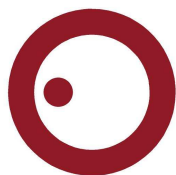
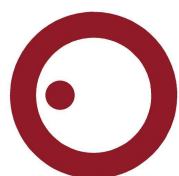


# MANUAL DO EMPREENDEDOR



**IPL**

instituto politécnico  
de leiria



**IPL**  
instituto politécnico  
de leiria

Trabalho realizado por Patrícia Silva - Gabinete de Projectos do IPL , com a supervisão do Grupo de Empreendedorismo do IPL  
Leiria, 2007 (ISBN 978 – 972 - 8793 – 19 -7)

## Índice

<b>Nota Introdutória</b> .....	4
<b>I – Introdução aos Conceitos de Empreendedorismo</b> .....	6
1. O Empreendedorismo o que é?.....	6
2. O Empreendedor .....	7
<b>II – O Processo Empreendedor</b> .....	18
1. Introdução ao Processo Empreendedor.....	18
2. A Ideia, Oportunidades .....	20
3. Protecção da Ideia .....	23
<b>III - O Plano de Negócios</b> .....	30
1. A importância de um Plano de Negócios.....	30
2. Roteiro para elaborar um Plano de Negócios .....	33
<b>IV – Como financiar o seu negócio</b> .....	45
1. Meios e Fontes de Financiamento .....	45
2. Programas de Incentivo .....	47
<b>V – Roteiro para a criação da sua empresa</b> .....	51
3. Aspectos Jurídico – Formais .....	51
4. Constituição Legal da Empresa em 12 passos.....	54
<b>VI – Terminologia utilizada numa linguagem de negócios</b> .....	58
<b>VII – Anexos</b> .....	67
1. Bibliografia Utilizada .....	67
2. Bibliografia Recomendada .....	67
3. Sites Recomendados.....	68

## **Nota Introdutória**

O Instituto Politécnico de Leiria (IPL) como instituição de Ensino Superior com forte influência na região, tem vindo a desenvolver um ensino de qualidade, tendo sempre em vista a sua missão principal de "Formar para a Empregabilidade".

Numa época em que ser empreendedor é quase imperativo, urge promover a inovação e o empreendedorismo, factores chave para o crescimento e desenvolvimento sócio-económico.

Desta forma, o IPL como propulsor do desenvolvimento regional, constitui-se como parceiro natural do projecto Rede IDT Explore.

Através das actividades a que se propôs desenvolver no âmbito deste projecto, procura criar um ambiente favorável ao surgimento de ideias criativas que possam gerar novos negócios que promovam o desenvolvimento da região, bem como de manter os jovens e as pessoas criativas e talentosas na cidade de origem, evitando assim "fuga de cérebros" para os grandes centros.

O IPL neste projecto, pretende constituir-se como centro nevrálgico de mediação e articulação local, entre os actores empreendedores e o conhecimento produzido nos centros de investigação no estrangeiro e em Portugal.

Assim, o IPL como propulsor do desenvolvimento regional, procura com a elaboração deste manual dotar os nossos potenciais empreendedores de um instrumento de apoio ao surgimento de ideias criativas que possam gerar novos negócios.

Nesse sentido, este manual encontra-se dividido em 7 partes:

- I – Introdução aos Conceitos de Empreendedorismo - parte introdutória, onde são abordadas as características e motivações pessoais dos empreendedores, seguida de uma avaliação das suas capacidades empreendedoras.

- II – O Processo Empreendedor – onde são clarificadas as fases intervenientes no processo, e os aspectos a ter em conta em cada uma destas fases.
- III – O Plano de Negócios – onde se evidencia a importância de um plano de negócios e se apresenta um roteiro para a sua elaboração.
- IV – Como financiar o seu negócio – onde se faz referência aos principais meios e fontes de financiamento existentes.
- V – Roteiro para a Criação da sua Empresa – onde se apresenta os principais aspectos jurídico formais e passos para a criação de uma empresa.
- VI – Terminologia utilizada numa linguagem de negócios – apresenta-se um pequeno glossário com os principais conceitos utilizados nesta temática do empreendedorismo.
- VII – Anexos – com referência a bibliografia utilizada na elaboração deste manual e bibliografia recomendada.

Na expectativa de este manual se constituir como um verdadeiro instrumento de apoio aos empreendedores, estamos disponíveis para receber contributos que permitam o seu aperfeiçoamento permanente.

## I – Introdução aos Conceitos de Empreendedorismo

### 1. O Empreendedorismo o que é?

Historicamente, o empreendedorismo tem sido definido como uma maneira diferenciada de alocação de recursos e optimização de processos organizacionais, sempre de forma criativa, visando a diminuição de custos e melhoria de resultados (José Dornelas, 2005).

Tendenciosamente, associa-se o termo de empreendedorismo à criação de novos negócios, geralmente micro e pequenas empresas.

No entanto, existem definições mais abrangentes, que mostram que o empreendedorismo vai além do mero acto de abrir novas empresas, como se pode depreender do conceito de Empreendedorismo proposto pela Comissão Europeia, 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 objectivo de produzir um determinado valor ou resultado económico."*

O empreendedorismo deve ser visto, assim, enquanto processo dinâmico que tem inerente a concepção, percepção e realização de uma oportunidade de negócio, que pressupõe o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades.

Pressupõe desta forma a coexistência de 2 factores fundamentais:

- **Criatividade** – ligação e a organização de conhecimentos nas mentes de pessoas que se disponham a pensar de forma flexível de forma a gerar ideias inovadoras e surpreendentes que possam ser julgadas úteis por terceiros.

- **Inovação** – é a primeira implementação prática e concreta de uma ideia criativa de tal forma que justifique um reconhecimento extrínseco ao indivíduo ou organização.



## 2. O Empreendedor

O empreendedor, nasce?

*"O empreendedor é como o artista, o músico, o desportista, tem uma série de características congénitas, se ninguém as descobre e potencia provavelmente não servem de nada."*

*Pérez (2005)*

### O que é ser Empreendedor?

Para que o empreendedorismo ocorra nas organizações haverá a necessidade de ter pessoas que o façam acontecer, ou seja os empreendedores.

O empreendedor, segundo Dornelas (2001), é aquele que faz acontecer, que se antecipa aos factos e que tem uma visão futura da organização.

É assim, "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" (Joseph Schumpeter, 1949).

*"Alguns homens vêem as coisas como são, e perguntam: Por quê?"  
"Eu sonho com as coisas que nunca existiram e pergunto porque não?"*

*Bernard Shaw*

Estas palavras traduzem com força e elegância poética 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 correr riscos.

Em qualquer definição de empreendedorismo encontram-se, pelo menos, os seguintes aspectos referentes ao empreendedor:

- Iniciativa para criar/innovar e paixão pelo que faz;
- Utiliza os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e económico onde vive;
- Aceita assumir os riscos e a possibilidade de falhar;
- Persistência, tenacidade e ambição.

*Mas afinal quem é o empreendedor?*





O Empreendedor é 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 aspectos estratégicos, com os quais se sentem mais à vontade.

Segundo Filion (1997), 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".

Não obstante de alguma confusão no que diz respeito ao conceito de empreendedor, existem alguns **Mitos** sobre os empreendedores, de entre os quais, se destacam essencialmente 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 aprimora-se 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".

- **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.

## O Perfil do Empreendedor – As 15 Características dos Empreendedores

- 1. São visionários** – têm a visão de como será o futuro para o negócio e da sua vida, e o mais importante é que têm habilidade de implementar os seus sonhos.
- 2. Sabem tomar decisões** – não se sentem inseguros, sabem tomar as decisões correctas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, constituindo um factor chave para o seu sucesso. E mais, além de tomar decisões, implementam as suas acções rapidamente.
- 3. São indivíduos que fazem a diferença** – os empreendedores transformam algo de difícil definição, uma ideia abstracta, em algo concreto, que funciona, transformando o que é possível em realidade. Sabem agregar valor aos serviços e produtos que colocam no mercado.
- 4. Sabem explorar ao máximo as oportunidades** – para a maioria das pessoas as boas ideias são daqueles que as vêem primeiro, por sorte ou acaso. Em contrapartida, para os visionários (empreendedores), as boas ideias são geradas a partir de coisas que todos conseguem ver, mas que não identificam nada de prático para transformá-las em oportunidade, através de dados e informação. O empreendedor é um autêntico identificador de oportunidades, é curioso, criativo, e atento a informações, pois sabe que as suas alternativas melhoram quando o seu conhecimento aumenta, através da transformação de ideias em conhecimento.
- 5. São determinados e dinâmicos** – eles implementam as suas acções com total comprometimento. Atropelam as adversidades, ultrapassam obstáculos, com uma vontade ímpar de “fazer acontecer”. Cultivam um inconformismo com a rotina.

- 6. São dedicados** – dedicam-se 24 horas por dia, 7 dias por semana, ao negócio. São trabalhadores exemplares, encontram energia para continuar, mesmo quando encontram problemas pela frente.
- 7. São otimistas e apaixonados pelo que fazem** – adoram o seu trabalho, sendo esse amor, o principal combustível que os mantém cada vez mais animados e auto determinados, tornando-se os melhores vendedores dos seus produtos e serviços, pois sabem, como ninguém, como fazê-lo.
- 8. São independentes e constroem o seu próprio destino** – normalmente querem estar à frente das mudanças e ser donos do próprio destino. Querem criar algo de novo e determinar os seus próprios passos, abrir os seus próprios caminhos.
- 9. São líderes e formadores de equipas** – têm um senso de liderança incomum. São respeitados e adorados pelos seus pares, pois sabem valorizá-los, estimulá-los e recompensá-los, formando uma equipa em torno de si.
- 10. São bem relacionados (networking)** – sabem construir uma rede de contactos que os auxiliam nos ambientes interno e externo da empresa, junto de clientes, fornecedores e entidades de classe.
- 11. São organizados** – sabem obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos, e financeiros, de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio.
- 12. Planeiam, Planeiam, Planeiam** – os empreendedores de sucesso planeiam cada passo, desde o primeiro rascunho do plano de negócios, até à apresentação do plano a superiores ou investidores, sempre com base numa forte visão de negócio que possuem.
- 13. Possuem conhecimento** – têm afeição pelo saber e aprendem continuamente, pois sabem que quanto maior o domínio sobre um ramo de negócio, maior é a sua oportunidade de obter êxito, estão predispostos à aprendizagem contínua.

**14. Assumem riscos calculados** – é a característica mais conhecida dos empreendedores. O verdadeiro empreendedor é aquele que assume riscos calculados e sabe gerir o risco, avaliando as oportunidades de sucesso. Assumir riscos está directamente relacionado com desafios, que para o empreendedor, quanto maior é o desafio, mais estimulante será a jornada empreendedora.

**15. Criam valor para a sociedade** – os empreendedores utilizam o seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, através da criação de emprego, dinamizando a economia e inovando, sempre utilizando a criatividade em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.

Assim, depois de descritas as características principais de um empreendedor, propõe-se de seguida um questionário de avaliação do perfil do “candidato a empreendedor”.

## QUESTIONÁRIO

*Adaptado - Fonte: Empresa Jovem Europeia, Ciudad Industrial del Valle del Nalón, Espanha*

Que qualidades possui?

Se quer descobri-las, responda com sinceridade ao seguinte questionário.

***Nunca (1); Quase nunca (2); Às vezes (3); Com frequência (4); Sempre (5)***

### I - OBSERVAR E EXPLORAR, EU ...

**1.** ...estou interessado(a) por tudo o que é inovador e distinto

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**2.** ...averiguo se as coisas que me contam estão exactas e completas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**3.** ...procuro informação para os meus projectos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**4.** ...aprendo com a experiência, boa ou má

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**5.** ...olho para as dificuldades segundo várias perspectivas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## II - SENTIDO CRÍTICO E CRIATIVO. EU...

1. ...sento-me e começo a sonhar

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. ...procuo muitas soluções para os problemas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. ...cedo ideias a outras pessoas quando mas solicitam

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. ...procuo que as minhas ideias não sejam uma loucura antes de realizá-las

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. ...sigo em frente com as coisas que acredito sem me preocupar com o que fazem os demais

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## III - ASSUMIR RISCOS. EU...

1. ...só aposto se estiver muito seguro(a) de que vou ganhar?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. ...prefiro os pequenos riscos em vez dos grandes?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. ...acho aborrecidas as actividades que não mudam?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. ...abandono quando estou a perder?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. ...tento fazer as coisas, mesmo quando não estou seguro de que as posso fazer?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## IV - DECISÕES E RESPONSABILIDADES. EU...

1. ...faço todos os possíveis para levar a cabo todas as decisões que tomo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. ...solicito conselhos e eu mesmo (a) tomo a decisão final?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**3.** ...tomo boas decisões?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**4.** ...admito honestamente as decisões que me saem mal e corrijo o erro?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**5.** ...tento levar os meus pensamentos à prática?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### V - COMUNICAR. EU...

**1.** ...lido facilmente com estranhos?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**2.** ...sou convincente nos meus argumentos?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**3.** ...fascino-me com o contacto com pessoas muito distintas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**4.** ...sou muito hábil em linguagem escrita?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**5.** ...louvo que as pessoas me levem a sério e me vejam com capacidade de fazer as coisas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### VI - INSPIRAR E MOTIVAR. EU...

**1.** ...fixo metas que são alcançáveis?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**2.** ...faço para que as coisas estejam bem organizadas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**3.** ...sinto que as pessoas me têm em conta quando estou em equipa?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**4.** ...ajudo os outros quando me solicitam

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. ...fixo mais as virtudes das pessoas do que os seus defeitos?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### VII - PLANIFICAR E ORGANIZAR. EU...

1. ...acerto quando calculo o tempo que me levará uma tarefa?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. ...sou muito ordenado(a) com os meus papéis e documentos?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. ...sou um(a) bom(a) administrador(a) do meu dinheiro?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. ...tenho projectos pessoais na minha cabeça e tenho pensado em levá-los a cabo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. ...gosto de organizar actividades?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### VIII - TRABALHO ORDENADO E MINUCIOSO. EU...

1. ...trabalho seguidamente todo o procedimento necessário para obter um bom resultado final?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. ...termino as minhas tarefas com muita precisão e meticulosidade?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. ...não proponho trabalhos que me custam menos e termino tudo a tempo e correctamente?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. ...termino tarefas antes do seu *terminus* sem prejudicar a qualidades das mesmas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. ...uma vez começada uma acção, termino-a?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### IX - PERSERVERANÇA E VITALIDADE. EU...

1. ...as actividades que elaboro "enchem-me" de satisfação e energia?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**2.** ...dedico o meu tempo livre a actividades que me voltem a carregar as pilhas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**3.** ...cumpro as regras a que me imponho?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**4.** ...disponho de resistência física e mental para terminar qualquer tarefa que começo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**5.** ...desfruto das mudanças que se produzem com as coisas e na minha vida?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Depois de respondido o questionário, some a pontuação de cada capacidade empreendedora:

<b>CAPACIDADE EMPREENDEDORA</b>	<b>TOTAL</b>
▪ I - Observar e Explorar	
▪ II - Sentido Crítico e Criativo	
▪ III - Assumir Riscos	
▪ IV - Decisões e Responsabilidades	
▪ V - Comunicar	
▪ VI - Inspirar e Motivar	
▪ VII - Planificar e Organizar	
▪ VIII - Trabalho Ordenado e Minucioso	
▪ IX - Perseverança e Vitalidade	



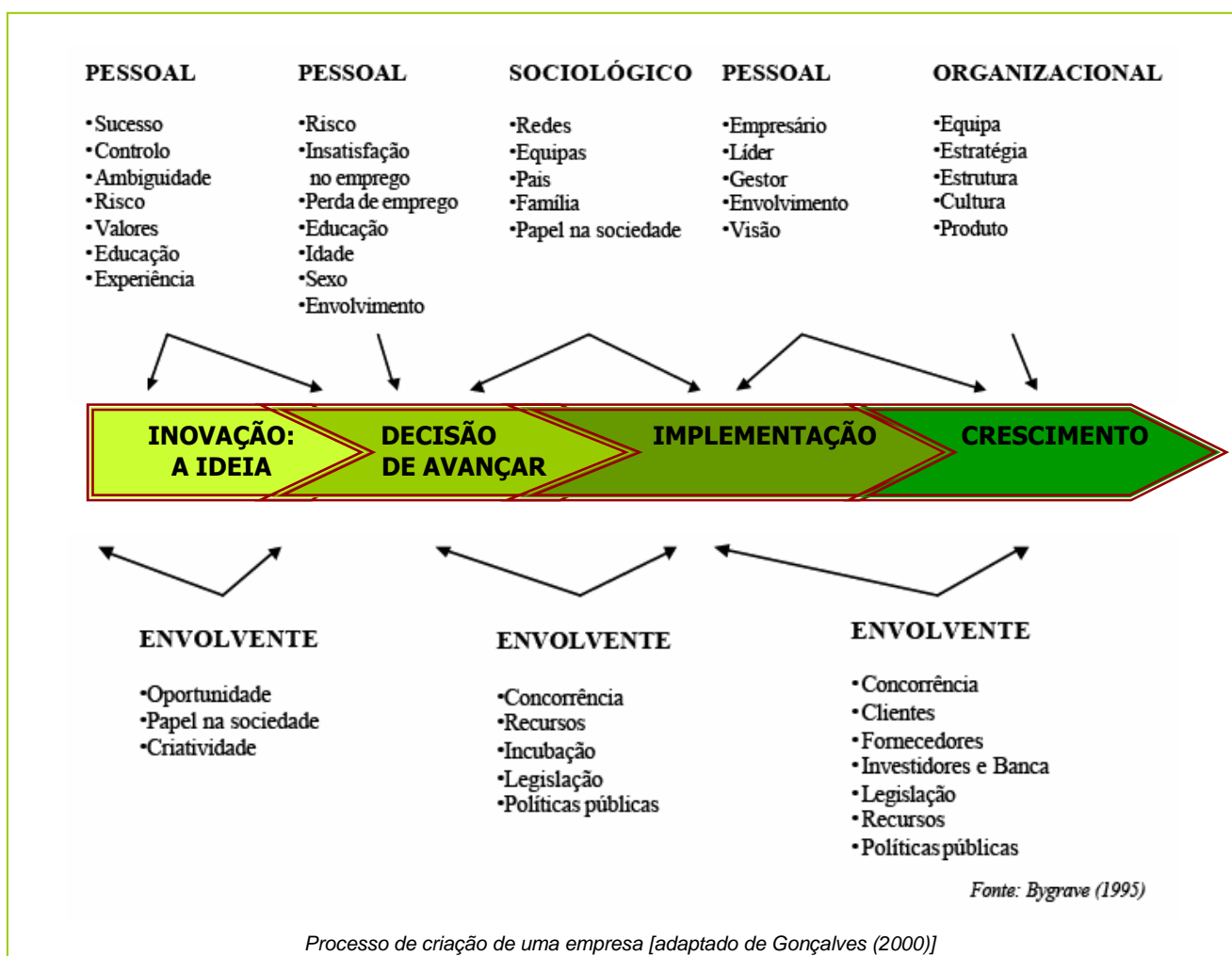
AGORA sublinhe o seu perfil:

Capacidades Empreendedoras	5	10	15	20	25
I - Observar e Explorar					
II - Sentido Crítico e Criativo					
III - Assumir Riscos					
IV - Decisões e Responsabilidades					
V - Comunicar					
VI - Inspirar e Motivar					
VII - Planificar e Organizar					
VIII -Trabalho Ordenado e Minucioso					
IX- Perseverança e Vitalidade					

## II – O Processo Empreendedor

### 1. Introdução ao Processo Empreendedor

Existem uma série de factores que podem influenciar um indivíduo a tornar-se empreendedor, tais como, factores ambientais, sociais, pessoais ou um somatório de todos eles.



Após a decisão de tornar-se empreendedor, existe uma certa sequência composta de quatro fases para a efectivação do processo empreendedor, são elas:

- Identificar e avaliar a oportunidade;
- Desenvolver o plano de negócios;
- Determinar e captar recursos necessários;
- Gerir a empresa criada.



*Adaptado de Hirsch (1998)*

**Identificar e avaliar a oportunidade**, é identificar a oportunidade e analisar a sua potencialidade no que se refere a itens como: necessidades de mercado, potencial da concorrência e de mercado e ciclo de vida do produto.

É importante o empreendedor testar a sua ideia ou conceito de negócio junto de potenciais clientes, perguntando se comprarão o produto ou o serviço, fazer uma pesquisa que lhe forneça a dimensão do mercado se está em crescimento, estável ou estagnado. Quem é a concorrência e quais são seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades.

**Desenvolver o plano de negócios**, o plano de negócios é uma parte importante do processo empreendedor. Um negócio bem planeado terá mais oportunidades de sucesso do que um sem planeamento, na mesma igualdade de condições.

É fundamental que o empreendedor saiba planear suas acções e delinear as estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento.

**Determinar e captar os recursos necessários**, o empreendedor deve utilizar a sua capacidade de planeamento e habilidade de negociação para relacionar no mercado as melhores alternativas de financiamento para seu negócio, ou seja, que lhe ofereçam uma melhor relação custo benefício.

**Gerir a empresa criada**, gerir a empresa pode parecer a parte mais fácil do processo empreendedor, pois já foi identificada a oportunidade, desenvolvido o plano de negócios e relacionada a fonte de financiamento.

No entanto, a gestão de uma empresa não é tão simples quanto parece. O empreendedor deve reconhecer as suas limitações, recrutar uma excelente equipa de trabalho para o ajudar na gestão da empresa, implementando acções que minimizem os problemas e maximizem os lucros, ou seja, produza mais, com o mínimo de recursos necessários, conjugando o binómio eficiência e eficácia.

## 2. A Ideia, Oportunidades

O detonador da explosão empreendedora é a oportunidade. Empreendedores, inventores, inovadores estão 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 que no centro de uma oportunidade resida sempre uma ideia.

Desta forma, é muito importante fazer uma *Avaliação da Ideia de Negócio*, no sentido de perceber se esta poderá constituir-se numa oportunidade de negócio.

Assim, qualquer ideia deve ser analisada, pelo menos, sob os seguintes aspectos:

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

### **Market Demand – Procura de mercado**

A este nível deverá conseguir-se definir e caracterizar o nosso mercado alvo, isto é aquele que vai comprar o nosso produto/serviço.

Para o definir 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 os clientes vêem o relacionamento com a empresa?
- O potencial de crescimento é alto (> 10, 15, 20 % anual)?
- 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*?
- O sector de actividade como está 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 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 forma deverá conseguir responder às seguintes questões críticas:

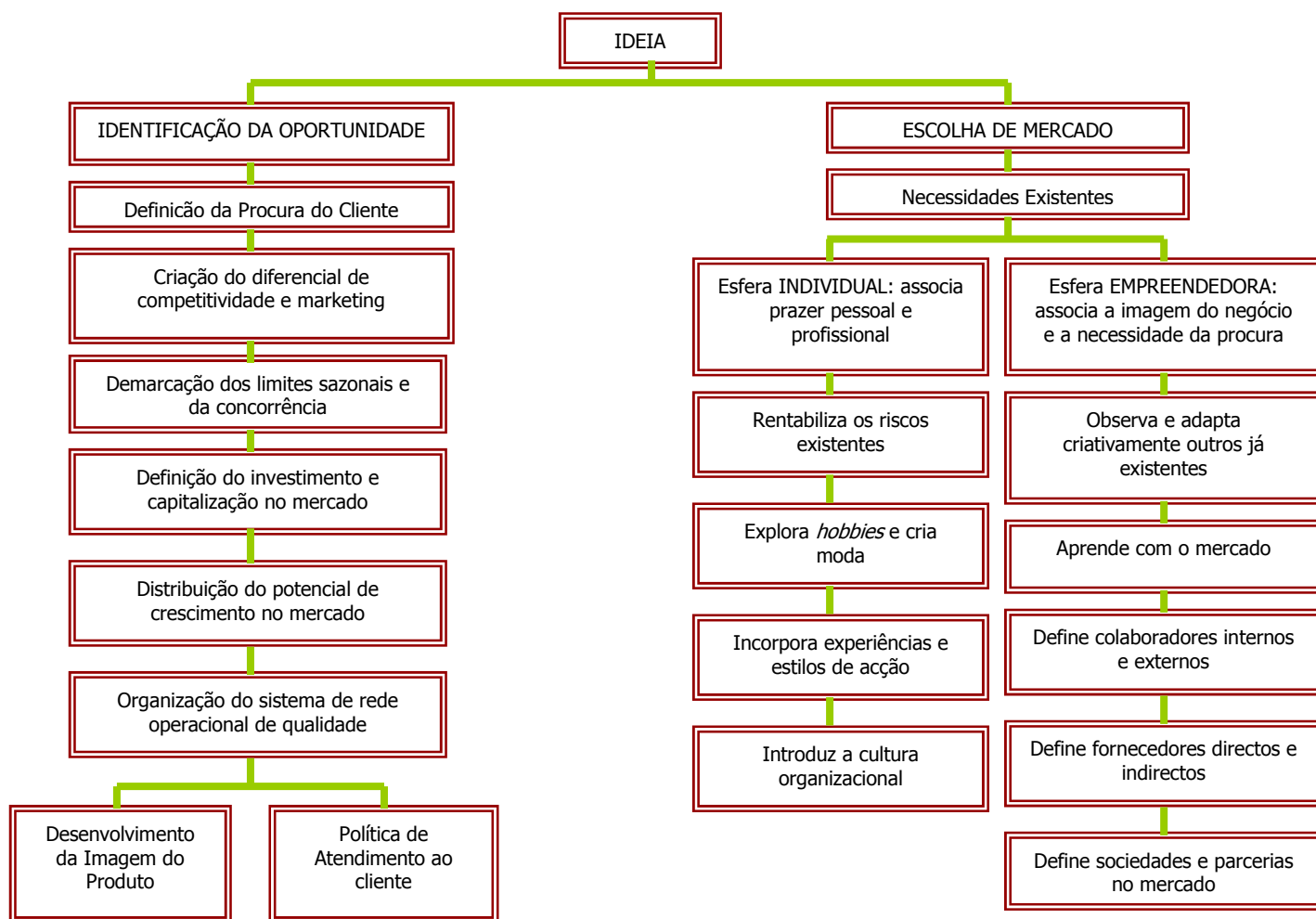
- Determinar as forças do negócio
- Identifique as possibilidades de lucros (margem bruta > 20, 30, 40 %?!) )
- Analise os custos (necessidade de capital), *breakeven*, retornos
- Faça um mapa da cadeia de valor do negócio, mas para tal deverá saber como o seu produto/serviço chega até ao cliente final
- Isto ajudá-lo-á a entender a sua *value chain* e dos seus concorrentes, permitindo-lhe tomar decisões e implementar acções voltadas para os resultados, tais como: cortar custos; remodelar os processos internos; atingir maiores margens.

Apesar da abrangência deste roteiro, esta análise permitirá, depois de respondidas e entendidas as questões supra mencionadas, seleccionar qual a melhor ideia/oportunidade passível de vir a ser desenvolvida e capitalizada.

Desta forma, 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 um 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 efectivamente uma estratégia de marketing/vendas que seja exequível? (custo/benefício)
- A janela de oportunidades está aberta?

Esquemáticamente, de forma a seleccionarmos uma ideia que constitua uma oportunidade de negócio, deveremos seguir os seguintes passos:



*Adaptado de Montenegro e Dalledonne, 1998*

### 3. Protecção 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 respectiva protecção 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 protecção 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/protecção 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 – protecção implica a obtenção junto de autoridades públicas de um direito de propriedade relativo à tecnologia.

Assim a propriedade intelectual contempla:

- Direitos de Autor – protege 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-se que a obra, para ser protegida, deve resultar de um esforço intelectual desenvolvido no campo das letras, das artes ou das ciências, e ser expressão, por qualquer modo obtida – isto é, tanto sob a forma escrita como oral ou outra - , da personalidade do seu autor.

*Adaptado do Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos, artº1º e 2º*



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 protecção principalmente a: trabalhos literários (publicações científicas, conferências, livros); programas de computador; audiovisuais; multimédia; bases de dados.

**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, 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 protecção:

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

De seguida apresenta-se um esquema de acordo com a informação obtida no site do Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI).



### O que é?

É uma nova solução para um problema técnico existente.

### Requisitos de Patenteabilidade

- Novidade
- Actividade Inventiva
- Aplicabilidade Industrial

### Titularidade da Invenção

**Regra Geral:** o direito à patente pertence ao inventor ou seus sucessores.

**Excepção:** se a invenção for feita durante a execução de contrato de trabalho em que a actividade inventiva esteja prevista, o direito à patente pertence à empresa.

### Patenteáveis

Invenções, quer se trate de produtos ou processos, em todos os domínios da tecnologia, desde que essas invenções respeitem os requisitos de patenteabilidade

### Não Patenteáveis

Descobertas; Teorias Científicas; Métodos Matemáticos; Materiais e substâncias já existentes na natureza; Criações estéticas; Matérias nucleares; Projectos, princípios e os métodos do exercício de actividades de intelectuais em matéria de jogo ou no domínio das actividades económicas; Programas de computador como tais, sem qualquer contributo; Apresentações de informação.

### Modelo de Utilidade

- Duração = 6 anos, podendo haver prorrogações de 2 anos (6+2+2)
- Exame não obrigatório
- Direito mais fraco
- Menos dispendioso
- Protecção mais rápida

### Patente

- Duração = 20 anos
- Exame Obrigatório
- Direito forte e segurança jurídica
- Mais dispendioso
- Protecção mais lenta

### Passo a Passo...

**1º** - Preparar o pedido de patente utilizando os meios adequados – desenhos, descrição do “estado da técnica”, da novidade e das aplicações da invenção; **2º**- Registrar o pedido, recebendo confirmação do seu número, data e hora; **3º**- Reposta do INPI quanto ao exame de forma (1 mês), podendo requerer a apresentação de documentos adicionais; **4º**- Publicação do pedido no *Boletim de Propriedade Industrial* (prazo: 18 meses para patentes, 6 meses para modelos de utilidade), atribuindo oficialmente protecção idêntica à oferecida pela patente (a partir da data do pedido), e permitindo a sua divulgação e eventual contestação; **5º** - Decisão de concessão, concessão parcial (solicitando informação adicional), ou de não concessão (prazo: 3 meses após publicação do pedido) – número de patente é atribuído; **6º** - Requerer o direito de propriedade para outros países, utilizando os documentos fornecidos pelo INPI junto de organismos nacionais e/ou internacionais.

### O que é?

Concepção de novas formas de objectos utilitários, adaptadas às respectivas funções.

### Desenho ou Modelo

Contempla a aparência da totalidade, ou de parte, de um **produto** resultante das características de, nomeadamente, linhas, contornos, cores, forma, textura ou materiais do próprio produto e da sua ornamentação.

### Passo a passo...

- 1º - Elaborar uma descrição do desenho ou modelo;
- 2º - Fazer representações gráficas ou fotográficas do desenho ou modelo;
- 3º - Preencher os formulários disponibilizados pelo Instituto Nacional de Propriedade Intelectual;
- 4º - Efectuar o pagamento das taxas de pedido;
- 5º - Aguardar pela resposta.

### Excluídos de Protecção

Estão excluídos de protecção como desenho ou modelo os programas de computador.

### Requisitos de Protecção

- Ser novo, i.e., não deve ser idêntico a nenhum outro produto já divulgado ao público, dentro ou fora do país, antes da data do seu primeiro pedido de registo,
- Possuir carácter singular, i.e., quando um utilizador comparar a sua aparência com a de outro produto já divulgado ao público, esse utilizador deve, obrigatoriamente, obter uma impressão visual diferente.

### Produto

Qualquer artigo industrial ou de artesanato, incluindo, entre outros:

- Os componentes para montagem de um produto complexo – produto composto por componentes múltiplos susceptíveis de serem deles retirados para o desmontar e nele recolocados para o montar novamente – ex. caixas multibanco, painéis publicitários – *mupis*, automóveis, telemóveis, impressoras, mobiliário, entre outros;
- As embalagens;
- Os elementos de apresentação – ex. grafismo de painéis de publicidade, layouts de apresentações de computador;
- Os símbolos gráficos – ex. ícones de computador, elementos de sinalética, sinais identificativos, simbologia diversa;
- Os caracteres tipográficos – ex. fontes de letra.

### Validade do Registo de Protecção

O registo é válido por 5 anos, a contar da data do pedido, podendo ser renovado por períodos iguais, até ao limite de 25 anos.



Muito embora se deva distinguir e proteger cada um dos elementos da propriedade industrial, não quer dizer que o pedido de protecção tenha que ser feito individualmente, isto é, para um mesmo produto podemos ter uma protecção conjunta, poderá haver assim, uma interligação entre as diferentes formas de protecção.



Sítios de Interesse:

- INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial; [www.inpi.pt](http://www.inpi.pt)
- IEP – Instituto Europeu de Patentes; [www.european-patent-office.org](http://www.european-patent-office.org)
- IHMI – Instituto de Harmonização do Mercado Interno; <http://oami.eu.int>
- OMPI – Organização Mundial da Propriedade Industrial; [www.wipo.org](http://www.wipo.org)

### III - O Plano de Negócios

#### 1. A importância de um Plano de Negócios

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

##### *5 Objectivos 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:*

- Para entender e estabelecer directrizes para o negócio;
- Para gerir de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas;
- Para monitorar o dia – a – dia da empresa;
- Para 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 (fonte: Sahlman (1997) professor da Harvard Business School).

*Fonte: Dornelas (2005)*

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, pelo que deverá tentar respeitar as seguintes regras.

## 10 Dicas Práticas

### *Regra nº 1: Assegurar a facilidade de leitura*

- Ter em conta que os leitores potenciais do plano de negócios têm muitos outros documentos para ler, logo é fundamental que o seu texto esteja bem formatado e seja de fácil compreensão;
- Não deverá ultrapassar as 15 a 40 páginas, mais anexos;
- Focar os aspectos essenciais, de forma clara e concisa, e se necessário construir um glossário com os termos técnicos utilizados no plano.

### *Regra nº 2: Dar um aspecto profissional ao documento*

- Qualidade do papel;
- O design e material da capa;
- A qualidade de impressão;
- Deverá incluir um índice, com subtítulos e números de páginas.

### *Regra nº 3: Evidenciar a qualidade da equipa*

- Provar que a empresa é composta por pessoas qualificadas e de grande credibilidade, possuidores das capacidades e dos conhecimentos necessários para dar resposta aos diferentes problemas e oportunidades que se deparem à empresa;
- Demonstrar que se trata de uma empresa coesa e empenhada;
- Colocar o currículo detalhado dos principais elementos da equipa, destacando as suas realizações.

### *Regra nº 4: Apresentar uma abordagem focada no mercado*

- Não cair no erro de fazer uma abordagem demasiadamente focadas nas características intrínsecas do produto, isto é, nas características técnicas, tais como preço, entre outras.
- Deve-se concentrar o plano na forma como o produto ou serviço vais ser recebido pelo mercado e como vai satisfazer as necessidades dos seus consumidores actuais e potenciais.

### *Regra nº 5: Adequar o Plano de Negócio ao tipo de leitor*

- O plano de negócios pode ter diversos objectivos, pelo que se pode dirigir a diversos tipos de indivíduos ou instituições;

- Deve-se elaborar diferentes versões do documento, adaptáveis a cada destinatário.

*Regra nº 6: Mostrar que o negócio é único*

- Explicar o factor crítico de sucesso do negócio, isto é, aquelas características únicas e que lhe dão uma vantagem competitiva face aos seus concorrentes actuais e potenciais.

*Regra nº 7: Fazer referência aos riscos do negócio*

- O plano deve evidenciar os pontos fortes da empresa e as oportunidades do mercado, como também os eventuais pontos fracos e ameaças externas;
- A referência aos riscos e a forma de os prevenir e minimizar revela que os responsáveis da empresa são realistas e têm consciência das dificuldades, o que constitui um factor de credibilização.

*Regra nº 8: Apresentar projecções realistas*

- O plano deve ser realista quanto à capacidade da empresa e o potencial de mercado dos seus produtos ou serviços;
- Não se deverá exagerar em questões como, a dimensão do mercado, o volume de vendas e a quota de mercado esperados, a capacidade produtiva instalada, nem por defeito, nas questões dos custos de produção, o número e dimensão dos concorrentes.

*Regra nº 9: Terminar o Plano de forma positiva*

- Enfatizar o que se propõe, um bom negócio;
- Demonstrar confiança e terminar a apresentação em “alta”, mostrar claramente que se trata de um negócio irresistível.

*Regra nº 10: Obter uma revisão crítica*

- Antes de se dar por concluído o plano de negócios, deverá mostrar a outras pessoas de confiança cujo julgamento se considere relevante e incorporar as suas sugestões;
- Uma análise crítica e fundamentada do plano de negócios pode ser o “toque” extra para um plano de negócios perfeito.



Um plano de negócios poderá ter vários níveis de complexidade, contudo deverá conter estes pontos considerados como essenciais:

### Estrutura do Plano de Negócios

1. Introdução/Sumário Executivo
2. Apresentação da Empresa
3. Análise do meio envolvente
4. Análise do mercado
5. Estratégia da Empresa
6. Plano de Marketing
7. Plano de Organização e de Recursos Humanos
8. Plano de Produção ou Operações
9. Plano Económico – Financeiro
10. Calendário de Execução

Anexos

## 2. Roteiro para elaborar um Plano de Negócios

### 1.1 Introdução/Sumário Executivo

O sumário executivo é a parte mais importante do plano de negócios, visto que é a primeira coisa a ser lida pelos potenciais investidores. Desta forma, se não for claro, poderá desencorajar os analistas a rever o plano completo.

Não obstante a sua importância, este não deverá conter mais de 500 palavras, sensivelmente 1 a 2 páginas, pelo que deverá ser uma radiografia do negócio. Esta radiografia apenas é possível de fazer, após a elaboração do plano, pois só nesta fase a informação se encontra totalmente organizada e compilada.

Assim sendo, este deverá conseguir responder às seguintes questões:

- O quê?
- Onde?
- Porquê?
- Quanto?
- Como?
- Quando?



#### O sumário executivo diz:

- Quem você é
- Qual a sua estratégia/visão
- O que está a fazer e porquê
- Qual o seu mercado
- Quanto dinheiro é necessário e como o aplicará
- Quais as suas vantagens competitivas

O sumário executivo deverá focar os seguintes aspectos:

- Breve descrição da empresa – referir o nome, o que vende e a quem.
- Como surgiu a ideia de criar a empresa – contextualizar o surgimento da ideia, se de uma necessidade de mercado apercebida, se decorrente de alterações legislativas, etc.
- Apresentação do conceito de negócio – referir que produtos ou serviços serão vendidos, que clientes e mercados e com que vantagem competitiva.
- Definição da proposta de valor – qual o valor que o produto ou serviço irá acrescentar ao cliente.

## **1.2 Apresentação da Empresa**

### *Identificação da Empresa*

- Nome/denominação social
- Logótipo
- Direcção da Empresa
- Contactos e página web (se existir)
- CAE – código de actividade económica
- Forma jurídica
- Participações sociais e repartição pelos sócios (montante e percentagem)

### *Identificação dos Promotores*

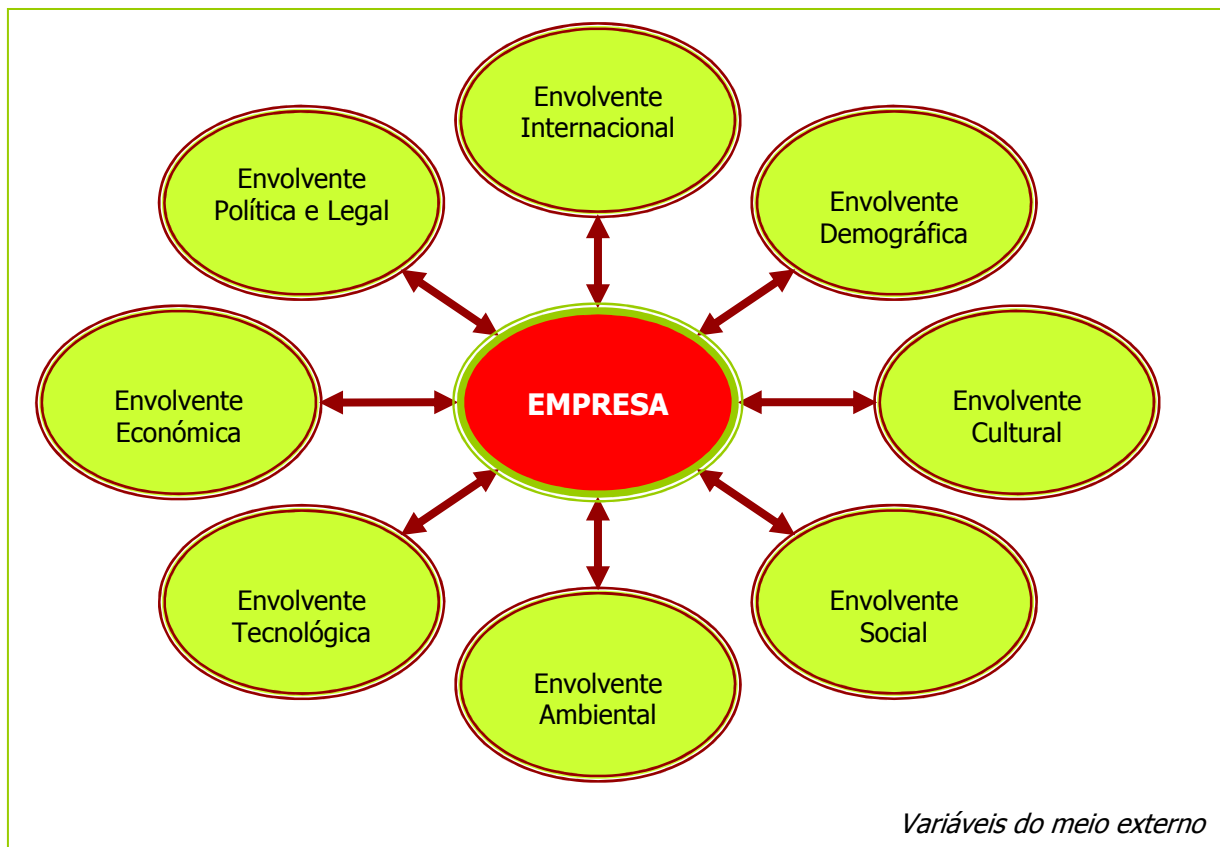
- Dados pessoais (Nome, naturalidade, residência, etc.)
- Formação académica
- Formação complementar
- Actividade profissional actual
- Experiência profissional
- Tudo o que seja pertinente para em termos pessoais se demonstrar capacidades empreendedoras.

## **1.3 Análise do Meio Envoltente**

Esta análise permite conhecer o mercado da empresa, com a finalidade de identificar os elementos que afectam a generalidade das empresas e a empresa em objecto de estudo.

Baseia-se assim no conhecimento dos factores:

- **Gerais** – conhecimento dos elementos que afectam todas as empresas, tais como: dimensão, características e evolução futura do mercado nacional e dos mercados externos;
- **Específicos** – conhecimento dos elementos que afectam o funcionamento da empresa.



Variáveis do meio externo:

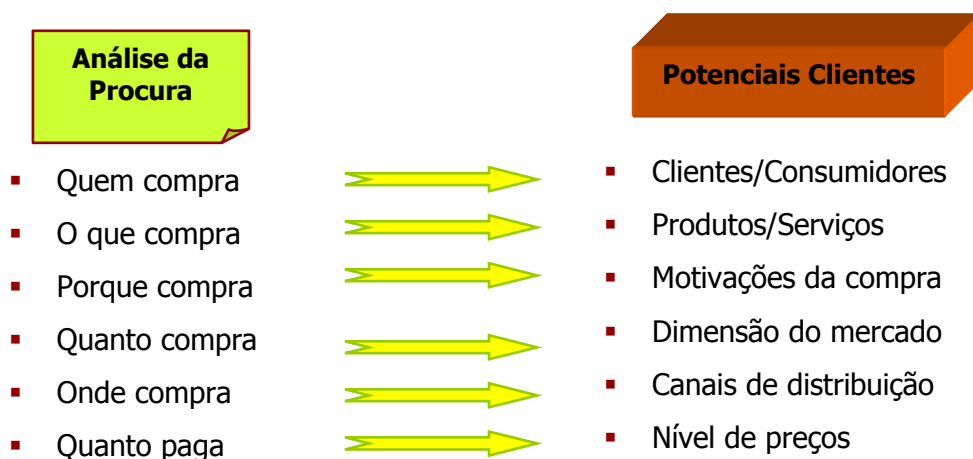
- **Demográficos:** evolução das populações por estruturas de idades, sexo, categorias socioprofissional, níveis de formação, habitat, entre outras.
- **Culturais:** evolução dos valores e normas, dos estilos de vida, atitudes a respeito do trabalho, crenças e religiões, entre outras.
- **Sociais:** evolução e repartição dos rendimentos, das reivindicações, do tipo de confrontos sociais, hábitos e atitudes.
- **Ambientais:** evolução da legislação, das preocupações ambientais.
- **Tecnológicas:** evolução dos conhecimentos científicos, investigação científica e técnica, desenvolvimentos tecnológicos, difusão nacional e internacional das inovações e tecnologias.

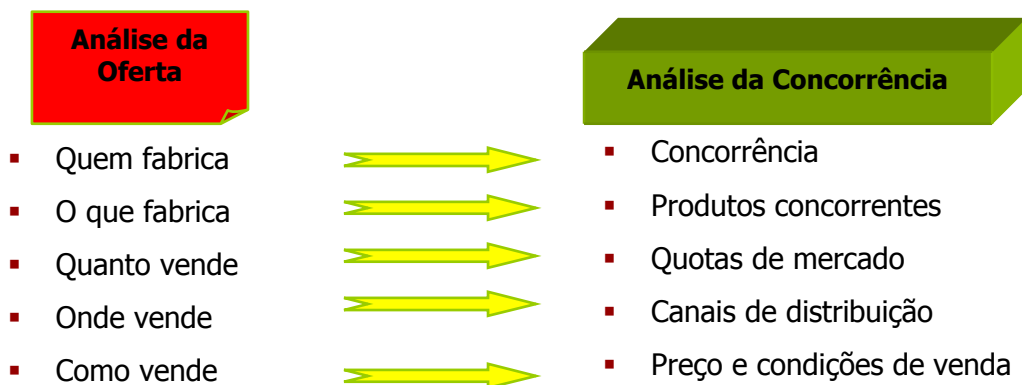
- Económicas: evolução das estruturas produtivas e distribuição, da conjuntura geral e sectorial, do consumo, dos investimentos, do nível de emprego, dos preços, da facilidade de obtenção de crédito, da despesa pública, etc.
- Políticas: incidência das políticas económicas, política externa, a atitude perante a empresa privada.
- Legais (Jurídicas e Regulamentares): enquadramento jurídico da actividade da empresa; legislação em vigor para o sector de actividade; regulamentação do trabalho, da actividade comercial e da concorrência.
- Relações Internacionais: Evolução do comércio mundial; estabilidade política; protecção.

#### 1.4 **Análise do Mercado**

Esta análise consiste na identificação do mercado alvo e tipo de segmentação de clientes. Em primeiro lugar, deve-se identificar e caracterizar os concorrentes actuais e potenciais, os consumidores actuais e potenciais, e uma análise da indústria em geral. De seguida deve-se explicar em que medida é que o produto ou serviço tem condições de sucesso naquele mercado, apresentando as necessidades de mercado que satisfaz e como se diferencia da concorrência (qualidade, preço ou outras variáveis relevantes).

Esta análise pressupõe assim uma análise da procura e uma análise da oferta.





Depois de feita esta análise, é possível agora identificar o mercado alvo e o tipo de clientes – segmentação de mercado.

**Quem está a comprar?**

- Onde vive,
- Qual o perfil;
- Estilo de vida,
- Personalidade



**O que está a comprar?**

- Características do produto;
- Embalagem do produto;
- O preço;
- Opções de entrega
- Prazos

**Por que está a comprar?**

- Benefícios;
- Características especiais

**1.5 Estratégia da Empresa**

Na estratégia da empresa deverá constar a visão, missão, os objectivos da empresa, a diferenciação do negócio, a análise SWOT e a estratégia adoptada.

▪ *Objectivos e metas da empresa*

Para a definição dos objectivos da empresa, deverão definir-se em primeiro lugar a **visão** e a **missão** da empresa.

A **visão** da empresa, não é mais que uma declaração da direcção em que a empresa pretende seguir, ou seja, um quadro do que a empresa deseja ser. Não deve estabelecer

fins quantitativos, mas sim a motivação, e o caminho a seguir, a imagem e a filosofia que guiam a empresa. Não é mais do que a resposta às seguintes questões:

- Para onde vai?
- Qual o seu destino?

Desta forma, a visão é dirigida ao exterior.

A **missão** é uma declaração que deve reflectir a razão de ser da empresa, qual o seu propósito, o que é que faz. Deverá responder ao porquê da existência da empresa, sendo esta dirigida ao interior da empresa.

Definidas a visão e a missão da empresa, define-se quais os objectivos e metas.

Os objectivos indicam as intenções gerais da empresa e o caminho básico para chegar ao destino pretendido.

As metas são as acções específicas mensuráveis que constituem os passos para se atingir os objectivos, desta forma deverão ser metas específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com horizontes temporais bem definidos.

Estas não existem isoladamente, devem ser inseridas nos contextos dos objectivos mais amplos, ou seja as metas devem ser **SMART**: **E**specíficas, **M**ensuráveis, **A**tingíveis, **R**elevantes, **T**emporais.

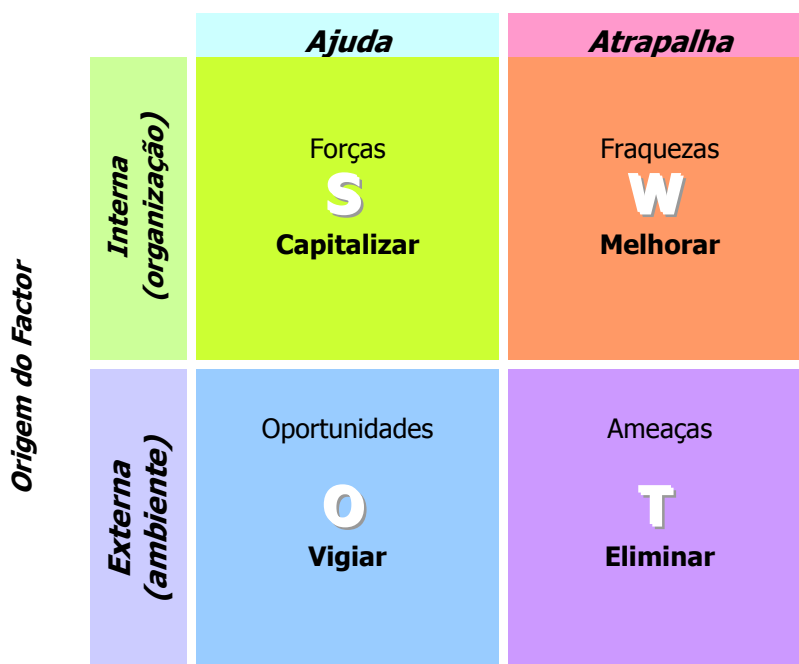
▪ *Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)*

A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise do cenário (ou análise do ambiente), utilizado como base para gestão e planeamento estratégico de uma empresa.

Esta análise de cenário divide-se em **ambiente interno** (Forças e Fraquezas) e **ambiente externo** (Oportunidades e Ameaças).

As forças e fraquezas são determinadas pela posição actual da empresa e relacionam-se a factores internos. Já as oportunidades e ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas a factores externos.

*Na conquista do Objectivo*



O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da empresa, uma vez que ele é resultado das estratégias de actuação definidas pelos próprios membros da organização. Desta forma, durante a análise, quando for percebido um ponto forte, ele deve ser ressaltado ao máximo; e quando for percebido um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito.

Já o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Mas, apesar de não poder controlá-lo, a empresa deve conhecê-lo e monitorizá-lo com frequência de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.

▪ *Estratégia Adoptada*

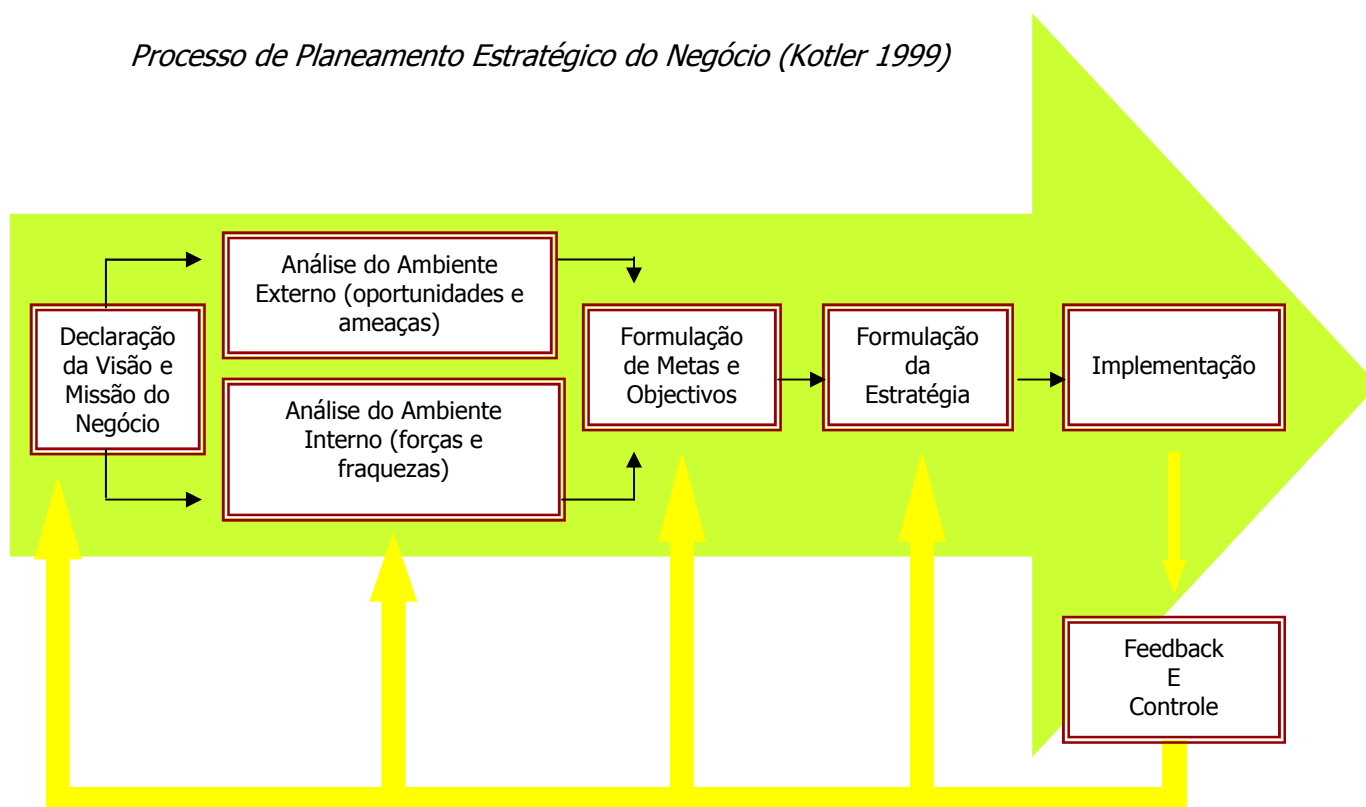
Neste ponto deve-se formular um plano que permita atingir os objectivos estabelecidos. Desta forma de acordo com tipo de objectivo a atingir, deveremos segundo Michael Porter (1980) optar por um dos seguintes tipos genéricos de estratégia:

- Liderança total em custos: a empresa opta por fazer um esforço para reduzir ao máximo os seus custos de produção e distribuição, de forma a oferecer os melhores preços aos seus clientes;

- Diferenciação: a empresa concentra os seus esforços para alcançar um desempenho fora de série numa determinada área de benefício para o cliente, por exemplo esforçar-se por ser líder em qualidade ou design;
- Foco: a empresa aborda um ou mais segmentos de mercado menores, em vez de um grande mercado, tenta ser líder nesse pequeno segmento de mercado.

Depois de definidas as estratégias, deve-se pensar e adoptar as mesmas, ou seja passar á fase de implementação, feed-back e controle.

*Processo de Planeamento Estratégico do Negócio (Kotler 1999)*



## 1.6 Plano de Marketing

Neste ponto define-se como se vende o produto e ou serviço que a empresa produz ou comercializa, não é mais do que definir o modelo de negócios.

Trata-se de definir a estratégia global de marketing e as diversas políticas do Marketing – Mix (Produto, Preço, Distribuição e Comunicação):

- *Estratégia Global de Marketing* – que deverá incluir a quantificação dos objectivos de venda e os pressupostos em que assentam essas projecções;



- *Política de Produto/Serviço* – definir claramente o produto ou serviço que produz e/ou vende, desde a embalagem, marca, design, etc;
- *Política de Preço* – definir o preço e as condições de venda, explicando os métodos de determinação utilizados e os objectivos subjacentes;
- *Política de Distribuição* – definir o canal de distribuição, isto é qual a via que utiliza para que o produto chegue ao cliente;
- *Política de Comunicação* – utilizando os vários instrumentos de comunicação, publicidade, promoções, relações públicas, utilizados para promover o negócio junto do seu público-alvo.

### **1.7 Plano de Organização e de Recursos Humanos**

Apresentação da estrutura organizativa e planificação dos recursos humanos, passa por:

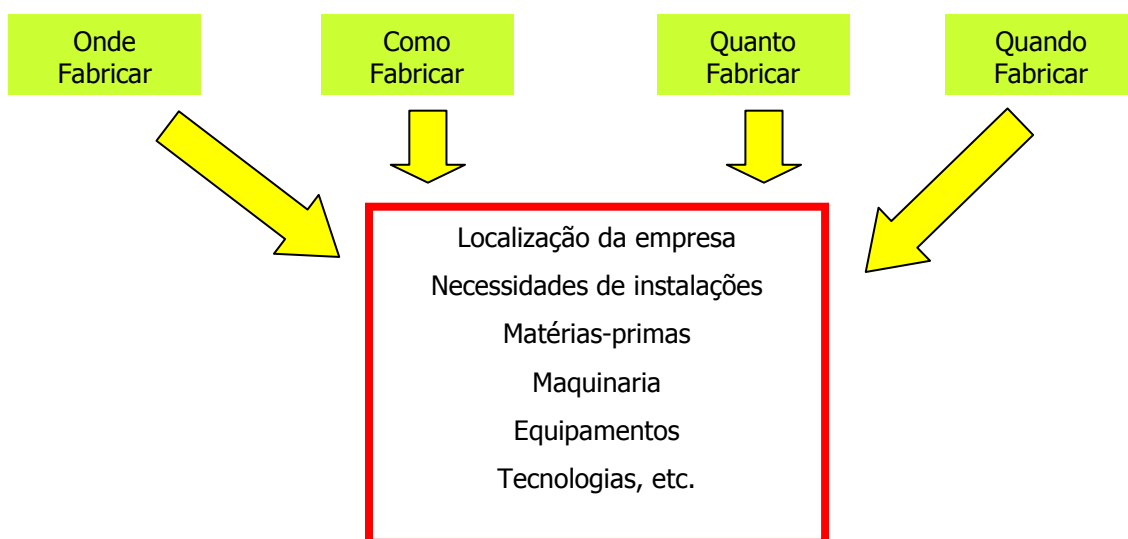
- Apresentação da equipa de trabalho, número de trabalhadores, funções e estrutura;
- Organigrama;
- Capacidades necessárias e perfil desejado;
- Política de Recursos Humanos, como recrutar, seleccionar, contratar pessoal;
- Programa de formação de pessoal.

Deve-se assim tentar:

- Mostrar quais as áreas chave da empresa e fazer associação com as pessoas que ocupam estas posições;
- Explicitar a competência externa necessária;
- Fazer uma previsão dos recursos humanos necessários quando a empresa crescer, bem como explicitar a política de recursos humanos;
- Anexar os currículos vitae dos executivos principais e mostrar que estes são capazes de superar desafios.

### **1.8 Plano de Produção ou de Operações**

Descrever como se realiza a fabricação dos produtos ou a prestação de serviços, isto é, como realiza o *lay-out* de produção e explicar cada uma das fases do processo de produção/prestação de serviços.



### 1.9 Plano Económico – Financeiro

Este plano visa avaliar a viabilidade do negócio e a sua probabilidade de sucesso.

Desta forma deve incluir todas as demonstrações financeiras (balanço, demonstração de resultados, mapas de aplicações e origem de fundos) quer para análise histórica, quer para a projecção da evolução do negócio nos próximos anos (em regra, três a cinco anos).

Deverá incluir também um orçamento de tesouraria (previsão de recebimentos e pagamentos a realizar num determinado período) pelo menos para o primeiro ano de actividade e, eventualmente, uma análise do ponto crítico das vendas (volume de vendas em valor e em quantidade para o qual a empresa obtém “lucro zero”).

O plano económico-financeiro engloba o plano de investimentos e o plano de financiamento.

*Plano de Investimentos* – Discriminar onde serão feitos os investimentos para a realização do Plano de Negócios e quais os valores envolvidos. Trata-se assim, de apresentar os recursos materiais/físicos que a empresa necessita para o desenvolvimento da sua actividade.

Para o devido efeito deverão ser calculados quais os investimentos corpóreos e incorpóreos necessários.

*Imobilizado Corpóreo*



- Terrenos;
- Construções e instalações;
- Maquinaria e equipamentos;
- Materiais de carga e transporte;
- Viaturas.

*Imobilizado Incorpóreo*

- Estudos e projectos
- Despesas de constituição;
- Patentes, marcas e licenças;
- Formação de Pessoal.

*Plano de Financiamento* – Discriminar os recursos financeiros necessários à empresa.

Para o devido efeito, para o financiamento da actividade da empresa pode-se recorrer a:

- Capitais Próprios – Capital Social e outros recursos próprios  Fundos Próprios, familiares e amigos
- Capitais Alheios – Empréstimos a médio/longo prazo, créditos de fornecedores e outros créditos  Bancos, Business Angels, Capitais de Risco, Programas de financiamento nacionais e europeus.

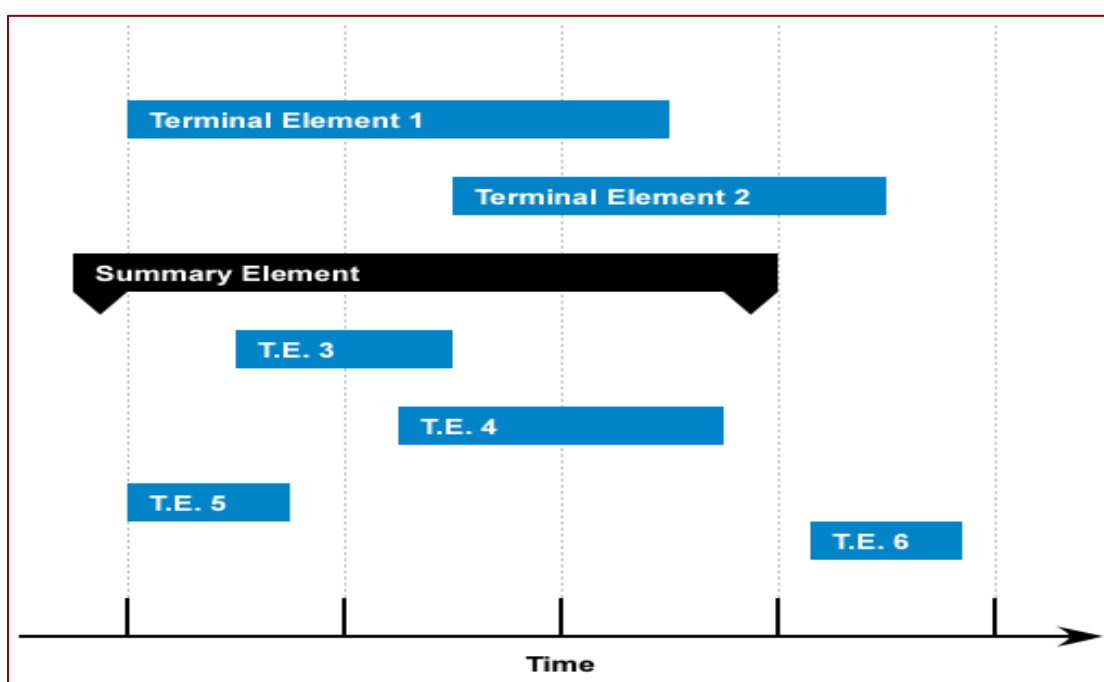
*Plano Económico – Financeiro* – Engloba:

- Plano de Tesouraria (Orçamento de Tesouraria) – serve para controlar o dinheiro disponível na empresa; analisa a evolução global do volume e natureza das operações financeiras. – Como estamos a usar os nossos meios líquidos?
- Plano de Exploração (Demonstração de Resultados) – serve para medir se actividade é rentável ou não. -“Que desempenho estamos a ter ou esperamos ter?
- Balanço de Situação (Balanço) - serve para mostrar a situação patrimonial da empresa; proporciona uma “fotografia” da situação patrimonial da empresa. – Que recursos temos e como os aplicamos?
- Indicadores de Gestão (Análise de Rácios) – serve para analisar a viabilidade do negócio. São exemplo: rentabilidade sobre as vendas; ponto morto das vendas; facturação por empregado; o valor actualizado líquido (VAL); a taxa interna de rentabilidade (TIR); o prazo de recuperação de capital (P.R.C); entre outros.
- Análise de Sensibilidade (Construção de Cenários) – serve para analisar a viabilidade do negócio, quando alterados determinados factores do meio que envolve o negócio. Trata-se assim de medir os riscos do negócio face a alterações de contexto.

## 2.10 Calendário de Execução

Por último deve-se planear no tempo o desenvolvimento das principais actividades necessárias para a actividade da empresa.

Para o efeito utiliza-se o *Diagrama de Gantt* – é um gráfico usado para ilustrar o avanço das diferentes etapas de um projecto. Os intervalos de tempo representando o início e fim de cada fase aparecem como barras coloridas sobre o eixo horizontal do gráfico.

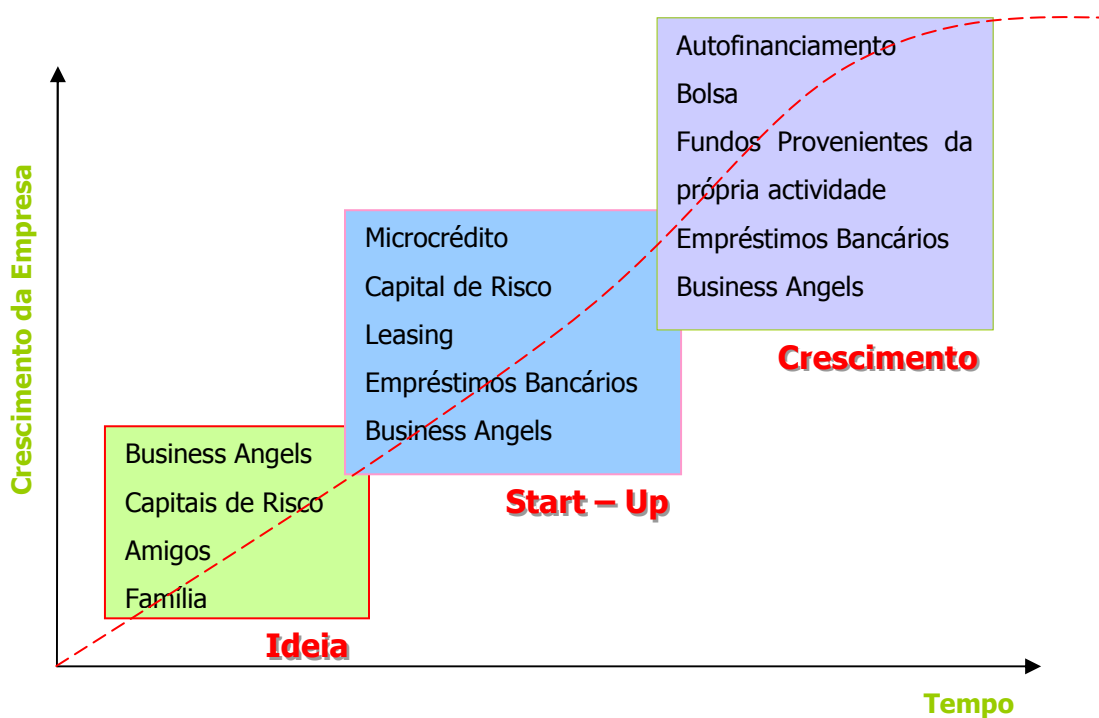


## IV – Como financiar o seu negócio

### 1. Meios e Fontes de Financiamento

Em princípio, os fundos de que se dispõe são sempre escassos em relação aos fins a que se pretende que sejam afectos (na realidade, o objectivo da Economia é precisamente resolver este dilema da melhor forma possível).

Assim, de acordo com a fase em que se encontra a empresa existem formas e fontes distintas de financiamento.



*Adaptado de Inovar (2000)*

#### *Fontes de Capital*

- Recursos Próprios / Fundos Próprios:
  - Provém de poupanças pessoais e de hipotecas;
  - Pode não ter custos associados;
  - Podem permanecer na empresa por um longo período de tempo;
  - É essencial para obter financiamento externo
- Fundos provenientes de Familiares e Amigos:
  - Fonte frequente de financiamento;
  - Pode não ter custos associados;

- Podem permanecer na empresa por um longo período de tempo;
- Deve ser tratado com o mesmo profissionalismo que qualquer outro empréstimo, pelo que deverá ficar escrito o montante emprestado, as condições, os direitos e as responsabilidades do investidor.
- Capital Alheio
  - Bancos:

Empréstimos de Médio e a Longo Prazo – destinado ao investimento, com plano de amortização adequado aos fluxos financeiros do projecto, pelo que poderá admitir um período de carência de amortização e poderão ser solicitadas contra-garantias (garantias pessoais). Em média 15 anos.

Empréstimos de Curto Prazo – são exemplo:

- Conta corrente caucionada - para responder às necessidades de tesouraria; forma de financiamento mais utilizada pelas empresas portuguesas; taxas de juro muito elevadas;
- Livrança – financiamento para insuficiências pontuais de tesouraria;
- Descoberto Autorizado – permite manter um saldo devedor até um montante definido e por prazo determinado;
- Desconto Comercial – antecipação de recebimento a prazo dos seus clientes.

- Bancos e Outras Instituições de Crédito

Leasing – consiste num contrato celebrado entre duas partes, o locador (empresa de leasing) e o locatário (cliente), em que aquele cede a este último, por prazo determinado, a disponibilização temporária de um bem, móvel ou imóvel, mediante o pagamento de um montante periódico (renda) e, relativamente ao qual, o locatário possui uma opção de compra no final do mesmo prazo, mediante o pagamento de montante pré-determinado (valor residual).

Microcrédito – destinado para micro e pequenos negócios; os destinatários são desempregados e desocupados que não encontram resposta no mercado de trabalho, por não possuírem qualificações desejadas pelos empregadores, por questões de idade, ou porque vivem em regiões de baixo dinamismo económico; estas pessoas possuem no entanto saberes - fazer ou capacidades produtivas que lhe permitiriam criar o seu próprio posto de trabalho ou uma micro empresa.

Capital de Risco – sociedade de investimento dedicada à gestão profissional pelos financiadores através dos seus investimentos em start-ups; exigem taxas de rentabilidade muito elevadas, que aumentam com o risco atribuído ao projecto; procuram financiar projectos em que existe também investimento de fundos próprios pelos fundadores e que exista viabilidade tecnológica demonstrada por estágio avançado de desenvolvimento do produto (protótipo, testes e avaliação por especialistas).

- Fundos provenientes de investidores informais

Business Angels – investidores informais com capital que pretendem financiar um negócio; pessoas que dispõem de fundos próprios para investir e tem normalmente experiência na criação de empresas, reconhecendo as novas ideias com potencial; podem ou não participar na gestão da empresa; o investimento na start-up é feito sob a forma de capital próprio, detendo uma participação de capital.

- Fundos provenientes da própria empresa

Auto financiamento – financiamento com a utilização de fundos provenientes da actividade desenvolvida: lucros retidos, provisões e amortizações.

## 2. Programas de Incentivo

### Concursos de Ideias

- Projecto Feminis  
<http://www.soprofor.pt/>
- Prémio Nacional de Empreendedorismo  
<http://www.premiostart.com>
- Best Idea of the year Awards  
<http://www.innovation2007.org>
- Imagine Cup  
<http://imaginecup.com/default.aspx>

### Dinamização Empresarial

- Sistema de Incentivos à Modernização do comércio - MODCOM  
<http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=1949>
- Programa REDE – Consultoria, Formação e Apoio à Gestão de Pequenas Empresas  
[http://www.portaldocidadao.pt/PORTAL/pt/empresas/criacao+da+empresa/apoios+e+incentivos/SER\\_programa+rede+-+consultoria++formacao+e+apoio+a+gestao+de+pequenas+empresas.htm](http://www.portaldocidadao.pt/PORTAL/pt/empresas/criacao+da+empresa/apoios+e+incentivos/SER_programa+rede+-+consultoria++formacao+e+apoio+a+gestao+de+pequenas+empresas.htm)
- Programa Gerir – Formação e Consultadoria em Gestão para PME  
<http://www.iapmei.pt/iapmei-art-02.php?id=156&temaid=6%20>

### Inovação, Tecnologia e Qualidade

- Apoio às Actuais Infra-Estruturas Tecnológicas, da Formação e da Qualidade  
<http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=1628>
- Medida de Apoio à Dinamização dos Sistemas Tecnológicos, da Formação e da Qualidade  
<http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=673%20>
- Programa FINICIA  
<http://www.iapmei.pt/iapmei-art-02.php?id=231&temaid=9>

### Emprego

- InovJovem  
[http://www.inovjovem.gov.pt/presentationlayer/primeinov\\_Home\\_00.aspx](http://www.inovjovem.gov.pt/presentationlayer/primeinov_Home_00.aspx)
- Criação do próprio emprego – Instituto do Emprego e Formação Profissional  
[http://portal.iefp.pt/Medidas/indexes/Index\\_medidas\\_des\\_e9\\_a1.htm%20](http://portal.iefp.pt/Medidas/indexes/Index_medidas_des_e9_a1.htm%20)
- Apoios a Projectos de Emprego promovidos por beneficiários das prestações de desemprego  
[http://portal.iefp.pt/Medidas/indexes/Index\\_medidas\\_des\\_e9\\_a2.htm%20](http://portal.iefp.pt/Medidas/indexes/Index_medidas_des_e9_a2.htm%20)
- Programa Iniciativas Locais de Emprego de Apoio à Família  
[http://portal.iefp.pt/Medidas/indexes/Index\\_medidas\\_des\\_PILEAF.htm%20](http://portal.iefp.pt/Medidas/indexes/Index_medidas_des_PILEAF.htm%20)
- Programa de Emprego e Protecção Social – PEPS  
[http://portal.iefp.pt/Medidas/indexes/Index\\_medidas\\_des\\_e18.htm%20](http://portal.iefp.pt/Medidas/indexes/Index_medidas_des_e18.htm%20)
- Mobilidade geográfica  
[http://portal.iefp.pt/Medidas/indexes/Index\\_medidas\\_des\\_e5\\_a1.htm%20](http://portal.iefp.pt/Medidas/indexes/Index_medidas_des_e5_a1.htm%20)
- Medida Formação de Activos Qualificados – FORDESQ



- Medida Formação para o Emprego Qualificado - FORMEQ  
[http://portal.iefp.pt/Medidas/indexes/Index\\_medidas\\_des\\_FORMEQ.htm%20](http://portal.iefp.pt/Medidas/indexes/Index_medidas_des_FORMEQ.htm%20)
- Medida Emprego Família - EM FAMÍLIA  
[http://portal.iefp.pt/Medidas/indexes/Index\\_medidas\\_des\\_EM\\_FAMILIA.htm%20](http://portal.iefp.pt/Medidas/indexes/Index_medidas_des_EM_FAMILIA.htm%20)
- Protecção social no desemprego  
[http://portal.iefp.pt/Medidas/indexes/Index\\_medidas\\_des\\_e6.htm%20](http://portal.iefp.pt/Medidas/indexes/Index_medidas_des_e6.htm%20)
- Programa Formação/Emprego  
[http://portal.iefp.pt/Medidas/indexes/Index\\_medidas\\_des\\_e12.htm%20](http://portal.iefp.pt/Medidas/indexes/Index_medidas_des_e12.htm%20)

### Jovens Empresários

- Prime Jovem  
<http://juventude.gov.pt/Portal/Programas/PrimeJovem/%20>
- Bolsa de Ideias e de Meios  
<http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=508>
- PEJENE - Programa de Estágios nas Empresas  
<http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=1361%20>
- Programa Empreendedores do Futuro  
<http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=1404%20>
- Programa Empreender  
<http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=915%20>
- ASA - Agentes para a Sociedade da Aprendizagem  
<http://juventude.gov.pt/Portal/Programas/ASA/%20>

### Incentivos Fiscais

Em actualização.

### Marcas e Patentes

- Projecto Marcas Portuguesas  
<http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=1522>
- Propriedade Intelectual  
<http://www.spautores.pt/>  
<http://www.inpi.pt/irj/portal/anonymo>

### **Formação**

- Formação profissional

<http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=531>

### **Incentivos Regionais e Sectoriais**

- iCentro – Programa Regional de Acções Inovadoras do Centro de Portugal

<http://www.ccdrc.pt/outros-programas>

### **Programas de Financiamento Europeu**

- JEREMIE - Programa de financiamento a projectos de MICRO e Pequenas Empresas na EU

<http://www.eif.europa.eu/jeremie/>

## V – Roteiro para a criação da sua empresa

### 3. Aspectos Jurídico – Formais

A escolha da forma jurídica da empresa vai determinar o modelo de funcionamento desde o arranque, e tem implicações tanto para o empresário como para o futuro empreendimento, devendo a opção por um determinado estatuto jurídico ser tomada de modo a valorizar os pontos fortes da futura empresa tendo em atenção as características que melhor se adaptem às expectativas de desenvolvimento.

Assim, a primeira decisão que o empresário deverá tomar prende-se com a opção:

#### *Desenvolver a sua empresa sozinho*

	<b>Empresa em Nome Individual</b>	<b>Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada (E.I.R.L.)</b>	<b>Sociedade Unipessoal por Quotas</b>
<b>NOÇÃO</b>	Pessoa singular, que afecta bens próprios à exploração da sua actividade económica.	Tem subjacente a constituição de um património autónomo ou de afectação especial ao estabelecimento através do qual uma pessoa singular explora a sua empresa ou actividade, mas ao qual não é reconhecida personalidade jurídica.	Reveste a forma de sociedade unipessoal, que pode ser uma pessoa singular ou colectiva, que é o titular da totalidade do capital social. A estas sociedades aplicam-se as normas relativas às sociedades por quotas, salvo as que pressupõem a pluralidade de sócios.
<b>RESPONS.</b>	Responsabilidade ilimitada pelas dívidas contraídas no exercício da sua actividade perante os seus credores, com todos os bens que integram o seu património.	Pelas dívidas resultantes de actividades compreendidas no objecto do EIRL respondem apenas os bens a ele afectados.	Neste tipo de sociedade a responsabilidade do sócio encontra-se limitada ao montante do capital social.
<b>CAPITAL</b>	A lei não estabelece um montante mínimo obrigatório.	Mínimo 5 000 euros, que pode ser realizado em numerário, coisas ou direitos susceptíveis de penhora, não podendo a parte em dinheiro ser inferior a 2/3 do capital mínimo (3333,33 euros).	O capital social não pode ser inferior a 5 000 euros.
<b>FIRMA</b>	Adoptar uma firma composta pelo seu nome civil, completo ou abreviado, podendo aditar-lhe uma alcunha, pela qual seja mais conhecido no meio empresarial e ainda a referência à actividade da empresa, não podendo nunca adoptar mais do que uma só firma.	A firma é composta pelo nome civil, por extenso ou abreviado, do titular do E.I.R.L., acrescido, ou não, da referência ao ramo de actividade, mais o aditamento obrigatório "Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada" ou "E.I.R.L."	A firma destas sociedades deve ser formada pela expressão "sociedade unipessoal" ou pela palavra "unipessoal" antes da palavra "Limitada" ou da abreviatura "Lda".

*Desenvolver a sua empresa em conjunto*

<b>Tipo</b>	<b>Noção</b>	<b>Responsabilidade</b>	<b>Capital</b>	<b>Firma</b>
<p><b>Sociedade por Quotas</b> Nº mínimo de sócios: 2</p>	<p>Sociedade de responsabilidade limitada.</p>	<p>Sócios solidariamente responsáveis por todas as entradas convencionadas no contrato social.</p>	<p>&gt; = 5 000 €, dividido em quotas de valor não inferior a 100 €.</p>	<p><u>Firma-nome</u>, composta pelo nome completo ou abreviado de todos, alguns ou um dos sócios; <u>Firma-denominação</u>, composta por uma expressão alusiva ao ramo de actividade; <u>Firma mista</u>, composta pela junção de ambos os elementos anteriores; seguida do aditamento obrigatório "Limitada" por extenso ou abreviado "Lda".</p>
<p><b>Sociedade Anónima</b> Nº mínimo de sócios: 5</p>	<p>Modelo puro das sociedades de capitais, baseando-se não na pessoa dos associados, mas nos capitais por ele detidos.</p>	<p>A responsabilidade de cada sócio é limitada ao valor das acções que subscreveu, pelo que os credores sociais só se podem fazer pagar pelos bens sociais.</p>	<p>&gt; = 50.000 €, está dividido em acções de igual valor nominal, que não poderá ser inferior a um cêntimo. A subscrição de acções pode ser pública ou particular.</p>	<p><u>Firma nome</u>, composta pelo nome completo ou abreviado de todos, alguns ou um dos sócios; <u>Firma-denominação</u>, composta por uma expressão atinente ao ramo de actividade; <u>Firma mista</u>, formada pelo nome ou firma de um ou alguns sócios e a referida expressão; seguida do aditamento obrigatório "Sociedade Anónima" por extenso ou abreviado "SA".</p>
<p><b>Sociedade em Nome Colectivo</b> Nº mínimo de sócios: 2</p>	<p>Sociedade de responsabilidade ilimitada em que os sócios respondem ilimitada e subsidiariamente em relação à sociedade e solidariamente entre si, perante os credores sociais.</p>	<p><u>Ilimitadamente</u> respondem individualmente pelas suas entradas e com os bens que integram o seu património pessoal; <u>Subsidiariamente</u> - só na falta ou na insuficiência do património da sociedade, uma vez executado o capital social; <u>Solidariamente</u> - cada um dos sócios responde pelo cumprimento integral das obrigações sociais, podendo ser demandado, individualmente pelos credores sociais.</p>	<p>A lei não estabelece um montante mínimo obrigatório, já que os sócios respondem ilimitadamente pelas obrigações sociais.</p>	<p>Deve adoptar uma firma-nome 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 por extenso "e Companhia", ou abreviado e "Cia", ou qualquer outro que indicie a existência de mais sócios, v.g. "e Irmãos", por extenso ou abreviado.</p>

<b>Tipo</b>	<b>Noção</b>	<b>Responsabilidade</b>	<b>Capital</b>	<b>Firma</b>
<p><b>Sociedade em Comandita</b></p> <p>Nº mínimo de sócios:</p> <p>5 – Comandita por Acções</p> <p>2- Comandita Simples</p>	<p>Sociedade de responsabilidade mista porque reúne sócios de responsabilidade limitada (comanditários), que contribuem com o capital, e sócios de responsabilidade ilimitada (comanditados), que contribuem com bens ou serviços, assumindo a gestão e a direcção efectiva da sociedade.</p> <p>Podem ser simples ou por acções. Nas primeiras não há representação do capital por acções. Nas segundas só as participações dos sócios comanditários são representadas por acções.</p>	<p>Cada um dos sócios comanditários responde apenas pela sua entrada. Os sócios comanditados respondem pelas dívidas da sociedade, ilimitada e solidariamente entre si, nos mesmos termos que os sócios da sociedade em nome colectivo.</p>	<p>Não aplicável.</p>	<p>Deve adoptar uma firma - nome composta pelo nome, completo ou abreviado, ou a firma de pelo menos um dos sócios de responsabilidade ilimitada, sendo obrigatório o aditamento "em Comandita" ou "&amp; Comandita", para as sociedades em comandita simples e o aditamento obrigatório "em Comandita por Acções" ou "&amp; Comandita por Acções", para as sociedades em comandita por acções.</p>
<p><b>Sociedade Anónima Europeia</b></p>	<p>Assume a forma de uma sociedade de capital dividido por acções, com personalidade jurídica, em que a sua sede estatutária se localiza num dos Estados membros estando sujeita a registo no Estado membro da localização da sede estatutária.</p>	<p>Cada accionista é responsável apenas até ao limite do capital por ele subscrito.</p>	<p>O capital subscrito deve ser de, pelo menos, 120 mil euros.</p>	<p>A firma de uma sociedade anónima europeia deve integrar, no início ou no final, a sigla «SE». Apenas as sociedades anónimas europeias podem incluir esta sigla.</p>

## 4. Constituição Legal da Empresa em 12 passos

**1º Passo** – Escolher o tipo de empresa a constituir

**2º Passo** – Identificar a firma – escolher o nome da empresa

**3º Passo** – Pedido do Certificado de Admissibilidade de firma ou denominação de pessoa colectiva e do Cartão Provisório de Identificação de Pessoa Colectiva, feito por um dos futuros sócios.

- Entidade competente: RNPC – Registo Nacional de Pessoas Colectivas; Via ANJE, a qual tem um protocolo com RNPC; Via Centro de Formalidades e Empresas (CFE) – IAPMEI
- Documentos necessários: - Impresso Modelo 11 em duplicado e Impresso Modelo 10
- Nota: No requerimento devem indicar-se, por ordem de preferência, três propostas diferentes para a denominação da sociedade, não podendo estas ser idênticas ou confundíveis com outras já registadas. Deverá, também, ser indicado o objecto social e o concelho onde vai ficar sedeada a sociedade.
- Prazo de validade do Certificado: 180 dias para efeito de registo: vá lido por 1 ano após a celebração da escritura.

**4º Passo** – Elaboração dos Estatutos da sociedade

**5º Passo** – Depósito das entradas em dinheiro já realizadas em consonância com o capital social, as quais devem ser depositadas numa conta aberta em nome da futura sociedade, numa instituição de crédito.

**6º Passo** – Marcação da Escritura Pública

- Entidade Competente: Cartório Notarial ou via Centro de Formalidades – IAPMEI
- Documentos Necessários: Certificado de admissibilidade da firma; Cartão Provisório de Identificação de Pessoa Colectiva; Fotocópias dos documentos de identificação dos outorgantes (B.I. e NIF – pessoa singular; pessoa colectiva: Certidão da Conservatória

do Registo Comercial, Cartão de pessoa colectiva; B.I. e cartão de Contribuinte de Quem obriga a sociedade); Relatório do ROC (Revisor Oficial de Contas) para as entradas em bens diferentes de dinheiro; Quando há entradas em bens imóveis, comprovativo do Pagamento da SISA, excepto de estiver isento; Documento comprovativo do licenciamento da actividade.

### **7º Passo** - Celebração da Escritura Pública

- Entidade competente: Cartório Notarial ou via Centro de Formalidades do IAPMEI
- Documentos necessários: Identificação dos outorgantes (B.I. e NIF); Comprovativo do depósito do capital social, realizado em dinheiro a favor da sociedade (não é exigido para uma sociedade em nome colectivo).

### **8º Passo** - Declaração do Início de Actividade

- Entidade competente: Repartição de Finanças da área da sede da sociedade ou Via gabinete da Direcção Geral dos Impostos no CFE – IAPMEI

Nesta fase, a sociedade deverá, também, adquirir os respectivos livros de escrita comercial.

- Documentos: Modelo 1438 – INCM- em triplicado, contendo dados relativos ao ROC (Revisor Oficial de Contas ), devidamente certificado; Cartão Provisório de Identificação de Pessoa Colectiva; Fotocópia da Escritura Pública; Fotocópia do B.I. e dos números de contribuinte dos sócios e técnicos de contas.
- Prazo: Antes do início da actividade, ou no prazo de 90 dias a contar da inscrição do RNPC (data de emissão do cartão provisório).

**9º Passo** - Requisição do Registo Comercial, Publicidade e Inscrição no RNPC (cartão definitivo de pessoa colectiva). Tem efeitos constitutivos porque a sociedade só passa a existir juridicamente a partir daqui. Este é o momento em que a sociedade adquire personalidade jurídica.

- Entidade competente: Conservatória do Registo Comercial da área da sede da sociedade ou via gabinete de apoio ao registo comercial – IAPMEI

- Documentos: Escritura Pública de constituição da sociedade; Certificado admissibilidade Firma; Declaração de início de actividade.
- Publicações: Diário da República: Sociedade Por Quotas; Sociedade Anónima ou comandita por Acções; Opcional - jornal da localidade da sede ou da respectiva região: Sociedades por Quotas; Sociedades Anónimas
- Entidade que promove a publicidade – conservatória competente
- Prazo: 90 dias após celebração da Escritura Pública

NOTA: a requisição do registo deve ser efectuada por um sócio ou por um gerente da sociedade.

**10º Passo** – Efectuação de 3 pagamentos (3 cheques diferentes): Conservatória Registo Comercial; RNPC; INCM

**11º Passo** – Inscrição na Segurança Social

- Entidade competente: Centro Regional da segurança social da área da sede da sociedade ou Via IAPMEI (mesmo gabinete)
- Inscrição da empresa, dos trabalhadores, administradores, directores ou gerentes, na segurança social.
- Documentos: Boletim de identificação do contribuinte; Escritura Pública de constituição da Sociedade; Cartão de Identificação de Pessoa Colectiva; Acta de nomeação dos membros dos órgãos estatutários e sua situação quanto à forma de remuneração; Fotocópia do cartão de contribuinte dos membros dos órgãos estatutários da sociedade; Documento fiscal de início de actividade.
- Prazo: Inscrição na Segurança Social efectuada no prazo de 30 dias, a contar da data do início da actividade.

**12º Passo** - Pedido de Inscrição no Cadastro Comercial ou Industrial

- Entidade competente: Direcção Geral do Comércio e Concorrência; Delegação Regional do Ministério da Economia da área do Estabelecimento
- Documentos: Impresso da Direcção Geral do Comércio e Concorrência (em duplicado); Impresso da Delegação Regional do Ministério da Economia (em duplicado) – Modelo nº 387 INCM.



- Prazo: Inscrição no Cadastro Comercial ou Industrial efectuada no prazo de 30 dias a contar da abertura do estabelecimento comercial ou do início da laboração.

## VI – Terminologia utilizada numa linguagem de negócios

**A**

*Activo* – é o que uma empresa realmente tem (oficina, instalações, computadores, dinheiro).

*Amortizações* – operação pela qual se verifica/calcula a depreciação sofrida no decurso do tempo por um elemento activo. Esta operação é devida tanto à necessidade de conhecer a evolução do valor dos diferentes activos como pela sua substituição no presente ou no futuro.

*Atributos* – são as *características* do produto ou serviço percebidas ou valorizadas pelo cliente, sejam estas objectivas (material, velocidade de resposta, tempo de garantia) ou psicológica (atractivo, estilo juvenil, amabilidade).

**B**

*Balanço* – é uma fotografia instantânea que mostra a situação patrimonial da empresa em determinado momento.

*Bens intangíveis* – todos os direitos e despesas de constituição, arranque e expansão da empresa, a investigação e desenvolvimento, a propriedade intelectual, os trespasses e outros direitos.

*Breakheaven ou ponto morto* – é o limiar da rentabilidade, e representa o número mínimo de vendas que a empresa necessita de fazer para obter lucros, ou seja, alcança-se quando o volume das vendas cobre todos os gastos e custos da empresa, tanto os variáveis como os fixos.

*Briefing* – conjunto de elementos fornecidos pela empresa à agência de publicidade sobre o produto para o qual será criada uma campanha. Esta informação deve abordar o mercado, o segmento - alvo e toda a orientação para a campanha em causa.

*Buzzword* – palavra nova aplicada aos negócios da nova economia.

C

*Cadastro comercial* – ficheiro operacional de dados que permite identificar as actividades económicas desenvolvidas pelas empresas e estabelecimentos industriais, classificados de acordo com a classificação de actividade empresarial (CAE).

*Cadastro industrial* – ficheiro operacional de dados que permite identificar as actividades económicas desenvolvidas pelos estabelecimentos industriais, classificados de acordo com a CAE.

*Canal de distribuição* – elo de ligação que permite conduzir o produto ou serviço desde o fabricante até ao cliente final.

*Capital próprio* – constituído pelas seguintes rubricas principais: Capital social – representa o valor das entradas em dinheiro dos sócios aquando da constituição da sociedade ou de um aumento de capital; reservas – resultados acumulados ao longo de exercícios anteriores; Resultado líquido – resultado obtido no exercício a que reporta o balanço

*Capital alheio* – total de recursos financeiros de origem externa, provenientes dos créditos de fornecedores, estado e empréstimos. Corresponde ao passivo de uma empresa

*Cash flow* - Fluxo de tesouraria, fluxo de caixa meios libertos, movimentação de caixa, liquidez de caixa ou de tesouraria.

*Centro de Formalidades e Empresas (CFE)* – serviços de atendimento e de prestação de informações aos utentes que têm por finalidade facilitar os processos de constituição, alteração ou extinção de empresas e actos afins.

*Ciclo de vida do produto* – é composto, em geral, por quatro fases: lançamento, desenvolvimento, maturidade e declínio.

*CRM* – aplicação do conhecimento dos clientes relativamente aos produtos (permanentemente actualizados), de modo a desenvolver um relacionamento contínuo e de longo prazo, benéfico para ambas as partes. Assim, o CRM é uma estratégia de negócio orientada para o cliente.

**D**

*Data warehouse* – repositório de informação histórica de toda a organização.

*Demonstração de resultados* – reflecte os proveitos e os custos ocorridos ao longo de um determinado período de tempo – trimestre, semestre ou ano. A diferença entre os proveitos e custos constitui o lucro da empresa durante o período considerado.

*Descobertos bancários* – são autorizações concedidas pelos bancos, possibilitando utilizar a conta corrente com saldos negativos em condições previamente negociadas (plafond de crédito, taxa, prazos, custo pela utilização).

*Despesas de estabelecimento* – imobilizações de natureza incorpórea necessárias à preparação e arranque da empresa, nomeadamente custos relativos a estudos, licenças, registos, escritura, royalties, propriedade industrial, etc.

**E**

*Estratégia "push"* – estimular a procura do produto através da distribuição. Estratégia de distribuição e comunicação pela qual o produtor influencia os distribuidores a apoiarem e vender o produto.

*Estudo de Mercado* – estudo de mercado deverá constituir um instrumento que permita ao futuro empresário estruturar a sua política comercial, nas seguintes vertentes: definição da estratégia de marketing, definição das bases da acção comercial da empresa; preparação dos meios de negociação directa, do processo de prospecção e do estabelecimento de uma "força de vendas"; determinação de um volume de negócios previsional, de acordo com o cenário escolhido.

*Firma ou Denominação Social* – é um sinal de identificação comercial, estando o seu uso sujeito aos princípios da exclusividade (ou novidade), da verdade e da unidade. Só assim se garante que uma firma já registada não seja imitada por terceiros, que a indicação do nome dos sócios ou do objecto social seja fidedigna que cada titular tenha uma só firma reveladora da sua identificação.

*Fornecimento e serviços externos (FSE)* – são um conjunto variado de custos, que vão desde os custos com subcontratos, energia e combustíveis, comunicação, trabalhos especializados, seguros, etc.

*Franchise* – contrato comercial que estabelece a natureza de uma colaboração entre franchisador (que é o detentor da marca e do Know – how) e uma rede de franchisados (que exploram a marca). Cada uma das partes tem direitos e obrigações.

*Frequency cap* – número de vezes que um anúncio é entregue ao mesmo browser durante a mesma sessão ou durante um período preestabelecido.

*Fundo de maneio* – montante necessário para assegurar a actividade normal da empresa. É o montante correspondente à diferença entre os valores dos capitais circulantes e do exigível a curto prazo. Este deverá ser financiado por capitais permanentes.

*Gama de Produtos* – diferentes modelos, tipos e dimensões de produtos fabricados ou comercializados por uma empresa.

Gama de serviços – diferentes tipos de serviços disponibilizados por uma empresa.

*Gestão da distribuição* – compreende a análise do canal de distribuição e sua extensão; grau de serviço exigido aos distribuidores; intensidade da distribuição; distribuidores individuais; cooperação com os distribuidores e método de distribuição.

---

*Hipoteca* – garantia real sobre um imóvel do devedor, que dá ao credor, em caso de não pagamento, o direito de fazer vender o imóvel e de ser pago pelo produto da venda, com prioridade sobre outros credores.

---

*Imobilizações corpóreas* – activos tangíveis como terrenos, edifícios, equipamentos, mobiliário, veículos, etc.

*Imobilizações incorpóreas* – activos intangíveis como despesas de instalação, direitos de propriedade industrial, despesas de investigação e trespasses.

*Investimentos financeiros* – participações de capital, empréstimos concedidos e outros investimentos financeiros a médio e longo prazo.

*Imposto sobre rendimento das pessoas singulares (IRS)* – imposto que incide sobre o valor anual dos rendimentos das pessoas singulares, depois de efectuadas as correspondentes deduções e abatimentos.

*Imposto sobre rendimento de pessoas colectivas (IRC)* – imposto que visa tributar todas as entidades colectivas que obtenham em Portugal rendimentos de actividade de natureza comercial, industrial ou agrícola. A matéria tributável é igual ao lucro tributável deduzido dos prejuízos suportados e dos benefícios fiscais aplicáveis.

*Imposto sobre o valor acrescentado (IVA)* – um imposto que incide sobre a despesa ou consumo e tributa o "valor acrescentado" das transações efectuadas pelo contribuinte.

---

*Key – players* - concorrentes directos.

*Know –how* - é o conhecimento de como executar alguma tarefa; saber fazer.

*Largura de gama* – quantidade de produtos diferentes de uma gama.

*Linha de produto* – grupo de produtos e tipos de produtos oferecidos e comercializados por uma determinada empresa.

*Liquidez* – capacidade da empresa solver os seus compromissos no curto prazo (até um ano). A liquidez de uma empresa será boa quando a estrutura financeira permitir o pagamento das dívidas que se vencem a curto prazo.

*Logística* – compreende a distribuição física de produtos. Não deve ser confundida com a estratégia de distribuição que se refere à escolha dos canais e à selecção dos distribuidores.

*Mapa de origem e aplicação de fundos* - é um instrumento alternativo de análise da liquidez da empresa, a partir do qual é possível realizar o estudo da sua capacidade para gerar meios líquidos para fazer face às respectivas necessidades de pagamento. Este estudo é prosseguido através de uma variável financeira fundamental – o cash flow (ou fluxo de tesouraria).

*Marketing* – conjunto de métodos e meios de que uma empresa dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objectivos.

*Marketing Mix* – combinação e optimização dos instrumentos de marketing utilizados por uma organização. Compreende as decisões dos chamados 4 "P": produto, promoção, preço e distribuição (place).

*Marketing estratégico* – tem um horizonte de longo prazo e centra-se na análise sistemática da evolução das necessidades do mercado com objectivo de identificar e desenvolver produtos com qualidades distintivas da concorrência.

*Marketing Operacional* – tem um horizonte de curto prazo (geralmente os planos são feitos para um ano) e compreende a organização prática de estratégias de desenvolvimento ligadas aos 4 “P”.

*Matérias – primas* – bens que se destinam a ser incorporadas directamente nos produtos.

*Matérias subsidiárias* – bens que directa ou indirectamente concorrem para a produção, mas não incorporam directamente o produto.

*Mercado* – o local de encontro da oferta e da procura de um determinado produto ou serviço.

*Mix da comunicação* – é composto pelas acções de publicidade, relações públicas, merchandising, força de vendas e promoções.

*Modelo AIDA* – modelo que assume que os consumidores passam por quatro fases, desde o processamento da informação até à compra. Essas fases são: atenção, interesse, desejo e acção (compra efectiva).

*Marketing Viral* – surge quando são efectuados sucessivos forwards de e-mails recebidos para amigos, colegas ou familiares.

*Mix do produto* – diz respeito às características intrínsecas do produto, composição da gama, embalagem e nome da marca.

**N**

*Nicho de mercado* - pequenos segmentos de mercado onde empresas com estratégias de diferenciação são potenciadoras de sucesso.

**P**

*Passivo* – valor dos créditos sobre os activos da empresa.

*Patente* - uma concessão, conferida pelo Estado que garante ao seu titular, a propriedade de explorar comercialmente a sua criação. Em contrapartida é disponibilizado



acesso ao público sobre o conhecimento dos pontos essenciais e as reivindicações que caracterizam o invento.

Prazo de recuperação de capital (PRC) *ou- Payback period* - Período de tempo necessário para recuperação de um determinado investimento inicial.

*Preço concorrencial* – política de marketing em que o preço é usado como arma concorrencial. Neste caso, existe uma política de preço activa.

*Preço conjunto* – forma de atribuição de preço na qual os produtos complementares (que são vendidos em conjunto) têm preços que estão relacionados entre si.

*Preço cooperativo* – quando um conjunto de organizações implementam, em simultâneo, alterações de preços, baseadas ou não em acordos mútuos. Se uma empresa altera o preço, as outras acompanham-na.

*Preços de aceitação* – indica até que ponto os compradores consideram o preço de um produto razoável.

*Propriedade industrial* – protecção jurídica da inovação tecnológica através de um conjunto de direitos que conferem a exclusividade de utilização da respectiva informação técnica, industrial e comercial.

*Provisões* – fundos criados com o objectivo de acautelar eventuais perdas. A sua constituição e reforço estão regulados dado que estes valores são considerados custos fiscais e deverão ser diminuídos ao resultado do exercício económico.

**Q**

*Quota de mercado* – fracção de mercado que um produto ou serviço conquistou ou detém (em volume de vendas) face ao total do mercado e aos seus concorrentes.

**R**

*Ratings* – número de pessoas que viram o anúncio durante um determinado tempo, sobre as quais se pode formular uma classificação.

*Segmento de mercado* – conjunto de consumidores que podem ser pessoas, empresas ou organismos cujas características fundamentais são semelhantes, nomeadamente: idade, sexo, actividade, categoria sócio-profissional, hábitos, nível de rendimento, etc. para o caso de segmentos de mercado constituídos por pessoas; sector de actividade, número de empregados, localização, estatuto jurídico, etc. quando os segmentos de mercado são constituídos por empresas ou organismos.

*Sociedades de capital de risco* – sociedades financeiras que têm por objecto principal o apoio e promoção do investimento e da inovação tecnológica em projectos ou empresas através da participação temporária e minoritária no capital social das empresas.

*Spread* – refere-se a diferença entre o preço de compra (procura) e venda (oferta) da mesma acção ou transacção monetária.

*Stock* – tudo o que se encontra em armazém pronto para venda ou transformação. As existências nas empresas industriais correspondem a: matérias-primas, subsidiárias e embalagens; produtos acabados, semi-acabados e em vias de fabrico.

*Taxa de juro* – é o juro da unidade de capital, na unidade de tempo.

*Taxa interna de rentabilidade (TIR)* – taxa de actualização que torna o valor actual líquido de um investimento igual a zero.

*Valor actualizado líquido (VAL)* – é a contribuição líquida de um projecto para a criação de riqueza – valor actual deduzido do valor inicial de investimento

## VII – Anexos

### 1. Bibliografia Utilizada

- Dornelas, J., 2005, “Empreendedorismo – Transformando Ideias em Negócios”, Campus, Rio de Janeiro;
- Leite, E., 2002, “O Fenómeno do Empreendedorismo”, Edições Bagaço, Recife;
- [www.emprende.com.br](http://www.emprende.com.br)
- [www.planodenegócios.com.br](http://www.planodenegócios.com.br)
- 2006, Alípio, S., “Guia do Empreendedorismo - Estruturas e Apoios ao Empreendedorismo em Portugal”;
- Almeida, P., “Da capacidade empreendedora aos activos intangíveis no processo de criação de empresas de conhecimento”, 2003.

### 2. Bibliografia Recomendada

- Michalko, m., 1991 “Thinkertoys : a Handbook of Business Creativity for the 90’s, Bekerley, Califórnia, Ten Speed Press;
- Pisek, Paul E., 1997 : “Creativity, Innovation and Quality”, Milwaukee, Winsconsin, ASQ;
- Hall, Doug, 1996, “Jump Back your Brain ”, Warner Books;
- Hall, Doug, Peters, Tom, Sep 2001 “Jump Back your Business Brain : Win more, Lose less and make more money”, Betterway Publications;
- Kurato, Donald, 2003, “Entrepreneurship: Theory, Process, and Practice”, Southern – Western College Pub;
- Ibarra, D., 2005, “Los primeros pasos al mundo empresarial: una guia para emprendedores ”, Editorial Limusa S.A. de C.V;

### 3. Sites Recomendados

#### *Nacional:*

- [www.iapmei.pt/iapmei-art-02.php?id=162&temaid=17](http://www.iapmei.pt/iapmei-art-02.php?id=162&temaid=17)
- [www.anje.pt/academia/default.asp](http://www.anje.pt/academia/default.asp)
- [www.inpi.pt](http://www.inpi.pt)
- [www.iefp.pt](http://www.iefp.pt)

#### *Internacional*

- [www.babson.edu](http://www.babson.edu)
- [www.gemconsortium.org.br](http://www.gemconsortium.org.br)
- [www.entreworld.org](http://www.entreworld.org)
- [www.entrepreneurship.mit.edu](http://www.entrepreneurship.mit.edu)
- [www.nfte.com](http://www.nfte.com)
- [www.sbaonline.sba.gov](http://www.sbaonline.sba.gov)
- [www.inc.com](http://www.inc.com)
- [www.emk.org](http://www.emk.org)
- [www.paloalto.com](http://www.paloalto.com)
- [www.planodenegocios.com.br](http://www.planodenegocios.com.br)
- [www.empreende.com.br](http://www.empreende.com.br)
- [www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/planodenegocio.asp](http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/planodenegocio.asp)
- [www.inc.com/guies/start\\_biz/2060.html](http://www.inc.com/guies/start_biz/2060.html)
- [www.businessplans.org](http://www.businessplans.org)
- [www.entrepreneur.com/YourBusiness/YB\\_Node/0,4507,109,00.html](http://www.entrepreneur.com/YourBusiness/YB_Node/0,4507,109,00.html)
- [www.bplans.com](http://www.bplans.com)
- [www.creativeideas.org.uk/](http://www.creativeideas.org.uk/)
- [www.gocreate.com/](http://www.gocreate.com/)
- [www.cul.co.uk/](http://www.cul.co.uk/)
- [www.m | creativity.com/index.htm](http://www.m | creativity.com/index.htm)
- [www.directedcreativity.com/pages/core.html](http://www.directedcreativity.com/pages/core.html)
- [www.cre8ng.com](http://www.cre8ng.com)
- [www.uspto.gov](http://www.uspto.gov)
- [www.european-patentoffice.org/espacenet/info/index.htm](http://www.european-patentoffice.org/espacenet/info/index.htm)



- [www.spci.org](http://www.spci.org)
- [www.fuld.com](http://www.fuld.com)
- [www.hoovers.com](http://www.hoovers.com)
- [www.dnb.com](http://www.dnb.com)
- [www.moodys.com](http://www.moodys.com)
- [www.bidigital.com/ci](http://www.bidigital.com/ci)
- [www.europa.eu.int/eures](http://www.europa.eu.int/eures)