



MANUAL DO EMPREENDEDOR 2016

Índice

Índice.....	1
Introdução.....	5
1 O EMPREENDEDOR.....	6
1.1 Motivação para ser empreendedor	6
1.1.1 Motivação ou motivo	6
1.1.2 Motivações para empreender.....	7
1.2 Competências do empreendedor	7
1.2.1 Competências pessoais	7
1.2.2 Competências relacionais.....	9
1.2.3 Competências de conhecimento.....	9
1.2.4 Competências técnicas.....	10
1.3 Análise de Competências	11
2 A IDEIA.....	14
2.1 Validação da ideia	14
2.1.1 Avaliação da viabilidade de uma ideia	14
2.1.2 Viabilidade Técnica.....	15
2.1.3 Viabilidade económica	15
2.2 Ideia e Inovação	16
2.2.1 A inovação em Portugal	16
2.2.2 Tipos de inovação.....	17
2.2.3 Importância da inovação.....	18
2.2.4 Objetos da inovação.....	18
2.2.5 O papel da inovação na criação de valor.....	19
2.3 Ideia e Propriedade industrial.....	20
2.3.1 A importância da propriedade industrial	20
2.3.2 Vantagens da proteção	20
Tipos/Fontes de ideias	23

3	MODELO DE NEGÓCIO	26
3.1	Definições e considerações prévias	26
3.2	Modelo “Canvas”	27
3.3	O Modelos de Negócio de cada um	32
3.4	Apresentação da ideia / modelo de negócio / projeto empresarial	33
3.4.1	<i>Pitch</i> da ideia/modelo/projeto.....	33
3.4.2	Tópicos para apresentação <i>pitch</i>	33
3.4.3	Cuidados na utilização do <i>pitch</i>	34
3.4.4	Elaboração do <i>pitch</i>	34
	Proposta de apresentação detalhada	35
4	PLANO DE NEGÓCIOS	37
4.1	O Plano de Negócios	37
4.2	Um Bom Plano de Negócios	38
4.3	Objetivos do Plano de Negócios.....	39
4.4	Os principais tipos de Planos de Negócios	40
4.5	Estrutura de Base do Plano de Negócios	44
5	A CRIAÇÃO DA EMPRESA.....	46
5.1	Forma jurídica	46
5.1.1	Opções de uma só pessoa	46
5.1.2	Opções com mais de uma pessoa	47
5.2	Arranque da empresa.....	48
5.2.1	Constituição da empresa.....	48
5.2.2	Apoios.....	48
5.2.3	O Investimento Inicial.....	49
5.2.4	A localização	51
5.3	Contratação de Recursos Humanos	54
5.4	Obrigações fiscais	55
5.4.1	O TOC – Técnico Oficial de Contas	55
5.4.2	Os impostos.....	55
6	PARCERIAS ESTRATÉGICAS / <i>NETWORKING</i>	60
6.1	Conceito de <i>networking</i>	60
6.2	Importância empresarial do <i>networking</i>	60
6.3	O <i>Networking</i> na prática	61
6.4	Plataformas de <i>Networking</i>	61

7	FONTES DE FINANCIAMENTO.....	64
7.1	Investimentos Iniciais.....	64
7.1.1	Os Investimentos Iniciais.....	64
7.1.2	Fundo de Maneio	65
7.2	As Fontes de Financiamento	67
7.2.1	Financiamento Próprio.....	67
7.2.1.1	Família e Amigos.....	68
7.2.1.2	Capital Social	68
7.2.1.3	Reinvestir Lucros	68
7.2.2	Financiamento Alheio.....	69
7.2.2.1	Formas Tradicionais de Financiamento.....	70
7.2.2.1.1	Empréstimo Bancário	70
7.2.2.1.2	Contas Correntes Caucionadas.....	70
7.2.2.1.3	Descobertos bancários autorizados	70
7.2.2.1.4	Leasing.....	70
7.2.2.1.5	Aluguer de Longa Duração (ALD).....	71
7.2.2.1.6	Factoring e Renting.....	71
7.2.2.2	Formas Alternativas de Financiamento.....	72
7.2.2.2.1	Prémios e Concursos Empresariais.....	72
7.2.2.2.2	Microcrédito	72
7.2.2.2.2.1	Microcrédito – Associação Nacional de Direito ao Crédito	72
7.2.2.2.2.2	Microcrédito - FINICIA.....	73
7.2.2.2.2.3	Microcrédito – Linhas protocoladas com os Bancos.....	73
7.2.2.2.2.4	Microcrédito - Microfinanciamento Municipal	73
7.2.2.2.3	Garantia Mútua	74
7.2.2.2.3.1	Garantias a Empréstimos	74
7.2.2.2.3.2	Protocolos com Instituições Financeiras e Linhas Garantidas ..	74
7.2.2.2.4	O Crowdfunding.....	75
7.2.2.2.5	Business Angels	76
7.2.2.2.6	Capital de risco	76
7.3	Sistemas de incentivos	79
7.3.1	Enquadramento.....	79
7.3.2	Tipos de Incentivos.....	79
7.3.3	Aceder aos sistemas de incentivos.....	80

8	INTERNACIONALIZAÇÃO.....	82
8.1	Motivações para iniciar a internacionalização de um negócio	82
8.2	Validação do mercado.....	83
8.2.1	Análise do ambiente conjuntural	83
8.3	Modelos de internacionalização	85
8.3.1	Negócios em plataformas <i>online</i>	85
8.3.2	Criação de subsidiárias	85
8.3.3	Exportação com abordagem direta do mercado	85
8.3.4	Colaboração com outras empresas.....	86
8.4	Repartição de custos nas trocas com mercados internacionais	87
8.5	Condições de pagamento em comércio internacional	88
8.5.1	Decisões relativas aos pagamentos em comércio internacional	88
9	Infraestruturas de Apoio e Promoção do Empreendedorismo.....	92
9.1	IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação	92
9.2	Listagem das Infraestruturas.....	94
9.2.1	Facilitação/networking.....	94
9.2.1.1	BIC – Business and Innovation Centre.....	94
9.2.1.2	ANJE – Associação Nacional de Jovens Empresários.....	95
9.2.2	Qualificação/capacitação	96
9.2.2.1	Escolas Tecnológicas.....	96
9.2.2.2	Centros Tecnológicos	96
9.2.2.3	Institutos de Novas Tecnologias.....	96
9.2.2.4	Centros de Transferência de Tecnologia	96
9.2.2.5	Parques Tecnológicos.....	97
9.2.3	Desenvolvimento/financiamento.....	97
9.2.3.1	CACE - Centro de Apoio à Criação de Empresas.....	97
9.2.3.2	Ninhos de Empresas	97
9.2.3.3	Aceleradores.....	98
9.2.3.4	Centros de Incubação e Incubadoras	98
9.2.3.5	Associações de Business Angels	99
9.2.3.6	Sociedades de Capital de Risco (SCR).....	99

Introdução

Na linha da Estratégia Europa 2020, o IAPMEI assume o relançamento do espírito empresarial e a dinamização do empreendedorismo, como pilares da sua missão, com vista ao reforço da competitividade da economia nacional.

Neste domínio a ação do IAPMEI está orientada para dois vetores fundamentais:

1. A dinamização do ecossistema empreendedor;
2. A promoção do empreendedorismo, nomeadamente o relacionado com a produção de bens e serviços transacionáveis, com elevado grau de inovação e de valor acrescentado, contribuindo para uma maior cultura empreendedora na sociedade portuguesa.

Na conceção e concretização destas linhas orientadoras, a abordagem do IAPMEI está focada em três níveis de desenvolvimento:

- a) A “Originação” (Stand Up) - em parceria com entidades como a Direção Geral de Educação (DGE) e a Direção Geral dos Estabelecimentos Escolares (DGEstE), o Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ), o Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos (CCISP) e o Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas (CRUP), para promover a educação para o empreendedorismo, a dinamização do espírito empreendedor e o aparecimento de novas ideias, de novos projetos e de novos talentos.
- b) A “Capacitação” (Start Up) - em parceria com o Sistema de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (SIDI), com entidades do ecossistema empreendedor e com agentes económicos, para capacitar o talento nacional de forma a melhorar competências para que possam concretizar e desenvolver os seus projetos empresariais incorporando inovação, validando e transferindo tecnologia, por forma a viabilizar uma maior criação de valor, maior tempo de sobrevivência e melhores condições de sucesso;
- c) O “Crescimento” (Scale Up) - em parceria com entidades do ecossistema empreendedor, com os agentes económicos e com entidades financiadoras, de forma a viabilizar a existência de iniciativas, medidas e instrumentos de política pública que assegurem, às novas empresas, as condições de financiamento necessárias ao seu crescimento e desenvolvimento.

Tendo presentes esses princípios de intervenção, este Manual desenvolve e sumariza os conteúdos de cada um dos temas que foram identificados como temas chave no Guia Prático do Empreendedor no sentido de apoiar complementarmente o esforço de um empreendedor na concretização do seu projeto empresarial.

1 O EMPREENDEDOR

“Um homem nunca sabe aquilo de que é capaz até que o tenta fazer.” – Charles Dickens.

Qualquer pessoa, em algum momento da sua vida, pode encontrar uma oportunidade ou necessidade de criação de negócio. A capacidade de agarrar essa oportunidade e transformá-la num negócio lucrativo, depende de um conjunto de fatores, explicados no seguimento deste capítulo.

É essencial que se perceba que todos na vida têm diferentes competências, motivações, motivos, realidades e características que lhes são inatas. Cabe a cada um trabalhar, com o melhor de si, para criar valor.

Acresce que um empreendedor não deve ser um talentoso super-homem que reúna em si próprio todas as competências necessárias para o desenvolvimento de um projeto empresarial, ou que crie, desenvolva e consolide um negócio lucrativo sozinho. Hoje em dia as competências necessárias para o sucesso devem ser conjugadas, tendo origem nos diferentes empreendedores\promotores do projeto, na equipa ou em recursos humanos a contratar. O trabalho em equipa permite uma maior complementaridade de competências que o empreendedor, isoladamente, muito dificilmente consegue colmatar, proporcionando, por outro lado, o enriquecimento do projeto com outras perspectivas e partilha de risco.

1.1 Motivação para ser empreendedor

1.1.1 Motivação ou motivo

Existe uma diferença clara entre motivações e motivos que levam as pessoas a trabalhar para um dado fim. Muitas vezes, trabalhar por motivos não leva aos melhores resultados.

Uma motivação é sempre associada ao lado mais positivo da vontade. Esta desperta a curiosidade, a vontade, a criatividade e a capacidade de trabalho. Não quer dizer que não existam motivações negativas.

Os motivos podem ser bons ou maus. Geralmente, fazer alguma coisa por um motivo, tem sempre associada alguma responsabilidade e algum peso. Muitas vezes, são tidos como obrigações. Desta forma, associados a estímulos mais negativos que positivos, não contribuem para que a pessoa dê o melhor de si.

1.1.2 Motivações para empreender

Algumas das motivações encontradas num empreendedor, são as seguintes:

- A **ambição** de mudar, de **aceitar desafios**, e correr o **risco** de insucesso;
- A **resiliência** e **autoconfiança**, fundamentais, quando, repetidas vezes, os resultados não são os esperados;
- O **sentido de oportunidade**, que permite detetar a possibilidade de um novo avanço;
- A **criatividade**, **capacidade de inovação** e **disponibilidade para aprender** continuamente, fundamentais para encontrar soluções;
- O **espírito de equipa** e **capacidade de liderança** permitem motivar os colaboradores a persistirem na busca do sucesso;
- Saber que **cada pequeno avanço é um passo** no caminho da solução.

1.2 Competências do empreendedor

Perante uma ideia de negócio é importante enumerar as competências transversais ao ato de empreender e específicas do negócio que está a ser desenvolvido.

Podemos organizar as competências de um empreendedor em 4 grandes dimensões:

- **Competências pessoais**
- **Competências relacionais**
- **Competências conhecimentos**
- **Competências técnicas**

1.2.1 Competências pessoais

Resultam da formação pessoal, da personalidade, das atitudes, etc. Compreendem o empreendedor enquanto pessoa. Esta dimensão será fundamental para determinar o posicionamento do empreendedor perante o mercado.

- ***Honestidade***

A imagem de credibilidade do empreendedor, é um ponto-chave para que os consumidores, os financiadores e os *stakeholders* em geral, o aceitem como parceiro de negócios.

- ***Capacidade de enfrentar riscos***; Ambição; espírito de iniciativa; criatividade.

Quando um negócio está a nascer, sem certezas de que vai ser um sucesso e com necessidade de ultrapassar um sem número de desafios, é a atitude do empreendedor, de aceitar os riscos, de trocar soluções mais estáveis pela ambição, de construir a diferença e de utilizar a sua criatividade e espírito de iniciativa, que serão determinantes para o impulsionar, no desafio de transformar uma ideia num negócio de sucesso.

- **Autoconfiança;** Persistência; Perseverança; Resiliência.

A autoconfiança, a persistência de continuar a acreditar no sucesso e a trabalhar, mesmo quando as experiências iniciais não são bem-sucedidas e a resiliência para enfrentar os desafios que vão surgindo, são garantias da capacidade do empreendedor de buscar o sucesso da ideia.

- **Autodisciplina;** Pontualidade; autocontrole; organização.

Ao assumir o papel de empreendedor (passando muitas vezes de uma realidade de trabalho por conta de outrem, respeitando regras e protocolos de trabalho previamente estabelecidos), é necessária autodisciplina e organização para aplicar essas características de sucesso a si mesmo e à equipa, uma vez que ninguém o fará por si.

- **Capacidade de análise/síntese**

O empreendedor vai, permanentemente, ser solicitado a rever a situação do seu negócio e a redesenhar orientações e planos. No que respeita os projetos de empreendedorismo e inovação, a passagem da ideia ao negócio é muito dinâmica e a capacidade de análise e síntese vai ter um papel chave no progresso do negócio.

- **Espírito de observação**

Um empreendedor é, naturalmente, alguém capaz de, observando o mundo em seu redor, identificar uma ideia e/ou criar uma solução, quando muitos outros, em condições semelhantes, não o conseguiram.

- **Poder de comunicação;** Fluência e continência verbais; capacidade de escutar; argumentação.

Comunicar o negócio ao mercado e aos diferentes stakeholders é a chave para que uma boa ideia se transforme num negócio de sucesso.

- ***Apresentação pessoal***

A imagem do empreendedor é essencial para garantir a aceitação do mercado. A apresentação pessoal tem uma quota-parte importante na criação desta imagem. Quando se refere uma boa apresentação pessoal, não se pressupõe uma atitude formal, mas uma atitude adequada a cada situação, transmitindo sempre uma imagem cuidada.

1.2.2 Competências relacionais

Nesta dimensão o empreendedor deve ser capaz de conciliar a capacidade de empatia com a projeção.

- ***Empatia***

Capacidade de compreender os outros.

- ***Projeção***

Capacidade de se focar nos objetivos.

- ***Capacidade de Interação (mercado, empresa, colegas...)***

Mantendo o foco nos objetivos e resultados, ser capaz de interagir produtivamente com o seu grupo de trabalho e com os interlocutores do mercado. Ser capaz de obter resultados, trabalhando com um grupo.

1.2.3 Competências de conhecimento

Esta dimensão agrega o conjunto de conhecimentos, a que habitualmente se chama *know-how*.

Muitos destes conhecimentos são resultantes da formação académica do empreendedor ou de um esforço autónomo de pesquisa e estudo.

- ***Conhecimentos de Gestão Empresarial***

Quando transforma uma ideia num negócio, o empreendedor está perante um quadro empresarial que precisa de gerir com atitude profissional. Como principal responsável pelo sucesso do negócio, o empreendedor necessita de uma boa formação nas diversas disciplinas de Gestão Empresarial.

- ***Conhecimentos de Gestão de Marketing***

Os conhecimentos de Gestão de Marketing merecem uma referência especial.

Pelo papel que desempenham no diagnóstico de mercado, na definição de uma visão estratégica para a empresa e no estabelecer de um plano de marketing que operacionalize a atividade da empresa de forma sustentada, estes são de uma importância extrema.

- ***Conhecimento de Gestão da Comunicação***

A Comunicação, sendo um elemento chave da gestão de marketing, tem um papel importante na ligação da empresa ao mercado. A correta gestão das interações com o mercado é fundamental para garantir o sucesso da empresa.

1.2.4 Competências técnicas

- ***Aplicação dos conhecimentos de marketing***

Para além de ter conhecimentos de marketing, o empreendedor deve ser capaz de aplicar esses conhecimentos no desenvolvimento de um plano operacional coerente.

- ***Gestão por objetivos***

Estabelecer objetivos ambiciosos e realistas é uma base fundamental para a motivação da equipa, para o planeamento coerente das atividades e para a avaliação do progresso do negócio.

- ***Planeamento, Organização e método***

Uma empresa que está na fase de arranque, vai enfrentar dificuldades e seguramente escassez de recursos. De modo a minimizar estes problemas e a maximizar as hipóteses de sucesso, é fundamental um bom planeamento das fases de implementação e das diversas atividades, bem como uma boa organização das tarefas.

- ***Gestão do tempo***

As organizações têm hoje a noção de que o tempo é escasso. Mais importante que isso, tempo é dinheiro. Numa empresa com recursos limitados, é imperativo não desperdiçar tempo, otimizando as atividades e garantindo o cumprimento dos prazos planeados.

- ***Gestão da informação***

“Gerir é tomar decisões com base em informação”.

Na gestão empresarial, a informação e a sua gestão são fundamentais. A informação é o alicerce das boas decisões de gestão.

- **Competências técnicas para realizar o produto ou serviço, que resulta da implementação da ideia**

É fundamental inventariar as competências técnicas necessárias à realização do projeto e verificar se o empreendedor ou a sua equipa detêm essas competências. Não as detendo, é necessário que sejam capazes de mobilizar para o projeto as competências técnicas em falta.

- **Fluência em línguas estrangeiras**

Dependendo do projeto e dos mercados alvo, o domínio de uma ou mais línguas estrangeiras é fundamental para a abordagem dos mercados internacionais.

- **Utilização de meios informáticos**

Se o projeto não exigir competências informáticas específicas, a capacidade de usar a informática ao nível de utilizador é um requisito mínimo (ex.: ferramentas de *office* e correio eletrónico).

1.3 Análise de Competências

Com o objetivo de perceber quais as competências que lhe são inerentes e quais as que, estando em falta, pode trabalhar ou adquirir, preencha a seguinte lista:

Competências pessoais

- ___ Honestidade
- ___ Sentido de conquista: Ambição, espírito de iniciativa, criatividade.
- ___ Autoconfiança: Persistência, Perseverança, Resiliência
- ___ Capacidade de enfrentar o risco
- ___ Autodisciplina: Pontualidade, autocontrole, organização.
- ___ Capacidade análise / síntese
- ___ Espírito de observação
 - ___ Poder de comunicação: Fluência e continência verbais, capacidade de escutar, argumentação.
- ___ Apresentação pessoal

Competências relacionais

- ___ Empatia
- ___ Projeção
- ___ Capacidade de Interação (mercado, empresa, colegas...)
- ___ Espírito de equipa

Competências de conhecimento

- ___ Conhecimento de Gestão Empresarial
- ___ Conhecimentos de Gestão de Marketing
- ___ Conhecimentos de Gestão da Comunicação

Competências técnicas

- ___ Aplicação dos conhecimentos de marketing
- ___ Gestão por objetivos
- ___ Planejamento, organização e método
- ___ Gestão do tempo
- ___ Gestão da informação
- ___ Competências técnicas para realizar o produto ou serviço,
- ___ Fluência em línguas estrangeiras
 - ___ Inglês
 - ___ Francês
 - ___ Espanhol
 - ___ Outra _____
- ___ Utilização de meios informáticos
 - ___ Office _____
 - ___ Outro _____

Uma vez identificadas as competências em falta e existindo a possibilidade de trabalhar em equipa, procure complementar as suas competências com as competências dos seus colaboradores.

Estabeleça um plano de formação para si e para os seus colaboradores, com vista à aquisição das competências ainda por adquirir.

Pode elaborar, ou preencher uma tabela como a que se apresenta.

Competência	Importância	Urgência	Data formação	Calendário	Entidade	Custo previsto
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5				
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5				
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5				
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5				
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5				
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5				
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5				
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5				
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5				
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5				

Tabela 1 – Análise de Competências

O EMPREENDEDOR

Boas práticas

Avaliação de competências do empreendedor

Perante o inventário de competências elaborado o empreendedor deve fazer a sua autoavaliação e verificar o seu estado de preparação para avançar com o desenvolvimento de negócio.

Aquisição de competências

Após a autoavaliação o empreendedor deve analisar as competências em falta que são chave para o desenvolvimento com sucesso do seu negócio e verificar se pode adquirir essas competências em tempo útil ao desenvolvimento do projeto ou se alternativamente consegue encontrar colaboração de terceiros para ultrapassar essas limitações.

Plano de formação

Relativamente às competências que pretende adquirir, o empreendedor deve elaborar um plano de formação com prioridades, calendário de formação, entidades formadoras e custos associados.

2 A IDEIA

A ideia é o ponto de partida para o desenvolvimento de um negócio. Numa perspetiva muito genérica, uma ideia surge como resposta a uma necessidade identificada.

O mercado permite detetar uma necessidade mas não define o produto de que necessita. A visão empreendedora vai revelar-se na capacidade de detetar uma necessidade e desenvolver uma solução ou produto para a satisfazer.

Exemplificando:

Quando Steve Jobs criou o iPad o mercado não “lhe disse” que precisava de um tablet. O mercado queria aceder à informática, nomeadamente à internet, em situações de mobilidade, na rua, no café, no aeroporto, sentados a uma mesa ou em pé, na paragem de autocarro ou no terminal do aeroporto.

Steve Jobs interpretou a necessidade e criou uma plataforma que tinha autonomia de bateria de várias horas, arrancava quase de imediato, cujo interface de trabalho eram as próprias mãos e que permitia segurar o equipamento e simultaneamente trabalhar com ele com um razoável nível de conforto. Alguns dos críticos, mais pessimistas, garantiam que não teria qualquer sucesso porque não tinha teclado. Claro que a ausência de teclado era uma das vantagens competitivas do iPad. Não só o sucesso foi enorme, como todo o mercado se lançou a desenvolver produtos semelhantes.

2.1 Validação da ideia

Existindo uma ideia, é fundamental a sua validação. Validar a ideia permite ao empreendedor perceber se vale a pena iniciar o seu projeto ou se, por outro lado, não existem condições para o sucesso da mesma.

2.1.1 Avaliação da viabilidade de uma ideia

A avaliação de viabilidade de uma ideia deve ser feita em três perspetivas:

- **Viabilidade técnica**
- **Viabilidade económica**

2.1.2 Viabilidade Técnica

Viabilidade de executar a ideia ou solução pensada, do ponto de vista de *know-how* e recursos técnicos disponíveis. Implica:

- Confirmar a detenção ou disponibilidade do *know-how* para construir a solução;
- Descrever detalhadamente o processo de construção da solução;
- Confirmar a existência e acessibilidade dos equipamentos capazes de construir a solução;
- Confirmar a existência e acessibilidade das instalações necessárias à implementação do projeto;
- Confirmar a existência de empresas que podem participar na produção industrial;
- Confirmar que a solução tem capacidade de competir com as soluções concorrentes;
- Verificar pontos fortes e fracos da solução em comparação com a concorrência.

2.1.3 Viabilidade económica

A ideia ou solução pensada constitui-se como oportunidade de negócio?

As oportunidades de negócio resultam de necessidades não satisfeitas ou que podem ser satisfeitas de uma forma diferente e melhorada, relativamente às soluções existentes.

O objetivo é garantir que existe mercado para a solução, que o mercado está disponível para aderir à solução e que tem dimensão para viabilizar o projeto economicamente.

Apesar de, numa fase inicial, não ser geralmente viável o empreendedor fazer ou encomendar um estudo de mercado, pode sempre fazer uma amostragem limitada de utilização e receber *feedback* sobre a aceitação da ideia e alterações a introduzir. Os amigos, os professores são alguns exemplos de utilizadores que podem dar *feedback* sobre a ideia.

Os diferentes tipos de oportunidades de mercado:

Novos produtos

Identificação de uma solução para uma necessidade não satisfeita, à qual corresponde um mercado suficientemente amplo e com apetência de compra.

Produtos melhorados

Já existem soluções de negócio semelhantes, que têm boa aceitação de mercado, mas foram identificados alguns benefícios/vantagens que o mercado valoriza. Introdução de uma solução, que garante, pelo menos temporariamente, vantagens competitivas.

Produtos “complementares”

Oportunidades de negócio, quando é lançado um novo produto ou um produto melhorado, introduzindo outros produtos que os complementem.

2.2 Ideia e Inovação

2.2.1 A inovação em Portugal

Os portugueses são conhecidos como criativos, por vezes pouco inovadores. Mas temos alguns créditos. Dois casos bem conhecidos:

Telemóvel pré-pago. Contribuiu, num dado momento, para a generalização do uso do telemóvel é uma inovação que se espalhou pelo mundo.

Via Verde – as autoestradas são uma excelente solução, mas ficar, no princípio e no fim do trajeto, na fila de pagamento, retirava parte da vantagem oferecida. A Via Verde resolveu este problema.

Noção de Inovação

No livro “União da inovação-guia de bolso sobre uma iniciativa da Europa 2020”, a Comissão Europeia cita:

“Inovação é a capacidade de os indivíduos, as empresas e nações inteiras criarem, de forma contínua, o futuro que desejam” John Kao, “Innovation Nation” (2007)

Na mesma publicação acrescenta:

“A inovação tem a ver com a criação de: Produtos, Marketing, Processos e Organizações novos, ou consideravelmente melhorados, que acrescentam valor aos mercados, aos governos e à sociedade.”¹

¹ Comissão Europeia - União da inovação-guia de bolso sobre uma iniciativa da “Europa 2020”, Luxemburgo, 2013 ISBN 978-92-79-28667-4

Em resumo:

A Inovação entende-se como alterações a algo estabelecido, introduzindo algo novo ou melhorado, oferecendo valor para os clientes ou utilizadores.

Invenção e Inovação

A **invenção** é aceite como a **criação de algo novo que não existia antes**. Algumas invenções, se tiverem valor para os utilizadores, serão consideradas inovações.

Inovação é uma invenção que foi explorada comercialmente com sucesso.

$$\text{Inovação} = \text{Invenção} + \text{exploração}^2$$

Criatividade e Inovação

A criatividade é a capacidade de gerar ideias diferentes, de encontrar alterações para produtos, processos e serviços. Tem, por isso, um papel importante no processo de inovação.

Inovação sem criatividade?

Na atividade empresarial, nomeadamente na gestão de processos e definição dos serviços, é possível uma análise sistematizada que permita identificar oportunidades de melhoria e ofertas inovadoras sem apelo a uma grande competência criativa. Já será mais difícil desenvolver ideias radicalmente novas se não estiver presente essa competência criativa.

2.2.2 Tipos de inovação

- **Inovação incremental (ou de continuidade)**

A inovação incremental altera um produto, processo ou serviço, melhorando o valor, sem “destruir” a solução que estava a ser usada.

Consiste na introdução de pequenas alterações, de forma contínua, em produtos, processos ou serviços.

- **Inovação radical (ou disruptiva)**

A inovação radical cria uma solução nova, substituindo completamente a solução anterior, ou respondendo a uma necessidade pela criação de uma solução que não existia. O telefone, o mp3, a fotografia digital, a WEB, podem aceitar-se como inovações radicais.

² Prof. David O'Sullivan, Applied innovation

Nem sempre é consensual a classificação de uma inovação como incremental ou radical. Podemos assumir que a fotografia digital alterou profundamente a fotografia, os equipamentos, suportes e processos, mas alguém poderia sempre argumentar que se trata de uma evolução da fotografia e que, apesar da grande alteração, será uma inovação incremental.

2.2.3 Importância da inovação

Os clientes baseiam as suas opções de compra na percepção de valor, dos produtos e serviços que lhes são apresentados. A noção de valor surge como a relação entre os benefícios que o produto ou serviço lhes oferece e o preço que lhes é pedido. Assim, uma empresa, para garantir vantagens competitivas, deve ser capaz de apresentar produtos, serviços novos ou com benefícios que superem os concorrentes ou, em alternativa, produtos semelhantes a preços inferiores.

2.2.4 Objetos da inovação

A inovação está geralmente associada a produtos, mas ela pode também ocorrer ao nível da tecnologia, dos processos, dos serviços, da gestão e da comercialização.

O exemplo da Amazon demonstra que a inovação não se restringe à introdução ou modificação de produtos. A inovação pode consistir numa alteração de processos ou do serviço / modelo de negócio.

Exemplos:

Quando precisamos de algum dinheiro, já não vamos ao balcão do nosso banco, naquele horário bem curto, que era usual. Agora a qualquer hora, quase em qualquer lugar, vamos a uma “caixa” numa qualquer parede e temos o dinheiro, chamamos-lhe “Multibanco”.

Henry Ford decidiu fazer um automóvel com o mesmo modelo na mesma cor, Ford T preto, para otimizar a produção e conseguir um preço de venda mais acessível. A robotização permitiu alterar o processo de produção, mantendo ou reduzindo os custos e permitindo diversificar a oferta sem que os custos de produção associados se tornem incontroláveis.

2.2.5 O papel da inovação na criação de valor

- **Criação de produtos novos**

Criação de soluções novas, ainda não presentes no mercado, que respondem a necessidades identificadas.

Exemplos:

O email, é uma inovação radical, que tornou o fax obsoleto, permitindo a transmissão de textos e documentos editáveis pelo recetor, folhas de cálculo, desenhos, etc.

O GPS veio responder de forma inovadora à nossa necessidade de orientação, sobretudo em locais que não nos são familiares.

- **Melhoria de soluções existentes**

Melhoria da nossa oferta, adicionando benefícios únicos e que diferenciam a nossa oferta da concorrência.

Exemplos:

O ABS é uma melhoria do sistema de travagem, que evita o bloqueio das rodas, aumentando a segurança da travagem (poder-se-á, mais uma vez, questionar se é uma solução radicalmente nova ou uma melhoria incremental)

- **Melhoria dos processos**

Melhoria dos processos que permitem apresentar soluções, mais vantajosas e/ou com preços mais competitivos.

Exemplos:

O sistema de check-in na internet, adotado na aviação comercial, torna o embarque mais rápido e permite reduzir custos, contribuindo para possibilitar a prática de preços mais competitivos.

- **Novas necessidades resultado de alteração de hábitos de consumo**

As alterações das variáveis da envolvente conjuntural, demográficas, legislativas, sociais, económicas ou políticas podem provocar alterações de hábitos de compra, gerando oportunidades de negócio.

Exemplos:

A intensificação de voos de operadoras low cost para Lisboa e Porto aumentou o fluxo turístico e gerou oportunidades adicionais na restauração, hotelaria, e na procura de soluções de transporte, nomeadamente para visitar as cidades.

2.3 Ideia e Propriedade industrial

No atual estado da economia do conhecimento, a propriedade industrial desempenha um papel de extrema importância, tanto para as grandes empresas tecnológicas, como para as empresas de sectores da indústria mais tradicionais, que visam proteger os seus ativos intangíveis e obter o retorno do seu investimento. De igual forma, as empresas de base tecnológica utilizam a propriedade industrial para protegerem os seus produtos de concorrentes, em especial as grandes competidores industriais.

A grande maioria das novas soluções técnicas necessitam, especialmente numa fase inicial, de um elevado investimento, o qual é normalmente obtido quando as soluções têm potencial de gerar lucro. Ora, sem proteção da PI, os concorrentes podem oferecer os mesmos produtos ou serviços, por preços mais baixos, uma vez que não investiram em I&D (investigação e desenvolvimento). Com efeito, a proteção dos resultados de I&D é, na grande maioria das vezes, fundamental para obtenção de financiamento.

2.3.1 A importância da propriedade industrial

- A propriedade industrial constitui um direito exclusivo que permite impedir terceiros, sem o consentimento do titular, de produzir, fabricar, vender ou explorar economicamente a solução desenvolvida;
- Permite a valorização do investimento na conceção de nossos produtos e/ou processos;
- Demonstra o compromisso dos empreendedores na exploração comercial da tecnologia, e constitui um ativo objetivo de negociação.

2.3.2 Vantagens da proteção

As vantagens da proteção incluem a possibilidade, do titular do direito, transmitir ou de conceder licenças de exploração do direito a favor de terceiros, quer a título gratuito ou oneroso, e de impedir que terceiros:

- Protejam o mesmo produto ou processo (patente);
- Registrem um sinal idêntico ou semelhante para produtos ou serviços idênticos ou afins (marca);
- Registrem o mesmo *design* ou *design* idêntico para outro produto (desenho ou modelo).

A propriedade industrial transmite ainda ao cliente, do titular segurança, credibilidade e esforço contínuo em inovação, sendo também fundamental para a internacionalização do negócio.

Confirmar que não há nenhuma patente, já registrada, que limite o desenvolvimento de negócio resultante da ideia.

São patenteáveis, entre outros:

Invenções

- **Objeto de patente**

Invenções novas implicando atividade inventiva, se forem suscetíveis de aplicação industrial; Processos novos de obtenção de produtos, substâncias ou composições já conhecidos.

- **Duração da patente de invenção**

20 Anos contados da data do respetivo pedido.

Modelos de utilidade

- **Objeto do modelo de utilidade**

Invenções novas implicando atividade inventiva e suscetíveis de aplicação industrial, que consistam em dar a um objeto uma configuração, estrutura, mecanismo ou disposição de que resulte o aumento da sua utilidade ou a melhoria do seu aproveitamento;

- **Duração do modelo de utilidade**

15 Anos contados da data do respetivo pedido.

Modelos e desenhos industriais

- **Objeto do modelo industrial**

Moldes, formas, padrões, relevos, matrizes e demais objetos que sirvam de tipo na fabricação de um produto industrial, definindo-lhe a forma (sob o ponto de vista geométrico ou ornamental), as dimensões, a estrutura ou a ornamentação.

- **Duração do registo**

25 Anos contados da data do respetivo pedido.

- **Direitos conferidos**

O registo dá o direito ao uso exclusivo, produzindo, fabricando, vendendo ou explorando o objeto do registo, com a obrigação de o fazer de modo efetivo e em harmonia com as necessidades da economia nacional.

Marca de produtos ou serviços

- **Constituição**

Pode ser constituída por um sinal ou conjunto de sinais suscetíveis de representação gráfica, nomeadamente palavras, incluindo nomes de pessoas, desenhos, letras, entre outros, que sejam adequados a distinguir os produtos ou serviços de uma empresa dos de outras empresas; Pode, igualmente, ser constituída por frases publicitárias para produtos ou serviços a que respeitem desde que possuam carácter distintivo.

- **Duração do registo das marcas**

10 Anos contados da data da respetiva concessão, indefinidamente renovável por períodos iguais.

- **Direitos conferidos pelo registo das marcas**

O registo da marca confere ao titular o direito de impedir a terceiros, sem o seu consentimento, o uso, na sua atividade económica, de qualquer sinal idêntico ou confundível com essa marca para produtos ou serviços idênticos ou afins àqueles para os quais aquela foi registada. Para além desta existem também as Marcas Coletiva e de Base.

Nome e insígnia do estabelecimento

- **Direito ao nome e insígnia**

Todos os que tiverem legítimo interesse, domiciliados ou estabelecidos em qualquer lugar do território português, têm direito a adotar um nome ou uma insígnia para designar ou tornar conhecidos os seus estabelecimentos.

- **Constituição do nome de estabelecimento**

Denominações de fantasia ou específicas, nomes históricos, nome da propriedade ou local do estabelecimento, nome, firma ou denominação social, pseudónimo ou alcunha do dono.

- **Definição da Insígnia de estabelecimento**

Qualquer sinal externo composto de figuras ou desenhos, simples ou combinados com nomes ou denominações referidos na constituição do nome do estabelecimento, ou com outras palavras ou divisas, contanto que o conjunto apresente uma forma ou configuração específica, como elemento distintivo e característico.

- **Duração do registo**

20 Anos contados da data da respetiva concessão, indefinidamente renovável por períodos iguais.

- **Direitos conferidos pelo registo**

De propriedade e o uso exclusivo do nome e insígnia do estabelecimento.

Logotipos

- **Definição**

Composições constituídas por letras associadas ou não a desenhos, contanto que o conjunto apresente uma forma ou configuração específica como elemento distintivo e característico adequado a referenciar qualquer entidade que preste serviços ou ofereça produtos.

- **Regras aplicáveis**

Aplicam-se, com as necessárias adaptações, as regras relativas às insígnias.

Tipos/Fontes de ideias

Ideias que surgem por casualidade	Necessidade não satisfeita	Surge um problema a resolver e não existe um procedimento claro a seguir ou não existem recursos que permitem solucionar esse problema. Estamos perante a deteção de uma necessidade. Nestes casos, não raras vezes, a solução assume um carácter fortemente inovador.
	Situação inesperada ou acidental	Situação não planeada que se verifica ter valor como solução de uma necessidade que não estava a ser analisada.
Ideias que alguém sugere	Professores	Os ensinamentos adquiridos podem gerar ideias de negócios ou permitir associações geradoras de ideias de negócios.
	Amigos e familiares	As conversas com amigos e familiares, com diferentes níveis etários, experiências e formação, permitem o contacto com problemas, necessidades, e até soluções, encontradas para resolver, pontual ou permanentemente, esses problemas ou necessidades.
	Bancos de ideias	Constituem bons locais de consulta de ideias ou, pelo menos, despertam situações geradoras de ideias.
	Leituras	Fontes de necessidades não satisfeitas, para criar negócios inovadores e soluções valorizadas pelo mercado.
	Estudos históricos e de tendências	Os dados de evolução dos indicadores da economia, da demografia, e de outras atividades, permitem prever a evolução no futuro.
	Especialistas	Excelentes fontes de ideias com potencial de sucesso, nas suas áreas de especialidade.
Ideias que resultam da observação	Alterações na indústria ou mercado	A indústria e o mercado são, em geral, dinâmicos e estão em evolução e mutação permanentes. Novos processos ou novos equipamentos, geram o desenvolvimento de novas necessidades, que alguém vai satisfazer com sucesso entregando as soluções adequadas.
	Alteração na percepção do público	Ao longo do tempo, o público altera as suas percepções relativamente aos produtos e serviços consumidos.
	Novos conhecimentos	Novos conhecimentos e novas tecnologias permitem o desenvolvimento de novas soluções.

Ideias que procuramos ativamente	Leituras	Publicações científicas, técnicas e profissionais ou com algum reconhecimento académico e científico.
	Países ou zonas	Num mundo globalizado, as ideias propagam-se e as diferenças, mesmo culturais, esbatem-se. Assim, é expectável que as mudanças numa dada zona acabem por ocorrer noutra zona.
	Invenções ou patentes	Os produtos e serviços que vão sendo patenteados, limitam a sua possibilidade de utilização, mas podem permitir compreender novas tendências e oportunidades de mercado.
	Feiras e congressos	As feiras, congressos e outros encontros empresariais, são eventos que ajudam a desenvolver novas ideias de negócios.
	Bases de dados de Franchisings	Oportunidade de entrar num negócio, já testado, em que se confirmou uma elevada probabilidade de sucesso.
	Necessidades da indústria	Necessidade e oportunidade de desenvolver novas ideias, que permitam a otimização dos processos.
	Necessidades do consumidor final	O consumidor procura novos produtos e soluções inovadoras, gerando oportunidades para o desenvolvimento de novas ideias.
	Análise de carências	Necessidades com respostas incompletas geram oportunidades de melhoria que estão na base de novas ideias de negócio.
	Análise da oferta de um segmento concreto	A análise da oferta de um segmento concreto pode permitir detetar necessidades que ninguém está a satisfazer adequadamente.
	Regulamentação	Alterações regulamentares criam novas necessidades e novas oportunidades de negócio.
Experiências pessoais	Fonte de ideias relativamente a soluções indisponíveis ou inconvenientemente desenvolvidas que podem constituir uma oportunidade de negócio.	

Tabelas 3 e 4 – Tipos/Fontes de Ideias

A IDEIA

Boas práticas

Capacidade de atenção

Desenvolva a capacidade de atenção, para detetar novas ideias, sempre que está em contato com uma das fontes de geração de ideias.

Identificadas as fontes de geração de ideias e a forma de recolha de informação é importante, sempre que em contato com essas fontes, estar atento às informações que podemos recolher.

Teste das ideias

Teste as suas ideias com diversas fontes.

Quando tiver desenvolvido uma ideia de negócio, use as fontes de geração de ideias para verificar se a ideia já foi implementada e se existem informações que podem complementar ou melhorar a qualidade da sua ideia de negócio.

Viabilidade técnica

Descreva o processo, os componentes (matérias-primas, subsidiárias, etc.), as competências e os equipamentos necessários ao desenvolvimento da solução e confirme que tem disponível ou consegue aceder a esses elementos.

Protótipo

Execute um protótipo da solução desenvolvida para garantir a exequibilidade técnica e identificar os problemas a ultrapassar e o *know-how* adicional a desenvolver para completar a solução.

Oportunidade de mercado

Confirme que a solução que está a desenvolver responde a uma necessidade que ainda não está satisfeita ou melhora uma resposta já existente.

Teste de mercado

Teste a sua solução no mercado. Se não tiver meios para encomendar um estudo do mercado, faça uma amostragem com pessoas das suas relações, professores, familiares, amigos.

Hábitos de inovação

Desenvolva hábitos de inovação permanente.

Analise o seu dia-a-dia, procurando sempre melhorar o desempenho das suas atividades. Pense em alternativas de realização de tarefas. Detete situações que durante o dia lhe causaram insatisfação e procure soluções alternativas que permitam um grau de satisfação superior.

Estabeleça como poderiam ser executadas as suas tarefas ou as tarefas das pessoas com quem contactou. Estabeleça que equipamentos ou recursos poderiam melhorar esse desempenho e o seu bem-estar.

Inovação

Analise o grau de inovação da sua ideia e as vantagens competitivas que dispõe para abordar o mercado.

“Risco” das novas ideias

Assuma o “risco” de lidar com ideias novas e inovadoras.

As novas ideias, como nunca foram testadas, podem parecer insensatas, que não funcionam e por certo representam algum risco e um esforço de mudança. No entanto muitas das grandes ideias inovadoras, resultaram de empreendedores que assumiram esses riscos e acreditaram nas suas ideias.

Viabilidade financeira

Faça projeções realistas de custo e proveitos e analise as margens do negócio para garantir a sua viabilidade.

Financiamento

Analise as necessidades de financiamento e identifique como vai financiar o seu negócio.

Preparação para apresentar o projeto

Esteja sempre preparado para apresentar a sua ideia /projeto. Organize as informações sobre o seu projeto, para que lhe seja possível apresentá-lo, com clareza, a um investidor ou a um parceiro, em poucos minutos. Prepare uma narrativa (*story telling*) completa, sucinta clara e coerente da sua ideia/ projeto.

Ao mesmo tempo tenha preparada uma apresentação sintética, mas com mais profundidade, com suporte informático, para responder a uma situação mais formal.

3 MODELO DE NEGÓCIO

3.1 Definições e considerações prévias

Num projeto empresarial a transformação de uma ideia num negócio viável, passa pela estruturação e organização do modelo de negócio.

Projeto Empresarial

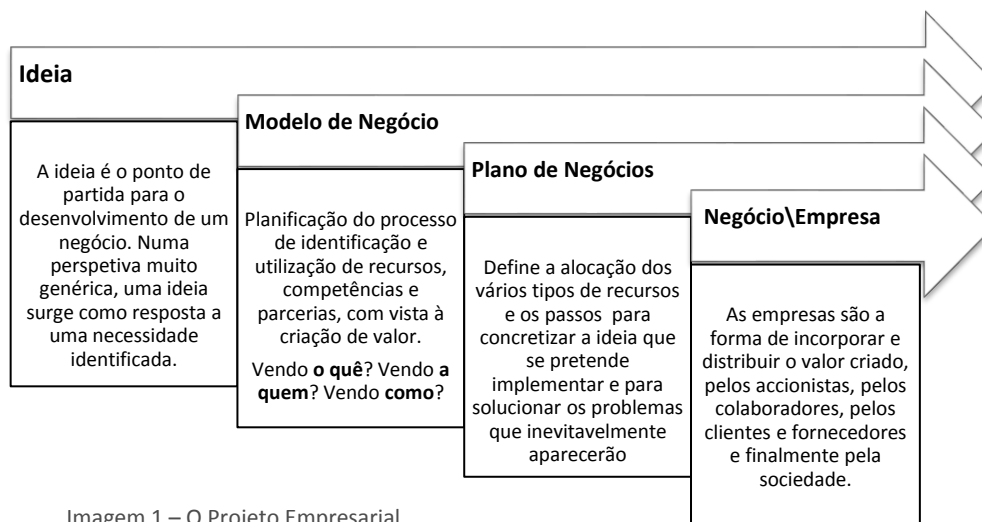


Imagem 1 – O Projeto Empresarial

“Um Modelo de Negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização.”, Osterwalder.

Um modelo de negócio não é mais do que a planificação do processo de identificação e utilização de recursos, competências e parcerias, com vista à criação de valor.

Este passo intermédio, entre a validação da ideia e a elaboração do plano de negócios, é a clarificação do caminho a seguir na busca do sucesso. Nesta fase, colocam-se todas as questões acerca das relações a criar com clientes e parceiros, estimam-se as fontes de receitas e de custos e estabelece-se a estratégia a utilizar para se atingir os objetivos estabelecidos.

Qualquer modelo de negócios deve ter como objetivo a resposta às perguntas: Vendo **o quê?** Vendo **a quem?** Vendo **como?**

A resposta à pergunta “o quê”, prende-se com a proposta de criação de valor, assumida pelo empreendedor. É a forma como se dá resposta a uma necessidade do mercado.

Neste ponto, o empreendedor necessita refletir acerca do que fará a distinção entre si e os seus concorrentes.

“A quem” é uma pergunta fundamental, neste processo. Se não houver ninguém disposto a pagar pelo produto ou serviço oferecido, por muito bom ou inovador que este seja, não será um negócio rentável. É importante perceber qual o público-alvo, como se vai concretizar a relação entre o projeto e os consumidores e como é que, o se está a oferecer, vai chegar ao cliente final.

A pergunta “como” está relacionada com relações chave a criar para que os objetivos sejam alcançados. Quais as atividades a desenvolver, quais os parceiros necessários e quais os recursos imprescindíveis ao sucesso do projeto.

Por fim, no que respeita a pergunta “a quanto”, deve ser feita uma análise concreta e consciente acerca dos custos associados ao projeto e de como é que este vai gerar receitas. Um projeto sem capacidade de gerar receitas e de controlar custos, ou com dificuldade em estruturar as suas fontes de receitas e de custos, terá, assumidamente, mais dificuldades no alcance do sucesso.

Existem alguns modelos, já reconhecidos como uteis e validados pelos utilizadores, que podem ser utilizados na concretização desta etapa. Em seguida, estão descritos dois dos mais conhecidos. A sua utilização não é obrigatória, pelo que o empreendedor pode estruturar o seu modelo de negócio da forma que mais lhe convier.

Sendo este um documento que poderá ser apresentado a terceiros, como forma de apresentação do projeto a desenvolver, é fundamental que este seja de fácil compreensão para quem não esteja familiarizado com a ideia.

3.2 Modelo “Canvas”³

O modelo apresentado em seguida, conhecido por *Business Model Canvas*, surge da necessidade de estruturar, de forma simples, todos os passos necessários para a criação de valor. Este estrutura o desenho do negócio em 9 blocos que cobrem as áreas: clientes; oferta; infraestruturas e viabilidade financeira.

³ OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves – Criar Modelos de Negócios, 2013, 5ªedição, D. Quixote.

Business Model Canvas

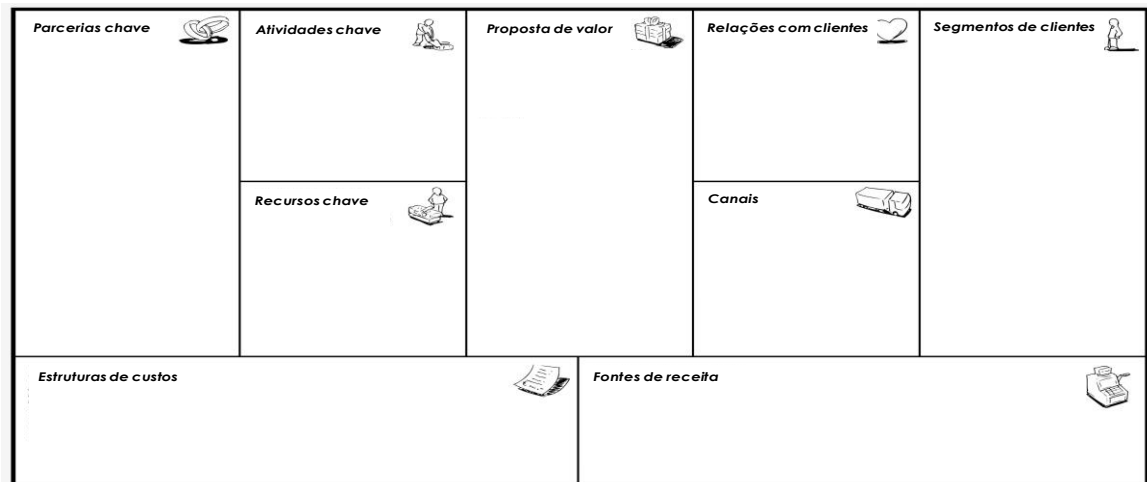


Imagem 2 – Modelo “Canvas” (adaptado do livro “Criar Modelos de Negócios”)

Com vista à estruturação do *Business Model Canvas*, estão sugeridas, em seguida, algumas perguntas que ajudam no preenchimento de cada bloco:

1) Segmentos de Clientes (“A quem?”)

O preenchimento do Business Model Canvas começa com a estruturação do mercado que queremos atingir. Alguns dos pontos a ter em conta são os seguintes:

- Dimensão do mercado;
- Composição do mercado;
- Necessidades, problemas, hábitos e rotinas;

Para tornar esta tarefa um pouco mais simples, pode ser útil a criação de personagens fictícias. Estas devem ser personificações dos diferentes segmentos de mercado que se pretende atingir, espelhando as suas características principais, as suas necessidades, vontades, etc.

2) Propostas de Valor (“O quê?”)

Identificados os segmentos de mercado e as necessidades ou problemas que se pretende resolver, é altura de estruturar as soluções. A proposta de valor que se apresenta, deve ser estruturada conforme as necessidades de cada segmento de mercado (no caso de existir mais do que um) que se pretende atingir.

Algumas questões que ajudam nesta planificação:

- O que podemos entregar ao mercado?
- O que torna a minha solução preferível a outra já existente?
- Qual o benefício da minha ideia?
- O que é que me distingue de outros?

3) Canais

De modo a que a proposta de valor chegue aos consumidores finais, deve ser estudada a melhor forma de interligação entre as partes envolvidas.

Um ponto importante a ter em conta é a otimização destas relações. Ter uma rede de distribuição otimizada é uma das preocupações mais recorrentes em todo o tipo de organizações, uma vez que está diretamente relacionada com os custos. Toda a logística do negócio deve ser planeada com o máximo detalhe e responsabilidade.

- Como é que o meu produto ou serviço vai chegar ao meu cliente?
- Quais as cadeias de distribuição mais adequadas ao meu negócio?
- Qual o tipo de transporte mais eficiente? Outsourcing ou veículos próprios?
- Como se vai processar a venda do produto? É preferível utilizar um *market place* ou pontos de venda físicos?
- Como comunicar a existência do meu produto ou serviço

4) Relações com clientes

Para que o consumidor se mantenha fiel a uma marca, é necessário que, mais do que um bom produto, exista uma boa relação entre a empresa e os clientes.

Mais do que a compra de um produto ou serviço de qualidade, o consumidor procura uma boa experiência, uma entidade que consiga resolver quaisquer problemas que possam surgir, o mais rápido possível e sem prejuízo para si, um elevado *service level* e uma marca à qual se sintam ligados.

É fundamental que este bloco seja bem estruturado, olhando para todas as possibilidades, percebendo quais as melhores estratégias a seguir e quais as que trazem mais benefícios quer para a empresa quer para o consumidor.

Exemplos de questões a responder:

- Qual o canal de comunicação com o consumidor? Será uma comunicação direta, ou através de uma terceira entidade?
- O suporte técnico ao produto ou serviço será feito pela empresa ou por terceiros?
- Qual o nível de serviço a atingir?
- Como criar uma relação que faça o consumidor comprar de novo um produto da marca?

5) Fontes de receita (Fluxos de rendimento)

Escolhidos, corretamente, os segmentos de mercado, as propostas de valor correspondentes, e os canais a utilizar, falta analisar os fluxos de rendimentos provenientes de cada relação.

É importante que se pense tanto nas fontes de receitas como de custos. Não havendo receita, não haverá lucro. São vários, os tipos de rendimentos que uma empresa pode ter. Desde venda do produto e/ou serviço, passando pelo licenciamento, até publicidade e patrocínios.

- Qual o valor que os clientes estarão dispostos a pagar?
- O que significa esse valor? Apenas o preço do produto ou a experiência, qualidade e marca associadas?
- Existindo um possível concorrente já no mercado, quanto é que os clientes pagam atualmente?
- Será melhor concorrer ao nível do preço ou ao nível da qualidade? Como estão eles a pagar atualmente?
- Qual é a contribuição de cada fonte de receita para as receitas globais?

6) Atividades-Chave

Todas as atividades que são necessárias para que o produto e/ou serviço seja fornecido, com sucesso, ao cliente. Este passo permite que se perceba a complexidade do negócio. A discriminação de todas as atividades permite que se pense acerca de possíveis combinações entre elas, tornado todo o processo mais otimizado.

Comece por pensar nas atividades necessárias ao desenvolvimento do produto, produção, embalagem e distribuição.

No caso de um serviço, o mais importante será pensar na forma mais simples de desenvolver e implementar, vender e distribuir. De seguida, perceba quais as atividades que permitem uma melhor comunicação do produto/serviço, comercialização e serviço pós-venda.

- Quais principais atividades que a “proposta de valor” exige?
- Como concretizar todas as atividades, tendo sempre em consideração os custos associados a cada uma?
- Quais as atividades essenciais e quais as menos importantes?
- Será que algumas dessas atividades podem ser efetuadas por entidades terceiras (minimizando os custos)?
- Existem atividades que podem ou devem acontecer ao mesmo tempo?

7) Recursos-Chave

Para desenvolver as atividades-chave, são necessários recursos, também estes chamados de recursos-chave. Sem estes, o projeto não será exequível. Estes ativos podem ser físicos, intelectuais (por exemplo, patentes), humanos (como falado no capítulo 1 – Competências do Empreendedor) e financeiros.

- Quais Recursos-chave para cada atividade-chave?

8) Parcerias-Chave

O mais natural ao refletir um pouco sobre o ponto anterior, é perceber que, à partida, não tem muitos dos recursos disponíveis. Não é motivo para alarme. Agora, pesquisando, é possível descobrir os parceiros que poderão, tendo os recursos, desenvolver as atividades-chave. É o chamado *outsourcing*.

Fazendo parcerias, é necessário que se encontre um equilíbrio para as partes envolvidas. O objetivo é que esta seja vantajosa para todos.

A empresa, criando estas relações, não só irá conseguir otimizar os seus processos, como vai reduzir o risco e incerteza associados a qualquer negócio no mercado, uma vez que esse risco passa para os parceiros. Vai, ainda, baixar alguns custos (comparando com os custos de desenvolver todas as atividades *in house*), e conseguir manter o foco apenas nas atividades que devem ser desenvolvidas no seio da mesma.

Estas são as atividades que lhe trazem vantagem competitiva, que marcam a diferença para os concorrentes e que, por isso, não devem ser partilhadas com outras entidades.

- Quem são os nossos principais parceiros e/ou fornecedores?
- Quais as atividades que podem ser delegadas a terceiros?
- Será que esses parceiros possuem os recursos necessários?
- Quais os custos associados a cada parceria?
- Quais os parceiros mais vantajosos?

9) Estrutura de Custos

Todos os elementos do modelo de negócio têm associada uma estrutura de custos. Para concluir o *Business Model Canvas*, e ter, então, uma estruturação clara do projeto a desenvolver, é necessário discriminar todos os custos do projeto.

Para que este passo se torne mais simples e uma vez que todos os blocos estão interligados, basta olhar para as atividades-chave e perceber quais os custos correspondentes, pois a estas já estão inerentes os parceiros e os recursos necessários.

- Quais os custos de desenvolver cada atividade-chave?
- Esses custos já incluem os custos dos recursos e parceiros? Caso não, quais são esses custos?
- Será que esses custos são todos necessários ou podem ser reduzidos?

3.3 O Modelos de Negócio de cada um

Têm sido desenvolvidos muitos outros modelos, quer no âmbito da gestão empresarial quer no âmbito da investigação académica. Sendo, alguns deles, bastante interessantes mas sem grande divulgação empresarial.

Pesquisando na internet, é possível encontrar um vasto leque de possibilidades no que respeita a elaboração de um modelo de negócios. O importante é encontrar, ou se preferir fazer de raiz, o modelo que for mais útil.

Para qualquer projeto, este é um passo essencial. Tirar algum tempo para a sua execução pode fazer toda a diferença no sucesso de um projeto.

3.4 Apresentação da ideia / modelo de negócio / projeto empresarial

3.4.1 *Pitch* da ideia/modelo/projeto

O *pitch* pode descrever-se como:

Discurso/apresentação, com o objetivo de despertar o interesse da audiência.

Corresponde a uma apresentação durante o tempo de uma viagem de elevador (**elevator *pitch***). Esta perspetiva de *pitch* responde bem às situações em que é preciso apresentar o projeto de forma sucinta e convincente.

Em situações em que a ideia deverá ser analisada com mais pormenor deve preparar-se uma apresentação mais detalhada, eventualmente com recurso a uma apresentação com meios informáticos. No subcapítulo 2.3.5 apresenta-se uma sugestão para a estrutura desta apresentação.

3.4.2 Tópicos para apresentação *pitch*

WHAT – O QUÊ?	Problemas /necessidades a resolver?
WHY – PORQUÊ?	Respostas do projeto aos problemas?
HOW – COMO?	Como resolver?
WHEN – QUANDO?	Calendarização do projeto?
WHO – QUEM?	Qual a equipa do projeto?
	Como estão reunidas as competências?

3.4.3 Cuidados na utilização do *pitch*

As fases importantes da utilização de um *pitch* são: a Preparação, a Apresentação e a Avaliação.

Em cada fase devem ser tomados em consideração alguns aspetos:

- **Preparação**
 - Estudar a audiência /interlocutores;
 - Preparar “*pitch*” com antecedência;
 - Treinar/testar apresentação previamente;
 - Antecipar perguntas/dúvidas da audiência;
 - Corrigir /melhorar;
 - Testar equipamentos de suporte.

- **Durante a apresentação**
 - Mostrar entusiasmo/segurança;
 - Atenção à apresentação pessoal e à linguagem corporal;
 - Controlar o tempo de apresentação (anunciado ou concedido);
 - “Ouvir” a audiência.

- **Após a apresentação**
 - Avaliar o desempenho e resultado;
 - Manter o contacto.

3.4.4 Elaboração do *pitch*

Estrutura da apresentação	Elementos
<ul style="list-style-type: none">• Introdução – captar a atenção• Discussão do problema / necessidades• Proposta de projeto /solução• Experiência e qualificações para desenvolver o projeto• Calendário• Análise viabilidade	<ul style="list-style-type: none">• Título• Problemas /necessidades detetados• Proposta – projeto/solução• Modelo de negócio• Mercado• Concorrência• Promotores• Competências dos promotores• Calendarização e custos• Projeto financeiro• <i>KPI's (Key Performance Indicator)</i> selecionados para avaliar resultados• Situação atual

Proposta de apresentação detalhada

1 - TÍTULO

- Nome da empresa
- Logótipo
- Posicionamento (frase)
- *Website*

2 - SUMÁRIO EXECUTIVO

- Visão global, concisa e motivadora

3 - O PROBLEMA

- Que problema (s) resolve?

4 - PROPOSTA

- Nosso negócio/ projeto
- Vantagens

5 - OPORTUNIDADE DE MERCADO

- Mercado
- Dimensão e evolução
- Posição prevista do nosso negócio

6 - TECNOLOGIA

- Como serão desenvolvidas e entregues ao mercado as nossas soluções

7 – USP (*Unique Selling Proposition* – Proposta Única de Valor)

- O que torna o projeto único

8 - AMBIENTE COMPETITIVO

- Concorrentes
- Diferenças com a nova proposta
- Vantagens e desvantagens

9 - MARKETING

- Qual será a abordagem do mercado

10 - PROJETO FINANCEIRO

- Análise financeira do projeto

11 - SITUAÇÃO ACTUAL

- Qual o estado de desenvolvimento do projeto

12 - EQUIPA DE PROJETO

- Equipa e competências

13 - SUMÁRIO DO PROJETO

14 – ENCERRAMENTO / AGRADECIMENTOS

MODELO DE NEGÓCIO

Boas práticas

Modelo Guia

Escolha um guia de modelo negócio para analisar o seu projeto.

Análise do projeto

Analise cada um dos blocos de negócio e verifique se o seu projeto tem maturidade para iniciar o desenvolvimento.

Valor

Constitui uma boa prática de gestão pensar em termos de valor, em vez de pensar exclusivamente em termos de custos.

Plano de implementação

Estabeleça um plano, rigoroso, detalhado e calendarizado para resolver as lacunas detetadas na análise e implementar o seu negócio.

4 PLANO DE NEGÓCIOS

Para cada potencial empreendedor, a sua ideia parece-lhe - e bem! - a melhor e a mais prioritária de todas. No entanto, é importante começar por notar que, para eventuais investidores e nomeadamente para as Sociedades de Capital de Risco, ela aparecerá inicialmente como “apenas mais uma” entre centenas de ideias e sugestões que recebem.

É, portanto, essencial que a ideia e/ou projeto seja bem definida e bem apresentada, de forma a poder ultrapassar todas as fases típicas de análise e apreciação e receber uma apreciação final baseada no seu real potencial.

O processo e formato tradicional, para garantir este fim, passa pela elaboração do que normalmente se designa por um **Plano de Negócios**.

Existem inúmeras fontes e análises sobre estudos de avaliação de empresas, planeamentos estratégicos, modelização financeira, etc. Não se pretende aqui descrever um manual teórico de elaboração de Planos de Negócios, sumarizar todos eles nem defender uma aproximação específica sobre outras.

4.1 O Plano de Negócios

Um **Plano de Negócios** é um plano base, essencial para a estruturação e defesa de uma nova ideia de negócios.

Deve ser um plano que se foque nas linhas essenciais do projeto, que defina a alocação dos vários tipos de recursos, que esteja concebido para concretizar a ideia que se pretende implementar e para solucionar os problemas que inevitavelmente aparecerão.

Infelizmente, a maioria das pessoas pensa num Plano de Negócios unicamente quando inicia um negócio ou quando se candidata a um financiamento. No entanto, eles também são vitais para gerir o negócio, quer este necessite, ou não, de algum tipo de empréstimo ou financiamento. Os negócios necessitam de planos que otimizem o seu crescimento e desenvolvimento, de acordo com as prioridades.

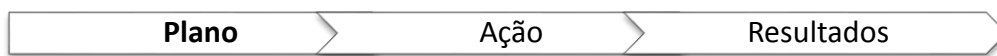
Um Plano de Negócios deverá incluir um sumário, um objetivo, a identificação dos fatores-chave para o projeto ser bem-sucedido e análises de mercado e financeiras que sustentem devidamente a ideia que se pretende desenvolver.

4.2 Um Bom Plano de Negócios

Será que o tamanho tem importância? Tudo depende da informação que cobre? Será a forma como está escrito que o torna excelente, ou a excelência da sua estratégia? A resposta é NÃO.

Um Plano de Negócios é uma parte de um processo mais vasto - a implementação da sua ideia! O ideal é ver um plano como parte essencial de todo processo de criação de valor, porque mesmo o melhor dos planos é desperdiçado se ninguém o seguir e implementar.

Existem algumas qualidades num plano que fazem com que seja mais provável que este possa trazer resultados: Simples, objetivo, realista e completo!



Um dos primeiros erros a evitar é fazer um Plano só para apresentação de uma proposta ou candidatura.

O Plano deve ser pensado, desde o início, como o documento que traduz a estratégia que queremos implementar e que será a base da vida da Empresa nos primeiros tempos da sua existência.

Um Plano de Negócios será difícil de avaliar e/ou implementar a menos que seja **Simples, Objetivo, Realista e Completo**. Mesmo que seja todas estas coisas, um bom plano precisará sempre de alguém que o supervisione e/ou implemente.

O plano depende dos empreendedores e das suas equipas, particularmente durante o processo de compromisso e lançamento, e durante a implementação que se irá seguir.

O sucesso da implementação começará, assim, com um bom plano.

Existem **elementos que tornam mais provável que o plano seja bem-sucedido**. Algumas **pistas essenciais** para a construção de um bom plano incluem:

1. O plano é simples? É de fácil entendimento e execução? Transmite os seus conteúdos de forma fácil e prática?
2. O plano é objectivo? Os seus objectivos são concretos e mensuráveis? Inclui ações específicas e atividades, cada uma delas com datas limite, pessoas responsáveis e orçamentos detalhados?
3. Inclui um modelo financeiro sólido e bem fundamentado?
4. O plano é realista? Inclui todos os elementos necessários?

4.3 Objetivos do Plano de Negócios

A maioria das pessoas pensa num plano de negócios como algo necessário para começar uma empresa, candidatar-se a um empréstimo ou para encontrar investidores. É verdade que ele é vital para tudo isto, mas serve para muito mais.

Preparar um Plano de Negócios é uma forma lógica e organizada de olhar para todos os aspetos mais importantes de uma ideia de negócio.

Tenha presente, desde o início, a aplicação que pretende dar ao Plano, como por exemplo:

1. Definir e fixar objetivos, e a forma de o conseguir;
2. Suporte à identificação e discussão de financiamentos;
3. Estabelecer o valor do negócio em caso de venda ou para efeitos legais;
4. Avaliar uma nova linha de produto, promoção ou crescimento

Sem tempo para fazer um Plano? Um mal-entendido comum e, **normalmente, fatal.**

“Não tenho tempo para fazer um plano”; “Não posso fazer planos, estou demasiado ocupado em conseguir ter as coisas feitas”. Um plano de negócios feito agora pode poupar tempo e *stress* e muitos problemas mais tarde.

A maioria dos empreendedores só faz um Plano de Negócios quando é obrigado a fazê-lo. A menos que um banco ou um potencial investidor queira olhar para um plano de negócios, o mais vulgar é que não exista qualquer plano escrito.

Esta aproximação é um erro. Quanto mais ocupado estiver ou espere vir a estar, maior necessidade terá de um plano. É a melhor maneira de estruturar o seu projeto e poder controlar os seus desvios durante a execução. Além disso, nunca poderá encontrar o apoio de Investidores e entidades externas se não tiver desenvolvido o Plano de Negócios.

Invista o tempo necessário para o fazer e validar. Só depois deverá avançar para as componentes da implementação e/ou apresentação.

4.4 Os principais tipos de Planos de Negócios

Os planos de negócios são também, por vezes, chamados de planos estratégicos, planos de investimento, planos de expansão, planos operacionais, anuais, internos, de crescimento, planos de produto, planos de custo e muitos outros nomes. Todos eles são planos de negócios.

Em cada uma das diferentes variedades de planos de negócios, o plano retrata a situação específica que pretende traduzir e terá maior ênfase em algumas das suas componentes.

Por exemplo, se está a desenvolver um plano apenas para uso interno, que não seja para enviar a bancos ou a investidores, poderá não precisar de nele incluir todos os pequenos detalhes que você mesmo já conhece.

Os tipos mais comuns de Planos de Negócios que encontrará são:

Plano Inicial (“Start-up Plan” ou “Early Stage Plan”), que irá definir as linhas gerais de uma nova ideia de negócio. Ele contemplará tópicos tais como o tipo de empresa, o produto ou serviço para o qual está vocacionado, o mercado, eventuais exportações, estratégia de implementação, a equipa de gestão e a análise financeira.

A análise financeira, no mínimo, incluirá uma projeção de vendas, uma demonstração de resultados, o balanço, as projeções de *cash-flow* e, provavelmente, alguns outros quadros que ilustraremos mais à frente. O plano começa com o sumário executivo e termina com os anexos apresentando os vários tipos de informação que você considere necessária para sustentar adequadamente o seu projeto.

Dado que se trata de um Plano para suportar uma ideia ou negócio não existente, **algumas componentes são especialmente importantes:**

- A fundamentação da ideia/Projeto, face ao mercado subjacente, ou seja, porque acreditamos que a ideia terá sucesso;
- A fundamentação técnica da ideia, no caso de produtos, etc.;
- A credibilidade e experiência da equipa ao nível técnico e de gestão.

Plano de Crescimento ou Plano de Expansão (ou ainda um **plano de um novo produto - “Later Stage Plan”**) focar-se-á numa área específica de negócio ou num negócio secundário. Estes planos podem ou não ser planos internos, dependendo se são ou não dirigidos para a procura de novos financiamentos.

Um plano interno, usado para estabelecer as linhas de crescimento ou expansão com recurso à própria empresa, poderá não conter os detalhes financeiros de toda a empresa, mas deverá conter, no mínimo, o conjunto de Demonstrações Financeiras que se fariam para um *Start-up Plan*, orientados à nova ideia/produto. No entanto, um Plano de Expansão que requeira novos investimentos deverá incluir uma descrição exaustiva da empresa e o *background* da equipa de gestão, bem como um plano de apresentação do novo projeto/ideia para novos investidores, com as respetivas Demonstrações Financeiras.

Neste caso, **recomenda-se que o Plano seja estruturado de forma incremental, ou seja:**

- Explicando e analisando a nova ideia/produto como um negócio autónomo;
- Assumindo todos os proveitos e custos específicos da nova área, sem deixar que a análise seja “contaminada” pela realidade da empresa antes do lançamento do novo produto.

A fundamentação da experiência passada da Empresa e Equipa é crucial, para demonstração da experiência concreta da Gestão da mesma e dos fundamentos operacionais de suporte ao novo projeto.

Além destes 2 tipos base de Planos de Negócios existirão variações ou subconjuntos de planos, que assumirão um papel importante em diferentes fases de vida ou em diferentes níveis da Empresa e que descrevemos brevemente:

Plano Estratégico é também, normalmente, um plano interno, sendo no entanto, mais focado nas decisões de alto nível e estabelecendo as principais prioridades, mais do que em datas detalhadas e responsabilidades específicas. Decorrerá, tipicamente, da afinação e detalhe da Visão definida e aprovada no Plano de Negócios.

Planos Internos não são dirigidos a investidores exteriores, bancos ou terceiros. Podem não incluir descrições detalhadas da companhia ou da equipa de gestão. Podem também não incluir projeções financeiras detalhadas que se traduzam em previsões ou orçamentos. Devem, isso sim, incluir tópicos específicos e planos de ação dirigidos à área a que reportam - Exemplos: Plano de Lançamento de um Produto, Plano de Marketing, Plano de Qualidade, etc.

Plano Operacional é, normalmente, um plano interno, e pode também ser chamado de plano interno ou plano anual. Normalmente, será mais detalhado no que diz respeito à implementação de objetivos, datas, “*deadlines*” e responsabilidades das equipas e dos gerentes. Poderá incluir detalhes e definições de ordem técnica, em função da especificidade de cada negócio.

Alguns fatores-chave para a elaboração de melhores Planos de Negócios

- Os bons planos de negócios são práticos e orientados a objetivos;
- Um bom plano de negócios inclui 10 “partes” de implementação por cada “parte” de estratégia;
- Use um plano de negócios para **estabelecer objetivos concretos, definir responsabilidades e datas limite** para gerir o seu negócio;
- Como parte de qualquer plano de implementação de suporte ao Plano de Negócios, deverá estar prevista a realização de ações de controlo periódicas de revisão e correção de situações.

Os principais “senão” de um Plano de Negócios

- Não use um plano de negócios como forma de mostrar o quanto você sabe do seu próprio negócio. Isso será óbvio nas discussões detalhadas, se for verdade. A fundamentação do conhecimento do mercado e da própria ideia deverá ser clara e concisa nos capítulos adequados do Plano, mas a inclusão de análises mais detalhadas deverá estar em anexos;
- **Ninguém lê “testamentos”**. Nem banqueiros, nem investidores nem analistas de Sociedades de Capital de Risco. Há anos atrás, as pessoas deixavam-se impressionar favoravelmente por planos extensos. Nos dias de hoje, ninguém se mostra interessado se o plano de negócios tem mais de 50 páginas ou se não tem um sumário com um máximo de 4 ou 5;
- Evite “lugares-comuns” e frases típicas. **Seja conciso e objetivo**. Os investidores irão avaliar o seu projeto e convém que não sejam distraídos por informação não essencial.

Alguns erros fundamentais a evitar

Os planos de negócios são, por norma, demasiado otimistas e os seus autores tendem a ser demasiado crédulos.

Apesar de o plano de negócios ser um instrumento de venda da imagem da empresa, nunca deve ser irrealista sob o risco de se tornar ineficaz.

Existem, neste âmbito, alguns erros básicos comuns, que levam frequentemente a erros de avaliação que podem conduzir ao insucesso completo da iniciativa.

Apresentam-se a seguir alguns erros de raciocínio e/ou pressupostos que não devem ser assumidos, sem uma devida análise e sustentação por factos:

- Os nossos clientes vão comprar o nosso produto / serviço, porque nós pensamos que é um bom produto;
- Os nossos clientes vão comprar o nosso produto / serviço porque ele é tecnicamente superior;
- Os nossos clientes concordam connosco acerca da excelência do nosso produto / serviço;
- Os nossos clientes não correm qualquer risco quando compram o nosso produto / serviço, o que não acontece quando o compram a outro fornecedor;
- O produto / serviço vende-se por ele mesmo;
- O distribuidor ficará orgulhoso por ter o nosso produto em *stock*;

- Seremos capazes de desenvolver o nosso produto / serviço dentro do prazo e orçamento estabelecido;
- Não teremos qualquer dificuldade em contratar o pessoal que precisamos;
- Os concorrentes irão responder de forma racional à entrada do nosso produto no mercado;
- Vamos conseguir ter sempre o preço mais baixo;
- Toda a organização irá apoiar a nossa estratégia e vai dar-nos o apoio necessário.

Dimensão do Plano de Negócios

O número de páginas não é uma boa unidade de medida. Um texto denso de 20 páginas e sem gráficos é tão longo quanto um plano de 35 páginas entrecortado de pontos-chave, ilustrações úteis sobre localizações, e mapas de negócio que ilustrem projeções importantes. Infelizmente, a maioria das pessoas continua a usar o número de páginas como unidade de medida.

Um plano deverá ser medido pela sua facilidade de leitura e espírito de síntese.

Um bom plano de negócios deve dar ao seu leitor uma boa ideia geral dos seus principais conteúdos, mesmo após uma breve leitura em diagonal de não mais de 15 minutos.

A formatação, sublinhados, espaços em branco e ilustrações fazem uma grande diferença. Os sumários são, também, de grande importância. Os pontos principais devem aparecer com tanta frequência como aparecem numa apresentação oral.

Alguns dos mais práticos planos para uso interno podem apenas conter 5 ou 10 páginas. Planos de negócios para grandes empresas podem conter centenas de páginas.

Concretamente, a maior parte dos planos iniciais e planos de expansão desenvolvidos para apresentações a nível exterior contêm normalmente entre 20 a 40 páginas de texto, de fácil leitura, texto bem espaçado, com marcações, ilustrado com gráficos e pequenos quadros financeiros. Os detalhes financeiros são normalmente apresentados em apêndices.

Um plano será mais ou menos extenso consoante a sua natureza e propósito. Incluirá descrições da companhia e da equipa de gestão, para serem apresentadas a terceiros. Necessitará de um bom sumário executivo que se sustenha por si próprio. Inclui pesquisa detalhada, planos, desenhos ou plantas. Estará escrito de forma que suporte um escrutínio legal como parte duma proposta de investimento. **A forma deverá focar o conteúdo e não o contrário.**

Muitos concursos ou entidades limitam, por norma, um plano a 30 páginas, algumas vezes 40, raramente 50, incluindo-se aí os detalhes financeiros apresentados nos apêndices.

Infelizmente, a limitação do número de páginas conduz alguns concorrentes a opções muito negativas, uma vez que procuram incluir toda a informação em páginas muito densas escritas com letras muito pequenas, acabando por fazer os planos piores e não melhores.

Diríamos que, em situações normais, um plano adequado terá entre 20 e 50 páginas. Terá entre 20 e 30 páginas de texto, não contando com os gráficos de apresentação de localizações, desenhos, menus, etc., e não contando também com as páginas dos apêndices das projeções financeiras mensais, resumos dos chefes de equipa, etc. Deverá acrescentar também as principais demonstrações financeiras do negócio no corpo principal do plano.

Nunca encurte um plano se isso implicar tirar gráficos que são úteis. O número de páginas importa menos do que a necessária facilidade de leitura. Use gráficos para ilustrar números, assim aumentará o entendimento da leitura. Use fotografias e desenhos para mostrar localizações, produtos, exemplos de menus, fotos de produtos e outras ilustrações tanto quanto possível. No entanto, não use gráficos supérfluos que não sejam relevantes para a matéria em questão, porque isso não tornará o plano melhor.

4.5 Estrutura de Base do Plano de Negócios

É possível sistematizar os passos essenciais para a elaboração de um plano de negócios. A estrutura base é a descrita abaixo.

Estrutura base de um Plano de Negócios

1. Sumário executivo;
2. O histórico da ideia e/ou dos promotores;
3. A nova ideia e o seu posicionamento no mercado subjacente;
4. Estratégia Comercial;
5. Projeções Financeiras e Investimento necessário.

Para saber mais, relativamente à elaboração de um plano de negócios, encontra-se à disposição o “Guia Explicativo para a Criação de um Modelo Financeiro do Plano de Negócio”, bem como o próprio Modelo Financeiro (em excel).

PLANO DE NEGÓCIOS

Boas práticas

Elaboração do Plano de Negócios

- Deverá ser conciso sem, no entanto, deixar de fornecer a informação necessária;
- Deve ser realista e honesto, cauteloso e moderadamente otimista;
- O Plano final deve representar de facto as suas próprias ideias e conceções;
- Envolve todos os níveis da gestão da empresa e garanta um consenso de objetivos;
- Não subestime os prazos de realização do projeto;
- Esteja preparado para dedicar todo o tempo e esforço ao seu Plano de Negócios;

Apresentação do Plano de Negócios

- Evite o detalhe excessivo;
- A qualidade da apresentação é importante.
- Dê-lhe a importância devida. Assegure-se que o seu Plano vai ao encontro das necessidades dos seus utilizadores;
- Deve estar seguro das estratégias e planos de execução que irá definir;
- Deve compreender perfeitamente todas as partes do Plano e ser capaz de as defender;
- Escreva o sumário em último lugar. Escolha um estilo e conteúdo que atraia o leitor até ao fim do Plano.

Apresentação do documento do Plano de Negócios

O Plano de Negócios deve transmitir um posicionamento de rigor, qualidade e profissionalismo.

Informação relevante

- Use informação de terceiros acerca do seu setor de atividades e seus negócios;
- Quando avaliar mercados use informações independentes e questione a sua própria percepção de mercado;
- Confirme as bases e o rigor das projeções elaboradas com a folha de cálculo.

5 A CRIAÇÃO DA EMPRESA

As empresas são a forma de incorporar a criação de valor. Servem também para a distribuição do valor criado, pelos acionistas, pelos colaboradores, pelos clientes e fornecedores e finalmente pela sociedade.

A ideia empresarial, a planificação do negócio, o estudo e a análise dos custos iniciais e de produção, são fundamentais no projeto de criação duma empresa, no entanto, a seleção da forma jurídica da empresa marcará, desde o início, uma série de situações que implicarão um grande cuidado na opção do modelo a selecionar.

A escolha da forma jurídica prende-se sobretudo com a maior ou menor simplicidade pretendida, tanto no que diz respeito à sua estrutura como no que diz respeito ao seu funcionamento, aos montantes de capital social e às diferentes responsabilidades e obrigações.

Questões como o tipo de responsabilidade, o compromisso dos bens prévios ao início da atividade, a fiscalidade do negócio, o cumprimento do maior ou menor número de requisitos legais e formais, a necessidade de financiamento externo, etc., são todos fatores que se devem ter em conta na hora dessa decisão.

5.1 Forma jurídica

A simplificação dos processos administrativos na criação de uma empresa é hoje, sem dúvida, um dos seus aspetos fundamentais. O mesmo se pode dizer da utilização da internet para a realização operações e movimentos junto dos organismos do Estado (que antigamente só podiam ser realizadas presencialmente), o que poupa tempo e dinheiro.

As empresas podem ser formalmente constituídas sob diversas formas jurídicas, das quais se destacam as mais usuais:

5.1.1 Opções de uma só pessoa

Caso o negócio seja constituído por uma só pessoa, pode optar por uma das seguintes formas jurídicas:

Empresário em Nome Individual

- É composto somente por uma pessoa e a sua responsabilidade é ilimitada, ou seja, o empresário responde ilimitadamente pelas dívidas contraídas no exercício da sua atividade e perante os seus credores, incluindo com os seus bens pessoais;
- Não tem capital mínimo obrigatório;
- Deve estar inscrito na Segurança Social, deduz e liquida IVA quando aplicável e IRS.

Sociedade Unipessoal por Quotas

- Esta é uma sociedade em que existe somente um sócio, a sua responsabilidade é limitada ao montante do capital social, que tem que ser no mínimo 1 € (um euro), mas é aconselhável que esse valor seja superior;
- Deve estar inscrito na Segurança social, deduz e liquida IVA quando aplicável e IRC.
- De salientar que aquando do início de atividade deve ter contabilidade organizada e um TOC (Técnico Oficial de Contas).

5.1.2 Opções com mais de uma pessoa

Caso o negócio seja constituído por mais do que uma pessoa, podemos optar pelas seguintes formas jurídicas:

Sociedade por quotas

- São constituídas no mínimo por dois sócios, o seu capital social mínimo é de um euro (1€), são sociedades cuja responsabilidade é limitada ao montante do capital social investido;
- Devem estar inscritas na Segurança Social, deduzem e liquidam IVA, quando aplicável, e IRC;
- Devem ter contabilidade organizada e um TOC (Técnico Oficial de Contas).

Sociedades anónimas

- A sociedade tem que ter no mínimo cinco sócios, o seu capital social mínimo é de cinquenta mil euros (50.000€), distribuído por ações.
- A sua responsabilidade é limitada, ou seja, os acionistas limitam a sua responsabilidade ao valor das ações por si subscritas;
- Devem estar inscritas na Segurança Social, deduzem e liquidam IVA, quando aplicável, e IRC;
- Tem de ter contabilidade organizada e um TOC (Técnico Oficial de Contas), bem como um ROC (Revisor Oficial de Contas);
- Estas empresas devem também ter um conselho fiscal (ou fiscal único).

Existem ainda outras formas jurídicas, menos usuais:

- Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada;
- Sociedades em Nome Coletivo;
- Sociedades em Comandita (Comandita Simples e Comandita por Ações);
- Cooperativa.

5.2 Arranque da empresa

5.2.1 Constituição da empresa

A constituição da empresa pode ser realizada de forma presencial ou através da internet. A forma mais prática de o fazer, se quiser realizar o procedimento de forma presencial, é dirigindo-se a uma Loja do Cidadão, onde poderá realizar todo o processo num ponto único. Caso prefira, poderá realizar o processo em qualquer Conservatória do Registo Comercial ou na sede do Registo Nacional das Pessoas Coletivas (RNPC). Poderá ainda realizar todo este processo na internet, no Portal do Cidadão.

5.2.2 Apoios

Na sua fase de arranque, as empresas necessitam das condições certas para crescerem. Frequentemente, também procuram orientação e assistência externa.

Por vezes, este apoio é prestado informalmente por amigos e conhecidos, mas quando se deseja uma assistência profissional, recorre-se frequentemente a uma das várias organizações de apoio às empresas que existem, tais como as incubadoras de empresas e os BICs, entre outros, muitas das quais prestam serviços especificamente destinados às empresas na fase de arranque.

Na maioria dos casos, esta assistência faz a diferença entre o êxito e o fracasso. De qualquer forma, os novos empresários esperam certamente um serviço de fácil acesso, adaptado às suas necessidades e de elevada qualidade. Existe em Portugal um grande número de instituições⁴ que prestam serviços de elevada qualidade nesta área, como referido anteriormente.

Capitais sociais e capitais próprios

O Capital da sociedade corresponde às entradas iniciais em dinheiro ou espécie, por parte dos sócios ou acionistas, valor com o qual a sociedade é constituída e que pode evoluir ao longo da vida da empresa desde que os seus sócios ou acionistas promovam aumentos de capital. Numa fase inicial serve para as empresas fazerem face às despesas iniciais relativas à sua constituição e início de atividade.

⁴ Ver instituições no capítulo 9 - Infraestruturas de Promoção do Empreendedorismo em Portugal.

Os Capitais Próprios representam o património contabilístico da empresa em determinado momento e também a forma de financiamento das atividades de investimento e exploração a que as empresas podem recorrer, estando a origem destas fontes de financiamento nos detentores do capital da empresa. Os Capitais Próprios podem aumentar com um aumento de capital dos acionistas ou retenção de resultados positivos da atividade da empresa. Por outro lado, estes podem diminuir com distribuição de resultados pelos acionistas (ex: distribuição de dividendos), ou com transição de resultados negativos da atividade da empresa.

5.2.3 O Investimento Inicial

O investimento inicial da empresa é um aspeto sobre o qual o futuro empresário deve ponderar adequadamente. Da aquisição do equipamento adequado, da escolha e adaptação das instalações, etc., irá depender em grande parte o sucesso do negócio além dos montantes que normalmente este investimento envolve.

Dependendo do sector de atividade (agricultura, comércio, indústria, turismo), natureza do negócio e conseqüentemente, da dimensão, da forma de promoção e venda, da localização dos potenciais clientes e fornecedores, deverão ser ponderados os seguintes aspetos de investimento:

- Local
- Condições Físicas
- Equipamentos
- Ferramentas
- Mobiliário
- *Stock* inicial de material

Local

Devem ser definidos critérios de localização do investimento tais como: m2 necessários, distribuição, localização, tipo de instalações, aquisição ou arrendamento, etc.

A própria natureza do negócio trará condicionantes de diversa ordem na definição desses critérios.

Será conveniente que um comércio se localize numa zona comercial, numa loja com licença de utilização para esse efeito.

Uma indústria obriga a critérios de licenciamento específicos que poderão exigir a localização numa zona industrial ou outra destinada especialmente para essas atividades.

Condições Físicas

É necessário definir se no local é necessário realizar obras de adaptação, colocar sinalética, ou se o próprio negócio exige acondicionamentos específicos. Instalações elétricas, canalização, ar condicionado...

Equipamentos

Terá que ser elaborada uma lista exaustiva de todo o tipo de equipamentos que a empresa terá que adquirir para o seu funcionamento e gestão.

- Equipamento Básico: máquinas necessárias ao processo produtivo e/ou à prestação do serviço.
- Equipamento de transporte e carga: veículos, equipamento de carga tais como empilhadores.
- Equipamento Informático: computadores, software, etc.;
- Equipamento administrativo: impressora, fotocopadora, etc.;

Ferramentas

Pequenas ferramentas e instrumentos necessários para levar a cabo a nossa atividade.

Mobiliário

Mobiliário necessário para a empresa, equipamento de escritório, salas de reuniões, montras, balcão para venda, etc.

Stock inicial de material ou mercadorias

No caso de uma indústria com fabrico de produtos, material a incorporar no processo produtivo.

No caso de um comércio o *stock* de mercadorias a adquirir inicialmente para o estabelecimento.

5.2.4 A localização

A escolha do local onde se irá implementar o negócio torna-se, muitas vezes uma dor de cabeça, para os empreendedores. E a verdade é que a seleção da localização é, tal como referimos no capítulo anterior, uma decisão de grande importância.

EMPRESAS INDUSTRIAIS

Devido à necessidade de espaço para o armazenamento de produtos e mercadorias, este tipo de empresa instala-se normalmente em zonas industriais que oferecem, para além de grandes espaços, outras vantagens: boas vias de comunicação, concentração de empresas do mesmo sector e proximidade dos fornecedores. A adequação das instalações é também pertinente relativamente ao cumprimento de normas específicas da atividade e de normas de Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho.

A localização das indústrias é ainda importante sob o ponto de vista do licenciamento da atividade, sendo que algumas atividades só se conseguem licenciar se estiverem em local adequado para esse efeito.

O COMÉRCIO E SERVIÇOS DE PROXIMIDADE

Este tipo de negócios baseia-se no cliente particular. É o caso de bares, restaurantes ou pequeno comércio. Devemos estar onde o cliente espera que estejamos e, por sua vez o estabelecimento deverá ser atrativo de forma que o cliente se sinta tentado a entrar. Existem diversos critérios para selecionar a melhor localização:

- **Tráfego pedonal e rodoviário:** Entre duas localizações similares, optaremos pela mais transitada.
- **Facilidade de estacionamento:** Hoje em dia é um fator fundamental, dada a falta de tempo e satisfação imediata de necessidades. Existem negócios que oferecem o estacionamento como um serviço extra para atrair os clientes e como fator positivo na sua publicitação.
- **Boas acessibilidades:** A facilidade de acesso à zona onde se situam as instalações (fluidez de trânsito, disponibilidade de transportes públicos) é outro fator-chave na hora de decidir.
 - **Situação do local:** A possibilidade de ser visto desde a rua com facilidade, a amplitude da fachada, a visibilidade do nosso estandarte... as esquinas são ótimas localizações, mas são também as mais caras.
 - **Afinidade comercial:** Os clientes gostam de comparar ofertas de locais similares e comprar produtos complementares num mesmo local. Assim, devemos analisar a conveniência de situarmos a nossa atividade em zonas de negócios com afinidade com o nosso (sapataria – boutique – artigos de pele – lingerie, por exemplo possuem grande afinidade). Inclusivamente em alguns tipos de negócio pode ser vantajoso estar situado perto dos concorrentes (se procuramos uma peça de roupa numa loja e não a encontramos e tivermos outra loja que comercializa roupa na mesma rua, somos, no mínimo, tentados a visitá-la).

INSTALAÇÕES PROFISSIONAIS

Se a atividade profissional que exercemos implica receber visitas com frequência ou que exista um espaço pré-definido para a comercialização do produto como é o caso da maior parte da atividade comercial e dos serviços, temos que dispor de um espaço para atendimento.

O importante é escolher uma zona onde os clientes nos esperem encontrar. Por exemplo, terá lógica que um advogado instale o seu escritório perto dos tribunais ou que uma farmácia se instale perto de um centro de saúde. Por outro lado, a comodidade do local e das suas instalações (mobiliário, iluminação, etc.) deverá fazer parte do serviço a prestar ao cliente, transmitindo uma imagem de profissionalismo.

TRABALHAR EM CASA

Se formos nós a visitar os clientes e não o contrário, poderemos prescindir deste local e investir noutro tipo de equipamento mais rentável. Hoje em dia, com as novas tecnologias, trabalhar em casa torna-se, por vezes, fácil e rentável.

Cada vez mais profissionais criam o seu local de trabalho em casa, dedicando-se ao teletrabalho, subcontratando grande parte da sua infraestrutura.

Com uma pasta, um computador portátil com ligação à internet e um telemóvel já se podem iniciar algumas atividades. Inclusive um serviço de atendimento eletrónico pode atender as chamadas na nossa ausência e gerir as entrevistas enquanto visitamos os nossos clientes.

OS CENTROS DE NEGÓCIO

Outra boa opção será arrendar um espaço num centro de negócios (em Portugal, por exemplo, os ninhos de empresas), que consiste num edifício que oferece infraestruturas e serviços comuns às empresas que aí se instalam: estacionamento, segurança, manutenção e outros. Para além de concentrar equipamentos e instalações que se adaptam às necessidades empresariais, o edifício em si ajuda a melhorar a imagem das empresas que alberga.

Independentemente do tipo de atividade há sempre aspetos relacionados com as instalações e localização a ter em consideração quando se inicia um negócio:

- Adequação da localização ao tipo de atividade;
- Condições físicas: dimensão, necessidade de obras;
- Cumprimento de normas legais relacionadas com a atividade (não se pode instalar uma indústria num local com licença apenas para exercer a atividade comercial, por exemplo);
- Facilidade de acesso por parte do cliente;
- Atratividade e comodidade das instalações.

5.3 Contratação de Recursos Humanos

Para as empresas que acabam de nascer, a equipa de trabalho que as integra é o principal ativo da empresa. Ao longo deste módulo trataremos todos os aspetos que respeitam aos recursos humanos, desde os puramente técnicos (contratos, segurança social) aos mais humanos (relação, formação). É muito importante definir o sistema de gestão dos recursos humanos que pretendemos ter na empresa. Descuidar a planificação dos recursos humanos e pensar que essa é uma questão para abordar numa fase posterior do processo, quando a empresa estiver já criada, não será uma postura correta a adotar no processo de criação de empresas. As necessidades e dificuldades, no que se refere a este aspeto, devem ser antecipadas e colmatadas antes de iniciar o negócio. Para isso é necessário PLANIFICAR, ORGANIZAR, GERIR E CONTROLAR a equipa de pessoas da sua empresa.

PLANIFICAR

A planificação deverá ter em linha de conta as fases:

- Quem somos e o que faz cada um de nós?
- Como organizar a equipa de trabalho?
- Que tarefas ou funções estão por preencher? Que fazer para colmatar esta lacuna?

A fase de planificação é crucial para que depois o desenvolvimento da equipa de trabalho se concretize como o esperado, para que nenhuma tarefa fique por concretizar nem nenhuma competência por adquirir.

ORGANIZAR

Como organizar os recursos humanos? A resposta a esta pergunta passará pela resposta a outras mais simples:

- Dentro desta equipa quem é que tem competências para quê?
- Haverá quem se ocupe da produção, quem se ocupe das vendas? Da promoção dos produtos/ serviços? Do serviço administrativo?

É necessário definir quem faz o quê e em que termos.

GERIR E CONTROLAR

Depois da empresa criada, a estrutura de recursos humanos estabelecida e as pessoas contratadas, é necessário, no dia-a-dia, a gestão do trabalho da equipa, o que por vezes se torna uma tarefa difícil de concretizar.

Daí a importância de estabelecer desde logo claramente quais as competências, funções e responsabilidades de cada elemento integrante da equipa de trabalho de forma a evitar conflitos e dissabores à posteriori.

No entanto, surgem diariamente situações novas às quais é necessário dar resposta. Gerir pessoas com personalidades distintas, sujeitas às suas emoções é uma tarefa árdua e mais complicada quanto maior o número de elementos da equipa.

5.4 Obrigações fiscais

Quando em atividade, a empresa deve funcionar atendendo às obrigações fiscais. O contexto fiscal é dinâmico e deve ser tido em atenção quer no funcionamento diário da empresa, quer na delineação da sua estratégia e na operacionalização da mesma.

5.4.1 O TOC – Técnico Oficial de Contas

Apesar de o preço da avença com o TOC ser um fator de decisão na sua escolha, ele não pode ser o único. Devemos escolher um técnico de contas, ou uma empresa de prestação de serviços de contabilidade, que nos deixe tranquilos quanto à capacidade de cumprir as obrigações fiscais e quanto à atitude de parceria com o negócio e com a sua gestão.

5.4.2 Os impostos

Os impostos são a face mais visível das obrigações fiscais. Na esfera da empresa todos os impostos interessam.

O Portal das Finanças é um meio privilegiado de obtenção de informação, sempre ao dispor do contribuinte.

Também estão ao dispor guias fiscais preparados pelas grandes consultoras fiscais, que não são fontes de informação oficiais, mas que são úteis e de fácil consulta.

O Imposto sobre o rendimento das pessoas coletivas (IRC)

O IRC é o imposto das sociedades por excelência, porque é o que taxa o resultado da sua atividade: o lucro. É um imposto anual, porque diz respeito à atividade de um ano, mas é pago em diversos momentos:

- **Pagamentos por conta:** são 3 pagamentos anuais, em julho, setembro e dezembro, e são calculados sobre o valor de imposto pago no ano anterior. São por conta do imposto que se vai apurar em maio do ano seguinte relativo ao ano a que o imposto diz respeito. É reembolsado caso não seja devido.
- **Pagamentos especiais por conta (PEC's):** são 2 pagamentos anuais, em março e em outubro, e são calculados em função das vendas e prestação de serviços. São também por conta do imposto a apurar relativamente ao exercício em que são pagos, mas não são reembolsados: se o imposto pago por conta a título de PEC for superior ao devido, fica por conta de impostos futuros a pagar, até 4 anos.
- **IRC anual:** em maio de cada ano é apurado e liquidado o valor a pagar de imposto sobre os lucros do ano anterior.

Tributação Autónoma (TA)

A empresa paga imposto não só sobre lucro, mas também sobre alguns custos: a Tributação Autónoma.

A TA é calculada aplicando taxas consagradas no Código do IRC aos seguintes custos:

- Encargos com viaturas (exceto as que estão atribuídas à atividade operacional da empresa, por exemplo, as carrinhas numa empresa de transporte de crianças);
- Despesas de representação, ajudas de custo e deslocações em viatura própria;
- Indemnizações e bónus pagos a gestores ou gerentes;
- Despesas não documentadas;
- Pagamentos a entidades com regime fiscal mais favorável. É o caso, por exemplo, de pagamentos a entidades com sede em paraísos fiscais.

As taxas de TA são agravadas se a empresa apresentar prejuízo no ano a que o imposto respeita.

O Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA)

O IVA é um imposto que é inócuo para a empresa, ou seja, não a onera. A empresa é simplesmente o veículo canalizador do IVA para o Estado.

Quando vende, a empresa liquida o IVA ao seu cliente. Quando compra, a empresa paga IVA ao seu fornecedor. Mensal ou trimestralmente, o IVA liquidado aos clientes é deduzido ao IVA pago aos fornecedores e apurado o valor a entregar ou a ser reembolsado (ou deduzido em futuras entregas) ao Estado.

O IVA é apurado e regularizado com a Autoridade Tributária, trimestral ou anualmente, dependendo da dimensão do negócio da empresa. A periodicidade do IVA é estabelecida pelo enquadramento que a Autoridade Tributária faz de acordo com o volume de negócios da empresa.

A empresa pode optar ainda pelo *IVA em regime da caixa*, o que significa que o que determina a exigibilidade do IVA é o fluxo financeiro (o recebimento do cliente ou o pagamento ao fornecedor) ao invés do económico (a emissão da fatura ao cliente e o recebimento da fatura pelo fornecedor).

Os impostos sobre o Trabalho

Relativamente aos impostos sobre o trabalho, podem ser de encargo da empresa ou a empresa ser apenas o veículo de recolha.

IRS- Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

O Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares é pago pelos trabalhadores sobre o seu rendimento, mas quem tem obrigação de o entregar ao Estado são as entidades empregadoras. A empresa retém este imposto mensalmente em nome do colaborador e entrega os montantes retidos ao Estado, com a mesma periodicidade.

TSU - Taxa Social Única

A Taxa Social Única representa quer um encargo para os trabalhadores quer um encargo para a empresa. No total, a empresa entrega mensalmente à Segurança Social quer a parte retida dos salários dos colaboradores quer o encargo da empresa relativamente a esta taxa. Este é o maior encargo que a empresa tem sobre os salários, pelo que a taxa a cargo da empresa tem que ser sempre considerada na decisão de contratar.

Outros impostos

Na sua atividade, a empresa pode ser ainda sujeito passivo de outros impostos. Falamos por exemplo do ***Imposto de Selo*** (nomeadamente sobre operações financeiras), do ***Imposto Municipal sobre Imóveis (IMI)***, se tiver propriedades sujeitas, e do ***Imposto Único de Circulação***, sobre viaturas da empresa.

Há ainda atividades ou áreas de negócio onde a regulamentação fiscal pode ser específica, como é o caso, por exemplo, da indústria energética ou da atividade bancária. O enquadramento fiscal do negócio é específico em algumas atividades.

Obrigações declarativas

Para além de pagar imposto e de servir de veículo de coleta de impostos para o Estado, a empresa tem obrigação de prestar informação de índole diversa à Autoridade Tributária, à Segurança Social e a outras entidades da Administração Pública.

Alguns exemplos de declarações a emitir são:

- IES/DA – Informação Empresarial Simplificada / Declaração Anual;
Nesta declaração constam todos os dados de atividade, demonstrações financeiras e resumos de impostos relativos a um ano fiscal.
- Declarações de IVA;
Mensais ou trimestrais, conforme a dimensão do negócio, sustentam quer os valores a liquidar ou a serem reembolsados de IVA quer as suas bases: vendas, compras, investimento. Há ainda as declarações recapitulativas, em sede deste imposto.
- Declarações de remunerações;
Mensalmente são reportadas à Segurança Social as remunerações pagas e a sua forma, relativas a cada colaborador.

A CRIAÇÃO DA EMPRESA

Boas Práticas

Início de atividade

- Arranque pequeno procurando crescer à medida do mercado;
- Evite dedicar-se exclusivamente à execução dos contratos assinados esquecendo-se de prospetar novos clientes;
- Verifique os seus conhecimentos sobre o setor de atividade onde quer entrar.

Obrigações fiscais

Sendo uma área totalmente regulamentada não há muitas formas diferentes de abordar a questão das obrigações fiscais da empresa, mas há sempre o livre arbítrio de determinar como encarar, da maneira mais favorável, uma faceta da atividade da empresa que é pouco profícua e muitas vezes desconhecida.

A escolha do técnico de contas

O TOC escolhido deve inspirar confiança e deve ser envolvido no negócio e entendê-lo. A empresa e a sua gestão devem também entender que o técnico de contas é um parceiro, que apoia a empresa quer na questão do cumprimento das obrigações fiscais, pelas quais é solidariamente responsável, quer na elaboração de informação e aconselhamento.

Os processos de gestão

As boas práticas devem também incluir os processos de gestão, na determinação da informação necessária para a gestão do negócio, e concretamente para o cumprimento das obrigações fiscais. Alguns dos processos de gestão que se concretizam como boas práticas são:

- A gestão de tesouraria, e concretamente a produção de projeções de tesouraria;
- A produção de informação de gestão, periódica e atempada, que permite a tomada de decisão;
- A obtenção de aconselhamento em processos de contratação de recursos humanos, de contratação de financiamento, de obtenção de licenciamentos, e outras, que exigem o devido enquadramento em sede de obrigações fiscais.

6 PARCERIAS ESTRATÉGICAS / NETWORKING

6.1 Conceito de *networking*

Networking (palavra de origem inglesa) consiste na criação de uma rede de contactos e de relações relevantes.

É considerado *networking*, toda e qualquer atividade que tenha como fim o alargamento da rede de contactos e o conhecimento de entidades ou pessoas dos mais diversos meios.

Uma rede de contactos, não deve resumir-se às relações pessoais. A importância de conhecer pessoas relevantes nos mais diversos meios tem vindo a ser reconhecida. Quer no que diz respeito à procura de trabalho ou de parceiros para projetos, quanto maior a rede de contactos, maior a probabilidade de sucesso.

É da responsabilidade individual de cada um, mas também deve ser política de uma empresa, a criação de uma rede de contactos organizada, que inclua as mais diversas áreas de interesse e sempre atualizada.

6.2 Importância empresarial do *networking*

Não é certamente de hoje que se conhece a importância de criar relações com pessoas de todos os meios de relevância. É de saber comum que “Quem tem boca, vai a Roma”. Muitas vezes, conhecer as pessoas certas, nas alturas certas, fará toda a diferença no sucesso ou insucesso de um projeto.

A atividade de *networking* está, claramente, ligada à capacidade de marketing pessoal. Mas o que é o Marketing Pessoal?

Marketing pessoal não é mais do que ser capaz de se fazer notar, pelas razões certas. É conseguir que outros percebam as suas competências e qualidades, através do seu trabalho e resultados e, o mais difícil, usar isso a seu favor, sem que o considerem presunçoso.

Qualquer pessoa tem qualidades e é melhor ou pior que alguém em inúmeras tarefas. Cabe a cada um conseguir, sempre de forma humilde, tornar as suas qualidades, o seu cartão-de-visita.

Um dos pontos fundamentais, na relação entre o *networking* e o marketing pessoal, é a capacidade de comunicação. Sendo, o objetivo, a promoção pessoal ou a promoção de um projeto, saber comunicar é a competência chave.

Um individuo assertivo, confiante, que fale corretamente, saiba comportar-se em todas as ocasiões e que consiga transmitir as suas ideias de forma clara, terá, em todos os aspetos, a vida facilitada.

6.3 O Networking na prática

Como ponto inicial, é necessário deixar claro que se tratam apenas de relações entre pessoas. Por mais impossível que possa parecer, nenhuma pessoa é inalcançável. Pode ser mais fácil ou mais difícil chegar a contacto com determinada pessoa, mas pensar que por ocupar um determinado cargo, se torna impossível contactar com ela, torna-se até desmotivante.

Existem, hoje, um sem número de conferências, encontros, reuniões ou concursos que promovem o networking. Todos estes eventos têm como um dos seus objetivos a criação ou manutenção de relações.

Se o objetivo é a promoção de um projeto, o empreendedor deve estar preparado para responder a quaisquer dúvidas que possam surgir. Deve mostrar-se seguro do projeto que está a desenvolver, e procurar criar relações com pessoas ou entidades que, de alguma forma, poderão ajudar no futuro, mais não seja, pelas suas próprias redes de contactos.

6.4 Plataformas de Networking

Atualmente, estão disponíveis uma serie de plataformas ou sistemas, que tornam mais simples a tarefa de criação ou constante atualização de uma rede de contactos. Torna-se necessário distinguir as chamadas “redes sociais” em termos do tipo de relação a estabelecer. Estes sistemas de suporte foram desenvolvidos com diferentes objetivos e o empreendedor deve adaptar-se a cada um.

No que toca a relações pessoais, redes sociais como o *Facebook* ou *Instagram*, tornam simples a aproximação entre as pessoas e permitem que todos se mantenham informados acerca de acontecimentos relevantes, ou não.

Quer o *facebook*, *Instagram* ou *Twitter*, são excelentes plataformas para difundir ideias, notícias e projetos. Estes podem ser partilhados por todos os que mostrem interesse nos mesmos, sem que isso se torne trabalhoso para quem criou o conteúdo. O ponto crítico é exatamente esse, é necessário criar conteúdo que seja relevante para quem o vê. Esta partilha

de informação, não só é importante para dar a conhecer o trabalho que se desenvolve, como é uma ótima ferramenta de feedback.

Relativamente à criação de uma rede de contactos profissionais, nada é mais prático do que a possibilidade desta ser atualizada pelos próprios contactos. Plataformas como o *LinkedIn* permitem isso mesmo.

Alguns conselhos práticos:

- Manter o perfil sempre atualizado;
- Definir um número de conexões a estabelecer por semana ou mês;
- Mesmo que um contacto não pareça relevante em determinada altura, deve criar-se a relação. Essa pode ser fundamental em muitos outros momentos;
- “Don’t go by the book” (em português, “não siga todas as regras”). Lembre-se do marketing pessoal e faça a diferença. Pode ser esse fator diferenciador, que fará os outros lembrarem-se de si.

PARCERIAS ESTRATÉGICAS / NETWORKING

Boas práticas

Ações de networking/ Eventos

Participe em eventos das suas áreas de interesse. É aí que se encontram potenciais contactos e relações fundamentais para o seu projeto.

Pitch

Tenha sempre um pitch essencial preparado caso se proporcione a oportunidade de apresentar a sua ideia. Não é necessário que seja uma explicação muito complexa, as ideias chave são suficientes. Mostre sempre confiança na sua exposição.

Seletividade

Seja seletivo. Escolha bem os alvos dos seus contactos.

Continuidade

Networking é uma atividade contínua, à qual se deve dedicar algum tempo, pois as oportunidades não têm data marcada, surgem à frente de quem estiver preparado para as agarrar.

Profissionalismo

Aja de forma profissional em todas as interações que realizar.

Bases de dados

Mantenha as bases de dados atualizadas. Uma base de dados vale pelo seu grau de atualização.

7 FONTES DE FINANCIAMENTO

Para o arranque de qualquer projeto, é necessário um investimento. Este investimento pode ser feito por parte do próprio empreendedor, pelos sócios, ou pode surgir através de um financiamento.

Antes de perceber de onde é que o dinheiro deve vir, é fundamental que se tenha uma ideia de quanto é preciso e como este se vai distribuir por todos os custos.

Em diante, encontram-se explicados quais os passos a dar na estruturação dos custos e quais as alternativas de financiamento para um projeto.

7.1 Investimentos Iniciais

Analisar as necessidades de financiamento de um projeto, não pode reduzir-se a fazer contas “por alto”. Para que as contas estejam corretas, desde o início, deve ser traçado um plano global que contemple, na devida altura, todas as áreas da empresa e investimentos a realizar em cada área.

7.1.1 Os Investimentos Iniciais

Uma das componentes para avaliar essas mesmas necessidades é o plano ou mapa de investimentos que permite calcular quanto vai custar abrir o negócio. Devem conhecer-se as necessidades iniciais de capital e para isso é necessário saber em que é que se vai utilizar esse dinheiro.

Avaliar, em termos concretos, os valores dos primeiros investimentos poderá ser bastante útil para obtermos a seguinte informação:

- Determinar o capital necessário para iniciar a atividade.
- Saber se é necessário financiamento externo e em que percentagem.
- Saber que tipo de financiamento pode ser mais conveniente.
- Saber se existem incentivos para o financiamento dos investimentos.
- Se não se dispuser de todos os recursos necessários, decidir que investimentos podem passar para uma segunda fase sem necessidade de atrasar a abertura.
- Fornecer informação aos credores (bancos, fornecedores...), que querem saber em que é que vamos investir o dinheiro emprestado.

7.1.2 Fundo de Maneio

É importante lembrar que, depois do investimento inicial, terá de haver uma reserva de capital, para ter liquidez. É importante também ter consciência que inicialmente existirão mais custos que proveitos. Por isso, é necessário ter um fundo de maneio. Não esquecer de incluí-lo no plano de investimentos.

Para determinar a liquidez, deve calcular-se quando terão que ser efetuados os pagamentos necessários (renda, stocks, impostos, etc.), se os fornecedores cobram ou não adiantado, se os clientes pagam ou não atempadamente, qual o volume de gastos fixos mensais e em que alturas existem maiores saídas de dinheiro (declarações trimestrais de IVA, aumento de pedidos, etc.). Só desta forma é possível saber qual o montante necessário, a ter logo de início, para assegurar uma resposta a todas as obrigações.

Torna-se imprescindível discriminar no plano de investimentos tudo o que se irá necessitar: mobiliário, ferramentas, meios de transporte, instalações, etc. Se houver contribuições em espécie (por exemplo, de um equipamento informático próprio) por parte de um dos sócios, é necessário referenciá-lo no plano de investimentos e no plano de financiamento para dar uma imagem mais realista da empresa e equilibrar a estrutura financeira.

A partir do momento em que é conhecido o capital necessário para iniciar a atividade, surge a seguinte questão: “Onde o encontrar?”. É aqui que entra em cena o plano ou mapa de financiamento, instrumento onde são definidas quais serão as fontes de financiamento: capitais próprios, empréstimos ou créditos, incentivos institucionais, etc.

Encontram-se, em seguida, exemplos de um plano de investimento e de um plano de financiamento, respetivamente.

PLANO DE INVESTIMENTO	VALOR (euros)	Data do Investimento
Local (Instalações) Compra Trespasse		
Obras de adaptação Revestimentos Pintura Instalação eléctrica Canalização Ar condicionado		
Equipamento Básico Máquinas		
Ferramentas e utilidades		
Equipamento informático e de comunicação Computador Impressora Fax, Central telefónica, etc.		
Mobiliário		
Meios de transporte		
Custos de constituição e início de actividade (constituição, licenciamentos, formalização de empréstimos, etc.)		
Custos de divulgação inicial (ex: publicidade, catálogos, cartões de visita, bolsas, embalagem, página web, etc.)		
Fundo de Maneio Existências iniciais (primeiras compras de matérias primas e/ou mercadorias)		
Outros		
TOTAL DE CUSTOS DE INVESTIMENTO		

PLANO DE FINANCIAMENTO	VALOR (euros)	%
Capital Próprio Capital social (soma das entradas dos sócios)		
Capital Alheio Empréstimos bancários Leasing Microcrédito Capital de Risco Business Angels Incentivos Empréstimos dos sócios Outros		
TOTAL DO FINANCIAMENTO		

Tabelas 5 e 6 – Planos de Investimento e Financiamento

7.2 As Fontes de Financiamento

Onde conseguir o capital necessário para financiar o investimento inicial e fazer face aos gastos durante os primeiros meses de atividade? O financiamento na empresa é o montante de capital necessário para fazer face às despesas de arranque e funcionamento da atividade. A este respeito o empreendedor deverá inteirar-se não só dos mecanismos de financiamento existentes e disponíveis, mas também da melhor estratégia de financiamento, dada a natureza e dimensão do negócio, bem como da capacidade da futura empresa de fazer face às suas obrigações financeiras.

O empreendedor deverá preocupar-se não só em conseguir o financiamento mas também em conseguir aquele que lhe ofereça um plano de pagamento mais adequado às suas necessidades e capacidades e que lhe permita assegurar uma estrutura de financiamento sustentável a médio e longo prazo.

As principais fontes de financiamento podem subdividir-se então em 2 grupos:

- Financiamentos Próprios
- Financiamentos Alheios

7.2.1 Financiamento Próprio

O que é suportado pelos sócios da empresa. É necessário chamar a atenção dos potenciais empreendedores, que apesar de se poder recorrer a várias formas de financiamento externo à empresa, será sempre imprescindível que os empreendedores participem no financiamento do investimento inicial com algum capital próprio. Isto, por vários motivos:

- O primeiro deles tem a ver com a boa saúde financeira da empresa. Para garantir uma boa autonomia financeira, ou seja, uma estrutura de financiamento que garanta ao empreendedor que não terá dificuldade em assegurar o cumprimento dos seus compromissos, é necessário que se tenha uma boa relação percentual entre os capitais próprios e os ativos da empresa
- Pela credibilidade do seu projeto junto dos possíveis financiadores. Quando apresentar o seu projeto para pedido de financiamento junto duma entidade bancária ou outra instituição, o montante de investimento que o empreendedor assegura e a percentagem deste montante sobre o valor do investimento total, mostram, por um lado, a “fé” que tem no seu próprio negócio (não poderá esperar que outros invistam e arrisquem capital no seu negócio se você mesmo não o fizer) e, por outro, a capacidade que o empreendedor tem em termos de investimento.

7.2.1.1 Família e Amigos

Muitos empresários iniciaram a sua atividade graças à confiança de familiares e amigos, que lhes facultaram os primeiros recursos. Se surgirem dificuldades com outras fontes de financiamento, esta é uma boa alternativa para suportar os custos iniciais sem que haja uma grande pressão.

Outra boa alternativa para iniciar a atividade é através do capital-semente. Este consiste em ter um sócio capitalista, de carácter temporário e com participação minoritária. O objetivo é que efetue uma contribuição financeira inicial, com vista à obtenção de lucros, e que, posteriormente, venda a sua participação. Quanto maior for a percentagem de capitais próprios, menores encargos com empréstimos terá. Aliás, é tanto mais difícil conseguir financiamento externo quanto maior for o peso deste relativamente aos recursos próprios.

7.2.1.2 Capital Social

A tendência normal será iniciar a atividade com a máxima participação de capitais próprios, definindo-se de antemão com quanto contribuirá cada sócio. Regra geral, o mínimo de contribuição dos sócios será de 30% do investimento inicial, para que não tenham que se endividar acima de 70% do total de financiamento necessário para arrancar com o negócio. É importante não esgotar todos os recursos, já que podem surgir despesas e gastos inesperados.

A experiência diz que, quando se efetuam os cálculos dos investimentos iniciais, a tendência – lamentavelmente – é para que, no final, exista um acréscimo na ordem dos 10% a 20% acima do previsto. Por isso, deve-se contar com um saldo de tesouraria positivo ou um fundo de maneio que permita enfrentar estas situações.

7.2.1.3 Reinvestir Lucros

Uma empresa em atividade pode obter mais dinheiro sem necessidade de recorrer a empréstimos ou a pedidos aos sócios. Trata-se do reinvestimento dos lucros gerados pela própria atividade económica e que, em vez de serem repartidos pelos sócios, podem ser utilizados como meio de financiar novos investimentos da empresa. Para muitas empresas, o autofinanciamento é mesmo a fonte mais importante para fazer face aos investimentos.

7.2.2 Financiamento Alheio

É o financiamento proveniente de fontes externas à empresa e que por sua vez poderá subdividir-se em dois tipos: as formas de financiamento tradicionais, mais conhecidas e utilizadas e as novas formas de financiamento denominadas por formas alternativas de financiamento.

Formas tradicionais de financiamento

Entre as formas de financiamento mais usuais encontram-se as seguintes:

- Empréstimos bancários
- Contas Correntes Caucionadas
- Descobertos bancários autorizados
- Leasing
- Aluguer de Longa Duração (ALD)
- Factoring e Renting

Formas alternativas de financiamento

As necessidades específicas das PME, os constrangimentos das formas tradicionais de financiamento, e conseqüentemente a necessidade de encontrar formas de financiamento alternativas, têm levado ao aparecimento de alguns mecanismos financeiros de financiamento às empresas, com características distintas daqueles que são mais usuais utilizar.

As formas alternativas de financiamento são pois, vias menos convencionais de obter financiamento tais como:

- Prémios e concursos empresariais
- Microcrédito
- Garantias Mútuas
- *Crowdfunding*
- *Business Angels*
- Capital de Risco

7.2.2.1 Formas Tradicionais de Financiamento

7.2.2.1.1 Empréstimo Bancário

No caso dos empréstimos bancários, o banco disponibiliza-nos a totalidade da quantia contratada, sendo que, em troca, pagamos juros desde a sua concessão. É uma modalidade adequada para financiar investimentos a longo prazo (máquinas, imóveis, veículos, etc.). A diferença entre este tipo e os produtos de curto prazo é que nestes últimos (p. e. conta caucionada e descobertos) se vai utilizando os montantes que são necessários em cada momento, consoante as nossas necessidades.

Os empréstimos normalmente só são concedidos mediante a apresentação de uma garantia real ou da existência de um fiador, ou seja, o banco tem que garantir que caso o beneficiário do empréstimo não cumpra com as suas obrigações, haverá outras formas do banco recuperar o dinheiro emprestado.

7.2.2.1.2 Contas Correntes Caucionadas

É uma conta aberta na qual o banco coloca à disposição um determinado capital para cobrir as necessidades pontuais de financiamento da empresa. Pagam-se juros pela parte do capital utilizado e uma pequena comissão sobre o saldo remanescente. Chama-se caucionada porque o banco detém uma caução no seu valor parcial ou total (normalmente um depósito ou aplicação financeira dos sócios ou familiares).

Imprescindível na gestão financeira de uma empresa, deverá ser utilizada com muitos cuidados. Em alguns casos verifica-se que (erradamente) este instrumento é utilizado para financiamento de investimentos (e não necessidades de fundo de manei), levando a que se tenha muitas dificuldades na amortização total da conta corrente.

7.2.2.1.3 Descobertos bancários autorizados

É o sistema através do qual o banco permite à empresa que mantenha saldos da sua conta bancária negativos até determinado limite mediante o pagamento de juros. Este sistema simples e ágil de gestão de tesouraria da empresa tem como principal desvantagem o custo, já que as taxas aqui aplicadas são no mínimo o dobro das dos restantes produtos financeiros.

7.2.2.1.4 Leasing

Instrumento de financiamento de ativos fixos a médio/longo prazo. Consiste num contrato em que se aluga um bem por prestações (um veículo, por exemplo) com uma opção final de compra. Esta modalidade apresenta as seguintes vantagens:

- As prestações são fiscalmente dedutíveis.
- Financiamento a 100%.
- Não se exigem garantias adicionais ao próprio bem arrendado/alugado.

É possível deixar de pagar as prestações e devolver o bem, a qualquer momento até à altura da opção de compra.

A propriedade só se transfere para a empresa no final do contrato, pelo que são financiamentos com mais garantia para o financiador (o banco). Têm, por isso, taxas de juro mais baixas.

7.2.2.1.5 Aluguer de Longa Duração (ALD)

É um contrato de aluguer celebrado entre uma locadora e um locatário/comprador, mediante o qual o ultimo se torna proprietário do equipamento (usado especialmente em veículos). Até ao final do contrato, o equipamento é da propriedade da empresa locadora. No entanto, o locatário pode pagar o valor predefinido (para a compra) e fica com a posse do bem.

7.2.2.1.6 Factoring e Renting

Factoring

Trata-se, de um sistema de cobrança de vendas a crédito, em que a empresa recebe antecipadamente do banco as faturas que emite aos seus clientes, que depois pagam ao banco em vez de pagarem à empresa. Existe, obviamente, um custo para a empresa na contratação deste produto bancário, que pode ser mais ou menos elevado consoante a modalidade em que o factoring é contratado.

O Factoring pode ser contratado com ou sem recurso. No primeiro caso, se os devedores não pagarem, o aderente terá que assumir a responsabilidade perante o factor. No caso de um factoring sem recurso, o aderente não se responsabiliza perante o incumprimento por parte dos devedores.

Renting

O renting é cada vez mais usado como forma de minimizar os encargos iniciais da atividade. Semelhante ao ALD por se tratar de um aluguer, é geralmente utilizado para financiar a aquisição de viaturas, mas tem acoplado algumas prestações de serviços inerentes à sua utilização/desgaste, por exemplo: manutenção da viatura e avarias, substituição de pneus, gestão de impostos, gestão de Inspeção Periódica Obrigatória, etc.

O período do contrato é definido em anos e/ou em limite de quilómetros. O pagamento é efetuado por rendas.

7.2.2.2 Formas Alternativas de Financiamento

7.2.2.2.1 Prémios e Concursos Empresariais

São cada vez mais, os concursos promovidos quer a nível nacional, quer a nível internacional, destinados a ideias, projetos e/ou PME.

Ao longo de todo o ano e visando as mais diversas áreas, existem, portanto, inúmeras oportunidades de mostrar ideias a possíveis investidores. Além desta oportunidade existem outras. A Possibilidade de ganhar prémios (monetários ou sob forma de prestação de serviços), aumentar a rede de contactos e partilhar experiências com outros empreendedores.

7.2.2.2.2 Microcrédito

Trata-se de um pequeno empréstimo bancário, destinado a apoiar pessoas que têm dificuldades em aceder ao crédito bancário tradicional, mas que pretendem desenvolver uma atividade económica por conta própria, criando, assim, o seu próprio emprego. Essa atividade deve ser capaz de gerar um excedente de rendimento e garantir, o reembolso do capital emprestado.

Em Portugal este sistema foi implementado pela ANDC – Associação Nacional de Direito ao Crédito em meados de 1999.

A partir de 2007 assiste-se a um aumento de sistemas de microcrédito alicerçados em programas públicos, que em seguida se apresenta em detalhe, posteriormente, surgiram alguns “microcréditos” de iniciativa privada por parte dos bancos.

7.2.2.2.2.1 Microcrédito – Associação Nacional de Direito ao Crédito (ANDC)

Podem aceder a este microcrédito, empreendedores sem condições de acesso ao crédito mas com competências e capacidades produtivas que lhes permitam criar o seu próprio posto de trabalho ou uma microempresa.

O valor mínimo do empréstimo é 1.000 euros e o valor máximo é 10.000 euros, para o primeiro ano do negócio, período a partir do qual o candidato poderá solicitar um reforço adicional de 2.500 euros, sujeito a análise da ANDC, submissão da proposta ao banco e aceitação deste. A partir de 5.000 euros o empréstimo será disponibilizado em mais de uma tranche, onde a calendarização das tranches é feita segundo as prioridades do investimento apresentadas.

7.2.2.2.2 Microcrédito - FINICIA

O FINICIA é um programa que facilita o acesso a soluções de financiamento e assistência técnica na criação de empresas, ou em empresas na fase inicial do seu ciclo de vida, com projetos empresariais diferenciadores, próximos do mercado ou com potencial de valorização económica. Das soluções existentes destacam-se: microcrédito e microfinanciamento municipal.

7.2.2.2.3 Microcrédito – Linhas protocoladas com os Bancos

Este financiamento destina-se a pequenos projetos de investimento, que na sua estrutura combinam o capital próprio com alheio. Trata-se de um instrumento de crédito de médio-longo prazo (prazo de amortização de 3 anos) para financiar investimentos de microempresas (até 9 trabalhadores), que assenta num financiamento bancário, suportado por garantia mútua e contragarantido por fundos públicos. Este microcrédito está limitado a 25.000 euros por operação (disponibilizado por múltiplos de 1.000 euros), devendo o financiamento ser concretizado por uma Instituição de Crédito protocolada (p.e. Millennium BCP, Novo Banco ou BEST), sendo garantido até 75% por uma Sociedade de Garantia Mutua, que por sua vez é contragarantida, em regra em 75% do valor da garantia, pelo FCGM (Fundo de Contragarantia Mútuo).

7.2.2.2.4 Microcrédito - Microfinanciamento Municipal

Projetos promovidos por micro e pequenas empresas inseridas em regiões onde o Programa FINICIA tem parcerias estabelecidas com agentes públicos e privados, podem beneficiar de empréstimo bancário prazo no máximo de 45.000 euros, nas seguintes condições:

- Até 100% do valor do investimento, se tiver, pelo menos, 3 exercícios económicos completos;
- Até 85% do valor do investimento, para empresas em fase de arranque.

O financiamento apresenta as seguintes condições:

- Período mínimo de 3 e máximo de 6 anos, com um ano de carência;
- Possibilidade de carência até 1 ano;
- 20 % do valor, correspondendo ao peso da participação da entidade local na constituição do Fundo, serão contratados com taxa de juro zero.
- Os restantes 80 % do financiamento serão contratados com base numa taxa de juro protocolada, sendo esta de percentagem fixa sobre a Euribor.

7.2.2.2.3 Garantia Mútua

A Garantia Mútua é um sistema especialmente vocacionado para as Pequenas e Micro Empresas, que visa promover a melhoria das condições de financiamento das PME, impulsionar o investimento, desenvolvimento, reestruturação e internacionalização empresarial, fundamentalmente, através da prestação de garantias financeiras que facilitem a obtenção, pelas PME, de crédito em condições de preço e prazo adequados aos seus investimentos.

O carácter mutualista do sistema de garantia mútua permite diminuir os custos financeiros dos beneficiários, possibilitando a obtenção das melhores condições de mercado, ao nível dos custos e das contragarantias habitualmente prestadas.

As Sociedades de Garantia Mútua (SGM) podem prestar garantias em todas as operações em que o sistema financeiro as solicite às empresas ou ao empresário, libertando-o da constituição das correspondentes garantias reais ou pessoais, nomeadamente:

7.2.2.2.3.1 Garantias a Empréstimos

Ao trabalhar com prazos de financiamento adequados às necessidades, permitimos às empresas mutualistas equilibrar e adequar a sua estrutura financeira, em condições preferenciais de taxa de juro, comissões e plano de amortização.

O valor a garantir poderá atingir um montante até 75% do capital do financiamento a contrair pela empresa, com um máximo de 1,5 Milhões de euros por empresa ou grupo de empresas, participando em operações que, preferencialmente, não excedam 3 Milhões de euros de crédito bancário.

As garantias a empréstimos incidem sobre créditos de curto, médio ou longo prazo, leasings, linhas garantidas e operações FINICIA.

7.2.2.2.3.2 Protocolos com Instituições Financeiras e Linhas Garantidas

As Sociedades de Garantia Mútua têm vindo a celebrar protocolos com os principais Bancos que atuam no território nacional. Esses protocolos destinam-se a favorecer a celeridade na decisão e realização das operações de crédito, assim como permite estabelecer limites do spread a praticar pelo banco financiador, obtendo assim condições mais favoráveis para o financiamento das empresas.

7.2.2.2.4 O Crowdfunding

O risco associado ao empreendedorismo muitas vezes representará uma remuneração do investimento muito mais atrativa do que os designados investimentos sem risco, não poderia ser de outra forma. A forma de financiar os novos negócios por excelência é o capital de risco, onde se integram os *Business Angels*, as sociedades de capital de risco, e, mais recentemente, o *crowdfunding*.

O que é o Crowdfunding

O *crowdfunding* é o financiamento colaborativo ou coletivo. Permite o acesso a financiamento anónimo, de apoiantes e de admiradores, que individualmente se envolvem com montantes baixos, mas que se tornam fontes de financiamento relevantes quando o projeto ou negócio se revela muito interessante para o público.

O empreendedorismo social, pelo seu carácter de bem público e sem objetivo de lucro, é um dos mais importantes beneficiários desta forma de financiamento.

O *crowdfunding* pode ter diversas contrapartidas:

- Apenas o próprio objeto do projeto, normalmente quando se trata de um projeto de empreendedorismo social.
Por exemplo: desenvolvimento de um equipamento de locomoção para apoiar crianças com dificuldades motoras.
- O próprio produto do negócio.
Por exemplo: compra “antecipada” de um equipamento inovador de produção de energia para consumo doméstico, que está ainda em desenvolvimento. Se o projeto se mostrar viável, a contrapartida do financiador será o próprio produto.
- Participação no capital, concretizando-se a criação do negócio. Neste caso, o *crowdfunding* é feito no contexto de projetos com fim de lucro.

Para o promotor, o *crowdfunding* apresenta-se assim como uma forma quer de angariar solidariedade, quer público, quando se trata de projetos artísticos, quer ainda como angariar clientes ou sócios.

Aceder ao crowdfunding

As redes sociais são veículos privilegiados de disseminação dos projetos que se propõem a *crowdfunding*, bem como as plataformas que entretanto surgem para conciliar projetos com financiadores, ou seja, com o público em geral.

7.2.2.2.5 Business Angels

A atividade dos Business Angels tem vindo a ganhar relevância nos últimos anos. Esta relevância tem sido alcançada graças à consciencialização geral de que a figura dos Business Angels se assume como um interveniente indispensável em todo o processo de financiamento de novas iniciativas empresariais e, em particular, dado o crescente interesse por parte das entidades governamentais em fomentá-lo no mercado.

Business Angels (investidores anjo) são pessoas, empreendedores de sucesso com meios económicos, que investem o seu dinheiro e know-how em Startups (0-3 anos) e empresas existentes com alto potencial de crescimento, em troca de uma parte do capital do negócio.

Vantagens

Empreendedor:

- Facilitar o encontro com investidores idóneos, mas de difícil acesso;
- Encontrar, para além de capital, sócios que transmitam ao empreendedor a sua experiência dentro de um determinado sector, contactos profissionais, conselhos, etc.;
- Contacto conjunto com vários investidores privados.

Investidor:

- Escolher uma de entre diversas oportunidades de investimento.
- Conhecer atempadamente a existência das oportunidades, isto é, antes dos investidores profissionais.
- Participar em empresas que possuem necessidades financeiras limitadas e em valorizações que se encontrem ajustadas aos seus projetos atuais.

7.2.2.2.6 Capital de risco

O Capital de Risco é um instrumento que consiste fundamentalmente no financiamento pela via de participação temporária e minoritária, de uma Sociedade de Capital de Risco (SCR) no capital social da empresa.

Esta forma de financiamento é bastante distinta das tradicionais, dado que as SCR, ao disponibilizarem fundos, participam de um modo direto nos riscos do negócio. O capital de risco não exige o tradicional pagamento de encargos financeiros, nem contrapartidas sob a forma de garantias reais ou pessoais para os empresários. O que existe é uma entrada de dinheiro em que a rentabilidade dos investidores depende unicamente da probabilidade de sucesso e insucesso da empresa.

O que seduz uma Sociedade de Capital de Risco é a perspectiva de crescimento da empresa.

Este sistema está muito vocacionado para negócios inovadores, de base tecnológica e de elevada rentabilidade. Também as empresas que pretendam expandir-se para mercados internos ou externos, e/ou em que se perspetiva um crescimento rápido do negócio, encontrarão numa sociedade de capital de risco, o parceiro ideal.

Fases do processo

1. Abordagem às Sociedades Capitais de Risco
2. Análise do Plano de Negócio
3. Início da Negociação
4. Verificação de Informações e obtenção de pareceres externos
5. Negociações finais e assinatura de contratos
6. Desenvolvimento do negócio e saída da Sociedade de Capital de Risco

O empreendedor deverá abordar a SCR como um futuro sócio, baseando a relação na honestidade, veracidade e confiança mútua. Mesmo porque, se a SCR, estiver interessada no negócio, irá verificar as informações prestadas.

Se o negócio se concretizar e a SCR participar no capital social, esta nomeia o representante que acompanhará a empresa, como orientador da evolução do negócio contribuindo para a gestão do negócio e o seu envolvimento para decisões importantes.

Pode dizer-se que o capital de risco assenta genericamente em 3 pilares fundamentais:

- É minoritário;
- É temporário;
- É empenhado.

O capital de risco não assegura remuneração ao financiador, mas estabelece condições de entrada e de saída do financiamento. O capital de risco pode ser público ou privado.

Segmentos do Capital de Risco

A participação das SCR pode aplicar-se em diversas fases de desenvolvimento de um projeto empresarial, dependendo do objetivo para o qual o financiamento é requerido:

a. Capital Semente

Seed capital – Destina-se a desenvolver o conceito de negócio, por exemplo elaboração de um plano de negócios, protótipos de forma a criar as condições necessárias para uma produção economicamente viável. Este tipo de financiamento é de risco elevado, razão pela qual tem também uma taxa de retorno elevado.

b. Capital de Arranque

Este tipo de financiamento visa o apoio ao arranque de novas empresas.

c. Capital de Desenvolvimento

Apoio à Expansão da empresa – auxiliar o crescimento de uma empresa já estabelecida e apoio a situações de aquisição do controlo da empresa.

d. Capital de Substituição

Esta modalidade de financiamento permite que os atuais acionistas/sócios sejam substituídos pela SRC, isto é, verifica-se a substituição de acionistas no capital da empresa. Este segmento assume um nível de risco baixo e por isso o retorno é baixo.

7.3 Sistemas de incentivos

Instrumentos da política económica, operacionalizados em quadros normativos, que definem condições de elegibilidade e formas de financiamento do investimento das empresas. Os sistemas de incentivos estão categorizados em programas de competitividade e programas regionais, Têm como objetivo apoiar a economia, nomeadamente através do tecido empresarial, contrariando a desigualdade de desenvolvimento regional no espaço europeu e estimulando os fatores de competitividade.

7.3.1 Enquadramento

Criar uma empresa pensando em ajudas financeiras que se possam vir a receber é um grande erro. Os incentivos devem ser encarados como uma ajuda e nunca como a base para iniciar o negócio. Na fase de implementação da empresa é preciso conseguir financiamento pelos próprios meios, uma vez que o dinheiro do incentivo só será atribuído, quando já tiverem sido efetuados alguns investimentos.

Por outro lado, para assegurar que o projeto poderá ter incentivos, será conveniente recolher informação acerca dos programas vigentes e quais as condições de acesso.

7.3.2 Tipos de Incentivos

A grande maioria das ajudas, associadas aos diferentes programas, é de três tipos:

- **Incentivos não reembolsáveis:** os denominados incentivos a fundo perdido.
- **Incentivos reembolsáveis:** empréstimos com ou sem juros que poderão usufruir de perdão de dívida parcial ou total.
- **Outros Incentivos financeiros:** diminuição das taxas de juro de empréstimos e créditos destinados à atividade empresarial

Os Quadros Comunitários de Apoio (QCA), onde os sistemas de incentivos são concretizados, são plurianuais, de longo prazo – 7 anos, e neles são identificados os eixos prioritários de intervenção.

Por exemplo: Aumentar a competitividade e o emprego.

Nos eixos prioritários definem-se os programas operacionais (PO), que podem ser regionais ou temáticos.

Por exemplo: incentivo ao Emprego.

Dentro de cada PO são definidos os montantes a alocar a cada tipologia de projetos, que estão enquadrados nas prioridades identificadas nos eixos.

As tipologias de projeto são regulamentadas, como o são as formas de atribuição dos incentivos. Os montantes e tipo de investimento ou despesa elegível, a comparticipação a que corresponde o incentivo, assim como as formalidades de apresentação de candidaturas, execução do projeto e forma de reembolso estão consagrados nessa regulamentação.

Para cada tipologia de projetos são abertos concursos, em diversos momentos do tempo, ao longo da execução do programa de apoio. São “Avisos de Abertura” de concursos, em que se definem regras específicas para as candidaturas a apresentar.

Por exemplo: é definida a variação da intensidade das exportações entre o arranque do projeto e o ano de controlo da execução do projeto (normalmente o 1.º ano económico após o término da execução).

7.3.3 Aceder aos sistemas de incentivos

A empresa deve procurar informação, que é pública e está disponível em sites próprios de cada PO. Deve procurar situar a sua estratégia nas tipologias de projeto de investimento de cada programa e estar atenta aos “Avisos”.

Os sistemas de incentivos dirigem-se a investimentos consagrados nas prioridades definidas nos eixos, pelo que não são enquadráveis projetos de investimento da empresa de uma qualquer natureza. São elegíveis os projetos de investimento que se enquadrem na lógica da promoção dos fatores de competitividade e das desigualdades regionais, no contexto das prioridades definidas nos eixos de atuação do Programa comunitário de apoio.

Os sistemas de incentivos exigem para a sua execução, capacidade de autofinanciamento, já que mesmo que o financiamento seja a fundo perdido a comparticipação do investimento nunca é total.

O autofinanciamento diz respeito quer à capacidade da empresa em libertar fundos na exploração do seu negócio no decurso do projeto, quer à capacidade dos seus promotores injetarem dinheiro na empresa. Aqui está uma situação em que as fontes de financiamento têm que se complementar.

A empresa pode procurar um parceiro para o enquadramento e a elaboração de candidaturas aos sistemas de incentivos. Há muita oferta de consultoria nesta área no mercado, mas deve ter-se em atenção que o sucesso da candidatura depende quer da qualidade da mesma quer do correto enquadramento do investimento.

FONTES DE FINANCIAMENTO

Boas Práticas

Escolha do financiamento

A escolha do financiamento deve obedecer, desde logo, a uma regra de ouro: deve ser adequado ao investimento e à capacidade de reembolso, se aplicável, do negócio que o investimento está a financiar.

Adequação de financiamento

Procure o financiamento que melhor se adequa ao negócio.

Se o negócio apresenta mais risco é mais propício o financiamento de risco (capital de risco, *business angels*) do que o financiamento bancário.

Se o negócio é o desenvolvimento de um produto com características de comercialização global, numa primeira fase pode ser obtido financiamento para o arranque do negócio (desenvolvimento do produto), que pode ser complementado com sistemas de incentivos à internacionalização, na fase de internacionalização.

8 INTERNACIONALIZAÇÃO

8.1 Motivações para iniciar a internacionalização de um negócio

Expansão do mercado potencial

Expansão do mercado potencial é a ideia que ocorre de imediato, como motivação para a internacionalização.

Esta opção resulta de um mercado interno exíguo ou em que o potencial de crescimento se esgotou, ou mesmo havendo espaço de crescimento no mercado interno foram detetadas boas oportunidades de negócio num mercado internacional ou global.

Existem, no entanto, outras motivações que se podem associar, ou serem alternativa, a esta procura de expansão de mercado.

Procura de recursos

Necessidade de encontrar recursos que não estão disponíveis, ou que têm um custo mais elevado, no mercado doméstico, como por exemplo os recursos naturais e as matérias-primas.

Nesta situação a empresa optará por localizar parte da cadeia de valor no novo mercado, como forma de beneficiar de custos mais baixos dos fatores de produção.

Exemplo:

Mesmo internamente é possível identificar situações semelhantes, em que uma dada região concentra determinado negócio. Por exemplo, a indústria cerâmica concentra-se maioritariamente na região centro por questões de acesso à matéria-prima.

Procura de eficiência

A empresa procura ganhar eficiência através de custo ou disponibilidade de fatores de produção. Por exemplo, a procura de localizações com mão-de-obra mais barata ou com determinada especialização.

Procura de recursos estratégicos

A empresa procura aceder a conhecimento específico nas novas localizações (países, regiões ou mesmo cidades).

8.2 Validação do mercado

A validação de um mercado externo é tão ou mais importante que a validação inicial necessária para o início de atividade. As bases de validação são as mesmas, mas deve ter-se em conta as diferenças no tamanho do mercado, as suas características e quais os parceiros ideais. A possível entrada num mercado internacional pode ter custos acrescidos que devem ser tidos em conta, no que respeita às capacidades financeiras da empresa.

8.2.1 Análise do ambiente conjuntural

As empresas devem ter especial cuidado ao iniciarem as suas atividades em mercados internacionais, devendo sempre proceder a uma análise cuidadosa do ambiente de mercado.

A situação política e económica, o enquadramento legal, os comportamentos sociais, o desenvolvimento tecnológico do mercado e as regras ambientais, determinam uma conjuntura própria do mercado em análise e que é fundamental ter em conta.

Está consagrada a análise PESTAL – Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal, como forma organizada de avaliar o ambiente conjuntural do mercado.

Alguns exemplos de variáveis a analisar, no âmbito da análise PESTAL:

Variáveis políticas

- Situação política;
- Forma de governo;
- Grau de estabilidade política;
- Calendários eleitorais e políticos em geral;
- Clima ideológico geral.

Variáveis económicas

- Estado da economia;
- Evolução do PIB (Produto Interno Bruto);
- Taxa de inflação;
- Taxas de juro;
- Taxa de câmbio (países fora da zona Euro);
- Taxa de desemprego;
- Custo de energia.

Variáveis sociais

- Os estilos de vida;
- Valores culturais;
- Valores sociais;
- A taxa de natalidade
- Pirâmide etária;
- Distribuição geográfica da população.

Variáveis tecnológicas

- Inovação tecnológica;
- Legislação de patentes;
- Programas e organismos de apoio à inovação e à investigação;
- Política de qualidade e normas.

Variáveis ambientais

- Políticas ambientais;
- Legislação ambiental;
- Infraestruturas.

Variáveis legais

- Legislação em geral;
- Legislação fiscal;
- Legislação laboral;
- Legislação ambiental;
- Nível de educação e formação.

8.3 Modelos de internacionalização

8.3.1 Negócios em plataformas *online*

Quando o negócio doméstico foi criado numa plataforma *online*, a sua internacionalização pode ser quase imediatamente garantida. No caso limite do desenvolvimento e distribuição de aplicações informáticas, a acessibilidade a mercados externos pode estar garantida sem grandes adaptações.

Será necessária a disponibilização de conteúdos e informações em diferentes línguas, mas os processos de descarga e pagamento serão semelhantes aos já implementados para o mercado doméstico.

8.3.2 Criação de subsidiárias

- **Vantagens**
 - Proximidade do mercado;
 - Excelente controlo do negócio.
- **Desvantagens**
 - Custo demasiado elevado para arranque do negócio.

8.3.3 Exportação com abordagem direta do mercado

Com agentes comerciais próprios

- **Vantagens**
 - Bom controlo estratégico do negócio e da política comercial.
- **Desvantagens**
 - Custos fixos iniciais elevados numa fase de arranque no novo mercado;
 - Necessidade de apoio logístico aos agentes contratados;
 - Dificuldade em identificar agentes com conhecimentos do mercado que aceitem trabalhar em exclusivo para a empresa;
 - Riscos de crédito.

Com agentes Comerciais, presentes no próprio mercado, com contratos de agentes independentes, geralmente não exclusivos

- **Vantagens**
 - Reduz custos fixos;
 - Mais fácil de recrutar quadros com conhecimento do mercado.
- **Desvantagens**
 - Dificuldade de gestão estratégica do negócio;
 - Agentes geralmente não exclusivos da empresa, muitas vezes comercializando produtos concorrentes;
 - A médio prazo, devido à legislação atual, difícil de alterar modelo de negócio.

8.3.4 Colaboração com outras empresas

Identificação de um importador/distribuidor no mercado

- **Vantagens**
 - Menor risco de crédito;
 - Possibilidade de selecionar empresa identificada com o mercado.
- **Desvantagens**
 - Dependente do desempenho do importador;
 - Necessidade de ceder uma parte importante da margem do negócio;
 - Muito pequeno controlo estratégico do negócio.

Franchising

- **Vantagens**
 - Bom controlo de negócio.
- **Desvantagens**
 - Pouco adaptado a negócios em fase de arranque, devido à reduzida notoriedade e capacidade de impor condições negociais.

Parcerias com empresas locais

- **Vantagens**
 - Bom conhecimento do mercado.
- **Desvantagens**
 - Difícil encontrar parceiros certos com a motivação que se adequa às expectativas da empresa;
 - Eventual repartição gravosa de lucros/custos

8.4 Repartição de custos nas trocas com mercados internacionais

As repartições de custos nas trocas internacionais estão consignadas em várias fórmulas ou opções que, no âmbito empresarial, são geralmente referidas pelos acrónimos das designações em língua inglesa. Estas opções são referidas como INCOTERMS ou Termos Internacionais de Comércio.

INCOTERMS – Termos Internacionais de Comércio

General Transport - Transportes em geral

EXW – Ex Works (at named place) - na fábrica (designação do local)

FCA – Free Carrier (at named place of delivery) – livre no transportador (designação do local)

CPT – Carriage Paid To (at named place of destination) – transporte pago até à empresa do cliente (designação do local de partida)

CIP – Carriage and Insurance Paid to (to named place of destination) - transporte e seguro pago até ao terminal de envio (designação do local de destino).

DAT – Delivered at Terminal (named terminal at port or place of destination) - entregue no terminal de destino (designação do local, terminal de porto ou local de destino)

DAP – Delivered at Place (named place of destination) - transporte pago até ao local de destino (designação do local de destino)

DDP – Delivered Duty Paid (named place of destination) - entregue ao cliente com seguro pago (designação do local de destino)

Sea and Inland Waterway Transport - Transporte por barco

FAS – Free Alongside Ship (named port of shipment) - colocação no cais do navio de transporte (designação do local, nome do porto de embarque)

FOB – Free on Board (named port of shipment) - colocação no navio de transporte (designação do local, nome do porto de embarque)

CFR – Cost and Freight (named port of destination) - Custo e transporte até ao destino do cliente (designação do local, nome do porto de embarque)

8.5 Condições de pagamento em comércio internacional

As práticas de comércio internacional consagraram várias fórmulas de pagamento nas trocas internacionais. Estas fórmulas variam de soluções mais interessantes para os clientes mas com elevado risco de crédito, até soluções seguras mas menos atraentes e, por vezes, não aceites por clientes já estabelecidos.

A escolha da modalidade de pagamento é feita de comum acordo entre o exportador e o importador e vai depender, basicamente, do grau de confiança comercial existente entre as partes, das exigências do país importador e das disponibilidades das linhas de financiamento.

8.5.1 Decisões relativas aos pagamentos em comércio internacional

Condições de pagamento

As condições de pagamento são acordadas entre o exportador e o importador e podem ter maior ou menor risco para cada uma das partes.

As soluções mais comuns podem consolidar-se nas seguintes fórmulas:

Pagamento antecipado

O pagamento é realizado antes do embarque da mercadoria. Todo o risco está do lado do importador. Nesta modalidade o pagamento pode ser realizado pela totalidade ou parte do valor da mercadoria constituindo, neste caso, uma caução contra o risco de cancelamento da encomenda

Remessa direta

Nesta opção o exportador embarca a encomenda e envia diretamente, ao importador, os documentos que lhe permitem levantar a encomenda na alfândega ou nos armazéns do transportador, ou a encomenda é mesmo enviada diretamente para as instalações do importador.

Cobrança documentária

Após o envio da mercadoria o exportador entrega ao seu banco uma “remessa documentária” que este envia para o banco do importador.

O banco do importador entregar-lhe-á os documentos, que permitem desembarcar a mercadoria, contra pagamento ou através de título de câmbio (letra de câmbio), conforme o acordo estabelecido.

Documentos incluídos na remessa documentária:

- Fatura comercial;
- Conhecimento de embarque;
- Lista de embalagem;
- Apólices de seguro;
- Outros exigíveis ou acordados conforme a situação.

Esta modalidade de pagamento é regulada pelas “regras Uniformes para Cobranças” da CCI – Câmara de Comércio Internacional.

Carta de crédito

O importador solicita ao seu banco a emissão de uma Carta de Crédito, garantindo o compromisso do pagamento ao exportador por parte do “banco emissor”.

O banco do exportador confirma os documentos, paga ao exportador e encaminha os documentos ao banco emissor, que os entregará ao importador.

A carta de crédito especifica o valor a pagar, o beneficiário, os documentos exigidos, os prazos, os locais de envio e recepção, a descrição dos produtos e outros elementos considerados relevantes à operação.

Esta modalidade de pagamento é regulada pelas “regras Uniformes para Cobranças” da CCI – Câmara de Comércio Internacional.

Caso específico da prestação de serviços

No caso dos serviços eles são consumidos no momento em que são prestados, logo, as partes têm de acordar as condições de pagamento:

Pagamento antecipado à prestação, no todo ou em parte;

Pagamento após a prestação, com acordo de prazo e forma de pagamento.

Seguros de crédito à exportação

Nas transações internacionais é importante identificar uma organização com quem seja possível contratualizar um seguro de crédito que salvguarde os riscos de concessão de crédito em operações internacionais.

Recolha de informação de créditos sobre os clientes

Estão presentes no mercado diversas entidades que recolhem e disponibilizam informações sobre clientes do mercado internacional. Podem ser contratualizadas avenças para fornecimento regular de informações, quando a empresa tem em permanência, operações com mercados internacionais ou fazer a aquisição pontual dessas informações se não se justificar um contrato de avença.

INTERNACIONALIZAÇÃO

Boas Práticas

Quais são os primeiros passos num processo de internacionalização?

O primeiro passo será averiguar se existe no mercado escolhido a necessidade a que o produto responde. De seguida, avaliar os ambientes conjuntural e concorrencial para verificar se o produto pode ser aceite no mercado, tal e qual é comercializado nos mercados atuais, se precisa de alterações ou se não há viabilidade de comercialização.

Análise da envolvente concorrencial do mercado

O conhecimento dos concorrentes já a operar no mercado, a sua oferta, as suas vantagens competitivas e a sua posição no mercado é fundamental para avaliar a decisão de entrada no mercado.

Análise da envolvente conjuntural do mercado

A envolvente conjuntural determina as condições de operação no mercado, as facilidades ou barreiras que a empresa vai enfrentar, assim como as normas e adaptações da sua oferta para o mercado.

No âmbito do marketing é usual a recomendação: “Seja global mas atue localmente”.

Domínio das línguas do mercado alvo

É fundamental garantir que alguém da equipa tem capacidade para assegurar a comunicação na língua do mercado alvo. Se bem que o inglês é muitas vezes assumido como uma língua de comunicação internacional, há clientes de países de língua não inglesa que só aceitarão comunicar na língua do seu país.

Conformidade de qualidade

Mesmo que a empresa cumpra as normas e certificações de qualidade do mercado doméstico, é importante confirmar a conformidade com as disposições de qualidade do mercado de exportação.

Capacidade de resposta

Ao entrar num mercado internacional necessita de estar garantida a capacidade de resposta em quantidade e nos prazos acordados, das encomendas efetuadas pelos clientes.

Assistência

Inventariar e garantir as condições de assistência ao mercado são fundamentais para manter uma imagem de credibilidade.

9 Infraestruturas de Apoio e Promoção do Empreendedorismo

Em Portugal existem diversas infraestruturas de apoio a concretização de um projeto empresarial, distribuídas pelo território nacional, sendo o IAPMEI a que por inerência da sua lei orgânica está publicamente orientada para prestar esse apoio.

9.1 IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação

O IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação, I.P., tem por missão promover a competitividade e o crescimento empresarial, visando o reforço da inovação, do empreendedorismo e do investimento empresarial, nas empresas que exerçam a sua atividade nas áreas sob tutela do Ministério da Economia, com exceção do setor do turismo, designadamente das empresas de pequena e média dimensão

Concretamente:

- Desenvolvimento e coordenação de todas as atividades conducentes a melhorar a competitividade das empresas, designadamente, das micro, pequenas e médias empresas (PME) ao longo de todo o seu ciclo de existência, funcionando como interlocutor privilegiado na relação das mesmas com o Estado;
- Promoção das condições propícias à captação, realização e acompanhamento de projetos de investimento de origem nacional, independentemente da natureza jurídica do investidor, cujo valor seja inferior a 25 milhões de euros, com exceção de projetos de investimento inferiores a este valor de iniciativa de uma empresa com volume de faturação anual consolidada superior a 75 milhões de euros, ou de uma entidade não empresarial com orçamento anual superior a 40 milhões de euros;
- Promoção do empreendedorismo, nomeadamente o relacionado com a produção de bens e serviços transacionáveis, com elevado grau de inovação e de valor acrescentado;
- Execução de iniciativas e políticas de estímulo à competitividade empresarial, nomeadamente as dirigidas ao diagnóstico e à capacitação das empresas e dos seus recursos, em particular os relacionados com a produção de bens e serviços transacionáveis;
- Desenvolvimento de estratégias de eficiência coletiva por parte das empresas, especialmente das PME, em articulação com os centros tecnológicos e com outras infraestruturas tecnológicas, com os polos de competitividade e tecnologia e com

outros *clusters*, promovendo atuações concertadas de melhoria de condições de envolvente empresarial e ganhos de escala, nomeadamente de simplificação administrativa e de assistência técnica e tecnológica;

- Execução de iniciativas e programas de estímulo ao desenvolvimento empresarial, nomeadamente as dirigidas ao diagnóstico de oportunidades de inovação, à inovação e ao desenvolvimento tecnológico e à inovação organizacional;
- Criação das condições favoráveis ao desenvolvimento da Investigação e Desenvolvimento e Inovação (I+D+i) empresarial;
- Estimulo e gestão de plataformas de interação entre as empresas e o Sistema Científico e Tecnológico Nacional, potenciando a transferência de conhecimento, tecnologia, investigação e inovação para o tecido empresarial e desenvolvimento de competências e sensibilidades do foro empresarial junto do meio científico, nomeadamente na promoção de criação de *spin-offs*, startups e na utilização do I&D para o aumento da inovação e competitividade de empresas existentes;
- Execução de iniciativas e políticas de apoio ao investimento empresarial, orientadas para a valorização da oferta nacional de bens e serviços transacionáveis, no âmbito definido na alínea b);
- Assegurar o enquadramento, promoção e articulação dos instrumentos de dinamização e disseminação das atividades de capital de risco, de titularização de créditos e de garantia mútua, bem como a gestão dos instrumentos de capitalização empresarial, no âmbito do ME;
- Colaboração com os serviços, organismos e demais entidades competentes da Administração Pública na preparação de legislação relativa à regulação e regulamentação da atividade empresarial, nomeadamente a que tenha impacto nas PME.

Apresenta uma estrutura com atuação a nível regional, numa lógica de proximidade e facilitação junto das empresas e dos empreendedores.

O IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação, I.P., tem contribuído, de forma inequívoca, para a dinamização do Ecossistema Empreendedor Nacional designadamente através da criação e/ou participação em diversas entidades de apoio ao sistema empreendedor como SCR, BICs, CTs, CsTT, Parques Tecnológicos, Parques Empresariais, Incubadoras, etc.

9.2 Listagem das Infraestruturas

A listagem seguinte está organizada em função das áreas funcionais básicas nas quais os projetos empresariais podem ser apoiados:

- A. Facilitação/networking;
- B. Qualificação/capacitação;
- C. Desenvolvimento/financiamento;

9.2.1 Facilitação/networking

9.2.1.1 BIC – Business and Innovation Centre

Desde 1980 que a Comissão Europeia, através da DG XVI e posteriormente da EBN - European Business Innovation Centres Network, tem trabalhado no desenvolvimento de uma rede de BIC (Business Innovation Centres), estruturas cujo objectivo principal é a criação de empresas inovadoras, geradoras de valor acrescentado e riqueza nas regiões onde se inserem, contribuindo para a redução das assimetrias entre as várias regiões comunitárias.

Neste sentido, os Business and Innovation Centre (BIC), também designados por -Centros Europeus de Empresas e Inovação (CEEI), são instrumentos de desenvolvimento económico dirigidos essencialmente a sectores de atividade geradores de riqueza e que, mediante a sua metodologia de apoio integral, contribuem de forma eficaz para:

- A dinamização, criação e reestruturação de micro, pequenas e médias empresas;
- A significativa redução da taxa de “mortalidade” de novas empresas;
- A inovação e a competitividade empresarial;
- A diversificação da produção e o desenvolvimento endógeno;
- A geração e a preservação de postos de trabalho e a respetiva qualificação;
- O desenvolvimento das capacidades de gestão e o fomento da vocação empresarial;
- O desenvolvimento da cooperação transnacional, nos âmbitos financeiro, tecnológico e comercial.

A Comissão Europeia, no *“Livro Verde sobre a Inovação”* (Comissão Europeia, 1995), recomenda o encorajamento da inovação nas empresas, particularmente nas PME, e o reforço da dimensão regional da inovação, na qual os BIC têm um papel preponderante: “Reforçar o papel dos Centros de Empresas e Inovação (BIC) na identificação das necessidades de assistência, em termos de modernização, de auxílio à realização de planos de modernização das PME e a sua orientação para os melhores organismos especializados, a fim de ajudar no seu esforço de inovação.” (Comissão Europeia, 1995)

A Rede Europeia de Business Innovation Centres (EBN) foi criada em 1984, por iniciativa da Comissão Europeia, com o objetivo de promover e apoiar os BIC’s em todo território Europeu.

A EBN coordena os mais de 150 BIC’s existentes.

Em Portugal podemos encontrar BIC de Norte a Sul do País, sendo que alguns deles estão associados a incubadoras:

- BIC Alentejo – Sines Tecnopólo
- BIC Beira Interior – CIEBI
- BIC Cascais – DNA Cascais
- BIC Coimbra – Instituto Pedro Nunes
- BIC Minho – Oficina da Inovação
- BIC Porto – NET
- BIC Vale do Tejo – Tagusvalley

9.2.1.2 ANJE – Associação Nacional de Jovens Empresários

A ANJE é uma associação, de direito privado e utilidade pública, que tem por objeto a reunião dos jovens empresários portugueses, com vista à satisfação de interesses comuns e ao desenvolvimento das suas atividades profissionais, nomeadamente nos aspetos da formação e informação.

A ANJE propõe-se, nomeadamente, a defender os interesses dos jovens empreendedores, promovendo a sua formação profissional e a fomentar o intercâmbio de experiências e a troca de informações, dinamizando novos projetos empresariais.

Visa ainda representar institucionalmente os jovens empresários junto dos organismos oficiais e dos decisores políticos.

A ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários, como entidade representativa dos jovens empresários e empreendedores, projetou, juntamente com algumas câmaras municipais, vários centros empresariais. Estes Centros Empresariais são infraestruturas que estão vocacionadas para a incubação de empresas, projetadas por jovens com idades compreendidas entre os 18 e os 40 anos, que pretendam iniciar ou dar continuidade a uma atividade profissional.

Têm como finalidade incentivar os jovens empreendedores a criar a sua própria empresa, proporcionando-lhes as condições favoráveis para um crescimento sustentado e com maiores probabilidades de sucesso no início de atividade. Os serviços de apoio abrangem áreas como a consultoria, incubação de empresas e uma ampla oferta formativa.

9.2.2 Qualificação/capacitação

9.2.2.1 Escolas Tecnológicas

As Escolas Tecnológicas são infraestruturas de formação com o objetivo de dar resposta à carência de quadros especializados nas empresas. A sua intervenção centra-se, essencialmente, na organização de formação pós-secundária de longa duração, orientada para a especialização tecnológica, em áreas consideradas estratégicas para o desenvolvimento tecnológico e organizacional do tecido empresarial.

9.2.2.2 Centros Tecnológicos

Os Centros Tecnológicos (CT) são “entidades vocacionadas para setores industriais específicos com o objetivo prioritário de fornecer apoio técnico e tecnológico às empresas do setor, através de atividades como a introdução de novas tecnologias nas empresas, certificação e controlo de qualidade, formação e informação no âmbito das tecnologias aplicáveis ao setor” (INETI, 1996).

A constituição dos Centros Tecnológicos data de 1983, sendo participados, em geral, por associações empresariais setoriais ou horizontais, empresas públicas e por empresas do setor de especialização. Os Centros tecnológicos apresentam um perfil marcadamente setorial, localizando-se, em geral, nas zonas mais industrializadas na sua área de especialização.

9.2.2.3 Institutos de Novas Tecnologias

Geralmente estas entidades encontram-se especialmente vocacionadas para a aceleração do processo de introdução de novas tecnologias nos processos industriais, através da investigação conduzida ou da aplicação dos resultados produzidos por entidades associadas (Universidades). Os seus perfis e estatutos são diversos (personalidade jurídica, autonomia financeira, etc.), mas resultam tipicamente de iniciativas conjuntas de Universidades, Associações Profissionais, Laboratórios do Estado e Empresas.

9.2.2.4 Centros de Transferência de Tecnologia

Inúmeros países reconhecem a importância da organização dos processos de transferência de tecnologia e desenvolveram os centros de transferência de tecnologia, bem como gabinetes especializados na gestão da transferência de conhecimento. Estas entidades estão vocacionadas para funcionar em estreita colaboração com entidades de investigação, de forma a promover a interação entre as universidades e a indústria.

9.2.2.5 Parques Tecnológicos

Os Parques Tecnológicos são vistos pela Associação Portuguesa de Parques de Ciência e Tecnologia (Tecparques) como empreendimentos promotores de inovação e desenvolvimento, servindo de interface entre os sistemas empresarial, científico e tecnológico e promovendo a ligação formal com universidades e /ou instituições de investigação e desenvolvimento.

Os parques são geralmente espaços de concentração de entidades de tipologia e natureza distinta mas com atividades orientadas, primordialmente, para o conhecimento, a inovação e o desenvolvimento da tecnologia. A ligação entre os parques tecnológicos e incubadoras de empresas de base tecnológica é essencial, porque a incorporação de inovação está associada a empresas nascentes, em start-ups de base tecnológica. Trata-se pois, de criar condições para que os progressos científicos e tecnológicos alcançados sejam transferidos para as empresas entre as empresas e aplicados a circuitos económicos, aí frutificando em competitividade e consequente rentabilidade.

9.2.3 Desenvolvimento/financiamento

9.2.3.1 CACE - Centro de Apoio à Criação de Empresas

Os Centros de Apoio à Criação de Empresas, habitualmente reconhecidos como CACE, são infraestruturas criadas no âmbito do IEFP - Instituto de Emprego e Formação Profissional, dotadas de autonomia funcional e orgânica e cuja atuação tem por objetivo contribuir para a modernização empresarial.

Os CACE promovem o aparecimento e consolidação de novas empresas, com projetos viáveis do ponto de vista técnico, económico e financeiro e geradores de desenvolvimento nas áreas social, económica e tecnológica, na sua região de implantação. Promovem o aparecimento de novas empresas na área geográfica em que estão implantados, proporcionando-lhes condições técnicas e físicas para um desenvolvimento e crescimento sustentado através dos Ninhos de Empresas, prestando-lhes apoio técnico com vista a permitir a sua posterior integração no mercado com total autonomia.

9.2.3.2 Ninhos de Empresas

Os Ninhos de Empresas são espaços físicos dotados de infraestruturas de apoio técnico e material onde os jovens podem exercer atividades empresariais, na área dos serviços.

O principal objetivo deste programa é estimular a capacidade criativa e empreendedora, proporcionando os apoios necessários à constituição ou ao desenvolvimento de empresas.

Destinam-se essencialmente a jovens, recém-licenciados ou com formação profissional especializada, que se queiram candidatar individualmente ou em grupo, até ao limite de quatro elementos, para constituir a sua empresa de consultoria e projeto. As empresas criadas no âmbito deste programa instalam-se em gabinetes, pagando uma renda simbólica pela ocupação desse espaço, por um período de 3 anos, não renovável. Às empresas será, ainda, garantido apoio de secretariado, telefone, bar, restaurante, auditório e sala de exposições. Está, também, previsto um apoio técnico, prestado por personalidades (patronos) que, ao longo da sua vida profissional, se tenham destacado nos mais variados domínios.

9.2.3.3 Aceleradores

Existem atualmente, em Portugal, entidades que desenvolvem, especificamente, trabalho com os empreendedores, para a aceleração dos seus projetos empresariais.

Em linha com o desenvolvimento do projeto empresarial, e por períodos que podem variar entre 6 meses a 3 anos, são prestados normalmente os seguintes apoios\serviços:

Pré-incubação, e\ou aceleração, que abrange apoios\serviços de análise da ideia e do projeto, de processos de inovação e deteção de oportunidades adicionais, de definição do modelo de negócio, de “mentoring”, de preparação do plano de negócios e de procura de fontes iniciais de financiamento.

9.2.3.4 Centros de Incubação e Incubadoras

Os centros de incubação são organizações que contam com um conjunto de meios materiais, logísticos e humanos para a promoção da criação de empresas inovadoras e de base tecnológica. O seu apoio centra-se no apoio à elaboração do Plano de Negócios, na assistência à procura de financiamentos e incentivos, no apoio à formação empresarial, bem como na disponibilização de infraestruturas físicas a preços compensadores. Estas entidades funcionam preferencialmente em polos tecnológicos ou no raio de ação de Institutos, Universidade e Associações Empresariais.

A exemplo dos centros de incubação, as incubadoras disponibilizam, a preços competitivos, os seus espaços e apoio na gestão do projeto empresarial, possibilitando ainda a troca de experiências entre empreendedores e uma maior facilidade no desenvolvimento de uma rede de contatos. Estes apoios podem ser muito importantes na transformação da ideia numa atividade económica viável e sustentável e nos primeiros anos de funcionamento de uma empresa.

9.2.3.5 Associações de Business Angels

As Associações\Federações de Business Angels participam ativamente, na promoção e deteção de oportunidades, seleção de projetos e facilitação do investimento, desenvolvendo a ligação entre Universidades, Centros Tecnológicos e as Sociedades de Capital de Risco (SCR). Assumem-se como intervenientes indispensáveis no processo de financiamento de *start-ups* inovadoras, com o objetivo de aumentar e melhorar a atividade dos investidores nas novas empresas de base tecnológica.

9.2.3.6 Sociedades de Capital de Risco (SCR)

Existem, em Portugal, vários operadores a atuar no mercado de capital de risco, que diferem entre si na política de investimentos, objetivos específicos (internacionalização, tecnologias de informação, ambiente, comércio, turismo, etc.) e dimensão do investimento.

As SCR desenvolvem atividades que se revelam necessárias à prossecução do seu objeto principal (a aquisição, por período de tempo limitado, de instrumentos de capital próprio e de instrumentos de capital alheio em sociedades com elevado potencial de desenvolvimento, como forma de beneficiar da respetiva valorização) nomeadamente:

- a) Prestar serviços de assistência à gestão técnica, financeira, administrativa e comercial das sociedades participadas, incluindo os destinados à obtenção de financiamento por essas sociedades;
- b) Realizar estudos de viabilidade, investimento, financiamento, política de dividendos, avaliação, reorganização, concentração ou qualquer outra forma de racionalização da atividade empresarial, incluindo a promoção de mercados, a melhoria dos processos de produção e a introdução de novas tecnologias, desde que tais serviços sejam prestados a essas sociedades ou em relação às quais desenvolvam projetos tendentes à aquisição de participações;
- c) Prestar serviços de prospeção de interessados na realização de investimentos nessas participações

Seleção de apoio na fase de aceleração empresarial

Se procura apoio para a aceleração do seu projeto empresarial, verifique se a entidade que escolheu está preparada para o ajudar.

Seleção de apoio na fase de arranque e implementação do projeto

Quando o seu projeto estiver pronto a arrancar e precisar de apoio, escolha aquele que melhor se adequa ao seu negócio e às suas necessidades, considerando nomeadamente os encargos envolvidos, a adequada localização e a estratégia do seu negócio.

Seleção de apoio para o desenvolvimento e crescimento da sua empresa

Na procura de apoio ao desenvolvimento e crescimento da sua empresa pondere antes de mais se as entidades a seleccionar possuem competências com as quais não pode contar internamente, que evitem a dispersão de recursos escassos e que contribuam com sinergias tecnológicas e comerciais.

Manual do Empreendedor

IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I.P.

Abril 2016