

Empreendedorismo

O que se entende por empreendedorismo?

- Existem muitos equívocos acerca do que é o empreendedorismo e o que é necessário para ser um empreendedor.
- *Bill Aulet* (Diretor Geral do *Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship* – um dos maiores centros de investigação e ensino da *MIT Sloan School of Management*, a escola de negócios e administração do MIT) aponta três grandes mitos:

1. O primeiro, é de que são as pessoas a nível individual que iniciam empresas.

- A investigação mostra que quanto maior for a equipa fundadora, maiores são as probabilidades de sucesso, contrariando a narrativa comum do herói solitário empreendedor.
- Quanto mais fundadores = maiores são as probabilidades de sucesso.

O que se entende por empreendedorismo?

2. O segundo, é de que todos os empreendedores são carismáticos e que seu carisma é um fator-chave para o sucesso.

- De fato, enquanto o carisma pode ser eficaz por um curto período, é difícil manter a sua sustentabilidade.
- Bem pelo contrário, a investigação mostra que mais do que ser carismático, os empreendedores precisam de ser eficazes comunicadores, recrutadores e vendedores.

O que se entende por empreendedorismo?

- 3. O terceiro, é de que existe um gene de empreendedorismo, que certas pessoas são geneticamente predispostas para o sucesso na criação de empresas.**
- Algumas pessoas acreditam que traços da personalidade como a exuberância ou a ousadia estão correlacionados com um bem sucedido empreendedor, mas esta linha de pensamento não é está correta.
 - Pelo contrário, há competências reais que aumentam as probabilidades de sucesso, tais como a gestão de pessoas, competências de vendas, conceção e entrega de produtos.
 - As pessoas podem-se adaptar e aprender novos comportamentos, e portanto, o empreendedorismo, pode ser dividido em processos e comportamentos discretos que podem ser ensinados.

O que se entende por empreendedorismo?

<https://www.youtube.com/watch?v=AQXAf7--8H8>

O que se entende por empreendedorismo?

- O conceito de empreendedorismo vai mais além do que o ato de abrir de uma empresa.
- De acordo com a Comissão Europeia, no Livro Verde sobre o Espírito Empresarial (2003):

“ O Empreendedorismo é acima de tudo uma atitude mental que engloba a motivação e a capacidade de um indivíduo, isolado ou integrado numa organização, para identificar uma oportunidade e para concretizar com o objetivo de produzir um determinado valor ou resultado económico”.

- Deve ser encarado como” um processo dinâmico que tem inerente a conceção, perceção,e a realização de uma oportunidade de negócio, que pressupõe o envolvimento de pessoas e processos que , em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades” (Silva,2007).

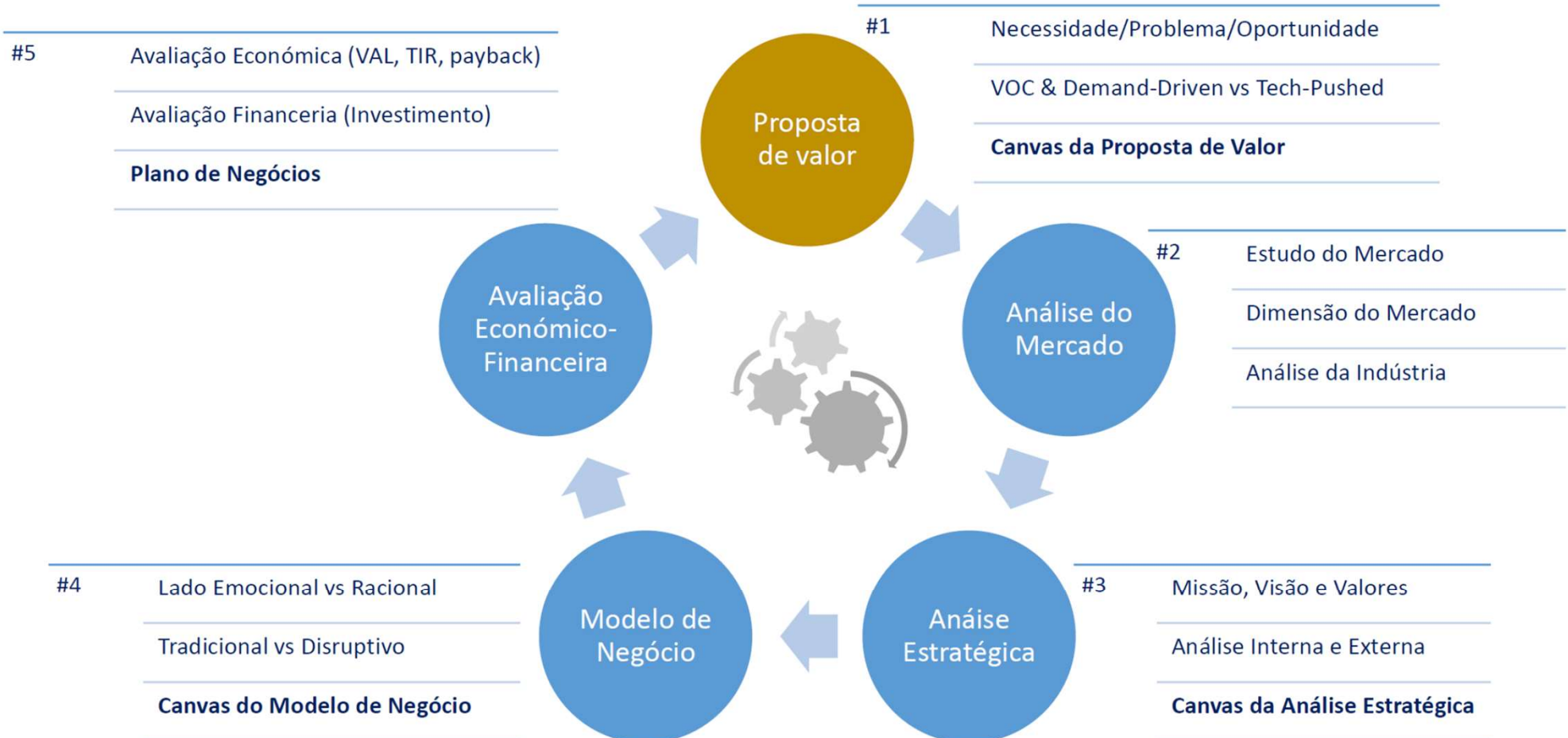
O que se entende por empreendedorismo?

- De acordo com *Bill Aulet*, o primeiro passo é responder à seguinte questão:

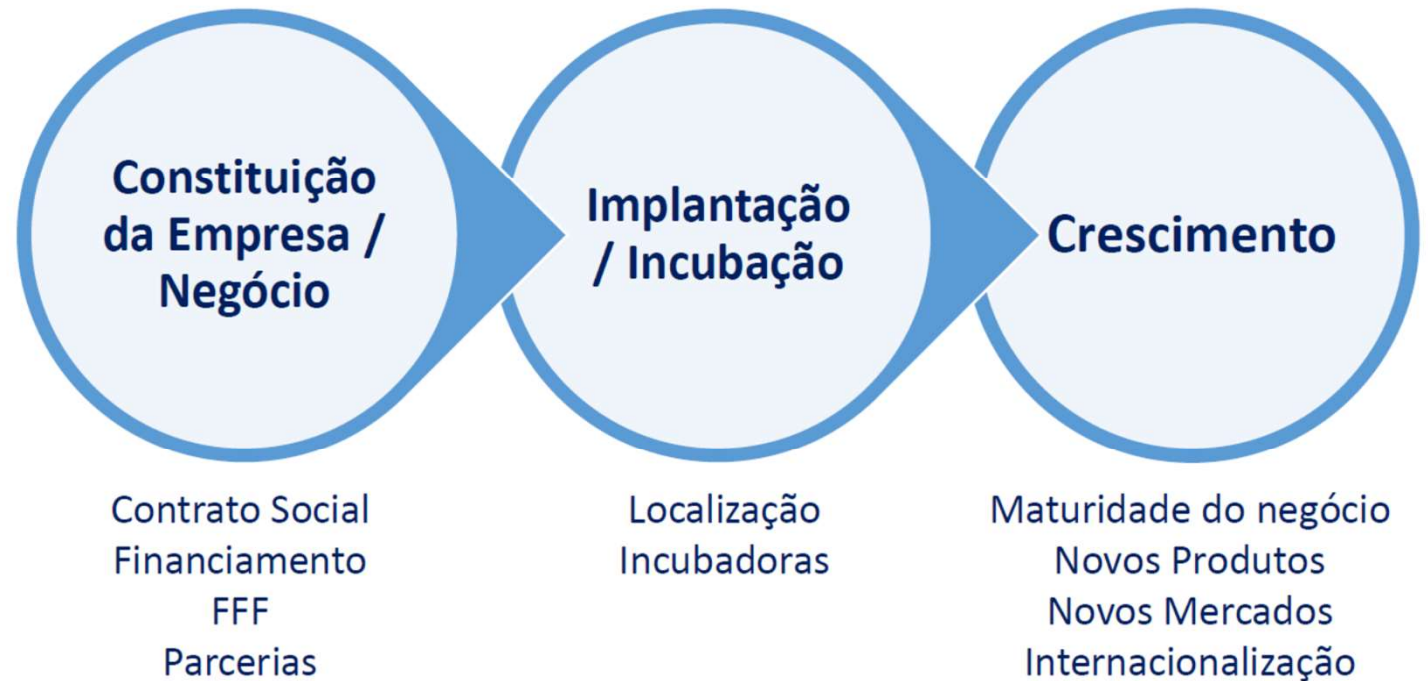
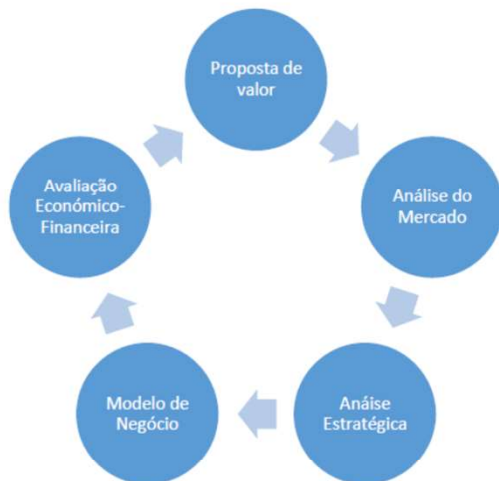
“ O que é que eu posso fazer bem, que eu adoraria fazer por um longo período de tempo?”

- Respondendo a esta questão, e de acordo com o autor, ter-se-á dado o primeiro passo para descobrir uma “dor do cliente” (motivo(s) que justifica(m) o cliente comprar o seu produto/serviço).
- Depois de Identificar uma ideia ou tecnologia para resolver este problema do cliente, sugerimos que se deva testar rigorosamente e concretizar a solução identificada em cinco etapas, que o ajudarão a criar uma inovação sustentável:

Da Ideia ao (Plano de) Negócio(s) em 5 etapas



Depois do Plano de Negócios...



As 4 validações...



Validação Técnica
(MVP)



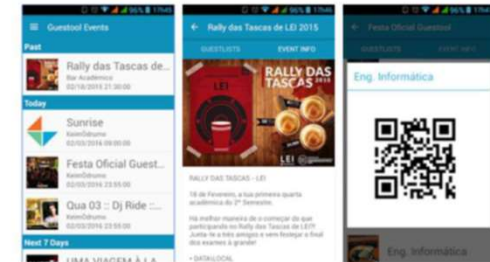
Validação do Mercado
(Obter Feedback)



Validação do Modelo de Negócio
(Entregar a Proposta de Valor)



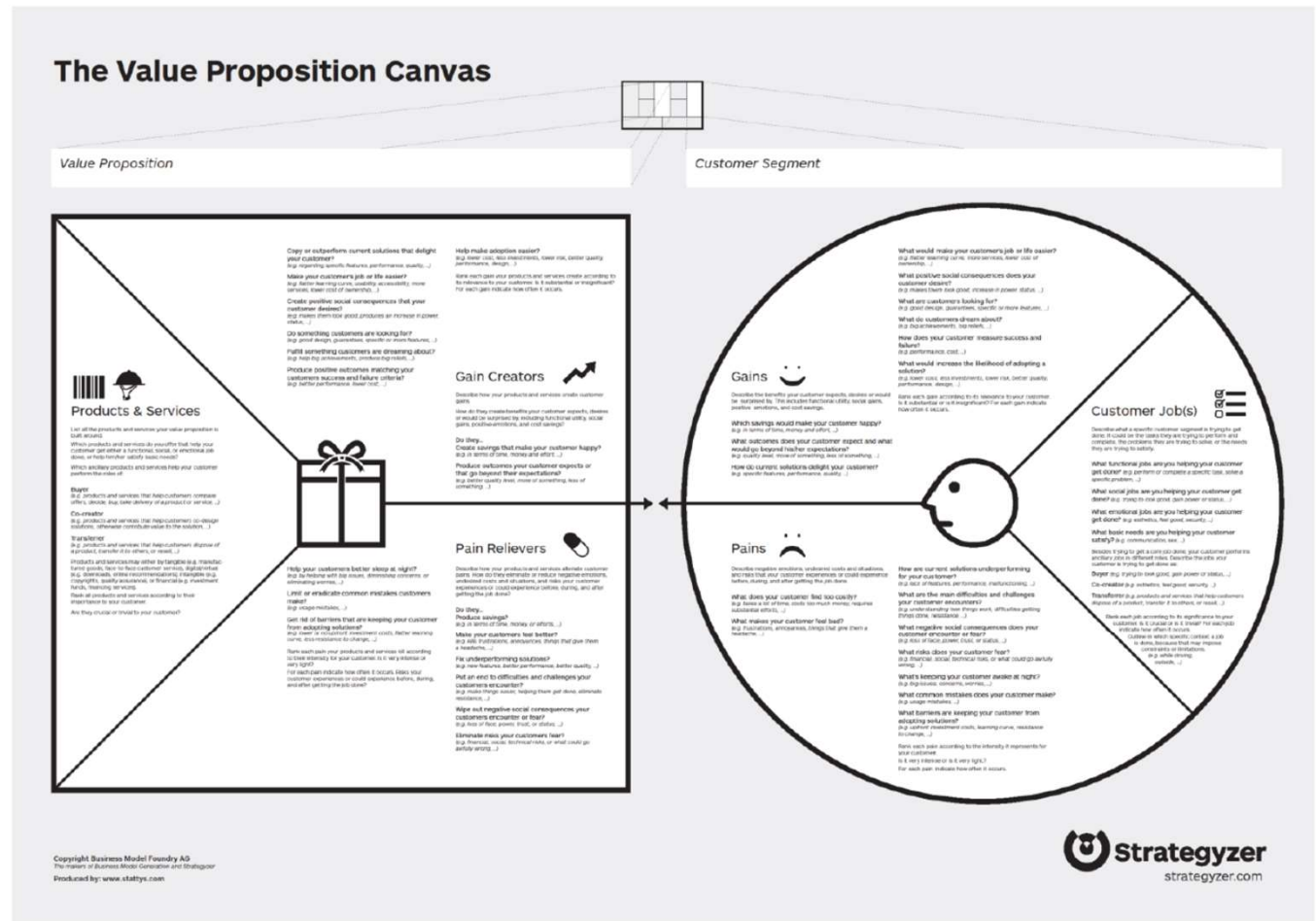
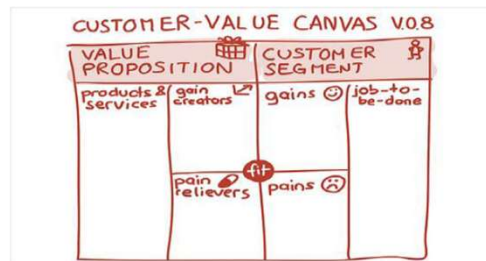
Validação Económico-Financeira
(Receitas > Custos)



PLANO BÁSICO	PLANO AVANÇADO	PLANO PRO
7,99	12,99	15,99
Integração com outras plataformas	Inclui o Plano Básico	Inclui o Plano Avançado
Gestão dos pacientes e respetivos grupos de risco	Sincronização com a agenda do enfermeiro de família	Director tem acesso a toda a informação dos médicos e respetivos indicadores de qualidade
Gestão dos indicadores de qualidade	Acesso à marcação de consultas a integrar pela secretária	Estatísticas sobre todos os dados de cada médico e unidade hospitalar
Agendamento automático pelas prioridades dos pacientes		
Overview simples da unidade hospitalar para o director		

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO (óptica do projeto)	Valor
Valor Atual Líquido (VAL)	588 652 €
Taxa Interna de Rentabilidade	57 %
Pay Back period	3 anos

Os 3 Canvas



Os 3 Canvas



 Strategyzer

10 Characteristics of Great Value Propositions

Stop for an instant and reflect on the characteristics of great value propositions before reading about how to design them in this chapter. We offer 10 characteristics to get you started. Don't hesitate to add your own. Great Value Propositions ...



Are embedded in great business models



Focus on the job, pains, and gains that matter most to customers



Focus on unsatisfied jobs, unresolved pains, and unrealized gains



Target few jobs, pains, and gains, but do so extremely well



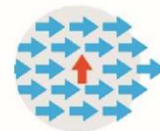
Go beyond functional jobs and address emotional and social jobs



Align with how customers measure success



Focus on jobs, pains, and gains that a lot of people have or that some will pay a lot of money for



Differentiate from competition on jobs, pains, and gains that customers care about



Outperform competition substantially on at least one dimension

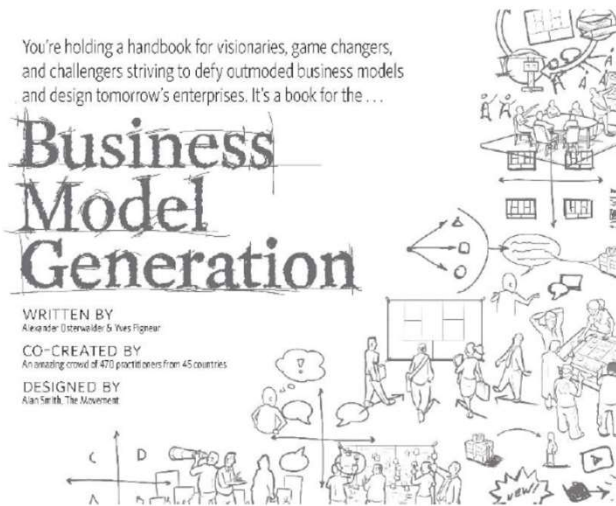


Are difficult to copy

Written by Alex Osterwalder, Yves Pigneur, Greg Bernarda, Alan Smith. Designed by Irena Papadimitriou. Copyright Strategyzer. All the value propositions are the work of Strategyzer.

www.strategyzer.com/vpd

Os 3 Canvas

[illegible]

Os 3 Canvas

ANÁLISE ESTRATÉGICA Na concepção de um novo negócio		Designação do projeto:		Desenvolvido por:		Data:	
						Itens n.º	
Cadeia de Valor Desenhar a cadeia de valor do(s) produto(s) Parceiros/subcontratados/fornecedores Cadeia de valor interna	Vantagens Competitivas Eficiência na utilização dos recursos (custos) Qualidade superior (para o cliente) Capacidade inovadora Elevada capacidade de resposta às necessidades de determinados clientes Fatores críticos de sucesso	Missão Designação e explicação do projeto/negócio "Assinatura" Missão Visão Valores	PEST⁺ Ambiente macroeconómico Aspectos socioculturais Económicos Político-legais Tecnológicos Demográficos Etc.	Concorrentes 3 a 6 dos principais concorrentes Concorrente "referência" Checklist para a análise da concorrência Matriz Comparativa			
	Estratégia Estratégia concorrencial (liderança de custos, Diferenciação, segmentação) Objetivos estratégicos Plano de crescimento		Indústria Qual é a indústria relevante? Modelo das 5 Forças Papel dos fornecedores e dos clientes Determinantes				
Forças e Fraquezas Da ideia de negócio 3 a 6 tópicos ordenados por relevância Estratégias para aproveitar os pontos fortes e mitigar os pontos fracos			Oportunidades e Ameaças 3 a 6 tópicos ordenados por relevância Estratégias para aproveitar as oportunidades e mitigar as ameaças				

© 2012 paulo.afonso.dps.um.pt

DPI, Universidade do Minho
 www.dps.uminho.pt - pauloafonso@psa.uminho.pt

CC BY-NC-SA

Proposta de Valor...

Proposta de Valor: “ Conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento específico de clientes” (Alex Osterwalder)

Valor: Algo entre o que alguém espera e o que experiencia....experiencia para além dos concorrentes (David O’Sullivan)

Michael Pritchard: Water filter

http://www.ted.com/talks/lang/en/michael_pritchard_invents_a_water_filter.html

Análise de Mercado...

Joseph Pine: What consumers want:

https://www.ted.com/talks/joseph_pine_on_what_consumers_want

Análise de Mercado...

Objetivos desta análise:

- O Objetivo desta análise é recolher informação valiosa que irá auxiliar os empreendedores a conhecer os seus clientes, determinar o preço apropriado e descobrir as vulnerabilidades dos seus concorrentes.
- Os resultados desta análise irão permitir preencher alguns blocos do lado direito do BMC CANVAS e da AE Canvas

ANÁLISE ESTRATÉGICA
No contexto do seu plano de negócios

Cadeia de Valor Identificar o conjunto de atividades que cria valor para a empresa, desde a aquisição de matérias-primas até à entrega do produto final ao cliente.	Vantagens Competitivas Identificar as vantagens competitivas da empresa, como a qualidade, o preço, o serviço ao cliente, etc.	Missão Definir a missão da empresa, ou seja, o propósito e o impacto que a empresa pretende ter no mundo.	PEST* Analisar o contexto externo da empresa, considerando os fatores Políticos, Económicos, Sociais e Tecnológicos.	Concorrentes Identificar os principais concorrentes da empresa e analisar as suas estratégias e pontos fortes e fracos.
	Estratégia Definir a estratégia da empresa, ou seja, o plano de ação para alcançar os objetivos da missão.		Indústria Analisar a indústria da empresa, considerando a sua estrutura, o seu ciclo de vida, etc.	
Forças e Fraquezas Analisar as forças e fraquezas internas da empresa, considerando os recursos, as capacidades, etc.			Oportunidades e Ameaças Analisar as oportunidades e ameaças externas da empresa, considerando o contexto de mercado, etc.	

© 2012 Jochen Altmann, da um.pt

The Business Model Canvas Designed by:

Key Partners Who are my Key Partners? Which resources do they provide to me? Which activities do they perform for me?	Key Activities What Key Activities do my Key Partners expect? What Key Activities do I expect from my Key Partners? What Key Activities do I expect from my Key Partners?	Value Propositions What value does my business create for the customer? What value does my business create for the customer? What value does my business create for the customer?	Customer Relationships What type of relationship do I want to build with my customers? What type of relationship do I want to build with my customers? What type of relationship do I want to build with my customers?	Customer Segments Who are my target customers? What are their needs and desires? What are their needs and desires?
	Key Resources What Key Resources do my Key Partners expect? What Key Resources do I expect from my Key Partners? What Key Resources do I expect from my Key Partners?		Channels How do I want to reach my customers? How do I want to reach my customers? How do I want to reach my customers?	
Cost Structure What are my main costs? What are my main costs? What are my main costs?			Revenue Streams How do I want to generate revenue? How do I want to generate revenue? How do I want to generate revenue?	

www.businessmodelgeneration.com

Análise de Mercado...

❑ A Análise deve ser feita a três níveis:

- Clientes
- Mercado
- Concorrentes

Clientes

- O objetivo é identificar o grupo de clientes que são alvo.
- Geralmente é utilizada a Segmentação de Clientes como:
 - **Segmentação geográfica**
 - **Segmentação demográfica / socioeconómica:** idade, sexo, rendimento, ocupação, escolaridade, agregado familiar.
 - **Atitudes:** fidelidade à marca; capacidade de tomada de decisão; etc ..
 - **Perfis psicológicos:** estilos de vida; hábitos de compra; benefícios esperados; formas habituais de corresponder aos clientes em termos de necessidades, requisitos e legislação, etc.
 - **Tipo de negócio ou tamanho.**
- Mas também se pode identificar produtos similares, fazer uma pesquisa na base de dados. Deve ser relativamente fácil identificar quem poderiam ser os clientes nesses mercados e quem fabrica produtos similares para o mercado.

Análise de Mercado...

Mercado:

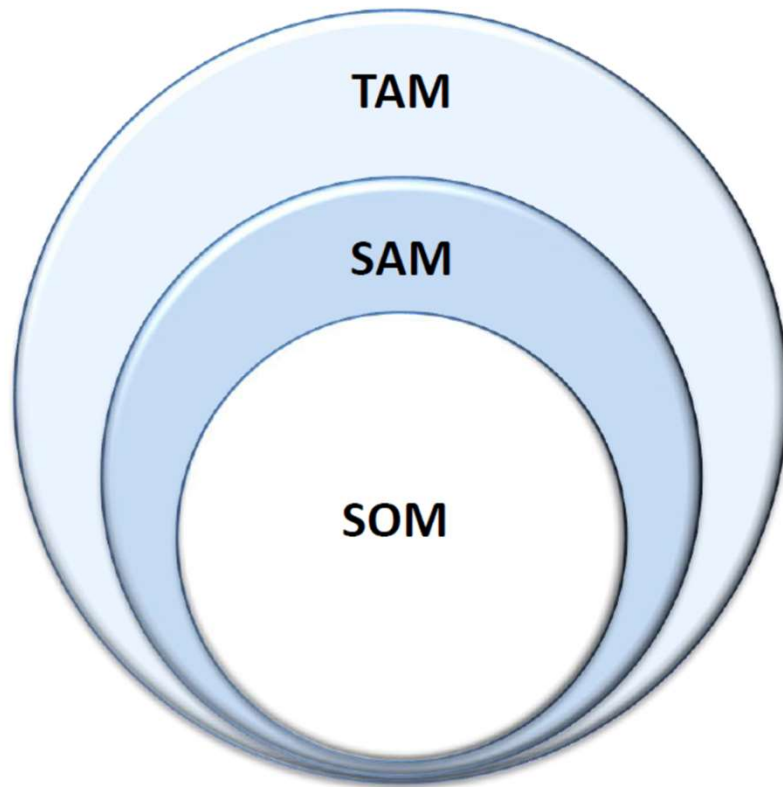
O objetivo é identificar as oportunidades e ameaças baseadas no mercado, o crescimento do mercado e as lacunas e os retornos potenciais.

1. Estimação da dimensão do mercado:

- Permite a quantificação do potencial financeiro do negócio
- Impulsiona as hipóteses do modelo de negócios, uma vez que competir num mercado pequeno pode não ser atraente e num grande mercado pode não ser bem sucedido
- Podem ser utilizadas duas medidas:
 - Dinheiro
 - Unidades: pessoas e consumo (quilowatts-hora, dormidas, etc)

Análise de Mercado...

Como estimar a dimensão do mercado?



Total Addressable Market (TAM):

Global revenue opportunity available for a product or service.

Served Addressable Market (SAM):

Share of the total addressable market that your company target/plans to target

Share of Market (SOM) :

Percentage of the market a business holds or plans to capture.

Análise de Mercado...

Como Estimar a dimensão do mercado?

A TAM é calculada multiplicando o número de oportunidades elegíveis pelo preço médio de venda dessas oportunidades.

Duas abordagens podem ser utilizadas:

Análise Bottom-up

- Requer uma visão granular do mercado para identificar, agrupar e contar clientes.
- Envolve:
 - Pesquisar empresas específicas ou clientes que tenham demonstrado interesse por um produto similar (se existir)
 - Identificar a natureza de cada cliente e estimar a quantidade a ser vendida para cada grupo de componentes.

Análise Top Down

- A análise *top down* é um “processo de eliminação”.
- Pega-se numa grande população de um tamanho conhecido que engloba o mercado-alvo
- Que é usada como um ponto de base para se restringir ao segmento de mercado específico;
- Com este número, pode isolar-se vários utilizadores finais e multiplicar pela receita por utilizador para estimar o TAM.

TAM ESTIMATION EXAMPLE

**Bottom-up
analysis**

1. We conducted a research/inquiry on the City Hospitals to identify the number of people with ASD and their segmentation.

	(1)	(2)	(3)
City	Children With ASD (0-18)	Adults With ASD	Total Population
Porto	423	1 953	237 591
Braga	437	1 378	181 494
Coimbra	263	1 171	143 396

2. We believe these cities **data represents adequately** the Portugal Market. We will calculate the **target ASD density** by taking an unweighted average of the densities of our target customers in each location. Then we use the total population of Portugal multiplied by the densities to calculate the number of end users. So, from a **representative sample** we may estimate the **market dimension**.

	(1)/(3) (4)	(2)/(3) (5)	(4)+(5) (6)	(7)	(6)*(7) (8)
City	% Children With ASD	% Adults With ASD	% People With ASD	Portugal Population	TAM (People)
Porto	0,18%	0,82%	1,0000%	10 557 600	105 580
Braga	0,24%	0,76%			
Coimbra	0,18%	0,82%			
Weight	0,20%	0,80%			

3. With an estimated cost on average per psychology consultation of 45€ per week, the TAM (sales volume) is approximated at 105 580

$$*1*52*45= \mathbf{247\ 056\ 185\text{€}}$$

(8)	(9)	(10)	(11)	(8)*(9)*(10)*(11) (12)
Average Consultations a week	Number Weeks a year	Consultation Average Price	Estimated Market Dimension	TAM (Money)
1	52	45 €	52	247 056 185 €

TAM ESTIMATION EXAMPLE

**Top Down
Analysis**

1. Research Showed that in average 1% of the population has ASD. Of those, 21 078 are children between the age 0-18 and 84 520 are adults. Research also shows that on average they have at least 1 psychology consultation per week.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(3+4)*(5)*(6)*(7)=(8)
Portugal Population	% People With ASD	Nº Children With ASD	Nº Adults With ASD	Average Consults a week	Number Weeks a year	Average Price Consults	TAM (Money)
10 557 600	1%	21078	84502	1	52	45 €	247 057 200 €

With an estimated cost per customer per psychology consultation of 45€ a week, **the TAM is approximated 247 057 200€**

Notes: Top Down Analysis can lead to a overestimation due to the lack of specificity, but it's more often easy to estimate than Bottom-up approach.

Example 2: mobile gaming market

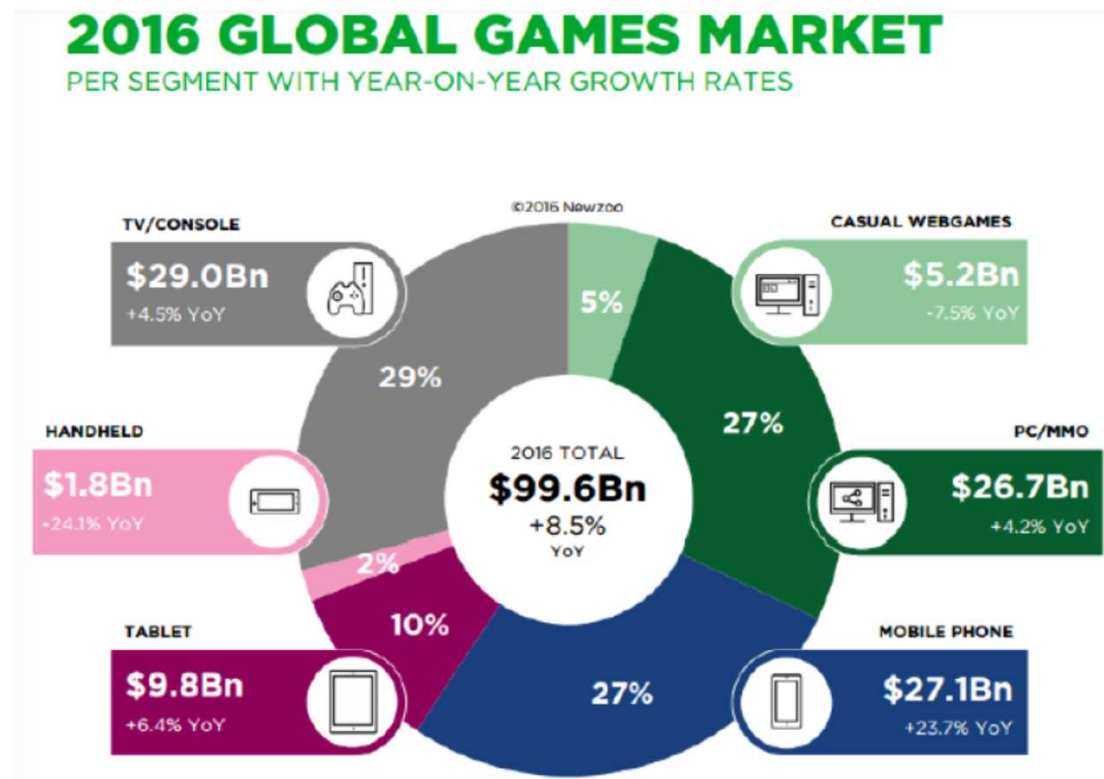


Figura 3 - Valores de mercado da indústria de jogos em 2016 [Fonte: newzoo]

Example 2: mobile gaming market

Taking a statistical look in the Portuguese market in general, the number of inhabitants is approximately 10.400.000 (ten million and four hundred thousand) of which 5.380.000 (five million, three hundred and eighty thousand) [1] have smartphones. Taking into consideration that playing mobile games is much more common in the age group of 15-29, the target market is reduced to 1.667.400 (one million, six hundred and sixty seven thousand and four hundred) people. In the Portuguese market, 60% (sixty per cent) of people play mobile games [1], which means the final target market corresponds to approximately one million people.

2. Estimação do crescimento do Mercado

- Uma forma simples de estimar o crescimento de Mercado é extrapolar dados históricos.
- Uma outra abordagem mais apurada é estudar os drivers de mercados como a informação demográfica; crescimento das vendas em setores e tecnologias similares.
- É desejável considerar três cenários: Um otimista, um realista e um pessimista.

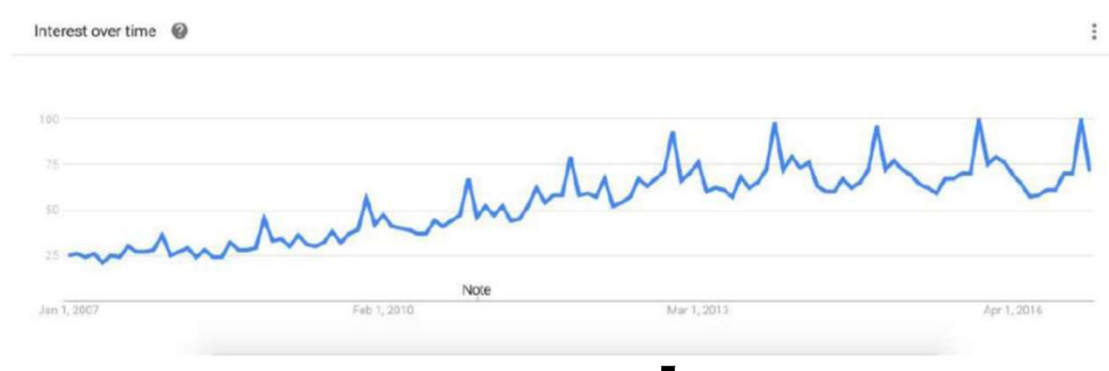
MARKET CHANGE ESTIMATION EXAMPLE

“The prevalence Rate of ASD has increased by 6-15% each year from 2020 to 2010”.

Expected Market Growth Next Year	Nº Children With ASD	Nº Adults With ASD	Average Consults a week	Number Weeks a year	Average Price Consults	TAM (Money)
Baseline	21 078	84 502	1	52	45 €	247 057 200 €
Pessimistic Scenario (6%)	22 343	89 572				261 881 100 €
Realistic Scenario (10%)	23 186	92 952				271 762 920 €
Optimistic Scenario (15%)	24 240	97 177				284 115 780 €

3. Tendências de mercado

- Identificar as tendências de mercado que influenciam os seus segmentos de clientes ajuda a capturar oportunidades no mercado, avaliar riscos e incentivar a inovação.
- Exemplos de tendências de mercado incluem relacionamento com clientes, preços, mudanças nas necessidades dos clientes e na demografia, tecnologia, comunicação, etc.



4. Fatores Críticos de sucesso

- Identificando os principais fatores de sucesso que influenciam os segmentos de clientes ajuda a atingir os objetivos de negócios.
- Exemplos de fatores-chave de sucesso incluem a flexibilidade, atração de talentos, parcerias, gestão de marcas, etc.

Análise da Indústria:

- De qual indústria fazemos parte?
- Quais são suas características e tendências mais relevantes?
- Quais são os principais intervenientes neste setor?
- O que sabemos acerca dos nossos concorrentes mais importantes (diretos e indiretos)?
- Existe um *benchmark* a ser seguido?

O Modelo de Cinco Forças de Porter é uma ferramenta útil para avaliar a atratividade do mercado (e da indústria).



Porter's Five Forces of Competition Model

Source: Hitt, M., Ireland, R. & Hoskinson, R. (2011).

Concorrentes

O objetivo desta análise é perceber e antecipar iniciativas e respostas dos concorrentes devido à intensificação da rivalidade competitiva.

Três tipos de concorrentes:

- **Direto:** atende às mesmas necessidades do cliente com os mesmos recursos num determinado território, mercado, negócio ou indústria (Ford / Toyota / Kia).
- **Indireto:** atende às mesmas necessidades do cliente com diferentes recursos (ex. Embalagem - vidro / plástico / alumínio) ou com diferentes canais de distribuição (Avon / lojas de retalho).
- **Potencial:** Não atendem a mesma base de clientes, mas possuem a mesma base de recursos ou capacidades equivalentes (ex. Recursos para produzir dispositivos eletrónicos digitais como telefones celulares / cameras / tablets, etc.)

Algumas sugestões de ferramentas úteis para pesquisar informações sobre a dimensão do mercado, tendências, produtos e empresas.

- Para encontrar informações relacionadas com os mercados, as suas dimensões, tendências de evolução, etc., podemos utilizar empresas especializadas, entidades estatísticas (www.ec.europa.eu/eurostat) ou uma pesquisa na Internet.
- Há também alguns estudos mais detalhados que podem ser comprados, como Frost & Sullivan (www.frost.com), Forrester Research (www.forrester.com), Business Insights (www.bi-interactive.com), Market Line ([www](http://www.marketlineinfo.com)) .marketlineinfo.com), Inova Database (www.innovadatabase.com) ou Nielsen (www.nielsen.com).
- Ainda acrescentando a este ponto, a experiência da equipa, que apoiada pela sua indústria e agentes de mercado, é também uma das mais importantes fontes de informação para a tomada de decisão.

Análise Estratégica...

STRATEGIC ANALYSIS CANVAS		Designed for:	Designed by:	Date:
				Iterations:
Value Chain Product's (global) Value Chain Internal Value Chain (Porter's Model) Suppliers Outsourcing Business Partners	Competitive Advantages Which? - Cost Efficiency - Higher Quality - Innovation - Focus Strategy - Cost leadership - Differentiation - Focus - Strategic Objectives - Market entry strategy	Mission Mission Vision Values Resources Signature	PEST+ Environment Socio-Cultural Economic Factors Political Factors Technology Legal aspects Industry Which is the relevant industry? Industry Analysis, Trends,... Porters 5 Forces Model	Competitors 3 to 6 of most relevant competitors There is a Benchmark? Checklist for competitors' analysis Competitors Comparative Matrix
Strengths and Weaknesses 3 to 6 topics ranked by relevance Strengths Weaknesses Strategies to capitalize strengths and mitigate weaknesses			Opportunities and Threats 3 to 6 topics ranked by relevance Strategies to capitalize the opportunities and avoid the threats	

© 2012 paulo.afonso.dps.um.pt

DPS, Universidade do Minho
www.dps.uminho.pt - psafonso@dps.uminho.pt

CC BY NC ND

Avaliação Económico-Financeira...

Principais Conceitos:

1. Conceitos financeiros de base
2. Métodos de Avaliação de Projetos
3. Demonstrações Financeiras
4. Análise de Sensibilidade e Risco

Avaliação Económico-Financeira...

1. Conceitos financeiros de base

- Receitas (quantidades x preços)
- Custos (fixo e variável)
- Custos de Produção (Matérias-Primas + Custos de Transformação)
- Investimento (tangível e intangível)
- Margens (Margens Brutas, Margem de Contribuição)
- Lucro líquido

Custos Totais	$CT = CF + CV$
Custos (Totais, Var. e Fixos) Médios	$CT/Q, CV/Q, CF/Q$
Ponto Crítico em quantidade	$Q^* = CF/(P_v - CV_u)$
Ponto Crítico em valor	$V^* = CF/m'$ $V^* = Q^* \times P_v$
Margem de Contribuição	$MC = Vendas - CV$
Margem de Contribuição unitária	$m = P_v - CV_u$
Margem de Segurança	$MS = Unid\ Vend/Q^* - 1$ $MS = V/V^* - 1$

Avaliação Económico-Financeira...

1. Conceitos financeiros de base

- Receitas (quantidades x preços)
- Custos (fixo e variável)
- Custos de Produção (Matérias-Primas + Custos de Transformação)
- Investimento (tangível e intangível)
- Margens (Margens Brutas, Margem de Contribuição)
- Lucro líquido

Custos Totais	$CT = CF + CV$
Custos (Totais, Var. e Fixos) Médios	$CT/Q, CV/Q, CF/Q$
Ponto Crítico em quantidade	$Q^* = CF/(P_v - CV_u)$
Ponto Crítico em valor	$V^* = CF/m'$ $V^* = Q^* \times P_v$
Margem de Contribuição	$MC = Vendas - CV$
Margem de Contribuição unitária	$m = P_v - CV_u$
Margem de Segurança	$MS = Unid\ Vend/Q^* - 1$ $MS = V/V^* - 1$

Avaliação Económico-Financeira...

2. Métodos de Avaliação de Projetos

- **Cash-flow** (Fluxos de Caixa): : Instrumento de gestão financeira que projeta para períodos futuros todas as entradas e as saídas de recursos financeiros da empresa, indicando como será o saldo de caixa para o período projetado.
- **NPV** - Net Present Value (VAL-Valor Atual Líquido):em como objectivo avaliar a viabilidade de um projecto de investimento através do cálculo do valor actual de todos os seus cash-flows.
- **Discount rate** (Taxa de Desconto): custo de capital utilizado numa análise de rentabilidade.
- **IRR** -Internal Rate of Return (Taxa interna de rentabilidade) taxa necessária para igualar o valor de um investimento (valor presente) com os seus respectivos retornos futuros ou saldos de caixa gerados em cada período.
- **Payback period**- (Período recuperação do Investimento).
- **Breakeven point** - (Ponto de equilíbrio): Receitas = Custos

Avaliação Económico-Financeira...

3. Demonstrações Financeiras

Entidade:		UNIDADE MONETÁRIA (1)	
BALANÇO EM X DE YYYYYY DE 200N		DATAS	
RUBRICAS	NOTAS	31 DEZ N	31 DEZ N-1
ACTIVO			
Activo não corrente			
Activos fixos tangíveis			
Propriedades de investimento			
Activos intangíveis			
Investimentos financeiros			
Accionistas/sócios			
Activo corrente			
Inventários			
Clientes			
Adiantamentos a fornecedores			
Estado e outros entes públicos			
Accionistas/sócios			
Outras contas a receber			
Diferimentos			
Outros activos financeiros			
Caixa e depósitos bancários			
Total do activo			
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO			
Capital próprio			
Capital realizado			
Ações (quotas) próprias			
Outros instrumentos de capital próprio			
Prémios de emissão			
Reservas legais			
Outras reservas			
Resultados transitados			
Excedentes de revalorização			
Outras variações no capital próprio			
Resultado líquido do período			
Total do capital próprio			
Passivo			
Passivo não corrente			
Provisões			
Financiamentos obtidos			
Outras contas a pagar			
Passivo corrente			
Fornecedores			
Adiantamentos de clientes			
Estado e outros entes públicos			
Accionistas/sócios			
Financiamentos obtidos			
Diferimentos			
Outras contas a pagar			
Outros passivos financeiros			
Total do passivo			
Total do capital próprio e do passivo			

(1) - O euro, admitindo-se, em função da dimensão e exigências de relato, a possibilidade de expressão das quantias em milhares de euros

Entidade:			
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS POR NATUREZAS			
Período findo em -- de ----- de 200N			
		unidade monetária	
RENDIMENTOS E GASTOS	Notas	Períodos	
		N	N-1
Vendas e serviços prestados	71+72	+	+
Subsídios à exploração	75	+	+
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos	785-685+792	+/-	+/-
Variação nos inventários da produção	73	+/-	+/-
Trabalhos para a própria entidade	74	+	+
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	-61	-	-
Fornecimentos e serviços externos	-62	-	-
Gastos com o pessoal	-63	-	-
Imparidade de inventários (perdas/reversões)	-652+7622	-/+	-/+
Provisões (aumentos/reduções)	-67+763	-/+	-/+
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)	-653-657-658+7623+7627+7628	-/+	-/+
Aumentos/reduções de justo valor	77-66	-/+	-/+
Outros rendimentos e ganhos	78 (excepto 785) + 791 (exc 7915)+798	+/-	+/-
Outros gastos e perdas	-68 (exc 685) -6918-6928-6988	+	+
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos		=	=
Gastos/reversões de depreciação e amortização	-64+761	-/+	-/+
Imparidade de investimentos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)	-654-655-656+7624+7625+7626	-/+	-/+
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)		=	=
Juros e rendimentos similares obtidos	7915	+	+
Juros e gastos similares suportados		-	-
Resultado antes de impostos	811	=	=
Imposto sobre o rendimento do exercício	812	-/+	-/+
Resultado líquido do período	818	=	=

4. Análise de Risco e Sensibilidade

- Deve sempre ser realizada algum tipo de análise de risco ou sensibilidade
- Por exemplo, alterar o valor esperado dos principais fatores de custo e receita (aqueles com alto impacto no projeto, por exemplo, o preço das matérias-primas e aqueles com um maior nível de incerteza).
- Análise de risco implica o cálculo do “valor esperado” ($E[x]$) através do uso de funções de probabilidade).
- A análise de sensibilidade pode ser realizada através da análise de diferentes cenários, como por exemplo, cenários otimistas e pessimistas versus o cenário “normal”.
- Os principais indicadores de investimento (por exemplo, VAL, ROI) devem ser recalculados e reavaliados e as condições de viabilidade do investimento devem ser enfatizadas.