

Sistemas de Inovação: Apoio à Criação de Pequenas e Médias Empresas

por

Paulo César Lopes Corsino

Relatório de Estágio em Economia e Gestão da Inovação

Orientado por:

Prof. Doutor Argentino Pessoa

2010

Nota Biográfica

Paulo César Lopes Corsino, nascido no dia 7 de Novembro de 1981, na cidade da Praia, Cabo-verde. Em Julho de 2008 obtive o grau de licenciatura em Economia pela Universidade Portucalense. Como procedimento final do curso, foi elaborado uma “Tese”, em colaboração com outra colega (Vânia Helena), cujo título designa-se: Empreendedorismo.

Durante as férias do curso acima referenciado, exerci cargos de “*repositor*” em supermercado, de forma temporária em diferentes superfícies comerciais. Substituindo os funcionários que iam de férias, nos meses de Agosto e Setembro.

Em Setembro de 2008, ingressei no Mestrado em Economia e Gestão da Inovação da Faculdade de Economia da Universidade do Porto. No final do mesmo mestrado, entre Abril e Setembro de 2010, foi realizado um estágio na empresa NET, durante 6 meses. O respectivo estágio serviu de complemento prático à teoria aprendida no referido mestrado.

Resumo

O presente relatório enquadra-se na disciplina de Estágio do Mestrado em Economia e Gestão da Inovação da Faculdade de Economia do Porto. O referido estágio decorreu na empresa NET (Novas Empresas e Tecnologia) e teve a duração de seis meses.

Este relatório é constituído por duas partes. A primeira parte consiste numa revisão da literatura sobre os conceitos relacionados com o tema “inovação”. A segunda parte assume um carácter mais prático versa o trabalho efectuado no estágio.

A introdução deste complemento teórico no relatório, por um lado, está subjacente ao facto da inovação assumir uma natureza sistémica, ou seja não depende exclusivamente das empresas. Por outro lado, ajuda a perceber as características apresentadas pelas empresas incubadas na incubadora da NET.

Na segunda parte é feita uma descrição da empresa e o enquadramento da mesma no sistema nacional e regional de inovação. A par disso são descritas as funções que desempenhei durante o período de estágio.

Para finalizar a parte prática são reveladas algumas características das empresas incubadas na NET, que foram obtidas por meio de um inquérito.

No final deste documento serão apresentadas as considerações finais, relativas ao estágio.

Palavras-chave: Sistema Nacional de Inovação, Estágio, BIC, PME, Plano de Negócio.

Abstract

This report fits in the discipline of the Master in Economic of Innovation from the Porto's Faculty of Economy. This internship took place in the enterprise NET (Novas Empresas e Tecnologia) and it lasted for six months.

This report consists of two parts. The first part consists of a review of literature about the concepts related to the theme "innovation." The second part assumes a more practical nature versa the work made during the internship period.

The introduction of a theoretical complement in this report, from one hand, its underlying the fact that innovation takes a systemic nature, i.e. does not depend solely in business enterprise. On the other hand, it helps to understand the characteristics presented by incubated companies in the NET incubator.

The second part comprises a description of the company and its function in the national and regional innovation. At the same time describing the functions performed during the internship period.

To finish the practical part are revealed some characteristics of the PME's incubated in NET, which were obtained through a survey.

At the end of this document its will present the final considerations on the stage.

Keywords: National system of innovation, Internship, BIC, SMEs, business plan.

Índice de Conteúdo

Nota Biográfica	II
Resumo.....	III
Abstract	IV
Índice de Conteúdo.....	V
Índice de figuras.....	VII
Índice de Tabelas	VIII
1. Introdução	1
2. Sistema Nacional de Inovação	3
2.1. Perspectiva histórica dos Sistemas de Inovação.....	4
2.1. Emergência da abordagem SI	6
2.2. Perspectiva sistémica da inovação.....	8
3. Papel dos BIC no SI	12
3.1. Descrição da empresa NET	13
3.1.1. Missão	13
3.1.2. Prestação de Serviços.....	14
4. Actividades desenvolvidas	18
4.1. Sistemas de incentivos às empresas do QREN	18
4.2. Elaboração de Planos de Negócios.....	19
4.2.1. Avaliação da Ideia do Promotor e do Meio Envolvente.....	19
4.2.2. Elaboração das demonstrações financeiras	22
4.2.3. Avaliação Económico-Financeira	26
5. Incubadora NET	32
5.1. Características das empresas incubadas na NET	32
6. Considerações finais.....	37

7. Bibliografia.....	39
8. Anexos	41
Anexo 1.	41
Análise Económica e Financeira.....	41
Anexo 2	43
Questionário referente às empresas incubadas na PROMOnet (NET).....	43
Anexo 3	46
Resumo do Plano de Negócio da empresa “XYZ”	46

Índice de figuras

Figura 1 - Perspectiva sistémica da inovação	10
Figura 2- Parceiros da NET para a intermediação	16
Figura 3 - Número de trabalhadores.....	33
Figura 4 - Tipologia da inovação desenvolvida	34

Índice de Tabelas

Tabela 1- Direitos de Propriedade Intelectual	35
Tabela 2- Apoios prestado pela incubadora.....	35
Tabela 3 - Evolução Volume de Negócios	48
Tabela 4 - Evolução Stocks	50
Tabela 5 - Pagamento Impostos	51
Tabela 6 - Fornecimento e Serviços Externos	53
Tabela 7 - Quadro de Investimento/Amortizações.....	54
Tabela 8 - Balanços Previsionais	56
Tabela 9 - Demonstrações de Resultados Previsionais	57
Tabela 10 - Tesouraria Previsional.....	59
Tabela 11 - Análise do Cash-Flow	60
Tabela 12 - Análise da Rentabilidade.....	60
Tabela 13 - Análise da Liquidez	61
Tabela 14 - Análise da Solvabilidade.....	61

Glossário

ATL – Activo Total Líquido.

BIC – Business and Innovation Centre

CVUM – Custo Variável Unitários Médio

EBIT ou RAJI – Resultado Antes de Juro e Imposto.

EBITDA ou RAJDI – Resultado Antes de Juros, Depreciação e Impostos.

EBN – European Business and Innovation Centre Network

I&D – Investigação e Desenvolvimento.

IRC – Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Colectivas

IRS – Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares

IVA – Imposto sobre Valor Acrescentado

NET – Novas Empresas e Tecnologia

PUV – Preço Unitário de Venda

PME – Pequenas e Medias Empresas

QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional

RL – Resultado Líquido.

RAI – Resultados Antes de Imposto

SI – Sistema de Inovação

TIR – Taxa interna de Rentabilidade

VAL – Valor Actual Líquido

Sistemas de Inovação: Apoio à Criação de Pequenas e Médias Empresas

1. Introdução

O presente relatório enquadra-se no âmbito do estágio do Mestrado em Economia e Gestão da Inovação da Faculdade de Economia do Porto. Este estágio é uma valorização prática dos conhecimentos adquiridos ao longo do referido mestrado. E, assim, serviu-se de complemento prático à teoria aprendida durante o referido mestrado.

O estágio teve lugar numa organização (BIC) criada pela união europeia a fim de complementar os sistemas nacionais e regionais de inovação. Com efeito, os BICs prestam serviços especializados com o propósito de criar novas PME's e apoiar a inovação nas PME's existentes. Contribuindo desta forma para a criação de novos postos de trabalho qualificados, usando os potenciais inovadores de cada região.

O motivo que me levou a optar por esta vertente mais prática, à realização do supracitado estágio, relaciona-se com a vantagem de, pela primeira vez poder estar em contacto directo com a realidade do mercado. Também, deste modo, tive a possibilidade de fazer uso dos conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado.

Este relatório é constituído por duas partes distintas. A primeira parte consiste na revisão da literatura sobre os conceitos relacionados com o tema “inovação”. Será apresentada uma síntese da evolução histórica do conceito sistema de inovação que teve início com a revolução industrial, até aos novos desafios impostos pelo Japão. Para além disso, será analisado o contributo dos diferentes autores para a definição de sistema nacional de inovação. Para concluir a parte teórica, será apresentado uma compilação dos diferentes actores (organizações e instituições) e suas interacções que conjuntamente definem um sistema de inovação.

A introdução deste complemento teórico no relatório, por um lado, está subjacente ao facto da inovação assumir uma natureza sistémica, ou seja não depende exclusivamente das empresas. Por outro lado, ajuda a perceber as características apresentadas pelas empresas incubadas na incubadora da NET.

Na segunda parte é feita uma descrição da empresa NET, a sua missão, o enquadramento da mesma no sistema nacional e regional de inovação e os diversos tipos de

serviços prestados com o objectivo de dar apoio ao empreendedorismo e à modernização das PMEs existentes. A par disso são descritas as funções que desempenhei durante o período de estágio, que consistem essencialmente na elaboração de candidaturas aos sistemas de incentivos do QREN e no desenvolvimento e avaliação de planos de negócio.

Para finalizar a parte prática são reveladas algumas características das empresas incubadas, que foram obtidas por meio de um inquérito.

No final deste documento serão apresentadas as considerações finais, relativas ao estágio.

2. Sistema Nacional de Inovação

A inovação é um fenómeno multifacetado e, portanto, não pode ser atribuído a uma área específica da ciência social ou humana. Inovar significa incorporar os vários conhecimentos gerados nos diferentes domínios do conhecimento. Significa isto que a inovação não pode ser feita de forma isolada nas empresas dada a sua natureza sistémica. (Fagerber e al. 2005).

Um SI (sistema de inovação), como o nome indica, envolve a colaboração, interdependência e sinergias existentes entre os vários agentes e instituições que contribuem para o aparecimento e difusão da inovação na economia. Estas relações, quando bem articuladas, permitem a obtenção de ganhos de eficiência económica e, por isso, o resultado é superior à mera soma das partes.

O sistema de inovação, tal como o conhecemos hoje, foi alvo de uma evolução histórica.

Pode-se afirmar que o SI remonta à época da revolução industrial inglesa e foi evoluindo à medida que outros países se foram actualizando tecnologicamente. Porém, a competitividade desses países não se deveu apenas à actualização tecnológica, mas também à capacidade de incorporar outros domínios de conhecimento nas empresas, dada a natureza sistémica da inovação.

A produção em massa e a gestão integrada (marketing, vendedores, recursos humanos, etc.) permitiu tanto aos Estados Unidos como à Alemanha o título de maiores economias mundiais.

Mais tarde a optimização de processos (redução de custos de produção) e incorporação dos operários no sistema de aprendizagem organizacional tornou a economia Japonesa numa das mais dinâmicas e desenvolvidas do mundo.

O sucesso japonês fez com que as restantes economias tentassem emular o seu sistema de inovação. A partir de 1970, muitos países redefiniram os sistemas de inovação de modo a se tornarem competitivos e apoiar o desenvolvimento e competitividade das empresas nacionais.

2.1. Perspectiva histórica dos Sistemas de Inovação

Grã-Bretanha

O sistema de inovação não é um conceito novo, remonta aos finais do século XIX, mais especificamente aos Distritos Industriais descritos por Marshall (Lazonick, 2005). Nesta altura, a produtividade Britânica residia nos distritos industriais, através da produção de maquinaria e uso das mesmas na produção de diversos tipos de bens desde o vestuário aos navios. O que permitiu imensa acumulação de competências (*capabilities*). Contudo as interacções entre institutos locais produtores de maquinaria e o sistema de ensino tinham um papel insignificante tanto na qualificação dos recursos humanos como na introdução de inovações no mercado.

Os trabalhadores eram formados regionalmente pelos próprios institutos produtores de maquinarias. Assim, os trabalhadores experientes transmitiam aos formandos os seus conhecimentos (tácitos) e experiências, formado desta forma a nova geração de trabalhadores especializados. Quanto à inovação, as indústrias britânicas (século XIX), não dependiam das universidades, laboratórios públicos ou outras instituições para o desenvolvimento de novos produtos.

Visto em retrospectiva, a ausência de uma ligação entre os actores do sistema de inovação na Grã-Bretanha, não foi o único factor que originou a perda de competitividade internacional das suas empresas. Um outro factor prende-se com a ausência de uma distinção entre o proprietário e o controlo estratégico.

O empreendedor geria a sua própria empresa, essa situação foi descrita por Marshall (Marshall, 1919) com sendo uma dos grandes entraves ao crescimento. Mais tarde, Schumpeter introduz a ideia da separação entre a propriedade privada e o controlo estratégico. Esta separação entre o proprietário e o controlo estratégico é tido como o factor que impulsionou o desenvolvimento americano (Chandler, 1990).

Embora na Grã-Bretanha não tenha existido tal separação, como existia nos Estados Unidos e na Alemanha por exemplo, empreenderam-se tentativas neste sentido mas o resultado foi pouco expressivo.

Estados Unidos

Nos EUA, a revolução na gestão deu-se no início do 1890, e o controlo das várias indústrias anteriormente administradas pelos próprios proprietários-

empreendedores foi transferido com sucesso, passando as empresas a serem geridas por gestores independentes (Lazonick, 2005).

Em 1908 a Universidade de Harvard criou o primeiro curso destinado à gestão empresarial, e a graduação académica tornou-se na condição mínima para se desempenhar a função de gestor.

O sucesso americano deve-se a mudanças profundas no SI: Investigação profissional em grande escala e actividade de invenção, formação de novos clusters de inovação radical. Em particular ambos os países (Estados unidos e Alemanha) desenvolveram sistemas de ensino profissional em engenharias e nas ciências e realização de I&D (investigação e desenvolvimento) nas próprias empresas. Passando a empregar pessoal graduado em engenharia, ciências naturais, design, produção, marketing, gestão e também investigação (Freeman, 1992).

Embora o SI dos Estados Unidos fosse melhor que o da Grã-Bretanha, estava longe de ser um sistema perfeito, e não demorou muito até ser confrontado com pressões competitivas externas.

Japão

A recuperação da economia Japonesa, após a segunda guerra mundial, veio expor as fragilidades do SI americano.

O sucesso japonês não se deve apenas à realização de I&D em grande escala, mas sim através das mudanças sociais e institucionais (Freeman, 1992). Por exemplo, as empresas japonesas funcionavam como um sistema integrado, onde era possível o intercâmbio de ideias entre os gestores, engenheiros e os operários acerca do design do produto e do processo de produção.

Este tipo de organização, caracterizado por um sistema de comunicação horizontal, permitiu que muitas empresas, principalmente no ramo automóvel, redesenhassem todo o sistema de produção. O advento deste facto culminou na imensa flexibilidade das empresas japonesa em introduzir melhorias constantes, não só na qualidade do produto, com também aumentou a fiabilidade desses produtos (Freeman, 1992).

Introduziram ainda inúmeras melhorias incrementais. Grande parte dessas inovações resultou da relação próxima entre os departamentos de I&D, engenheiros de produção e controlo de processo.

Em contraste, os países da Europa ocidental e os Estados Unidos o sistema de comunicação nas empresas era vertical, o que tornava as empresas menos flexíveis e mais burocráticas. Para além disso, a desarticulação entre os departamentos de I&D, gestão de produção e marketing tem sido apontado como a principal razão pelo falhanço na introdução de melhorias no mercado.

As empresas japonesas usufruíam de um sistema integrado de gestão que lhes possibilitava massificar a produção, tal como suas congéneres americanas. Para além disso, foram capazes de integrar os operários no processo de aprendizagem colectiva das empresas (Lazonick, 2005).

De acordo com Jaikumar (1989) a inclusão dos operários no processo de aprendizagem contínuo, mais genericamente na melhoria de produtos e processos, permitiu grandes reduções de custos e possibilitou que as empresas japonesas emergissem com líderes mundiais em várias indústrias (Lazonick, 1995).

2.1. Emergência da abordagem SI

A desaceleração económica verificada nas nações industrializadas a partir de 1970 e a ascensão do Japão como potência económica e tecnológica fez com que se rescrevesse as políticas com o propósito de apoiar a inovação tecnológica das empresas nacionais (Nelson, 1993). Ao mesmo tempo, o sucesso dos novos países industrializados (Coreia, Taiwan, entre outros) resultou na noção de que, por um lado, a capacidade inovadora das empresas nacionais representava um factor chave para a competitividade. Por outro lado, percebeu-se que a inovação é um fenómeno multifacetado e complexo. Para afectar o perfil inovador das empresas era necessário a implementação de medidas que visassem a inclusão de todos os intervenientes de um sistema de inovação.

“The focus on national systems is, of course, controversial in a context of globalization. Here, one might think of “the owl of Minerva flying in the dusk” and argue that is only when an institution (in this case national state) is becoming seriously threatened that we begin to understand its importance and fundamental function” (Lundvall e al., 2002, p. 214.).

Em 1987, Freeman usou pela primeira vez o conceito “sistema de inovação” (SI), e definiu-o como sendo uma rede de instituições dos sectores público e privado cujas actividades e interacções iniciam, importam, e difundem novas tecnologias (Freeman, 1987). Mais tarde, novos autores acrescentaram diferentes abordagens ao conceito de SI, nomeadamente Nelson e Lundvall.

Nos seus estudos, Nelson (1993) enfatizou as organizações envolvidas na realização de I&D, enquanto Lundvall se centrou na procura de uma teoria alternativa aos modelos neo-clássicos introduzindo o conceito de aprendizagem interactiva, interacção utilizador-produtor e inovação. De acordo com Lundvall a estrutura de produção e a configuração institucional são às principais dimensões que conjuntamente definem um sistema de inovação. (Lundvall, 1992).

Similarmente, Nelson e Rosenberg apontam as organizações que efectuem I&D (firma, laboratórios públicos e privados, universidades, etc) como sendo as principais fontes de inovação (Nelson e Rosenberg, 1993). E, o motivo para tal consideração reside no facto destas organizações estarem directamente envolvidas na promoção, criação e disseminação do conhecimento.

Ambos os autores (Nelson e Lundvall) focam principalmente os factores que determinam o processo de inovação, ou seja, os factores que consideram mais importantes. Portanto, as contribuições desses autores para a criação de uma teoria que explicasse exaustivamente o processo de inovação são demasiado limitadas.

Todavia, não existe uma definição de sistema de inovação aceite generalizada pelos diferentes autores. De uma forma genérica, um sistema de inovação inclui todos os agentes económicos, sociais, políticos, organizacionais, institucionais, entre outros, que influenciam o desenvolvimento, a difusão e utilização da inovação (Edquist, 1997).

Subjacente à definição abrangente está o facto de, no presente estado de desenvolvimento económico e tecnológico, não é possível determinar com exactidão a ponderação de cada um dos actores envolvidos no sistema de inovação.

O conceito de sistema de inovação não se aplica apenas a nível macroeconómico, também pode ser aplicado a nível regional. De acordo com Porter (1998), Florida (2002), Camagni (2002), Moodysson e *al.* (2008) existem argumentos que favorecem o desenvolvimento dos sistemas regionais de inovação.

Em primeiro lugar, quanto mais intensiva em conhecimento for uma economia, maior será a concentração geográfica das actividades económicas (cluster).

A concentração geográfica favorece a partilha de conhecimento, nomeadamente o conhecimento tácito que é de difícil articulação em longas distâncias.

Outro argumento relaciona-se com o facto de a inovação resultar das interacções e do fluxo de conhecimento entre as entidades económicas, tais como: empresas (cliente, fornecedores, competidores), as organizações de I&D (universidades, e outras instituições públicas e privadas) e as agências públicas (centros de transferência tecnológica, agências de desenvolvimento).

Apesar deste últimos autores focarem os seus estudos a nível regional (e ao nível das cidades), os seus contributos não podem ser vistos como posições antagónicas. O foco nos sistemas de inovação ao nível regional representa um complemento dos sistemas nacionais de inovação.

2.2. Perspectiva sistémica da inovação

Inovar significa desenvolver algo novo (melhor) com potencial para ser comercializável e envolve usar novas combinação de recursos que permitem incorporar valor no produto ou serviço.

A inovação difere da invenção, pois esta última não tem como objectivo directo a comercialização. A invenção pode ser feita nas universidades ou outros institutos de investigação pública, enquanto as inovações são frequentemente feitas nas empresas tendo com último propósito a comercialização. Para transformar as invenções em inovações, no actual “*estado de arte*”, as empresas precisam de combinar diferentes tipos de conhecimentos, competências técnicas, capacidades e recursos (OCDE, 2007).

Por outras palavras, a inovação assume uma natureza sistémica isto é, resulta de um conjunto complexo de relações entre os diferentes actores que constituem um sistema de inovação. Subjacente ao conceito de sistema de inovação está a noção de que as empresas não inovam de forma isolada, a inovação envolve a colaboração e interdependência de outras organizações.

Políticas que visem reforçar as relações entre os actores do SI de modo a propiciar as capacidades inovadoras das empresas, em especial a capacidade de desenvolver e absorver novas tecnologias, afectam positivamente a competitividade de uma nação.

Por competitividade entende-se a capacidade de uma unidade económica simples (empresa) ou complexa (sectores, territórios, países) aumentar de forma sustentada as suas cotas, valor nos mercados globais (Silva, 2005). A competitividade pode ser medida em termos de produtividade, de capacidade de criar novos empregos e de coesão social.

A figura 1 apresenta uma compilação dos vários intervenientes do sistema nacional de inovação. Uma maior/menor articulação entre estes actores determina uma maior/menor competitividade de uma economia. Os vários actores do SI estão divididos em cinco domínios.

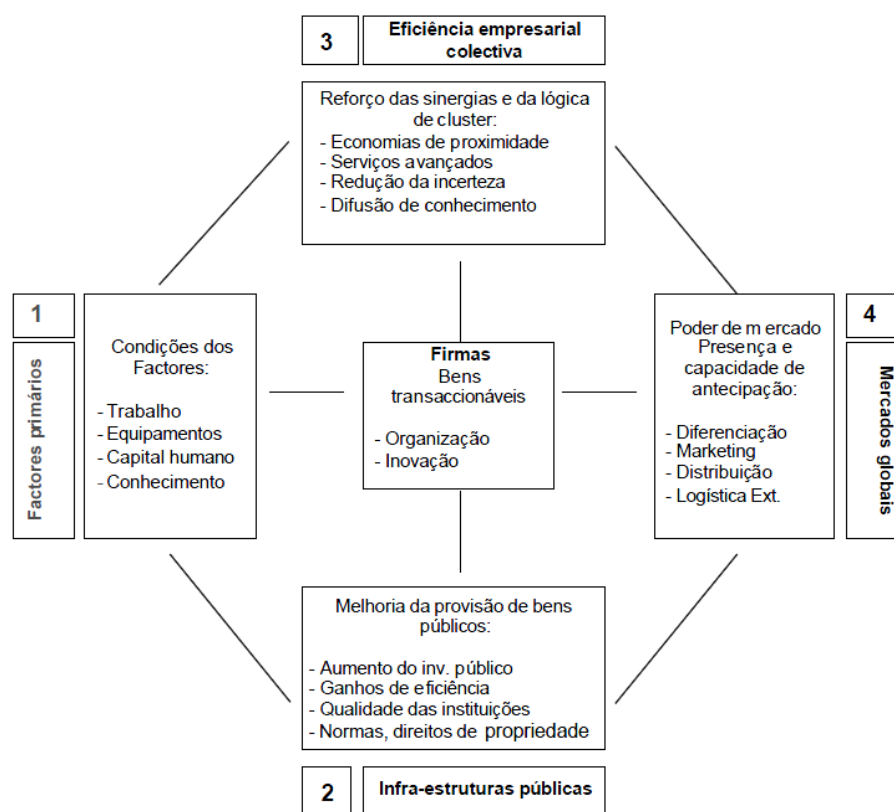
No centro do SI estão as empresas. A razão reside no facto das empresas estarem directamente envolvidas na produção de bens transaccionáveis e sujeitas à concorrência externa e estrategicamente posicionadas através da organização da produção, rotinas, acesso a fontes de conhecimento externos e canais de distribuição e, por isso, são mais propícias ao aparecimento da inovação.

A concorrência faz com que se procurem métodos de produção mais eficazes que por sua vez permitam reduzir custos. Obriga as empresas a integrar-se a montante e a jusante na cadeia de valor (*cluster*) de modo a beneficiarem das fontes de conhecimentos externos e de informações relevantes. A integração na cadeia de valor torna-as melhor posicionadas para dar resposta às especificidades dos clientes, permitindo-lhes reduzir risco e incerteza.

A figura 1 sistematiza ainda quatro outros domínios importantes para a competitividade de um SI:

- 1) Factores primários – este domínio engloba os factores essenciais à inovação, ou seja à formação de competências (provisão de educação e formação, criação de recursos humanos, aprendizagem individual) e provisão de I&D (criação de novos conhecimentos principalmente em engenharias, medicina e ciências naturais).

Figura 1 - Perspectiva sistémica da inovação



Fonte: Silva (2005)

- 1) Infra-estruturas públicas – um bom entendimento do SNI (decisores políticos) pode ajudar a identificar factores chave que potenciam o desempenho competitivo. A intervenção pública não se limita apenas aos aumentos dos gastos públicos e à criação de infra-estruturas públicas. No contexto dos sistemas de inovação significa assegurar os direitos de propriedade, zelar pela qualidade das instituições e políticas relacionadas com a regulação (impostos, taxas, etc).
- 2) Eficiência empresarial colectiva – as actividades de inovação tendem a centralizar-se em determinadas áreas geográficas em forma de clusters. Porter (1998) argumenta que, ser parte integrante de um cluster, por um lado, permite às empresas operarem de forma mais produtiva e permite uma maior rapidez na obtenção de input, acesso à informação, tecnologias, instituições locais, coordenação com outras empresas. Por outro lado, permite baixar os custos de transacção e de inventários, reduz os custos associados a importação e a proximidade torna fácil a comunicação e a reputação entres os vários actores.

- 3) Poder de mercado – engloba as funções a jusante da cadeia de valor, servem de complemento às estratégias empresariais e são factores cruciais para a competitividade. Estas empresas (situadas a jusante) têm um papel de relevo através do fornecimento de informação, exemplo reclamações de clientes, prospecção de novos clientes, ajudando a melhorar o desempenho de um produto/serviço adequando às exigências dos clientes.

Em suma, uma boa articulação entre os diferentes actores do sistema de inovação permite partilhar conhecimentos e informação. A partilha de informação permite às empresas transformar o conhecimento científico em bens vendáveis, ou introdução de melhorias no processo de fabrico com a descoberta de novos processos mais eficientes.

A proximidade permite que o conhecimento (e particularmente o conhecimento tácito) flua na economia, o que pode culminar na resolução de problemas técnicas, design, etc. Este tipo de conhecimento (tácito) é particularmente relevante, transmite-se mais facilmente por contactos face a face e, por isso; exige normalmente uma grande proximidade.

3. Papel dos BIC no SI

Os **BIC** – (*Business and Innovation Centres*), também designados por CEEI (Centros Europeus de Empresas e Inovação), são centros de apoio aos empresários inovadores e às PME (pequenas e médias empresas) em desenvolvimento. São criados por parcerias públicas/privadas que representam um consenso entre os actores do desenvolvimento regional e local, sendo reconhecidos pela Comissão Europeia, mediante a concessão da marca de qualidade “EC BIC”.

Os BIC são organizações que se enquadram no domínio de eficiência empresarial colectiva (figura 1), e foram criadas como complemento dos sistemas nacionais e regionais de inovação. Com efeito, as suas acções devem ser levadas a cabo de modo a encaixar nas estratégias nacionais e regionais de inovação. A incubação poderá fazer parte da estratégia corrente, ou futura para apoiar a criação de empresas inovadoras, novos postos de trabalho qualificado e trazer valor acrescentado à região.

Os BIC são responsáveis por apoiar a inovação nas empresas de uma forma generalizada, cobrindo todas as lacunas relacionadas com a inovação nas empresas. Portanto a estratégia consiste em apoiar a introdução de novas tecnologias com o propósito de melhorar os processos de produção (inovação tecnológica), promoção de novo modelo de gestão, marketing, gestão de recursos humanos, novas estratégias corporativas, lançamento de novos design de produto (inovação não tecnológica), etc.

A **EBN** – (*European Business and Innovation Centre Network*) foi criada em 1984 numa iniciativa conjunta da Comissão Europeia, líderes da indústria e pelo primeiro BIC – *Business and Innovation Centre* (Centro de Negócios e Inovação). Com sede em Bruxelas, é actualmente a maior rede pan-europeia não-governamental, reunindo mais de 200 entidades: BIC, outras organizações similares tais como incubadoras, centros de inovação e empreendedorismo em toda a Europa e fora dela. A EBN tem como MISSÃO promover o crescimento dos BIC dentro e fora da União Europeia e actua como interface entre os seus associados e outras organizações, nomeadamente a Comissão Europeia (que reconhece oficialmente a EBN), facilitando conhecimentos especializados em diversas áreas, incluindo a área do financiamento e estimulando a troca de boas práticas.

3.1. Descrição da empresa NET

A NET (Novas Empresas e Tecnologias) foi criada em 1987 com o propósito de contribuir para o desenvolvimento da Região Norte de Portugal. Para atingir tal objectivo, o sucesso passa por promover e apoiar a criação de negócios de carácter inovador, com forte potencial de crescimento e reduzidas taxas de insucesso, através do lançamento de novas empresas e a modernização de PME existentes.

A NET adoptou o conceito BIC, o que implica cumprir alguns princípios, de acordo com os definidos pela DG XVI (Direcção de Políticas Regionais) e pela EBN, designadamente:

- Promover de forma permanente o espírito empresarial;
- Apoiar a criação de PME inovadoras e modernização das existentes, com a finalidade de gerar novas oportunidades de emprego;
- Criação de um clima inovador favorável na Região Norte, principalmente a inovação tecnológica (transferência de tecnologia);
- Apoiar e orientar o promotor no que concerne ao desenvolvimento do Plano Empresarial numa perspectiva de formação em gestão empresarial;
- A sua competência assenta numa pequena estrutura e aposta fundamentalmente no uso eficiente dos recursos locais;
- Estabelecer *networking* com as restantes BIC e organizações afins de forma a melhorar a eficiência das suas acções;
- Os benefícios da sua actuação são avaliados em termos de contributo para o desenvolvimento da região onde actua, e portanto não prossegue fins lucrativos¹.

3.1.1. Missão

A missão da NET consiste em fomentar a criação de negócios com características inovadoras, grande potencial de crescimento e elevadas taxas de sucesso, por meio da promoção do lançamento de pequenas empresas e a modernização das PME existentes.

¹ A principal vantagem desta empresa em não prosseguir fins lucrativos, é que permite funcionar como intermediário entre promotores e as várias instituições (ver figura 2). E, portanto a prestação de serviços não fica confinado apenas aos membros da instituição.

A missão, também passará por assegurar que estão reunidas todas as medidas públicas, no sentido de apoiar o desenvolvimento de PME. Certificando-se de que tais medidas estão implementadas com a máxima eficiência, de preferência em áreas de produção industrial local.

3.1.2. Prestação de Serviços

Os serviços prestados pela NET subdividem-se em três categorias: Incubação através da criação de empresas inovadoras; Acelerar a inovação nas PME existentes; Servir de intermediário entre empreendedores e outras instituições públicas e privadas.

O equilíbrio entre as duas primeiras actividades deve ser determinado mediante uma avaliação criteriosa das necessidades do desenvolvimento da área de actuação.

A prestação desses serviços implica: Promover activamente o empreendedorismo inovador e o desenvolvimento da inovação nas PME existentes; Uso de uma série de métodos para detectar e promover novos projectos inovadores; Assegurar que estão disponíveis recursos adequados à disposição dos promotores. Rever periodicamente o seu desempenho junto ao “CE-BIC Quality Mark”, e agir, se necessário, para corrigir eventuais deficiências.

A promoção do empreendedorismo, o desenvolvimento de inovação em empresas existentes e a detecção de novos projecto deverão ser atingidos, mediante:

- Realização de eventos;
- Realização de Concursos e prémios;
- Criação de projecto no âmbito dos programas europeus, a níveis nacionais e regionais;
- Parcerias e networking;

3.1.2.1. Incubação

Um centro de incubação de empresas pode ser definido como uma organização que facilita o processo de criação de pequenas empresas de sucesso, proporcionando-lhes uma gama abrangente e integrada de serviços (Adegbite, 2001).

A incubação de um projecto baseia-se na cedência de espaço físico que será usado como sede permanente do projecto, durante a fase de inicial. Uma das vantagens da incubação reside no facto de os custos serem partilhados entre os diversos ocupantes da incubadora, o que traduz em poupanças de custos significativos. Os projectos incubados dispõem de serviços prestados pela equipa técnica da incubadoras e/ou através de outros recursos locais (consultores), nomeadamente apoios na promoção corporativa e apoios ao nível da gestão.

3.1.2.2. Prestação de serviços às PME existente

A prestação de serviços a PME existentes, requer a realização de uma serie de actividades específicas à medida das necessidades de cada empresa em particular. Neste sentido, devem ser implementados diagnósticos, para aferir em que medida a inovação pode melhorar o desempenho destas PME. Os diagnósticos à inovação podem ser feitos pelos serviços do BIC (funcionários), através de acordos de cooperação, ou recorrendo a intermediação.

Previamente à prestação de serviços às PME, existe uma fase de diagnóstico para determinar que serviços deverão ser prestados, e consiste em:

- Diagnóstico geral de todas as lacunas à inovação: análise SWOT, recomendações e plano de acção, e uso de métodos estruturados e consistentes concebidos para proporcionar resultados confiáveis;

Concluída a fase de diagnóstico, o BIC deverá implementar a política de acordos e procedimentos para reger a relação com a(s) PME(s), assim como estabelecer os serviços que já foram discutidos e acordados anteriormente, e que serão levados a cabo durante um determinado período de tempo. Entre esses serviços estão incluídos os seguintes:

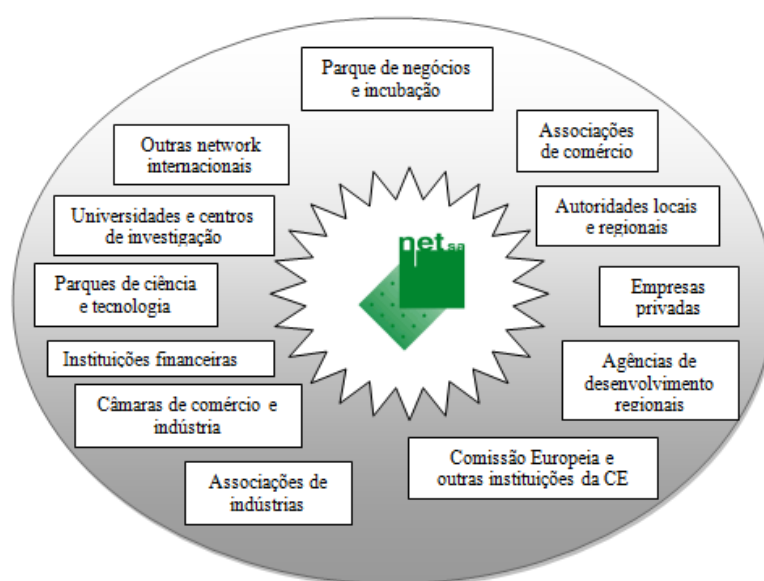
- Fornecer apoio às PME visando aumentar o seu perfil inovador (marketing, financiamento, etc.)
- Proporcionar às PME acesso a formação (por exemplo, internacionalização, gestão, propriedade intelectual etc.), pode ser feito directamente pelo BIC ou recorrendo a terceiros;

- Incluir as PME em projectos específicos, tais como: clusters, transferência de tecnologia, inclusão da mulher na gestão, energias renováveis, etc.

3.1.2.3. Intermediação

É, também, função da NET agir como intermediário entre o empreendedor/empresa start-up e entidades públicas e privadas. Portanto, devem ser identificados consultores locais (*talent pool*), cujos membros são escolhidos de acordo com as necessidades do empreendedor/empresa start-up, por exemplo: *Enterprise Europe Network* para transferência de tecnologia e programas comunitários, agentes de patentes, consultores de marketing, advogados, organizações profissionais, clubes/associações de empresários, agências de fomento, câmaras de comércio, bancos, capitais de risco, Business Angels, etc. (ver figura 2)

Figura 2- Parceiros da NET para a intermediação



Fonte: The European Business and Innovation Centres, European Commission

A figura acima mostra os vários parceiros os quais são essenciais para a prossecução dos objectivos de intermediação. Deste modo, e para alcançar os fins a que se propõe, a NET deve estabelecer acordos de cooperação com os parceiros que se consideram adequados, garantir a disponibilização das ferramentas necessárias para a intermediação entre estas entidades e as PME, deve ainda assegurar que os colaboradores dispõe de

conhecimento actualizado acerca de outros prestadores de serviços no sector ou na área de actuação, particularmente os responsáveis pelo aconselhamento dos empreendedores/empresas start-up e as PME.

4. Actividades desenvolvidas

4.1. Sistemas de incentivos às empresas do QREN

Numa primeira fase, que teve a duração de um mês, foram consolidadas os conhecimentos dos sistemas de incentivos às empresas, no âmbito das estratégias de desenvolvimento do QREN. Analisando de forma detalhadas os vários projectos e regulamentos específicos, subjacente a cada um dos sistemas de incentivo às empresas.

Os sistemas de incentivos às empresas fazem parte dos instrumentos das políticas públicas para a dinamização da economia portuguesa. Estes incentivos visam contribuir para um maior acréscimo na produtividade e melhor competitividade das empresas, melhorando o perfil competitivo da economia portuguesa, favorecendo o desenvolvimento territorial e uma maior e melhor internacionalização da economia. Os projectos a serem apoiados no âmbito dos incentivos às empresas, focam-se em projectos de investimentos em actividades de produção de bens transaccionáveis e com potencial para a internacionalização.

Os apoios a candidaturas dos incentivos às empresas consistem nas seguintes etapas:

- ***Estudo de Viabilidade do negócio***, nesta fase avalia-se os critérios de elegibilidade do promotor e estudo de viabilidade do negócio.
- ***Preparação da candidatura***, são feitos ajustes às projecções económicas e financeiras do projecto, adequando-os aos critérios de elegibilidade de acordo com as especificidades do concurso aberto.
- ***Preenchimento e Apresentação do Formulário***, o formulário é preenchido de forma exigente, tendo em conta as necessidades de uma candidatura que seja bem pontuada mediante os critérios de avaliação em causa, indispensável para maximizar as hipóteses de provação do financiamento.

A metodologia de trabalho consiste em verificar se estão reunidas as condições do promotor para concorrer aos sistemas incentivos. Procurar as melhores soluções e práticas de mercado informando e aconselhando o promotor. São feitas análises de viabilidade prévia recorrendo a simulação financeira para ajustar o projecto. Apoiamos no preenchimento e o envio do formulário de candidatura, e acompanhamos a preparação e

entrega da documentação acessória. Prestamos esclarecimento e fazemos as alterações, requeridas ao projecto, pelos órgãos da gestão Sistemas de Incentivo. E, acompanhamos o promotor na fase da assinatura de Contrato após aprovação do projecto.

Porem, a minha experiencia ao nível da elaboração de candidaturas aos sistemas de incentivos às empresas ficou condicionado², uma vez que, este ano em particular, não foram disponibilizadas a concurso dois dos três sistemas de incentivos às empresas (QREN).

4.2. Elaboração de Planos de Negócios

O restante tempo (cinco meses) foram desenvolvidas as seguintes tarefas: a elaboração de planos de negócio e avaliação de projectos de investimentos.

A elaboração de planos de negócio é um processo sequencial, requer que sejam cumpridas algumas etapas antes de avançar para a fase seguinte. A primeira fase corresponde a avaliação da ideia, promotor e a envolvente, caso se cumpra os requisitos este passa para fase seguinte. Nesta fase elabora-se as demonstrações financeiras, a cargo do Departamento Financeiro, e o plano de marketing (Departamento de Marketing).

4.2.1. Avaliação da Ideia do Promotor e do Meio Envolvente

A criação de uma empresa surge de uma ideia, requer o empenho de um empreendedor/promotor e envolve analisar detalhadamente a envolvente. Antes de envolver em uma aventura empresarial é preciso ter em linha de conta que o simples facto de ter uma “ideia genial” e ser uma pessoa empenhada não chega.

Inicialmente, ter uma *ideia* é o inicio de um processo, e este por sua vez tem que cumprir alguns requisitos até à maturação da ideia, e consiste em avaliar o conteúdo inovador e seu potencial para o crescimento e/ou diversificação.

² Para além de, dois dos três sistemas de incentivos às empresas do QREN, não terem sido colocado à disposição para a realização de candidaturas pelas empresas, o atraso verificado no inicio do estágio impossibilitou o meu envolvimento na única candidatura elaborada, enquanto lá estive a estagiar. É de frisar que, quando, por fim, o estágio começou-se no dia seis de Abril do corrente ano, a referida candidatura já se encontrava numa fase muito avançada. Como tal, já não me foi possível uma eventual inclusão na elaboração da supracitada candidatura.

O **empreendedor** tem que ser uma pessoa confiante e perspicaz. A sobrevivência do empreendimento irá depender da capacidade do seu promotor e para tal é necessário assegurar que este cumpre alguns requisitos, para que o negócio seja bem sucedido. É importante efectuar uma análise prévia da **envolvente** onde a empresa irá actuar, pois pode condicionar o crescimento e a sustentabilidade da empresa.

4.2.1.1. Avaliação da Ideia

A ideia pode surgir de uma simples observação da envolvente, da eficiência (produto/serviço), da experiência ou de reclamações de clientes ou resultante de uma descoberta científica (patente ou outras formas de direitos de propriedade).

O empreendedor apresenta o seu projecto de negócio à Net. Apresentada a ideia/projecto é necessário proceder à sua rigorosa avaliação³. O objectivo passa por identificar se a ideia têm potencial (ênfase na qualidade) para seguir em frente. A avaliação de uma ideia faz-se através da avaliação do conteúdo inovador do projecto apresentado. Em termos gerais, inovar traduz-se em concretizar uma ideia nova, ou aplicar um conceito de negócio já existente com eficácia, e de uma forma original.

Convém delinear que necessidades reais e efectivas esse projecto irá suprir, quais os produtos ou serviços similares no mercado, quais os pontos fortes e pontos fracos?

4.2.1.2. O empreendedor

O êxito do negócio depende em parte do empenho do empreendedor/empresário. Portanto, convém averiguar se o empreendedor/empresário cumpre os requisitos para assegurar o desenvolvimento do negócio. Nem sempre quem concebe um projecto é a

³ A avaliação da ideia e do promotor é feita mediante a realização de várias reuniões de acolhimento onde, pela primeira vez, contactamos directamente com os empreendedores. São feitas várias reuniões onde se discute com o promotor, questões relacionadas com o projecto, as suas motivações pessoais e profissionais. Ao fim de várias secções (reuniões), determina se estão reunidas as condições para uma eventual implementação do projecto, e portanto seguir para a etapa seguinte. Na fase seguinte elabora-se as demonstrações financeiras do projecto. E, após elaboração das demonstrações financeiras, avaliar-se os indicadores económico-financeiros que a eventual implementação efectiva imponha.

pessoa mais capacitada para o gerir, convêm verificar se estes cumprem algumas características essenciais. Caso contrário, pedimos-lhe que arranje um pessoa (sócio (a)) qualificada para tal.

4.2.1.2.1. Características pessoais

- Motivação e segurança: pessoas que estejam altamente motivadas com o projecto e dispostas a seguir em frente, convictas dos riscos e contratempos que isso possa acarretar.
- Gosto pela perfeição: pessoas exigentes e sempre dispostas a melhor o que fazem, com vista a um maior grau de perfeição. Exigem a si mesmo uma execução implacável do trabalho e bons resultados e não se satisfazem com menos.
- Capacidade de trabalho e concentração: assegurar que o promotor tem capacidade para se dedicar à sua empresa com o esforço e o tempo que for necessário.
- Capacidade de assumir riscos: pessoas com elevada capacidade de realização, pretendem assumir um nível de risco moderado que lhes permite ter uma esperança razoável de ganhar.
- Visionário no sentido de perceber novas oportunidades, e aproveita-las rapidamente. Demonstra uma mentalidade criadora e convertem essas oportunidades que observam em planos de acção.
- Optimista em novas situações: pessoas com grande sentido de realização tendem a ser optimista em situações que desconhecem. Porém, as possibilidades de êxitos são incertas, mas mesmo assim as circunstâncias podem ser atractivas.
- Necessidade de obter resultados: pessoas que não fazem as coisas apenas por fazer, mas sim todas as suas actividades têm um objectivo definido no sentido de obter determinados resultados.
- Capacidade inovadora: pessoas criativas, com imaginação e interesse por implementar coisas novas em qualquer área da organização.

4.2.1.3. *Análise da envolvente*

Avaliada a ideia e as características do promotor chegou o momento de uma avaliação prévia da envolvente. O ambiente de negócio está sempre em mudanças constan-

tes e como tal é importante antecipar tais mudanças, e avaliar as suas repercussões nos seguintes aspectos:

- Sociais: crescimento da população, variação da distribuição por idade, nível educativo e económico.
- Económicos: estrutura produtiva, produtividade, rendimento per capita e distribuição do mesmo.
- Tecnológico: infra-estrutura tecnológicas, departamentos universitários, centros de I&D, etc., que possam ter relações com a actividade da empresa.
- Institucional: instituições, medidas de política económicas, situação das relações internacionais.

4.2.2. Elaboração das demonstrações financeiras

Após examinar o conteúdo inovador da ideia, certificarmo-nos que o empreendedor /promotor cumpre os requisitos (características) e a envolvente é favorável. O próximo passo centra-se em avaliar a viabilidade económica e financeira do projecto.

O Plano Económico-Financeiro⁴ baseia-se na recolha de toda a informação de carácter económico e financeiro referente ao projecto, para determinar a sua viabilidade económica. A recolha de informação é feita com base numa relação estreita, de colaboração entre a NET e o promotor do projecto. Este é responsável por fornecer grande parte dos dados referentes às projecções de vendas, investimentos, fornecimento de serviços externos, e entre outros. A NET, por sua vez comprova esses dados através da informação recolhida analisando os vários concorrentes/fornecedores, recorrendo a jornais especializados, associações de comércio e indústria e informações disponíveis (INE e outras bases de dados relevantes).

Esta parte estrutura-se tendo em conta a elaboração das Demonstrações Financeiras seguintes: Plano Económico (Demonstração de Resultado), Plano Financeiro (Balanço) e a Tesouraria.

⁴ Nos anexos (Anexo 3) encontra-se o resumo de um plano de negócio, empresa “XYZ”, nome fictício usado para preservar a confidencialidade do empreendedor e do respectivo negócio. A apresentação desse plano de negócio tem como propósito, dar a conhecer um dos planos de negócio que desenvolve durante o estágio, e serve de comprovativo do uso dos rácios apresentados nesta secção.

4.2.2.1.Plano Económico

O plano económico é o documento que determina os excedentes económicos do projecto, tem como objectivo construir a Demonstração de Resultado Previsional. Este documento serve de mapa onde se reflectirão todos os possíveis proveitos e custos do projecto incorridos durante um período (12 meses). A sua elaboração exige previamente, a elaboração dos diferentes planos referentes aos proveitos e custos do projecto.

O Plano Comercial (proveitos), definirá o volume de vendas (estimado) para o projecto e está classificado por produtos e/ou prestação de serviços a realizar. Estas provisões, definidas no plano comercial, constituirão a rubrica das vendas e prestação de serviços da Demonstração de Resultados.

A rubrica de custos incluirá as compras de matérias-primas, subsidiárias e sub-contratos, custos directamente relacionados com as vendas ou prestação de serviços (Plano Comercial), fornecimento de serviços externos (Plano do FSE) e custos com o pessoal (Plano de Recursos Humanos).

O cálculo das amortizações do activo fixo dependerá da estrutura e a natureza do mesmo, determinando assim a vida útil da cada bem. Estas informações relativas as amortizações, constam no Plano de Investimentos.

4.2.2.1.1. Demonstração de Resultado provisional

Concluídos o vários planos que integram o plano económico obtemos a demonstração de resultado provisional. A partir desse documento extrai-se informações importantes acerca da viabilidade da empresa e da capacidade da mesma em gerar resultado, cuja implementação efectiva depende, em parte, dessas informações.

A demonstração de resultados permite-nos ter uma visão da dimensão ou tamanho do resultado que determina maior ou menor rentabilidade da empresa. Por outras palavras, importa analisar a proporção dos resultados realizados em função dos recursos empregues para as obter, e não restringir-se apenas ao volume de proveitos obtidos. Convém analisar a composição do resultado que permite extrair conclusões sobre a consistência do mesmo. Portanto, é essencial examinar os diferentes aspectos da actividade empresarial tais como: a relação custos fixos/custos variáveis, situação do ponto de equilíbrio (Break-Even Point), rácios de eficiência técnica e económica e avaliação das diferentes rentabilidades.

4.2.2.2. Plano Financeiro

O Plano Financeiro tem a finalidade de estabelecer a estrutura financeira adequada para o projecto, mediante as diferentes necessidades que a sua implementação imponha.

Assim, a estrutura de financiamentos é estabelecido através do Plano de Investimento total do projecto (aplicação de fundos) que fixa o volume de investimento do projecto. E, o Plano de Financiamento determina os recursos necessários para financiar o Plano de Investimento global, ou seja a origem dos fundos.

O plano de Investimento integra as seguintes componentes:

- *Plano de Investimento em Activo Fixo* – integram-se neste plano os investimentos, isto é, os activos cujo prazo de permanência na empresa é superior a um período (terrenos, edifícios e outras construções, equipamentos básicos administrativos e de transporte, ferramentas e utensílios, tara e vasilhame). Incluem-se também activos fixos tais como as despesas de I&D, propriedade industrial e outros direitos e trespasses.
- *Plano de Investimento em Capital Circulante*: corresponde ao investimento vinculado ao ciclo de exploração da empresa, este valor determina as necessidades de fundos que a empresa precisa de ter, permanentemente, para fazer face as exigências do ciclo de exploração⁵.

A criação de um novo projecto exige particular atenção ao capital circulante, pois o fundo de maneo é o principal local onde a empresa se vê forçada a investir grande parte da sua liquidez. Para evitar o falhanço dos projectos, dá-se especial atenção ao prazo médio de pagamentos e recebimentos, procura-se prever fontes alternativas de financiamento, por forma evitar roturas de tesouraria.

No Plano de Financiamento distingue-se duas fontes principais, a saber:

- *Capitais próprios*: O financiamento é composto pelas entradas dos sócios/accionistas, em forma de capital, e pelo resultado dos diferentes exer-

⁵ Compreende-se por Ciclo de exploração, o tempo que demora uma unidade monetária investida no processo produtivo em se converter em dinheiro.

cícios, que permanecem retidos na empresa em forma de reserva e resultado não distribuído.

- *Capitais alheios*: componente do financiamento composto por fundos financeiros com ou sem custo (juros), que terá de ser devolvidos num prazo temporal previamente determinado.

4.2.2.2.1. Balanço Provisional

Elaborados os planos (Financiamento e Investimento), que compõem o balanço, obtemos o balanço provisional do projecto a que se pretende criar. O balanço reflecte a posição financeira duma empresa e sintetiza os direitos, bens e obrigações duma empresa avaliados em quantias (valores) no final de cada período. Permite-nos igualmente ter uma ideia do equilíbrio da identificação das duas classes de fluxos, investimento e financiamento. As partes homogéneas denominam-se como as massas patrimoniais. A relação entre as partes determina o grau de estabilidade, endividamento, solvência e entre outras características do equilíbrio financeiro da empresa.

4.2.2.3. Plano de Tesouraria Provisional

A criação de negócios bem sucedidos implica que, para além da elaboração do Plano Económico e do Plano Financeiro, se elaborem os Planos de Tesouraria. Uma vez consideradas adequadamente as hipóteses económicas e as hipóteses financeiras, deverá aparecer um excedente de tesouraria. Estes excedentes financeiros deverão ser aplicados como investimentos financeiros ou reinvestidos na empresa (promoção, publicidade, novos investimentos, etc.).

Contudo, a existência de excedente de tesouraria no final do período, não significa necessariamente, que ao longo de todo o exercício económico este venha a ocorrer mensalmente. Poderão eventualmente, surgir tensões ou picos de tesouraria, sendo de extrema importância a elaboração do Plano de Tesouraria, comprovando-se mês a mês o estado do saldo de tesouraria da empresa.

O plano de tesouraria serve de anotação das cobranças e pagamentos previstos, e permite determinar as necessidades de capitais da empresa.

Destaca-se dois objectivos na elaboração do plano de tesouraria: permite, por um lado, procurar meios de financiamento adicionais para cobrir uma eventual situação

deficitária. Por outro lado, uma aplicação adequada de recursos excedentes. E, também permite estimar o mínimo de fundos necessário para ter sempre disponível.

A diferenciação entre cobranças e pagamentos, permite-nos medir a geração de capitais através da actividade quotidiana (ou mensal) e a capacidade de auto-financiamento da empresa, de outras cobranças e pagamentos. E, porque seja qual for o lugar onde se gera défice a solução varia.

Deve-se diferenciar os recebimentos correntes de pagamentos correntes; recebimentos correntes: vendas de produtos e/ou prestação de serviços realizada; e pagamentos correntes: compras de matérias-primas, fornecimento e serviços externos, custos com o pessoal e respectivas retenções (IRS, Segurança Social), impostos inerentes a actividade (IVA e IRC), etc.

4.2.3. Avaliação Económico-Financeira

A implementação efectiva de um determinado projecto depende, em grande parte, da análise da sua viabilidade económica e financeira. Trata-se pois de analisar a viabilidade económica, de um determinado projecto, analisando cada plano em específico, se este reúne a rentabilidade, solvência e liquidez necessária para a sua implementação efectiva.

A análise da viabilidade (que será apresentada mais a frente) é aplicada aos planos de negócio desenvolvidos em colaboração entre o promotor e NET, e os desenvolvidos pelo próprio empreendedor, que procura os serviços da NET para se candidatarem a financiamento, ou outro tipo de apoios.

4.2.3.1. Análise Económica

A análise económica visa analisar, de forma minuciosa, os diferentes aspectos económicos do projecto a partir da Demonstração de Resultados. A demonstração de resultados por categorias permite-nos diagnosticar:

- Evolução das vendas (totais);
- Evolução do valor da produção e do valor acrescentado;
- Margem bruta/liquida de exploração;
- Evolução dos Resultados Antes de Imposto (R.A.I.)

A análise desta conta de resultado (demonstração de resultados), por classes, permitir-nos-á visualizar os diversos aspectos relativos à geração de excedentes por parte do projecto empresarial. Ao percorrer o documento obtemos diferentes níveis de resultados, de acordo com os diversos custos que se incorporam. Permitindo assim, determinar em que escalão se produz o resultado e como este varia.

4.2.3.1.1. Análise de Cash-Flow

O cash-flow traduz-se na capacidade da empresa em gerar recursos financeiros próprios derivados da sua actividade empresarial. O cash-flow engloba o resultado e as amortizações, sendo de facto uma medida de possibilidade do auto-financiamento de um determinado negócio.

A estimativa dos excedentes monetário gerada pelo projecto calcula-se através de três níveis de geração de recursos:

Os fundos daí gerados, poderão ser utilizados para o financiamento do activo fixo, circulante, diminuição do endividamento ou distribuição de dividendos.

A partir do Cash-Flow pode-se obter as seguintes relações:

- Cash-Flow/Vendas: calcula a geração de fundos obtidos com o volume de vendas.
- Cash-Flow/Activo Total Liquido: Estuda a geração de fundos que a empresa atinge em função da dimensão do seu investimento. É pois uma medida de rentabilidade do projecto.
- Cash-Flow/Capitais Próprios: Estuda a geração de fundos que a empresa alcança em função do volume dos capitais próprios. É pois uma medida de rentabilidade.

4.2.3.1.2. Análise da Rentabilidade

A análise de rentabilidade estuda a evolução da capacidade da empresa em gerar resultados e, por isso, a viabilidade do projecto.

A relação existente entre o resultado obtido e o capital investido pela empresa define a sua rentabilidade. Este por sua vez pode ser analisado em duas perspectivas diferentes:

- Rentabilidade Económica: consideram-se os Capitais Totais. A rentabilidade económica define a relação entre os diferentes tipos de resultado e os activos totais que a empresa obteve nos balanços previamente calculados.
- Rentabilidade Financeira: consideram-se os Capitais Próprios. A rentabilidade financeira define esta relação como recursos financeiros próprios investidos no sistema. E, é pois uma rentabilidade para os accionistas ou sócios da empresa.

Os diferentes conceitos de rentabilidade a serem calculadas serão os seguintes:

Margem Bruta: calculo em termos de percentagem de vendas, partindo da margem bruta do projecto.

4.2.3.1.3. Alavancagem Financeira

A alavancagem financeira determina o custo pela utilização do financiamento alheio em substituição dos capitais próprios. O estudo destes factores realiza-se através da decomposição da rentabilidade financeira:

Trata-se portanto, de determinar se um maior grau de endividamento pode favorecer um maior grau de resultados, ou pelo contrário, se um maior grau de endividamento poderá reduzir a rentabilidade financeira do projecto.

4.2.3.1.4. “Break Even Point”

Estuda o limiar da rentabilidade e o total das vendas que uma empresa deve realizar para não ter perda e nem proveitos, cobrindo assim, os custos fixos e variáveis. Por outras palavras, é o ponto a partir do qual a empresa obtém resultado positivo.

O ponto de equilíbrio (ou Break Even Point) pode ser expressa em unidades físicas de venda:

O ponto de equilíbrio permite analisar o risco económico do projecto através do estudo da proporção entre custos fixos e variáveis. É o equivalente da alavancagem financeira, e serve para analisar as condições operativas do projecto (grau de alavancagem operacional). A partir daí permite-nos calcular outros rácios, nomeadamente:

- Índice de absorção dos custos fixos – é uma medida de risco para o determinado projecto, pois estuda a proporção das vendas que não gera resultado. Quanto mais baixo seja este número mais rapidamente será atingido o ponto de equilíbrio e portanto menos risco operativo terá o projecto em análise.
- Índice de eficiência – representa a parte das vendas efectuadas acima do ponto de equilíbrio. O valor deste índice é dada em termos de unidade, e quanto menor for este numero, menor será o risco operativo do projecto.

4.2.3.2. Analise Financeira

A pós ter apresentado aos diferentes rácios usados para analisar a rentabilidade (Análise económica) da empresa/projecto, analisa-se os rácios financeiros (Balanço), através da liquidez e solvência. Os estudos de ambos rácios, procura determinar o risco financeiro do projecto, de curto e longo prazo. A partir destes dois factores, estuda-se a estrutura e a composição dos direitos e obrigações da empresa, assim como as suas relações no tempo.

4.2.3.2.1. Rácio de Liquidez

A partir do rácio de liquidez, estuda-se a capacidade da empresa para se converter os seus bens em disponibilidade, e portanto fazer face aos seus compromissos de curto prazo. E, representa a relação existente entre as diferentes rubricas que compõe o capital circulante, que por sua vez é constituído pelo activo e o passivo circulante da empresa.

Diferencia-se diferentes rácios de liquidez, mediante diferentes rubricas que compõe o activo circulante:

- Rácio de liquidez geral: Calcula-se através da relação entre activo circulante/passivo circulante, e comprova a proporção de bens e direitos que a empresa tem para suportar às suas obrigações a curto prazo.
- Rácio de liquidez reduzida: elimina-se as componentes menos líquidas (existências) do activo circulante, obtêm-se um rácio mais restrito cujo significado é similar ao anterior.

- Rácio de liquidez imediata: elimina-se uma componente do rácio anterior que é o valor referente a “*clientes*”. Define a parte da dívida a curto prazo que é possível regularizar, apenas recorrendo a tesouraria da empresa.

4.2.3.2.2. Rácio de Solvência

Ao contrário do rácio de liquidez, a solvência estuda a capacidade da empresa em fazer face aos seus compromissos de longo prazo. Esta medida permite-nos conhecer a estrutura financeira de forma pormenorizada, de acordo com a proporção que se tenha entre capitais próprios e capitais alheios, nível e prazos de endividamento.

O risco financeiro cresce com o indevidamente, e é importante ter presente que maior endividamento representa maior risco de insolvência, e menor autonomia face aos credores. Quanto a rentabilidade, a que avaliar a conveniência de um determinado grau de endividamento, em função do grau de rentabilidade dos activos da empresa.

Os rácios seleccionados para este estudo são os seguintes:

- *Coefficiente de garantias*: que define a relação entre os activos totais da empresa e as suas dívidas globais. Estabelece a proporção do activo da empresa que é financiado por endividamento.

Estabelece a primeira definição do tipo de estrutura financeira mantida na empresa. Podemos defini-lo igualmente do ponto de vista do risco, como dos activos de que a empresa dispõe para fazer face ao seu passivo.

- Rácio de Autonomia Financeira: é um rácio como anterior. Estabelece a composição estrutural do passivo da empresa e calcula-se da seguinte forma:

Quanto maior for o seu valor indicativo, maior grau de independência financeira tem a empresa estudada.

Através dos dois rácios anteriores, fica perfeitamente definida a composição financeira da empresa.

4.2.3.3. Valorização do Resultado

Em forma de conclusão, analisa-se o VAL (Valor Actual Liquido) do projecto para fins de consolidar a análise económico-financeira e, possivelmente validar a implemen-

tação do projecto. O VAL determina em que medida um projecto é, ou não viável. A implementação de um projecto é dada em função dos valores apurados no cálculo do VAL, que por sua vez assume uma das seguintes modalidades:

- VAL positivo (maior que zero), significa que estamos na presença de um projecto economicamente viável. Permite cobrir o investimento realizado, remunerar os investidores e ainda gerar excedentes financeiros. Quanto maior o VAL maior a probabilidade de implementação do projecto.
- VAL nulo (igual a zero), o projecto é economicamente viável, permite uma recuperação integral do investimento inicialmente, e o mínimo exigido pelos investidores. Porém, o investimento num projecto com este VAL corre sérios riscos de tornar-se inviável.
- VAL negativo, o projecto é inviável, do ponto de vista económico.

Uma análise pormenorizada aos rácios económico-financeiros (*Ceteris Paribus*) permite nos ter uma visão acerca da viabilidade do negócio.

5. Incubadora NET

Uma vez desenvolvido o plano de negócio (cooperação mútua entre o empreendedor e a NET) e avaliar criteriosamente os rácios económicos e financeiros do projecto, o próximo passo consiste na implementação efectiva do projecto. A implementação efectiva desses planos de negócios poderá passar por uma de duas situações possíveis: o projecto pode ser implementado usando a incubadora na fase de arranque, ou poderá exigir condições específicas para a sua implementação. Assim a incubação, ou não, desses projectos depende das necessidades que a implementação que cada projecto imponha. Para projectos em que a implementação efectiva exige “*condições específicas*”⁶, este terá que ter o seu próprio espaço (fora da incubadora), situação esta que poderá inflacionar os custos requeridos para a implementação do projecto. Enquanto as restantes empresas poderão ser incubadas.

A incubadora NET serve de plataforma de lançamento de projectos inovadores e com potencial para crescimento, funcionando como sede permanente durante a fase de arranque do projecto, até à maturação da empresa. Com efeito, é-lhe fornecida uma vasta gama de serviços para a criação de um negócio bem sucedido. Exemplo de serviços à disposição das empresas incubadas: cedência da instalação, serviços partilhados, promoção corporativa e apoio na gestão.

De seguida, far-se-á um levantamento das empresas incubadas, através de um questionário, que servirá como medida para avaliar o impacto das políticas promovidas pela NET, bem como a importância deste tipo de instituição na promoção do empreendedorismo e na criação de PME.

5.1. Características das empresas incubadas na NET

A incubadora da NET (BIC) tem espaço para acolher 28 empresas nas diferentes áreas de serviços e indústria ligeira. Dispõe também de um auditório com capacidade para 60 pessoas, sala de formação, salas de reuniões, bar e parque de estacionamento.

⁶ Exemplo: A QUALIA editora sa, cujo negócio traduzir-se-á na produção de livros em formato electrónico, e-book e audiobook, necessitará de uma “Cabine de som” específica para produção dos audiobook. Neste caso é necessário um espaço alternativo à incubadora, visto que este não lhe pode ceder um espaço com tais requisitos, específico.

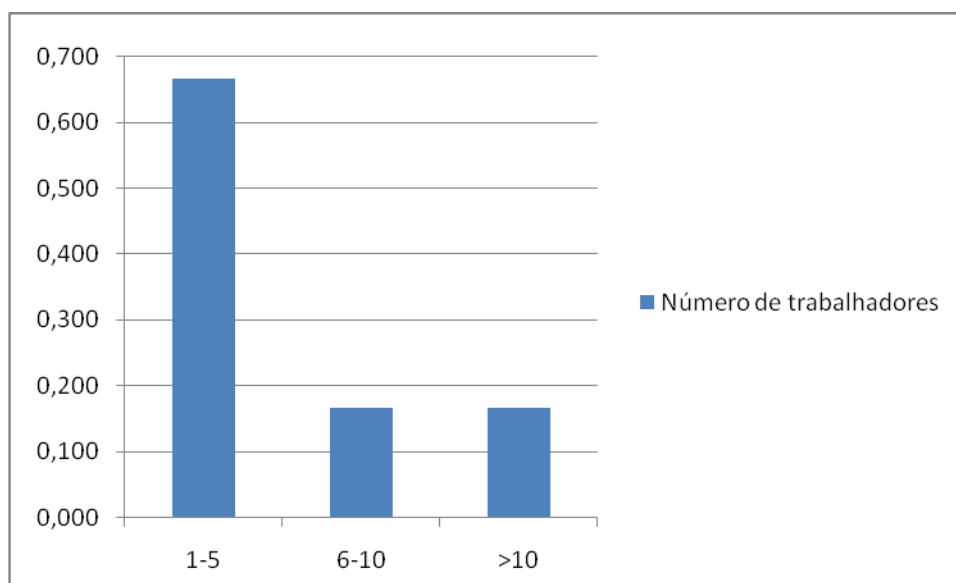
Foi realizado um Inquérito às empresas incubadas na NET, cujo objectivo prende-se com a recolha de dados referentes às suas características. Na data em que foi efectuado este inquérito estavam instaladas 19 empresas. Destas 19, 13 responderam ao inquérito.

Número de trabalhadores

Em relação ao número de colaboradores que cada empresa dispunha obtiveram-se as seguintes respostas (figura 3):

A grande maioria das empresas incubadas tinha entre um e cinco (1-5) trabalhadores (figura 3). Este valor representava 66% das respostas. O número total de colaboradores das restantes empresas que compõe a amostra situava-se nos intervalos entre os seis e dez (6-10) e superior a dez (> 10) trabalhadores, ambos com 17% de respostas.

Figura 3 - Número de trabalhadores



Fonte: Elaboração própria a partir do inquérito realizado às empresas

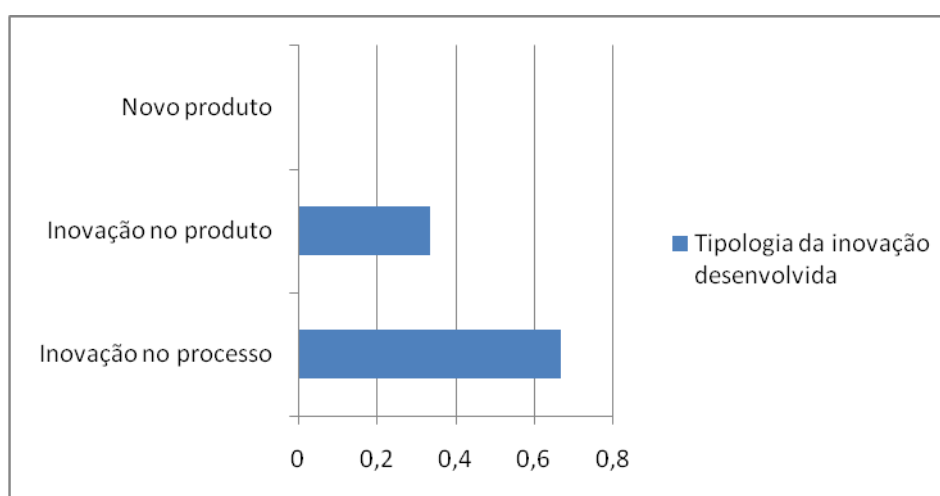
Quanto à qualificação desses mesmos colaboradores verifica-se que 83% do total têm formação académica superior.

Sector de actividade e inovação desenvolvida

As empresas inquiridas operam predominantemente no sector dos serviços. Cerca de 80% das empresas operam neste sector, contra apenas 20% no sector da indústria. Não houve registo de alguma empresa que opere nos restantes sectores de actividades.

Quanto à tipologia da inovação desenvolvida, quase 70% das empresas inquiridas afirmam desenvolver/terem desenvolvido melhorias no processo e as restantes (aproximadamente 30%) inovações no produto (figura 4). Nenhuma respondeu que havia introduzido um “novo produto”⁷ no mercado.

Figura 4 - Tipologia da inovação desenvolvida



Fonte: Elaboração própria a partir do inquérito realizado às empresas

Direitos de Propriedade Intelectual

Relativamente ao uso de direitos de propriedade intelectual, metade das empresas afirmam recorrer ao uso de marca registada como forma de protecção contra terceiros (ver tabela 1). Enquanto as restantes empresas, assumem não usar qualquer espécie de direitos de propriedade intelectual.

⁷ Novo produto – significa suprida uma necessidade no qual não existia produtos similares, disponíveis, e que foi criado um novo mercado (produto inteiramente novo).

Tabela 1- Direitos de Propriedade Intelectual

	Patentes	Direitos de autor	Desenho industrial (design)	Marca registada	Novas Variedades de Plantas	Protecção de segredos comerciais	Nenhum
% do total das empresas	0%	0%	0%	50%	0%	0%	50%

Fonte: Elaboração própria a partir do inquérito realizado às empresas

Apoio prestado pela incubadora

O apoio prestado pela incubadora (NET), às empresas questionadas, centra-se essencialmente ao nível do marketing, financeiro e acesso a fontes de financiamento, ambos com 50% respostas respectivamente.

As empresas questionadas afirmam recorrer com frequência à incubadora para obterem apoios ao nível do marketing, financeiro e apoios à internacionalização, ambos com 50% de solicitações (ver tabela 2). Enquanto os restantes apoios, internacionalização, implementação do plano de negócio, e outro, registaram taxas de 17%, 33% e 17% de solicitações, respectivamente.

Tabela 2- Apoios prestado pela incubadora

Apoio	Marketing	Financeiro	Internacionalização	Implementação do Plano Neg.	Acesso a financiamento	Outro
% no total dos inquiridos	50%	50%	17%	33%	50%	17%

Fonte: Elaboração própria a partir do inquérito realizado às empresas

Do inquérito realizado às empresas (incubadora NET) podem-se extrair algumas conclusões e recomendações importantes.

Quanto à internacionalização, apenas 17% das empresas afirmam recorrer a este tipo de apoio (ver Tabela 2). Muitas das empresas encontram-se incubadas há menos de dois anos, e portanto poderão recorrer a este tipo de apoios numa fase mais avançada para procurar novos mercados para os seus produtos, ou para a diversificação dos seus produtos/serviços.

Recomendações

Todas as empresas que responderam ao questionário centram-se, particularmente na inovação de processo. Apesar do inquérito se circunscrever apenas às empresas incubadas na incubadora da NET, este pode elucidar alguns dos aspectos apontados no plano tecnológico (Plano Tecnológico, Eixo 2, p. 25). Mais concretamente acerca das fragilidades do sistema de inovação nacional, nomeadamente ao nível do atraso científico e tecnológico: O baixo investimento em I&D em apenas 1,51% do PIB (Eurostat, 2010) leva a que haja poucas empresas com produtos patenteados fruto de investigação. Este questionário ilustra bem essa realidade, uma vez que nenhuma das empresas entrevistadas revelou possuir ou ter requerido patentes.

6. Considerações finais

In theory, there is no difference between theory and practice. But, in practice, there is.

Jan L. A. van de Snepscheut/Yogi Berra

A possibilidade de realizar um estágio curricular como tarefa final do mestrado em economia e gestão da inovação, revelou-se uma oportunidade única de contrastar as teorias e conceitos assimilados ao longo do curso, com a realidade prática da economia nacional.

Tendo realizado as minhas funções numa entidade relevante no contexto de um Sistema de Inovação – uma incubadora de empresas de base tecnológica. Pude retirar algumas lições importantes sobre o tema.

Embora as tarefas por mim desempenhadas não tenham ido muito para além da elaboração de planos de negócio e outros instrumentos de avaliação financeira, a experiência em contexto empresarial e a presença num local de incubação de empresas de base tecnológica (com cerca de 20 empresas incubadas) serviu perfeitamente para poder neste momento tecer algumas considerações sobre o assunto.

A actividade de incubação tem contribuído significativamente para a criação de novas PME's que são fonte de novos empregos. As PME's incubadas dispõem de todo o tipo de apoios vitais para a sobrevivência, nomeadamente na fase inicial e expansão, desde a elaboração e a implementação dos planos de negócio, internacionalização, apoios ao nível de gestão, inserção em cluster, etc.

O inquérito realizado às empresas incubadas na NET permitiu conhecer algumas características referentes às actividades das PME's incubadas, nomeadamente a habilitações dos colaboradores, sector de actividade, entre outras.

No que concerne à incubação de empresas de base tecnológicas constatou-se que há um número reduzido dessa actividade. Na maior parte dos casos as empresas incubadas operam com maior predominância no sector dos serviços. Esta situação está em consonância com as realidades da região do norte em que a base económica assenta em empresas com pouco conteúdo tecnológico. Porém, esta situação não se deve à incubadora, mas sim à natureza sistémica da inovação.

Tem-se registado ao longo dos anos ausência de actividades de investigação que produzam conhecimento científico passíveis de serem explorados comercialmente, na região do norte.

Destaca-se pela positiva o facto das empresas incubadas disporem de colaboradores com qualificações académicas de nível superior. Esta situação pode ser relevante num contexto de expansão internacional ou diversificação da/s actividade/s, dado que esses colaboradores estão mais preparados para se adaptarem às mutações constates impostas pelos mercados.

No que respeita aos planos de negócio em que estive directamente envolvido, na elaboração ou na avaliação, destaca-se o facto de muitos serem negócios inovadores. Alguns apresentam boas indicações em termos de rácios económicos e financeiros. Porém, a implementação de alguns desses negócios referidos exige montantes de capital elevados e o retorno do investimento exige um horizonte temporal bastante alargado. Este facto pode dificultar a obtenção do financiamento requerido para à implementação efectiva desses negócios.

Estando eu interessado em prosseguir a minha carreira na área de negócios em que o estágio foi realizado, este teve um efeito duplamente positivo. Serviu de complemento à teoria aprendida, nomeadamente criação e modernização de empresas. Para além disso, permitiu-me ter uma visão real dos principais constrangimentos enfrentados pelas PMEs, sobretudo na fase inicial.

7. Bibliografia

- ADEGBITE, O. (2001), "Business incubators and small enterprise development: The Nigerian experience", *Small Business Economics*, Vol. 17, Nº 3, pp. 157-166.
- CAMAGNI R. (2002), "On the Concept of Territorial Competitiveness: Sound or Misleading?" *Urban Studies*, Vol. 39, Nº 13, pp. 2395 – 2411.
- CHANDLER, A. (1990), *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.
- EUROPEAN COMMISSION (Guide 2000), *The European Business and Innovation Centres: An Instrument to Assist Regional Development*, Office for Official Publication of the European Communities (2000).
- EUROSTAT (2010), Science, Technology and Innovation Dates, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsc00001&plugin=1>, acedido em 29 de Outubro de 2010
- FAGERBERG, JAN; MOWERY, DAVID and NELSON, RICHARD R. (2005), *The Oxford Handbook of Innovation*, London, Oxford University Press.
- FLORIDA R. (2002), Bohemia and economic geography, *Journal of Economic Geography*, Vol. 2, pp. 55-77.
- FREEMAN C. (1992), Japan: a new national system of innovation? in Lynn K. Mytelka (ed.), 2007, *Innovation and Economic Development*, Edward Elgar.
- FREEMAN C. (1995), "The 'National System of Innovation' in historical perspective", *Cambridge Journal of Economics*, Academic Press Limited, Vol. 19, Nº 2, pp. 5-24.
- JAIKUMAR R. (1989), "Japanese Flexible Manufacturing Systems: Impact in United State", *Japan and the World Economy*, Vol. 1, Nº 2, pp. 113-143
- LAZONICK W. (2005), The Innovative Firm, in Jan Fagerberg, David C. Mowery, and Richard R. Nelson (eds) (2005), *The Oxford Handbook of Innovation*, London, Oxford University Press Cap. 2, 29-55.
- LUNDVALL, B-A. (1992), National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning, in Lynn K. Mytelka (ed.), 2007, *Innovation and Economic Development*, Edward Elgar.
- MARSHALL, A. (1919), *Industry and Trade*, London: Macmillan.

- MOODYSSON J., COENEN L. AND ASHEIM B. (2008), Explaining spatial patterns of innovation: analytical and synthetic modes of knowledge creation in the Medication Valley life-science cluster, *Environment and Planning A*, Vol. 40, Nº 5, pp. 1040 - 1056.
- NELSON, R. R. (1993), *National Systems of Innovation: A Comparative Study*, Oxford: Oxford University Press.
- OCDE (1997), *National Innovation Systems*, OECD Publications, Paris.
- PLANO TECNOLÓGICO, Uma estratégia de crescimento com base no Conhecimento, Tecnologia e Inovação,
http://www.incentivos.gren.pt/document/Plano_Tecnologico-Uma_estrategia_de_crescimento_com_base_no_conhecimento_tecnologia_e_inovacao.pdf
- PORTER M. (1998), *Clusters and the New Economics of Competition*, Harvard Business Review, 76(6), Nov.-Dec.
- SILVA MÁRIO R.(2005), Factores Territoriais e Institucionais da Internacionalização da Cidade-Região, Porto Cidade-Região, *Boletim Universidade do Porto (2005)*: sessão 1, pg.8.

8. Anexos

Anexo 1.

Análise Económica e Financeira

- **Análise da Rentabilidade**

$$\text{Margem Bruta} = \frac{(\text{Vendas Líquidas} + \text{Var. Produção}) - \text{CMVMC}}{\text{Vendas Líquidas}}$$

$$\text{Rentabilidade Económica Bruta} = \frac{\text{EBIT}}{\text{A.T.L.}}$$

$$\text{Rentabilidade Económica Líquida} = \frac{\text{R.L.}}{\text{A.T.L.}}$$

$$\text{Rentabilidade Económica} = \frac{\text{EBITDA}}{\text{A.T.L.}}$$

$$\text{Rentabilidade Financeira} = \frac{\text{R.L.}}{\text{Capitais Próprios}}$$

- **Alavancagem Financeira**

$$\text{Alavancagem Financeira} = \frac{\text{Resultados antes Impostos}}{\text{EBIT}} \times \frac{\text{A.T.L.}}{\text{Capitais Próprios}}$$

- **Break Even Point**

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{Custos Fixos Totais}}{\text{P.U.V.} - \text{C.V.U.M.}}$$

$$\text{Índice de Absorção} = \frac{\text{Ponto de Equilíbrio}}{\text{Vendas}}$$

$$\text{Índice de Eficiência} = \frac{\text{Vendas} - \text{Ponto de Equilíbrio}}{\text{Vendas}}$$

- **Rácio de Liquidez**

$$\text{Rácio de Liquidez Geral} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

$$\text{Rácio de Liquidez Reduzido} = \frac{\text{Clientes} + \text{Tesouraria}}{\text{Passivo Circulante}}$$

$$\text{Rácio de Liquidez Reduzido} = \frac{\text{Tesouraria}}{\text{Passivo Circulante}}$$

- **Rácio de Solvência**

$$\text{Coeficiente de Garantia} = \frac{\text{A.T.L.}}{\text{Passivo Total}}$$

$$\text{Rácio de Autonomia Financeira} = \frac{\text{Capitais Próprios}}{\text{A.T.L.}}$$

Anexo 2

Questionário referente às empresas incubadas na PROMOnet (NET).

“O presente questionário serve de apoio ao relatório de estágio do Mestrado em Economia e Gestão da Inovação, da Faculdade de Economia do Porto, realizado na empresa NET. E tem como objectivo, conhecer as características das empresas incubadas na incubadora NET.

Todas as informações recolhidas por meio do presente Questionário têm unicamente fins académicos.

Questões

1. Nome ou designação social da empresa incubada

.....

2. Ano de incubação

200 _

3. Número de trabalhadores

Escolher apenas uma opção

1-5

6-10

>10

4. Total de colaboradores com o ensino superior

Escolher apenas uma opção

<20%

20-40%

40-60%

60-80%

>80%

5. Sector de actividade

Escolher apenas uma opção

Indústria

Comércio

Turismo

Energia

Serviços

Transporte e logística

Construção

6. Tipologia da inovação desenvolvida

Escolher apenas uma opção

Inovação no processo

Inovação no produto

Novo produto

7. A actividade requer o uso Direitos de Propriedade Intelectual

Escolher apenas uma opção

Patentes

Direitos de autor (*copyright*)

Desenho industrial (*design*)

Marcas registadas (*trademarks*)

Novas Variedades de Plantas (*Plant varieties protection*)

Protecção de segredos comerciais (Trade secret protection)

Outro _____

8. Principais apoios fornecidos pela incubadora

Várias opções possíveis

Marketing

Finanças

Internacionalização

Implementação do plano de negócio

Acesso a fontes de financiamentos

Outro_____

Anexo 3

Resumo do Plano de Negócio da empresa “XYZ”

SUMÁRIO EXECUTIVO

Este Plano de Negócio pretendeu enquadrar e definir os pressupostos para a constituição de uma nova empresa que desenvolve e comercializa equipamentos inovadores, a nível mundial, para angariação do Capital Social necessário ao arranque da operação, através da entrada do Fundo de Capital de Risco FINICIA.

Respondendo a uma necessidade de mercado, de produtos alternativos na secagem de roupa, nomeadamente aos estendais e às máquinas de secar roupa, convencionais que danificam a roupa, ou que podem não ser eficientes e muitas vezes não permitem misturar vários tipos de roupa, o promotor concebeu, desenvolveu e patenteou um equipamento inovador que permite secar a roupa pela adaptação do método do estendal.

O Secador de tecto multifunções é um equipamento inovador, de fixar no tecto, que necessita de uma alimentação eléctrica 220V AC, proporcionando a secagem da roupa colocada no estendal por meio de termoventiladores integrados no interior da caixa do equipamento. É um estendal motorizado, com motor integrado no interior da caixa com um sistema de roldanas, proporcionando deste modo movimentos de subida e descida automáticos e como possui uma área de iluminação integrada, possibilita ainda a iluminação do espaço onde está inserido.

Para este projecto foi apurado um VAL (Valor Actualizado Liquido tendo como pressuposto uma taxa de retorno de 10%) 420.130€ demonstrando a criação de valor inerente à realização deste investimento, que poderá ser considerado residual, face à oportunidade de negócio. A TIR para o projecto em análise é de 148%, demonstrando que esta proposta, poderá ser claramente vencedora, após a fase de entrada e consolidação nos seus mercados alvo.

A médio prazo pretende-se assumir a edição discográfica dos clientes agenciados, fazendo uso na sua maior extensão, do potencial do site institucional e das redes sociais de alcance mundial para implementar inovadores canais de venda e partilha online dos artistas editados e alvo de promoção.

OBJECTIVO DO PLANO DE NEGÓCIOS

O desenvolvimento deste Plano de Negócios tem como objectivo criar e implementar uma nova empresa cuja actividade se centra no fabrico e comercialização de máquinas e aparelhos eléctricos. A empresa centrará a sua actividade na produção e montagem e comercialização de equipamentos de tecto multifunções (secadores de roupa de forma automática).

O desenvolvimento deste plano de negócios, tem também como objectivo desenhar uma estratégia de marketing, que visa promover nomeadamente uma campanha de promoção alargada dos produtos desenvolvidos pela empresa, tanto no mercado nacional como no mercado internacional.

A oferta de máquinas de secar roupa é grande em Portugal, dado que são diversas as marcas a actuar neste segmento. Se por um lado existem as máquinas de secar, por outro existem os simples estendais, produtos que satisfazem uma mesma necessidade, a secagem de roupa.

No entanto, não existe nenhum equipamento com os atributos dos equipamentos multifunções “XYZ”, tanto no que diz respeito à eficácia na secagem, à capacidade, como à eficiência energética.

São estas as vantagens competitivas dos equipamentos “XYZ” que apesar do clima de retracção económico, abrem novas as portas a consumidores e segmentos de mercado com maior poder de compra, permitindo perspectivar com optimismo os próximos anos e apresentar as demonstrações financeiras “XYZ”.

PRODUTO

Respondendo a uma necessidade do mercado, de produtos alternativos na secagem de roupa, nomeadamente aos estendais convencionais, e às máquinas de secar roupa convencionais que danificam a roupa (dado que efectuam a secagem por revolução em tambor), ou que podem não ser eficientes e muitas vezes nem permitem misturar vários tipos de roupa, a “XYZ” desenvolveu um secador de roupa pelo método estendal.

Os secadores da “XYZ” (estendal de tecto multifunções) não só permitem uma secagem de inverno eficiente e de baixo consumo energético como possibilitam um conjunto de vantagens, das quais destacamos:

- Durante a secagem permite um menor consumo de energia, duas a três vezes menos que as máquinas de secar roupa convencionais para secar uma quantidade de roupa duas a três vezes superior;
- Permite secar diferentes tipos de roupa ao mesmo tempo sem qualquer problema de mistura (o que não acontece na máquina de secar convencional). Durante o Verão pode ser utilizado como estendal convencional.
- Permite uma maior facilidade/poupança de energia na passagem da roupa a ferro e muita dela (toalhas, jeans, etc...) nem será necessário passar.
- Aquece o ambiente com um baixo consumo energético enquanto seca a roupa;
- Substitui a iluminação (possui duas lâmpadas);

Análise da viabilidade económico-financeira

Pressupostos referentes ao Volume de Negócios

Tabela 3 - Evolução Volume de Negócios

Ano	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
VENDAS PRODUTO					
Cliente Final	66.756,25 €	109.237,50 €	142.008,75 €	184.611,38 €	239.994,79 €
Gabinete Arq. e Emp. Construção	141.610,00 €	242.760,00 €	303.450,00 €	364.140,00 €	424.830,00 €
Total Vendas	208.366,25 €	351.997,50 €	445.458,75 €	548.751,38 €	664.824,79 €
PRESTAÇÃO SERVIÇOS					
Entrega e Instalação Cliente Final	6.875,00 €	11.250,00 €	14.625,00 €	19.012,50 €	24.716,25 €
Instalação Gabinete e Emp. Construção	5.250,00 €	4.500,00 €	5.625,00 €	6.750,00 €	7.875,00 €
Total Serviços	12.125,00 €	15.750,00 €	20.250,00 €	25.762,50 €	32.591,25 €
Volume de Negócios	220.491,25 €	367.747,50 €	465.708,75 €	574.513,88 €	697.416,04 €

A proposta ao nível do Volume de Negócios decorre dos pressupostos apresentados nos Pontos 6.1 e 6.2, relembrando:

- **Segmento Cliente Final**

As propostas de venda mensais para 2010, foram definidas na tesouraria com colocação de 5 equipamentos entre Maio e Setembro e uma proposta de 10 equipamentos até final do ano.

A partir de 2011 serão colocados em média 10 equipamentos para 9 meses de facturação, propondo-se a partir de 2012 uma taxa de crescimento de 30%.

- **Segmento Construção Civil e Gabinetes de Arquitectura**

Face ao conhecimento de mercado já existente e do nível previsional de encomendas, propõe-se a venda de 15 equipamentos entre Maio e Agosto de 2010 e vinte equipamentos entre Setembro e o final do ano em curso. Em termos de evolução das vendas previstas para os anos seguintes, propôs-se aumentos graduais no n.º de equipamentos instalados.

Em termos de estimativa de Volume de Negócios os valores apurados tiveram em conta a:

- Definição de preços médios de venda para os segmentos identificados;
- Que para o segmento Gabinetes/Construção Civil apenas 50% dos equipamentos vendidos pagariam o valor da instalação;
- Aplicação de diferentes condições comerciais para cada um dos segmentos.

Pressupostos referentes a Outros Proveitos

Não foi previsto nas Demonstrações Financeiras apresentadas qualquer proveito adicional.

Pressupostos referentes a Consumos

Tabela 4 - Evolução Stocks

STOCK EQUIPAMENTO	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
Existências Iniciais	0	5	25	8	46
Compras	200	350	400	550	600
CEVMC	195	330	417	512	618
Existências Finais	5	25	8	46	28

Os consumos decorrerem directamente do nível estimado para o Volume de Negócios e pressupõe encomendas mínimas de 50 unidades (decorrente do pré-acordo com a empresa subcontratada para a montagem e montagem dos equipamentos).

Pressupostos referentes a Tempo Médio de Recebimentos/Pagamentos

Foram definidas diferentes condições de pagamento para cada um dos segmentos “XYZ”, com uma proposta de 60 dias para os Gabinetes de Arquitectura e Construção Civil, o que poderá ser optimista. No entanto a empresa pretende cobrar um adiantamento sobre o valor total da encomenda para minimizar o impacto na regularização dos valores facturados.

Relativamente ao tempo Médio de Pagamento, as Demonstrações foram construídas com regularização durante o mês da ocorrência do gasto, para os fornecedores de FSE e um prazo de pagamento de 60 dias para o pagamento ao fornecedor da montagem e montagem dos equipamentos.

Pressupostos referentes Impostos

Foram calculados para o período de referência, entre 2010 e 2014 os valores relativos a Impostos, a regularizar no início do exercício seguinte, de acordo com as estima-

tivas seguintes. Os valores indicativos para Seg. Social e IRS para o exercício de 2010 são ligeiramente superiores aos de 2011, pois em termos de tesouraria propôs-se que os proporcionais de Subsídio de Férias e de Natal serão regularizados só no final do ano, pelo que se obtém um valor superior.

Tabela 5 - Pagamento Impostos

IMPOSTOS	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
IVA	9.203	7.397	10.644	11.419	16.192
SEG SOCIAL	3.144	3.047	3.423	3.509	3.596
IRS	3.033	2.665	2.732	2.800	2.870
IRC	962	7.133	16.551	31.692	46.942
TOTAL ESTADO	16.343	20.243	33.350	49.420	69.601

Pressupostos referentes à Estrutura de FSE

A proposta “XYZ” propõe uma estrutura de custos adequada ao Modelo de Negócio. Os custos que se destacam são:

- COMBUSTIVEIS

Valor directamente relacionado com a deslocação a clientes e com a montagem dos equipamentos “XYZ”, num valor inicialmente estimado em 200,00€/mês, com crescimentos ajustados ao aumento do Volume de Negócios (30%).

- FERRAMENTAS E UTENSÍLIOS DESGASTE RÁPIDO

A montagem dos equipamentos no cliente exige a aquisição frequente de material de colocação (brocas, buchas, material eléctrico, etc.) pelo que se estimou um valor base de 200,00€/mês com crescimentos ajustados ao aumento do Volume de Negócios (30%).

- RENTING OPERACIONAL

Propõe-se a contratualização de um aluguer operacional para uma viatura ligeira, por um valor de 600,00€/mês.

-

COMUNICAÇÕES

Previsão de custos com comunicações, fixas, móveis e internet, com valor indicativo de 150,00€ e crescimento previsional ajustado ao aumento do Volume Negócios (30%).

- DESLOCAÇÕES E ESTADIAS

Descriminam-se deslocações relacionadas com a actividade comercial da empresa, a receber pelo Administrador e Equipa Instaladora, para um n.º indicativo de dias de trabalho (150 dias para 2010 e 240 dias para os anos seguintes).

- PUBLICIDADE E PROPAGANDA

Está contemplada a participação em Feiras e Exposições da especialidade e alguma promoção junto de revista temática. No entanto a “XYZ” pretende, após o arranque da empresa, equacionar a possibilidade apresentar uma candidatura específica ao QREN Internacionalização para expansão a mercados-alvo, naturais como é o mercado espanhol.

- TRABALHOS ESPECIALIZADOS

Contabilização de gastos associados à existência da sociedade anónima, ROC e Contabilidade.

Tabela 6 - Fornecimento e Serviços Externos

Rubricas FSE	2010	2011	2012	2013	2014
Electricidade	800 €	1 200 €	1 200 €	1 200 €	1 200 €
Combustíveis	1 600 €	3 120 €	4 056 €	5 273 €	6 855 €
Água	400 €	600 €	600 €	600 €	600 €
Ferramentas e Utensílios	1 600 €	3 120 €	4 056 €	5 273 €	6 855 €
Material Escritório	200 €	300 €	300 €	300 €	300 €
Rendas Escritório	4 000 €	6 000 €	6 000 €	6 000 €	6 000 €
Renting Operacional	4 800 €	7 200 €	7 200 €	7 200 €	7 200 €
Comunicações	1 200 €	2 340 €	3 042 €	3 955 €	5 141 €
Seguros	1 200 €	1 200 €	1 200 €	1 200 €	1 200 €
Deslocações e Estadias	3 150 €	6 552 €	8 518 €	11 073 €	14 395 €
Contencioso e Notariado	1 250 €	250 €	250 €	250 €	250 €
Publicidade e Promoção	4 000 €	7 800 €	10 140 €	13 182 €	17 137 €
Limpeza, Higiene	1 280 €	1 920 €	1 920 €	1 920 €	1 920 €
Trabalhos Especializados	2 500 €	3 200 €	3 300 €	3 400 €	3 400 €
TOTAL	27 980 €	44 802 €	51 782 €	60 825 €	72 452 €

Pressupostos referentes às Amortizações do Investimento

No cálculo das amortizações foram utilizadas as taxas máximas de amortização para cada uma das rubricas identificadas.

Tabela 7 - Quadro de Investimento/Amortizações

IMOBILIZADO	2010	2011	2012	2013
Imobilizado Corpóreo				
Equipamento Transporte				
Carrinha Comercial – Taxa 25%				
Investimento anual	3 000 €	0 €	0 €	0 €
Imobilizado bruto	3 000 €	3 000 €	3 000 €	3 000 €
Amortização anual	750 €	750 €	750 €	750 €
Amortizações acumuladas	750 €	1 500 €	2 250 €	3 000 €
Imobilizado líquido	2 250 €	1 500 €	750 €	0 €

IMOBILIZADO	2010	2011	2012	2013
Imobilizado Incorpóreo – Taxa 33%				
Despesas CampanhaTECHNODRY				
Investimento anual	15 000 €	0 €	0 €	0 €
Imobilizado bruto	15 000 €	15 000 €	15 000 €	15 000 €
Amortização anual	5 000 €	5 000 €	5 000 €	0 €
Amortizações acumuladas	5 000 €	10 000 €	15 000 €	15 000 €
Imobilizado líquido	10 000 €	5 000 €	0 €	0 €

Quadro Resumo

IMOBILIZADO	2010	2011	2012	2013
Investimento Anual	18 000 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Imobilizado Incorpóreo Bruto	15 000 €	15 000 €	15 000 €	15 000 €
Imobilizado Corpóreo Bruto	3 000 €	3 000 €	3 000 €	3 000 €
Amortizações acumuladas	5 750 €	11 500 €	17 250 €	18 000 €
Amortizações anuais	5 750 €	5 750 €	5 750 €	750 €

Pressupostos referentes a Custos Financeiros

Não estão previstas nas projecções financeiras, quaisquer custos financeiros, pois as necessidades de investimento e de Fundo de Maneio, estão cobertas apenas com a dotação de Capital Social inicial de 50.000,00€.

Pressupostos gerais utilizados nas Demonstrações Financeiras

Os pressupostos que suportam as Demonstrações Financeiras do Plano de Negócios da “XYZ” foram os seguintes:

- Não foi considerado nas projecções qualquer efeito derivado da inflação, pelo que os crescimentos nas rubricas explicitadas, são explicadas apenas pelo efeito do crescimento real,
- Taxa de IRC e derrama utilizada foi de 27,5%,
- Não foi utilizada qualquer Taxa de Juro, visto que a empresa não recorreu como forma de financiamento através de Capitais Alheios,
- Não foi considerado qualquer Distribuição de Dividendos.

Demonstrações Financeiras

Tabela 8 - Balanços Previsionais

ACTIVO TOTAL	2010	2011	2012	2013	2014
Imobilizações Incorpóreas Brutas	15 000 €	15 000 €	15 000 €	15 000 €	15 000 €
Imobilizações Corpóreas Brutas	3 000 €	3 000 €	3 000 €	3 000 €	3 000 €
Amortizações Acumuladas	5 750 €	11 500 €	17 250 €	18 000 €	18 000 €
Imobilizado Total Liquido	12 250 €	6 500 €	750 €	0 €	0 €
Mercadorias	2 500 €	12 500 €	4 000 €	22 950 €	14 085 €
Existências	2 500 €	12 500 €	4 000 €	22 950 €	14 085 €
Clientes c/corrente	50 352 €	50 352 €	60 968 €	73 162 €	85 355 €
Dividas de terceiros	50 352 €	50 352 €	60 968 €	73 162 €	85 355 €
Depósitos bancários e caixa	47 388 €	69 190 €	131 549 €	201 254 €	342 346 €
Disponibilidades	47 388 €	69 190 €	131 549 €	201 254 €	342 346 €
TOTAL DO ACTIVO	112 490 €	138 542 €	197 268 €	297 366 €	441 786 €

CAPITAL PROPRIO E PASSIVO	2010	2011	2012	2013	2014
Capital Social	50 000 €	50 000 €	50 000 €	50 000 €	50 000 €
Reservas + Resultados transitados	0,00 €	2 537 €	21 342 €	64 977 €	148 527 €
Resultados do exercício	2 537 €	18 805 €	43 635 €	83 551 €	123 757 €
TOTAL CAPITAL PROPRIO	52 537 €	71 342 €	114 977 €	198 527 €	322 284 €

<i>Dividas a terceiros M/L Prazo</i>	<i>0 €</i>	<i>0 €</i>	<i>0 €</i>	<i>0 €</i>	<i>0 €</i>
Fornecedores	30 000 €	30 000 €	30 000 €	30 000 €	30 000 €
Empréstimos Bancários c/prazo	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Sector Publico Estatal	16 343 €	20 243 €	33 350 €	49 420 €	69 601 €
<i>Dividas a terceiros Curto Prazo</i>	<i>46 343 €</i>	<i>50 243 €</i>	<i>63 350 €</i>	<i>79 420 €</i>	<i>99 601 €</i>
Acréscimos e Diferimentos	13 610 €	16 957 €	18 941 €	19 418 €	19 900 €
TOTAL DO PASSIVO	59 953 €	67 200 €	82 291 €	98 838 €	119 502 €
CAPITAL PROPRIO E PASSIVO	112 490 €	138 542 €	197 268 €	297 366 €	441 786 €

Tabela 9 - Demonstrações de Resultados Previsionais

DEMONSTRAÇÃO RESULTADOS	2010	2011	2012	2013	2014
Vendas Equipamentos	208 366 €	351 997 €	445 459 €	548 751 €	664 825 €
Prestações Serviços	12 125 €	15 750 €	20 250 €	25 762 €	32 591 €
Volume de Negócios (VN)	220 491 €	367 747 €	465 709 €	574 514 €	697 416 €
Proveitos Exploração	220 491 €	367 747 €	465 709 €	574 514 €	697 416 €
Custo Existências Vendidas Cons.	97 500 €	165 000 €	208 500 €	256 050 €	308 865 €
Margem Bruta (MB)	122 991 €	202 747 €	257 209 €	318 464 €	388 551 €
Fornecimentos e Serviços Externos	27 980 €	44 802 €	51 782 €	60 825 €	72 452 €
Valor Acrescentado Bruto (VAB)	95 011 €	157 945 €	205 427 €	257 639 €	316 099 €
Custos com pessoal	85 762 €	126 257 €	139 491 €	141 646 €	145 400 €
Excedente bruto exploração (EBE)	9 249 €	31 668 €	65 936 €	115 992 €	170 699 €
Amortizações do imobilizado	5 750 €	5 750 €	5 750 €	750 €	0 €

Res. Operacionais Económicos (ROE)	3 499 €	25 938 €	60 186 €	115 242 €	170 699 €
Resultados Financeiros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Resultados Antes Impostos (RAI)	3 499 €	25 938 €	60 186 €	115 242 €	170 699 €
Impostos sobre lucros	962 €	7 133 €	16 551 €	31 692 €	46 942 €
Resultados Líquidos (RL)	2 537 €	18 805 €	43 635 €	83 551 €	123 757 €

Tabela 10 - Tesouraria Previsional

RUBRICAS	Jan-10	Fev-10	Mar-10	Abr-10	Mai-10	Jun-10	Jul-10	Ago-10	Set-10	Out-10	Nov-10	Dez-10	ANO 10
RECEBIMENTOS	0	0	0	0	58.033	8.033	26.915	26.915	26.915	34.947	41.241	41.241	264.238
Capital Social					50.000								50.000
- Accionistas Privados					5.000								5.000
- INOVCapital - FINICIA					45.000								45.000
Clientes (IVA inc.)	0	0	0	0	8.033	8.033	26.915	26.915	26.915	34.947	41.241	41.241	214.238
* Equipamentos Cliente Final					6.069	6.069	6.069	6.069	6.069	12.138	12.138	12.138	66.756
Preço Médio Produto TECHNODRY					1.214	1.214	1.214	1.214	1.214	1.214	1.214	1.214	9.710
N.º unidades					5	5	5	5	5	10	10	10	55
* Equipamentos Gabinetes/Construtores					0	0	15.173	15.173	15.173	15.173	20.230	20.230	101.150
Preço Médio Produto TECHNODRY					1.012	1.012	1.012	1.012	1.012	1.012	1.012	1.012	8.092
N.º unidades					0	0	15	15	15	15	20	20	100
* Serviços Cliente Final TECHNODRY					625	625	625	625	625	1.250	1.250	1.250	6.875
* Serviços Gabinetes TECHNODRY					0	0	563	563	563	563	750	750	3.750
IVA Volume Negócios					1.339	1.339	4.486	4.486	4.486	5.825	6.874	6.874	35.706
PAGAMENTOS	0	0	0	0	32.859	10.962	40.962	10.962	40.962	10.962	49.271	19.910	216.850
Investimentos (IVA inc.)	0	0	0	0	21.000	0	0	0	0	0	0	0	21.000
* Imobilizado corpóreo					0								0
Equipamento Transporte					3.000								3.000
- Carrinha 2.º Mão													0
* Imobilizado incorpóreo					15.000								15.000
Marketing Promocional					15.000								15.000
Software													0
* Imobilizado Financeiro					3.000	0	0	0	0	0	0	0	3.000
IVA Investimento													0
Fornecedores FSE (Inc. IVA)	0	0	0	0	6.105	3.415	3.415	3.415	3.415	3.415	3.415	4.975	31.566
Electricidade					100	100	100	100	100	100	100	100	800
Água					50	50	50	50	50	50	50	50	400
Combustíveis					200	200	200	200	200	200	200	200	1.600
Ferramentas e Utensílios					200	200	200	200	200	200	200	200	1.600
Material de Escritório					25	25	25	25	25	25	25	25	200
Rendas e Condomínio					500	500	500	500	500	500	500	500	4.000
Comunicações					150	150	150	150	150	150	150	150	1.200
Seguros					1.200								1.200
Deslocações e estadias					394	394	394	394	394	394	394	394	3.150
Renting Operacional					600	600	600	600	600	600	600	600	4.800
Royalties													0
Publicidade e Propaganda					500	500	500	500	500	500	500	500	4.000
Limpeza e Higiene					160	160	160	160	160	160	160	160	1.280
Contencioso e Notariado					1.250								1.250
Contabilidade organizada					150	150	150	150	150	150	150	150	1.200
Trabalhos Especializados												1.300	1.300
IVA FSE					626	386	386	386	386	386	386	646	3.586
Compras Stock (c/IVA)			0	0	0	0	30.000	0	30.000	0	30.000	0	90.000
* Compra Equipamentos							25.000		25.000		25.000		75.000
IVA							5.000		5.000		5.000		15.000
Custos com Pessoal	0	0	0	0	5.754	7.548	7.548	7.548	7.548	7.548	7.548	14.935	65.975
Remunerações	0	0	0	0	4.900	4.900	4.900	4.900	4.900	4.900	4.900	11.433	45.733
Eng. José Costa					3.700	3.700	3.700	3.700	3.700	3.700	3.700	8.633	34.533
Instaladores					1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	2.800	11.200
Segurança Social			0	0	0	1.348	1.348	1.348	1.348	1.348	1.348	1.348	9.433
IRS						1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	9.100
IVA											8.309		8.309
Seg. Acidentes Trab. /Formação					854							854	1.709
Saldo Tesouraria Mês	0	0	0	0	25.174	-2.930	-14.048	15.953	-14.048	23.985	-8.030	21.331	47.388
Saldo Tesouraria Acumulado	0	0	0	0	25.174	22.244	8.197	24.149	10.102	34.087	26.057	47.388	47.388

Avaliação Económico Financeira

Análise Económica

A análise do Cash-Flow demonstra que a empresa é capaz de gerar Recursos Financeiros próprios derivados da actividade comercial, de forma crescente e sustentadamente.

Tabela 11 - Análise do Cash-Flow

Valores	2010	2011	2012	2013	2014
Cash-Flow	8 287 €	24 555 €	49 385 €	84 301 €	123 757 €
EBITDA	9 249 €	31 688 €	65 936 €	115 992 €	170 699 €

A análise da rentabilidade do negócio também é importante, demonstrando-se a sua capacidade em gerar resultados de forma gradual e sustentada. Os rácios encontrados e disponibilizados na Tabela 9 são importantes, pois confirmam de forma clara as opções tomadas ao nível do plano de negócios.

Tabela 12 - Análise da Rentabilidade

Valores	2010	2011	2012	2013	2014
Margem Bruta	56 %	55 %	55 %	55 %	56 %
VAB/Produção	43 %	43 %	44 %	45 %	45 %
Produção/Trabalhador	73 497 €	91 937 €	93 142 €	114 903€	139 483 €
Rentabilidade Económica Bruta	3 %	19 %	31 %	38 %	39 %
Rentabilidade Económica Líquida	2 %	14 %	22 %	28 %	28 %
Rentabilidade Financeira	5 %	26 %	37 %	42 %	38 %

Análise Financeira

Os rácios de liquidez evidenciam a capacidade dos bens da empresa se converterem em disponibilidades num espaço de tempo relativamente curto, visto que o Modelo de Negócio “XYZ” tem como pressupostos, o controle do tempo de recebimento e a manutenção de um nível mínimo de stocks.

Tabela 13 - Análise da Liquidez

Valores	2010	2011	2012	2013	2014
Rácio Liquidez Geral	2,16	2,63	3,10	3,74	4,44
Rácio Liquidez Reduzida	2,11	2,38	3,04	3,46	4,29
Rácio Liquidez Imediata	1,02	1,38	2,08	2,53	3,44

Ao nível da solvabilidade da empresa os rácios confirmam a sua capacidade em fazer face ao passivo da empresa, consolidando de forma sustentada a situação patrimonial da empresa, via Capitais Próprios.

Tabela 14 - Análise da Solvabilidade

Valores	2010	2011	2012	2013	2014
Rácio de Endividamento	2,14	1,94	1,72	1,50	1,37
Autonomia Financeira	46 %	51 %	58 %	67 %	73 %

As demonstrações financeiras da empresa e os rácios calculados clarificam a viabilidade económica e financeira da proposta deste Plano de Negócios.

O conhecimento já muito profundo das necessidades e tendências dos mercados alvo onde a empresa pretende actuar permitiu trabalhar de forma coerente esta oportunidade de negócio, detendo a empresa internamente, as competências ao nível dos conhecimentos tecnológicos e técnicos necessários à implementação do projecto.

A definição do projecto “XYZ” e dos meios associados ao arranque efectivo da empresa, com a proposta de financiamento apresentada, permitirá o arranque sustentado durante os primeiros meses de actividade.

Avaliação Final

Para este projecto foi apurado um VAL (Valor Actualizado Liquido tendo como pressuposto uma taxa de retorno de 10%) de 420.130€, demonstrando a criação de valor inerente à concretização desta proposta de investimento, que poderá ser considerado residual, face à oportunidade de mercado a trabalhar.

A TIR para o projecto em análise é de 148%, demonstrando que a proposta do promotor “XYZ”, tem os requisitos necessários para a efectivação do seu sucesso comercial.

Mesmo em cenários mais pessimistas, com redução do Volume de Negócios ou negociação com agentes a avaliação do negócio