



FICHA TÉCNICA

Título: Relato integrado – financeiro e não financeiro

Autor: Manuel Caldeira Pais

Capa e paginação: DCI - Departamento de Comunicação e Imagem da OCC

© Ordem dos Contabilistas Certificados, 2019

Impresso por ACD Print, S.A. em setembro de 2019

Depósito Legal: 461136/19

Não é permitida a utilização deste Manual, para qualquer outro fim que não o indicado, sem autorização prévia e por escrito da Ordem dos Contabilistas Certificados, entidade que detém os direitos de autor.



ÍNDICE

ÍNDICE	3
ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES	7
SUMÁRIO EXECUTIVO	8
1. MÓDULO I - ESTRUTURAÇÃO DO NEGÓCIO	9
1.1. INTRODUÇÃO	9
1.2. SEGMENTOS DE CLIENTES	10
1.2.1. SEGMENTAÇÃO GEOGRÁFICA	10
1.2.2. SEGMENTAÇÃO DEMOGRÁFICA	11
1.2.3. SEGMENTAÇÃO PSICOGRÁFICA	11
1.2.4. SEGMENTAÇÃO COMPORTAMENTAL	12
1.2.5. MERCADO DE MÁSSAS	12
1.2.6. NICHOS DE MERCADO	13
1.2.7. SEGMENTADO	13
1.2.8. DIVERSIFICADA	13
1.2.9. PLATAFORMA MULTI-SIDED	13
1.3. PROPOSTA DE VALOR	14
1.3.1. NOVIDADE / INOVAÇÃO	14
1.3.2. DESEMPENHO	14
1.3.3. CUSTOMIZAÇÃO	14
1.3.4. REALIZAÇÃO DO SERVIÇO	15
1.3.5. DESIGN	15
1.3.6. PREÇO	15
1.3.7. MARCA / STATUS	15
1.3.8. REDUÇÃO DE CUSTOS	15
1.3.9. REDUÇÃO DE RISCOS	15
1.3.10. ACESSIBILIDADE	16
1.3.11. CONVENIÊNCIA / USABILIDADE	16
1.4. CANAIS	17
1.4.1. DIVULGAÇÃO	17
1.4.2. AVALIAÇÃO	17
1.4.3. COMPRA	17
1.4.4. ENTREGA	18
1.4.5. PÓS-VENDA	18



1.5. RELACIONAMENTO COM O CLIENTE.....	19
1.5.1. ANGARIAR CLIENTES	19
1.5.2. FIDELIZAR CLIENTES.....	19
1.5.3. AUMENTAR AS VENDAS (UP-SELLING E CROSS-SELLING).....	19
1.6. FONTE DE RECEITAS.....	21
1.7. RECURSOS.....	22
1.7.1. RECURSOS FÍSICOS.....	22
1.7.2. RECURSOS INTELECTUAIS.....	22
1.7.3. RECURSOS HUMANOS	23
1.7.4. RECURSOS FINANCEIROS	23
1.8. ATIVIDADES.....	23
1.8.1. PRODUÇÃO	24
1.8.2. RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS	24
1.8.3. PLATAFORMA / REDE.....	24
1.9. PARCEIROS.....	25
1.9.1. OTIMIZAÇÃO DO NEGÓCIO OU CRIAÇÃO DE ECONOMIAS DE ESCALA	25
1.9.2. REDUÇÃO E PARTILHA DE RISCOS	25
1.9.3. AQUISIÇÃO DE RECURSOS E ATIVIDADES MUITO ESPECÍFICAS	26
1.10. ESTRUTURA DE CUSTOS.....	27
1.11. EXEMPLOS DE MODELOS DE NEGÓCIOS.....	27
1.11.1. MODELO DE NEGÓCIOS DESAGREGADO (<i>UNBUNDLING</i>).....	27
1.11.2. MODELO DE NEGÓCIOS DE CAUDA LONGA (<i>LONG TAIL</i>)	28
1.11.3. MODELO DE NEGÓCIOS DE PLATAFORMAS MULTILATERAIS (<i>MULTI-SIDED PLATFORMS</i>)	28
1.11.4. MODELO DE NEGÓCIOS GRÁTIS (<i>FREE</i>).....	29
1.11.5. MODELO DE NEGÓCIOS ABERTO (<i>OPEN</i>)	29
1.12. APLICAÇÃO DO MODELO DE CANVAS.....	29
1.13. NOTAS FINAIS	30
2. MÓDULO II - ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	32
2.1. INTRODUÇÃO.....	32
2.2. MISSÃO, VISÃO E VALORES	32
2.2.1. MISSÃO.....	32
2.2.2. VISÃO.....	32
2.2.3. VALORES.....	33



2.3. ANÁLISE PEST	33
2.3.1. POLÍTICA.....	33
2.3.2. ECONÓMICA	34
2.3.3. SOCIAL	34
2.3.4. TECNOLOGIA.....	35
2.4. 5 FORÇAS DE PORTER	36
2.4.1. RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES.....	37
2.4.2. PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CLIENTES.....	38
2.4.3. PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES.....	39
2.4.4. AMEAÇA DE ENTRADA DE NOVOS CONCORRENTES.....	40
2.4.5. AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS.....	41
2.5. ANÁLISE SWOT	42
2.5.1. FORÇAS (<i>STRENGTHS</i>).....	43
2.5.2. OPORTUNIDADES (<i>OPPORTUNITIES</i>)	43
2.5.3. FRAQUEZAS (<i>WEAKNESSES</i>).....	43
2.5.4. AMEAÇAS (<i>THREATS</i>)	44
2.5.5. ANÁLISE DA ENVOLVENTE EXTERNA.....	44
2.5.6. ANÁLISE DA ENVOLVENTE INTERNA.....	45
2.5.7. APOSTAS.....	46
2.5.8. AVISOS	46
2.5.9. RESTRIÇÕES	47
2.5.10. RISCOS	47
2.6. OBJETIVOS SMART.....	48
2.6.1. <i>SPECIFIC</i> (ESPECÍFICO).....	48
2.6.2. <i>MEASURABLE</i> (MENSURÁVEL)	48
2.6.3. <i>ACHIEVABLE</i> (ALCANÇÁVEL).....	49
2.6.4. <i>RELEVANT</i> (RELEVANTE).....	49
2.6.5. <i>TIMING</i> (TEMPO)	49
2.7. CICLO DE VIDA DO PRODUTO	50
2.7.1. INTRODUÇÃO.....	50
2.7.2. CRESCIMENTO	50
2.7.3. MATURIDADE.....	50
2.7.4. DECLÍNIO.....	50
2.8. MARKETING MIX	52



2.8.1.	PRODUTO (<i>PODUCT</i>).....	53
2.8.2.	PREÇO (<i>PRICE</i>).....	53
2.8.3.	DISTRIBUIÇÃO (<i>PLACE</i>).....	53
2.8.4.	PROMOÇÃO (<i>PROMOTION</i>).....	53
2.8.5.	PESSOAS (<i>PEOPLE</i>).....	54
2.8.6.	PROCESSOS (<i>PROCESS</i>).....	54
2.8.7.	EVIDÊNCIAS FÍSICAS (<i>PHYSICAL EVIDENCE</i>).....	54
2.8.8.	PRODUTIVIDADE (<i>PRODUCTIVITY & QUALITY</i>).....	55
2.9.	CADEIA DE VALOR DE MICHAEL PORTER.....	56
2.10.	ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO (<i>MATRIZ DE ANSOFF</i>).....	59
2.10.1.	PENETRAÇÃO DE MERCADO.....	59
2.10.2.	DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS.....	60
2.10.3.	DESENVOLVIMENTO DE MERCADO.....	60
2.10.4.	DIVERSIFICAÇÃO.....	60
2.11.	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	61
2.12.	NOTAS FINAIS.....	63
3.	MÓDULO III - ANÁLISE ECONÓMICO-FINANCEIRA DO MODELO DE NEGÓCIOS.....	64
3.1.	INTRODUÇÃO.....	64
3.2.	PRESSUPOSTOS ECONÓMICO-FINANCEIROS DO MODELO DE NEGÓCIOS.....	64
3.2.1.	INVESTIMENTOS.....	65
3.2.2.	FONTE DE RENDIMENTOS.....	67
3.2.3.	ESTRUTURA DE CUSTOS.....	72
3.3.	ANÁLISE VIABILIDADE ECONÓMICO-FINANCEIRA.....	76
3.3.1.	VALOR ATUALIZADO LÍQUIDO (<i>VAL</i>).....	76
3.3.2.	TAXA INTERNA DE RENDIBILIDADE (<i>TIR</i>).....	81
3.3.3.	ÍNDICE DE RENDIBILIDADE (<i>IR</i>).....	85
3.3.4.	PERÍODO DE RECUPERAÇÃO DO INVESTIMENTO (<i>PRI</i>).....	86
3.3.5.	ANÁLISE DE SENSIBILIDADE.....	88
3.3.6.	ANÁLISE DE CENÁRIOS.....	90
3.4.	NOTAS FINAIS.....	91
	BIBLIOGRAFIA.....	92



ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Modelo de Canvas (Osterwalder <i>et al</i> , 2011).....	9
Ilustração 2 - Modelo Canvas aplicado ao negócio da OLX.....	30
Ilustração 3 - Quadro resumo do Modelo de Canvas.....	31
Ilustração 4 - 5 Forças de Porter (Soares <i>et al</i> , 2015).....	37
Ilustração 5 - Quadro Análise SWOT (FOFA) (Soares <i>et al</i> , 2015).....	43
Ilustração 6 - Aplicação Análise SWOT (FOFA) ao negócio do H3.....	45
Ilustração 7 - Análise SWOT (FOFA) Dinâmica.....	46
Ilustração 8 - Efeitos em cada fase do Ciclo de Vida do Produto (Kotler <i>et al</i> , 2013).....	51
Ilustração 9 - Ciclo de Vida do Produto (Kotler <i>et al</i> , 2013).....	52
Ilustração 10 - Exemplos de variáveis para análise dos 4 P's (Kotler <i>et al</i> , 2013).....	54
Ilustração 11 - Exemplos de variáveis para análise dos 4 P's adicionais (Kotler <i>et al</i> , 2013).....	55
Ilustração 12 - 8 P's Marketing Mix (Kotler <i>et al</i> , 2013).....	56
Ilustração 13 - Cadeia de Valor de Michael Porter (Kotler <i>et al</i> , 2013).....	57
Ilustração 14 - Matriz de Ansoff (Soares <i>et al</i> , 2002).....	59
Ilustração 15 - Exemplo pressupostos de vendas de um Hotel.....	71
Ilustração 16 - Exemplo pressupostos de vendas de um Restaurante.....	71
Ilustração 17 - Regra de Decisão do VAL.....	79
Ilustração 18 - Exemplo do Cálculo do VAL.....	80
Ilustração 19 - Taxa Interna de Rentabilidade (TIR).....	81
Ilustração 20 - Regra de três simples (cálculo manual da TIR).....	82
Ilustração 21 - Regra de Decisão da TIR.....	82
Ilustração 22 - VAL 1 de aproximação do VAL = 0.....	83
Ilustração 23 - VAL 2 de aproximação do VAL = 0.....	84
Ilustração 24 - Aplicação da Regra de 3 Simples para determinar taxa que torna o VAL = 0.....	84
Ilustração 25 - Regra de Decisão do IR.....	85
Ilustração 26 - Exemplo do cálculo do PRI.....	87
Ilustração 27 - Exemplo de Análise de Sensibilidade.....	89