	54

### Serviço Principal de Angariação de financiamento

Através da **Tabela 17**, conseguimos perceber em detalhe um *budget* desenhado das vendas por cliente e por serviço.

Por exemplo, pelos 12 clientes angariados no 1º de atividade, a empresa consegue faturar cerca de 6.000 Euros apenas em comissões para abertura de processos. Deste *budget*, consegue-se perceber que os projetos com apenas financiamentos a programas de incentivos são os projetos onde a **TI Consulting** conseguirá obter melhor retorno. Vejamos por exemplo o caso do cliente 1 que irá ter apoio em 10.000 Euros, sendo o capital todo angariado através de programas de incentivos, o retorno para a consultora será de 1.000 Euros (10p.p do capital angariado), enquanto no caso do cliente 8 onde será angariado 20.000 Euros através de investimento particular o retorno será apenas de 1.000 Euros (500 Euros caso fosse angariado apenas 10.000 Euros), embora sejam aplicados os 10p.p de comissão pelo serviço, será repartido entre o investidor (Business Angel) e a **TI Consulting**. Já no caso do cliente 10 em que também irá obter 20.000 Euros de capital embora sejam 50/50 entre o financiamento particular e o financiamento com recurso a programas de incentivos, o retorno para a empresa será de 1.500 Euros (caso fossem angariados 10.000 Euros, o retorno seria de 750 Euros).

Numa primeira abordagem torna-se ingrato dizer quais são os serviços que mais contribuem para o crescimento da consultora, porque todo o portefólio foi desenhado como sendo importante, sendo que, por exemplo, projetos com elevados níveis de exigência financeira requerem, quase que obrigatoriamente, financiamento particular.

**Tabela 17** – Estimativas de Vendas no Serviço Principal (Ano 1)

Cliente	Capital Angariado (Business Angels)	Capital Angariado (Fundos Comunitários)	Total Angariado	Comissão aplicada	Valor a cobrar	Valor a devolver ao investidor	Total TI Consulting
Comissão para abertura de processo				500	10.000€	-	<b>10.000€</b>
Cliente 1		10.000€	10.000€	10 p.p	1.000€	0 p.p	<b>1.000€</b>
Cliente 2	15.000€		15.000€	10 p.p	1.500€	5 p.p	<b>750€</b>
Cliente 3	15.000€		15.000€	10 p.p	1.500€	5 p.p	<b>750€</b>
Cliente 4		10.000€	10.000€	10 p.p	1.000€	0 p.p	<b>1.000€</b>
Cliente 5		5.000€	5.000€	10 p.p	500€	0 p.p	<b>500€</b>
Cliente 6		10.000€	10.000€	10 p.p	1.000€	0 p.p	<b>1.000€</b>
Cliente 7		9.000€	9.000€	10 p.p	900€	0 p.p	<b>900€</b>
Cliente 8	20.000€		20.000€	10 p.p	2.000€	5 p.p	<b>1.000€</b>
Cliente 9	30.000€	20.000€	50.000€	10 p.p	5.000€	5 p.p	<b>3.500€</b>
Cliente 10	10.000€	10.000€	20.000€	10 p.p	2.000€	5 p.p	<b>1.500€</b>
Cliente 11	20.000€	50.000€	70.000€	8 p.p	5.600€	4 p.p	<b>4.800€</b>
Cliente 12		15.000€	15.000€	10 p.p	1.500€	0 p.p	<b>1.500€</b>
<b>Total Cobrado ao cliente</b>					<b>29.500€</b>		
						<b>Total Proveito TI</b>	<b>24.200€</b>

### Serviço de Consultoria Financeira

Consultando a **Tabela 17** consegue-se perceber que o serviço de consultoria financeira (serviço de canal 2) da **TI Consulting** contribui significativamente para o volume de negócios da consultora, representa cerca de 38 p.p do total de proveitos no primeiro ano de atividade.

Neste serviço irá ser tido em conta o pressuposto que todas as empresas que solicitaram angariação de capital pediram este aconselhamento, não só para ajudar a estruturar o investimento que irão realizar quando receberem o financiamento, mas também para dar confiança aos investidores privados e às entidades comunitárias responsáveis que começam cada vez mais a preocupar-se em controlar este tipo de apoios.

Este serviço de canal 2, ao longo do espaço temporal dos 6 anos, terá cada vez mais impacto, uma vez que para além de ser prestado um serviço de consultoria financeira aos novos clientes, é aplicada uma taxa de desconto aos serviços prestados aos clientes de anos anteriores para que estes criem uma fidelização com a consultora. Ou seja, enquanto no caso do **serviço A**, a comissão é única ocorrendo apenas uma vez, quando a **TI Consulting** consegue angariar capital ao seu cliente, no caso dos **Serviço B** a consultora pretende através de um programa de descontos anuais (40 p.p e 50 p.p de desconto do *fee* mensal, no primeiro e segundo ano

respetivamente) criar uma fidelização intemporal com os seus clientes pela prestação de aconselhamento financeiro.

**Tabela 18** – Estimativas de Vendas no Serviço B (Ano 1) caso todos os clientes angariados aceitassem este serviço

Serviço B	Meses	Fee mensal	Valor a cobrar
Cliente 1	12	50€	600€
Cliente 2	12	75€	900€
Cliente 3	12	75€	900€
Cliente 4	12	50€	600€
Cliente 5	12	25€	300€
Cliente 6	12	50€	600€
Cliente 7	12	45€	540€
Cliente 8	12	100€	1.200€
Cliente 9	12	250€	3.000€
Cliente 10	12	100€	1.200€
Cliente 11	12	350€	4.200€
Cliente 12	12	75€	900€
<b>Total</b>			<b>14.940€</b>

Uma vez que se trata de uma prestadora de serviços, o principal foco é a margem do negócio. Através da **Tabela 19** consegue-se perceber o impacto dos dois serviços disponibilizados pela **TI Consulting** no espaço temporal de 6 anos, verificando-se que o Serviço B começa a ter mais impacto no volume de negócios a partir de 2023.

**Tabela 19** – Estimativas de Vendas para 6 anos

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Total Clientes Angariados</b>	12	24	30	42	54	54
<b>Valor Total Serviço A</b>	24.200€	50.099€	64.822€	93.936€	125.014€	129.402€
<b>Valor por pessoal Serviço B</b>	14.940€	46.037€	74.096€	93.818€	134.832€	187.902€
<b>Total Faturação Anual</b>	<b>39.140€</b>	<b>96.136€</b>	<b>138.918€</b>	<b>187.753€</b>	<b>259.845€</b>	<b>317.304€</b>

Na taxa de crescimento do **Serviço A** foi tido em conta a evolução do número de clientes angariados por ano tendo em conta o número de colaboradores do departamento comercial. Veja-se o seguinte exemplo, se no primeiro ano prevê-se a angariação de 12 clientes tendo em conta que existe 1 colaborador no departamento Comercial (**Tabela 19**), no segundo ano tem-se em conta que a empresa angariará 24 clientes uma vez irá ocorrer um reforço no departamento comercial de uma pessoa. A esta evolução *per capita* tem-se em conta igualmente uma taxa de crescimento de 3,51p.p (evolução do número de PME's entre 2017 e 2016).

No caso do **serviço B**, prevê-se que ao longo dos próximos 6 anos o peso do serviço seja idêntico, ou seja, o **serviço B** representará sempre 74p.p do **serviço A**. No entanto é tido sempre em conta o plano de fidelização que a **TI Consulting** pretende fomentar para os clientes antigos.

Veja-se por exemplo o cálculo previsível para as vendas do **serviço B** no segundo ano de atividade na **Equação 1**:

$$\text{VN Serviço B (Ano 2)} = \text{VN Serviço A (Ano 1)} * 0,74 + \text{VN Serviço B (Ano 0)} * 0,6 \quad (1)$$

A partir do 3º ano de atividade, é tido em conta a diferença da evolução do crescimento do serviço dos últimos 2 anos, vejamos:

$$\text{VN Serviço B (Ano 3)} = \text{VN Serviço A (Ano 2)} * 0,74 + (\text{VN Serviço B (Ano 1)} - \text{VN Serviço B(Ano 0)}) * 0,6 + \text{VN Serviço B (Ano 0)} * 0,5 \quad (2)$$

### 5.3.2 Fornecimentos e Serviços Externos

Uma vez que se trata de uma consultora com um espaço laboral arrendado, os gastos gerais serão de valor residual. Tal como fizemos para o cálculo das vendas, efetuámos uma previsão de gastos gerais mensais extrapolando para valores anuais. Esta previsão refere-se ao primeiro ano de atividade da empresa.

**Tabela 20** - Gastos Gerais em FSEs (Primeiro ano de atividade)

FSE	Valor Mensal	Valor Anual
Serviços especializados		
Publicidade e propaganda	500€	6.000€
Honorários (exemplo programa informático)	500€	6.000€
Comissões (exemplo bancárias)	100€	1.200€
Conservação e reparação	50€	600€
Materiais		
Material de escritório	40€	480€
Artigos para oferta	20€	240€
Energia e fluidos		
Eletricidade	20€	240€
Combustíveis	100€	1.200€
Água	20€	240€
Deslocações, estadas e transportes		
Deslocações e Estadas	100€	1.200€
Transportes de pessoal	100€	1.200€
Serviços diversos		
Rendas e alugueres	850€	10.200€
Comunicação	300€	3.600€
Contencioso e notariado	100€	1.200€
Despesas de representação	200€	2.400€
Limpeza, higiene e conforto	30€	360€
<b>TOTAL FSE</b>	<b>3.030€</b>	<b>36.360€</b>

No caso dos serviços especializados, prevê-se que mensalmente exista um gasto no valor de 1.150 Euros, sendo que a publicidade e propaganda e os honorários representarão as rubricas com maior peso. Embora por um lado, e como já tenha sido referido anteriormente, o plano de marketing no primeiro ano de atividade não ser um foco da empresa, no entanto e sabendo que é uma área importante para a divulgação do nome da consultora, haverá um esforço da **TI Consulting**, nomeadamente a contratação de uma empresa de *outsourcing* para construir um plano de marketing para serem delineados planos estratégicos futuros e até mesmo para construir a imagem da marca da **TI Consulting**.

Por outro lado, será necessário um apoio à manutenção das ferramentas digitais, nomeadamente o site e as redes sociais, pois o controlo destas ferramentas exigirão tempo extra. Futuramente e dependendo do custo de oportunidade a **TI Consulting** irá ponderar recorrer à implementação de um departamento de marketing. Na rubrica dos honorários estão incluídos gastos como é o caso de *outsourcing* contabilístico, neste *fee* mensal estão incluídos os gastos com os *softwares* (Sistema Primavera) necessários e básicos de contabilidade e faturação (**Anexo VII**). No primeiro ano de atividade a rubrica de serviços especializados terá um gasto total de 13.800 Euros.

No caso de serviços diversos temos outras rubricas com muito peso no total dos gastos, como é o caso das rendas pois aqui está incluído o valor da renda mensal no total de 850 Euros pela utilização do espaço onde será o escritório da sociedade. Por outro lado temos os gastos em comunicação onde estão incluídos gastos como o serviço de internet, telefone e telemóvel.

Resumindo, os gastos gerais em fornecimentos e serviços externos durante o primeiro ano tem um valor de 36.360 Euros. Assumindo que existe uma taxa de crescimento em linha com o IPC (1,58p.p), é previsto que em 6 anos o total de FSEs seja cerca de 226.961Euros.

### 5.3.3 Gastos com o pessoal

**Tabela 21** - Estrutura de Pessoal no 1º Ano de atividade

Descritivo	Valor Mensal	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Administrativa Financeira	1.000	1	1	1	1	1	1
Comercial / Marketing	1.000	1	2	2	3	4	4
Promotor	1.000			1	1	1	1
Outros	1.000				1	1	1
<b>Incremento Anual</b>			<b>1 p.p</b>	<b>1 p.p</b>	<b>1 p.p</b>	<b>1 p.p</b>	<b>1 p.p</b>
<b>Total Anual Vencimentos</b>		<b>28.000€</b>	<b>42.420€</b>	<b>63.985€</b>	<b>97.786€</b>	<b>115.760€</b>	<b>116.918€</b>
<b>Total Anual Gastos com Pessoal</b>		<b>34.902€</b>	<b>52.914€</b>	<b>79.769€</b>	<b>121.850€</b>	<b>144.177€</b>	<b>145.610€</b>

Como foi explicado anteriormente, a empresa no início da atividade contará com duas pessoas a tempo inteiro com um salário bruto de 1.000 Euros, adicionalmente será oferecido o subsídio

alimentação pago em cartão no valor de 7,63 Euros por cada dia trabalhado (este montante está isento de segurança social trabalhador).

Nesta fase, o promotor não fará parte da estrutura de gastos de pessoal da empresa, apenas integrará a empresa no 3º ano de atividade. Tendo em vista o crescimento da atividade da empresa, é previsto que a empresa venha necessitar de mais um colaborador já no 2º ano de atividade e entre 2022 e 2024 crescerá para os 7 colaboradores.

Desta forma e tendo em conta o incremento salarial de 1p.p todos os anos, temos um gasto com pessoal no valor de 34.902 Euros, incluindo os salários brutos mensais no total de 14.000 Euros (incluindo subsídio de férias e férias) e os Encargos sobre as remunerações de 23,75 p.p no valor de 6.650 Euros. Durante os próximos 6 anos, é expectável que a **TI Consulting** tenha gastos com pessoal no valor de 579.221 Euros, representando 65 p.p do volume de negócios da empresa a 6 anos.

#### 5.3.4 Gastos com Depreciações

Tal como foi referido no ponto do Ativo Incorpóreo, a empresa apresentará um nível muito baixo de investimento inicial em equipamentos, pois a natureza da sua atividade não requer equipamentos complexos ou caros. Com base num investimento inicial de 6.661 Euros em equipamentos e partindo do pressuposto que contabilisticamente as depreciações seguem uma ótica fiscal, de acordo com o decreto Regulamentar Nº 25/2009 do código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas (CIRC), com o Código 2240 utiliza-se uma depreciação a 3 anos para o tipo de equipamentos adquiridos pela **TI Consulting**, ou seja, uma taxa de depreciação a 33,33 p.p.

Com o auxílio da **Tabela 9** do **capítulo 5.2.2**, conseguimos estruturar os gastos com depreciações anuais para os 6 anos.

**Tabela 22** – Previsão Gastos com Depreciações de AFT

<b>Anos</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Total Investimento (Durante 6 anos)</b>	4.572€	1.386€	1.386€	2.959€	4.385€	1.386€
<b>Depreciações do ano</b>	<b>1.524€</b>	<b>1.986€</b>	<b>2.448€</b>	<b>1.910€</b>	<b>2.910€</b>	<b>2.910€</b>

Uma vez que os fornecedores destes equipamentos, como é o caso da Worten, apenas conceder 2 anos de garantia aos equipamentos, assumimos que estes têm uma durabilidade de no mínimo 3 anos (seguindo a ótica fiscal), à exceção do computador Fixo com durabilidade de 4 anos, visto ser um topo de gama atual.

## 6. Estudo da Viabilidade Financeira

### 6.1 Investimento em Fundo de Maneio

Quando se olha para o Investimento em Fundo de Maneio, é necessário ter em conta todos os investimentos necessários à operação diária da empresa. No caso da **TI Consulting** assume-se que o prazo médio de pagamentos é de 90 dias (fornecedores gerais) e o prazo médio de recebimentos é de 60 dias em geral, embora possa certamente acontecer que seja a 30 dias uma vez que o *core business* da empresa resulta no aumento de cash flow dos seus clientes pelo que conseguirão rapidamente pagar pelos serviços prestados.

Resultado do que foi referido no parágrafo anterior, não existe necessidade em criar nenhuma reserva de segurança de tesouraria nos primeiros anos de atividade uma vez que o Investimento em Fundo de Maneio mantém níveis pouco significativos.

**Tabela 23** – Fundo de Maneio Necessário a 6 nos da TI Consulting

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Necessidades Fundo Maneio</b>						
Clientes	6.523	16.023	23.153	31.292	43.308	52.884
Estado	1.343	1.177	1.194	1.302	1.402	1.248
<b>TOTAL</b>	<b>7.866</b>	<b>17.199</b>	<b>24.347</b>	<b>32.594</b>	<b>44.710</b>	<b>54.132</b>
<b>Recursos Fundo Maneio</b>						
Fornecedores	10.170	10.331	10.494	10.660	10.828	10.999
Estado	1.161	1.759	2.274	3.475	4.114	4.155
<b>TOTAL</b>	<b>11.331</b>	<b>12.089</b>	<b>12.768</b>	<b>14.135</b>	<b>14.942</b>	<b>15.154</b>
<b>Fundo Maneio Necessário</b>	<b>-3.465</b>	<b>5.110</b>	<b>11.579</b>	<b>18.460</b>	<b>29.768</b>	<b>38.978</b>
<b>Investimento em Fundo de Maneio</b>	<b>-3.465</b>	<b>8.575</b>	<b>6.469</b>	<b>6.880</b>	<b>11.308</b>	<b>9.210</b>

### 6.2 Mapa de Cash Flow

A análise de *cash flow* monetário é importante para as empresas da dimensão da **TI Consulting** uma vez que é este fator que ajuda a determinar a sobrevivência de uma empresa.

No caso da **TI Consulting**, conforme se pode consultar na **Tabela 24** existe um *deficit* de *cash flow* acumulado nos primeiros quatro anos de atividade pois o Resultado Operacional é negativo no primeiro ano de atividade no valor de 25.748 Euros, afetando cumulativamente os anos seguintes.

Embora no 1º e 2º ano o *free cash flow* seja negativo, como se trata de um valor residual e como a partir do 3º ano de atividade a empresa fica com um *cash flow* favorável, a empresa não optou por fazer nenhuma injeção de capital para se financiar.

Como já foi referido no **ponto 5.2.2**, esta consultora para começar a prestar serviços não necessita de um investimento em capital fixo muito elevado. Por outro lado, uma vez que a empresa irá começar a prestar serviços no 1º ano, sendo expectável ocorrerem vendas nesse mesmo ano, o investimento em capital fixo coincidirá com o 1º de investimento em capital fixo. Tal como se pode verificar na **Tabela 24**, todos os anos existirá investimento em capital fixo pelo aumento expectável de colaboradores logo a partir do 2º ano de atividade e expectável renovação dos equipamentos referidos no **ponto 5.2.2**.

**Tabela 24** – *Cash Flow* Operacional

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Meios Libertos do Projeto</b>						
Resultados Operacionais	-25.748€	1.964€	12.564€	16.948€	52.124€	92.930€
Depreciações e amortizações	1.524€	1.986€	2.448€	1.910€	2.910€	2.910€
<b>Investimento/Desinvestimento em Fundo Maneio</b>						
Fundo de Maneio	3.465€	-8.575€	-6.469€	-6.880€	-11.308€	-9.210€
<b>CASH FLOW de Exploração</b>	<b>-20.759€</b>	<b>-4.625€</b>	<b>8.543€</b>	<b>11.978€</b>	<b>43.726€</b>	<b>86.630€</b>
<b>Investimento/Desinvestimento em Capital Fixo</b>						
Capital Fixo	-4.572€	-1.386€	-1.386€	-2.959€	-4.385€	-1.386€
<b>Free cash-flow</b>	<b>-25.331€</b>	<b>-6.011€</b>	<b>7.157€</b>	<b>9.019€</b>	<b>39.341€</b>	<b>85.244€</b>
<b>CASH FLOW acumulado</b>	<b>-25.331€</b>	<b>-31.342€</b>	<b>-24.185€</b>	<b>-15.166€</b>	<b>24.174€</b>	<b>109.418€</b>

### 6.3 Avaliação do Projeto

Em relação aos indicadores que permitem concluir sobre a viabilidade do negócio na perspetiva do projeto verifica-se que apresenta um Valor Atual Líquido (VAL) positivo na ordem dos 56.109 Euros, com uma Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) de 33 p.p.

Uma vez que nos primeiros 3 anos de atividade a empresa apresenta *Cash Flow* acumulados negativos, verificamos que são necessários 4 anos, tanto na ótica do projeto como na ótica do investidor, para recuperar o investimento feito na **TI Consulting**.

**Tabela 25** - Free Cash Flow na Ótica do Projeto

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Free Cash Flow to Firm</i>	-26.207€	-5.884€	7.232€	9.019€	39.341€	38.100€
WACC	1,64 p.p	1,65 p.p	1,65 p.p	1,66 p.p	1,66 p.p	1,67 p.p
Fator de atualização	1,00	1,01	1,03	1,05	1,06	-
Fluxos atualizados	-26.207€	-5.789€	6.999€	8.586€	36.841€	35.679€
Fluxos atualizados acumulados	-26.207€	-31.996€	-24.997€	-16.411€	20.430€	56.109€
Valor Atual Líquido (VAL)	<b>56.109€</b>					
Taxa Interna de Rentabilidade	<b>33 p.p</b>					
<i>Pay Back period</i>	<b>4</b> Anos					

## 6.4 Análise dos Indicadores Económicos

O estudo aos indicadores de sensibilidade do negócio permite perceber se o projeto é viável consoante a variação de alguns fatores.

Relativamente à taxa de crescimento, verifica-se que entre 2019 e 2020 irá ser superior a 146 p.p. Esta variação deve-se ao aumento do número de colaboradores no departamento comercial em 2020, que fará com que o número de clientes angariados duplique. Nos anos seguintes verifica-se um crescimento, no entanto, não tão significativo uma vez que o impacto do aumento do número de colaboradores não se fará sentir tanto na previsão de negócio.

A Rentabilidade Líquida Sobre as Vendas é negativa no 1º ano subindo para a casa dos 2 p.p a partir do 2º ano. Esta variação deve-se à melhoria do EBITDA a partir do 2º ano de atividade pois as vendas a partir deste ano irão aumentar significativamente tal como foi explicado no parágrafo anterior.

**Tabela 26** – Taxa de Crescimento e Rentabilidade Líquida sobre as vendas

INDICADORES ECONÓMICOS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Taxa de Crescimento do Negócio		146 p.p	45 p.p	35 p.p	38 p.p	22 p.p
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	-88 p.p	2 p.p	12 p.p	11 p.p	20 p.p	29 p.p

Em relação ao Retorno do Investimento (ROI) verifica-se que no primeiro ano de atividade (**Tabela 27**), devido ao resultado líquido negativo, será negativo. No entanto a partir do segundo ano de atividade irá apresentar um ROI na ordem dos 8 p.p crescendo significativamente a partir desse ano, chegando ao 6º aniversário a atingir 38 p.p. Estes resultados e estas variações deve-se sobretudo pelo facto de se tratar de uma prestadora de serviços onde apenas existirá a rubrica de clientes e Estado no Ativo em Balanço.

No caso da rotação do ativo, verifica-se que o mesmo aumenta ao longo dos anos uma vez que embora a rubrica de clientes aumente em balanço não é na mesma proporção que o crescimento das vendas.

A Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE) irá ser negativo no 1º ano de atividade mais uma vez porque o Resultado Líquido deste ano será negativo, no entanto irá ter um aumento significativo logo no 2º ano de atividade.

**Tabela 27** – Indicadores Económicos Financeiros

INDICADORES ECONÓMICOS – FINANCEIROS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Return On Investment (ROI)	-127 p.p	8 p.p	35 p.p	29 p.p	37 p.p	38 p.p
Rendibilidade do Ativo	-127 p.p	8 p.p	35 p.p	31 p.p	50 p.p	50 p.p
Rotação do Ativo	147 p.p	323 p.p	296 p.p	265 p.p	186 p.p	129 p.p
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-225 p.p	13 p.p	48 p.p	38 p.p	49 p.p	46 p.p

Este negócio apresenta uma autonomia financeira sempre positiva e bastante significativa uma vez que o Capital Próprio inicial é bastante face à estrutura da empresa e visto que a partir do segundo ano de atividade a empresa começa a ter resultados líquidos positivos (aumentando assim o Capital Próprio).

Relativamente à Solvabilidade, verificamos através da **Tabela 29** que o Ativo será superior ao Passivo. Este indicador deve-se essencialmente porque por um lado existe um aumento do negócio aumentando assim a sua rubrica de clientes e das disponibilidades no Ativo e por outro existe apenas passivo significativo no 1º ano devido aos investimentos realizados para aquisição de Ativos Fixos Tangíveis.

**Tabela 28** – Indicadores Financeiros

INDICADORES FINANCEIROS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Autonomia Financeira	58 p.p	59 p.p	73 p.p	78 p.p	77 p.p	81 p.p
Solvabilidade Total	236 p.p	246 p.p	367 p.p	448 p.p	432 p.p	534 p.p

No que toca aos indicadores de liquidez, nomeadamente a Liquidez Corrente e Liquidez Reduzida, a empresa apresentará bons níveis de viabilidade económica ao longo dos anos uma vez que o aumento do negócio faz aumentar o Ativo Corrente ao contrário do passivo que se manterá constante ao longo dos anos. Este dois indicadores apresentam níveis idênticos uma vez que as rubricas de balanço são simples e não complexas, ou seja, uma vez que no ativo corrente apenas se tem “Clientes” e “Estado” e no passivo corrente se tem “Fornecedores” e “Estado”.

**Tabela 29** – Indicadores de Liquidez

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Liquidez Corrente	2,03	2,24	3,57	4,33	4,20	5,29
Liquidez Reduzida	2,03	2,24	3,57	4,33	4,20	5,29

A Margem Bruta do negócio será positiva durante todos os anos uma vez que relativamente às rubricas que concorrem para este indicador, a **TI Consulting** apenas terá na sua estrutura de gastos em fornecimentos e serviços externos sendo estes cerca de metade do volume de negócios no 1º ano.

Enquanto no primeiro ano a empresa apresentará um grau de alavanca operacional nulo uma vez que o resultado operacional é inferior a 0 Euros, terá uma recuperação a partir do seu segundo aniversário atingindo 2.553 p.p.

Por fim, não existe variação na alavanca financeira uma vez que a mesma não apresentará gastos com financiamentos uma vez que não recorrerá a financiamento durante os primeiros 6 anos de atividade.

**Tabela 30** – Indicadores de Risco de Negócio

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Margem Bruta	2.780€	59.201€	101.400€	149.643€	221.132€	277.979€
Grau de Alavanca Operacional	-8 p.p	2553 p.p	616 p.p	662 p.p	318 p.p	224 p.p
Grau de Alavanca Financeira	100 p.p	100p.p	100 p.p	100 p.p	100 p.p	100 p.p

## 6.5 Análise de Sensibilidade

Neste subcapítulo é apresentada a análise de sensibilidade. Esta análise é importante uma vez que o estudo da viabilidade deste projeto assume pressupostos previsíveis, tornando por isso necessário a mudança de variáveis para testar a viabilidade económica perante vários cenários que possam surgir.

Para esta análise, utilizou-se dois cenários, o pessimista e o otimista, comparando os mesmos com o cenário atual do projeto. No cenário pessimista, utilizou-se uma redução de clientes em 50p.p face ao cenário planeado no plano financeiro. No cenário otimista, utilizou-se a angariação de mais 50 p.p de clientes face ao cenário planeado. A **Tabela 32** demonstra os resultados obtidos através alteração da variável prémio risco de mercado, verificando-se que o impacto não é significativo.

**Tabela 31** – Análise Sensibilidade Com Variação de 5 p.p no prémio risco de mercado na perspetiva do projeto

Cenário	VAL
Pessimista	-271.118
Atual Cenário	56.109
Otimista	298.696

## 7. Conclusão

As PME's embora sejam bastante inconstantes no tempo uma vez que por ano se constituem milhares, mas no mesmo período entram em insolvência outras milhares, são fundamentais para a economia e desenvolvimento de cada país não só pelo seu benefício social, uma vez que são a maior empregadora, mas também porque no meio de tantas pequenas ideias surgem grandes negócios que em espaços muito curtos trazem frutos não só económicos mas também reconhecimento nacionalmente e internacionalmente.

No entanto existem dois problemas diretamente relacionados com este tipo de empresas, por uma lado temos a falta de financiamento, não só financiamento a recursos próprios mas também a recursos alheios, como também temos falta de gestão financeira capaz de lidar com um mercado económico bastante atribulado. Relativamente ao primeiro problema, uma vez que as PME's são maioritariamente constituídas por pequenos empreendedores que por mais que tenham vontade e tenham uma excelente ideia de negócio se não tiverem financiamento suficiente (sim porque por exemplo, é necessário pagar bem por um simples registo de patentes) nem conseguem ver sequer o arranque do seu pequeno negócio. No segundo problema, temos muitos empreendedores que nunca tiveram gestão financeira, claro que para além da sua gestão da sua carteira, pelo que podem começar a cometer erros que através de alguns simples indicadores e acompanhados com perspicácia podem facilmente ultrapassar.

Pela experiência profissional do promotor e por um mercado que apresenta os problemas anteriormente descritos e ainda com esta lacuna por colmatar surgiu a ideia de construir uma consultora “que angaria” dinheiro aos seus clientes, não só com recurso a financiamentos públicos, mas também a financiamentos privados.

O plano de negócios aqui descrito apresenta não só a sua essência teórica como, por exemplo, a descrição geral da **TI Consulting**, o seu *core bussiness*, a sua estrutura de pessoal, entre outros, como apresenta o seu plano estratégico futuro, o estudo da viabilidade do negócio através da análise de alguns indicadores, mas também de alguns passos reais que irão realmente, não só na parte literal da palavra, acontecer quando se der o processo de abertura desta consultora, ou seja, por exemplo a abertura da empresa através do Portal da Empresa é um passo que é feito pela maioria das empresas portuguesas quando fazem a constituição da sua empresa.

## 8. Referências

### 8.1 Monografias (Livros)

Carvalho J. & Filipe. J. C. (2014). *Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro* (4ª Edição), Sílabo Edições;

Dionísio, P *et al.* (2009). *B-Mercator* (04-2009), Dom Quixote, 20-40;

Grant, R. M. (2013). *Contemporary Strategy Analysis* (9ª edição), John Wiley & Sons Inc;

Magretta, J. (2011) *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*, Harvard Business Review Press;

Myers, S.C. and Majluf, N. (1984). *Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have*, Journal of Financial Economics, 13, 187-22;

O’Leary, S. & Sheehan K. (2008). *To Beat the Big Boys: Word of Mouth Marketing for Small Business* (1ª Edição). Praeger Publishers, 2- 68;

Rosen, E. (2000). *The Anatomy of Buzz: How to Create Word of Mouth Marketing*, (1ª Edição), Doubleday, 5-70;

Sá Silva, E. & Monteiro, F. (2014). *Empreendedorismo e Plano de Negócios* (2ª Edição). VidaEconómica;

Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process* (Vol1). McGraw-Hill Book Company Inc., New York;

### 8.2 Publicações Científicas

Albuquerque, R., & Hopenhayn, H. A. (2004). *The Review of Economic Studies, Ltd. Optimal Lending Contracts and Firm Dynamics Optimal Lending Contracts and Firm Dynamics*.

Source: The Review of Economic Studies Review of Economic Studies, 71(71), 285–315;

<https://doi.org/10.1111/0034-6527.00285>

Balling & Ernest, *et al.* (2009), *Financing SMEs in Europe*. SUERF, 26-72;

Barbosa, L., & Soares de Pinho, P. (2016). *Estrutura de financiamento das empresas*. Banco de Portugal, 1–30;

Cunha, J. & Paisana, A. (2012), *Financing Patterns and Corporate Investment Relationship: A Brief Overview*, 1-8;

Gameiro, I. M., & Ribeiro, N. G. (2007). *Custo de financiamento das empresas portuguesas*. Boletim Económico do Banco de Portugal, 1(3), 103–137;

Ensari, M. S & Karabay M. E (2014), *What Helps to Make SMEs Successful in Global Markets*, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 192 – 201;  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.030>

Félix, S. (2018). *Restrições de financiamento e dinâmica de mercado das empresas*. Banco de Portugal, 87–95;

Kaplan, S. & Stromberg, P. (2002), *Financial Contracting Theory Meets the Real World: An Empirical Analysis of Venture Capital Contracts*, The Review of Economic Studies Limited - Universidade de Chicago;

Machado, A.(2014). *Escolher entre Capital de Risco ou “Business” Angel*, Jornal de Negócios;

Pessoa, S. C. (1999). *Comunicação Empresarial, uma ferramenta estratégica*. Bocc.Uff.Br, 1–16. <http://www.bocc.uff.br/pag/pessoa-sonia-comunicacao-empresarial-estrategica.pdf>

Tavares, F. O., Pacheco, L., & Almeida, E. F. (2015). *Financiamento das pequenas e médias empresas: análise das empresas do distrito do Porto em Portugal*. Revista de Administração, 50(2), 254–267. <https://doi.org/10.5700/rausp1198>

### 8.3 Publicações Online

ACEPI - Associação da Economia Digital (2013), *Portugueses passam perto de 90 minutos diários nas redes sociais*, acedido a 28-08-2018. Disponível em

<http://www.acepi.pt/artigoDetalhe.php?idArtigo=91213&idComissao=1>, consultado no dia 23 de maio de 2018;

Pinheiro, A. (2017), *Sucesso do turismo em Portugal é case study na Europa*. Artigo publicado no dia 19 de maio de 2017 no Diário de Notícias. Disponível em:

<https://www.dn.pt/dinheiro/interior/sucesso-do-turismo-em-portugal-e-case-study-na-europa-8487669.html>, consultado no dia 13-10-2018;

Larguesa, A.(2017), *Dívidas e investimento "congelam" Portugal no ranking da competitividade*. Artigo publicado no dia 31 de maio de 2017 no Jornal de Negócios;

Disponível em <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/dividas-e-investimento-congelam-portugal-no-ranking-da-competitividade>, consultado no dia 28-08-2018;

Countryeconomy, *Portugal - Global Innovation Index (2017)*. Disponível em:

<https://countryeconomy.com/government/global-innovation-index/portugal>, consultado no dia 27 de julho de 2018;

ECO: *Quantas empresas vão à falência por dia? E quantas nascem?*. Disponível em:

<https://eco.pt/2018/08/11/sabia-que-quantas-empresas-va-o-a-falencia-por-dia-e-quantas-nascem/>, consultado no dia 26 de outubro de 2018;

INE - Instituto Nacional de Estatística (2018), *Relatório Empresas em Portugal*. Disponível em:

[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpubboui=318224733&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpubboui=318224733&PUBLICACOESmodo=2), consultado no dia 10 de maio de 2018;

Aguiar, N. (2017), *OCDE: dificuldades de crédito penalizam investimento em Portugal*,

Artigo publicado no dia 7 de junho de 2017 para o Jornal de Negócios. Disponível em

<https://www.jornaldenegocios.pt/economia/conjuntura/detalhe/ocde-dificuldades-de-credito-penalizam-investimento>, consultada no dia 15 de agosto de 2018;

Pessoa, S. C. (1999). *Comunicação Empresarial, uma ferramenta estratégica*. Disponível em:

<http://www.bocc.uff.br/pag/pessoa-sonia-comunicacao-empresarial-estrategica.pdf>,

consultado no dia 15 de agosto de 2017;

Aníbal, S. (2016), Entrevista a Álvaro Santos Pereira. Entrevista publicada no dia 08 de junho de 2017 no Jornal Público. Disponível em:

<https://www.publico.pt/2017/06/08/economia/entrevista/-estariamos-a-crescer-muito-mais-se-o-problema-da-banca-estivesse-resolvido-1774954>, consultado no dia 15 de agosto de 2018;

## 8.4 Dissertações

Monteiro, I. (2012), *Marketing boca-a-boca, Fidelização de clientes e Preço: O Caso da Geladaria Santini*, Dissertação de mestrado em Gestão, ISCTE Business School;

Neto, D. (2014), *Decisões de Financiamento de PME's e as suas Condicionantes: Uma análise ao sector do mobiliário do Vale do Sousa*, Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas, Instituto Universitário da Maia;

## 8.5 Sites

PMEMagazine. Disponível em: <https://pmemagazine.com/afinal-o-que-e-uma-pme/>, consultado no dia 23 de julho de 2018;

Portal do Cidadão - Serviço empresa Na Hora. Disponível em <https://www.portaldocidadao.pt/ajuda#faqanswers31>, consultado no dia 23 de julho de 2018;

IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação, *Ferramenta de Avaliação de Projetos de Investimento*. Disponível em: <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Assistencia-Tecnica-e-Formacao/Ferramentas/Ferramenta-de-Avaliacao-de-Projetos-de-Investment.aspx>, consultado no dia 20 de agosto de 2017;

CMVM – Comissão do Mercado de Valores Mobiliários, *Sistema de difusão de informação – Sociedades de Capital de risco*. Disponível em: [http://web3.cmvm.pt/sdi/capitalrisco/pesquisa\\_scr.cfm](http://web3.cmvm.pt/sdi/capitalrisco/pesquisa_scr.cfm), consultado no dia 10 de outubro de 2018;

CMVM – Comissão do Mercado de Valores Mobiliários, *Sistema de difusão de informação – Fundos de Capital de risco*. Disponível em: [http://web3.cmvm.pt/sdi/capitalrisco/pesquisa\\_nome\\_fcr.cfm](http://web3.cmvm.pt/sdi/capitalrisco/pesquisa_nome_fcr.cfm), consultado no dia 10 de outubro de 2018;

## 9. Anexos

### ANEXO I - ADAPTAÇÃO 5 FORÇAS DE PORTER

Aplicação do Modelo das Cinco Forças de Porter		Contribuição para a Força					
		Muito Baixa (1)	Baixa (2)	Média (3)	Alta (4)	Muito Alta (5)	
<b>Ameaça da entrada de novos competidores</b>							
Diferenciação do Produto/serviço	Alta		X				Baixa
Identificação da Marca	Alta		X				Baixa
Necessidade de capital	Alta					X	Baixa
Custo de mudança para os clientes	Alto					X	Baixo
Efeitos da Experiência	Altos		X				Baixos
Dificuldade de acesso à tecnologia necessária	Alta					X	Baixa
Políticas Protecionistas	Altas					X	Baixas
<b>Valor da Força</b>				3,71			

Adaptado de Carvalho J. e Filipe. J. C. (2014)

Aplicação do Modelo das Cinco Forças de Porter		Contribuição para a Força					
		Muito Baixa (1)	Baixa (2)	Média (3)	Alta (4)	Muito Alta (5)	
<b>Rivalidade entre empresas da indústria</b>							
Nº de empresas concorrentes	Altas				X		Baixas
Grau de concentração no mercado	Alto		X				Baixo
Crescimento no mercado	Alto	X					Baixo
Custo fixos	Alto					X	Baixo
Custos de posse de stock	Alto					X	Baixo
Custos de mudança para os clientes	Altos					X	Baixos
Custo de saída	Alto					X	Baixo
<b>Valor da Força</b>				3,85			

Adaptado de Carvalho J. e Filipe. J. C. (2014)

Aplicação do Modelo das Cinco Forças de Porter		Contribuição para a Força					
		Muito Baixa (1)	Baixa (2)	Média (3)	Alta (4)	Muito Alta (5)	
<b>Ameaça de produtos substitutos</b>							
Disponibilidade de produtos substitutos	Alta		X				Baixa
Rentabilidade dos fornecedores de produtos substitutos	Alta					X	Baixa
Agressividade dos fornecedores de produtos substitutos	Alta	X					Baixa
Custos (para os clientes) de mudança para o produto substituto	Altos					X	Baixos
<b>Valor da Força</b>				3,25			

Adaptado de Carvalho J. e Filipe. J. C. (2014)

Aplicação do Modelo das Cinco Forças de Porter		Contribuição para a Força					
		Muito Baixa (1)	Baixa (2)	Média (3)	Alta (4)	Muito Alta (5)	
<b>Poder dos fornecedores</b>							
Nº de fornecedores no mercado	Alta		X				Baixa
Dimensão e grau de concentração dos fornecedores	Alta				X		Baixa
Volume médio das compras aos fornecedores	Alto		X				Baixo
Rentabilidade dos fornecedores	Alta		X				Baixa
Grau de diferenciação dos produtos comprados pela indústria	Alto				X		Baixo
Disponibilidade de produtos substitutos	Alta	X					Baixa
Ameaça de integração vertical a jusante pelos fornecedores	Alta				X		Baixa
Disponibilidade de informação sobre os fornecedores	Alta					X	Baixa
<b>Valor da Força</b>				3			

Adaptado de Carvalho J. e Filipe. J. C. (2014)

Aplicação do Modelo das Cinco Forças de Porter		Contribuição para a Força					
		Muito Baixa (1)	Baixa (2)	Média (3)	Alta (4)	Muito Alta (5)	
<b>Poder dos clientes</b>							
Nº de clientes da indústria	Alta	X					Baixa
Grau de concentração dos clientes, relativamente à indústria	Alto				X		Baixo
Volume médio das compras pelos clientes	Alto	X					Baixo
Custo (para os clientes) de mudança de fornecedor	Alto					X	Baixo
Rentabilidade dos clientes	Alta			X			Baixa
Peso dos custos dos produtos vendidos pela indústria no custo total para o cliente	Alto			X			Baixo
Grau de diferenciação dos produtos substitutos para o cliente	Alto	X					Baixo
Ameaça de integração vertical a montante pelos clientes	Alta					X	Baixa
Disponibilidade para os clientes de informação sobre a indústria	Alta					X	Baixa
<b>Valor da Força</b>				3,11			

Adaptado de Carvalho J. e Filipe. J. C. (2014)

## ANEXO II - LOCALIZAÇÃO TI CONSULTING

[https://www.remax.pt/Escritorios-Arendamento-Avenidas-Novas-Lisboa\\_123761140-15?LFPNNSource=Search&cKey=123761140-15](https://www.remax.pt/Escritorios-Arendamento-Avenidas-Novas-Lisboa_123761140-15?LFPNNSource=Search&cKey=123761140-15)

Escritórios - Arrendamento - Avenidas Novas, Lisboa 850 € Contacte-me

**Escritório com 3 salas nas Avenidas Novas**  
**850 €** [Mensal]  
 Avenidas Novas - Avenidas Novas, Lisboa  
 ID: 123761140-15

Total m²	55	Tam. do Lote (m²)	55
Área Útil (m²)	55		
N.º de Andar	8.º Andar		

Português

Tecnologia de **Google Tradutor** (Selecionar idioma)

Escritório com 3 salas, hall de entrada e casa de banho. Perto do metro e todo o tipo de serviços. Estacionamento perto mediante uma averça mensal. Ar condicionado. Localiza-se na Av Miguel Bombarda, num 8.º andar.

**AGENTE**

**Rita Miragaia**  
 RE/MAX - Golden Line

+351 9 Mostrar...  
 +351 2 Mostrar...  
 +351 2 Mostrar...

Enviar mensagem

Nome:

Endereço de e-mail:

Fonte:

[https://www.remax.pt/Escritorios-Arendamento-Avenidas-Novas-Lisboa\\_123761140-15?LFPNNSource=Search&cKey=123761140-15](https://www.remax.pt/Escritorios-Arendamento-Avenidas-Novas-Lisboa_123761140-15?LFPNNSource=Search&cKey=123761140-15), consultado no dia 23 de julho de 2018;

**ANEXO III - ESTRUTURA BALANÇO**

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>ACTIVO</b>						
Activo Não Corrente	3.647	2.748	1.386	2.435	3.910	2.386
Activos fixos tangíveis	3.647	2.748	1.386	2.435	3.910	2.386
Activo corrente	23.053	27.031	45.523	68.438	135.584	243.852
Inventários	0	0	0	0	0	0
Clientes	5.838	13.655	18.355	23.208	30.676	34.700
Estado e Outros Entes Públicos	1.395	1.177	1.194	1.302	1.402	1.248
Outras contas a receber	0	0	0	0	0	0
Diferimentos	0	0	0	0	0	0
Caixa e depósitos bancários	15.820	12.199	25.974	43.928	103.506	207.905
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>26.701</b>	<b>29.778</b>	<b>46.909</b>	<b>70.873</b>	<b>139.494</b>	<b>246.238</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>						
Capital realizado	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Reservas	0	-34.630	-32.311	-15.859	5.054	57.177
Resultado líquido do período	-34.630	2.319	16.452	20.912	52.124	92.930
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>15.370</b>	<b>17.689</b>	<b>34.141</b>	<b>55.054</b>	<b>107.177</b>	<b>200.107</b>
<b>PASSIVO</b>						
Passivo corrente	11.331	12.089	12.768	15.819	32.316	46.131
Fornecedores	10.170	10.331	10.494	10.660	10.828	10.999
Estado e Outros Entes Públicos	1.161	1.759	2.274	5.159	21.488	35.131
Financiamentos Obtidos	0	0	0	0	0	0
Outras contas a pagar	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>11.331</b>	<b>12.089</b>	<b>12.768</b>	<b>15.819</b>	<b>32.316</b>	<b>46.131</b>
<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<b>26.701</b>	<b>29.778</b>	<b>46.909</b>	<b>70.873</b>	<b>139.494</b>	<b>246.238</b>

## ANEXO IV - ESTRUTURA DR

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Vendas e serviços prestados	39.140	96.136	138.918	187.753	259.845	317.304
Fornecimento e serviços externos	-36.360	-36.934	-37.518	-38.111	-38.713	-39.325
Gastos com o pessoal	-34.902	-52.914	-79.769	-121.850	-144.177	-145.610
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	-685	-1.682	-2.431	-3.286	-4.547	-5.553
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>-32.807</b>	<b>4.605</b>	<b>19.200</b>	<b>24.507</b>	<b>72.408</b>	<b>126.816</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	-1.824	-2.286	-2.748	-1.910	-2.910	-2.910
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>-34.630</b>	<b>2.319</b>	<b>16.452</b>	<b>22.597</b>	<b>69.498</b>	<b>123.907</b>
Juros e rendimentos similares obtidos/pagos	0	0	0	0	0	0
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>-34.630</b>	<b>2.319</b>	<b>16.452</b>	<b>22.597</b>	<b>69.498</b>	<b>123.907</b>
Imposto sobre o rendimento do período	0	0	0	-1.685	-17.375	-30.977
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>-34.630</b>	<b>2.319</b>	<b>16.452</b>	<b>20.912</b>	<b>52.124</b>	<b>92.930</b>

## ANEXO V - EQUIPAMENTOS BÁSICOS

- Compra de dois telemóveis, um para cada colaborador;

The screenshot shows the Vodafone Portugal website for the Samsung Galaxy J6 Preto. The page includes a navigation menu with options like 'Loja Online', 'Voz', 'Internet', 'Soluções', and 'Apoio'. A search bar is present. The main content area features a smartphone image with a '-€40' discount tag. Below the image, there are icons for 'Preços exclusivos Online', 'Entrega gratuita', and 'Devolução em 14 dias'. A 'Promoção' section states: 'Aproveite a promoção de €40 a Preço Online. Campanha válida de 18 de julho a 20 de agosto de 2018, limitada ao stock existente.' The 'Preço Online' is listed as €186,91, with a crossed-out price of €227,56. A 'Adicionar ao Carrinho' button is visible. The 'Vantagens de comprar online' section lists: 'Preço online e Preço Contrato: menos €8,13 face ao preço de loja física', 'Preço Clube Viva: menos 5% face ao preço de loja física', 'Oferta de 15GB para utilizar até 30 dias após ativação', 'Menos 10% no preço de um acessório na compra deste telemóvel a Preço Online ou Preço Contrato', 'Entrega Gratuita', and 'Devolução em 14 dias'. The 'Características' section lists: '4G+ (Velocidades de download até 1Gbps)', 'Android 8.0', '5.6" | 1480 x 720 | HD', '1.6 Ghz Octa Core', 'Câmara 13.0MP com gravação de vídeo em 1080p (Full HD) | 8.0MP frontal', and 'Memória interna de 32GB | 3GB RAM | Slot para cartão de memória até 256GB'.

Fonte: <https://www.worten.pt/informatica/computadores/computadores-portateis/portatil-15-6-lenovo-ip-520-15ikb-159-6463920>, consultado no dia 28 de junho de 2018

- Compra de dois computadores portáteis, um para cada colaborador e um computador fixo para o programa de faturação;



Fonte: <https://www.worten.pt/informatica/computadores/computadores-portateis/portatil-15-6-lenovo-ip-520-15ikb-159-6463920>, consultado no dia 28 de junho de 2018



Fonte: <https://www.worten.pt/informatica/computadores/computadores-desktop/desktop-asus-power-officemaster-6576444>, consultado no dia 28 de junho de 2018

Seguro | <https://www.worten.pt/informatica/impressao/impressoras-e-multifuncoes/imprensa-hp-laserjet-m506x-5881049>

**worten**

**PRODUTOS** | **PROMOÇÕES** | **NOVIDADES** | **SERVIÇOS** | **REPARAÇÕES** | **LOJAS** INICIAR SESSÃO | CRIAR CONTA

Informática > Impressão > Impressoras e Multifunções  
**Impressora HP LaserJet M506x**



**Impressora HP LaserJet M506x**

**€899,99**

Disponível  
Entrega estimada em 3 a 4 dias úteis

**Oções de financiamento**  
Por apenas **€ 299,99 /mês** em:   
 Com valor total €900 [Ver condições](#)

**Serviços**

- Seguro Garantia Extra 3 anos **€99,99**  
Li e aceito as condições contratuais. [Ver condições](#)
- Seguro Garantia Extra 1 ano **€49,99**  
Li e aceito as condições contratuais. [Ver condições](#)
- Instalação e Configuração Wireless no Domicílio **€39,90**
- Seguro Dano Roubo 1 ano **€39,90**  
Li e aceito as condições contratuais. [Ver condições](#)

Artigo abrangido pela lei da cópia privada

Fonte: <https://www.worten.pt/informatica/impressao/impressoras-e-multifuncoes/imprensa-hp-laserjet-m506x-5881049>, consultado no dia 28 de junho de 2018;

**ANEXO VI - SERVIÇO DE INTERNET**

## Plano Digital Start

---

**Mensalidade por utilizador** €11,90

- Endereço Profissional**
- Email Empresarial**
- Armazenamento de Ficheiros em Cloud**
- Produtividade e Colaboração Online**
- Comunicação e Partilha**
- Antivírus e Antispam**
- Pronto a Funcionar**
- Suporte iTeam**

---

G Suite
   
 **Office 365**

▼ Ver mais

---

Para aderir ou saber mais

Fale connosco

Quer juntar o Voz Móvel Biz com uma solução fixa para o seu escritório?

Internet Fixa	Telefone Fixo	Utilizadores fixos	Número de Empresa
---------------	---------------	--------------------	-------------------

Pode subscrever o acesso fixo de internet para a solução Voz Móvel Biz.

**Internet Fixa até 100/100 Mbps** **€19,25/mês**  
 Esta solução inclui Router Wi-fi, e Alojamento e Domínio.

**Internet Fixa até 1000/200 Mbps** **€72,25/mês**  
 Esta solução inclui Router Wi-fi, e Alojamento e Domínio.

Voz Móvel Biz	V1	V2	V3	V4
<b>Mensalidade</b>	<b>€12,50</b>	<b>€15</b>	<b>€22,90</b> <small>€32,90 (apenas 1 cartão)</small>	<b>€32,90</b> <small>€42,90 (apenas 1 cartão)</small>
<b>Mensalidade com desconto em telemóvel</b>	<b>€21,13</b>	<b>€26,13</b>	<b>€32,90</b> <small>€42,90 (apenas 1 cartão)</small>	<b>€47,90</b> <small>€57,90 (apenas 1 cartão)</small>
<b>Chamadas, SMS e roaming UE</b>				
Vodafone e redes fixas nacionais Outras redes móveis	<b>Incluído</b> <b>250 min/SMS</b>	<b>Incluído</b> <b>500 min/SMS</b>	<b>Incluído</b> <b>Incluído</b>	<b>Incluído</b> <b>Incluído</b>
<b>Chamadas Internacionais</b>	-	-	-	<b>400 Min/SMS</b> Europa/EUA/Canadá
<b>Internet Móvel nacional e roaming UE</b>				
Pacote de dados individuais Oferta de um pacote de dados partilhados	<b>500MB</b> -	<b>1 GB</b> -	<b>2 GB</b> <b>2 GB</b>	<b>6 GB</b> <b>4 GB</b>
<b>Número Fixo no telemóvel</b> (com One Net)	-	-	<b>Incluído</b>	<b>Incluído</b>

## ANEXO VII - SOFTWARE DE GESTÃO E CONTABILIDADE

https://www.alvo.com/precos/precos-software-primavera

alvo

software gestão software por setor soluções TI suporte preços blog empresa

CONTACTE-NOS JÁ

TEM QUESTÕES SOBRE PREÇOS?

	Starter Easy v9	Starter v9	Starter Plus v9	Professional v9	Executive v9	Jasmin
Valor (a partir de)	129€/ano	229€/ano	299€/ano	Para mais informações por favor contacte-nos	Para mais informações por favor contacte-nos	131€/ano (1)
	Cloud ou na sua empresa	Na sua empresa	Cloud			
<b>Resumo das Funcionalidades</b>						
Vendas	✓	✓	✓	✓	✓	○
Comunicações de documentos à AT (apenas offline)		✓	✓	✓	✓	
Ecovalor	✓	✓	✓	✓	✓	
Gestão de Retenções	✓	✓	✓	✓	✓	
Intrastat				✓	✓	
Faturação Eletrónica				○	○	
Compras			✓	✓	✓	○
Stocks e Inventário	✓	✓	✓	✓	✓	○
Contabilidade				✓	✓	