



Programa de Promoção do Empreendedorismo nas Escolas

Manual de Apoio



FICHA TÉCNICA

Título: Programa de Promoção do Empreendedorismo nas Escolas:
Manual de Apoio

Ano de Publicação: Fevereiro de 2014

Editora: AIRO – Associação Empresarial da Região Oeste e OesteCIM -
Comunidade Intermunicipal do Oeste

Propriedade: AIRO – Associação Empresarial da Região Oeste

Coordenação e Orientação de Conteúdos: Dr. Sérgio Félix e Dr. Miguel
Almeida

Design Gráfico: AIRO – Associação Empresarial da Região Oeste

Endereço Postal: AIRO – Avenida Infante D. Henrique nº2, Edif.
Expoeste, 2500-218, Caldas da Rainha

Contactos: Tel. 262 841 505/6 – Fax. 262 834 705 – email:
airo.oeste@netvisao.pt

Sítio da Internet: www.airo.pt





Índice

I. Conceito de empreendedorismo	7
II. O Empreendedorismo em Portugal	8
II.1. Nível e Características da Atividade Empreendedora em Portugal	8
II.2. Condições Estruturais do Empreendedorismo em Portugal	11
III. Empreendedorismo nas Escolas	13
IV. O Empreendedor	15
V. Ideia e Oportunidade de Negócio	17
VI. Mercado	27
VI.1. Estudo de mercado	27
VII. Plano de Negócios	29
VIII. Criação da Empresa	31
VIII.1. Método tradicional	31
VIII.2. Empresa na Hora	33
VIII.3. Empresa Online	35
IX. Formas Jurídicas	36
IX.1. Empresário em Nome Individual	37
IX.2. Sociedades Unipessoais por Quotas	39
IX.3. Sociedade por Quotas	40
IX.4. Sociedades Anónimas	41
IX.5. Cooperativas	44
X. Financiamento	46
X.1. Recursos Financeiros Próprios do Empreendedor	47
X.2. A Família e os Amigos	47
X.3. Outros Investidores Privados – <i>Business Angels</i>	48
X.4. A Banca Comercial	48
X.5. Microcrédito	48
X.6. Os Subsídios	49
X.7. O Capital de Risco	50
XI. Inovação	51
XII. Criatividade	53



XIII. Glossário Básico de Empreendedorismo _____ 55

Referências Bibliográficas _____ 63





PREÂMBULO

ÂMBITO E OBJETIVOS

A OesteCIM apresentou a candidatura “ROE_Rede_Oeste_Empreendedor”, na sequência da divulgação do Aviso de Abertura de Concurso N.º Centro-AAE-2010-18, para apresentação de candidaturas do regulamento específico – “Áreas de Acolhimento Empresarial e Logística”, integrado no Eixo Prioritário I - Competitividade, Inovação e Conhecimento, do Programa Operacional Regional do Centro. Esta operação insere-se no âmbito do objetivo estratégico de “Áreas de Acolhimento Empresarial e Logística”, cujo Regulamento Específico sustenta o apoio ao desenvolvimento de iniciativas de promoção do empreendedorismo de base local.

Este projeto tem como objetivo a implementação de ações suportadas em rede de parceria, na Região Oeste, com vista à promoção e implementação de ações no âmbito do Empreendedorismo. Pretende-se, assim, promover a criação de um ecossistema empreendedor, apoiado na estruturação e coordenação de uma rede regional que contribua para favorecer a criação de sinergias e de condições de eficácia e eficiência no domínio do apoio ao empreendedorismo de base local.

Neste domínio, foi elaborado um Plano de Ação designado de “D.5 Plano de Ação para Promoção do Empreendedorismo” (disponível em: http://www.oestecim.pt/uploads/D5_PlanoAcao_Promocao_Empreendedorismo.pdf). Neste, encontra-se o presente Programa de Promoção do Empreendedorismo nas Escolas (Ação 3), que se constitui como principal objeto deste manual de apoio.

A Associação Empresarial da Região Oeste (AIRO) intervém neste processo, enquanto entidade prestadora de Apoio Técnico à execução das ações previstas em sede do Plano de Ação supramencionado, fazendo a ponte entre a Comunidade Intermunicipal do Oeste (OesteCIM) e todas as demais entidades envolvidas nas ações a desenvolver.

Este Manual de Apoio versa o compêndio e uniformização dos principais conceitos ligados ao empreendedorismo, por forma a facilitar a aplicação dos mesmos em contexto escolar, auxiliando tanto os professores como os alunos, com vista à correta prossecução dos trabalhos pretendidos.



I. Conceito de empreendedorismo


Numa perspetiva histórica, o empreendedorismo tem vindo a ser definido como uma maneira diferenciada de alocação de recursos e otimização de processos organizacionais, sempre de forma criativa, visando a diminuição de custos e melhoria de resultados (José Dornelas, 2005).

O conceito mais aceite de "Empreendedorismo" foi popularizado pelo economista Joseph Schumpeter em 1944, sendo uma das peças centrais da sua teoria da Destruição Criativa. Segundo Schumpeter (1949), o empreendedor é alguém versátil, que possui as habilidades técnicas para saber produzir e capitalistas ao reunir recursos financeiros. Habitualmente, organiza as operações internas e realiza as vendas da sua empresa.

Esta primeira visão do conceito de empreendedorismo foi sendo aprimorada e incrementada, com a junção de conceitos como o risco (Knight, 1967; Drucker, 1970) e o intra-empreendedorismo (Pinchot, 1985). O primeiro, parte da simples premissa de que uma pessoa para ser empreendedora tem que arriscar nalgum tipo de negócio. Já o segundo, introduz um conceito mais interno de empreendedorismo integrado numa lógica organizacional, ou seja, no seio de uma organização.

Oseifuah (2010) desenvolveu trabalhos sobre a evolução das definições do empreendedorismo, ao longo do tempo. Este enuncia vários autores que também dão importância a estas definições, entre os quais Jean Baptiste Say, John Stuart Mill e Alfred Marshall. Neste contexto, o empreendedorismo pode ser então definido como um processo através do qual os indivíduos utilizam as oportunidades do mercado para a criação e crescimento de novos negócios (Gries e Naudé, 2011). Os empreendedores, enquanto empresários, levam a cabo uma estratégia de decisão, devendo garantir que a mesma seja devidamente aplicada (Salas-Fumás e Sanchez-Asin, 2013).

Tendencialmente, o termo de empreendedorismo é associado apenas à criação de novos negócios, geralmente micro e pequenas empresas, facto que subverte um pouco a sua magnitude e versatilidade. Todavia, também existem definições mais abrangentes, que mostram que o empreendedorismo vai além do mero ato de abrir novas empresas, como se pode inferir pelo conceito de Empreendedorismo proposto pela 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.”


Atualmente, uma das definições mais consagradas no meio académico é dada por Robert D. Hisrich, um estudioso das áreas do conhecimento ligadas ao empreendedorismo, no seu livro intitulado de “Empreendedorismo (2009)”. Segundo o próprio, empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação económica e pessoal.


II. O Empreendedorismo em Portugal


Como já se constatou, o empreendedorismo abrange a criação de novos negócios e o desenvolvimento de novas oportunidades em organizações já existentes. Por contribuir substancialmente para a criação de uma cultura empresarial dinâmica, onde as empresas procuram progredir na cadeia de valor, num ambiente económico global, o empreendedorismo encontra-se, assim, no centro da política económica e industrial. A propagação dos efeitos negativos da crise económico-financeira internacional tem afetado significativamente a atividade económica portuguesa, com particular impacto na taxa de desemprego jovem do país e nas condições de funcionamento da atividade económica. Neste contexto, a degradação previamente enunciada, que assola alguns parâmetros de atividade económica e das políticas governamentais necessárias ao empreendedorismo, está, com certeza, associada à conjuntura mais depressiva provocada pela crise internacional. No entanto, é necessário combater estes fatores, dado que a recuperação e o desenvolvimento da economia nacional passam fortemente pelo surgimento de empreendedores, capazes de identificar e aproveitar oportunidades, investir e gerar riqueza e emprego.

II.1. Nível e Características da Atividade Empreendedora em Portugal

No que concerne ao nível e características da atividade empreendedora em Portugal, baseamo-nos nos resultados do estudo GEM Portugal 2010, que provêm maioritariamente de uma Sondagem à População Adulta das 22 economias selecionados para o referido estudo. As principais conclusões relativas a esta dimensão encontram-se seguidamente apresentadas:

- 
- Em 2010, Portugal registou uma Taxa TEA (Total Entrepreneurial Activity) de 4,5%, o que significa que, em Portugal, existiam 4 a 5 empreendedores *early-stage* (indivíduos envolvidos em *start-ups* ou na gestão de novos negócios) por cada 100 indivíduos em idade adulta. Este resultado representa uma redução em relação à Taxa TEA portuguesa em 2007, ano em que existiam cerca de 9 empreendedores por cada 100 indivíduos em idade adulta. Esta quebra vai ao encontro dos dados estatísticos apresentados no âmbito da iniciativa “Empresa na Hora”, que apontam para uma redução de 19%, em 2010, do número de empresas constituídas em Portugal, face ao resultado obtido no ano de 2007. Ainda assim, a Taxa TEA portuguesa em 2010 ficou 0,4 pontos percentuais acima do resultado de 2004 (4,0%).
 - A Taxa TEA de Portugal foi a 9ª mais baixa do universo GEM 2010 e a 7ª mais baixa das 22 economias orientadas para a inovação participantes, ficando 1,1 pontos percentuais abaixo da média associada ao referido tipo de economia. Este resultado fica também abaixo da Taxa TEA média associada aos países membros da UE (5,2%), embora Portugal não seja um caso isolado no panorama europeu: países como Espanha, Itália e Dinamarca registaram também uma redução significativa da sua Taxa TEA, face ao valor de 2007, apresentando, em 2010, resultados inferiores aos de Portugal.
 - Analisando a distribuição da proporção de empreendedores segundo a idade dos negócios, verificou-se que o número de empreendedores a gerir novos negócios (que proporcionaram remuneração salarial por um período não superior a 3,5 anos e não inferior a 3 meses) era cerca de 1,4 vezes superior ao número de empreendedores de negócios nascentes (que proporcionaram remuneração salarial por um período não superior a 3 meses). Este resultado contrariou a realidade portuguesa no ano de 2007, bem como as médias associadas às economias orientadas para a inovação e à UE, casos em que se verificou uma Taxa de Empreendedorismo de Novos Negócios inferior à Taxa de Empreendedorismo de Negócios Nascentes.
 - Os setores da economia portuguesa onde se registou uma maior percentagem de empreendedores foram o setor orientado ao consumidor (que inclui todos os negócios direcionados para o consumidor final), com 54,0% de empreendedores, o setor da transformação (que inclui construção, manufatura, transporte, comunicações, utilidades e distribuição grossista), com 26,5% de empreendedores, e o setor orientado ao cliente organizacional (que inclui todas as atividades onde o cliente primário é outro negócio), com 15,5% de empreendedores. Comparativamente a 2007, o setor orientado ao cliente organizacional perdeu preponderância em Portugal, tendo o peso relativo do setor da transformação e do setor orientado ao consumidor aumentado.

- 
- Quanto à distribuição por género dos empreendedores em Portugal, o número de empreendedores do sexo masculino equivalia a cerca do dobro do número de empreendedores do sexo feminino. O rácio empreendedores/ empreendedoras manteve-se relativamente constante face ao registado em 2007, revelando-se semelhante ao rácio associado às economias orientadas para a inovação e à UE.
 - Relativamente às competências/conhecimentos necessários para criar um negócio, 61,3% dos homens adultos consideraram possuir estas competências/conhecimentos, sendo este valor inferior no caso das mulheres (43,1%). Também em 2007 a percentagem de homens em idade adulta que consideravam possuir as competências/conhecimentos necessários para criar um negócio se revelou superior à das mulheres, embora ambas as percentagens se tenham apresentado superiores nesse ano. Por outro lado, comparativamente às médias associadas às economias orientadas para a inovação e à UE, Portugal apresenta resultados mais elevados em ambos os indicadores.
 - A faixa etária onde se registou a maior Taxa TEA, em Portugal, foi a que compreendia as idades entre os 25 e os 34 anos (6,7%). Em 2007, por outro lado, a maior Taxa TEA estava associada à faixa etária compreendida entre os 35 e os 44 anos (12,1%), tendo-se verificado um decréscimo deste indicador em todas as faixas etárias, entre 2007 e 2010.
 - Quanto às motivações para a criação de negócios, 56,3% dos empreendedores *early-stage* criam um negócio motivados pela oportunidade, 31,1% motivados pela necessidade e 12,6% alegaram que a mistura dos dois motivos estava na origem da criação do negócio. Ainda que a percentagem de empreendedores motivados pela oportunidade se tenha mantido relativamente constante em relação a 2007, a percentagem de empreendedores motivados pela necessidade aumentou, sendo também maior em Portugal do que, em média, nas economias orientadas para a inovação e na UE.
 - Analisando a perceção dos empreendedores portugueses relativamente à concorrência, verificou-se que 60,0% dos empreendedores *early-stage* consideraram que existiam muitos outros negócios que ofereciam produtos/serviços semelhantes, enquanto 24,7% consideraram existirem alguns e 15,3% acreditavam que não existiam negócios com produtos/serviços semelhantes. Em comparação com 2007, registou-se um aumento ao nível da proporção de empreendedores que consideraram ter muitos negócios concorrentes e da proporção de empreendedores que consideraram não terem negócios concorrentes. Estas duas proporções são ainda maiores em Portugal do que nas economias orientadas para a inovação e na UE.
 - No que diz respeito à utilização de novas tecnologias, em Portugal existia maior propensão para o uso de tecnologias disponíveis há menos de 5 anos (31,9% de empreendedores)




do que, em média, nas economias orientadas para a inovação e na UE, embora a percentagem de empreendedores que afirmaram usar tecnologias disponíveis há menos de 5 anos tenha diminuído face a 2007. É também de realçar que, comparando os três tipos de economia analisadas no estudo GEM 2010, verificou-se que os empreendedores de economias às quais estava associado um menor nível de desenvolvimento (economias orientadas por fatores de produção e orientadas para a eficiência) tiveram maior tendência a afirmar que utilizavam tecnologias recentes, ou novas, do que os empreendedores de economias orientadas para a inovação. É possível que estes resultados sejam motivados pela diferença existente entre o conceito de tecnologia nova ou recente para economias menos desenvolvidas e o mesmo conceito para economias mais desenvolvidas.

- Ao nível da internacionalização, à data, em Portugal, 62,4% dos negócios empreendedores apresentavam clientes internacionais, sendo esta percentagem superior à registada, em média, nas economias orientadas para a inovação e na UE, mas inferior à registada no País em 2007 (67,5%). Contudo, a percentagem de negócios portugueses com mais de três quartos de clientes internacionais tinha aumentado face a esse ano, o que evidencia que, em 2010, existia uma percentagem um pouco superior de negócios empreendedores em que os clientes eram, na sua quase totalidade, de mercados externos.
- Quanto à desistência de negócios por parte dos empreendedores em Portugal, verificou-se que 1,5% da população adulta desistiu de um negócio nos 12 meses anteriores à realização da Sondagem à População adulta (Junho de 2010), tendo a continuidade do mesmo sido interrompida. Por outro lado, 1,0% da população adulta afirmou ter desistido de um negócio, no mesmo período, tendo esse negócio permanecido ativo. ambos os resultados são inferiores aos registados em 2007 e semelhantes à média associada às economias orientadas para a inovação e à UE.

II.2. Condições Estruturais do Empreendedorismo em Portugal

No que se refere às condições estruturais do empreendedorismo em Portugal, os resultados do estudo GEM Portugal 2010 tiveram como principal fonte uma Sondagem a Especialistas e contemplam os 10 fatores analisados através de uma escala com 5 graus, de “Insuficiente” a “Suficiente”. Os resultados gerais e as principais conclusões relativas a esta dimensão encontram-se seguidamente apresentados, seguindo a metodologia adotada no *2010 Global Report*, onde são destacadas as condições estruturais mais favoráveis e menos favoráveis:

Condições estruturais mais favoráveis

- 
- A condição estrutural acesso a Infraestruturas Físicas foi a que obteve a apreciação mais positiva por parte dos especialistas nacionais, que destacaram a qualidade do apoio que as infraestruturas físicas (e.g. estradas, utilidades, comunicações, tratamento de resíduos) proporcionam às indústrias novas e em crescimento.
 - A condição estrutural da Infraestrutura Comercial e Profissional obteve também uma das apreciações mais favoráveis por parte dos especialistas nacionais, que destacaram como aspeto mais positivo, neste âmbito, a quantidade existente de fornecedores de serviços e de consultores para apoiar empresas novas e em crescimento.

Condições estruturais menos favoráveis

- A condição estrutural Normas Culturais e Sociais foi a que registou a apreciação menos favorável por parte dos especialistas portugueses, que consideraram que a cultura nacional estava pouco orientada para o empreendedorismo (especialmente o que diz respeito a negócios de grande crescimento). Neste contexto, os especialistas destacaram como resultado mais negativo a falta de estímulo, por parte da cultura nacional, ao êxito individual, conseguido através do esforço próprio. Os especialistas, no entanto, manifestaram a opinião de que este esforço é valorizado e respeitado quando associado a empreendedores de sucesso. O estímulo da criatividade e da inovação, por parte da cultura nacional, foi, por outro lado, o resultado menos desfavorável.
- A condição estrutural Políticas Governamentais registou também uma das apreciações menos favoráveis por parte dos especialistas nacionais, que apontaram como principais obstáculos ao fomento da atividade empreendedora no País a existência de um excesso de burocracia (nomeadamente na obtenção de autorizações e licenças) e de carga fiscal.

Outros aspetos relevantes

- Na condição estrutural apoio Financeiro, a disponibilidade de subsídios governamentais para empresas novas e em crescimento foi considerada um dos fatores para o fomento da atividade empreendedora. Por oposição, a dificuldade de acesso a financiamento por parte das empresas novas e em crescimento foi identificada como uma das principais barreiras ao empreendedorismo, ainda que alguns especialistas enalteçam o facto de se assistir a uma crescente dinamização da comunidade de *Business Angels* no País.
- Na condição estrutural Educação e Formação, o papel das entidades do ensino superior no aumento do nível da educação em negócios e gestão foi considerado um dos aspetos mais positivos por parte dos especialistas nacionais. Por outro lado, a pouca atenção dada ao empreendedorismo no ensino primário e secundário foi apontada como um dos aspetos



menos favoráveis no âmbito desta condição estrutural.


- Em termos globais, na maioria das condições estruturais (apoio Financeiro, Programas Governamentais, Educação e Formação, Infraestrutura Comercial e Profissional, acesso a Infraestruturas Físicas e Proteção de Direitos de Propriedade Intelectual), a opinião dos especialistas não variou significativamente face a 2007, não havendo também diferenças significativas entre Portugal e as economias orientadas para a inovação e a UE.
- As condições estruturais Políticas Governamentais e Transferência de I&D pioraram face a 2007, apesar de não se afastarem significativamente das médias associadas às economias orientadas para a inovação e à UE.
- A condição estrutural abertura do Mercado/Barreiras à Entrada apresentava, à data, resultados menos favoráveis do que os registados no ano de 2007 e do que os das economias orientadas para a inovação e da UE.
- Na condição estrutural Normas Culturais e Sociais (que obteve a apreciação menos favorável por parte dos especialistas portugueses), apesar de não haver uma diferença significativa entre 2007 e 2010, os resultados obtidos foram menos favoráveis do que os das economias orientadas para a inovação e do que os da UE.

III. Empreendedorismo nas Escolas

O trabalho de implementação de uma visão integrada e empreendedora na escola passa, inevitavelmente, pelo trabalho em equipa. A premissa é que as escolas possam planear, desenvolver e avaliar um conjunto de atividades empreendedoras que se inscrevam simultaneamente a quatro níveis:

a) Ao nível do trabalho em sala de aula, considerando o processo de aprendizagem/ensino e o trabalho em torno das competências curriculares, tendo em consideração que os alunos deverão adquirir conhecimentos básicos nas áreas de Língua Portuguesa, Matemática e Estudo do Meio, entendidos como saberes curriculares fundamentais.

A incontornável articulação entre as atividades letivas e as atividades de enriquecimento curricular deverá ser assegurada pelos professores das turmas, aos quais compete a programação, o acompanhamento e a avaliação, em colaboração com os respetivos dinamizadores. A educação para o empreendedorismo deverá estar contemplada tanto nas atividades letivas como nas atividades de enriquecimento curricular, enquanto estratégia pedagógica transversal de valia acrescida, intimamente integrada nos respetivos planos educativos.



Em todos os ciclos de escolaridade a aquisição e consolidação de saberes curriculares pode e deve desenvolver, simultaneamente, competências para o empreendedorismo, constituindo-se ainda como um alicerce dos conhecimentos, ao mesmo tempo que potencia a aprendizagem das competências a trabalhar posteriormente, nos respetivos níveis de ensino subsequentes.


b) Ao nível da escola, considerando os diferentes trabalhos propostos nas áreas curriculares definidas como prioritárias, as atividades de enriquecimento curricular que incidam nos domínios desportivo, artístico, científico, tecnológico e das tecnologias da informação e comunicação, de ligação da escola com o meio, de solidariedade e voluntariado e da dimensão europeia da educação, nomeadamente:

- Atividades de apoio ao estudo;
- Ensino do inglês;
- Ensino de outras línguas estrangeiras;
- Atividade física e desportiva;
- Ensino de música;
- Outras expressões artísticas;
- Outras atividades que incidam nos domínios identificados.

Ainda neste âmbito, também os Projetos Curriculares de Turma e o Projeto Educativo de Escola, deverão acentuar e refletir o carácter multidisciplinar e transversal da educação para o empreendedorismo.

c) Ao nível local, envolvendo a comunidade de pertença de cada Escola, considerando que os programas e atividades definidos nas salas de aula e nas atividades extracurriculares possam ter expressão comunitária, promovendo o diálogo com as comunidades autóctones e as suas respetivas escolas, estimulando a descoberta de oportunidades de intervenção comunitária e de cidadania ativa dos alunos. Poderão ser promotoras ou participantes nestas atividades as seguintes entidades:

- Autarquias locais;
- Associações de pais e de encarregados de educação;
- Instituições particulares de solidariedade social (IPSS);
- Agrupamentos de escolas;
- Outras instituições comunitárias relevantes (clubes, associações desportivas ou recreativas, organizações não governamentais, entre outras).



d) Ao nível nacional ou internacional, considerando a colaboração com outras instituições educativas ou entidades externas à comunidade local de pertença da escola, que são envolvidas e implicadas nos Projetos Educativos, ou em apenas algumas das fases do trabalho de conceção, implementação ou avaliação dos mesmos.

Todas as atividades de fomento ao empreendedorismo deverão ser delineadas em contexto escolar, podendo ser executadas quer ao nível da escola, quer ao nível comunitário, envolvendo preferencialmente as comunidades locais confinantes, como parceiros dos projetos e/ou seus destinatários. A definição destas atividades deverá decorrer de acordo com um plano metódico, consolidado enquanto projeto de intervenção, devendo, portanto, tomar em consideração os princípios estruturantes de qualquer projeto, nomeadamente, o delineamento de um referencial teórico ou de reflexão que o suporte, uma calendarização para a sua implementação, apresentar exequibilidade, ter um planeamento das atividades a desenvolver passível de avaliação e reformulação e, cumulativamente, ter impacto sobre a realidade. A organização do planeamento de qualquer projeto terá de considerar, que o sucesso para a sua implementação depende da definição e operacionalização de três momentos fundamentais: o ponto de partida, o desenvolvimento das atividades e sua monitorização e a avaliação contínua e final.

IV. O Empreendedor

O empreendedor, nasce ou faz-se?

“O empreendedor é como o artista, o músico, o desportista, tem uma série de características congénitas, contudo se ninguém as descobre e as potencia devidamente, muito provavelmente não servirão de nada.” (Pérez 2005).

De entre as várias características que permitem identificar um empreendedor podemos destacar a perseverança, o desejo e vontade de traçar o rumo da sua vida, a competitividade, a autoestima, o forte desejo de vencer, a autoconfiança e a flexibilidade.

Para além destas características, que embora se possam considerar inatas podem e devem ser potenciadas pelo empreendedor, existe um conjunto de outras competências que um líder deve possuir e desenvolver continuamente: as competências emocionais, o autoconhecimento e a criatividade.

Recomenda-se que o empreendedor se mantenha recetivo à inovação e criatividade de forma a conseguir identificar oportunidades, que seja realista na apreciação de novas ideias e que seja



persistente na prossecução de um objetivo.

O que é ser Empreendedor?

Para que o empreendedorismo suceda nas organizações é, evidentemente, imprescindível que existam pessoas que o façam acontecer, ou seja os empreendedores.

O empreendedor, na ótica de Dornelas (2001), é aquele que faz acontecer, que tenta constantemente antecipar-se aos factos e que tem sempre presente uma visão futura da organização.

É então, como afirma Shumpter, “aquele que destrói a ordem económica existente através da introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização, ou pela exploração de novos recursos materiais” (Schumpeter, 1949).


Esta definição traduz eloquentemente, com determinação e graciosidade, a essência do espírito dos empreendedores, como pessoas especialistas em perceber e interpretar necessidades e problemas, capazes de idealizar soluções, de transformar sonhos e ideias em realidade, de inovar e de correr riscos.

Em qualquer definição de empreendedorismo que se procure acabam sempre por se encontrar, pelo menos, os seguintes aspetos e competências referentes ao perfil do empreendedor:

- Ter iniciativa para criar/innovar e paixão pelo que faz;
- Utilizar os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e económico onde vive;
- Aceitar e sustentar os riscos e a possibilidade de falhar;
- Ter persistência, tenacidade e ambição.

O Empreendedor é como um administrador, mas com diferenças consideráveis em relação aos gerentes ou executivos de organizações tradicionais, pois os empreendedores são mais visionários que os gerentes. Desta forma, quando uma organização cresce, os empreendedores geralmente têm dificuldade em tomar decisões do dia-a-dia dos negócios, pois preocupam-se mais com aspetos estratégicos, com os quais geralmente se sentem bastante mais à vontade.

Segundo Fillion (1999), a diferença entre o gerente e o empreendedor, reside no facto de que “o gerente é voltado para a organização de recursos, enquanto o empreendedor é voltado para a definição de contextos”.



Por norma, pode-se afirmar que estão prosaicamente instituídos alguns Mitos sobre os empreendedores, de entre os quais, se destacam particularmente três (José Dornelas, 2005):

- Mito 1 – Os Empreendedores são natos, nascem para o sucesso

Realidade:

- Enquanto a maioria dos empreendedores nasce com um certo nível de inteligência, empreendedores de sucesso acumulam habilidades relevantes, experiências e contactos com o passar dos anos;
- A capacidade de ter visão e perseguir oportunidades vai-se aprimorando com o tempo.

- Mito 2 – Empreendedores são “jogadores” que assumem riscos altíssimos

Realidade:

- Tomam riscos calculados;
- Evitam riscos desnecessários;
- Compartilham o risco com outros;
- Dividem o risco em “partes menores”, recorrendo à diversificação.


- Mito 3 – Os empreendedores são “lobos solitários” e não conseguem trabalhar em equipa

Realidade:

- São ótimos líderes;
- Criam equipas;
- Desenvolvem excelente relacionamento no trabalho com colegas, parceiros, clientes, fornecedores e muitos outros.

V. Ideia e Oportunidade de Negócio

A ideia e oportunidade são como o rastilho e a pólvora da explosão empreendedora, articulando-as convenientemente dispomos de uma arma letal para combater a concorrência. Contudo se apenas tivermos um rastilho, ou seja uma boa ideia, e não conseguirmos obter a pólvora, i.e. não identificarmos a oportunidade no momento certo, a tão desejada mistura explosiva dissipa-se e perdemos uma excelente chance para empreender.



Empreendedores, inventores e inovadores estão constantemente cheios de novas ideias. Contudo existem muito mais ideias do que boas oportunidades de negócios, visto que uma ideia não é necessariamente uma oportunidade, embora no centro de uma oportunidade resida sempre uma ideia.

Como ter uma ideia de negócios?

Há, basicamente, duas maneiras pelas quais se pode criar ideias de negócios: gerar a sua própria ideia ou desenvolver a de outro.

A segunda é muito mais comum, porque, na maioria dos casos, passa por dinamizar uma ideia já desenvolvida.

É preciso que se tenha em mente que todas as pessoas e organizações possuem necessidades que são satisfeitas de formas diferentes. Se se conseguir dar a essas necessidades melhores respostas do que as atuais, certamente que se construirá uma grande oportunidade de negócios a ser aproveitada.

Alguns caminhos para a geração de ideias de negócios


Um dos caminhos para se gerar ideias de negócios é olhar para o seu atual patrão ou uma empresa já existente e se perguntar:

Será que eu consigo, pelo menos, duplicar o que o meu empregador ou a empresa existente faz atualmente, ou atender a um mercado ainda inexplorado?

Existem algumas técnicas estabelecidas para este fim, tais como: a visualização, *brainstorming*, análise morfológica e análise de negócios. Todas estas podem ser usadas para criar ideias de negócios.

Visualização

A visualização é uma técnica usada com sucesso por muitos empreendedores para determinar os seus objetivos de longo prazo.



O processo consiste em “sonhar acordado” – projetar uma imagem do seu próprio futuro. Ao fazê-lo, tente perceber se esse futuro inclui a sua própria empresa. Se a imagem incluir, então como é que ela é?

A partir dessa visualização, descreva no papel essa ideia de negócio e comece a estruturá-la identificando o que, à partida, necessitará para a concretizar.

A visualização é uma boa técnica para estabelecimento de metas e objetivos a alcançar.

Brainstorming – tempestade de ideias

Esta técnica é uma das mais difundidas sendo, conseqüentemente, bastante conhecida. Quando é usada adequadamente, permite o levantamento de várias alternativas para a geração de ideias de negócios. Portanto, deixe a sua imaginação fluir livremente e aproveite o que de melhor surge em termos de negócios viáveis comercialmente. Para que esta técnica seja bem trabalhada, o ideal é que se forme um grupo de até 6 pessoas e, claro, se projete a sessão com a devida antecedência.

Análise morfológica

Esta técnica consiste em dividir o “problema” complexo nos seus vários elementos ou componentes.


Tomemos como exemplo os produtos de cuidados com o cabelo: champôs, condicionadores e gel – citando apenas três.

O mercado potencial para esses produtos pode ser segmentado por idade: adolescência, faixa de 20-40 anos e acima de 40 anos.

Combinando os três tipos de produtos e os três tipos de segmentos, temos nove ideias de como explorar os produtos para cabelo.

Análise de negócios já existentes

Quando assumimos melhorar negócios já existentes, é preciso olhar para eles e perguntarmos: consigo fazer isto? Posso fazê-lo melhor?



Provavelmente chegará à conclusão de que um aprimoramento de qualidade, a simplificação de produtos e serviços, um melhor atendimento ao consumidor, a redução de custos ou mesmo melhor eficiência na produção e distribuição podem transformar-se em ótimas oportunidades de negócio.

Por fim, um outro caminho é identificar as falhas do mercado, ou seja, brechas que não estão a ser atendidas por nenhuma empresa.

Um novo negócio contém, quase sempre, uma inovação, isto é, algo diferente do que se pratica no segmento ou na região onde pretende atuar.

Desta forma, é muito importante, depois de ter uma ideia de negócio, fazer uma avaliação prévia da mesma, no sentido de perceber se esta poderá efetivamente constituir-se numa oportunidade de negócio.

Por conseguinte, qualquer ideia deve ser analisada, pelo menos, à luz dos seguintes pontos:


1. Qual o mercado que a ideia abrange?
2. Até que ponto o empreendedor está comprometido com o negócio?
3. Quais as vantagens competitivas que a ideia trará ao negócio?
4. Qual a equipa que vai transformar essa ideia num negócio?
5. Qual o retorno económico que a ideia poderá proporcionar?

Como complemento à análise precedente, e no sentido de se seleccionar quais as ideias mais interessantes, poderá seguir-se o seguinte indicador – Método dos 3 M's (Dornelas, 2003). Este método consiste na análise dos 3 M's, designadamente: *Market Demand*, *Market Size and Structure* e *Margin Analysis*.

Market Demand – Procura de mercado

A este nível deverá conseguir-se definir e caracterizar especificamente o nosso mercado alvo, isto é, aquele que vai comprar o nosso produto/serviço. Para o determinar teremos que saber responder às seguintes questões:

- Qual é a audiência alvo?
- Qual a durabilidade do produto/serviço no mercado? (Ciclo de Vida)
- Os clientes estão acessíveis? (Canais)

- 
- Como é que os clientes veem o relacionamento com a empresa?
 - O potencial de crescimento é alto (superior a 10, 15, 20 % ao ano)?
 - O custo de captação do cliente é recuperável no curto prazo (1 ano)?

Market Size and Structure – Tamanho e estrutura do mercado


Para definir o tamanho do mercado e a sua estrutura, o empreendedor deverá conseguir responder às seguintes questões críticas:

- O mercado está em crescimento, é emergente? É fragmentado?
- Existem barreiras proprietárias de entrada? Ou excessivos custos de saída? Tem estratégias para transpor estas barreiras?
- Quantos key players estão no mercado? Eles controlam a propriedade intelectual?
- Em que estado do ciclo de vida está o mercado? (o risco depende também do ciclo de vida e maturidade do mercado)
- Qual é o tamanho do mercado em euros, e o potencial para se conseguir um bom market share?
- Como está o sector de atividade estruturado? – Análise, segundo o modelo das 5 forças de Michael Porter (1980):
 - Poder de negociação dos fornecedores
 - Poder de negociação dos compradores
 - Poder de negociação dos concorrentes
 - E dos produtos substitutos
 - Rivalidade concorrencial
- Como é que a indústria está segmentada, quais são as tendências, que eventos influenciam os cenários, entre outros?

Margin Analysis – Análise de Margem

O empreendedor deverá, por último, analisar a margem de manobra que tem no mercado, desta feita deverá conseguir responder às seguintes questões críticas:

- Determinar as forças do negócio;
- Identificar as possibilidades de lucros (margem bruta superior a 20, 30, 40 %?);
- Analisar os custos (necessidade de capital), *breakeven*, retornos;



- Fazer um mapa da cadeia de valor do negócio, mas para tal deverá saber como o seu produto/serviço chega até ao cliente final.

Isto ajudá-lo-á a entender a sua cadeia de valor e dos seus concorrentes, permitindo-lhe tomar decisões e implementar ações voltadas para os resultados, tais como: cortar custos; remodelar os processos internos; atingir maiores margens.

Apesar da abrangência do modelo dos 3M's, esta é uma análise que permitirá, depois de respondidas e devidamente entendidas as questões supramencionadas, selecionar qual a melhor ideia/oportunidade passível de vir a ser desenvolvida e capitalizada. Para o efeito, aconselha-se ao empreendedor que antes e depois das análises propostas, faça um *check list* final de avaliação das ideias/oportunidades, que passa por conseguir responder às seguintes questões:

- Existe algum problema a ser resolvido?
- Existe um produto/ serviço ou processo que solucionará o problema?
- É possível identificar com clareza os potenciais clientes?
- Será possível implementar efetivamente uma estratégia de marketing/vendas que seja exequível? (custo/benefício)
- A janela de oportunidades está aberta?


Proteção da Ideia

Depois de feita a análise da ideia, e, se esta é passível de constituir-se numa oportunidade de negócio, deve-se protegê-la, isto é dotá-la de propriedade intelectual.

Segundo Russel Parr & Patrick Sullivan (1997), a Propriedade Intelectual, contempla as criações do conhecimento humano por qualquer modo exteriorizadas, possibilitando a respetiva proteção e o direito exclusivo da valorização económica do conhecimento, numa determinada área territorial, durante um período de tempo específico.

A propriedade intelectual pode, assim, gerar lucros através da proteção de ideias, tecnologias, *designs* de produtos e marcas.

A propriedade intelectual apresenta as características de qualquer outro tipo de propriedade:

- 
- Tem valor económico
 - Pode ser vendida ou licenciada/alugada
 - Pode ser roubada
 - Pode ser protegida
 - A propriedade intelectual está sujeita à maior parte da legislação civil sobre propriedade privada, bem como a legislação específica

Em mercados cujo domínio depende do desenvolvimento de *designs* dominantes (standards) e redes de utilizadores, a estratégia de partilha/proteção de propriedade intelectual pode ser decisiva para o sucesso de uma nova tecnologia.

Quando o uso exclusivo de uma tecnologia é dificultado pelas suas características, o criador pode optar por proteger o seu uso (temporariamente) ou por partilhar esse uso de uma forma que gere lucro por via do licenciamento – proteção implica a obtenção junto de autoridades públicas de um direito de propriedade relativo à tecnologia.

Assim a propriedade intelectual contempla:


- Direitos de Autor – protegem a forma de expressão das ideias.
- Propriedade Industrial – protege as invenções, as criações e os sinais distintivos de comércio.

Direitos de Autor

O direito de autor é o direito sobre a obra, qualquer que seja o género ou a forma de expressão. As obras consistem na exteriorização de uma criação intelectual, tanto no domínio literário e artístico como científico, querendo assim significar que a obra, para ser protegida, deve resultar de um esforço intelectual desenvolvido no campo das letras, das artes ou das ciências, e ser uma expressão, por qualquer modo obtida – isto é, tanto sob a forma escrita como oral ou outra -, da personalidade do seu autor.

Desta forma, os direitos de autor pressupõem:

- Direitos Pessoais ou Morais – no sentido em que o autor tem direito a reivindicar durante toda a sua vida a paternidade da obra, e de assegurar a genuinidade e a integridade da mesma.



- Direitos Patrimoniais – no sentido em que o autor tem direito a retirar vantagens económicas derivadas da exploração da obra.

Assim sendo, o direito de autor consiste num direito de propriedade que concede proteção principalmente a: trabalhos literários (publicações científicas, conferências, livros); programas de computador; audiovisuais; multimédia; bases de dados.

No que respeita à sua duração, nos termos da lei, o direito de autor caduca no prazo de 50 anos após a morte do criador da obra, mesmo que se trate de obra divulgada ou publicada, período esse após o qual a obra cairá no domínio público.

Propriedade Industrial

A propriedade industrial desempenha a função de garantir a lealdade da concorrência, pela atribuição de direitos privativos sobre os diversos processos técnicos de produção e desenvolvimento de riqueza (art. 1o Código da Propriedade Industrial – Decreto – Lei no 36/2003, de 5 de Março).

No âmbito da propriedade industrial podem ser exercidos 3 tipos de proteção:

- Proteção de Invenções: Patentes; Modelos de Utilidade;
- Proteção do Design: Desenhos ou Modelos;
- Proteção de Sinais Distintivos: Marcas; Logótipos; Nomes e Insígnias de Estabelecimento; Indicações Geográficas; Denominações de Origem; Recompensas.


Uma vez esclarecido o conceito de ideia, a forma de gerar ideias e as várias formas de proteção das ideias, partimos para o esclarecimento do conceito de oportunidade de negócios.

O que é uma oportunidade de negócios?

A oportunidade, em termos práticos, pode ser definida como algo que alguém transforma em negócios lucrativos.

Como surgem as oportunidades de negócios?

As oportunidades de negócios surgem de muitas maneiras. Algumas pessoas têm o dom de identificar e transformar rapidamente ideias em produtos e serviços. Outros percebem como



podem fazer dinheiro a partir de uma ideia que surgiu da leitura de um jornal ou de uma conversa com amigos.

O que observamos, no entanto, é que as oportunidades de negócios que os empreendedores identificam estão ligadas a experiências vividas. É muito raro que alguém tenha uma inspiração “do nada” e identifique uma nova oportunidade fora de seu campo de atuação.

Por outras palavras, a identificação das oportunidades surge do nosso próprio ambiente de trabalho e, geralmente, resulta da conexão de ideias aparentemente desconexas.

Regra geral: se deseja desenvolver um novo conceito de negócios num ambiente estranho, que não lhe é familiar, trabalhe de modo a aprender tudo a respeito do funcionamento desse negócio, a fim de que seja capaz de observar as conexões práticas deste novo universo. Considere, também, a possibilidade de se associar a alguém que tenha o conhecimento específico que lhe falta.

Por fim, é importante ter claro que na procura de uma oportunidade, não se considere apenas a relação risco/retorno do negócio, mas também – e talvez com maior importância – os seus próprios objetivos.

Algumas características relativas às oportunidades


As oportunidades têm que ver com a criação de valor e não, necessariamente, com a redução de custos.

Alguns empreendedores desenvolvem uma fixação de que os seus produtos devem ser competitivos em termos de custo. A regra do jogo, no entanto, não está ligada ao baixo custo. A questão sempre foi e sempre será a criação de valor para os clientes. Se valer a pena, os clientes pagam.

As oportunidades não são iguais para todos

É muito comum ouvirmos: **“as oportunidades estão lá fora e simplesmente, acontecem”**.

Não nos devemos prender a esta visão!



As experiências com os empreendedores mostram que nem todos os indivíduos estão preparados para perceber uma oportunidade. As pessoas possuem modelos mentais que as tornam mais ou menos capazes de identificar e desenvolver oportunidades. A forma como vislumbramos o mundo é diferente de indivíduo para indivíduo. Explícite bem aos seus potenciais clientes qual o valor que seus produtos ou serviços vêm oferecer. De realçar que isso é muito mais do que apenas um preço mais competitivo.

As oportunidades não são necessariamente invenções dos empreendedores

Os empreendedores não são, necessariamente, grandes inventores. Muitos estão determinados a investir o seu tempo e energia na busca de alguma inovação tecnológica que lhes trará enormes lucros. Isso pode ser admirável e desejável, mas não é determinante.

Até quando se pode explorar uma oportunidade?

Nenhuma oportunidade dura para sempre.

Algumas oportunidades são passageiras e com uma duração limitada. Temos como exemplo produtos ligados à moda. Noutros casos, uma oportunidade pode durar até o ponto em que outros empreendedores a percebam e transformem um negócio baseado na qualidade dos produtos em um negócio baseado apenas em custo.

Um exemplo de duração de oportunidades foi a febre do *Kart in door*. Para os primeiros, foi uma ótima oportunidade de mercado, no entanto com a entrada de novos empreendedores, o que era uma oportunidade de valor, passou a ser uma oportunidade baseada em custos.

A crença na oportunidade de negócios

Normalmente, é o lado mais emocional de uma oportunidade que faz a diferença entre o sucesso de um empreendedor e o fracasso de outro.

Somente o empreendedor em causa pode avaliar se uma oportunidade é boa ou má. Se se gosta da oportunidade identificada? Se é o que se quer fazer? Se se acredita nela? Todos estes são fatores que importam porque neles reside o nível de persistência que se terá face a todas as dificuldades inerentes às atividades empresariais.



VI. Mercado

VI.1. Estudo de mercado

Porquê fazer um Estudo de Mercado?

O estudo de mercado desempenha uma função chave na elaboração de qualquer projeto de criação de empresa. Toda a construção da futura organização se irá apoiar nas conclusões que serão apresentadas neste estudo. Será necessário verificar se o produto ou serviço poderá ser transacionável, antes de escolher qualquer estatuto jurídico ou decidir como produzir ou comercializar.

Os estudos de mercado irão permitir verificar se o mercado existe realmente, qual a sua evolução, confirmar o acerto da atividade escolhida e determinar o tamanho ideal da sua empresa. Assim, deverá conhecer melhor o funcionamento do mercado, determinando, com a máxima precisão, aquilo que vai vender, a quem vai vender e qual o posicionamento face aos produtos existentes.


Por outro lado, terá uma noção bem mais exata dos custos associados à atividade que irá exercer.

Quais os agentes a serem tidos em conta no Estudo de Mercado?

Num Estudo de Mercado é fundamental ter em atenção três grandes grupos de agentes:

- A procura – neste âmbito deverá identificar a natureza das empresas e organizações, os hábitos e comportamentos dos clientes potenciais, bem como as suas atitudes e motivações.
- A oferta – os estudos de mercado sobre este ponto deverão recair sobre os produtos e serviços à disposição no mercado, as empresas concorrentes e a organização da generalidade dos agentes presentes no mercado.
- O ambiente de mercado – neste ponto enquadram-se todos aqueles que, direta ou indiretamente, têm influência sobre o mercado.

Após ter concluído este processo, será capaz de responder a perguntas tão específicas, tais como: “Que idade têm os meus clientes potenciais?”, “Qual a sua ocupação profissional?”, “Qual é o seu comportamento perante a aquisição de produtos?”, “Como é que gostam de ser abordados?”, “Qual o grau de necessidade face aos produtos da empresa?” ou, relativamente à concorrência, “Quais os segmentos de mercado em que atuam?”, “Que gama de produtos têm?”, “Qual é a sua imagem junto do público?”, “Qual é o seu volume de vendas?”, entre outras.



Proceda a estes estudos da forma mais aprofundada possível, não se preocupando com o excesso de informação. É preferível ter informação em excesso do que insuficiente. Contudo, há que saber tratá-la, de modo a não se perder perante inutilidades, deixando de recolher o essencial. E, neste caso, o essencial passa pela definição dos consumidores, pela dimensão do mercado, pela definição do nível de preços, das condições de venda, dos canais de distribuição e dos pontos de venda, dos objetivos e motivações de compra, dos hábitos de consumo, da concorrência, pela inventariação dos produtos concorrentes e respetivas quotas de mercado, pela definição das políticas de Marketing da concorrência, pelo potencial da distribuição e pela adequação dos produtos às necessidades dos consumidores.

Como elaborar um estudo de mercado?

1º – Definição dos objetivos

A definição dos objetivos deve ser feita de uma forma clara e consiste em identificar a população (consumidores) a estudar e o tipo de informações a recolher.

Basicamente, as informações a obter sobre os consumidores dividem-se em quatro grandes classes:


- Características externas dos consumidores
- Comportamentos de consumo
- Atitudes dos consumidores
- Processo de decisão de compra

2º – Preparação da informação necessária

Para que se possa iniciar um estudo de mercado é necessário, desde logo, saber que tipo de informação é necessária para que se consiga atingir os objetivos. Existem dois tipos de dados ou informação que teremos que preparar:

- Dados primários – que ainda não existe, no todo ou em parte. A recolher através das diferentes técnicas.
- Dados secundários – já disponíveis, suscetíveis de serem usados e trabalhados em função da questão que estamos a analisar. Estes dados contêm, habitualmente, um conjunto de informações úteis para a conceção do estudo.

3º – Métodos de recolha de informação



Depois de sabermos aquilo que procuramos há que definir que métodos de recolha de informação vamos utilizar. Desde logo, poderemos recorrer à pesquisa administrativa (o estudo das informações publicadas e disponíveis) ou realizar um trabalho de campo (traduz-se na recolha direta de informações no mercado).

4º – Análise dos Resultados

Para colmatar esta fase é importante deter alguns conhecimentos de estatística.

Convém salientar que a dimensão e profundidade do Estudo de Mercado devem ser adequadas ao nível de investimento, ao risco e à maturidade do negócio.

VII. Plano de Negócios

O Plano de Negócios não é mais do que uma descrição detalhada do planeamento de uma empresa (Dornelas, 2005).

5 Objetivos de um Plano de Negócios:


- Testar a viabilidade de um conceito de negócio;
- Orientar o desenvolvimento das operações e estratégia;
- Atrair recursos financeiros;
- Transmitir credibilidade;
- Desenvolver a equipa de gestão.

As 5 Razões para elaborar um Plano de Negócios:

- Entender e estabelecer diretrizes para o negócio;
- Gerir de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas;
- Monitorizar o dia-a-dia da empresa;
- Conseguir financiamentos e recursos junto de bancos, investidores, capitais de risco, programas de financiamento nacionais e europeus, etc.;
- O plano de negócios aumenta em 60%, a probabilidade de sucesso do negócio (Sahlman 1997).

Assim, o Plano de Negócios constitui-se como uma poderosíssima e eficiente ferramenta de gestão para:

- Aprendizagem e auto conhecimento - organização e explicitação de ideias;
- 

- 
- Cooperação - comunicação interna;
 - Convencimento - comunicação externa, no sentido de obtenção de recursos financeiros;
 - Navegação - planeamento e monitorização do negócio.

Tendo conta que o plano de negócios é um documento para quem o lê, e não para quem o faz, este deverá ser elaborado de forma eficaz, tendo em conta o seu destinatário.

Qual a importância de um plano de negócios?

O plano de negócios de uma empresa tem três grandes funções:

- Durante a sua elaboração, ajudar o empreendedor a compreender as várias vertentes do seu negócio (mercado, produto, modelo de financiamento, modelo de negócios, drivers de crescimento e riscos do negócio);
- Guiar o desenvolvimento da empresa a curto, médio e longo-prazo mediante um conjunto de objetivos previamente estabelecidos e acordados;
- Ser um apoio para apresentação da empresa a outras partes interessadas (investidores, parceiros, etc.).

Como elaborar um plano de negócios?

Tanto para o próprio criador da empresa como para os seus *stakeholders* é indispensável apresentar a sua ideia de negócio de forma clara e simples, evidenciando que aquela é uma proposta de valor única, viável e sustentável e que o modelo de negócio proposto é o adequado.

Assim, chamamos plano de negócios à organização dos estudos, análises e reflexões, acompanhados de dados quantitativos sustentados, vertidos em documento próprio e bem redigido.

Este documento, que irá passar pelas mãos de pessoas que não conhecem nem o projeto nem os promotores, funcionará como embaixador de ambos, permitindo-lhes construir uma primeira opinião a partir do conteúdo e da forma de apresentação.

Por outro lado, durante os primeiros meses de existência da empresa, o Plano de Negócios constitui, para o novo empresário, um referencial em termos de objetivos a atingir e da respetiva programação e calendarização.



VIII. Criação da Empresa

Como posso criar a minha empresa?

A criação de uma empresa representa um momento decisivo para a vida de qualquer empreendedor, uma vez que dele pode depender o seu sucesso pessoal e profissional. Ainda que seja complexo, o processo de criação de uma empresa tem vindo a evoluir gradualmente no sentido da sua simplificação e maior rapidez.

Com o desenvolvimento das novas tecnologias, o método tradicional de criação de uma empresa tem vindo a sofrer algumas alterações, sendo que parte das etapas que careciam de deslocação presencial a determinados serviços passaram a poder ser feitas através da Internet. No entanto, qualquer pessoa pode, ainda, optar pela criação da sua empresa seguindo o método tradicional.

VIII.1. Método tradicional

Sete passos para criar uma empresa de forma tradicional


1º Certificado de Admissibilidade de Firma

O pedido de Certificado de Admissibilidade de Firma é o primeiro procedimento a efetuar, seja qual for o estatuto jurídico escolhido para a empresa. A entidade responsável por assegurar que os elementos da firma são verdadeiros e não induzem em erro ou confusão quer na identificação do seu titular, natureza jurídica ou atividade da entidade é o Registo Nacional de Pessoas Coletivas (RNPC).

O Certificado de Admissibilidade e o respetivo Cartão Provisório de Identificação de Pessoa Coletiva devem ser solicitados pelo constituinte ou por um dos sócios da empresa junto do RNPC ou numa das suas delegações a funcionar nas Conservatórias de Registo Comercial.

Através da Direcção-Geral de Registos e Notariado (DGRN), este pedido de Admissibilidade já pode ser feito, via Internet, sendo que o sistema controla o pagamento prévio do serviço. Esta opção permite ao requerente acompanhar o processo do seu pedido através da Internet, bem como verificar se o nome que pretende já se encontra licenciado pelo RNPC.

2º Cartão Provisório de Identificação de Pessoa Coletiva



O Cartão Provisório de Identificação de Pessoa Coletiva pode ser solicitado juntamente com o Certificado de Admissibilidade ou em qualquer altura até à data de conclusão do processo de constituição da empresa.

3º Depósito do Capital Social da Empresa

O capital da sociedade deve ser depositado em instituições de crédito numa conta aberta em nome da futura sociedade.

4º Escritura Pública

Tendo cumprido todos os passos anteriores, é já possível efetuar a escritura pública. De acordo com o Decreto-Lei 76- A/2006, de 29 de Março, este passou a ser um passo facultativo, exceto nos casos em que se verifique a transmissão de um bem imóvel, uma vez que para estes continua a ser necessária a escritura. A documentação a apresentar perante o Notário é a seguinte:

- Certificado de Admissibilidade;
- Documento comprovativo de que o depósito do capital social foi efetuado ou declaração dos sócios de que procederam ao depósito;
- Documentos de identificação de todos os sócios;
- Outros documentos que se revelem necessários.

5º Declaração de Início de Atividade

No prazo de 15 dias após a apresentação do registo deve ser apresentada a declaração de início de atividade, num Serviço de Finanças ou em www.e-financas.gov.pt. Com esta declaração pretende-se a regularização da situação da empresa, a fim de dar cumprimento às suas obrigações de natureza fiscal.

6º Registo Comercial

Para efetuar o registo da empresa é necessário promover o registo junto da Conservatória de Registo Comercial correspondente ao da sede da empresa. A conservatória promove oficiosamente a publicação do registo na Internet e comunica o ato ao RNPC, para efeitos de inscrição no Ficheiro Central de Pessoas Coletivas e emissão do cartão definitivo de identificação de pessoas coletivas caso os interessados o requeiram.



7º Inscrição na Segurança Social

A inscrição das entidades empregadoras na Segurança Social é um ato administrativo, mediante o qual se efetiva a vinculação ao Sistema de Solidariedade e Segurança Social, atribuindo-lhes a qualidade de contribuintes.

VIII.2. Empresa na Hora

Por outro lado poderá optar pela modalidade Empresa na Hora onde, num único balcão e de forma imediata, consegue constituir uma sociedade unipessoal, por quotas ou anónima. O processo de constituição de sociedades através desta iniciativa é simples, uma vez que, deixa de ser necessário a celebração de escritura pública e a obtenção prévia do certificado de admissibilidade da firma, junto do Registo Nacional de Pessoas Coletivas.

Na Região Autónoma dos Açores a modalidade Empresa na Hora está presente em São Miguel (Ponta Delgada) e na Terceira (Angra do Heroísmo) nas Conservatórias de Registo Comercial.

Oito passos para criar uma Empresa na hora:


1º- Escolher uma firma da lista de firmas pré-approvadas constante no site www.empresanahora.mj.pt ou consultando a lista que lhe será facultada no balcão de atendimento Empresa na hora.

A firma escolhida só será reservada no momento em que se dirigir ao balcão e iniciar a constituição da sociedade. Como tal, a firma que pretende utilizar, apesar de estar disponível neste sítio ou na lista que lhe for facultada, poderá já não estar disponível no momento em que se dirigir ao balcão. À firma pré-approvada poderá sempre adicionar uma expressão alusiva ao objeto da sociedade. Por exemplo, se a firma escolhida for “ABCDE” e se a sociedade se dedicar à atividade de restauração e bebidas, a firma poderá ser alterada para “ABCDE – Restauração e Bebidas”.

2º- Escolher um dos modelos de pactos sociais (estatutos) pré-approvados;

3º- Os futuros sócios da sociedade deverão dirigir-se a um balcão Empresa na Hora para iniciar o processo de constituição.

Elementos necessários



Se os sócios da sociedade a constituir forem pessoas singulares, deverão levar consigo:

- Cartão de contribuinte;
- Documento de identificação (bilhete de identidade, passaporte, carta de condução ou autorização de residência).
- Cartão de beneficiário da Segurança Social (facultativo)

No caso de se tratar de pessoas coletivas:

- Cartão de contribuinte de pessoa coletiva ou cartão de identificação de pessoa coletiva;
- Código de acesso à Certidão Permanente ou Certidão de Registo Comercial em papel, atualizada;
- Ata da Assembleia-Geral que confere poderes para a constituição de sociedade.

4º- O custo deste serviço é de €360. Este valor será pago no momento da constituição, em numerário ou cheque. Nas sociedades cujo objeto social seja o desenvolvimento tecnológico ou a investigação o custo do serviço é de €300.

5º- No balcão será elaborado o pacto da sociedade e será efetuado o registo comercial.

6º- De imediato, receberá:

- Certidão do Pacto Social;
- O código de acesso à Certidão Permanente de Registo Comercial, pelo prazo de um ano ou, em alternativa, pelo prazo de três meses acompanhado de Certidão em papel;
- Cartão de Pessoa Coletiva;
- Número de segurança social da empresa.

7º- No momento da constituição da sociedade pode indicar, desde logo, o Técnico Oficial de Contas ou escolher um da Bolsa de TOC disponibilizada, para efeitos da entrega desmaterializada da Declaração de Início de Atividade. Também pode entregar no serviço de atendimento da Empresa na Hora a Declaração de Início de Atividades devidamente preenchida e assinada pelo Técnico Oficial de Contas. Se não o fizer de imediato, deverá fazê-lo nos 15 dias seguintes à data de constituição.

8º- No prazo máximo de 5 dias úteis após a constituição, os sócios estão obrigados a depositar, em qualquer instituição bancária, o valor do capital social em nome da sociedade.



VIII.3. Empresa Online

O regime jurídico da Empresa Online permite a constituição, por via eletrónica, no endereço www.portaldaempresa.pt, de sociedades comerciais e civis sob forma comercial, do tipo por quotas, unipessoal por quotas e anónimas. Excetuam-se as sociedades cujo capital seja realizado com recurso a entradas em espécie em que, para a transmissão dos bens com que os sócios entram para a sociedade, seja exigida forma mais solene do que a forma escrita. Excetuam-se, também, as sociedades anónimas europeias. A empresa Online pode ser criada por qualquer interessado, desde que possua uma assinatura eletrónica qualificada ou, através de advogados, solicitadores ou notários que possuam certificado digital.

O certificado digital é um documento eletrónico que liga os dados de verificação de assinatura ao seu titular e confirma a identidade do mesmo. Para ser qualificado, o certificado digital tem de ser emitido por uma entidade certificadora credenciada. Este tipo de certificado, quando utilizado para assinar um documento eletrónico equivale, para efeitos legais, a uma assinatura manuscrita. Aos possuidores do Cartão do Cidadão são facultados certificados digitais.


A Empresa Online permite:

- A constituição de empresas por via eletrónica, sem necessidade de deslocações físicas;
- A criação de empresas de forma rápida. Prevê-se que o registo da sociedade seja imediato ou se realize no prazo máximo de dois dias úteis após o pagamento dos encargos, consoante o pacto social adotado tenha resultado de uma escolha de entre os pactos pré-aprovados ou do envio de um pacto elaborado pelos interessados;
- A criação de empresas de forma menos onerosa, pois o custo será inferior ao da constituição de sociedades comerciais pela via tradicional.
- A obtenção automática de um registo de domínio .pt na Internet, a partir da firma escolhida, atribuído pela Fundação para a Computação Científica Nacional (FCCN);
- A adesão online a centros de arbitragem;
- A entrega desmaterializada da declaração de início de atividade nas finanças.

Seis passos para criar uma empresa Online:

1º Aceder ao site www.portaldaempresa.pt;

2º Escolher a firma da sociedade comercial. Estão disponíveis três possibilidades:

- 
- A opção por uma firma pré-aprovada como na modalidade Empresa na Hora;
 - A obtenção de uma firma admissível escolhida pelos interessados por via exclusivamente eletrónica;
 - O envio de um Certificado de Admissibilidade de firma previamente obtido através de um meio não eletrónico.

3º Indicar os dados de identificação dos sócios;

4º Escolher o pacto social. Aqui existem duas opções:

- A escolha de um pacto social ou ato constitutivo de modelo aprovado por despacho do Diretor-geral dos Registos e Notariado ou
- A apresentação do pedido com envio de pacto ou ato constitutivo elaborado e submetido pelos interessados.

5º Enviar, através do site, os documentos que se mostrem necessários;

6º Pagar por via eletrónica:

- €180 se o pacto escolhido for de modelo pré-aprovado, ou €120 caso haja redução(1);
- €380 se o pacto tiver sido elaborado pelos sócios, ou 320€ caso haja redução(1);

(1) Há uma redução de €60 se a atividade da sociedade for informática ou de investigação e desenvolvimento. Mais tarde, os serviços acusam a receção do pedido e enviam um comprovativo por e-mail, registam o pedido e avisam que a sociedade foi constituída, enviando um e-mail e uma mensagem SMS e enviam por correio uma certidão do registo da sociedade e o cartão de pessoa coletiva.

IX. Formas Jurídicas

Por que razão devo ter em atenção a forma jurídica na constituição de uma empresa?

Na criação de uma empresa a escolha da forma jurídica da sociedade tem implicações tanto para o empresário como para o futuro empreendimento. A opção por um determinado estatuto jurídico, deve ser tomada de modo a valorizar os pontos fortes da futura empresa tendo, no entanto, em atenção as características que melhor se adaptem às expectativas de desenvolvimento. Um pacto social mal elaborado pode implicar alterações e gastos supérfluos no futuro. Por este motivo será de proceder à constituição da empresa com base no Plano de Negócios que previamente foi elaborado.



A opção por qualquer uma das formas jurídicas de sociedade deve ter em conta três aspetos:

- Património que pretende afetar à sociedade;
- A responsabilidade por dívidas sociais, nomeadamente pelo património pessoal ou património da sociedade;
- E, ainda, se pretende exercer a atividade sozinho ou com outros sócios.

Quais as principais formas jurídicas existentes?

Se optar por desenvolver a empresa sozinho poderá fazê-lo tendo em atenção duas hipóteses:

- Ser um Empresário em Nome Individual;
- Constituir uma Sociedade Unipessoal por Quotas.

Se por outro lado, optar por criar uma sociedade, formada por mais de um sócio, poderá fazê-lo assumindo uma das duas formas jurídicas abaixo indicadas:


- Sociedade por quotas;
- Sociedade Anónima.

IX.1. Empresário em Nome Individual

A empresa que tem o estatuto jurídico de Empresário em Nome Individual é titulada por uma única pessoa que pode desenvolver a sua atividade em setores como o comercial, industrial, de serviços ou agrícola. Os bens do Empresário em Nome Individual passam a estar diretamente afetos à exploração da sua atividade económica e os credores de dívidas serão satisfeitos com os bens que integram a totalidade do seu património, isto é, não existe separação entre o seu património pessoal e o património afeto à sociedade que tutela. A responsabilidade do empresário confunde-se com a responsabilidade da sua empresa.

O proprietário responde de forma ilimitada pelas dívidas contraídas no exercício da sua atividade perante os seus credores, com todos os bens pessoais que integram o seu património (casas, automóveis, terrenos, etc.) e os do seu cônjuge (se for casado num regime de comunhão de bens). O inverso também acontece, ou seja, o património afeto à exploração também responde pelas dívidas pessoais do empresário e do cônjuge. A responsabilidade é, portanto, ilimitada nos dois sentidos.





Para iniciar a sua atividade, o empresário necessita de se inscrever na Repartição de Finanças da sua área de residência. A firma que matricular será constituída pelo nome civil completo ou abreviado do empresário individual e poderá, ou não, incluir uma expressão alusiva ao seu negócio ou à forma como pretende divulgar a sua empresa no meio empresarial.

Cada indivíduo apenas pode deter uma firma. Se tiver adquirido a empresa por sucessão, poderá acrescentar a expressão “Sucessor de” ou “Herdeiro de”. O Empresário em Nome Individual não é obrigado a ter um capital mínimo para iniciar a sua atividade. As empresas juridicamente definidas como “Empresário em Nome Individual” também não necessitam de contrato social.

Vantagens:

- Controlo absoluto do proprietário único sobre todos os aspetos do seu negócio;
- A possibilidade de redução dos custos fiscais. Nas empresas individuais, a declaração fiscal do empresário é única e inclui os resultados da empresa. Assim, caso registe prejuízos, o empresário pode englobá-los na matéria coletável de IRS no próprio exercício económico a que dizem respeito;
- A simplicidade, quer na constituição, quer no encerramento, não estando obrigado a passar pelos trâmites legais de uma sociedade comercial.
- O empresário individual não está obrigado a realizar o capital social.

Desvantagens:

- Risco associado à afetação de todo o património do empresário, cônjuge incluído, às dívidas da empresa.
- Dificuldade em obter fundos, seja capital ou dívida, dado que o risco de crédito está concentrado num só indivíduo.
- O empresário está inteiramente por sua conta, não tendo com quem partilhar riscos e experiências.

Recomendação:

A criação de uma empresa em nome individual é, sobretudo, indicada para negócios que exijam investimentos reduzidos (logo não exigem grandes necessidades de financiamento) e de baixo risco.



IX.2. Sociedades Unipessoais por Quotas

Nas Sociedades Unipessoais por Quotas a direção e a responsabilidade são assumidas por uma só pessoa, o titular da totalidade do capital social, cujo montante é livremente fixado pelos sócios não podendo ser inferior a 1€. Em caso de dívida, os credores recebem apenas os bens que constituírem o património social. O nome da firma destas sociedades deve ser formado pela expressão “Sociedade Unipessoal” ou pela palavra “Unipessoal” antes da palavra “Limitada” ou da abreviatura “Lda.”. As vantagens e desvantagens das empresas unipessoais, quando comparadas com as sociedades comerciais coletivas, são semelhantes às da empresa individual. Logo, a comparação mais útil será entre os dois tipos de empresas em que o titular é único.

Vantagens:

- A responsabilidade do proprietário resume-se ao capital social, ou seja, o seu património não responde pelas dívidas contraídas no exercício da atividade da empresa (que possui um património autónomo);
- O controlo sobre a atividade da empresa é igual ao da empresa individual, uma vez que existe apenas um proprietário.

Desvantagens:

- Maior complexidade na constituição da sociedade, uma vez que esta deve obedecer aos mesmos requisitos que qualquer sociedade comercial;
- Impossibilidade de obter determinadas vantagens fiscais, resultantes do englobamento dos resultados da empresa na matéria coletável de IRS;
- A constituição de sociedades unipessoais exige a realização, em dinheiro ou em bens avaliáveis em dinheiro, do capital social, ainda que essa realização possa ser diferida no tempo.

Recomendação:

Esta figura jurídica é mais aconselhável para negócios em que o investimento necessário é reduzido, à semelhança do que acontece com as empresas individuais. Assim, a escolha entre uma e outra figura dependerá do risco de negócio (a sociedade unipessoal é aconselhável para negócios de maior risco, pois o património do empresário não responde pelas dívidas da empresa) e da existência ou não de economias fiscais resultantes do não pagamento de IRC em detrimento do pagamento de IRS.



IX.3. Sociedade por Quotas

A principal característica das sociedades por quotas advém do facto de o seu capital estar dividido em quotas e os sócios serem solidariamente responsáveis apenas pelas entradas convencionadas no contrato social.

- O número mínimo de sócios de uma sociedade por quotas é de dois.
- O montante de capital social é livremente fixado no contrato da sociedade, correspondendo à soma das quotas subscritas pelos sócios. Cada quota tem um valor nominal mínimo de 1 €.
- A gestão das sociedades por quotas é exercida por uma ou mais pessoas singulares, designadas de Gerentes, não sendo obrigatório que os mesmos sejam sócios da sociedade;
- Caso tal se encontre previsto nos estatutos da sociedade, a Assembleia-geral pode proceder à eleição do Órgão de Fiscalização;
- O Código Comercial dispõe que, no mínimo, 5% do resultado líquido do exercício, caso o mesmo seja positivo, deve ser afeto à constituição ou reforço da Reserva Legal. Esta obrigação cessa quando o fundo em questão represente, pelo menos, 20% do capital social. A Reserva Legal apenas pode ser utilizada para aumentar o capital ou absorver prejuízos;

A lei não admite sócios de indústria (que entrem com o seu trabalho). Todos têm que entrar com dinheiro, ou com bens avaliáveis em dinheiro. O montante do capital social é livremente fixado no contrato da sociedade, correspondendo à soma das quotas subscritas pelos sócios. Os sócios devem declarar no ato constitutivo, sob sua responsabilidade, que já procederam à entrega do valor das suas entradas ou que se comprometem a entregar até ao final do 1º exercício económico.

A responsabilidade dos sócios tem uma dupla característica: é limitada e solidária; é limitada porque está circunscrita ao valor do capital social. Quer isto dizer que, por eventuais dívidas da sociedade, apenas responde o património da empresa e não o dos sócios; é solidária na medida em que, no caso do capital social não ser integralmente realizado aquando da celebração do pacto social, os sócios são responsáveis entre si pela realização integral de todas as entradas convencionadas no contrato social (mesmo que um dos sócios não cumpra com a sua parte).

A empresa pode ser composta pelo nome ou firma de algum ou de todos os sócios, por uma denominação particular ou uma reunião dos dois. Em qualquer dos casos, tem que ser seguida do aditamento obrigatório “Limitada” por extenso ou abreviado “Lda.”



Vantagens:

- A responsabilidade dos sócios é limitada aos bens afetos à empresa, havendo uma separação clara do património da empresa. Logo, o risco pessoal é menor;
- A existência de mais do que um sócio pode garantir uma maior diversidade de experiências e conhecimentos nos órgãos de decisão da empresa;
- Há maior probabilidade de se garantir os fundos necessários, pois podem ser mais pessoas a entrarem no capital da empresa e o crédito bancário tende a ser mais fácil.

Desvantagens:

- Um sócio pode ser chamado a responder perante os credores pela totalidade do capital.
- O empresário não tem o controlo absoluto pelo governo da sociedade, já que existe mais do que um proprietário.
- As sociedades por quotas são mais difíceis de constituir e dissolver por imperativos formais de carácter legal e, sobretudo, pela necessidade de acordo entre os sócios.
- Os sócios não podem imputar eventuais prejuízos do seu negócio na declaração de IRS (os resultados das sociedades são, obviamente, tributados em sede de IRC).
- É obrigatória a entrada dos sócios com dinheiro ou, pelo menos, com bens avaliáveis em dinheiro.


Recomendação:

Este tipo de sociedades é indicado para os empresários que queiram partilhar o controlo e a gestão da empresa com um ou mais sócios, nomeadamente quando não possuem todos os conhecimentos e competências necessários à condução do negócio.

IX.4. Sociedades Anónimas

Nas sociedades anónimas o capital é dividido em ações e cada sócio limita a sua responsabilidade ao valor das ações que subscreveu.

- O número mínimo de acionistas aquando da constituição é de cinco, os quais podem ser pessoas coletivas ou singulares. Contudo é possível constituir uma sociedade anónima com um único titular desde que o mesmo seja uma sociedade;
- O valor nominal mínimo do capital é de €50.000, representado por ações com igual valor nominal;

- 
- Podem ser adotados dois modelos distintos relativamente à gestão das sociedades anónimas, podendo a gestão ser exercida pelo Conselho de Administração, ou pelo Conselho Geral e Direção;
 - A fiscalização da sociedade é da responsabilidade do respetivo Órgão de Fiscalização, o qual pode assumir a figura de um Fiscal Único ou de Conselho Fiscal; São sociedades de responsabilidade limitada no rigoroso sentido do conceito, como tal os sócios limitam a sua responsabilidade ao valor das ações por si subscritas. Assim, os credores sociais só se podem fazer pagar pelos bens sociais. A firma pode ser composta pelo nome (ou firma) de algum (ou de todos) os sócios, por uma denominação particular ou uma reunião dos dois. Em qualquer dos casos, tem que ser seguida do aditamento obrigatório “Sociedade Anónima”, ou abreviado “S.A.”

Vantagens:

- Existe uma maior facilidade na transmissão dos títulos representativos da sociedade, seja por subscrição privada ou pública.
- A responsabilidade dos sócios está confinada ao valor da sua participação, não respondendo de forma solidária com os sócios pelas dívidas da sociedade.
- A obtenção de montantes de capital mais elevados é mais fácil, seja pela via da emissão e venda de novas ações da empresa ou através de financiamento bancário.

Desvantagens:

- Existe, em regra, uma maior diluição do controlo sobre a empresa. Existem regras para a proteção dos acionistas minoritários, que podem bloquear decisões importantes, como fusões e aquisições de empresas.
- É uma forma de organização mais dispendiosa, pois requer procedimentos burocráticos mais complexos ao nível da sua constituição e dissolução.
- Se for cotada num mercado de capitais, a empresa está sujeita a uma fiscalização rigorosa por parte das entidades reguladoras (em Portugal, a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários – CMVM) e do próprio mercado em geral.

Recomendação:

A sociedade anónima é, sobretudo, indicada para empresas com volumes de negócios de alguma dimensão que necessitam garantir financiamentos (seja através do crédito bancário, seja da entrada de novos acionistas) de alguma envergadura para crescer.



Que outras formas de organização empresarial existem?

Para além das formas jurídicas indicadas acima existem ainda outras, menos usuais, a saber:


Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada, trata-se de uma empresa constituída por uma pessoa singular que pretenda exercer uma atividade comercial.

Neste tipo de negócio há uma separação entre os bens afetos ao indivíduo e os que estão afetos à empresa. Para garantir que o património do Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada está apenas afeto ao fim respetivo, existem determinados mecanismos de controlo, designadamente:

- O capital inicial não pode ser inferior a cinco mil euros, podendo ser realizado no mínimo em 2/3 (€3.333,33) com dinheiro e o restante em objetos suscetíveis de penhora. A parte do capital em numerário deverá, deduzido o montante dos impostos e taxas pela constituição do estabelecimento, encontrar-se depositada em conta especial que só poderá ser movimentada após o registo definitivo do estabelecimento.
- A constituição de um Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada não carece de celebração de Escritura Pública, sendo apenas obrigatório o Registo Comercial e a respetiva publicação em Diário da República.

Sociedades em nome coletivo, neste caso, os sócios respondem de uma forma ilimitada e subsidiária perante a empresa e solidariamente, entre si, perante os credores. O número mínimo de sócios é de dois e podem ser admitidos sócios de indústria. A firma-nome deve ser composta pelo nome (completo ou abreviado), o apelido, ou a firma (de todos, alguns ou, pelo menos, de um dos sócios), seguido do aditamento obrigatório “e Companhia” (ou abreviado e “Cia.”), ou qualquer outro nome que indicie a existência de mais sócios (como, por exemplo, “e Irmãos”, por extenso ou abreviado).

As sociedades em comandita são de responsabilidade mista pois reúnem sócios cuja responsabilidade é limitada (comanditários) que contribuem com o capital, e sócios de responsabilidade ilimitada e solidária entre si (comanditados) que contribuem com bens ou serviços e assumem a gestão e a direção efetiva da sociedade. Na sociedade em comandita simples o número mínimo de sócios é dois. A sociedade em comandita por ações deve constituir-se com o número mínimo de cinco sócios comanditários e um comanditado. Deve adotar uma firma composta pelo nome (completo ou abreviado), ou a firma, de pelo menos um dos sócios de responsabilidade ilimitada. É obrigatório o aditamento “em Comandita” ou “& Comandita”, para as



sociedades em comandita simples e o aditamento obrigatório “em Comandita por Ações” ou “& Comandita por Ações”, para as sociedades em comandita por ações.

Nas Sociedades em Comandita cada um dos sócios comanditários responde apenas pela sua entrada. Os sócios comanditados respondem pelas dívidas da sociedade nos mesmos termos que a Sociedade em Nome Coletivo.

IX.5. Cooperativas

O que são?

As cooperativas são pessoas coletivas autónomas, de livre constituição, de capital e composição variáveis, que, através da cooperação e entreatajuda dos seus membros, com obediência aos princípios cooperativos, visam, sem fins lucrativos, a satisfação das necessidades e aspirações económicas, sociais ou culturais daqueles. As cooperativas, na prossecução dos seus objetivos, podem realizar operações com terceiros, sem prejuízo de eventuais limites fixados pelas leis próprias de cada ramo.

O Código Cooperativo prevê como ramos do sector cooperativo: o consumo, a comercialização, a agricultura, o crédito, a habitação e construção, a produção operária, o artesanato, as pescas, a cultura, os serviços, o ensino e a solidariedade social.

A função desempenhada pelas cooperativas assume um especial relevo que é reforçado pela dignidade constitucional que lhe é conferida.

Como pode ser constituída uma cooperativa?

- Instrumento particular (forma geral)
- Escritura pública

Constituição de Cooperativas por Instrumento Particular

Esta é a forma de constituição geral.

Como proceder?

Requerer Certificado de Admissibilidade de denominação/NIPC – número de identificação coletiva, no Registo Nacional de Pessoas Coletivas (RNPC). O objeto social a figurar no modelo 11-RNPC deve ser o mesmo dos estatutos.



Assembleia de Fundadores

Os interessados na constituição da cooperativa reunir-se-ão em Assembleia de Fundadores onde elegerão o Presidente que estabelecerá as regras de funcionamento e fará as convocatórias subsequentes. A Assembleia de Fundadores terá de ser composta, no mínimo, por 5 pessoas. As resoluções tomadas na Assembleia de Fundadores deverão ser inscritas na Ata da Assembleia de Fundadores.

Onde é feito o Registo?

O registo é feito na Conservatória do Registo Comercial.

Deve preencher o impresso próprio para o registo, obtido na Conservatória do Registo Comercial e juntar a seguinte documentação:

- Originais da Ata da Assembleia de Fundadores e dos Estatutos;
- Certificado de admissibilidade de denominação / NIPC – número de identificação coletiva.

Constituição de Cooperativas por Escritura Pública

Esta forma de constituição é obrigatória nos casos em que exista transmissão dos bens que representem o capital social inicial da cooperativa.

Como proceder?

Requerer Certificado de Admissibilidade de denominação / NIPC – número de identificação coletiva, no Registo Nacional de Pessoas Coletivas (RNPC). O objeto social a figurar no modelo 11-RNPC deve ser o mesmo dos estatutos. Deverá ainda requerer, em simultâneo e no mesmo local, RNPC, o Número de Identificação da Pessoa Coletiva (NIPC). A Escritura Pública é feita nos Cartórios Notariais e são necessários os seguintes documentos:

- Certificado de Admissibilidade de denominação;
- Ata da reunião de Assembleia de Fundadores em que estes são identificados, pelos menos 5, e são eleitos titulares dos Cargos Sociais para o primeiro mandato;
- Os estatutos.



Onde é feito o Registo?

O registo é feito na Conservatória do Registo Comercial. Deve preencher o impresso próprio para o registo, obtido na Conservatória do Registo Comercial e juntar a documentação seguinte:

- Originais da Ata da Assembleia de Fundadores e dos Estatutos;
- Certificado de admissibilidade de denominação;
- Cartão provisório de Identificação de Pessoa Coletiva (NIPC).

Quais os atos obrigatórios na constituição de Cooperativas?

A constituição de uma cooperativa obriga a que este ato seja publicado na página das publicações do sítio do Ministério da Justiça (<http://publicacoes.mj.pt>).

A Declaração do início de atividade deve ser efetuada na DGCI (Direção Geral dos Impostos) por via oral, eletrónica, ou em impresso próprio, no prazo de 15 dias após a apresentação do registo.


A inscrição na Segurança Social da cooperativa e dos membros dos órgãos sociais deve ser efetuada no prazo de 10 dias após o início da atividade.

A fim de se proceder à emissão da credencial as cooperativas devem enviar à Direção Regional de Apoio ao Investimento e à Competitividade, de acordo com um protocolo estabelecido entre a Secretaria Regional da Economia e o INSCOOP (Instituto António Sérgio do Setor Cooperativo), duplicado dos seguintes documentos:

- Escritura pública da constituição, integrando os Estatutos ou Ata da Assembleia de Fundadores, bem como os Estatutos;
- Declaração de Início de Atividade;
- Cartão de Identificação de Pessoa Coletiva válido;
- Nota do Registo Definitivo, emitida pela Conservatória do Registo Comercial.

X. Financiamento

Segundo o GEM (2010), em matéria de apoio financeiro, os especialistas nacionais tendem a considerar que este não é suficiente nem insuficiente. Neste contexto, o indicador mais favorável prende-se com a disponibilidade de subsídios governamentais, considerado, pelos especialistas, um dos principais fatores para o fomento da atividade empreendedora em Portugal.”



Segundo Sarkar (2010), as razões apontadas pelos especialistas nacionais para explicar o fraco apoio financeiro ao empreendedorismo em Portugal são a fraca disseminação de informação a potenciais investidores e o elevado nível burocrático, que retarda o processo para a utilização dos fundos disponíveis.

Para iniciar uma atividade económica/negócio não chega ter ideias, e dependendo dos recursos próprios de que se dispõe, o mais certo é ter necessidade de recorrer a financiamento por terceiros para conseguir concretizar o projeto. Consoante o tipo de projeto, a fase em que se encontra e os montantes de investimento necessários, existem formas distintas de financiamento disponíveis. Neste sentido, o começo de um negócio sem o financiamento necessário é arriscado, sendo o principal fator de mortalidade precoce das empresas.

O capital que se necessita para financiar o projeto é, por norma, sempre escasso em relação aos fins a que se pretende que sejam afetos. Desta forma, tendo em consideração a fase em que se encontra determinada empresa existem modos e fontes distintas de financiamento. Não obstante, para Ferreira, Santos e Serra (Ferreira *et al.*, 2008) as fontes de financiamento mais utilizadas para iniciar uma empresa, são: as poupanças do próprio empreendedor; empréstimos da família e amigos; capital de outros investidores; bancos e sociedades locadoras; e sociedades de capital de risco.


X.1. Recursos Financeiros Próprios do Empreendedor

Os recursos financeiros próprios, na sua grande maioria, têm origem em poupanças pessoais, atividades profissionais paralelas ao projeto empresarial e de bens próprios – Esta fonte de financiamento deverá ser utilizada com particular cuidado pelo empreendedor de forma a não pôr em causa o património pessoal e o seu bem-estar; pode não ter custos associados; e é essencial para obter financiamento externo, uma vez que traduz o compromisso do empreendedor com o seu projeto (Ferreira *et al.*, 2008).

Todos os empreendedores usam alguma quantidade de recursos financeiros próprios para iniciar a nova empresa. Estes recursos são necessários para iniciar a atividade e são também um garante, perante investidores externos, de que o empreendedor está empenhado no sucesso, trabalhando e resolvendo eventuais problemas que surjam, comprometendo o seu tempo e esforço.

X.2. A Família e os Amigos

A família e os amigos do empreendedor, sendo aqueles que, em princípio, o conhecem melhor são um recurso frequente para reunir o capital necessário, quer sejam capitais a longo ou a mais



curto prazo. Estas pessoas poderão investir pela sua relação com o empreendedor, na medida que esta relação pessoal ajuda a transmitir confiança e a ultrapassar a incerteza nas capacidades e qualidades do empreendedor. No entanto, tipicamente, estas fontes de financiamento apenas conseguem fornecer pequenos montantes de capital, sendo por isso adequadas para pequenos novos negócios (Ferreira *et al.*, 2008).

X.3. Outros Investidores Privados – *Business Angels*

Os empreendedores podem, também, recorrer a outros investidores privados. Estes investidores, geralmente, ficam com a posse de parte da propriedade da empresa e podem envolver-se na gestão quotidiana e/ou na definição da estratégia da nova empresa. O nível de envolvimento destes investidores privados depende do montante de capital com que participam, da sua vontade e da sua competência. A maioria dos investidores estará provavelmente mais interessado em recuperar o seu capital e obter um bom retorno para o seu investimento (Ferreira *et al.*, 2008).

Este tipo de investidor pode ser qualquer pessoa desde que tenha dinheiro disponível e esteja disposto a investir. Um exemplo deste investidor são os *business angel*.


De acordo com a Associação Portuguesa de *Business Angels* (APBA), um *Business Angel* é um investidor que realiza investimentos em oportunidades emergentes (tipo *start-up* ou *early stage*). Participa em projetos com *smart money*, isto é, para além de aportar capacidade financeira, também contribui com a sua experiência e *network* de negócios. Os *Business Angels* possuem uma série de características em comum, como sejam, a realização de investimentos que normalmente variam entre os 25 000 e 500 000 euros; gostam de exercer a sua capacidade de *mentoring* dos projetos; procuram, não só um elevado retorno nos projetos em que investem, mas também novos desafios, de preferência no seu país ou região (Ferreira *et al.*, 2008).

X.4. A Banca Comercial

Numa fase inicial, quando o empreendedor pretende começar a nova empresa é difícil conseguir capital junto da banca. Os bancos, com toda a sua prudência (ou conservadorismo), preferem emprestar dinheiro a empresas já estabelecidas e com uma reputação firmada, dado que estas aparentam ter menor risco. Os empreendedores podem, porém, recorrer à banca comercial para obter diferentes tipos de empréstimos, com diferentes durações, designadamente de curto, médio e longo prazo (Ferreira *et al.*, 2008).

X.5. Microcrédito

O microcrédito tem como objetivo financiar projetos de micro-empresendedores (...) e combater a pobreza e o desemprego, permitindo a criação de autoemprego e/ou negócio próprio e



impulsionar a inclusão social.

Para que o seja tem que, adicionalmente, respeitar os seguintes pressupostos:

- a) Quanto aos destinatários: pessoas que não têm acesso ao crédito bancário normal e desejam realizar um pequeno investimento, através do qual pretendem criar o seu próprio emprego;
- b) A iniciativa de investimento tem virtualidades para se poder vir a transformar numa atividade sustentável, capaz de gerar um excedente de rendimento e garantir, o reembolso do capital emprestado.

Assim, o microcrédito pode ser definido como um financiamento de montante reduzido, dirigido a pessoas que pretendem criar um negócio de dimensão reduzida e que, dada a sua situação de exclusão económica e social, não têm acesso ao crédito bancário (Ferreira *et al.*, 2008).

X.6. Os Subsídios

O empreendedor às vezes pode obter recursos fornecidos pelo governo para desenvolver e lançar uma ideia inovadora, ou uma nova empresa que crie postos de trabalho e contribua para o desenvolvimento económico local. Cada instituição tem os seus próprios critérios sobre quais as áreas de atividade que apoiará. Cada instituição tem, cumulativamente, as suas exigências específicas quanto ao modelo de apresentação do plano de negócios. O empreendedor deve apresentar a sua proposta diretamente à instituição a que recorre, mas antes deve informar-se sobre todos os pormenores necessários a essa candidatura (Ferreira *et al.*, 2008).

A nível europeu, a União Europeia (UE) apoia as pequenas e médias empresas (PME) através de diversas medidas financeiras, tais como subvenções, empréstimos e garantias. Esses apoios são disponibilizados diretamente ou através dos fundos estruturais da UE e geridos a nível nacional. Normalmente, para aceder a este tipo de financiamento da UE, as PME tem que concorrer aos respetivos programas, apresentando projetos sustentáveis e com valor acrescentado.

A UE também disponibiliza às PME diversas medidas de assistência não financeira, designadamente, programas e serviços de apoio. Importa referir, que a gestão dos programas e a seleção dos projetos são realizados a nível nacional ou regional.

Exemplos de programas de apoio da UE:

- JEREMIE (Recursos Europeus Comuns para as Micro e as Médias Empresas)
- Fundo Social Europeu (FSE)

- 
- Instrumento Europeu de Microfinanciamento «*Progress*»

Exemplos de programas de apoio do governo:

- Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN)

o Programas Operacionais Temáticos - Potencial Humano, Fatores de Competitividade e Valorização do Território - cofinanciados respetivamente pelo Fundo Social Europeu (FSE), pelo Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER) e, conjuntamente, pelo FEDER e Fundo de Coesão.

X.7. O Capital de Risco


Apesar de ser muito incipiente a oferta de capital de risco (CR) em Portugal, há já algumas experiências de empreendedorismo que foram viabilizadas por capitais de risco, pelo que é importante entender em que consiste o CR.

Em Portugal, a cultura empresarial tende a privilegiar o endividamento (financiamento através do crédito) e não o recurso ao CR. Esta tendência é ainda mais saliente nas pequenas empresas familiares onde o controlo integral do capital é preferido a qualquer forma de parceria.

Segundo o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI), o capital de risco é uma forma de financiamento da atividade empresarial, através de capitais próprios, com um horizonte de médio e longo prazo, mediante a entrada de um sócio, normalmente minoritário, mas empenhado no sucesso da empresa que, por isso, acompanhará de forma ativa, vocacionada para o apoio da empresa, sem acesso ao mercado de capitais, com relevo para as PME.

Assim, a atividade de capital de risco permite reunir capitais próprios para o financiamento de pequenas e médias empresas (PME), ou novas ideias/oportunidades de negócio, quando estas não têm acesso ao mercado de capitais. Ao disponibilizar fundos, uma Sociedade de Capital de Risco (SCR) torna-se sócia ou acionista da empresa financiada, participando diretamente no risco dos negócios da empresa.

Em suma, o empreendedor deve tomar conhecimento de todas as fontes de financiamento que tem à sua disposição, pesquisar dentro de todas as hipóteses aquela que se adapta melhor ao contexto do investimento, por forma a decidir como vai financiar o seu projeto empresarial, sendo, que, cada projeto empresarial tem a sua especificidade em termos do montante de investimento e das necessidades de financiamento.



A Sociedade Portuguesa de Empreendedorismo (SPE) refere que, de acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE), a larga maioria dos empresários financia o arranque da empresa recorrendo a poupanças pessoais (em quase 90% das empresas isso acontece). Apenas uma minoria de empresas utiliza empréstimos bancários com garantia (16%), sendo o auxílio financeiro de familiares e amigos o terceiro recurso mais usado (13%). Menos de 1% das empresas usa capital de risco.

XI. Inovação

A inovação, em sentido amplo, está no coração da mudança económica. Tipicamente, a inovação é associada à busca de vantagens de custos, ao estabelecimento de uma posição de monopólio, à defesa de uma posição competitiva, ou à obtenção de vantagens comparativas.

Mais recentemente, generalizou-se a ideia de que a diferenciação através da inovação contínua é uma questão de sobrevivência, para melhorar produtos, processos, serviços, redes e reputação, e desenvolver competências nucleares e melhorias de performance críticas para o sucesso. A inovação é entendida, hoje em dia, como um conceito multidimensional, de natureza estratégica, que vai para além da inovação tecnológica.

Uma empresa pode desenvolver vários tipos de iniciativas de inovação, e existem diversas formas de trazer a novidade para o interior da empresa.


O domínio e boa gestão do processo de desenvolvimento de novos produtos assumem um papel determinante para as empresas empenhadas na inovação do produto, e conhecer os fatores críticos de êxito/insucesso deste processo é determinante para potenciar as competências internas e antecipar os problemas mais comuns.

A inovação na empresa

O que é a inovação? Porque inovam as empresas? Como?

A inovação, no seu sentido mais lato, está no centro da mudança económica. De acordo com Schumpeter (1944), o criador do conceito da "destruição criativa", as inovações "radicais" definem as grandes mudanças no mundo, enquanto as inovações "incrementais" asseguram o processo de mudança continuamente. Este autor propõe uma lista de diversos tipos de inovação:

- Introdução de um produto novo ou uma alteração qualitativa num produto existente;
- Introdução de novos processos;

- 
- A abertura de um novo mercado;
 - Desenvolvimento de novas fontes de fornecimento de matérias-primas ou de outros inputs;
 - Alterações na organização industrial.

É importante procurar compreender o porquê das empresas inovarem. Schumpeter (1944) afirma que o fazem porque procuram rendas. Uma tecnologia nova é uma fonte de vantagem efetiva para o inovador. No caso de inovações associadas ao crescimento da produtividade dos processos, os ganhos da empresa traduzem-se numa vantagem de custos em relação aos concorrentes, que permite que se pratiquem margens superiores ou preços mais baixos. No caso de inovações de produto, a empresa ganha uma posição de monopólio, seja por via de uma patente (monopólio legal), seja pelo atraso dos concorrentes em imitá-la. Essa posição de monopólio permite que a empresa pratique um preço mais alto do que seria possível num mercado competitivo.

Outros argumentos concentram-se na posição competitiva. As empresas inovam para defender a sua posição competitiva e também para obter vantagens comparativas. Uma organização pode assumir uma postura reativa face à concorrência e inovar com o objetivo de não perder quota de mercado face a um concorrente inovador. Ou então, pode assumir uma postura proativa para ganhar uma melhor posição estratégica face aos seus concorrentes, por exemplo tentando desenvolver e depois impor *standards* técnicos mais exigentes para os produtos.

Mais recentemente, outro tipo de argumentos são apresentados para explicar a necessidade de inovar. A economia transformou-se muito rapidamente num mercado global, caracterizado pela competição feroz, exigências crescentes dos consumidores e pela necessidade de produtos e serviços com valor acrescentado. A única forma de sobreviver nesta economia baseada no conhecimento é por diferenciação através da inovação contínua, para melhorar produtos, processos, serviços, redes e reputação. A inovação é o mecanismo através do qual as organizações podem estabelecer competências nucleares e traduzi-las em melhorias de performance críticas para o seu sucesso.

Geroski (2003) confirma esta ideia, ao testar e validar o facto de que a inovação tem uma influência direta (embora transitória) na rentabilidade das empresas, associada à produção de um produto novo ou ao uso de um novo processo; mas tem também um efeito indireto, com carácter mais permanente. Este efeito indireto da atividade inovadora é a transformação das competências nucleares internas das empresas numa variedade de formas, que tornam mais rápida, mais flexível, mais adaptável e mais capaz de reagir às pressões do mercado e às recessões económicas da que as empresas não inovadoras. De facto, estes efeitos indiretos podem ser até



três vezes mais significativos (em termos monetários) do que as influências diretas da inovação.

A própria percepção do que é a inovação está a mudar: a inovação é entendida, hoje em dia, como um conceito multidimensional, de natureza estratégica, que vai para além da inovação tecnológica para incluir também, por exemplo, novos canais de distribuição, técnicas de marketing ou design. A inovação não está, por esta razão, limitada aos setores da economia intensivos em alta tecnologia, é uma determinante omnipresente do crescimento. Estas mudanças na natureza da inovação colocam novos desafios às empresas e tornam cada vez mais difícil o processo de desenvolvimento de novos produtos de êxito:


- O aumento da concorrência originou uma fragmentação progressiva dos mercados, que obriga as empresas a concentrar-se em segmentos de mercado cada vez mais específicos;
- Os mercados são cada vez mais orientados para os consumidores, que exigem personalização, qualidade e preços baixos, o que força as companhias a gerir o dilema “personalização vs. massificação”;
- Os novos produtos têm de cumprir constrangimentos sociais e regulamentares cada vez mais exigentes, como sejam standards de qualidade, segurança, ou ambientais.

Este dinamismo crescente do ambiente e o facto de os produtos serem cada vez mais multi-tecnológicos leva a que a gestão da inovação seja cada vez mais complexa. Exemplo disto é o que se observa nas indústrias como as dos automóveis, das telecomunicações, da aviação, da informática ou da biotecnologia. O conhecimento contido neste tipo de produtos é cada vez mais intenso, complexo e especializado. A presença de múltiplas competências internas vai-se por isso transformando num fator crítico na inovação, ao mesmo tempo que ganha crescente importância o recurso a redes/*clusters* de inovação, uma vez que poucas empresas podem desenvolver competências e manter esforços de I&D em todos os campos necessários do conhecimento.

XII. Criatividade

O processo de identificação de oportunidades para inovação depende da criatividade e do conhecimento do empreendedor.

A criatividade é, assim, a condição necessária para a inovação. Representa a capacidade humana de construir soluções inteligentes e agradáveis para problemas em qualquer área do conhecimento. O ato de criar está associado à ideia de algo novo, algo que nunca existiu antes.




Criar, portanto, poderia ser visto como um facto inédito, surpreendente e original, que possibilita a construção de novos conceitos ou a destruição e substituição de conceitos já estabelecidos. Criar é ver antes dos outros e fazer ver aos outros o segredo da descoberta. Apresenta-se como um pensamento dotado de originalidade que supera o lugar-comum do conformismo e da passividade. Einstein (Cit. De Masi, 2003) escreveu: “Quando observo a mim mesmo e os meus métodos de pensamento, chego à conclusão de que o dom da imaginação foi mais importante para mim do que a minha capacidade de assimilar conhecimentos.”. Kao (Cit. Alencar, 2003) define criatividade como um processo pelo qual as ideias são geradas, desenvolvidas e transformadas em valor. A capacidade de criar tem origem na aparente contradição entre a racionalidade e a emoção, o concreto e a imaginário, o consciente e o inconsciente. O comportamento criativo representa o uso intensivo das fontes interiores de criação em processo de contínuo de aprendizagem, colaboração e integração, para desenvolvimento e validação de ideias ou soluções.

A criatividade está no âmago dos empreendimentos pessoais e organizacionais, está relacionada com o processo de descoberta de oportunidades e com a elaboração de alternativas para decisão. O processo empreendedor exige criatividade não apenas para gerar ideias, mas, também, para implementar as que são geradas, transformando-as em oportunidades efetivas. Torrance (1976) ratifica este conceito quando sugere que a criatividade é o processo de se tornar sensível a problemas, deficiências e lacunas no conhecimento, acrescentando a isso a busca de soluções e a apresentação de resultados.

Baron (2007) reconhece três processos-chave do empreendedorismo, nomeadamente: a geração da ideia – produção de ideias para algo novo; a criatividade – geração de ideias potencialmente úteis; e o reconhecimento de oportunidades – processo pelo qual empreendedores concluem que identificaram o potencial para criar algo novo com capacidade de gerar valor económico”. Para o autor, a criatividade pode ser entendida como um processo, criterioso e seletivo, que exclui a fantasia através de uma avaliação crítica do potencial de utilidade das ideias. Esta classificação pode ser chamada de criatividade empreendedora e representa a criatividade humana orientada para resultados práticos no âmbito do empreendedorismo. A criatividade empreendedora apresenta-se, então, como um processo mental complexo, a princípio ilimitado, que promove a geração de ideias em dois níveis:

- Espontâneo – quando tudo que pode ser pensado de forma livre é aceite;

- 
- E crítico – quando as ideias são filtradas, selecionadas e aproveitadas em combinações diferentes para resolução de problemas. Este último nível representa a validação das ideias em forma de produtos e/ou serviços.

Atualmente, devido à importância do tema para todos os setores de negócios, um novo perfil profissional mais criativo e inovador é unânime nas avaliações de desempenho profissional. Para a sociedade, de um modo geral, a criatividade emerge como um valor positivo e já faz parte da expectativa do cliente em relação ao desempenho de produtos ou à prestação de serviços. O ênfase em explorar fontes interiores de criação, ampliar a capacidade de inovar e utilizar técnicas de resolução criativa de problemas é hoje quase uma regra na capacitação do empreendedor, qualquer que seja o seu ambiente de trabalho. O estudo da criatividade empreendedora torna-se possível através de pesquisas sobre a cognição humana – processo mental de aquisição, memorização, transformação e uso da informação e conhecimento – e inclui a capacidade de transformar a causalidade e a disparidade numa estrutura organizada, como pretende dizer Arieti (Cit. De Masi, 2003), sugerindo benefícios, utilidade e valor nos resultados.

XIII. Glossário Básico de Empreendedorismo

Análise Ambiental – Estudo feito visando conhecer mais detalhadamente os agentes e fatores que, por ventura, podem influenciar o planeamento da empresa.

Ativo Circulante – Compreende o dinheiro em caixa, os saldos bancários e todos os valores que podem ser convertidos em dinheiro imediatamente.

Ativo Fixo – São os imóveis, os equipamentos, os utensílios, as ferramentas, as patentes, tudo aquilo que é essencial para a empresa continuar a operar e que não pode ser convertido em dinheiro imediatamente.

Balanço Patrimonial – Levantamento contável que demonstra a situação económico-financeira de uma empresa. Agrupando, racionalmente, os saldos credores e saldos devedores da empresa em dado período, o balanço representa a exata situação económico-financeira da empresa e constitui o documento oficial com que se dão por encerradas as operações contáveis do período contemplado.

Capacidade de Pagamento – É realizada através de dados indiretos que nos permitem inferir acerca da capacidade de pagamento. Utilizam-se alguns indicadores: a) avaliação da experiência dos proprietários do setor; b) análise da capacidade de produção; c) análise da capacidade de



comercialização; d) análise de recursos humanos; e) análise do fluxo de caixa.

Capital de Giro – Significa capital de trabalho. São os recursos utilizados para financiar as operações da empresa, em decorrência das atividades de comprar, produzir, e vender. De um modo geral, estes recursos estão nas seguintes contas: Disponibilidades; Duplicatas a Receber; Stocks de Matérias-primas, produtos em elaboração, produtos acabados e/ou mercadorias.

Ciclo Económico – Inicia-se com a compra da matéria-prima e vai até o dia da venda do produto acabado. Perceba que este ciclo não se preocupa com as condições de pagamento.

Ciclo Financeiro – Inicia-se com o pagamento da matéria-prima e vai até o recebimento da venda do produto acabado.

Concordata – Recurso jurídico que permite a continuação do comércio da empresa insolvente (incapaz de saldar os seus débitos nos prazos contratuais). Distingue-se, portanto, da falência, quando a empresa insolvente cessa todas as suas atividades.

Concorrência Direta – Também chamada livre-concorrência. Situação do regime de iniciativa privada em que empresas competem entre si, sem que nenhuma delas goze da supremacia em virtude de privilégios jurídicos, força económica ou posse exclusiva de certos recursos.

Concorrência Indireta – É aquela em que ocorre a competição entre empresas de ramos diferentes. Ex.: Uma pessoa pode viajar para Nova York ou comprar um sofá para sua sala de estar. Assim, a agência de viagens e a loja de móveis são concorrentes indiretos.


Contas a Pagar – Relação das contas e obrigações de uma empresa.

Contas a Receber – Relação das receitas que uma empresa tem a receber.

Cookies – É um arquivo armazenado no seu disco rígido que é utilizado para identificar o seu computador ou suas preferências para um computador remoto. Os *cookies* são utilizados com frequência para identificar visitantes em sítios da Web.

Curva de Oferta – Relação entre o preço de mercado de um produto e a quantidade desse mesmo bem, que os produtores se dispõem a destinar aos consumidores. É representada numa escala gráfica, cujo eixo vertical regista os preços do mercado e o eixo horizontal a quantidade de produto destinado aos consumidores.

Custo Direto – Custos que podem ser identificados diretamente com uma unidade do produto.



Custo Fixo – Custos cujo montante não varia proporcionalmente ao volume produzido ou vendido, como: aluguer, renda, etc.

Custo Indireto – Custos atribuídos à fabricação que não podem ser economicamente relacionados com as unidades que estão a ser produzidas.

Custo Variável – Custos cujo montante varia de acordo com o volume produzido ou vendido e serviço prestados, como: matérias primas, material secundário, etc.

Custos – Gastos efetuados pela empresa na elaboração de produtos ou na prestação de serviços.

Demanda – Ou procura, é a quantidade de um bem ou serviço que um consumidor deseja e está disposto a adquirir por determinado preço e em determinado momento.

Depreciação – Redução do valor do ativo em consequência do desgaste pelo uso, obsolescência tecnológica ou queda no preço de mercado – geralmente de máquinas, equipamentos e edificações.

Despesas – Gastos que servem como apoio para que as empresas atinjam os seus objetivos, como: salários administrativos, telefones, etc.


E-business – Significa fazer negócios eletrónicos aproveitando os recursos da internet em todas as áreas de uma empresa.

E-commerce – Comércio eletrónico. É o comércio feito pela internet procurando usar todas as vantagens do mundo *online*.

Economia de Escala – Produção de bens em larga escala, com vista a uma considerável redução nos custos. Também chamada de economias internas, as economias de escala resultam da racionalização intensiva da atividade produtiva, graças ao emprego sistemático de novos engenhos tecnológicos e de processos avançados de automação, organização e especialização do trabalho.

Empreendedor – Em português, é utilizado com o mesmo sentido, tanto a palavra empreendedor como empresário. Segundo ANSOFF (1990), o empreendedor é aquele indivíduo cujo desejo de independência foi capaz de motivá-lo no sentido de estabelecer sua própria empresa.

Empreendedorismo – Designa uma área de grande abrangência e trata de vários temas, para além da criação de novas empresas. Estes são: a geração de autoemprego (trabalhador



autônomo); o empreendedorismo comunitário (como as comunidades empreendem); o intra-empendedorismo (o empregado empreendedor); as políticas públicas (políticas governamentais para o setor).

Encargos Sociais – Conjunto de obrigações trabalhistas que devem ser pagas pelas empresas mensalmente ou anualmente, a acrescer ao salário do empregado.

Estratégia – É o foco a ser tomado para atingir determinado objetivo.

Exigível a Longo Prazo – São os empréstimos a longo prazo. Normalmente provocam juros que têm reflexos financeiros de forma imediata ou a curto prazo, mas também provocam variações monetárias.


Faturação – Conjunto dos recebimentos, expresso em unidades monetárias, obtidos por uma empresa em determinado período com a venda de bens ou serviços. Por outras palavras, é o número de unidades vendidas multiplicado pelo preço de venda unitário. Diferencia-se da receita, que inclui os valores obtidos de outras fontes (aplicações financeiras ou vendas a prazo).

Fluxo de Caixa – É o instrumento de projeção que possibilita determinar as necessidades financeiras, a curto, médio e longo prazos da empresa, permitindo de forma transparente e eficaz visualizar os momentos em que ocorrerão as diversas entradas e saídas de caixa. Permite que o administrador planeie, organize, coordene, dirija e controle os recursos financeiros de sua empresa.

FTP – FTP, ou *File Transfer Protocol* é um serviço Internet cuja finalidade é permitir a transferência de arquivos de qualquer tipo entre dois computadores. Normalmente é usado para transferir programas, textos, imagens, etc. de um computador central (servidor) para um usuário remoto (cliente) ou vice-versa.

Hit – O número de hits de um site é uma medida técnica. Deve ser usada apenas pelos administradores do site. Os hits indicam o número de elementos acedidos (imagens, páginas em HTML, programas Java, etc.). Como as páginas são frequentemente compostas de dezenas de imagens, a cada passo da navegação de um único usuário são atribuídas dezenas de hits.

Índices de Liquidez – Disponibilidade em moeda corrente ou posse de títulos ou valores conversíveis rapidamente em dinheiro. A liquidez varia conforme o tipo de investimento e o momento económico, mas liquidez absoluta só apresenta o próprio papel-moeda. Todos os outros títulos ou valores possuem graus (índices) maiores ou menores de liquidez, em função da maior ou menor facilidade de serem convertidos em moeda.



Intranet – São redes corporativas que utilizam a tecnologia e infraestrutura de comunicação de dados da Internet. São utilizadas na comunicação interna da própria empresa e/ou comunicação com outras empresas.

Inventário – Relação pormenorizada dos bens e valores de uma pessoa ou firma. Em contabilidade, é a base sobre a qual se faz o balanço de uma firma.

Investimento em Capital de Giro – Aplicação de recursos para financiar as operações da empresa, em função das atividades de comprar, produzir e vender.

Investimento Fixo – Investimentos não destinados à negociação, mas dirigidos para produzirem benefícios à investidora mediante a sua participação nos resultados das investidas, ou para obtenção de bom relacionamento com os clientes ou fornecedores (inclusive instituições financeiras), ou, ainda, para especulação pura e simples sem nenhum prazo definido.

Layout – É a disposição física dos materiais, móveis, máquinas, equipamentos em uma sala, ou qualquer outro local.

Lucro – É o grau de rendimento proporcionado pelas receitas operacionais. Pode ser expresso em percentual de lucro em relação às vendas.


Lucro líquido – É calculado subtraindo-se do lucro bruto a quantia correspondente à depreciação do capital fixo (máquinas e equipamentos) e as despesas financeiras (pagamento de juros de empréstimos).

Macroeconomia – Parte da Ciência Económica que focaliza o comportamento do sistema económico como um todo. Tem como objeto de estudo as relações entre os grandes agregados estatísticos: a renda nacional, o nível de emprego e dos preços; o consumo, a poupança e o investimento totais.

Margem de Contribuição – É a diferença entre a receita de vendas de uma unidade e a soma dos custos e despesas variáveis dessa mesma unidade.

Mark-Up – É um índice aplicado sobre o custo de um bem ou serviço para formação do preço de venda. *Mark-up*, pode ser entendido também como a margem bruta de comercialização. Ex.: O padeiro, aplica o índice 2,5 sobre o custo de produção de um kg de "pão" para formação do preço de venda.

Microeconomia – Ramo da Ciência Económica que estuda o comportamento das unidades de



consumo representadas pelos indivíduos e pelas famílias; as empresas e as suas produções e custos; a produção e o preço de diversos bens, serviços e fatores produtivos.

Missão – Missão é a razão de ser de uma organização. Deve exprimir sua vocação, a natureza de suas atividades, explicitando o seu campo de ação e considerando os horizontes sob os quais esta atua ou deverá atuar.

Oferta – Quantidade de um bem ou serviço que se produz e se oferece no mercado, por determinado preço e em determinado período de tempo.

Passivo Circulante – São as obrigações da empresa que possuem uma maior rotação. Corresponde às contas: empréstimos bancários, fornecedores, provisões, contas a pagar e provisão para imposto de renda.

Património Líquido – É o valor líquido do total de bens de uma pessoa ou de uma empresa. Vulgarmente designa somente o conjunto dos bens avaliáveis em dinheiro.

Pesquisa de Mercado – Procedimentos utilizado em empresas para investigar as preferências dos consumidores em relação a produtos, marcas, publicidade e serviços. Geralmente é escolhida uma amostra representativa da opinião da totalidade do público consumidor de determinado produto.

PIB (Produto Interno Bruto) – Refere-se ao valor agregado de todos os bens e serviços finais produzidos dentro do território económico do país, independentemente da nacionalidade dos proprietários das unidades produtoras desses bens e serviços.

Planeamento Estratégico – Planeamento é um processo de tomada de decisão presente, que se destina a produzir um ou mais estados futuros desejados, que deverão ocorrer, a menos que alguma coisa seja feita. Assim, no Planeamento Estratégico procuramos avaliar, antecipadamente, os possíveis impactos que seriam transportados para o futuro pelas decisões tomadas no presente.

Plano de Negócio – Informações sobre as características, condições e necessidades do futuro empreendimento, com objetivo de analisar a potencialidade e a viabilidade da implantação do mesmo.

PNB (Produto Nacional Bruto) – É o valor agregado de todos os bens e serviços resultante da mobilização de recursos nacionais (pertencentes a residentes no país), independentemente do território económico em que esses recursos foram produzidos. Incluem-se, neste, o valor da depreciação e o resultado, positivo ou negativo, da conta de rendimentos do capital do balanço de



pagamentos.

Ponto de Equilíbrio – É o volume exato de vendas em que uma empresa não apresenta nem lucro nem prejuízo (lucro/prejuízo = 0).

Propaganda – Divulgação paga e planeada de mensagens veiculadas em revistas, jornais, televisão e outros meios de comunicação, com o objetivo de persuadir as pessoas a comprar determinado produto ou utilizar determinado serviço.

Protocolo – Um sistema de regras ou padrões de comunicação em uma rede, em particular na Internet. Os computadores e as redes interagem de acordo com protocolos que determinam o comportamento que cada parte espera da outra na transferência de informações.

Qualidade Total – É a adequação ao uso. É a conformidade às exigências. Um dos principais fatores no desempenho de uma organização é a qualidade dos seus produtos e serviços. Visa assegurar aos seus clientes que existe conformidade com todas as exigências especificadas.

Receita Bruta de Vendas – Em termos contábeis, é a soma de todos os valores recebidos em dado espaço de tempo. Não se deduz nenhuma conta para obter o valor da Receita Bruta.

Receita Líquida de Vendas – É o mesmo valor da Receita Bruta deduzindo os impostos sobre vendas, as devoluções, os descontos comerciais e os abatimentos.

Rentabilidade – É o grau de rendimento proporcionado por determinado investimento. Pode ser expresso em percentual de lucro em relação ao investimento. Normalmente, é inversamente proporcional ao risco.

Risco – Condição própria de um investidor/investimento, que traduz as possibilidades de perder ou ganhar dinheiro. Os juros ou o lucro são explicados como recompensas recebidas pelo investidor por assumir determinado risco de incerteza económica, relativa a eventualidades como queda da taxa de juros, recusa do produto pelo consumidor, ou investimento numa atividade cujos resultados se revelam “anti-económicos”.

Stocks – Quantidade de um bem armazenado ou em conservação (matérias-primas, combustíveis, produtos semiacabados ou acabados). Os bens podem ser armazenados para venda, abastecimento, ou simplesmente para especulação.

Taxa de Juros – Índice (taxa) pré-determinado que corresponde à remuneração que o subscritor de um empréstimo deve pagar ao dono do capital.



Tempo de Retorno – É o prazo que é previsto que o capital investido seja recuperado.

TIR (Taxa Interna de Retorno) – É a taxa que iguala, em determinado momento, a entrada de caixa (VP – Valor Presente, montante emprestado) com as saídas periódicas de caixa (pagamento da dívida) atualizadas ao mesmo momento.

URL – *Uniform Resource Locator* é o endereço de um documento ou outro recurso (objeto Internet) no ambiente WWW. Uma URL consiste geralmente em quatro partes: protocolo, servidor (ou domínio), caminho e nome do arquivo.

VPL (Valor Presente Líquido) – É o valor presente dos fluxos de caixa gerados pelo negócio implantado, líquidos do valor inicialmente investido. Este método procura expressar os fluxos de caixa do projeto em termos de valores monetários de uma mesma data, ou mais especificamente, da data de início do projeto, o “momento atual”.


Web – É uma simplificação do termo *World Wide Web* (WWW).


World Wide Web (WWW) – Significa Teia de Alcance Mundial. É o mais popular dos serviços internet porque permite a obtenção rápida e fácil de informações sobre os mais variados assuntos, com imagens e textos, usando um sistema de hipertextos de alcance mundial.



Referências Bibliográficas

- A.A.V.V. (1993), *Strategor – Política global da empresa*. Tradução de J. Freitas e Silva, com revisão de J. Jordão. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- ALENCAR, E. M. L. S. ; FLEITH, D. S. (2003). *Barreiras à criatividade pessoal entre professores de distintos níveis de ensino*, Psicologia Reflexão e Crítica, v. 16, n. 1. Porto Alegre.
- ALÍPIO, S. (2006). *Guia do Empreendedorismo - Estruturas e Apoios ao Empreendedorismo em Portugal*.
- ANSOFF, H. I. (1990). *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas.
- BARON, R. A. (2007). *Empreendedorismo: uma visão do processo*. São Paulo: Thomson Learning.
- CAIRES, P. (2008). *O empreendedorismo em Portugal em geral e na Região Autónoma da Madeira em particular*. Noticias Digitais.
- CHIAVENATO, I. (2008). *Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor*. São Paulo: Saraiva.
- CÓDIGO DA PROPRIEDADE INDÚSTRIAL (2003). *Art. 1º, Decreto – Lei no 36/2003, de 5 de Março*.
- DORNELAS, J. C. A. (2005). *Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- DORNELAS, J. C. A. (2003). *Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- DORNELAS, J. C. A. (2001). *Empreendedorismo Transformando Idéias em Negócio*. Rio de Janeiro: Campus.
- DRUCKER, P. (1970), *Entrepreneurship in Business Enterprise*, Journal of Business Policy, Vol: 1.
- FERREIRA, M. P., Santos, J. C., Serra, F. R. (2008), *Ser empreendedor – pensar, criar e moldar a nova empresa*, Edições Sílabo, 1a Edição.

- 
- FILION, L. J. (1999). *Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios*. RAUSP, São Paulo v.34, n.2, p.05-28, abril/junho.
- GEM Portugal (2010). *Global Entrepreneurship Monitor Executive Report*, GEM, London.
- GEROSKI, P.A.; Mata, J. & Portugal, P. (2003). *Founding Conditions and the Survival of New Firms*, Working Papers w200301, Banco de Portugal, Economics and Research Department.
- GRIES, T. e Naudé, W. (2011). *Entrepreneurship and human development: A capability approach*, Journal of Public Economics, 95, 216-224.
- HISRICH, R. D; PETERS, M. P; SHEPHERD, D. A. (2009). *Empreendedorismo*. Tradução Teresa Felix de Souza. 7ed. Porto Alegre: Bookman.
- KNIGHT, K. E. (1967). *A descriptive model of the intra-firm innovation process*. The Journal of Business, 40(4), 478-496.
- LEITE, E. (2002). *O Fenómeno do Empreendedorismo*, Edições Bagaço, Recife.
- LINDON, D.; Lendrevie, J.; Lévy, J.; Dionísio, P. & Rodrigues, J. V. (2003). *MERCATOR XXI*, Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- MASI, D. (2003). *O Ócio Criativo*. 4 ed., Rio de Janeiro, Editora Sextante.
- MASI, D. (2000). *A sociedade pós-industrial*. 3 ed., São Paulo, Editora Senac.
- MINISTÉRIOS DAS FINANÇAS E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DA JUSTIÇA (2006). *Decreto-Lei 76- A/2006, de 29 de Março*.
- OCDE (2009a). *Financial Education and the Crisis*.
- OCDE (2009b). *Measuring Entrepreneurship*.
- OSEIFUAH, E. (2010). *Financial literacy and youth entrepreneurship in South Africa*, African Journal of Economic and Management Studies, 1, 164-182.
- PARR, R. & Sullivan, H. (1997). *Technology Licencing: Corporate strategies for maximizing value*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- PÉREZ, C. (2005). *Revoluciones tecnológicas, cambios de paradigmas y de marco socioinstitucional*. Science Policy Research Unit, Universidad de Sussex.

- 
- PINCHOT, G. (1985). *Intrapreneuring: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*, New York: Harper & Row.
- PORTER, M.E. (1980). *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- SAHLMAN, W. A. (1997). *How to Write a Great Business Plan*, Harvard Business Review.
- SALAS-FUMÁS, V. & Sanchez-Asin, J. J. 2013. *The management function of entrepreneurs and countries' productivity growth*. Applied Economics, 45, 2349-2360.4.
- SARKAR, S. (2010). *Empreendedorismo e Inovação*. Escolar Editora, 2ª Edição.
- SCHUMPETER, J. A. (1949). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Translated by Redvers Opie. Cambridge: Harvard University Press.
- SCHUMPETER, J. A. (1949). *Economic Theory and Entrepreneurial History*, Change and the Entrepreneur: Postulates and Patterns for Entrepreneurial History. Cambridge: Harvard University Press.
- SCHUMPETER, J. A. (1947). *Capitalism, Socialism, and Democracy*, New York: Harper.
- SCHUMPETER, J. A. (1947). *Creative Response in Economic History*, Journal of Economic History, Volume VII, Number 2, November.
- SCHUMPETER, J. A. (1944). *The Analysis of Economic Change*, Readings on Business Cycle Theory, Philadelphia: Blakiston.
- TORRANCE, E. P. (1976). *Criatividade: medidas, testes e avaliações*. 1ª ed. São Paulo, IBRASA.
- UNIÃO EUROPEIA, C.E. (2003). *Livro Verde - Espírito Empresarial na Europa*, Documento institucional UE.