



**PALMIRA
PATRÍCIA
PEREIRA
ANTÓNIO**

**DE CRIAÇÃO DE UMA EMPRESA
APOIO AO
EMPREENDEDORISMO MIGRANTE**

Relatório de projeto do Mestrado em
Ciências Empresariais – Ramo de
Pequenas e Médias Empresas

ORIENTADOR

Doutora, Luísa Carvalho

Dezembro, 2019

PALMIRA
PATRÍCIA
PEREIRA
ANTÓNIO

**CRIAÇÃO DE UMA EMPRESA
DE APOIO AO
EMPREENDEDORISMO MIGRANTE**

JÚRI

Presidente: (Doutora, Sandra Nunes, Instituto Politécnico de Setúbal - ESCE)

Orientador: (Doutora, Luísa Carvalho, Instituto Politécnico de Setúbal - ESCE)

Vogal: (Doutora, Ana Rolo, Instituto Politécnico de Setúbal - ESCE)

Dezembro, 2019

"A principal meta da educação é criar homens que sejam capazes de fazer coisas novas, não simplesmente repetir o que outras gerações já fizeram. Homens que sejam criadores, inventores, descobridores. A segunda meta da educação é formar mentes que estejam em condições de criticar, verificar e não aceitar tudo que a elas se propõe."

(Jean Piaget)

AGRADECIMENTOS

Este plano de negócios é o culminar de muito trabalho, esforço e, acima de tudo aprendizagem. Considero-o como uma recompensa por todo o caminho percorrido, não só para mim, como também para as pessoas e instituições que estiveram sempre ao meu lado. Por todos estes motivos, desejo registrar nesta página a gratidão a essas pessoas e instituições que ao longo desta aventura contribuíram, direta ou indiretamente, para que este momento pudesse ser alcançado.

Gostaria de começar por agradecer, a Deus por ter feito o ser humano de um modo tão impressionante, sem dúvida somos uma maravilhosa criação.

De seguida, a minha mãe; toda essa batalha é por ti, é por nós. Agradeço pelos valores morais e éticos, em que me educou e fizeram de mim a mulher que sou.

Agradeço a todos os professores que integraram a parte letiva deste Mestrado, pela partilha de conhecimentos, conselhos e críticas construtivas, que permitiram desenvolver o presente projeto.

Agradeço ao IPS pelo privilégio de ser orientada pela professora Luísa Carvalho, que considero mais do que uma professora e orientadora, um exemplo de pessoa em valores. Agradeço a professora pelo vasto conhecimento e experiências que partilhou e, pela compreensão, disponibilidade, pelas trocas de impressões, correções e comentários, bem como pelas suas sugestões e críticas, que foram essenciais para o enriquecimento deste trabalho.

Agradeço à Elis Ossmane, por abraçar o projeto da empresa e; pela excelente orientação, que ajudou que o projeto evoluísse diariamente.

Aos meus amigos, pela paciência, dedicação e companheirismo durante esta etapa. Pelo grande apoio nos momentos de maior vulnerabilidade e por terem incentivado esse processo empreendedor.

A todos, um muito sincero “Obrigada”.

RESUMO

Tendo por base os fluxos migratórios e as relações de séculos do mercado português com o mundo, pretende-se desenvolver um plano de negócios para a análise da viabilidade do potencial de crescimento de um projeto. Este plano de negócios, além de permitir a gestão e sustentabilidade do negócio, servirá de linha orientadora para o lançamento da empresa, e será também a base para a negociação com a banca e possíveis investidores, caso seja necessário apoio financeiro durante os primeiros anos do projeto.

Como objetivos gerais este projecto aplicado pretende: Desenvolver e otimizar um processo orientado para o desenvolvimento de um plano de negócios, integrando as suas principais valências; Enquadrar o processo em um modelo conceptual de Plano de Negócios e Aplicar o modelo, à situação real, delimitando o seu âmbito de aplicabilidade e assim dinamizar e potencializar o crescimento da empresa. Como objetivos específicos pretende: Conhecer as motivações que conduziram as empreendedoras a empreenderem e investirem na empresa em estudo e, compreender o processo empreendedor e eventuais constrangimentos.

No que concerne à metodologia, este estudo será desenvolvido com base numa metodologia de projeto aplicado, neste caso a um Plano de negócios de um projeto, visando a aplicação dos conceitos teóricos levantados na pesquisa bibliográfica. Para tal, foi necessário analisar a envolvente interna e externa da empresa, de modo a serem formuladas as estratégias e definidas os requisitos para a sua implementação.

O desenvolvimento deste Plano de Negócios sugere que o projeto tem viabilidade para prosseguir com a criação de uma empresa e espera que o mesmo possa ainda, numa perspetiva de impacto de carácter social, contribuir para os contextos das migrações e sua formalização no país de acolhimento. Adicionalmente, este projeto mostra novas perspetivas e possibilidades de estratégias de crescimento quer no contexto nacional, quer no internacional.

Palavras-Chave: Consultoria Migratória, Empreendedorismo, Migração, Plano de Negócios, Processo empreendedor.

ABSTRACT

Based on the migratory flows and relations of centuries of the Portuguese market with the world, in this project, I intend to develop a business plan to analyze the viability and growth potential of a project. This Business Plan, in addition to allowing the management and sustainability of the business, will serve as a guideline for the launch of the company, and will be the basis for negotiations with the bank and potential investors, if financial support is required during the early years of the business project.

The overall objectives of this dissertation - Project (Business Plan) are: 1) Formulate and refine a process oriented towards the development of a Business Plan, integrating its main skills; 2) To frame this process in a possible conceptual model of Business Plan and 3) Test the proposed model through its application to the real situation, delimiting its scope of applicability and thereby enhancing the company's growth.

Regarding the methodology, this study will be developed based on a project methodology applied, in this case to a Business Plan of a project, aiming to complement the theoretical concepts raised in the bibliographic research. For this, it was necessary to analyze the internal and external environment of the company, in order to formulate the strategies and define the requirements for their implementation.

The development of this Business Plan suggests that the project is viable to proceed with the creation of a company and hopes that it can also, from a social impact perspective, contribute to the contexts of migration and its formalization in the host country. In addition, this project shows new perspectives and possibilities for growth strategies both in the national and international context.

Keywords: Migration Consulting, Entrepreneurship, Migration, Business Plan, Entrepreneurial Process.

LISTA DE ABREVIATURAS

CRM - *Customer Relationship Management*

BP – Banco de Portugal

FM- Fundo de Maneio

FSE – Fornecimento e Serviço Externo

GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*

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

INE- Instituto Nacional de Estatística

IPS – Instituto Politécnico de Setúbal

IRS - Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares

IVA - Imposto de Valor Acrescentado

PMP- Prazo médio de pagamento

PMR – Prazo médio de recebimento

SS - Segurança Social

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats.

VAL – Valor atual líquido

ÍNDICE GERAL

CAPÍTULO 1 - REVISÃO DA LITERATURA	13
1. EMPREENDEDORISMO	13
1.1. Perspetivas e definições	14
1.2. Perfil empreendedor	16
1.3. Motivações do empreendedor	18
1.4. Processo empreendedor	20
2. EMPREENDEDORISMO MIGRANTE	25
2.1. Teorias da Migração	27
2.2. Perfil do empreendedor migrante	29
2.3. Caracterização da Migração	31
CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA	33
1.2. Metodologia de investigação	34
1.3. Estudo do mercado	34
CAPÍTULO 3 - PLANO DE NEGÓCIOS	36
1.1. Sumário Executivo	36
1.2. Identificação e análise da empresa	37
1.2.1. Missão, Visão e Valores	37
1.2.2. Localização	38
1.2.3. Fatores críticos de Sucesso	39
1.2.4. Estrutura societária e orgânica	39
1.3. Análise do Meio Envolvente	42
1.3.1. Análise do meio envolvente Contextual	42
1.3.2. Análise do meio envolvente Transacional	44
1.3.3. Análise SWOT	49
1.3.4. Modelo de Negócios da Empresa – Canvas	52
1.3.5. Modelo das 5 forças de Porter	54
1.4. Estratégia da empresa	56
1.5. Plano de Marketing	59
1.5.1. Estratégia STP: Segmentação, Target e Posicionamento	59

1.5.2.	Marketing Mix: Serviço, Preço, Distribuição e Comunicação	61
1.6.	Plano Económico e Financeiro	71
1.6.1.	Pressupostos da Análise Financeira	72
1.6.2.	Projeções das Vendas e Serviços prestados	74
1.6.3.	Projeções do Fornecimento e Serviços Externos	76
1.6.4.	Projeções dos Gastos com o Pessoal	79
1.6.5.	Projeções de Investimento em Fundo de Maneio	81
1.6.6.	Projeções de Investimento	83
1.6.7.	Projeções de Financiamento	85
1.6.8.	Projeções do Ponto Crítico	86
1.6.9.	Projeções da Demonstração de Resultados	87
1.6.10.	Projeções de Cash Flow	88
1.6.11.	Projeções do Balanço	89
1.6.12.	Projeções dos Principais Indicadores	90
1.6.13.	Projeções de Avaliação	92
1.7.	Calendário de Execução	93
	CONCLUSÃO	94
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	96

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÃO

Ilustração 1: Elementos da comunicação.	66
--	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura Organizacional.	40
Figura 2: Logótipo da empresa.	65

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Perspetivas do empreendedorismo	16
Tabela 2: Tipos de Migração.....	32
Tabela 3: Estrutura Societária da empresa.	40
Tabela 4: Concorrentes Diretos.....	46
Tabela 5: Concorrentes Indiretos.	46
Tabela 6: Áreas a realizar parcerias.	47
Tabela 7: Análise SWOT da empresa.	49
Tabela 8: Serviços da empresa.	62
Tabela 9: Pressupostos de Análise Financeira.	72
Tabela 10: Projeção das Vendas + Prestação de Serviço.	74
Tabela 11: Projeções de Fornecimento e Serviços Externos.....	76
Tabela 12: Projeções de Gastos com o Pessoal.....	79
Tabela 13: Projeções de Investimento de Fundo de Maneio.....	81
Tabela 14: Projeções de Investimento.....	83
Tabela 15: Projeções de Financiamento.....	85
Tabela 16: Projeções de Ponto Crítico.	86
Tabela 17: Projeções de Demonstração de Resultados.	87
Tabela 18: Projeções de Cash Flow.	88
Tabela 19: Projeções do Balanço.	89
Tabela 20: Projeções dos Principais Indicadores.	90
Tabela 21: Projeções de Avaliação.	92
Tabela 22: Calendário de Execução.....	92

INTRODUÇÃO

A antiga declaração, segundo a qual os imigrantes procuravam outros países para fins laborais tem vindo a diminuir, sendo substituída, por motivos que se prendem em torno de questões relacionadas com o empreendedorismo e o estudo. Naturalmente que, não se inclui neste contexto, o caso particular dos migrantes refugiados, onde as condições económicas e, particularmente as políticas, continuam a prevalecer. O empreendedorismo migrante tem sido reconhecido pelo facto de ser um forte impulsionador do crescimento económico, além de estimular a criação de emprego e de produtos inovadores; é um meio de acesso ao mercado de trabalho que gera mudanças que podem contribuir para melhores condições de vida para os indivíduos e para toda a sociedade (Saraiva, 2011).

Através de um cenário composto por muitas diferenças culturais, torna-se calculável que no momento de inserção de um imigrante num novo país de acolhimento, o imigrante esteja marcado pela ambiguidade decorrente da sua própria disposição em se adaptar neste novo quadro social. A chegada marca uma nova fase na sua vida e, para além das diferenças culturais, os imigrantes irão ver as suas capacidades interativas a serem colocadas à prova. Uma das vantagens visíveis, desse processo, é o aproveitamento dos recursos e competências dos imigrantes, como também pelo dinamismo que criam na economia do país de acolhimento.

Este projeto visa, conforme anteriormente referido, apresentar um Plano de Negócios, que permitirá criar uma empresa que acompanha pessoas (estudantes, empreendedores, expatriados ou reformados internacionais, por exemplo), através de um apoio e orientação, em todo o processo 360º inerente a um processo migratório.

Em termos estruturais, o presente trabalho encontra-se organizada em quatro partes. Na primeira parte é apresentada a revisão da literatura onde é abordado o tema empreendedorismo e o empreendedorismo migrante. São mencionadas as diferentes perspetivas do empreendedorismo; algumas motivações e também o perfil do empreendedor.

Na segunda parte são explicadas as opções metodológicas envolvidas no trabalho, com referência à estratégia de pesquisa, recolha e tratamento de dados.

Na terceira parte desenvolve-se o plano de negócios; este constitui o caso prático do trabalho, cujo objetivo é evidenciar a necessidade da elaboração de um plano de negócios

durante o processo empreendedor. Assim, após uma pesquisa ao setor onde a empresa estará inserida, será apresentado o seu plano de marketing e o plano financeiro.

O trabalho termina com a apresentação das conclusões consideradas mais relevantes, quer da revisão da literatura, quer da investigação. Nesta parte também são expostas algumas limitações do trabalho.

CAPÍTULO 1 - REVISÃO DA LITERATURA

No primeiro capítulo pretende-se sustentar teoricamente o conceito de empreendedorismo migrante. No entanto, é impossível falar de empreendedorismo migrante sem abordar o tema do empreendedorismo. Deste modo, o primeiro conceito a ser apresentado é o empreendedorismo; apresentar-se-ão algumas definições do conceito, os diversos tipos de empreendedores e as suas motivações. De seguida explora-se o contexto em que ocorre o empreendedorismo migrante.

1. EMPREENDEDORISMO

Entre os séculos XVII e XVIII, utilizava-se em França a palavra *entrepeneur*, para denominar pessoas ousadas, que estimulavam o progresso económico mediante formas inovadoras de pensar e, principalmente, de realizar seus intentos (Chiavenato, 2007). Segundo Sarkar (2010), o termo deriva das palavras «*entre*» e «*prendre*» que significa estar no mercado mais concretamente, entre o fornecedor e o consumidor.

Carvalho e Costa (2016), relacionam o empreendedorismo a inovação e utilizam a figura do empreendedor para explicar o conceito do empreendedorismo. Para além desta ligação à inovação, outras abordagens caracterizam o empreendedor como alguém capaz de assumir os riscos existentes entre os vendedores e os compradores os indivíduos que projetam uma dada ação com vista a iniciar um novo negócio. Existe ainda outras abordagens que associam o empreendedor a indivíduos que perseguem as oportunidades independentemente dos recursos que têm e que controlam (Carvalho e Costa, 2016). Ao terem em mente as oportunidades, os indivíduos elaboram ideias de negócio realizáveis e tentam implementá-las, sozinhos ou em parcerias. Assim, o empreendedor decide assumir riscos e enfrentar situações imprevisíveis com uma atitude otimista.

Duarte e Esperança (2012), atestam que perante uma situação de insucesso, o empreendedor não se sente derrotado, pelo contrário, torna a situação numa forma de aprendizagem e, uma vez que são pessoas antecipadas, procuram diferentes formas de motivação para poderem investigar novas oportunidades e, procuram constantemente novas soluções e produtos. Para tal, introduzem métodos de produção inovadores, adotam e implementam estratégias competitivas. Desta forma, o empreendedor é capaz de projetar, de colocar em prática e de estimular aqueles que o acompanham (Duarte & Esperança, 2012).

Atualmente, muitos académicos ainda se encontram a debater acerca das características que definem um empreendedor (Sarkar, 2010). De acordo com Bucha (2009), conceito de empreendedor é, um conceito histórico-cultural, o que o torna complexo; por isso, quando é estudo torna-se necessário ter vários elementos em consideração (Ferreira et al., 2010).

1.1. Perspetivas e definições

Com as diversas definições, o conceito de empreendedor tem vindo a evoluir no tempo. Mars e Rios-Aguilar (2010), consideram que o estudo sobre o empreendedorismo remonta os séculos XVII e XVIII, precisamente em 1755, quando Richard Cantillon apresentou as primeiras referências ao conceito. Nesta altura, Richard definiu e diferenciou pela primeira vez o termo empreendedor do termo capitalista. No entanto, outros autores vão mais longe e referem que o empreendedorismo tem a mesma idade que a raça humana. A sua essência é análoga, pois os indivíduos continuam proactivos na procura de melhores condições de vida, independentemente da época em que se encontram (Salim & Silva, 2010).

Ao longo dos últimos tempos, muitos intelectuais procuram compreender e definir o empreendedorismo, sendo possível encontrar na literatura diferentes abordagens. Para além das definições clássicas de empreendedorismo, nas últimas décadas do século XX, tem-se chegado a definições mais integrais. Partindo de um conceito mais simplista, Sarkar (2010), apresenta o empreendedorismo como um processo que identifica, desenvolve e descobre uma oportunidade, uma ideia ou simplesmente uma modo melhor de fazer algo. Hisrich et al. (2010), reforçam que o empreendedorismo é um processo de criação de valor para o público a quem se destina e, este valor não é obrigatoriamente económico. Isto é, apesar de o empreendedorismo apresentar-se associado à geração de riqueza, não é o dinheiro que move e orienta os grandes empreendedores; o que os motiva é a concretização de uma ideia.

Costa (2008), descreve o empreendedorismo como uma ação que ocorre por causa das mudanças ao nível das tecnologias, dos mercados, dos processos, dos preços, da própria demografia, entre outros. A palavra mudança é a palavra-chave no empreendedorismo pois, de acordo com Tidd et al. (2001); se por um lado, a mudança do ambiente externo cria novos desafios que os empreendedores aproveitam (*market pull*), outras vezes, são os próprios empreendedores que geram mudança através da inovação (*market push*). É

portanto, através desta força motriz que surge a inovação, sendo que através dela é que se obtém a competitividade, que é uma condição necessária para o crescimento económico e a obtenção de riqueza.

O Livro Verde da União Europeia (2003), sobre Espírito Empresarial na Europa, define que o empreendedorismo é, acima de tudo, uma atitude mental onde está englobada a capacidade de um determinado indivíduo, juntamente com a sua motivação, a identificar uma oportunidade e concretizá-la. Tanto a criatividade como a inovação são necessárias para entrar e competir num mercado já existente, para mudar ou até criar um novo mercado. A combinação dessas duas características, aliada a uma gestão rigorosa e adaptável, irá transformar a ideia em uma experiência de sucesso. Por outro lado, irão contribuir para a criação de uma cultura empresarial eficiente, onde os gestores procuram progredir na cadeia de valor (Relatório Global Entrepreneurship Monitor, 2010).

Com estas abordagens, verifica-se algumas definições do empreendedorismo e todas surgem associada a um mercado ou à execução de algo, que deve ser reconhecido e valorizado por um público. Deste modo, e apesar de ser um conceito praticado há muitos anos, revela-se extremamente atual e nos últimos anos têm atingindo um grande protagonismo (Duarte & Esperança, 2012). A ideia do empreendedorismo tem vindo a atrair a atenção das pessoas e consequentemente das empresas, especialmente em contextos de crise económica (Narangajavana et al., 2016). Dornelas (2014), reforça essa ideia afirmando que “estamos na era do empreendedorismo” e que cada vez mais, são os empreendedores que inovam, eliminam barreiras, globalizam e renovam os conceitos económicos.

No quadro seguinte, reúnem-se algumas definições de empreendedorismo e suas abordagens, na visão de alguns autores.

Tabela 1: Perspetivas do empreendedorismo

Autores	Abordagem Conceptual
Schumpeter (1934)	O empreendedorismo está relacionado com a introdução de um novo método de produção, através da abertura de um novo negócio e entrada num novo mercado, através da conquista de uma nova fonte de matéria-prima ou de produtos semiacabados, ou até mesmo através de um novo modelo de gestão organizacional.
Kirzner (1973)	O empreendedorismo refere-se à descoberta e à exploração de novas oportunidades.
Gartner et al. (1989)	O empreendedorismo relaciona-se com a criação de novas organizações e, mais especificamente com o processo através do qual uma organização é criada. O estudo do empreendedorismo concentrar-se na forma como as oportunidades são detetadas e na forma como as empresas são geridas.
Filion (1999)	Associa a imagem do empreendedor à capacidade de imaginar e de desenvolver uma visão e consequentemente à capacidade de estabelecer objetivos.
Brow e Ulijn (2004)	Referem que o empreendedorismo envolve ações competitivas para ganhar mercado, agir em torno das oportunidades que aparecem e através destas, criar algo novo, correndo o risco necessário para o sucesso.
Tidd et al (2001)	Apresentam o empreendedorismo, numa abordagem mais comportamental, procuram compreender um conjunto de características humanas que combinam estrutura com paixão, planeamento com visão, ferramentas com o conhecimento de as utilizar, estratégia com energia para a colocar em prática, e julgamento com correr riscos.

Fonte: Elaborado pela autora

1.2. Perfil empreendedor

Ferreira et al. (2010), crêem que nenhuma pessoa nasce com genes empreendedores. O que define um empreendedor é o seu comportamento bem como as suas atitudes, e não os traços de personalidade ou quaisquer outras características inatas. O empreendedor

procura adaptar-se às mudanças que ocorrem com o passar do tempo; devido aos avanços tecnológicos ou a crises (Brown & Ulijn, 2004).

Desde o início dos estudos sobre o empreendedorismo, que estudiosos investigam que traços de personalidade podem estar relacionados com o comportamento do empreendedor. Apesar de não existir uma conclusão universal que seja totalmente aceita; Parreira et al.(2011), afirmam que os traços de personalidade mais ligados ao comportamento dos empreendedores são: a capacidade de inovar, a qual é apoiada pela ânsia e interesse em descobrir novas formas de agir e de orientar os indivíduos para a inovação; a personalidade proativa, a tolerância ao stress, pois correm riscos pessoais e financeiros; e a desenvoltura, a qual é inata aos indivíduos assertivos e sociáveis.

Segundo Raposo et al. (2008), as características atribuídas aos empreendedores passam por necessidade de realização, autocontrole, autoconfiança, motivação para o lucro e criatividade. Saraiva (2011), vem acrescentar mais algumas características, nomeadamente, o aprimorado sentido de responsabilidade quer individual ou social apoiado por uma boa capacidade de decisão; a conservação de um espírito sonhador e materializado, entre outras.

Dornelas (2014), consolida que os empreendedores são pessoas diferentes e com motivações individuais, que além de possuírem iniciativa para criar um negócio são totalmente apaixonados pelo que fazem. Estes conseguem utilizar os recursos que têm à disposição de uma forma diferente e criativa, de modo a transformarem o ambiente que vivem. São pessoas que calculam e assumem riscos, pois sabem que o fracasso é sempre uma possibilidade. O autor ainda apresenta vinte características que um empreendedor de sucesso deve apresentar: motivação, iniciativa, paixão, visão, *networking*, liderança, trabalho em equipa, fazer a diferença, conhecimento, criatividade, dinamismo, assumir riscos planeamento, organização, explorar oportunidades, tomar decisões, dedicação, autonomia, persuasão e valor para a sociedade.

Sarkar (2010), faz uma lista de diferentes tipos de empreendedores entre eles o empreendedor por necessidade, ético, capital, eletrónico, familiar, comunitário, municipal, estatal, local, na terceira idade, em jovens; no entanto, ainda há mais. Dornelas (2014), por sua vez, caracteriza os empreendedores da seguinte maneira:

- **Empreendedor nato** – aquele que começa a trabalhar muito jovem, e cria grandes impérios a partir do zero. A maior parte destes são imigrantes que querem realizar os seus sonhos e através do risco conseguem ter enorme sucesso;
- **Empreendedor que aprende ou encontra uma oportunidade** – aquele empreendedor mais comum, é aquele que viu uma oportunidade de negócio e agarrou; decide investir e mudar a sua vida. É alguém que nunca pensou tornar-se empreendedor, mas decidiu abandonar uma carreira que não estava a gostar e optar por para algo que realmente gosta;
- **Empreendedor em série** – aquele que é apaixonado pelo negócio que já criou. Representa uma pessoa dinâmica que não tem medo dos desafios, e adora participar em eventos, comunicar com pessoas, e está sempre aberta a novos desafios procurando sempre novas oportunidades para a criação de algo novo;
- **Empreendedor por necessidade** – aquele que não tem outra alternativa senão tentar abrir o seu próprio negócio, ou porque foi despedido, ou porque está desempregado há muito tempo. Na maioria das vezes estes negócios são pequenos, porque estas pessoas não possuem muitos recursos, e as suas características não são bem às de uma pessoa empreendedoras, pois não são inovadoras e não têm visão.

1.3. Motivações do empreendedor

As empresas não nascem por si próprias e, criar um novo negócio é um processo muito hermético. Tendo isto em consideração, bem como os riscos associados a este processo, torna-se óbvio que os indivíduos que a ele se propõe possuem uma variedade de motivações e estímulos. O empreendedor teve que tomar uma decisão de modo consciente e, compromete-se com o tempo e recursos nesta nova aventura (Birley & Westhead, 1994).

Robbins (1999, p.61), afirma que “a motivação está associada a um processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa orientados para o alcance de determinado propósito”. A persistência não deve ser considerada como um traço relativamente estável do comportamento humano, pois ela muda em função das características e do contexto no qual o indivíduo está inserido (Hartes, 1981).

Na perspectiva de Caetano et al. (2012), a motivação é um fator importante para definir o sucesso do empreendedor, pois irá influenciar diretamente a performance da empresa, tanto na fase inicial como nas fases seguintes. Na literatura, os fatores de motivação para o empreendedorismo são, por norma, classificados em dois grupos: motivações extrínsecas, associadas a motivações *push*; e intrínsecas associadas a motivações *pull* (Segal, Borgia, & Schoenfield, 2005).

De acordo com Kelly et al. (2011), os fatores *push* estão associados a motivações que advêm da necessidade. Estes empreendedores vêm-se forçados a entrar na atividade empreendedora por não encontrarem outra alternativa, porque esta não existe ou simplesmente porque as alternativas existentes não os satisfaz. Deste modo, relaciona-se com a frustração, com a melancolia na atividade profissional, com a preocupação em proporcionar uma maior estabilidade familiar, entre outros fatores (Marques, Ferreira, Ferreira, & Mages, 2012). Por outro lado, os fatores *pull* traduzem motivações derivadas da identificação de oportunidades. Os empreendedores motivados por estes fatores, decidem criar um novo negócio, não porque se sentem obrigados, mas porque querem abraçar a oportunidade de empreender (Kelly, Bosma, & Amorós, 2011). Estas pessoas têm uma motivação intrínseca para entrar na atividade empreendedora, exploram a oportunidade por incentivo próprio, estão mais motivadas, e fazem aquilo que desejam (Verheij et al., 2010).

Verifica-se que a motivação intrínseca refere-se ao interesse pessoal na tarefa empreendedora enquanto a motivação extrínseca está relacionada com uma recompensa externa que segue determinado comportamento. As motivações intrínsecas e extrínsecas não são mutuamente exclusivas já que internamente a pessoa pode estar motivada para atingir determinado objetivo, como por exemplo sucesso pessoal e profissional, e externamente para outro objetivo, como por exemplo, obter *status* e riqueza (Carsrud & Brannback, 2011).

Sousa (2013), apresenta algumas motivações do empreendedor: controlo, liberdade, independência e criação:

- Controlo: o empreendedor é o seu próprio chefe;
- Liberdade: o empreendedor pode controlar o seu tempo;
- Independência: a possibilidade de tomar decisões de modo independentemente;

- Criação: principalmente em áreas relacionadas com tecnologia e produtos tecnológicos, onde o empreendedor é muito motivado pela oportunidade de criar algo que torna o trabalho interessante, motivador e satisfatório.

Maslow (1943), por sua vez, analisa a motivação humana; caracterizando-a com uma hierarquia de cinco necessidades, nomeadamente: Auto-realização, auto-estima, sociais, segurança e fisiológicas. O autor apresenta as necessidades humanas como sendo de natureza biológica ou instintiva, possuem uma base genética e influenciam comportamentos, muitas vezes de modo inconsciente.

Assim sendo a motivação humana é caracterizada por um conjunto de fatores dinâmicos existentes na personalidade de cada indivíduo (Portela, 2008). Os indivíduos, independentemente da motivação, tendem a procurar meios de melhorar determinados aspetos da sua vida, tanto em termos quantitativos como qualitativos. Intrínseco a essa necessidade está a ideia de progredir, de crescer, de desenvolver e principalmente atingir patamares mais elevados no que designam de qualidade de vida (Abreu, 2006).

1.4. Processo empreendedor

A ação de empreender é mais do que uma atitude isolada sem consequências ou efeitos. Como já mencionado, trata-se de um processo complexo que se divide em etapas distintas, e envolve todas as funções, atividades e ações associadas às oportunidades detetadas e à criação de organizações para aproveitar essas mesmas oportunidades (Sarkar, 2010).

De acordo com Dornelas (2014), o processo empreendedor inicia quando a decisão de agir parte do empreendedor. Da parte do empreendedor tem de haver, vontade e desejo, além destes fatores, através do processo eUrope de empreendedorismo, Sarkar (2010), refere que são também necessários cinco fatores: espírito, recursos, oportunidades, plano e execução. É preciso que estes cinco estejam em sintonia, pois basta apenas um estar em falta, para que o processo empreendedor não atinja sucesso. Repare que, se o empreendedor não for determinado, vai ter dificuldades em executar algo com sucesso e com sustentabilidade. Outros fatores a ter em conta são os externos, como os fatores ambientais e os fatores sociais, sendo que o processo só se inicia quando a combinação destes fatores é favorável.

De acordo com Hisrich et al. (2010), o processo empreendedor é composto por quatro fases, são: 1) a identificação da oportunidade; 2) o plano de negócios; 3) os recursos e: 4) e gestão da empresa e criação de valor. De seguida apresentam-se de modo mais desenvolvido as fases do processo empreendedor.

- **Identificação da oportunidade**

É uma das fases mais importantes do processo do empreendedor. Através de um estudo do meio envolvente irá surgir a ideia principal, esta pode ser a ideia de criar algo novo ou simplesmente a ideia de melhorar algo que já existe. O empreendedor sendo especialista em identificar e avaliar oportunidades, deve estar constantemente atento aos sinais dos tempos como: necessidades emergentes, mudanças tecnológicas, políticas governamentais, mudanças de cariz económicas, financeiras e sociais. Dornelas (2014), defende que qualquer oportunidade deve ser analisada nos seguintes aspetos:

- Qual o mercado alvo?
- Qual o retorno económico que proporcionará?
- Quais as vantagens competitivas que trará ao negócio?
- Quem irá transformar essa oportunidade num negócio?
- Até que ponto o empreendedor está comprometido com o negócio?

- **Plano de negócios**

Para Barrow et al. (2008), para lançar um novo projeto ou expandir um existente, uma das tarefas mais importantes é a elaboração de um plano de negócios. Esse plano deve incluir os objetivos da empresa a curto e a longo prazo, a descrição dos produtos e serviços, as oportunidades de mercado identificadas e a explicação dos recursos e meios empregues para alcançar esses objetivos num mercado concorrencial. Este plano servirá como um caminho a seguir e, como qualquer mapa, irá aumentar claramente a probabilidade de a empresa alcançar os objetivos, pelo qual se propôs.

Constitui uma das principais ferramentas de gestão utilizadas pelos empreendedores, pois mostra a viabilidade do negócio e a probabilidade de sucesso no mercado (Dornelas, 2014). Esta ferramenta também permite prever possíveis dificuldades, o que ajudará o empreendedor na tomada de decisão. Em resumo é um documento que contém toda a informação e essência da empresa.

A estrutura base de um plano de negócios é bastante padronizada porque há um conjunto de elementos que são, necessariamente, sempre importantes. No entanto, é importante perceber o modelo de negócio da empresa, qual é o mercado alvo que deseja conquistar, quem são os seus concorrentes e, principalmente os montantes do investimento e as fontes de financiamento. Um plano de negócios poderá ter vários níveis de complexidade; contudo, deverá ter a seguinte estrutura (Plano de Negócios - Poliempreende¹):

- Introdução ou Sumário Executivo
- Apresentação da Empresa
- Análise do meio envolvente
- Análise do mercado
- Estratégia da Empresa
- Plano de Marketing
- Plano de Organização e de Recursos Humanos
- Plano de Produção ou Operações
- Plano Económico – Financeiro
- Calendário de Execução
- Anexos

O plano de negócios, de acordo com Dornelas (2014), deve conter uma capa, um sumário executivo, o conceito do negócio e a equipa de gestão, a descrição do mercado e seus competidores, a apresentação das necessidades do cliente, os benefícios do produto ou serviços da empresa e suas vantagens competitivas. Hisrich et al. (2010), ainda acrescentam que, o plano de negócios deve incluir uma avaliação do risco.

É importante relembrar que esta ferramenta deve ser dinâmica, ou seja, deve ser atualizada constantemente, uma vez que o mercado está em constante transformação, e os concorrentes delineiam novas estratégias, às necessidades das pessoas e as tecnologias mudam, e com isso, novos riscos podem aparecer e o retorno poderá ser diferente do que o expectável inicialmente.

¹ O Poliempreende é uma atividade da rede de instituições de ensino superior (Institutos Politécnicos, escolas superiores não integradas e escolas politécnicas das universidades), que surgiu em 2003. Esta é uma iniciativa que visa, através de um concurso de ideias e de planos de negócios, avaliar e premiar projetos desenvolvidos e apresentados por alunos, diplomados ou docentes destas instituições, ou outras pessoas, desde que integrem equipas constituídas por estudantes e/ou diplomados.

Teece, (2010), conclui com a sua análise que, um plano de negócios para se tornar em vantagem competitiva, tem de ser mais do que uma mera exposição lógica de como fazer negócio. Um bom plano de negócios deve ser afinado para se adequar às necessidades dos clientes mas, para além disso, não deve ser facilmente copiável. Isto envolve o estudo de fatores internos e externos relativos não só a clientes, mas também de fornecedores, concorrentes e de todo o ambiente envolvente.

- **Recursos**

Tendo os dois primeiros pontos bem assentes, segue a terceira fase, os recursos. Esta fase começa com a avaliação do empreendedor aos recursos que tem inicialmente à disposição (Hisrich et al., 2010). O empreendedor deve definir quais os recursos necessários para fazer face à oportunidade bem como, a melhor forma de aceder a estes recursos. Os recursos financeiros dependem muito das ambições de cada projeto, há uns que necessitam mais de financiamento do que outros; no entanto são sempre necessários para o crescimento da organização em fase de desenvolvimento.

O empreendedor vai precisar de recursos humanos e recursos financeiros. Os recursos humanos são relevantes, pois no processo empreendedor estão muitas pessoas envolvidas, desde clientes, fornecedores, pessoas que trabalham na organização e o próprio empreendedor, é necessário saber comunicar com cada um deles. A tecnologia também é essencial, para que as empresas tenham sucesso, é importante pesquisar todas as tecnologias existentes para o tipo de negócio que se pretende e adquirir aquela que face aos objetivos da empresa desempenhe o melhor papel. Assim, com a ajuda da tecnologia, do capital e do *know-how*, o empreendedor tem alguns trunfos importantes para iniciar o novo negócio.

- **Gestão da empresa e criação de valor**

Tal como as anteriores, esta última fase também é importante, visto ser uma fase de trabalho contínuo porque precisa ser produtiva para o crescimento do negócio. Nesta fase o empreendedor tem que implementar o plano de negócios, o que representa a gestão da empresa, onde o empreendedor é obrigado a aplicar com regularidade todas as outras fases do processo. Devem ser identificados os problemas atuais e potenciais problemas e para tal será necessário implementar um sistema de controlo de gestão.

É nesta altura que muitos empreendedores se deparam com algumas dificuldades; para muitos empreendedores este é o primeiro negócio que gerem, e a falta de experiência pode ser um fator relevante no decorrer do processo (Fayolle, 2007).

2. EMPREENDEDORISMO MIGRANTE

Para compreender o segundo fenómeno, foi crucial discutir o conceito de empreendedorismo pois o empreendedorismo migrante pode ser considerado como um subtipo do empreendedorismo, como já referido. Sendo assim é óbvio, que possuem semelhanças entre eles, mas também diferenças, as quais importa salientar (Drucker, 1999).

Com as dificuldades económicas mundiais, nos dias de hoje, torna-se muito difícil vender e ter sucesso no mercado nacional. Assim, muitas pessoas para combater essa dificuldade optam por expandir o negócio internacionalmente e saírem das suas fronteiras nacionais. Por este motivo, no campo de estudo sobre empreendedorismo é frequentemente sublinhada a elevada propensão para o emprego por conta própria por parte das populações migrantes. O empreendedorismo assume-se, muitas vezes, como um meio de integração laboral da população imigrante no país de acolhimento.

Os migrantes empreendem sobretudo para evitar o desemprego, rentabilizar as suas competências e recursos, aumentar os rendimentos e criar postos de trabalhos, seja na família, seja na comunidade em que estão inseridos (Coutinho et al., 2008). Além de quererem melhorar a qualidade de vida, tem sonhos de realização pessoal, e procuram vencer os obstáculos próprios e os específicos da migração.

O empreendedorismo migrante torna-se uma mais-valia, não só pelo aproveitamento dos recursos e competências dos imigrantes, como também pelo dinamismo que cria na economia do país de acolhimento. Outra das vantagens é a criação de emprego para a comunidade migratória local, para além da família, os colaboradores das empresas costumam ser compatriotas. A mesma cultura, a língua, a vontade de ajudar pessoas com situações semelhantes às que já passaram, contribuem para a decisão de recrutar pessoas com a mesma nacionalidade.

Embora existam muitas vantagens é importante ter em conta o impacto na sociedade. Este impacto pode ser positivo ou negativo, dependendo da forma como a comunidade migratória se envolve com a comunidade local. O impacto será positivo se existir a partilha de conhecimentos quer a nível tecnológico quer pessoal, o que pode favorecer a terra de origem, como, por exemplo, novas práticas de trabalho e novas tecnologias. Se há progresso na vida do migrante, o retorno económico ao país de origem realiza-se através das remessas monetárias, que podem atenuar as crises financeiras. Estas remessas também

favorecem o consumo imediato dos elementos que ficaram, e pode até aumentar o nível de poupança. As remessas e os rendimentos provenientes da migração podem propiciar a capacidade de consumir e de produzir, o que potencia um aumento do rendimento global.

A nível demográfico, a migração pode afetar a taxa de natalidade e despovoar determinadas regiões, reduzindo a mão-de-obra, o que pode comprometer a viabilidade económica. É necessária supervisão das autoridades locais, das instituições municipais, de forma, a não se alterar o meio ambiente da zona, criar uma harmonia arquitetónica.

2.1. Teorias da Migração

Tal como no empreendedorismo, a migração além de não ser um tema recente, não é um conceito estanque ou inequívoco. Pelo contrário, tem sido um conceito abordado por diversas escolas, seja a económica, a sociológica, a psicológica, a histórica e a geográfica (Peixoto, 2010). Dado a grande extensão deste conceito, apresenta-se algumas teorias, de modo a captar os fatores que explicam esta mobilidade, nomeadamente: a teoria micro e a macro sociológica.

Na teoria micro sociológica a decisão de migrar depende única e exclusivamente do indivíduo, que racionalmente analisa e pondera os custos e benefícios esperados tanto no país de origem como no de destino. No âmbito das teorias micro sociológicas são identificados dois modelos: o modelo *push-pull* e o modelo do capital humano.

- **Teoria *Push-Pull***

Ravensteins, geógrafo e cartógrafo, foi considerado pai dos estudos migratórios sendo uns dos primeiros autores a ter esta noção ao trabalho temático da imigração e caracterizadora dos movimentos migratórios em termos de uma lógica do modelo “*push-pull*”. O modelo defende que a decisão do indivíduo em migrar é motivada pelo desejo de melhorar a sua condição económica, o modelo mostra que o migrante escolhe o seu destino em função das características da sua região e da área de destino, ao longo do tempo esse modelo tem sido utilizado para analisar a trajectória das imigrações internacionais (Ravensteins, 1885).

O modelo dos fatores *push-pull* coloca em confronto dois lugares com patamares de desenvolvimento socioeconómico desiguais. A noção de *push* aplica-se ao local de origem do migrante, e tem subjacente a ideia de que as condições de vida aí existentes são precárias ou de baixa qualidade, empurrando os indivíduos para fora do seu país. Por outro lado, a noção de *pull* aplica-se ao local de destino, referindo-se às condições de vida satisfatórias e atrativas existentes noutros países, capazes de atrair os indivíduos.

O modelo clássico de atração-repulsão tem por base dois princípios fundamentais: o da racionalidade, onde os indivíduos decidem com base em informações, acionando os quadros de referência; e o das motivações, onde os atores tendem a seleccionar opções que minimizem os fatores de insegurança ontológica (Pires, 2003).

Nas versões clássicas dos estudos sobre migrações, estas são explicadas de forma muito simples: há migrações porque, dados os desequilíbrios sistêmicos intra e inter sociedades, aqueles que vivem em áreas desfavorecidas decidem deslocar-se para áreas mais prósperas como o objetivo de melhorar as suas condições de vida (Pires, 2003). As áreas de destino são definidas como combinações de fatores de atração e de repulsão, e o potencial migrante sendo alguém que, atua racionalmente, avalia as vantagens da migração para uma sociedade com melhores condições materiais de vida (salários mais elevados, mais garantias de emprego, etc).

- **Teoria do Capital Humano**

Os modelos sobre as migrações, evidenciam os motivos de escolha racional: mobilidade de fatores de produção, diferenças nas oportunidades de emprego e de salário. A teoria do Capital Humano destaca o papel do migrante como agente promotor das próprias iniciativas de migrações (Rosa & Seabra, 2005). Esta teoria, procura responder o porquê de algumas pessoas decidem-se a migrar e outras não. No modelo de capital humano, o indivíduo, faz a análise económica dos custos/benefícios a curto e longo prazo. Isto é, acredita conseguir maiores rendimentos no futuro mesmo se isso acarretar custos a curto prazo.

O migrante procura minimizar os custos da sua condição e maximizar os ganhos das oportunidades. Isto é, “haverá migração sempre que a comparação lhe revela que a permanência representa um custo e a migração um ganho” (Pires, 2003, p.49). Os fluxos são assim justificados através de uma série de fatores de cariz negativo/positivo, acabando por sistematizar os seus princípios num conjunto de “Leis da Migração”, onde defende que o ser humano, enquanto ser racional, procura maximizar as vantagens e minimizar os inconvenientes, comportando-se como *homo economicus*.

Por sua vez, na teoria macro, tanto fatores coletivos como forças estruturais condicionam as decisões do indivíduo em migrar (Peixoto, 2010).

2.2. Perfil do empreendedor migrante

Para Malheiros et al. (2010, p.16), “o empreendedor imigrante² é um cidadão nascido no estrangeiro, que adquiriu ou não a nacionalidade, que trabalha por conta própria, sendo titular formal ou informal de um negócio ou atividade independente, em situação de autoemprego ou de empregador, e atuando na economia formal ou informal”. As competências necessárias para iniciar um negócio e mantê-lo são semelhantes para o empreendedor migrante: o migrante tem de conhecer a indústria onde pretende operar, os seus fornecedores, clientes e concorrência e os talentos que são necessários para a sua empresa.

São caracterizados como pessoas capazes, com garra e muita ousadia para agarrar as oportunidades que surgem. A maior parte destes empreendedores surgem por oportunidade. Muitos deles nem tinham pensado nisso, trabalhavam por conta de outrem e tinham as suas profissões. Mas foram escolhidos pela vida para levarem a cabo novas mudanças. Dominam o anseio de querer fazer algo diferente e principalmente porque acreditam nas suas capacidades. Os dados do INE, embora muito limitados, dão-nos algumas pistas acerca dos pesos relativos dos patrões e dos trabalhadores por conta própria, por nacionalidade. É importante referir que os dados representam unicamente os estrangeiros com autorização de residência, o que constitui uma limitação de peso³.

Kelley e Littman (2007), consideram que os jovens são aqueles com maior propensão para migrar. Segundo dados da *Eurostat Labour Force Survey*, três em cada quatro empreendedores imigrantes apresentavam uma idade superior a 40 anos. Verifica-se, desta forma, que são as pessoas em idade mais produtiva que empreendem novos negócios. Como uma das ajudas para abertura de novos negócios são as poupanças pessoais, é natural que abaixo desta faixa etária, os indivíduos ainda não tenham conseguido reunir as economias necessárias.

Outro dado surpreendente é referente ao nível de escolaridade, a realidade é bem diferente hoje em dia, em que a maior parte dos imigrantes são jovens recém-licenciados, ou já com o mestrado, que partem para iniciar o seu percurso profissional. Ser

² Maria Rosa (2005), distingue “migrante” de “estrangeiro” sendo que o migrante é pessoa que deixa o seu país de origem para ir viver para outro país de acolhimento num determinado período do tempo, portanto, nem todos os estrangeiros são imigrantes, podem estar de férias, de passagem, ou a trabalho por tempo curto.

³ Porque exclui todos os estrangeiros que ainda não têm tempo suficiente de estadia no país para pedir autorização de residência, bem como os que já adquiriram entretanto a nacionalidade portuguesa.

empreendedor é, em muitos casos, uma questão de atitude e podemos verificar que ter um nível de escolaridade baixo não é obstáculo ao empreendedorismo. A OCDE (2010), atesta ainda que imigrantes com baixas qualificações criam negócios por não terem outras alternativas de emprego, optando, por exemplo, por abrir uma pequena loja ou um restaurante, ingressando assim na criação de uma pequena empresa. Por sua vez, os imigrantes qualificados realizam empreendimentos destacados como empresas de alto crescimento, que representam a maior partes do aumento do emprego em muitos países da OCDE, uma vez que criam negócios que crescem rapidamente com o objetivo de se tornarem numa grande empresa (OCDE, 2010).

A região de origem é outro fator significativo na justificação das diferentes propensões ao empreendedorismo, mesmo existindo controlo de um elevado conjunto de características individuais, isto porque as características do país de origem afetam a probabilidade de empreendedorismo, independentemente do país de (Tubergen, 2005).

Relativamente a Portugal, os dados estatísticos revelam, a propensão para o empreendedorismo dos estrangeiros fica além da dos nacionais (Silva & Monteiro, 2014). Com este propósito, parece existir uma lacuna no atual sistema educativo português, nos anos mais precoces de escolaridade, na medida em que não há investimento na preparação dos estudantes para tirarem partido das novas oportunidades de negócio, não sendo desenvolvida a criatividade nem o espírito empreendedor, a que se acrescenta a condicionante de que “...a cultura portuguesa limita o nível de empreendedorismo, pois trata-se de uma cultura que não incentiva o risco nem a responsabilidade individual (...) (Silva & Monteiro, 2014, p.33). O mesmo será dizer que os indivíduos assimilam “uma cultura onde sobressai a falta de capacidade empreendedora, o que reduz as oportunidades de sucesso dos futuros empreendedores” (Duarte & Esperança, 2012, p. 67).

Não obstante, e apesar destes constrangimentos, começa a constatar-se que “...existe uma forte atuação no sentido de permitir desenvolver iniciativas empreendedoras por jovens licenciados ou a frequentar o ensino superior, encontrando-se nas universidades e politécnicos a existência de concursos de ideias (...) e apoios à criação de empresas (...), que pretendem facilitar o nascimento de empresas inovadoras por empreendedores que podem, à partida, não deter os recursos necessários à implementação da mesma (Silva & Monteiro, 2014, p. 29).

A igualdade de género, algo de que hoje em dia também se fala, começa a chegar ao empreendedorismo. A verdade é que ainda são os homens a deter maior percentagem de negócios próprios (65,7%); no entanto, fomos surpreendidos por já existirem mulheres empreendedoras embora metade da amostra do sexo masculino (Instituto Nacional de Estatística, 2003). Num país como Portugal, com governação e empresários maioritariamente do sexo masculino, em que o papel da mulher só se foi tornando libertador e incorporado na sociedade, após o 25 de Abril de setenta e quatro, esta percentagem é positiva. As mentalidades não se mudam numa geração. Nestes quarenta anos nasceram mulheres com capacidades extraordinárias, que seguram o leme numa direção, que se afirmam e que lutam pela igualdade com espírito fazedor. Daí apesar de os homens ocupam os lugares de topo, estas mulheres imigrantes conseguiram estabelecer-se por conta própria numa outra cultura (Silva & Monteiro, 2014).

2.3. Caracterização da Migração

Martine (2005), afirma que o ato de migrar, está associado à evolução do Homem; existe desde o início da humanidade; não da maneira que hoje conhecemos mas na forma de pequenas deslocações geográficas. Enquanto modalidade de mobilidade espacial, Lee (1969), define migração como “uma mudança permanente ou semipermanente de residência”. Nesta definição, ficam amalgamados os mais variados movimentos espaciais, desde a mudança de residência na mesma cidade, ou no mesmo prédio, e às migrações internacionais de longa distância.

Por sua vez, Eisenstadt (1953, p. 89), propõe a seguinte definição “a transição física de um indivíduo ou grupo, de uma sociedade para outra. Essa transição envolve habitualmente o abandono de um quadro social (*social setting*) e a entrada num outro”. Abreu (2006), também apresenta o conceito, mas como uma conjunção de um ou mais fatores – necessidade económica, conflitos de ordem étnica ou religiosa, guerras civis, calamidades de ordem natural ou simplesmente vontade de conhecer e interagir com novas culturas. É um movimento populacional que compreende qualquer deslocação de pessoas, independentemente da extensão, da composição ou das causas; inclui a migração de refugiados, pessoas deslocadas, pessoas desenraizadas e migrantes económicos. (Organização Internacional para as Migrações, 2009).

Tabela 2: Tipos de Migração

Quanto ao espaço	Internas: Dentro do mesmo país. Externas: Internacionais e Intercontinentais.
Quanto a duração	Temporária: Quando os indivíduos se instalam em um país sem intenção de ficar definitivamente. Definitiva: Quando os indivíduos decidem ficar definitivamente no local para onde migraram.
Quanto a forma	Voluntárias: Quando os indivíduos escolhem migrar. Involuntárias: Quando os indivíduos se vêm obrigados a migrar, mesmo contra a sua própria vontade. Legais: Quando o indivíduo tem autorização do país recetor ou do país de acolhimento para migrar. Ilegais: quando o indivíduo migra sem a autorização do país de saída ou do país de acolhimento.

Fonte: Elaborado pela autora

CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA

Após a revisão bibliográfica sobre os principais aspetos relacionados com os temas do Empreendedorismo e do Empreendedorismo Migrante. Num processo de investigação deve-se explicar, detalhadamente, os princípios metodológicos. No capítulo que se segue, inclui-se, por isso, toda a explicitação e fundamentação no que diz respeito às opções metodológicas e ao processo heurístico seguido neste estudo.

1.1. Objetivos

Um Plano de Negócios que esteja harmonizado, ajuda o empreendedor a planear e a focalizar as suas ideias; para tal deve ser aproveitado como um instrumento de acompanhamento e definição de metas e análise de riscos. Deste modo, conforme referido previamente, este trabalho tem como objetivo geral analisar o projeto em estudo e apresentar um plano de negócios organizado, e as respetivas implicações e assim criar uma empresa que visa apoiar os migrantes. Os objetivos são divididos em gerais e específicos, caracterizando-se do seguinte modo:

Objetivos Gerais:

- Desenvolver e otimizar um processo orientado para o desenvolvimento de um plano de negócios, integrando as suas principais valências;
- Enquadrar o processo em um modelo conceptual de Plano de Negócios;
- Aplicar o modelo proposto, à uma situação real, delimitando o seu âmbito de aplicabilidade e assim potencializar o crescimento da empresa.

Objetivos específicos:

- Conhecer as motivações que conduziram as empreendedoras a empreenderem e investirem na empresa em estudo;
- Compreender o processo empreendedor e eventuais constrangimentos envolvidos.

1.2. Metodologia de investigação

Segundo Sousa e Batista (2011), a metodologia pode basear-se em métodos de investigação quantitativos, métodos qualitativos ou métodos mistos (quantitativos e qualitativos).

Primeiramente, procedeu-se a uma revisão bibliográfica sobre o tema em estudo. De acordo com Lima (1995), esta metodologia consiste no estudo sistemático e crítico dos pressupostos, princípios e procedimentos lógicos que moldam a investigação de um determinado problema. Segundo o autor, os métodos devem adaptar-se aos objetivos que se pretendem alcançar com a investigação, sendo imprescindível um elevado controlo crítico dos procedimentos metodológicos, das suas possibilidades e limitações para que desta forma, os instrumentos utilizados na pesquisa se adequem à realidade que se pretende estudar. A finalidade principal desta pesquisa é esclarecer conceitos que possam ajudar na formulação dos objetivos e assim chegar a vários pressupostos e, por isso, deve ser realizada de uma forma breve e muito resumida (Creswell, 2009). A revisão bibliográfica começou em dezembro de 2017 e, inclui como fontes de informação as plataformas de pesquisa *Google* e *Google académico*. As palavras-chaves utilizadas foram: Consultoria Migratória, Empreendedorismo, Migração, Plano de negócios, Processo empreendedor.

No que concerne à estratégia de pesquisa, no presente trabalho, utilizou-se um método de investigação qualitativo, tendo por base um projecto aplicado. Segundo Fortin e Fillion (2009) este método, é uma abordagem sistemática que visa observar, descrever e analisar no terreno o género de vida de uma cultura ou de uma subcultura. Yin (2001), aponta seis fontes de evidência para a realização dos estudos de caso, documentação, registos de arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos. Neste estudo foram utilizadas entrevistas, observação participante e registos de arquivos, de forma a permitir a triangulação da informação recolhida.

1.3. Estudo do mercado

Tudo começou com a insatisfação nas últimas funções exercidas em contexto laboral. Não existindo aparentemente nenhuma alternativa; uma das empresárias decidiu que, para solucionar este problema, teria que abrir o seu próprio negócio. O primeiro grande desafio foi a conceção da ideia, nesta fase, não foi necessário um grande investimento financeiro,

no entanto, o tempo despendido foi significativo. A equipa começou por olhar para as suas experiências profissionais e os seus *hobbies*.

Em pouco tempo decidiram participar num *workshop* de empreendedorismo realizado pelo IPStartup, nesse momento, surgiu outra fonte de inspiração, uma oportunidade. Através de uma análise das tendências do mercado a equipa verificou a falta de apoio que os migrantes sentem, e que não existe nenhuma empresa que disponibilize informações detalhadas que permita que eles possam realizar um projeto migratório simples e rápido. Com isso, surge a ideia de um serviço que traça um roteiro customizado, centrando toda a informação num só local e facilitando a pesquisa de informação do migrante. Esta ideia de negócio facilita a vida a quem planeia um projeto migratório e pretende traça-lo, sem ter que procurar vários prestadores de serviços.

Para testar a viabilidade da ideia bem como o seu potencial de crescimento, foi necessário por um lado começar a testar o mercado e, por outro lado, procurar informação sobre o que será necessário para concretizar o projeto. Começou-se por aplicar o modelo de negócio a todo o tipo de migrantes de modo a verificar se existia realmente essa necessidade. De seguida, verificou-se a necessidade de juntar outras valências a equipa. Começou-se por procurar pessoas que através das suas qualidades técnicas pudessem enriquecer o projeto. Essas pessoas tinham que ser pessoas que partilham da mesma visão de negócio e ambição.

Com uma equipa formada, verificou-se a necessidade de passar para o papel de forma estruturada todas as ideias em termos de estratégias bem como definir as prioridades de gestão. O objetivo é criar um plano de negócios que exponha de forma realista como é que a equipa planeia transformar as suas ideias em um negócio exequível, sustentável e lucrativo. Após esta fase, a equipa terá de decidir como financiar o projeto, bem como, o avanço para eventual constituição formal da empresa.

CAPÍTULO 3 - PLANO DE NEGÓCIOS

1.1. Sumário Executivo

Com a apresentação deste plano de negócios, pretende-se verificar a viabilidade para a criação de um novo serviço na área da consultoria migratória.

A oportunidade deste negócio surge precisamente, porque uma das promotoras do projeto identificou uma oportunidade para explorar determinado mercado - Os fluxos Migratórios. A mesma verificou que determinados grupos de migrantes, não são tratados com o devido acompanhamento, as suas necessidades básicas não estão a ser devidamente colmatadas e a sua integração social e adaptação cultural não é fácil. Cheias de vontade de compreender as necessidades destes migrante e motivadas a criar um negócio com impacto nos fluxos migratórios, em 2017 duas amigas decidem participar em um Workshop que foi o início desta grande aventura. Em 2018, incubadas em uma incubadora de ideias, surge a ideia da criação de uma empresa de consultoria migratória, cujo objetivo é planejar e implementar projetos migratórios. É uma empresa constituída por duas sócias, inseridas em um universo jurídico de sociedade por quotas devido às vantagens relativas aos pequenos riscos financeiros, facilidade organizacional e pelo empenho das sócias derivado do seu elevado interesse pessoal.

O serviço oferecido pela empresa dá forma à sua proposta de valor que é fornecer uma solução chave na mão, que liberta o migrante da preocupação acrescida de encontrar prestadores de serviços nas diferentes fases da sua mudança para o novo país, sem contar com a possibilidade de uma integração social e adaptação cultural mais rápida e simples. É caracterizado pela combinação de serviços que na maioria das vezes o migrante procura de forma individualizada, nomeadamente: Adaptação Cultural e Integração Social, Extensão de carreira académica ou profissional, tratamento de documentação, uma casa a sua medida, entre outros.

O seu público-alvo, são pessoas residentes no estrangeiro que pretendam que o seu projeto de mudança seja simples, sendo que a sua comunicação é feita através do *site* e das respetivas redes sociais.

O projeto apresentado é viável e parece ser muito interessante financeiramente

1.2. Identificação e análise da empresa

A ideia surgiu em 2018, com o objetivo de apoiar pessoas (estudantes, empreendedores, expatriados ou reformados internacionais, por exemplo), através de um apoio e orientação em todo o processo 360º inerentes a um processo migratório. Será uma empresa criada em Portugal mas para o mundo.

A empresa será constituída por duas sócias cujas formações enquadram-se na área de Gestão e na área de Engenharia Informática; e cuja paixão e ligação prática com a modalidade encontra-se coincidente e ativa entre as duas.

Pretende-se criar um negócio sustentável, cujo início de atividade está previsto para final de 2019.

Dados corporativos 2019:

- **Nome da empresa:** TRAVEL´IN – Consultoria Migratória, LDA
- **Forma jurídica:** Empresária em nome individual
- **CAE:** em análise
- **Morada:** IPStartup, Edifício Casa do Professor, Campus do IPS - Estefanilha, 2910-761 Setúbal - Portugal
- **Nº de contribuinte:** em análise
- **Capital Social:** em análise
- **Telemóvel:** 962893992
- **Site:** <http://www.travelin.pt/>
- **E-mail:** info@travelin.pt

1.2.1. Missão, Visão e Valores

Segundo Jesus e Franco (2016), a missão representa a razão de existência de uma organização. Assim, a missão deve abranger os propósitos básicos da organização e transmitir os seus valores a funcionários, clientes, fornecedores e também à sociedade. Assim, a empresa tem como missão planear e implementar projetos de carácter migratório, disponibilizando uma solução customizada que visa uma adaptação cultural e integração social.

No que concerne à visão, esta deve ter um conjunto de convicções e compreensões para onde deve seguir a organização e como serão tratados os recursos materiais e humanos nessa trajetória. É a visão que determina os objetivos de investimento, desenvolvimento, trabalho e estratégias para alcançar o sucesso da organização (Jesus & Franco, 2016). A visão da empresa é ser reconhecida internacionalmente, tornando-se uma organização de referência na gestão de projetos migratórios.

No seu conjunto, a empresa procurará exercer a sua atividade num quadro de equilíbrio de desenvolvimento sustentável. Para isso, os valores da empresa estão intimamente associados à cultura da empresa, e são norteados pelos seguintes princípios:

- **Autenticidade**, manter-nos-emos fiéis a nós próprios com humildade, assertividade, consistência e atitude coerente;
- **Proximidade** na relação com os nossos clientes e os nossos parceiros;
- **Agilidade** nos processos internos e na utilização dos recursos existentes;
- **Dedicação** no cumprimento dos objetivos internos;
- **Transparência** na prestação do serviço;
- **Prezamos a efetividade** através de soluções sob medida para cada cliente;
- **Qualidade e excelência** no serviço, e satisfação do cliente;
- **Evolução e aprendizagem constante**, numa perspetiva de melhoria contínua.

1.2.2. Localização

No arranque da atividade, a empresa, não possuirá um espaço físico para a laboração das suas atividades. Contará apenas com uma plataforma *online*. A sua morada fiscal será alocada no domicílio fiscal de uma das promotoras.

Todas as reuniões com clientes e parceiros serão realizadas em espaços disponibilizados pela Incubadora IPStartup, nas instalações de parceiros ou em espaços alugados. Em 2022, pretende-se instalar a empresa em um escritório alugado na Margem Sul do Tejo, as promotoras acreditam que sua proximidade com Lisboa será uma alavanca para o desenvolvimento do negócio. A empresa escolheu esta localização como área de posicionamento para conseguir impulsionar a atividade da empresa em termos de otimização de custos (preços mais reduzidos na Margem Sul em comparação com Lisboa) e em termos logísticos, pois os serviços serão prestados para todo o país.

1.2.3. Fatores críticos de Sucesso

O projeto apresentado será diferente, tanto pelas suas características como pelo conceito que apresenta. A empresa para atingir os seus objetivos e distinguir-se claramente da concorrência, identificou um conjunto de elementos e atividades essenciais para a sua prossecução e, sem os quais dificilmente conseguirá ser bem-sucedida:

- **Qualidade dos serviços** que será garantida através da adesão à norma internacional ISO 9001;
- **Integração de todos os serviços num único processo** o cliente contacta com uma única entidade (Gestão logística);
- **Proximidade ao cliente** o serviço é personalizado e será crucial entender na perfeição quais as necessidades específicas de cada cliente;
- **Conhecimento** do mercado e da concorrência; de modo a antecipar as necessidades do mercado e assim implementar as ações necessárias;
- **Integrar, formar e capacitar** todos os colaboradores;
- **Desenvolver uma postura dinâmica**, adaptável e proactiva de trabalho.

1.2.4. Estrutura societária e orgânica

Em relação a forma jurídica e, tendo em consideração que se trata de um projeto pequeno e com um investimento inicial reduzido e de baixo custo, decidiu-se de modo justo, que nos primeiros seis meses de atividade o projeto será constituído com uma forma jurídica mais simples. Uma das sócias, será inicialmente a única titular da empresa e irá apresentar-se como empresária em nome individual.

Após o primeiro semestre, a equipa optará pela criação de uma empresa distribuída por quotas. A empresa assumirá a seguinte estrutura societária:

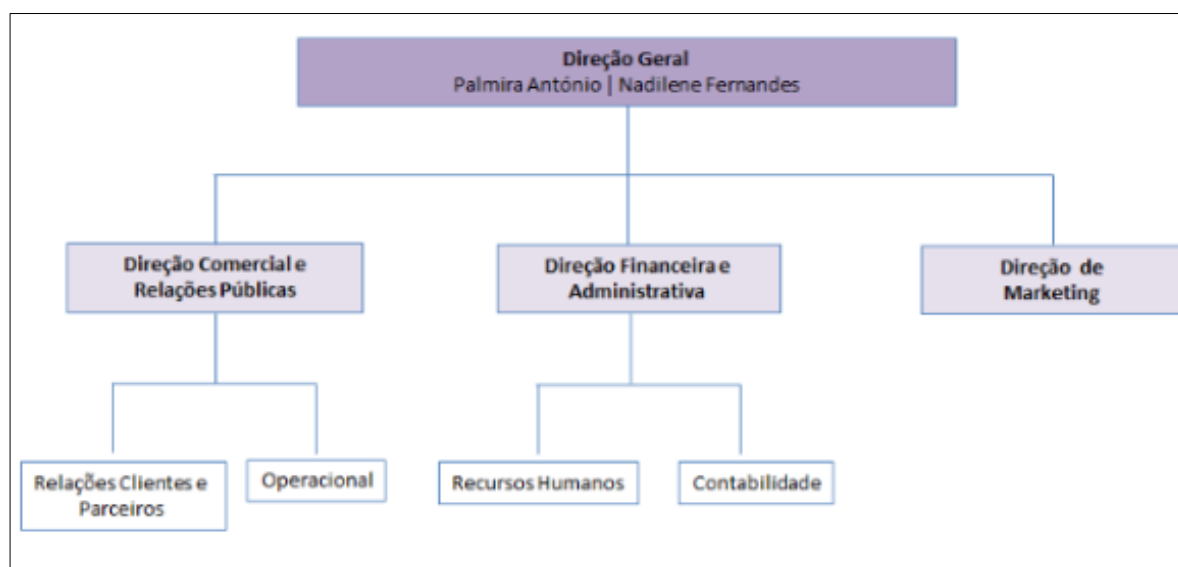
Tabela 3: Estrutura Societária da empresa.

Sócias	Percentagem	Funções
Sócia A	65%	CEO - Direção Financeira e Administrativa
Sócia B	35%	CEO - Direção Comercial e Relações Públicas

Fonte: Elaborada pela autora

A estrutura organizacional elucida-nos como as diferentes atividades desenvolvidas pela organização estão divididas, organizadas e coordenadas. Não existe uma estrutura organizacional acabada nem perfeita, existe uma estrutura organizacional que se adapte adequadamente às mudanças. Na figura seguinte, está apresentada a estrutura organizacional do projeto, sendo a que a mesma será constituída por 3 departamentos principais que possuem uma importância significativa, para o desenvolvimento das diversas atividades.

Figura 1: Estrutura Organizacional.



Fonte: Elaborado pela autora

É importante referir que com os anos de atividade, a estrutura organizacional sofrerá os reajustes necessários. A empresa adotará uma estrutura hierárquica, onde no

topo se encontra as pessoas responsáveis pela empresa; seguindo-se o Departamento Comercial e Relações Públicas, o Departamento Financeiro e Administrativo e o departamento de Marketing, sendo cada um deles representado por um responsável departamental.

No início da atividade, todas as áreas referidas no organigrama existirão na empresa, no entanto as tarefas ainda não estarão devidamente definidas, uma vez que a empresa apenas contará com 3 elementos, que se ajudarão mutuamente.

No primeiro ano de atividade, uma das sócias assumirá todas as funções de direção da empresa. Será a responsável por implementar todo o processo descrito neste plano de negócios. A outra sócia assumirá a responsabilidade de garantir que os procedimentos implementados vão ao encontro das necessidades e expectativas dos clientes, procurando a otimização constante da eficácia da organização. Também assumirá a responsabilidade de prospeção dos potenciais clientes a nível particular e cooperativo. As duas sócias serão as responsáveis da parte operacional da atividade. O terceiro elemento, será o responsável por todas as tarefas inerentes ao marketing da empresa.

No segundo ano de atividade, com objetivo de aperfeiçoar o desempenho da atividade, a empresa aumentará a sua estrutura e serão devidamente definidas as responsabilidades de cada elemento. A empresa passará a contar com um diretor geral, uma administrativa, um responsável de marketing e um consultor técnico. Por cada ano de atividade será contratado mais um consultor técnico para responder a demanda da organização.

1.3. Análise do Meio Envolverte

A interação da empresa com o meio envolvente é permanente. A sua análise é fundamental para a definição da estratégia empresarial. Neste ponto apresenta-se a análise do Meio Envolverte Contextual e do Meio Envolverte Transacional do sector de atividade em que a empresa está inserida.

1.3.1. Análise do meio envolvente Contextual

Para a empresa é importante perceber tudo o que a rodeia, as principais ameaças que podem fragilizar o seu negócio, ou possíveis oportunidades que possam surgir, quer por necessidade própria ou por necessidade do mercado. Tendo em conta a rapidez das alterações das necessidades das pessoas e das organizações, as empresas devem estar preparadas para responder a essas novas necessidades em um curto espaço de tempo, de forma a obter a preferência dos consumidores e organizações.

- **Demográficos**

O número de imigrantes em Portugal aumentou 6% em 2017, vivem atualmente mais de 420 mil estrangeiros. É o segundo ano consecutivo em que se regista uma subida, depois de um abrandamento nos anos de crise. Sendo que os brasileiros continuam a ocupar o primeiro lugar da tabela, com mais de 85 mil cidadãos a viver em Portugal. Segue-se Cabo Verde, com quase 35 mil pessoas, a Ucrânia, com 32 mil cidadãos e a Roménia, em quarto lugar, com 30 mil residentes em Portugal. O quinto lugar vai para a China, seguida do Reino Unido e depois Angola. Em 2017 residiam em Portugal mais de 13 mil cidadãos de nacionalidade italiana. Os franceses entraram no ranking em 2016 e continuam a aumentar, ultrapassaram até a Guiné-Bissau.

A grande maioria da população imigrante, cerca de 80%, está em idade ativa. Os imigrantes entre os 20 e os 39 anos são os que estão mais representados no relatório (Instituto Nacional de Estatísticas, 2019).

- **Culturais e Sociais**

Com o constante avanço da tecnologia e múltiplas formas de relacionamento entre clientes e empresas, o mercado atual revela um novo perfil de consumidor. As pessoas estão a tornar-se cada vez mais exigentes e conscientes de seus direitos e compreendem que

este é o momento de procurar melhor relação custo-benefício. Os consumidores valorizam cada vez mais a inovação.

Perante um mercado crescentemente competitivo, as empresas deverão apoiar-se na inovação para se conseguirem diferenciar: 37% das marcas de grande consumo que mais cresceram no último ano utilizaram a inovação como ferramenta-chave. Já não basta aos negócios comunicar e vender diretamente ao consumidor. É preciso falar com cada pessoa individualmente, uma vez que o mercado está “hiper personalizado”. No atual contexto que se vive no mundo inteiro, sobreviverão apenas as empresas que investirem em atendimento, tecnologia de ponta e especialmente nos recursos humanos. O relacionamento com o cliente e o serviço de pós-venda, serão um diferencial para que a empresa se destaque dos demais concorrentes e trilhe sua história no coração do consumidor.

- **Tecnológicos**

É notório que, cada vez mais a área tecnológica está a mudar os sectores de todas as atividades. O grande desenvolvimento das redes sociais, onde já não estão presentes só pessoas, constitui cada vez mais um ponto de contacto dos consumidores com as marcas e vice-versa. As redes sociais vieram proporcionar uma grande área de contacto, uma maior customização dos produtos, um complexo processo de decisão pois existe um maior poder de escolha. O facto de os consumidores fazerem partilhas *online* nas redes sociais e poderem realizar uma avaliação do serviço também veio proporcionar que haja uma envolvimento mais dinâmica com as marcas.

De acordo com a Agência Lusa (2016), o número de utilizadores portugueses de redes sociais triplicou em sete anos, para 54,8% em 2015, e um terço das empresas usa essas mesmas plataformas, com o Facebook a apresentar a maior taxa de penetração de 93,6%. Isto revela uma mais-valia às empresas para divulgar e vender os seus produtos e serviços, aumentar a proximidade dos clientes e parceiros, como fornecedores e distribuidores, e criar novas oportunidades de negócio. Para as empresas portuguesas a Internet tem vindo a ganhar uma crescente relevância, com um crescimento significativo ao longo dos últimos anos, sobretudo ao nível da banda larga móvel (INE, 2015). Em 2015, 38% da população recorria às redes sociais e a outras aplicações para relacionar-se com clientes e parceiros de negócio, 60% possuía um *website* sobretudo para disponibilizar informação e 29% usava software de CRM.

- **Económicos**

De acordo com as projeções elaboradas pelo Banco de Portugal (Boletim Económico de Dezembro de 2017, p.7), “as projeções para a economia portuguesa apontam para a manutenção de uma trajetória de expansão ao longo do período 2019-21, embora a um ritmo de crescimento inferior ao observado nos últimos anos. Após um crescimento de 2,1% em 2018, o Produto Interno Bruto (PIB) em termos reais deverá crescer 1,7% em 2019 e 1,6% em 2020 e em 2021”.

Portugal conseguiu captar o maior valor de investimento direto estrangeiro dos últimos 20 anos (Inquérito à Atratividade de Portugal 2017). O estudo destaca o grande otimismo de 62% dos investidores estrangeiros quanto ao futuro de Portugal e a vontade de 32% dos investidores de aumentarem o investimento no nosso país durante o próximo ano. No total, Portugal conseguiu captar em 2016 o número recorde de 59 investimentos. A Alemanha, Espanha, EUA e Japão foram os principais investidores em Portugal em 2016. De acordo com o inquérito da EY, Portugal está assim “no radar dos investidores, registrando intenções de investimento acima da média europeia e prevendo-se um aumento da atratividade do país”. A opinião é de Hugues Franc, colunista da Forbes francesa destaca, como fatores positivos da nação lusitana, a população “jovem e especializada”, o setor imobiliário “acessível”, a rede aérea desenvolvida e a robusta infraestrutura de apoio às *startups*.

1.3.2. Análise do meio envolvente Transaccional

A envolvente transaccional ou microambiente compreende as influências que atingem e afetam com frequência uma empresa no seio da indústria onde opera. No interior dessa indústria as empresas são confrontadas com duas opções: ou competem entre si, ou, em certas circunstâncias, colaboram umas com as outras (Evans, 2015).

- **Clientes**

Os clientes representam os consumidores, atuais e potenciais, dos bens e serviços oferecidos pelas empresas. Estes podem ser clientes particulares ou organizações, que em conjunto, constituem o mercado e respetiva procura, e são oriundos de qualquer parte do mundo.

No que diz respeito aos clientes particulares são pessoas que têm vontade de mudar para outro país com intuito:

- De trabalhar em atividade altamente qualificada ou que procuram trabalho independente (Trabalhadores qualificados/especializados e Empreendedores);
- Realizar uma investigação, estudar e interessados em programas de mobilidade/intercâmbio,
- Fixar a sua residência (Reformados/Pensionistas e pessoas que vivam de rendimentos).

Em relação aos clientes corporativos são empresas que, precisam de recorrer a serviços externos para dar resposta às necessidades dos seus recursos humanos migrantes.

- **Concorrentes**

Um mercado sem concorrentes não é um mercado com futuro. Deste modo, de seguida apresentam-se aqueles que serão os principais concorrentes da empresa nos locais mais próximos. Será examinado quais são as suas ações estratégicas, e também os seus pontos fortes e pontos fracos. Com uma seleção de informação rigorosa e filtrada de forma adequada, permitirá um maior entendimento dos concorrentes, de como operam e assim perceber o nível de competitividade no mercado em que a empresa está inserida, o que permitirá fazer um tratamento minucioso de decisões a ser efetuadas e então posicionar a empresa. Este levantamento também irá permitir distinguir a oferta da concorrência e apresentar algo de maior valor aos olhos do consumidor.

Os concorrentes são outras empresas que se dedicam a acolher, integrar, apoiar e acompanhar os imigrantes em todos os momentos, desde a decisão no país de origem até à chegada. Estas empresas acompanham o emigrante em todos os assuntos relevantes no seu quotidiano, nomeadamente, a regularização, a nacionalidade, o reagrupamento familiar, o acesso à saúde, bem como os serviços de apoio aos quais pode precisar recorrer. É importante referir que alguns destes supostos concorrentes, serão inevitavelmente parceiros da empresa.

A concorrência na área é muito diversificada. A empresa compete com empresas multinacionais de renome, já estabelecidas no mercado nacional português e internacional

há muito tempo, as tabelas seguintes apresentam os concorrentes diretos e indiretos mais importantes:

Tabela 4: Concorrentes Diretos.

Concorrentes	Site
Kleya	https://kleya.eu/
LuResolve	https://www.luresolve.com/
Ei! Assessoria Migratória	http://eimigrante.pt/pt/
Consultoria em Portugal	https://consultoriaemp Portugal.com/
Imiggra	https://www.imiggra.com/
IME	http://imme.pt/

Fonte: Elaborada pela autora

Tabela 5: Concorrentes Indiretos.

Concorrentes	Caracterização
Elite	http://imobiliariaelite.pt/
Christie's	https://www.luximos.pt/pt
OK Estudante	https://www.okestudante.pt/

Fonte: Elaborada pela autora

Todas as empresas encontram-se atentas à sua concorrência, e este projeto não será exceção. As promotoras reconhecem que encontram-se em um setor em que o nível de concorrência tem vindo a intensificar; esta concorrência é justificada pela crescente evolução dos fluxos migratórios. A empresa está atenta a todos os pormenores, pois são estes que marcam a diferença e que cativam os clientes. A empresa tem em atenção dois aspetos importantes: análise técnica dos trabalhos realizados e comparação dos preços

praticados. Estes aspetos podem ser a razão para a empresa ganhar ou perder algumas das propostas.

A empresa pretende estar entre as melhores. A evolução da empresa neste mercado terá por base uma aposta na qualificação dos seus colaboradores e na melhoria (qualitativa e quantitativa) dos seus meios (instalações e equipamentos produtivos).

- **Fornecedores/Parceiros**

A empresa conta com alguns fornecedores, mais especificamente parceiros. O crescimento da empresa passará pela identificação de parcerias estratégicas, que irão ajudar a divulgar o projeto no mercado, a adquirir experiência e reconhecimento. A empresa pretende continuar a apostar nesta forma de trabalho, fazendo com que os parceiros se fidelizem a empresa. A visão da empresa é que desta forma, todos saem a ganhar na medida em que se torna possível desenvolver ambos os negócios.

No âmbito do seu sistema de gestão da qualidade, a empresa preocupar-se-á em conhecer e, sempre que possível influenciar os seus parceiros no que diz respeito ao bom desempenho das diferentes atividades bem como na adoção de práticas seguras visando a prestação de serviços num regime de excelência. A empresa irá garantir soluções que garantam qualidade e eficácia no serviço prestado, seja em Portugal ou do outro lado do mundo. Para tal terá parcerias com grupos nacionais e internacionais, o que permitirá responder às solicitações dos clientes em vários países.

A tabela seguinte apresenta as áreas onde a empresa irá realizar as principais parcerias.

Tabela 6: Áreas a realizar parcerias.

Empresas de Alojamento temporário e permanente
Agências bancárias e financeiras / Seguradoras
Institutos de Línguas
Agências de viagens
Agências de aluguer de automóveis

Agências de mudanças
Agências de turismo
Agências de telecomunicações
Agência de limpezas
Agências de advocacia
Espaços de cowork e incubadoras
Outros

Fonte: Elaborada pela autora

● Comunidade

A análise da comunidade deve incidir sobre a atuação de outros agentes e grupos de interesse de caráter nacional ou internacional, como o governo, as associações sindicais e patronais, na medida que possam influenciar, direta ou indiretamente a evolução dos mercados e das indústrias em que a empresa irá operar. Atualmente existem inúmeras organizações e associações inseridas no sector, algumas com a função de fortalecer o desenvolvimento do sector, outras com o intuito de proteger os seus consumidores. De seguida, refiro algumas:

- Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF);
- Loja do Cidadão;
- Consulado;
- Embaixadas;
- ACM;
- Centros de apoio ao imigrante;
- Ministério da Educação;
- Ministério da Saúde;
- Segurança Social;
- Gabinete de apoio ao empreendedor migrante (GAEM),
- Gabinete de Assuntos Sociais e Inclusão (GASI)

1.3.3. Análise SWOT

A análise interna, têm o objectivo de exibir as deficiências e qualidades de uma determinada empresa, ou seja, as suas forças ou fraquezas. Corresponde aos principais aspetos que diferenciam uma determinada empresa dos seus concorrentes. No que diz respeito à análise externa, esta avalia a relação existente entre a empresa e o seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças. Corresponde às principais perspetivas de evolução do mercado em que a empresa atua.

Esta análise serve como um diagnóstico pormenorizado que possibilita à empresa fazer a previsão da situação, definindo as condições fundamentais que servem de base ao lançamento de estratégias de longo prazo, que permitam o sucesso da empresa na sua atividade no mercado. As empresas devem tirar partido e protegerem-se, construindo barreiras defensivas-

Tabela 7: Análise SWOT da empresa.

	Auxiliam a atingir os objectivos	Prejudicial para atingir os objetivos
Fatores Internos	Forças ● Conceito ● Agilidade ● Panóplia de serviços ● Equipa pluridisciplinar ● Parceiros ● Relação qualidade-preço ● Forte atendimento personalizado	Fraquezas ● Empresa em fase embrionária ● Redes sociais pouco interativas ● Poucos recursos financeiros ● Inexperiência face à concorrência ● Pouco domínio da língua inglesa
Fatores Externos	Oportunidades	Ameaças ● Rápida organização e adaptação

	• Poucos concorrentes • Fluxos migratórios • Contexto económico nacional e internacional	dos concorrentes • Restrições a nível da legislação
--	--	--

Fonte: Elaborada pela autora

Forças

- **Conceito:** o conceito será uma das grandes forças da empresa; a aposta forte num conceito exclusivo e pensado ao pormenor para cada serviço imprimirá uma identidade própria. Cada serviço será personalizado, afável e eficiente e irá constituir uma prioridade, o que irá fomentar uma cultura de fidelização por parte do cliente;
- **Agilidade:** a empresa faz a integração de todos os serviços necessário nas diferentes fases da mudança o que torna o processo muito ágil, simples e rápido; pois o cliente contacta uma única entidade;
- **Panóplia de serviços:** através de um único processo apresenta ao cliente uma panóplia de serviços;
- **Equipa pluridisciplinar:** formada por pessoas competentes, eficientes e eficazes;
- **Parceiros:** a empresa irá realizar parcerias com diferentes agentes económicos que já deram provas das suas valências. A empresa irá procurar promover relações próximas com essas empresas, numa base de *win-win* de valor para cada parceiro de modo a fidelizar e criar relações lucrativas para ambas as partes o que terá impacto na forma como os mesmos tratam os nossos clientes;
- **Relação qualidade-preço:** por se tratar de um serviço com características e elementos diferentes dos demais existentes na região, justificar-se-á o preço. Sublinha-se, contudo, que os esforços de marketing incidirão num segmento-alvo específico, caracterizado por elevados rendimentos, e grande disponibilidade para o consumo de serviços de qualidade.

Fraquezas

- **Empresa em fase embrionária:** por se tratar de uma empresa nova será imprescindível uma ação de divulgação eficiente junto ao potencial consumidor de modo a que o mesmo tenha percepção das mais-valias da empresa;
- **Redes sociais pouco interativas:** devido à existência de uma grande quantidade de empresas com serviços iguais ou semelhantes, é importante diferenciarmo-nos das restantes empresas do mercado, acrescentando valor para o cliente. E cada vez mais as redes sociais têm sido um caminho de chegar ao cliente;
- **Poucos recursos financeiros:** inexistência de recursos financeiros;
- **Inexperiência fase a concorrência:** por ser uma equipa muito jovem falta alguma experiência nas várias áreas afetas a empresa;
- **Pouco domínio da língua inglesa:** os elementos da equipa não têm domínio no inglês, o que será um fator limitador, pois os seus clientes são internacionais.

Oportunidades:

- **Escassez de concorrentes:** a possibilidade da empresa se afirmar no mercado poderá resultar da parca existência de concorrentes com conceito similar;
- **Crescente desenvolvimento dos fluxos migratórios:** nos últimos anos, Portugal tem registado uma dinâmica de crescimento dos fluxos migratórios assinalável. O país tem investido fortemente na atração e promoção de inúmeras iniciativas para o trabalho (Atividades altamente qualificadas, trabalho subordinado e trabalho independente).

Ameaças

- **Rápida organização e adaptação dos concorrentes:** os concorrentes indiretos, rapidamente podem inteirar-se daquilo que são as reais necessidades dos clientes, e reorganizam a entrega dos seus serviços;
- **Restrições a nível da legislação:** o projeto está diretamente ligado, a áreas muito sensíveis e difíceis de chegar, como por exemplo a parte da legalização;

existe um conjunto de restrições e a própria burocracia inerente aos diferentes processos que podem condicionar a *performance* do projeto.

Em conclusão a análise SWOT, de seguida apresento algumas das possíveis soluções para procurar resolver as ameaças e os pontos fracos da empresa. Por ser uma empresa em fase embrionária a empresa irá procurar melhorar constantemente os seus serviços de modo a que os atuais clientes possam referenciar a empresa a outros. Por outro lado, irá realizar trabalhos publicitários que envolvem a divulgação da empresa em diversos lugares.

De modo a tornar as suas redes sociais mais interativas a empresa terá um responsável de marketing para gerir e dinamizar as diferentes redes sociais. Por sua vez, o responsável de marketing irá estabelecer um cronograma para partilha de conteúdos relevantes em todas as redes sociais com intuito de aumentar a interação com o público-alvo. Os elementos das equipas irão ter aulas de línguas de modo a melhorar o seu inglês e a forma como se comunicam com os clientes.

1.3.4. Modelo de Negócios da Empresa – Canvas

O Modelo de Negócios é uma ferramenta que apresenta a lógica de como uma determinada organização cria, entrega e captura valor, perante os seus clientes (Osterwalder & Pigneur, 2014). De modo a esquematizar os principais elementos de análise estratégica do projeto, será utilizado um *template* do Modelo de Negócios - Canvas, que agrega os diferentes itens que se relacionam com a empresa. O resultado passa pelo uso de uma imagem visual, que identifique rapidamente onde a empresa se encontra, e que seja fácil de manter atualizado. Com base no modelo apresentado, nesta parte serão exploradas cada um dos blocos de informação ou elementos que são parte integrante Modelo de Negócios da empresa.

- **Propostas de Valor:** A empresa oferece um serviço diferenciado e customizado de acordo com as necessidades do cliente. As soluções desenvolvidas pela empresa primam pela qualidade. Cada projeto é adaptado a cada situação através de uma estreita colaboração com o cliente,
- **Segmentos de cliente:** Os clientes da empresa são particulares que têm vontade de mudar para outro país com intuito: De trabalhar em atividade altamente qualificada ou que procuram trabalho independente (Trabalhadores qualificados/especializados e Empreendedores); de realizar uma investigação,

estudar e programas de mobilidade/intercâmbio, ou de fixar a sua residência (Reformados/Pensionistas e pessoas que vivam de rendimentos). E empresa que procura serviços externos para responder às necessidades dos seus recursos humanos migrantes. Contudo, é importante referir que vão surgindo, outros tipos de públicos.

- **Canais:** A empresa aposta em relações de proximidade como veículo de divulgação da empresa. As parcerias trazem diversas vantagens, como por exemplo: acesso a recursos, partilha do conhecimento e promoção de inovação. Para além de apresentarem estas vantagens, são também uma boa forma de dar a conhecer a empresa ao mercado externo. As Redes Sociais são uma maneira rápida e eficiente de promover a empresa e os seus serviços. Neste momento, no *instagram* existem cerca de 200 seguidores (à data de 15 de agosto de 2019) que recebem notícias da empresa.
- **Relação Cliente:** Como microempresa, pretende apostar em cultivar relações próximas com os clientes. É um investimento no tempo para mais tarde colher frutos. É feito um trabalho de prospeção e acompanhamento junto do potencial cliente. A flexibilidade na execução de propostas e soluções é uma mais-valia reconhecida pelos clientes.
- **Fontes de Receitas:** A principal fonte de receita é a prestação do serviço. É importante perceber por que valor os nossos clientes realmente estão dispostos a pagar pelo serviço. A empresa oferece um serviço caracterizado pela combinação de serviços que na maioria das vezes a migrante procura de forma individualizada, o que acaba por ser mais dispendioso para o cliente. Outra fonte de receita é a comissão dos nossos parceiros.
- **Recursos-Chave:** Representa tudo aquilo que é imprescindível para que o Modelo de Negócios que está a ser desenhado possa funcionar. Neste caso, o processo. Cada serviço será prestado em forma de roteiro, onde as diferentes actividades estarão previamente organizadas com os diferentes parceiros, transformando o projeto em um serviço chave na mão; e assim o cliente terá tudo o que precisa em uma única entidade. Será criada uma plataforma e uma aplicação, reservada a cada cliente, onde o cliente poderá acompanhar a todo o momento, e intervir na forma como está a ser preparado o seu processo migratório

- **Atividades-Chave:** As atividades chaves variam de acordo com o Modelo de Negócios da empresa, representam basicamente, as tarefas essenciais que a empresa precisa executar para atingir o seu objetivo comercial. A tarefa principal é a ligação das diferentes tarefas que devem ser realizadas,
- **Parceiros-Chave:** As parcerias fazem parte dos alicerces da empresa. É objetivo continuar a enveredar por esta estratégia e também diversificar com parcerias internacionais.
- **Estrutura de Custos:** Como o bom desempenho das funções está muito ligado às competências dos seus colaboradores, não é surpreendente que o maior custo da empresa seja relativo aos gastos com o pessoal. Os custos com materiais e equipamentos são residuais.

1.3.5. Modelo das 5 forças de Porter

No modelo de Porter, o fator essencial do meio envolvente que conta para a empresa, é o setor de atividade, ou o conjunto de setores, no qual a empresa concorre com outras empresas. O modelo assenta sobretudo na avaliação do grau de competitividade e viabilidade de um sector de atividade e na determinação do melhor posicionamento estratégico de uma organização face aos seus concorrentes. O modelo consiste na análise do potencial de novas entradas, da pressão de produtos substitutos, do poder negocial dos fornecedores, do poder negocial dos clientes e a rivalidade entre concorrentes atuais.

- **Rivalidade entre os concorrentes:** Dado o número de empresas, que são concorrentes indireto no sector, é possível concluir que a rivalidade na indústria é alta. As empresas mais pequenas têm várias dificuldades em acompanhar as empresas maiores, pois não têm a mesma capacidade de negociar, dependem muito dos grandes clientes cujo poder negocial é extremamente elevado.
- **Poder negocial dos clientes:** O mercado nacional, embora com empresas de pequena dimensão, é composto por um elevado número de empresas que apoiam o migrante. Neste sentido, existe um elevado poder negocial por parte dos clientes, a fidelização às marcas é baixa, o que exige uma boa *performance* das empresas. O seu comportamento perante a empresa, irá influenciar de modo positivo ou negativo.

- **Poder negocial dos fornecedores:** Sendo um fator muito pouco controlável pode influenciar toda a estrutura da empresa. Apesar de cada fornecedor individualmente, representar uma parcela pequena na prestação do serviço, a sua performance é crucial no processo produtivo e na qualidade final do serviço. Os fornecedores têm a capacidade de reduzir a rentabilidade do sector, por isso, é possível concluir que os fornecedores têm um poder negocial alto. A empresa deve procurar reduzir a sua dependência e conseguir controlar os processos.
- **Ameaça de entrada de novos concorrentes:** As empresas que entram pela primeira vez em um setor trazem consigo novas capacidades, o desejo de conquistar uma parte do mercado e muitas vezes melhorias significativas, tal como é o caso desta futura empresa. Neste aspeto considero duas principais ameaças no que toca à entrada de novos concorrentes no sector: Multinacionais que passem a operar diretamente no mercado português e Fornecedores que queiram ingressar no mercado como concorrentes. Relativamente ao segmento, a necessidade de investimento inicial e o conhecimento para entrar é reduzida, o que provoca a inexistência de barreiras à entrada tornando por isso o potencial de novas entradas elevadas. Sendo que a principal barreira à entrada para a empresa é a falta de experiência.
- **Pressão de produtos substitutos:** O mercado onde a empresa pretende entrar é um mercado maduro e estável, a ameaça de novos serviços é bastante reduzida, sendo que apenas importa que a empresa tenha em atenção os serviços que pode ser alvos de melhoria.

1.4. Estratégia da empresa

Porter (1993), identificou três estratégias genéricas, de forma a potenciar o grau de competitividade da empresa, criando uma posição sustentável a longo prazo. A primeira estratégia competitiva é determinada pelo custo, na qual a empresa centra os seus esforços na eficiência produtiva, de forma que o preço seja um dos principais atrativos do consumidor. Posteriormente, o autor identificou uma segunda opção, que é a estratégia competitiva de diferenciação, onde o enfoque está na comunicação, na imagem, na inovação, e numa global percepção por parte do consumidor. O autor definiu ainda a estratégia de foco.

Uma vez que a futura empresa, estará inserida num mercado com alguns concorrentes, a empresa apostará fortemente na inovação, com um serviço que seja distinto, para efeito a empresa desenvolverá uma estratégia de penetração e especialização no mercado com base na diferenciação. A estratégia de diferenciação é orientada para o consumidor, onde os termos quantidade e preço passam para segundo plano, e dá-se prioridade à qualidade e inovação.

Para desenvolver e incrementar essa estratégia será necessário um investimento maior em marketing de modo a aumentar a força de vendas e assim conquistar novos clientes, e trazer notoriedade a marca. Ainda em relação a estratégia de penetração, a empresa irá vender os serviços existentes em um mercado existente, ou seja, pretende-se desenvolver uma estratégia para aumentar a sua presença onde ela já atua, através de promoções, fidelizações de clientes, entre outros. Como fio condutor de toda a atividade da empresa, definiram-se várias metas estratégicas a atingir ao longo dos primeiros anos de atividade:

I. Atingir um posicionamento claro de alto valor no curto prazo;

II. Crescimento Sustentado dos resultados da empresa;

III. Manter constante a disponibilidade dos serviços de modo a aumentar o número de clientes;

IV. Liderar o mercado;

V. Ingressar em novos mercados.

Uma das mais importantes tarefas para ajudar uma organização a crescer e a afirmar-se é a definição de objetivos. Os objetivos traduzem-se nos resultados que se pretende atingir e para tal, são desenvolvidas ações que devem ser devidamente planeada. Os objetivos devem ser muito concretos e deverão estar hierarquizados, serem consistentes, mensuráveis, calendarizados e realistas. Para atingir as suas metas estratégicas, a empresa pretende atingir os seguintes objetivos:

No curto prazo:

- Criar prioridades comerciais para qualificação e prospeção, isto é, estabelecer quais os clientes prioritários;
- Estabelecer parcerias diferentes com agentes económicos da mesma área de atuação. A empresa pretende contactar com grupos empresariais e chegar a acordos favoráveis;
- Disseminar-se pela região de Setúbal e Lisboa;
- Aposta na qualificação dos recursos humanos de modo a que os mesmos estejam constantemente atualizados, a empresa irá disponibilizar ações de formação;
- Conseguir o nível médio 4 na escala de satisfação do serviço;
- Implementação de sistemas de informação de vendas.

No médio prazo:

- Abrir 5 processos por mês. Para ser possível atingir este objetivo a empresa deverá apostar numa estratégia de qualidade. As ações a desenvolver neste âmbito serão o acompanhamento personalizado e de acordo com as necessidades de cada cliente, de forma a garantir o melhor serviço possível, e deste modo o cliente passar a palavra a outros; aumentar a visibilidade e notoriedade da marca no mercado;
- Aumentar a quota nacional em 10%, para tal a empresa deverá investir na sua força de vendas através da contratação de mais consultores para que estes conquistem novos clientes e acima de tudo os fidelizem ao máximo;
- Expandir o seu raio de ação para a zona do Porto e do Algarve;
- Solidificação da estratégia de Marketing Relacional;
- Implementar a sua sede na Margem Sul do rio Tejo: De forma a atender melhor o cliente a empresa pretende implementar a sua sede na Margem Sul. A estratégia mais adequada é a redução dos custos, daí escolher a Margem Sul como local para a

sede. O espaço a alugar deverá ter um valor de renda mensal adequado, tendo em conta as possibilidades financeiras da empresa;

- Expandir o seu raio de ação para outros países. A empresa deve optar por uma estratégia de expansão de mercado. Para estender o seu mercado deverá ir em busca de novos clientes a nível internacional, procurando parcerias e contactos com o exterior;
- Contratar recursos humanos qualificados;
- Lançamento da aplicação móvel.

A longo prazo:

- Aumentar a quota de mercado em 15%, para aumentar a quota de mercado considera-se imprescindível continuar a apostar em estratégias de qualidade, e redução de custos. Deverão ser realizadas novas estratégias de *pricing* e de comunicação, que conduzirão a um aumento do número de cliente;

Os objetivos não-económicos refletem não só as ambições da empresa, como também as suas preocupações sociais. Para a marca foram definidos os seguintes objetivos não-económicos:

- Construir notoriedade junto dos parceiros de negócio e dos utilizadores da plataforma; satisfazer as necessidades dos utilizadores, permitindo-lhes ter acesso a toda a informação necessária;
- Clarificar o posicionamento que a empresa pretende ocupar no mercado.

1.5. Plano de Marketing

Uma vez que, a organização têm bem definida a sua missão, a sua estratégia e objetivos estratégicos, torna-se necessário planejar e alocar recursos suficientes para atingir os objetivos estratégicos (Kotler & Armstrong, 2010). O plano de marketing é a concretização do planeamento estratégico, e tem como objetivo criar sinergias entre as atividades que formam a cadeia de valor da empresa, assim como estimular a criatividade contínua e inovação dentro da mesma. Os objetivos estratégicos de marketing concentram-se em:

- Atingir uma competitividade estratégica, esta é alcançada quando a empresa consegue formular e implementar uma estratégia que crie valor;
- Adquirir uma vantagem competitiva sustentável, alcançada quando a empresa desenvolve estratégias que os principais concorrentes não tenham desenvolvido e não estejam a pensar desenvolver ao mesmo tempo;
- Obter uma rentabilidade acima da média, alcançada quando as taxas de rotatividade e lucro projetado variam no cenário otimista.

1.5.1. Estratégia STP: Segmentação, Target e Posicionamento

Critérios de Segmentação

A segmentação consiste em dividir determinado mercado em grupos distintos (segmentos) de compradores que têm as mesmas necessidades, comportamentos ou características (Kotler & Armstrong, 2010). Os segmentos não devem ser criados, mas identificados e trabalhados pelas empresas. Devem ser como características: a mensurabilidade, substancialidade, acessibilidade, diferenciabilidade e acionabilidade.

Será então feita uma segmentação com o objetivo de criar prioridades comerciais para qualificação e prospeção, isto é, estabelecer quais os clientes prioritários nas quais deverá a empresa apostar primeiro, e assim sucessivamente. A segmentação do mercado, foi realizada com base em critérios demográficos e psicográficos.

No que diz respeito ao critério demográfico, esta segmentação agrupa consumidores cujo motivo de ocupação seja estudos, trabalho ou reforma.

Em relação ao critério psicográfico, os consumidores do serviço são pessoas que fazem parte da classe social média e alta.

Target

Depois de analisar o mercado, é possível escolher quais os segmentos onde apostar de acordo com as repartições que mais interessam à empresa. A empresa irá procurar ter um responsável dedicado único e exclusivamente a cada segmento, esta estratégia permitirá a empresa ter um melhor e mais coerente posicionamento e uma especialização nos diferentes tipos de clientes.

Desde modo, o Target da empresa será estudantes, trabalhadores qualificados/especializados, empreendedores e reformados/pensionistas, com necessidades requintadas e disponibilidade financeira elevada, que querem migrar para outro país de modo simples e seguro. Este serviço é para o mercado internacional.

Posicionamento

No que diz respeito à proposta de valor houve a necessidade de conhecer qual o posicionamento transmitido ao cliente. Tal como já foi referido, de acordo com Martins et al. (2014), o posicionamento é a escolha da associação que a empresa quer que os compradores tenham em relação ao produto (ou marca) específico da empresa.

Para avaliar o posicionamento da empresa foi, apurado junto dos potenciais clientes o fator que será mais valorizado. Com este apuramento selecionou-se duas variáveis consideradas como as mais importantes no fornecimento de serviços por parte da empresa, nomeadamente: único ponto de contacto e o serviço ser personalizado.

Face ao mercado concorrencial a empresa, destacar-se-á claramente pela variedade de serviços prestados, no apoio técnico e no serviço ao cliente. O seu posicionamento consiste em dar respostas às diferentes necessidades dos clientes nos mais diversos momentos, com rigor e máxima qualidade. Os potenciais clientes também consideraram o serviço um fornecedor com preços acessíveis.

O objetivo da empresa quanto ao posicionamento é manter uma vantagem competitiva com base no serviço para tal apostará dos diferentes serviços de apoio, entrega e pós-venda com ofertas diferenciadas e com preços competitivos. A empresa não vai descurar o fator marca e é, neste sentido que a empresa procura trabalhar de modo a

acrescentar valor à marca, tornando-a num fator de decisão a ter em conta por parte dos clientes, estabelecendo uma relação de confiança.

1.5.2. Marketing Mix: Serviço, Preço, Distribuição e Comunicação

O marketing-mix é entendido como “the set of controllable, tactical marketing tools that the firm blends to produce the response it wants in the market” (Kotler & Armstrong, 2010, p. 45). A estes quatro elementos controláveis, Kotler denomina 4 “P’s” do marketing:

- Produto (*product*): inclui a definição e caracterização dos serviços a prestar;
- Distribuição (*placement*): define a política de distribuição dos produtos, ou seja, o tipo de canais a utilizar e o número de tipo de intermediários (armazenistas, retalhistas) a recorrer;
- Comunicação (*promotion*): sendo uma das variáveis mais importantes para muitos autores, inclui as estratégias de publicidade, relações públicas e promoções, que visam aumentar a notoriedade dos produtos e das marcas;
- Preço (*price*): a política de preço ajuda no posicionamento dos produtos. É nesta controlável que a empresa define as suas margens de lucro.

Serviço

Neste ponto será apresentado a política do serviço. Foi necessário pensar no serviço em três níveis, sendo que cada um adiciona progressivamente mais valor para o consumidor. Destacando-se o nível básico, este irá apresentar-se como benefício central do serviço. A empresa prestará um serviço de consultoria migratória e assentará numa prestação de serviço customizada face às necessidades do cliente.

O serviço terá por base uma análise pormenorizada dos requisitos do cliente, destacando-se algumas características do serviço: será intangível; os utilizadores serão envolvidos na prestação do serviço; os serviços serão heterogêneos e cada cliente terá o seu roteiro específico; os canais de distribuição serão iguais para todos os clientes. O serviço da empresa será caracterizado pela combinação de serviços que na maioria das vezes o migrante procura de forma individualizada, nomeadamente:

- Adaptação Cultural e Integração Social;
- Extensão de carreira académica ou profissional;
- Tratamento de documentação para a legalização;

- Uma casa a sua medida;
- Entre outros

Tabela 8: Serviços da empresa.

GERAL	
• Vistos; • N° de identificação fiscal, N° de segurança social e N° de utente de saúde; • Mudanças de bens e animais; • Procura de casa e respetivos contratos; Atestado de residência e Contratos de água, luz, gás e net; • <i>Personal organizer</i>; Serviço de limpezas; • Aulas interativas de línguas; • Passeio de apresentação da cidade; • Outros.	
ESPECÍFICOS	
Estudantes	• Apoio para a obtenção do financiamento de propinas; • Procura da universidade mais viável a aceitar a tua candidatura; • Procura de cursos que atendam à sua área de estudo; • Aconselhamento da melhor região e cidade; • Orientação na elaboração dos documentos fundamentais da candidatura e submissão da candidatura; • Workshops temáticos e Vídeos tutoriais do processo • Área reservada (Para além de informações úteis, poderá acompanhar todo o processo) • Visita prévia para conhecer a universidade escolhida;

	● Inserção na comunidade da universidade (Poderá contactar tanto os estudantes que irão contigo, quanto aqueles que já se encontram e poderá tirar grande partido das suas experiências).
Empreendedores	● Procura de uma incubadora de negócio certificada (Que o ajudará a desenvolver e estruturar o seu projeto); ● Orientação na elaboração dos documentos fundamentais da candidatura e submissão da candidatura; ● Assessoria na celebração de contrato de incubação com incubadora certificada; ● Workshops temáticos e Vídeos tutoriais do processo; ● Área reservada (Para além de informações úteis, poderá acompanhar todo o processo) ● Visita prévia para conhecer a incubadora escolhida; ● Apoio na abertura de empresa e respetivos trâmites.
Reformados	● Assessoria para requerer uma pensão e respetivo cálculo; ● Orientação na elaboração dos documentos fundamentais do pedido de pensão; ● Workshops temáticos e Vídeos tutoriais do processo; ● Área reservada (Para além de informações úteis, poderá acompanhar todo o processo) ● Apoio para manter uma vida ativa (Estudar, passatempos, desporto, voluntariado, etc...).

Fonte: Elaborada pela autora

Distribuição

De acordo com Lindon et al. (2009), a distribuição define-se como a entrega no local correto, no momento correto, em quantidades certas com as características pretendidas e com os serviços necessários à sua venda, consumo e em alguns casos, manutenção. Um circuito de distribuição pode ser determinado como uma estrutura formada pelos vários intervenientes que intervêm no processo de troca concorrencial, com vista a colocar os bens e serviços à disposição dos consumidores ou utilizadores atuais e potenciais.

A distribuição será seletiva, limitando a distribuição do serviço a um reduzido número de parceiros. A metodologia de execução de um projeto obedece a uma estrutura específica, que é transversal a todos os projetos. A distribuição dos serviços é feita à medida que os mesmos são prestados tendo em conta as diferentes fases do processo, sendo distribuídos de forma direta e personalizada:

- Fase 1 - Receção de uma pedido de orçamento;
- Fase 3 - Análise das necessidades que o serviço deve satisfazer;
- Fase 3 - Desenho detalhado do projeto bem como as respetivas ações;
- Fase 4 - Aceitação do projeto
- Fase 5 - Implementação do projeto
- Fase 6 - Avaliação de conformidade

De modo a atender as necessidades do cliente o serviço terá um sistema de apoio ao cliente personalizado, através do acompanhamento por parte do gestor de cliente.

No médio longo/prazo será desenvolvido instrumentos de tangibilidade do serviço para aumentar a proximidade e valorização do mesmo por parte do cliente. Que passará por um site online, que servirá de apoio a distribuição do serviço. O atendimento ao cliente funciona todos os dias úteis das 9h às 18h de Portugal. No entanto, como se trata de uma empresa onde os clientes estão no estrangeiro, todos os serviços estão a funcionar ininterruptamente e de acordo com os fusos horários de cada país. Em 2021 acrescentar na página *WEB* uma plataforma com acesso aos dados do contrato bem como a evolução da prestação do serviço. Em 2022, a empresa pretende arrendar um espaço físico na Margem Sul.

Promoção

De acordo com Kotler e Armstrong (2010), uma marca é um símbolo complexo que deve transmitir seis níveis de significado diferentes: atributos, benefícios, valores, cultura, personalidade e sentido de utilização. Como atributos do serviço, a marca deve sobretudo traduzir uma imagem de especialistas e líderes na área da consultoria migratória. Os utilizadores deverão sentir que estão a beneficiar do melhor serviço do mercado, e por isso, sentem segurança ao utilizar o serviço; já os parceiros deverão sentir o apoio da melhor ferramenta de divulgação nacional e internacional.

Para a utilização institucional da identidade do projeto, pretende-se a criação de um manual de normas gráficas, com os seguintes pressupostos:

- Distorções do logotipo;
- Alterações cromáticas;
- Utilização de tipografia não contemplada;
- Utilização de efeitos;
- Variantes formais não previstas;
- Aplicação indevida sobre fundos.

O nome TRAVEL`IN foi concebido como uma empresa cujo conceito alicerça sobre o empreendedorismo migrante. Na escolha do nome, atendeu-se à importância de um nome que internacionalmente seria entendido. Na conceção do logótipo procurou-se evidenciar a possibilidade de viajar para qualquer parte do mundo. O nome da empresa será composto por 3 palavras: TRAVEL`IN - Consulting Migration. O logótipo da empresa, para além de constituir um elemento de marketing tem como intuito retratar, através da aparência e tonalidades suaves, a empresa, bem como toda a filosofia que a compõe.



Figura 2: Logótipo da empresa.

Fonte: Elaborado pela equipa de empreendedoras

Comunicação

De acordo com Lambin (2000), a comunicação em marketing define-se como sendo um conjunto de sinais emitidos pela empresa na direção dos seus diferentes públicos, não só para os seus clientes, mas também para os seus distribuidores, fornecedores, acionistas e recursos humanos. O ponto inicial para a elaboração de um plano de comunicação é a compreensão de qual a necessidade comunicacional que será coberta. Isto é, uma organização poderá precisar de se diferenciar face aos concorrentes, reforçar uma mensagem, informar da existência da marca e dos atributos dos seus bens e serviços ou persuadir os clientes e consumidores a agir de determinado modo (McDonald & Wilson, 2011).

Assim sendo, a comunicação da empresa prima, primeiramente informar o seu *target* da marca e do serviço diferenciado que oferece. Para tal subdividiram-se os diferentes consumidores alvo, de forma a desenhar os melhores veículos de comunicação para os atingir, tendo-se procedido a uma descrição detalhada das medidas necessárias. Em segundo lugar prima persuadir outras audiências a tomar determinado comportamento, o ser empreendedor.

Após a identificação dos objetivos e alvos de comunicação, é necessário definir o conceito da comunicação que servirá de base a todas as formas de comunicação. De acordo com Kotler e Armstrong (2010), a comunicação de uma empresa é constituída pelos seis elementos, abaixo apresentados na ilustração.

Ilustração 1: Elementos da comunicação.



Fonte: Kotler e Armstrong (2011)

Como a plataforma se encontra numa fase de lançamento, terá de existir um esforço acrescido de comunicação, para dar a conhecer o serviço e posteriormente levar os utilizadores a experimentá-lo e os parceiros a quererem fazer parte da plataforma. Sendo assim, de seguida, será apresentado os meios a utilizar de modo a dar a conhecer a plataforma. O tipo de publicidade utilizada terá de ser competitiva e influenciar a procura da marca, criando emoções e atitudes favoráveis em detrimento de outras marcas, de forma a atingir o nível máximo de relação com o público.

- **Website:** A Internet já não é apenas um meio de promoção, é cada vez mais um meio de venda dos variados serviços e também de comunicação. A internet será utilizada com muita previdência, pois os utilizadores visados no projeto, valorizam muito o atendimento personalizado e o ambiente requintado. A impressão causada por um site é um importante elemento de comunicação. O website será customizado e a plataforma terá como função disponibilizar toda a informação necessária para que os utilizadores possam perceber como a empresa os vai ajudar no seu projecto migratório. Na plataforma, que é possível aceder através do website, cada cliente terá um *login* e *password* de acesso, pessoal e intransmissível. A plataforma deverá ser simples e intuitiva para que os utilizadores possam, em poucos cliques, aceder a todas as informações de que necessitam. O *website* será multilingue e deve ser constantemente actualizado, com informações de interesse para o utilizador. No site, existirá um calendário atualizado de eventos, festas e atividades que aconteçam no país, que seja, de interesse para o cliente.
- **Google Adwords:** A sua utilização será muito importante, pois será utilizado para atrair utilizadores para o site; aumentar o número de pesquisa geradas e consequentemente, aumentar as receitas. Uma vez que o website está otimizado para motores de busca, será necessário algum tempo até o website estar presente nos primeiros resultados do Google. Com este tipo de publicidade, a empresa ficará visível mais rapidamente. Desta forma, apesar de não ser um serviço que se consuma por impulso, é uma forma de promover a plataforma e interagir com potenciais utilizadores.
- **Marketing Online:** A empresa será promovida através das redes sociais. A empresa tem conta no *facebook*, *instagram*, *pinterest* e *linkedin*. Neste momento a empresa usa o *Linkedin* na sua versão mais simples. Será especialmente benéfico para a aproximação aos parceiros, mas também é uma forma de criar aproximação a

possíveis utilizadores. No entanto, esta ferramenta tem algumas versões *premium* que podem ser uma possibilidade para a empresa. O *facebook* é a rede social com mais utilizadores em todo o mundo e um meio particularmente poderoso, onde as empresas podem mostrar os seus serviços de uma forma mais dinâmica que qualquer website. Será criada uma página para promover a empresa e os seus serviços. Esta rede permite à empresa interagir de forma mais regular com os clientes, acompanhando o que eles pensam sobre a indústria e serviços. A partir do *feedback* fornecido, seja ele positivo e/ou negativo, será possível conhecer o que as pessoas gostam mais e o que melhorariam nos serviços da empresa, e assim poderemos aperfeiçoá-los. A página irá permitir que os clientes possam comunicar um com os outros e com a empresa, incrementando uma relação de proximidade com o mercado. Para o *Pinterest* ser uma ferramenta útil na divulgação da marca da plataforma é necessário que esta esteja presente em todos os roteiros criados, só assim irá impulsionar as vendas *online*.

- **E-mail marketing e Newsletters:** O *e-mail* marketing funciona numa base de necessidade de comunicação pontual, enviado quando há algo importante a comunicar. A empresa possuirá uma Carta de Apresentação interativa que terá como objetivo apresentar a empresa e serviços via correio eletrónico. Poderá também ser enviado um *e-mail* personalizado relacionado com as datas festivas, nacionais e internacionais, mais importantes. Por outro lado, as *newsletters* devem ser enviadas numa base regular de forma a divulgar as notícias da empresa que saíam para os meios sociais.
- **Força das vendas:** A empresa irá realizar vários passatempos e sorteios no *Facebook* e *Instagram* que incentivem a partilha da página, com o intuito de aumentar o número de seguidores e a visibilidade da marca nas redes sociais. A empresa também apostará na criação de anúncios otimizados e segmentados tanto nas redes sociais como nos motores de busca.
- **Marketing Relacional:** Segundo Marques (2012), o marketing relacional foca-se na manutenção e desenvolvimento de relações de carácter duradouro, mutuamente proveitosas e satisfatórias com os clientes estrategicamente mais significativos para a organização. O marketing relacional funciona através de um relacionamento pessoal e uma mensagem personalizada, onde o conhecimento de ambas as partes é fundamental. É importante salientar que a empresa valoriza o contacto mais direto possível com o cliente. Este espírito é transmitido para fora o que gera um *wom*

positivo e uma procura espontânea e curiosa por parte dos clientes. Toda a comunicação da marca deve ser fiel aos princípios gráficos de modo a assegurar uma identidade visual coerente e uniforme.

Preço

O preço é uma das variáveis estratégicas mais importantes no Marketing Mix. Naturalmente que, o preço do serviço deverá superar o custo do mesmo, de modo a existir lucro para a empresa. O preço constitui assim um aspeto fundamental na construção de notoriedade e no posicionamento, pois determina a qualidade percebida e reflete a situação socioeconómica do comprador.

A escolha de uma estratégia de preços implica dois tipos de coerência: interna - a determinação do preço em relação às condições de custo e rentabilidade; e a externa - a determinação do preço do produto tendo em conta a capacidade de procura do mercado e os preços da concorrência. Com o objetivo de se lançar no mercado e alcançar quota de mercado, a estratégia de preço seguida pela empresa, é a estratégia de penetração no mercado, esta consiste basicamente na fixação de um preço inicial competitivo, no sentido de tornar possível a rápida e profunda aceitação do serviço no mercado.

O preço dependerá sempre da complexidade do serviço. Deste modo, a sua estratégia será de *Bundling* – Estratégia de pacotes de serviços. O cliente já tem uma tabela previamente definida para cada proposta. Se o feedback recebido perante o preço dado for alto, é possível jogar com a proposta comercial. O objetivo desta estratégia é vender um conjunto de serviços a um preço mais baixo do que aquele que seria praticado caso fossem vendidos separadamente.

O serviço tem um preço máximo de 1790,02 com IVA e mínimo de 989,34 com IVA. Como a empresa se encontra numa fase de introdução no mercado, o lucro imprescindivelmente reverterá em prol da consolidação financeira e da melhoria dos serviços oferecidos. Destaca-se que os preços podem ser alterados como reflexo da procura de mercado e eventuais desvios de custos não considerados em fase de planeamento. Esta atualização dos preços virá como reflexo da qualidade superior do serviço, bem como dos benefícios que oferece de forma única face aos concorrentes.

A grande fatia dos custos da empresa encontra-se nos encargos com os recursos humanos e por esse motivo o preço da solução baseia-se essencialmente nestes custos e nos encargos variáveis. Apesar disso, existe uma preocupação em manter a empresa competitiva. Por esse motivo é comum utilizar uma estratégia de *benchmarking* e analisar o preço praticado pelos concorrentes.

1.6. Plano Económico e Financeiro

A construção de um estudo económico e financeiro tem por base um processo de previsão sustentado em pressupostos cujo objetivo é apurar os efeitos relativos à implementação do plano de negócios.

A Análise Financeira é um processo baseado num conjunto de técnicas que tem por fim avaliar e interpretar a situação económico-financeira da empresa. Segundo Martins (2002, p.18), a Análise Financeira “equivale à realização de uma radiografia da empresa, numa perspetiva de evolução temporal, detetando pontos fortes e fracos e propondo medidas que ultrapassem possíveis fraquezas detetadas.” Assaf e Lima (2009), acrescenta que o plano financeiro tem como objetivo realçar as necessidades de crescimento da empresa, realçar potenciais desajustes e propiciar ao gestor financeiro a escolha de ativos com mais margem de rentabilidade e, que estão em concordância com os objetivos da empresa. O plano financeiro, também proporciona ao empreendedor a possibilidade de contrastar o investimento que pretende realizar com alternativas existentes no mercado financeiro e assim apurar qual deles é o mais atraente.

As projeções financeiras, nomeadamente as projeções de vendas, de cash-flow e de rentabilidade serão um elemento vital para a determinação da viabilidade e atratividade da empresa e uma referência para apresentar a parceiros e potenciais investidores.

1.6.1. Pressupostos da Análise Financeira

Na tabela seguinte, com base no modelo de análise financeira proposto pelo IAPMEI, estão os pressupostos base e regras previsionais nomeadamente, as taxas de crescimento estimadas, as taxas de juro e de atualizações, prazo médio de recebimento e prazo médio de pagamento, entre outros.

Tabela 9: Pressupostos de Análise Financeira.

Unidade monetária	Euros			
Ano inicial do projeto (Ano 0)	2019	= ano em que inicia o investimento e poderá ou não haver exploração		
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	30	1,0	A definir em função da prática da empresa e do sector 4 = trim; 1 = mensal	
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30	1,0		
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	0	0,0		
Prazo de pagamento de IVA (trim = 4; mensal = 12)		4		
Taxa de IVA - Vendas	23,00%	Em função do tipo de produtos e serviços		
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23,00%			
Taxa de IVA - CMVMC	23,00%			
Taxa de IVA - FSE	23,00%			
Taxa de IVA - Investimento	23,00%			
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos	23,75%	Em vigor no ano base		
Taxa de Segurança Social - entidade - colabo	23,75%			
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos s	11,00%			
Taxa de Segurança Social - pessoal - colabor.	11,00%			
Taxa média de IRS	15,00%	A definir em função do Lei e do valor dos rendimentos do trabalho.		
Taxa de IRC	25,00%	Definido por Lei - ter em conta Localização e condições específicas da atividade		
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo		Ver condições de		
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo		mercado e risco da		
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo		empresa na ótica		
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (Obrig Tes	0,25%	NOTA: Quando não se aplica <u>Beta</u> , colocar:		
Prémio de risco de mercado = (Rm* - Rf) ou p*	5,00%	Um valor para o prémio de risco (p*) adequado ao projecto		
Beta U de empresas de referência	100,00%	Beta = 100% se não conhecer ou não utilizar empresa de referên		
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetu	0,00	Na maioria dos projetos considerar 0% e utilizar Não a		
* Rendimento esperado de mercado (entenda-se mercado acio				
Amortizado e o Valor Residual do F Maneio no último ano. VER				

Fonte: IAPMEI

Com base em todo o trabalho realizado na incubadora, e depois de um ano a realizar muito trabalho de desenvolvimento, que servirá de suporte para a eficiente prestação do serviço, a empresa irá começar a sua atividade no dia 01 de setembro de 2019.

Como unidade monetária foi utilizada a moeda local - o euro €.

No que diz respeito ao prazo médio de recebimentos (PMR) a empresa receberá em 3 fases. Na primeira fase, o cliente têm 30 dias para efetuar o pagamento da primeira prestação, que corresponde a 25% do valor orçamentado; este primeiro pagamento é alocado na caixa, para despesas correntes. O remanescente do valor orçamentado é pago em duas vezes, após o cliente chegar no país de acolhimento. O cliente tem 15 dias para efetuar o primeiro pagamento, que representa 37,50% do orçamento, sendo que os outros 37,50% são pagos, na data prevista do final do projeto.

Em relação ao prazo médio de pagamento, este é realizado, apenas na segunda fase do pagamento, isto é, quando o cliente já se encontra em Portugal. A empresa tem 30 dias após a execução do serviço para realizar o pagamento aos seus parceiros.

Foram também assumidas as taxas de IVA em função a legislação em vigor do país, sendo que a taxa de IVA que vigora no ano de 2019 é de 23%.

A taxa de juro de ativos sem risco refere-se à taxa média das obrigações do tesouro português a 5 anos, em vigor. Definiu-se um prémio de risco de 5% para o presente projeto. Este valor indica a rentabilidade adicional relativamente aos ativos sem risco, de forma a compensar o investidor por aplicar o seu capital num investimento que suporta um médio nível de incerteza e risco.

O Beta representa o risco sistemático da empresa refletindo características tais como o sector em que a empresa atua.

1.6.2. Projeções das Vendas e Serviços prestados

Após a definição dos pressupostos, foi calculado as projeções financeira para a prestação de serviços previstas para os primeiros 5 anos da atividade da empresa, como se poderá verificar na tabela 10. Este quadro é provavelmente o mais importante, pois apresenta o principal objetivo da empresa e a sua razão de existência; inseriu-se no quadro as vendas e prestação de serviço, divididas em segmentos.

Tabela 10: Projeção das Vendas + Prestação de Serviço.

PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Serviço Mínimo	9 623	57 737	86 605	115 474	144 342	173 210
Taxa de crescimento						
Serviço Médio	4 475	26 849	40 273	53 698	67 122	80 546
Taxa de crescimento						
Serviço Máximo	5 742	34 452	51 678	68 904	86 130	103 356
Taxa de crescimento						
Serviço D						
Taxa de crescimento						
TOTAL	19 840	119 038	178 556	238 075	297 594	357 113

TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL		19 840	119 038	178 556	238 075	297 594	357 113
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES		0	0	0	0	0	0
TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS		19 840	119 038	178 556	238 075	297 594	357 113
IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	23,00%	4 563	27 379	41 068	54 757	68 447	82 136
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS		19 840	119 038	178 556	238 075	297 594	357 113
IVA		4 563	27 379	41 068	54 757	68 447	82 136
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA		24 403	146 416	219 624	292 832	366 041	439 249
Perdas por imparidade	2,00%	488	2 928	4 392	5 857	7 321	8 785

Fonte: IAPMEI

A previsão de vendas é o principal predicado na elaboração de um plano financeiro a curto/médio prazo, pois concentra-se nas vendas projetadas em um dado período, nos ativos e nos financiamentos necessários para sustentar a atividade da empresa.

Um dos aspetos importantes na previsão das vendas é a análise detalhada dos dados do mercado, estes por sua vez devem ser coerentes e confiáveis. Uma vez que se trata de uma empresa de prestação de serviços foram estimados os valores globais previstos, tendo em consideração o preço de venda unitário, para os respetivos anos do projeto.

No primeiro ano, por ser o ano de arranque, pretendemos ser os mais realistas possíveis. Neste projeto, o preço dos serviços varia consoante o seu peso final. A empresa ambiciona uma faturação de 24.403€ no primeiro ano e 439.249€ no sexto ano de atividade. Esta evolução, tal como foi referido anteriormente, tem por base a variação dos preços e a taxa de crescimento das vendas previstas para cada ano. Foram definidas taxas de crescimento das vendas cada vez menores, de modo a determinar os rendimentos da empresa numa perspetiva cautelosa.

A empresa conta com uma atualização dos preços, que inevitavelmente também influenciará o valor das vendas nos seguintes anos de atividade.

As previsões de vendas representam uma análise do volume de negócios que se pretende alcançar face à procura esperada, tendo como base determinados constrangimentos do actual ambiente. Com isso, ressaltam que as previsões de vendas podem estar distantes da realidade.

1.6.3. Projeções do Fornecimento e Serviços Externos

Segundo o guia de apoio ao plano de negócios do IAPMEI (2016), o mapa de fornecimento e serviços externos (FSE) expressa os fornecimentos e serviços prestados por entidades externas à empresa no âmbito da sua atividade normal, sendo eles custos fixos (que não dependem da atividade da empresa) ou variáveis (que dependem do volume de vendas da empresa). Assumindo os valores sob uma perspetiva mensal de 12 meses e uma taxa 3 % em crescimento de ano para ano na tabela 11, estão todos os custos que a empresa terá com FSE.

Tabela 11: Projeções de Fornecimento e Serviços Externos.

					2019	2020	2021	2022	2023	2024
Nº Meses					4	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento										
	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Subcontratos	23,0%	100,0%								
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23,0%	100,0%			1360,00	4 080,00	4 080,00	4 080,00	4 080,00	4 080,00
Publicidade e propaganda	23,0%	100,0%		100,00	100,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Vigilância e segurança	23,0%	100,0%				150,00				
Honorários	23,0%	100,0%				150,00				
Comissões	23,0%	100,0%				150,00				
Conservação e reparação	23,0%	100,0%		100,00		150,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00
Materiais										
Ferramentas e utensílios de desgaste	23,0%	100,0%								
Livros e documentação técnica	23,0%	100,0%								
Material de escritório	23,0%	100,0%		10,00	40,00	120,00	120,00	4 000,00	600,00	600,00
Artigos para oferta	23,0%	100,0%		20,00	80,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
Energia e fluidos										
Electricidade	23,0%	100,0%		40,00				480,00	480,00	480,00
Combustíveis	23,0%	100,0%		100,00			1200,00	1200,00	1200,00	1200,00
Água	6,0%	100,0%		30,00				360,00	360,00	360,00
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	23,0%	100,0%			480,00	2 880,00	4 320,00	5 760,00	7 200,00	8 640,00
Transportes de pessoal	23,0%	100,0%								
Transportes de mercadorias	23,0%	100,0%								
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23,0%	100,0%						4 200,00	4 200,00	4 200,00
Comunicação	23,0%	100,0%			60,00	360,00	540,00	720,00	900,00	1080,00
Seguros		100,0%			120,00	720,00	1080,00	1440,00	1800,00	2 160,00
Royalties	23,0%	100,0%								
Contencioso e notariado	23,0%	100,0%								
Despesas de representação	23,0%	100,0%								
Limpeza, higiene e conforto	23,0%	100,0%			144,00	864,00	1296,00	2 160,00	2 592,00	3 024,00
Outros serviços	23,0%	100,0%								
TOTAL FSE					2 384,00	10 014,00	14 226,00	25 990,00	25 002,00	27 414,00
FSE - Custos Fixos					2 384,00	10 014,00	14 226,00	25 990,00	25 002,00	27 414,00
FSE - Custos Variáveis										
TOTAL FSE					2 384,00	10 014,00	14 226,00	25 990,00	25 002,00	27 414,00
IVA					410,32	1475,22	1753,98	3 018,50	2 377,26	2 518,02
FSE + IVA					2 794,32	11 489,22	15 979,98	29 008,50	27 379,26	29 932,02

Fonte: IAPMEI

Relativamente aos custos, ao nível do FSE a empresa começará a sua atividade à volta de uma estrutura sólida, estável e o mais realista possível. Os custos fixos têm um custo de 2384,00€ representando, 100% do peso dos custos. Neste projeto, optou-se por apenas considerar os custos fixos, como medida de precaução dada a sazonalidade do negócio em análise. As estimativas apresentadas estão subestimadas, de modo a atuar como margem de segurança.

No que concerne a trabalhos especializados, a empresa irá subcontratar um serviço de incubação (IPS), e terá uma avença com um gabinete de contabilidade e de advocacia, para tal irá procurar empresas com bastante experiência no sector. Estes serviços representam um custo de 340€ mensais, o que contará com uma despesa no final do primeiro ano de 1360€.

Em relação a publicidade no primeiro ano, a empresa pretende estar presentemente em feiras, conferências, entre outros. A empresa acredita que estes eventos irão trazer visibilidade a marca; para tal vai despende mensalmente 50€. Para estes eventos a empresa pretende gastar 20€ em *flyers* e cartões. A empresa também irá investir em *banners* em alguns sites que irão impulsionar a visibilidade da marca, com custos aproximadamente de 30€ mensais. Irá também investir em anúncios facebook sendo que, inicialmente apenas investirá 3€ por anúncio, o que ao final do ano somará um custo de 1.095€.

No início de 2021 a empresa pretende adquirir uma viatura, de apoio à administração. Esta viatura acarretará custos de conservação e reparação, estimando-se um total de 100€ por mês. Em combustível a empresa irá gastar 100€ mensais.

O gasto com material de escritório nos primeiros dois anos será apenas de 10€ por mês, para comprar utensílios como lápis, borrachas, corretor, resma de papel, entre outros. Em 2022, a empresa pretende adquirir o seu próprio escritório, o que consequentemente aumentará os seus gastos. O escritório deverá ter uma renda mensal de 350€ e, um custo anual de 480€ em eletricidade e 360€ em água. Neste primeiro ano a empresa pretende fazer um investimento de 4.000€ (1.500€ para equipamento básico e 2500€ para um computador e uma impressora). Daí em diante estima-se um custo mensal de 50€ em material de escritório.

A empresa considera importante entregar brindes aos seus clientes, deste modo investirá todos os meses 20€ em brindes que poderão ser porta-chaves, porta cartões, entre

outros. Os que sobrarem ficarão em *stock* para entrega em eventos onde a empresa esteja presente.

Os consultores irão utilizar a sua própria viatura para realizar as diferentes atividades. No entanto, considerando que cada consultor faz 300 km por mês, a empresa terá na sua responsabilidade um custo de 120€ que irá servir de ajuda de custos para as despesas de gasóleo e depreciação da viatura. No que concerne a comunicação cada consultor terá 15€ de ajuda de custos. E em relação aos seguros 30€.

No primeiro, segundo e terceiro ano apenas será contabilizado a despesa de limpeza para os clientes do serviço máximo. A partir de 2022 devido ao nosso escritório serão acrescentadas mais 6 horas por mês para limpeza do escritório. A empresa contará com um serviço de limpeza de 6€ por hora.

1.6.4. Projeções dos Gastos com o Pessoal

Esta tabela expressa os custos com o pessoal da empresa e as respetivas taxas de Segurança Social. O cálculo dos gastos com as remunerações do pessoal partiu da definição de um valor base mensal bruto para cada colaborador.

Tabela 12: Projeções de Gastos com o Pessoal.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Nº Meses	5	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Quadro de Pessoal (n.º pessoas)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Administração / Direcção	1	1	1	1	1	1
Administrativa		1	1	1	1	1
Marketing	1	1	1	1	1	1
Consultor	1	2	3	4	5	6
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						
TOTAL	3	5	6	7	8	9
Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Administração / Direcção	2 500	19 600	20 188	20 794	21 417	22 060
Administrativa		16 333	16 333	16 823	17 328	17 848
Marketing	1 875	15 141	15 595	16 063	16 545	17 041
Consultor	1 563	25 235	38 988	53 544	68 938	85 207
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						
QUADRO RESUMO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Remunerações						
Órgãos Sociais	2 500	19 600	20 188	20 794	21 417	22 060
Pessoal	3 438	56 709	70 917	86 430	102 811	120 096
Encargos sobre remunerações	1 410	18 123	21 637	25 466	29 504	33 762
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	59	763	911	1 072	1 242	1 422
Gastos de acção social						
Outros gastos com pessoal						
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	7 407	95 196	113 653	133 762	154 975	177 340
Retenções Colaboradores	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Retenção SS Colaborador						
Gerência / Administração	11,00%	275	2 156	2 221	2 287	2 427
Outro Pessoal	11,00%	378	6 238	7 801	9 507	13 211
Retenção IRS Colaborador	15,00%	891	11 446	13 666	16 084	21 323
TOTAL Retenções	1 544	19 840	23 687	27 878	32 299	36 961

Fonte: IAPMEI

A empresa no início da sua atividade contará com 3 trabalhadores. Sendo que a empresa, limitar-se-á a assumir os custos do seu Diretor Técnico e Executivo, do Diretor de Marketing e de um consultor comercial.

O Diretor no primeiro ano terá um salário base de 1200€, o Diretor de marketing de 900€ e o consultor comercial de 750€. Por cada ano de atividade a empresa irá a recrutar mais um consultor comercial.

A evolução dos valores totais anuais das remunerações foi calculada com base no valor da remuneração mensal de cada colaborador, por ano, aplicando taxa de crescimento na casa dos 3% ao longo dos primeiros 6 anos de atividade. Relativamente aos outros gastos com o pessoal, foram considerados os pressupostos explícitos na tabela 9.

1.6.5. Projeções de Investimento em Fundo de Maneio

O fundo de maneio corresponde a quantia necessário para a empresa assegurar a sua atividade normal, ou seja, é a parte dos capitais permanentes que não é absorvida pelo capital fixo e que tem como objetivo financiar o ciclo de exploração. Um inadequado financiamento das necessidades de fundo de maneio, pode inviabilizar um projeto, mesmo que ele seja atrativo do ponto de vista de resultados.

Tabela 13: Projeções de Investimento de Fundo de Maneio.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Clientes	2 034	12 201	18 302	24 403	30 503	36 604
Inventários						
Estado						
*						
*						
TOTAL	4 034	14 201	20 302	26 403	32 503	38 604
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	233	957	1 332	2 417	2 282	2 494
Estado	1 619	9 128	12 859	16 618	20 769	24 754
*						
TOTAL	1 851	10 085	14 190	19 035	23 050	27 249
Fundo Maneio Necessário	2 182	4 116	6 112	7 367	9 453	11 355
Investimento em Fundo de Maneio	2 182	1 934	1 996	1 255	2 086	1 902
* A considerar caso seja necessário						
ESTADO	1 619	9 128	12 859	16 618	20 769	24 754
SS	405,42	1 852,35	2 196,83	2 572,84	2 969,44	3 387,53
IRS	175,00	799,58	948,27	1 110,58	1 281,77	1 462,24
IVA	1 038,20	6 475,86	9 713,50	12 934,70	16 517,34	19 904,48

Fonte: IAPMEI

A reserva de segurança de tesouraria é de 2000€, este valor foi determinado pelas promotoras. Representa o valor mínimo necessário que a empresa precisa para que o projeto mantenha um nível mínimo de meios financeiros líquidos ao longo da vida útil.

A rubrica de clientes traduz-se no saldo da conta clientes no final de cada período, considerando PMR que foi definido nos pressupostos. O saldo final da conta clientes corresponde ao montante do volume de negócios do período, que irá transitar para o

período seguinte devido ao espaço de tempo que decorre entre a venda propriamente dita e o devido pagamento por parte do cliente.

A rubrica do estado traduz-se no montante a receber ou a pagar ao Estado, referentes a Segurança Social (SS), Imposto sobre o Rendimento de pessoas Singulares (IRS) e Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA). Estes montantes apurados dependem diretamente da política contabilística da empresa, ou seja, no caso do IVA, existem dois regimes de liquidação: o mensal e o trimestral (dependendo da escolha na folha de Pressupostos). A empresa optou por liquidar o seu IVA trimestralmente, então o montante que deve integrar o saldo final corresponde ao último trimestre do ano, que será liquidado no início do ano seguinte. O mesmo se aplica às restantes obrigações fiscais (SS e IRS).

A empresa contará com um excedente na sua tesouraria, o que comprova que a empresa gera FM suficiente para a manutenção da sua atividade. Sendo que o investimento em fundo de maneio necessário oscilaram entre os 2182€ e os 1902€ como verificado na tabela 13.

1.6.6. Projeções de Investimento

Nesta tabela, foram introduzidas as informações sobre os investimentos a serem realizados, nomeadamente; a sua natureza, valor, período em que está previsto ocorrer e a respetiva taxa de amortização. Os valores representam a aplicação de capital em bens de capital, que tem como objetivo primordial o aumento da capacidade produtiva (instalações, máquinas, transporte, infraestrutura). Estas projeções tiveram por base o método de amortizações em quotas constantes.

Tabela 14: Projeções de Investimento.

Total Depreciações & Amortizações			2 500	3 188	3 188	3 188
Depreciações & Amortizações acumuladas	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis			2 500	5 688	8 875	12 063
Activos Intangíveis						
TOTAL			2 500	5 688	8 875	12 063
Valores Balanço	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis			7 500	8 313	5 125	1 938
Activos Intangíveis						
TOTAL			7 500	8 313	5 125	1 938

Fonte: IAPMEI

Para a execução deste projeto, e após análise das opções disponíveis, a empresa entende que o plano de investimento irá basear-se na tabela 14. Em uma fase inicial, além do investimento em ativo permanente, foi considerado uma margem de investimento em ativo circulante no valor de 2000€, de modo a colmatar as necessidades de curto prazo, este investimento é conhecido por investimento em Fundo de Maneio.

De forma mais pormenorizada, o investimento inicial da empresa contempla as seguintes rubricas, para ativos fixos tangíveis: Viatura e Equipamento Administrativo.

A empresa em 2021 irá investir em um carro no valor máximo de 10000€. Em 2022, com o arrendamento de uma loja física, a empresa irá investir em equipamento administrativo, esta rubrica está dividida em equipamento básico (mesas, cadeiras,

cortinados, lápis, entre outros) e em equipamento administrativo (computador e impressora).

No que concerne a ativos intangíveis, a empresa irá melhorar o seu *site* implementando uma plataforma, esta atualização será fundamental para a entrega do serviço. O que permitirá a divulgação da marca bem como no aumento na notoriedade da marca.

Este plano de investimento foi construído tendo em consideração as necessidades financeiras que a empresa terá no ano desenvolver da atividade. Verifica-se que ativos tangíveis são a principal componente de investimento deste projeto, e contemplam desde a viatura aos equipamentos básicos para o escritório. Após amortizações e depreciações em 2024 os ativos adquiridos pela empresa valerão 12063€.

1.6.7. Projeções de Financiamento

Segundo o guia de apoio ao plano de negócios do IAPMEI (2004), no quadro de financiamento está expressa a forma de financiamento do projeto. O financiamento de um projeto deverá cumprir a regra do equilíbrio financeiro, isto é, as principais necessidades de médio e longo prazo deverão ser financiadas no médio e longo prazo, sendo as necessidades de curto prazo financiadas no curto prazo. O financiamento por capitais alheios trás um custo para as empresas, o que pode comprometer em determinado momento o ponto crítico do projeto.

Tabela 15: Projeções de Financiamento.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Investimento	1 682	1 934	11 881	5 600	1 856	1 902
Margem de segurança	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Necessidades de financiamento	1 700	2 000	12 200	5 800	1 900	2 000
Fontes de Financiamento	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Meios Libertos	7 268	9 749	37 771	58 487	87 819	113 792
Capital	3 000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito						
Subsídios						
TOTAL	10 268	9 749	37 771	58 487	87 819	113 792
N.º de anos reembolso						
Taxa de juro associada						
N.º anos de carência						

Fonte: IAPMEI

No que se refere ao financiamento inicial, tendo em consideração o investimento necessário para o arranque da atividade, as necessidades de fundo de maneoio, os sócios decidiram que vão injetar 3.000€. A empresa manterá uma margem e segurança de 3%.

Após a análise das várias alternativas de financiamento, nomeadamente, capitais próprios, suprimentos, empréstimos de médio e longo prazo, para fazer face ao investimento inicial os promotores decidiram financiarem o projeto através dos seus próprios capitais.

1.6.8. Projeções do Ponto Crítico

O conhecimento do ponto crítico, torna-se importante para determinar qual o grau mínimo de produtividade necessário para alcançá-lo e superá-lo. O ponto de equilíbrio representa o volume de vendas no qual a receita iguala o total dos custos, fixos e variáveis, isto é, no qual não existe lucro nem prejuízo.

Tabela 16: Projeções de Ponto Crítico.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Vendas e serviços prestados	19 839,60	119 037,60	178 556,40	238 075,20	297 594,00	357 112,80
Variação nos inventários da produção						
CMVMC						
FSE Variáveis						
Margem Bruta de Contribuição	19 839,60	119 037,60	178 556,40	238 075,20	297 594,00	357 112,80
Ponto Crítico	9 661,08	103 111,18	127 136,53	158 486,00	177 430,66	200 855,44

Fonte: IAPMEI

Como podemos verificar na tabela 16, a empresa apresenta resultados positivos no ano de 2019. Em 2021 e em 2022 anos em que a empresa realiza alguns investimentos os resultados continuam positivo, ou seja, os resultados operacionais cobrem todos os custos da atividade.

1.6.9. Projeções da Demonstração de Resultados

A demonstração de resultados, representa um relatório sucinto das operações realizadas pela empresa, durante determinado período de tempo. Destaca os valores mais importantes para a empresa nomeadamente, o resultado líquido do exercício, representando dessa forma se existiu lucro ou não na empresa. A demonstração de resultados, além de classificar, ela ordena resumidamente as receitas e as despesas da empresa num dado momento.

Tabela 17: Projeções de Demonstração de Resultados.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Vendas e serviços prestados	19 840	119 038	178 556	238 075	297 594	357 113
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC						
Fornecimento e serviços externos	2 384	10 014	14 226	25 990	25 002	27 414
Gastos com o pessoal	7 277	93 097	110 411	129 309	149 241	170 254
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	488	2 928	4 392	5 857	7 321	8 785
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	9 690	12 998	49 527	76 920	116 030	150 660
Gastos/reversões de depreciação e amortização			2 500	3 188	3 188	3 188
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	9 690	12 998	47 027	73 733	112 843	147 472
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados						
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	9 690	12 998	47 027	73 733	112 843	147 472
Imposto sobre o rendimento do período	2 423	3 250	11 757	18 433	28 211	36 868
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	7 268	9 749	35 271	55 299	84 632	110 604

Fonte: IAPMEI

O resultado operacional no primeiro ano é de 9690€ e no sexto ano de 150660€. Através da demonstração de resultados é possível verificar que será uma empresa rentável e que mesmo investido em 2021 e 2022 a empresa atingirá sempre um resultado líquido positivo, o que representa resultados muito satisfatórios, constituindo-se assim uma primeira abordagem à viabilidade do projeto.

1.6.10. Projeções de Cash Flow

O *cash flow* é uma ferramenta que relaciona o conjunto das entradas e saídas de recursos financeiros da empresa em determinado período. Representa no fundo, a evolução das entradas e saídas de recursos financeiros da empresa ao longo do tempo, de forma a visualizar, a cada momento, a disponibilidade líquida do caixa e verificar se os desembolsos futuros poderão ser efetuados nas datas previstas.

Tabela 18: Projeções de Cash Flow.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	7 268	9 749	35 271	55 299	84 632	110 604
Depreciações e amortizações			2 500	3 188	3 188	3 188
Provisões do exercício						
	7 268	9 749	37 771	58 487	87 819	113 792
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-1 682	-1 934	-1 881	-1 600	-1 856	-1 902
CASH FLOW de Exploração	5 586	7 815	35 890	56 886	85 963	111 890
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo			-10 000	-4 000		
Free cash-flow	5 586	7 815	25 890	52 886	85 963	111 890
CASH FLOW acumulado	5 586	13 400	39 290	92 177	178 140	290 030

Fonte: IAPMEI

1.6.11. Projeções do Balanço

Existe uma relação próxima entre o balanço e a demonstração de resultados, uma vez que a demonstração de resultados é o elo de ligação entre dois balanços anuais, o do ano anterior e o do ano atual. O balanço patrimonial é uma demonstração que refere os bens, direitos, obrigações e participação dos acionistas da empresa, permitindo, dessa forma, ao leitor, perceber a posição patrimonial e financeira da empresa num momento específico.

Tabela 19: Projeções do Balanço.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ACTIVO						
Activo Não Corrente			7 500	8 313	5 125	1 938
Activos fixos tangíveis			7 500	8 313	5 125	1 938
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis						
Investimentos financeiros						
Activo corrente	14 542	33 351	73 849	139 512	241 354	368 002
Inventários						
Clientes	1 546	8 785	10 493	10 737	9 517	6 833
Estado e Outros Entes Públicos						
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	12 996	24 566	63 356	128 775	231 837	361 169
TOTAL ACTIVO	14 542	33 351	81 349	147 825	246 479	369 939
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Ações (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		7 268	17 016	52 287	107 586	192 218
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	7 268	9 749	35 271	55 299	84 632	110 604
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	10 268	20 016	55 287	110 586	195 218	305 823
PASSIVO						
Passivo não corrente						
Provisões						
Financiamentos obtidos						
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	4 274	13 335	26 062	37 239	51 261	64 117
Fornecedores	233	957	1 332	2 417	2 282	2 494
Estado e Outros Entes Públicos	4 041	12 377	24 730	34 821	48 979	61 622
Accionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	4 274	13 335	26 062	37 239	51 261	64 117
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	14 542	33 351	81 349	147 825	246 479	369 939

Fonte: IAPMEI

1.6.12. Projeções dos Principais Indicadores

As demonstrações financeiras de uma empresa, podem servir para a construção de indicadores destinados a medir a posição financeira e os níveis de desempenho da empresa em aspetos distintos. Esses indicadores económico-financeiros indicam como está a situação financeira da empresa e a sua capacidade de honrar os seus compromissos dentro do prazo. O estudo de viabilidade económico-financeira, tem o propósito de identificar se o empreendimento tem capacidade de gerar fundos necessários para atender a todas as obrigações financeiras da operação da empresa, e a avaliação tem como objetivo saber se o investimento obterá rendimentos satisfatórios para os sócios ou investidores, mantendo a saúde financeira da empresa

Tabela 20: Projeções dos Principais Indicadores.

INDICADORES ECONÓMICOS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Taxa de Crescimento do Negócio		500%	50%	33%	25%	20%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	37%	8%	20%	23%	28%	31%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Return On Investment (ROI)	50%	29%	43%	37%	34%	30%
Rendibilidade do Activo	67%	39%	58%	50%	46%	40%
Rotação do Activo	136%	357%	219%	161%	121%	97%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	71%	49%	64%	50%	43%	36%
INDICADORES FINANCEIROS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Autonomia Financeira	71%	60%	68%	75%	79%	83%
Solvabilidade Total	340%	250%	312%	397%	481%	577%
Cobertura dos encargos financeiros	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Liquidez Corrente	3,40	2,50	2,83	3,75	4,71	5,74
Liquidez Reduzida	3,40	2,50	2,83	3,75	4,71	5,74
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Margem Bruta	17 456	109 024	164 330	212 085	272 592	329 699
Grau de Alavanca Operacional	180%	839%	349%	288%	242%	224%
Grau de Alavanca Financeira	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: IAPMEI

Relativamente aos indicadores de atividade, verificamos, com base na tabela 20 que estes revelam valores favoráveis, manifestando o crescimento do negócio e a rentabilidade líquida ao longo dos anos em estudo. Prevê-se uma taxa de crescimento de 500% no ano de 2020, sendo que a mesma vai reduzindo nos seguintes anos.

Nos indicadores de rentabilidade é apresentado o ROA com 50% no primeiro ano e 83% em 2024, refletindo a relação positiva entre a quantidade de capital obtido através da

aplicação de capital em certo investimento O ROE no primeiro ano é de 71%, significando que cada euro de investimento é convertido em 0,71€ de resultado líquido.

Nos indicadores financeiros, a autonomia financeira é de 71%, demonstrando que a empresa tem capacidade em honrar os seus compromissos financeiros, não entrando em falência técnica. Isto diminui os riscos quanto à incapacidade de solvência de compromissos e o grau de dependência face a capitais alheios. O projeto apresenta uma tendência de crescimento ao longo dos anos, comprovando que consegue financiar os seus ativos com o seu capital próprio. No que toca a solvabilidade, esta apresenta uma tendência expansionista.

Nos indicadores de liquidez, os rácios são superiores a 1, pelo que se conclui que a empresa tem ativos para fazer face às responsabilidades de curto prazo.

Quanto ao risco do projeto, relativamente ao GAO a empresa em 2019 não apresenta grande risco operacional, no entanto nos anos seguintes o peso dos gastos aumenta e consequentemente aumenta o risco operacional. Por outro lado, a GAF é superior a 1, no entanto o risco financeiro é muito baixo.

1.6.13. Projeções de Avaliação

Para se realizar um investimento deve-se elaborar uma avaliação das possibilidades existentes no mercado e verificar qual a mais viável e que comporta menor risco. As previsões realizadas para determinado investimento podem sofrer alterações de um dia para o outro, uma vez que o mercado está em constante modificação, a concorrência em contínua adaptação e surgem diariamente novos produtos. Segundo Santos (2001), a análise de investimento tem como objetivo básico analisar alternativas existentes no mercado e escolher a mais atrativa, utilizando métodos quantitativos.

Tabela 21: Projeções de Avaliação.

Na perspectiva do Projecto (Pré-Financiamento = 100% CP)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Free Cash Flow to Firm	5 386	7 815	25 890	52 886	85 963	111 890	9 411
Taxa de actualização $R_u = R_f + \beta u (R_m - R_f)$	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%
Factor de actualização	1,00	1,053	1,108	1,166	1,227	1,292	-
Fluxos actualizados	5 386	7 425	23 371	45 361	70 053	86 632	7 287
Fluxos actualizados acumulados	5 386	13 010	36 382	81 743	151 795	238 427	245 714
Valor Actual Líquido (VAL)	245 714						
Taxa Interna de Rentabilidade	#NUM!						
Pay Back period (arred ano inteiro)	0 Anos						

	CF	CF Acum	
Ano 0	5 586	5 586	12
Ano 1	7 425	13 010	21,0
Ano 2	23 371	36 382	18,7
Ano 3	45 361	81 743	21,6
Ano 4	70 053	151 795	26,0
Ano 5	86 632	238 427	33,0

Valor Residual ano N

1. PERPETUIDADE a crescer à taxa g 2 135 510

ou

2. (Ativo Cap Fixo não depreciado N + Fundo de Manexo Necessário N) fator atualiz 9 411

Fonte: IAPMEI

Como veículo conclusivo às várias dimensões, anteriormente apresentadas, torna-se imprescindível uma avaliação global do projeto de negócio. Esta avaliação é, normalmente, concretizada por via da análise de três ferramentas, nomeadamente o valor líquido (VAL), a taxa de rentabilidade (TIR) e o período de recuperação do investimento (*Pay Back Period*). No que diz respeito à avaliação na ótica do investimento, o presente projeto obteve um VAL positivo, no valor de 245 714€, o que significa que os fluxos gerados pela exploração do projeto cobrem o investimento inicial na sua totalidade, remuneraram as fontes de financiamento, obtendo ainda um excedente. Deste modo, podemos concluir que o projeto é viável na ótica considerada. O Que devo colocar para justificar a ausência das duas ultimas ferramentas?

1.7. Calendário de Execução

Tabela 22: Calendário de Execução

Tarefas \ Trimestres	2019	2020				2021				2022			
	4 T	1 T	2 T	3 T	4 T	1 T	2 T	3 T	4 T	1 T	2 T	3 T	4 T
Registo da empresa													
Expandir o Raio de Atuação com Filiais (Porto e Algarve)													
Contratar um consultor													
Implementação da plataforma no site													
Compra de uma viatura													
Contratar um consultor													
Expandir o Raio de Atuação com Filiais (Brasil e Angola)													
Abertura de escritório na Margem Sul													

Fonte: Elaborado pela autora

CONCLUSÃO

Numa sociedade cada vez mais globalizada, com cenários de crises financeiras e cada vez menos valores sociais, o ser humano necessita de mudanças. Mudanças de atitudes, de crenças, de valores e de novas formas de vida. O empreendedorismo surgiu como uma necessidade; que se desenvolveu e tornou-se um projeto. Este projeto representa a criação de uma empresa de consultoria migratória. O desenvolvimento deste projeto, teve como base a preparação de um projeto de mestrado em Ciências Empresariais no ramo de pequenas e médias empresas. Este documento apresenta-se desta forma, como um documento de trabalho para o arranque e desenvolvimento de um projeto empresarial.

Para conseguir alcançar o objetivo geral delineado para este projeto dividiu-se a mesma em duas partes, de modo a reforçar o dualismo entre a teoria e a prática. Na primeira parte procedeu-se a uma reflexão teórica sobre o empreendedorismo e a sua ligação com os fluxos migratórios, tentou-se analisar as características semelhantes e distintas. Na segunda parte integra a componente empírica, a qual ambicionava confrontar as conclusões obtidas na primeira parte. Esta parte apresenta o plano de negócios, nomeadamente: plano organizacional/recursos humanos, operacional, estratégico e financeiro – que em simbiose com as análises realizadas ao mercado-alvo, ambiente envolvente e ambiente interno possibilitou arquitetar, conjugar e colocar o projeto numa posição favorável tanto em termos de dinâmica funcional como em termos de resultados económico-financeiros.

No desenvolvimento, foi possível verificar como atualmente o empreendedorismo constitui um dos motores fundamentais para o desenvolvimento da economia e da sociedade. É uma temática que ao longo do tempo tem vindo a ganhar maior estudo e entendimento pelo reconhecimento que tudo o que nos envolve, tudo o que se movimenta em nosso redor, seja no âmbito económico como social, advém de uma ideia, visão ou solução que se materializa pela ação empreendedora.

Sob esta ótica, é importante salientar um determinado grupo de empreendedores, o dos empreendedores migrantes. Coloco aqui que o que mais freia a migração são os constrangimentos sociais, económicos e institucionais, pois são fatores importantes e que são considerados pelo possível migrante na decisão de migrar. A inexistência de uma rede de ajuda ao migrante ou canais com informações adequadas sobre o local de destino ou mesmo a externalidade negativa traduzida pela violência diária no local de destino, os

custos de moradia no destino ou mesmo alguma legislação restritiva ao imigrante ou procura seletiva são exemplos de limitações importantes à migração.

Neste sentido, a apresentação deste plano de negócios vem apresentar uma empresa de consultoria migratória cujo objetivo é acompanhar pessoas (estudantes, empreendedores, expatriados ou reformados internacionais, por exemplo), através de um apoio e orientação, em todo o processo inerente a um processo migratório. Foram apresentados os fatores internos e externos da empresa. Para colocar toda essa informação no plano de negócios, foi necessário procurar informações, consolidá-las e analisá-las com intuito de perceber como podem afetar o negócio no seu todo.

De seguida foi necessário analisar a viabilidade económica do projeto; verificou-se que os fluxos gerados pela exploração do projeto cobrem o investimento inicial na sua totalidade, remuneram as fontes de financiamento, obtendo ainda um excedente. Deste modo, no cenário apresentado, podemos concluir que apesar dos riscos subjacentes do mercado, o projeto é viável e sustentável na ótica considerada. Este plano servirá de arranque na operação do negócio e espero o rápido crescimento das vendas, em linha com as expectativas do plano de negócio.

Nesta jornada de investigação, uma das vantagens oferecidas com a realização deste projeto, e que considero a mais importante, foi a aquisição e o reforço de competências; foi assim possível conhecer o dualismo entre a parte teórica e a parte prática. Em relação às limitações, a primeira reside no fator tempo, na medida em que, apesar de começar a pensar na estrutura da tese desde o princípio do ano letivo de 2018/2019, apenas no início de 2019 começou-se a desenvolver a mesma. Para além disso, os conhecimentos linguísticos eram limitados, e como qualquer trabalho de investigação, a autora teve que realizar um levantamento teórico, que na sua maioria, estão apresentadas em inglês. Por outro lado, verificaram-se dificuldades com a seleção, organização e tratamento da informação recolhida. Uma outra limitação reside na elaboração e sistematização de conclusões para assumirem a forma de síntese escrita.

Esta tese aborda um tema atual, deste modo, e tendo em conta as limitações que foram sentidas e expostas pela autora ao longo do desenvolvimento do trabalho, torna-se imprescindível apresentar uma sugestão para eventuais trabalhos a realizar no futuro. Nesta tese, não foi aplicada nenhuma técnica de cariz quantitativa, desta forma, seria interessante alargar este estudo, neste sentido. Seria pertinente a aplicação de inquéritos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abreu, A. (2006). *International migration and sending country development: impacts and policies*. Instituto Superior de Economia e Gestão.: Master in Development and International cooperation.

Assaf, N. A., & Lima, F. (2009). *Curso de administração Financeira*. São Paulo: Atlas.

Barrow, C., P., B., & Brown, R. (2008). *The Business Plan Workbook, The Definitive Guide to Researching, Writing up and presenting a Winning Plan*. London: Koogan Page.

Birley, S., & Westhead, P. (1994). A taxonomy of business startup reasons and their impact on firm growth and size. *Journal of business venturing* 7-31.

Brow, T. E., & Ulijn, J. (2004). *Innovation, Entrepreneurship and Culture*. USA: Edward Elgar.

Bucha, A. I. (2009). *Empreendedorismo - Aprender a saber ser empreendedor*. 1ª Edição . Lisboa: Editora RH.

Caetano, A., Santos, S., & Costa, S. (2012). *Psicologia do Empreendedorismo - Processos, Oportunidades e Competências*. Lisboa.

Carsrud, A., & Brannback, M. (2011). Entrepreneurial Motivations: What Do We Still Need to Know? *Journal of small business management*. , 9-26.

Carvalho, L., & Costa, T. (2016). *Empreendedorismo*. Lisboa: Edições Sílabo.

Chiavenato. (2007). *Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor*. 2ª Edição. São Paulo.

Costa, A. (2008). *Empreendedorismo, deslocações de empresas e indemnizações: Um estudo de caso no sector da cerâmica em Portugal*. Dissertação de Mestrado .

Coutinho, A. L., Oliveira, B., Soares, V., & Sanchez, S. M. (2008). O empreendedorismo imigrante em Portugal: factores que influenciam este percurso profissional e actividade da ASI decorrente dos resultados do projecto PEI. *Revista do Observao de de Imigração* , 263-270.

Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Quantitative, and mixed methods approaches*. 3ª Ed. SAGE Publications.

Dornelas, J. (2014). *Empreendedorismo - Transformando ideias em negócios*. 5ª Edição. Rio de Janeiro: LTC.

Drucker, P. (1999). *Innovation and entrepreneurship*. Butterworth-Heinemann.

Duarte, C., & Esperança, J. (2012). *Empreendedorismo e Planeamento Financeiro*. 1ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Eisenstadt, S. N. (1953). The Absorption of emigrants. *Glencoe - The Free Press*, 1-18. Europeia, L. V. (2003).

Evans, N. (2015). *Strategic Management for Tourism, Hospitality and Events*. 2ª Ed. Oxon: Routledge.

Fayolle, A. (2007). *Entrepreneurship*. 1ª Edição. Cambridge University Press.

Ferreira, M. P., Santos, J. C., & Serra, F. R. (2010). *Ser Empreendedor - Pensar, Criar e Moldar a empresa*. 2ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Filion, L. J. (1999). Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios de São Paulo. *Revista de Administração de Empresas*, 6-20.

Fortin, M. C., & Filion, F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.

Gartner, W. B., Mitchell, T. R., & Vesper, H. H. (1989). A taxonomy of new business venture. *Journal of Business Venturing*, 169-186.

Hartes, S. (1981). *A new self-report scale of intrinsic versus extrinsic orientation in the classroom: motivational and informational components*. *Developmental Psychology*.

Hisrich, D. R., Peters, M. P., & Shepherd, A. D. (2010). *Entrepreneurship*. 8ª Edição. New York: Mcgraw-Hill: International Edition.

Instituto Nacional de Estatística. (2019).

Jesus, C., & Franco, M. (2016). Cooperation networks in tourism. *Journal of hospitality and tourism management*, 165-175.

Kelley, C., & Littman, J. (2007). *As Dez faces da Inovação*. Lisboa: Editorial Presença.

Kelly, D. J., Bosma, N., & Amorós, J. E. (2011). *Global Entrepreneurship Monitor: 2010 Global Report*.

Kirzner, I. (1973). *Competition and entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing. 3ª Ed.* New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Lambin, J. (2000). *Marketing Estratégico. 4ª Edição*. Lisboa: McGraw-Hill.

Lee, E. (1969). A theory of migration. *Migration Cambridge University Press*, 282-297.

Lima, M. P. (1995). *Inquérito Sociológico - Problemas de Metodologia. 4ª Edição*. Lisboa: Editorial Presença.

Lindon, D., Lendrevie, J., J., L., P., D., & Rodrigues, J. (2009). *Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing*. Dom Quixote.

Malheiros, J., Padilha, B., & Rodrigues, F. (2010). *Mulheres Imigrantes Empreendedoras: Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género*. Lisboa.

Marques, A. (2012). *Marketing Relacional - Como transformar a fidelização de clientes. 1ª edição*. Lisboa: Edições Sílabo.

Marques, C., Ferreira, J., Ferreira, F., & Mages, M. (2012). Entrepreneurial orientation and motivation to start up a business: evidence from the health service industry. *Entrepreneurship Management Journal*.

Mars, M. M., & Rios-Aguilar, C. (2010). *Academic entrepreneurship redefined: Significance and implications for the scholarship of higher education. Higher Education*. .

Martine, G. (2005). A globalização inacabada: migrações internacionais e pobreza no século 21. *São Paulo - Perspectivas*, 3-22.

Martins, A. (2002). *Introdução à Análise Financeira de empresas*. Vida Económica.

Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation - Psychological Review*.

McDonald, M., & Wilson, H. (2011). *Marketing Plans: how to prepare them, how to use them*. . United Kingdom: West Sussex.

Narangajavana, Y., Gonzalez-Cruz, T., Garrigos-Simon, F., & Cruz-Ros, S. (2016). Measuring social entrepreneurship and social value with leakage. Definition, analysis and policies for the hospitality industry. *International and Management Journal*, 911-934.

OECD. (s.d.). Entrepreneurship and Migrants: OCDE working party on SME'S and entrepreneurship.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2014). *Criar Modelos de Negócio*. 6ª Edição. Portugal: Dom Quixote.

Parreira, P., Pereira, F. C., & Brito, N. V. (2011). *Empreendedorismo e Motivações Empresariais no Ensino Superior*. 1ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Peixoto, J. (2010). Limites e oportunidades do empreendedorismo imigrante. *Revista Migrações*, 305-307.

Pires, R. P. (2003). *Migrações e integração: Teoria e aplicações à sociedade portuguesa*. . Oeiras: Celta Editora.

Portela, L. (26 de Junho de 2008). Portugal quer promover projetos inovadores à escala global.

Porter, M. E. (1993). *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus.

Raposo, M., Paço, A., & Ferreira, J. (2008). Entrepreneur's profile: a taxonomy of attributes and motivations of university students. . *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 405-418.

Ravensteins, E. G. (1885). The laws of migration. *Journal of the Royal Statistical Society*, 167-227.

Relatório Global Entrepreneurship Monitor (2010).

Robbins, S. P. (1999). *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.

Rosa, M. J., & Seabra, H. S. (2005). *Contributo dos imigrantes na demografia portuguesa*. 2ª Edição. Lisboa: Acime.

Salim, C., & Silva, N. C. (2010). *Introdução ao Empreendedorismo - Despertando a atitude empreendedora*. . Brasil: Elsevier.

Saraiva, P. M. (2011). *Empreendedorismo - Do conceito à aplicação, da ideia ao negócio e da tecnologia ao valor. 2ª Edição*. Coimbra: Coimbra - Imprensa da Universidade de Coimbra.

Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e Inovação, 2ª Edição*. Lisboa: Escolar Editora.

Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.

Segal, G., Borgia, D., & Schoenfeld, J. (2005). The motivation to become an entrepreneur. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*. , 42-57.

Silva, E., & Monteiro, F. (2014). *Empreendedorismo e Plano de Negócios. 2ª Edição*. Porto: Vida Económica.

Sousa, H. (22 de Janeiro de 2013). As motivações de quem assume o papel do empreendedor. pp. Obtido em <http://mexxer.pt/papel-de-empreendedor/>.

Sousa, M. J., & Batista, C. S. (s.d.) (2011). Como fazer uma investigação, dissertações, teses e relatórios. 2ª Edição. Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea.

Teece, D. (2010). *Business Models, Business Strategy and Innovation*. . Long Range Planning.

Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2001). *Managing innovation: integrating technological, managerial organization change. 2ªEd*. New York: Mcgraw-Hill.

Tubergen, F. (2005). Self Employment of Immigrants: A Cross - National Study of 17 Western Societies. *Social Forces*, 709-732.

Verheul, I., Thurik, R., Hessels, J., & Zwan, P. (2010). Factors influencing the entrepreneurial engagement of opportunity and necessity entrepreneurs", Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs. *Scientific Analysis of entrepreneurship and SME's* 3-19.

Yin, R. K. (2001). *Case study research - Design and methods. 2ª Ed*. USA: SAGE Publications.

