

Empreendedorismo: como criar e implementar um modelo de negócio?

Por vezes surgem-nos ideias que nos levam a pensar “E se eu encontrasse uma forma de ganhar dinheiro com isto?”. Para passar da ideia à prática, é necessário ter um plano de negócio bem estruturado: definir e orçamentar todas as atividades, encontrar o mercado a atingir e a forma mais eficiente de o fazer e traçar objetivos temporais.

Apresentamos a seguir um guia para transformar a sua ideia num negócio e no final encontrará um glossário e algumas informações úteis.

1. Conceção da ideia

O primeiro passo é perceber se a ideia que teve pode de facto ser a base de um modelo de negócio ou não, ou seja, é essencial manter os pés assentes na terra.

Deverá verificar quais as competências que necessita para levar o seu projeto em diante e se não as tiver, que parceiros deverá procurar. Por exemplo, se a sua formação e experiência forem na área financeira e estiver a pensar num produto ou serviço tecnológico, irá precisar de um engenheiro para a componente técnica e dedica-se às questões financeiras do projeto. Definidas as competências, há que precaver quais são as limitações das competências de cada pessoa afeta ao projeto.

Em suma, é essencial cada um assumir as funções nas quais é especialista.

Nesta primeira fase, por vezes recorre-se a empréstimos de familiares e amigos e a poupanças próprias para fazer face às despesas iniciais de conceção da ideia.

2. Testar a ideia/analisar o mercado

Definida a equipa chega a hora de responder a algumas questões para verificar se a ideia é viável e se há mercado para a explorar:

- Que problema vamos resolver?
- Quais são as soluções existentes no mercado para resolver ou minimizar esse problema?
- Em que medida o produto é inovador face ao que já existe?
- Qual é a proposta de valor?
- Que evolução de mercado perspectiva e de que forma a sua leitura é diferente da concorrência?

Qualquer investidor precisa de ver respondidas estas questões porque o seu foco é a rentabilização do seu património e só irá investir se de facto vir que vai rentabilizar e recuperar o seu investimento.

Chegando à conclusão de que a ideia é viável, é prudente verificar se é necessário registar a patente ou a marca e pode fazê-lo com efeitos em Portugal, na União Europeia ou no Mundo. Verifique a secção “Informação útil” para obter os contactos das entidades de registo.

3. Descrever a tecnologia

O termo “tecnologia” deve ser entendido em sentido lato, pois incorpora não apenas questões eletrónicas, mas também os processos operacionais e de produção.

Assim, é necessário descrever a tecnologia que será necessária respondendo às seguintes perguntas:

- Que tipo de tecnologia preciso? Já está desenvolvida? Em que medida me permitirá atingir o mercado?
- Quais são as suas limitações em termos de escalabilidade?
- Existem aplicações alternativas para essa tecnologia?
- *Roadmap* do projeto: calendarizar as fases de desenvolvimento do produto/serviço e as receitas geradas em cada fase
- Elaborar fluxos operacionais com o *modus operandi* da empresa

A questão das aplicações alternativas é importante para perceber se existem fontes de diversificação do negócio caso a ideia base não tenha a aceitação inicialmente antecipada. É importante também para o investidor perceber como se vai desenrolar o desenvolvimento do projeto e que custos serão necessários incorrer, porque assim conseguirá maior ou menor credibilidade ao projeto.

4. Modelo de negócio e estratégia de mercado

Definida a equipa e a tecnologia, chegamos ao ponto mais importante: como vamos gerar dinheiro? Percorremos por isso às seguintes questões:

- Que tipo de receitas o projeto vai gerar? Recorrentes ou não?
- Validar o modelo de negócio e a proposta de valor com potenciais clientes e especialistas da indústria
- Quem são os potenciais clientes?
- Em que países vai vender e por que ordem?
- Como vai chegar aos clientes?

É importante para qualquer empresa que sejam geradas receitas correntes e não apenas *one shot* pois estas estão associadas a produtos estruturais ou serviços com carácter de projeto. Um caso clássico são as máquinas de café. As empresas que produzem e vendem as máquinas de café fazem o seu negócio através da venda das cápsulas (receita recorrente) e não das máquinas (receita *one shot*) porque assim conseguem gerar receitas correntes ao longo do tempo. Para validar este exemplo basta pensar que não se compram máquinas de café todos os dias ou todas as semanas, mas as cápsulas sim. Há até casos em que na compra da máquina oferecem o mesmo valor em cápsulas de café de várias qualidades para o consumidor conhecer o produto e ficar fidelizado.

Na definição da estratégia é também bastante importante a definição de uma estratégia de marketing capaz de chegar ao cliente certo e de forma eficiente. Não vale de nada ter um produto ou serviço de qualidade, inovador e a preço competitivo se não conseguir chegar ao cliente. É preciso dar a conhecer esse produto.

5. Caracterizar e quantificar o mercado

O quinto ponto de um processo de empreendedorismo é a caracterização e quantificação do mercado. Não vale a pena tentarmos atingir um mercado de milhões de consumidores porque já lá estão os grandes players e existem barreiras à entrada, nem vale a pena olharmos para um mercado pequenino pois as margens não serão satisfatórias.

Assim, é necessário definir:

- Quantificar o *Total Available Market (TAM)*
 - Retorno e número de clientes esperado
- Quantificar o *Serviceable Available Market (SAM)*
 - Retorno e número de clientes esperado
- Quantificar o *Target Market (SOM)*
 - Retorno e número de clientes esperado

A lógica de pensamento é: tendo em conta a totalidade do mercado disponível (TAM), a minha tecnologia permite-me atingir uma parte desse mercado (SAM) mas eu vou-me concentrar apenas num segmento-alvo (SOM) que é aquele onde consigo rentabilizar de forma mais eficiente o meu investimento.

6. Concorrência

Chegamos ao ponto em que é necessário definir e caracterizar a concorrência:

- Quem são os atuais e futuros concorrentes?
- Por que é que são concorrentes?
- O projeto é facilmente replicável?

Os concorrentes de hoje podem continuar a sê-lo no futuro, ou podem tornar-se parceiros na medida em que a sua tecnologia pode ser complementar à deles. Por isso é importante caracterizá-los convenientemente para tornar o negócio eficiente e precavido.

7. Riscos

Qualquer investimento ou negócio tem risco e não é por isso que se deixam de fazer, mas é importante conhecê-los:

- Quais são os principais riscos?
- Quais são os principais fatores de sucesso atuais e futuros?
- De que forma a efetivação dos riscos afetará o projeto?
- Como mitigar os riscos?

Através de um conhecimento adequado dos riscos consegue-se definir estratégias para:

1. Diminuir a probabilidade da efetivação desses riscos

2. Reagir à efetivação desses riscos levando o negócio por caminhos alternativos que o conduzam ao fim inicialmente previsto

Quando o investidor ou financiador analisar o projeto e vir que existe um plano de contingência para o caso de algo correr mal, terá uma percepção de menor risco e exigirá uma contrapartida menor em termos de participação na empresa ou taxa de juro do financiamento. Menores custos de financiamento significa maior *cash-flow* disponível e menos participação de terceiros significa mais controlo sobre os destinos da empresa.

8. Pontos-chave e necessidades de financiamento

O ponto 8 é o ponto da quantificação das necessidades de capital, o ponto da orçamentação. É nesta fase que deverá orçamentar detalhadamente todas as despesas nas quais irá incorrer durante os dois primeiros anos do projeto. Deverá chegar a um quadro com as despesas por semestre agrupadas em 4 ou 5 grandes categorias e por fonte de financiamento: capitais próprios, financiamento bancário, *private equity*.

É importante definir que entre 30% e 40% das despesas serão financiadas por capitais próprios, pois é um sinal de que está comprometido com o projeto que é amplamente apreciado por financiadores e investidores.

Neste ponto é também importante verificar se existem projetos semelhantes e qual o montante do financiamento que foi necessário, pois esta investigação ajudará a obter um valor para a avaliação da empresa. Existem várias plataformas onde pode obter essa informação: [pitchbook](#), [CB Insights](#), [Crunchbase](#).

9. Fontes de Financiamento

Existem várias fontes de financiamento possíveis para o seu projeto.

1. Amigos, familiares, capitais próprios

Na maioria dos casos os empreendedores começam por recolher financiamento para as suas startups junto de amigos e familiares e também pela aplicação de poupanças próprias. É um tipo de financiamento reduzido e essencial para os primeiros estudos e recolha de informação sobre o projeto.

2. Financiamento bancário

É a tradicional fonte de financiamento empresarial, muito comum na Europa e menos comum nos Estados Unidos da América. Geralmente solicitam um plano de negócios, estudos de mercado e projeções financeiras a 3 ou 5 anos.

3. Venture Capital

Existem várias empresas de capital de risco que fazem investimentos em startups nas diferentes fases de desenvolvimento: [associação portuguesa de capital de risco](#). O modo de funcionamento é comum e, por isso, pormenorizamos a seguir o da Portugal Ventures que é a empresa mais abrangente e ativa.

“A Portugal Ventures é uma Sociedade de Capital de Risco que foca a sua política de investimento em projetos inovadores de base científica e tecnológica, bem como em empresas com projetos de expansão internacional e do setor do turismo”, é o que se pode ler no site da empresa.

Através de várias call ao longo do ano, esta SCR apoia empresas em várias áreas – TICE &WEB, Ciências da Vida, Recursos endógenos, Inovação Tecnológica para o Turismo – e em várias fases de desenvolvimento – Pre-Seed, Seed, Start-up e Growth. Nas fases de seed e start-up. A Portugal Ventures pode ainda convidar outras entidades para participar no investimento em regime de parceria.

Desde o envio da candidatura até ao investimento, o processo dura aproximadamente quatro meses e envolve análise do projeto, pitch para os peritos e pitch para o conselho de administração. Na fase de preparação dos projetos, os candidatos poderão beneficiar do apoio técnico de entidades parceiras da Portugal Ventures.

Na fase de investimento é também delineada a forma de saída da PV do capital da empresa ou a ronda de financiamento seguinte. Ou seja, se for um projeto que necessite de financiamento por vários anos (por exemplo, biotecnologia) pode ficar definido à partida que atingido determinado objetivo e esgotado o financiamento inicial, há lugar a novo financiamento.

4. Crowdfunding

As plataformas de crowdfunding agregam empresas e investidores particulares numa ótica de investimento direto. A empresa envia o seu projeto de financiamento para a plataforma, esta analisa-o e coloca-o online. Posteriormente, os investidores verificam o projeto na plataforma e financiam com o valor que consideram adequado. A devolução do montante investido poderá ser efetuado com pagamentos periódicos ou convertendo esse financiamento em capital, dependendo da plataforma e da modalidade escolhida.

Exemplos de plataformas de crowdfunding: [raize](#), [seedrs](#) e [mosaic](#).

5. Financiamento público: Portugal 2020

O Portugal 2020 é um acordo de parceria entre Portugal e a Comissão Europeia que reúne cinco fundos europeus estruturais e de inovação. Este programa inclui três sistemas de incentivo e quatro vales simplificados, sendo que a diferença é que os vales obedecem a um regime simplificado de atribuição para financiamento de um conjunto específico de despesas do projeto de investimento ao passo que os sistemas de incentivos financiam uma percentagem de todas as despesas elegíveis.

Chegando aqui tem um plano de negócio estruturado, à prova de imprevistos, com pessoas capazes associadas ao projeto e com o financiamento necessário ao menos custo possível. Poderá contar com a Sentimento de Mercado para o assessorar no início e ao longo da concretização da sua ideia.

Informação útil

[Balcão do Empreendedor](#)

[Modelo Canvas](#)

[Instituto Nacional de Propriedade Industrial](#)

[Instituto da Propriedade Intelectual da União Europeia](#)

[IAPMEI](#)

[Portal da empresa](#)