

Módulo: Ideias e Oportunidades de Negócio

Código da UFCD: 7853

# Manual do Formando

Data: 21/05/2014

Elaborado por: Gabriel Filipe da Silva Cardoso

## ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| Introdução.....   | 4  |
| Âmbito do manual.....   | 4  |
| Objetivos .....   | 4  |
| Conteúdos programáticos .....   | 4  |
| Carga horária .....   | 7  |
| 1.Criação e desenvolvimento de ideias/oportunidades de negócio .....  | 8  |
| 1.1.Noção de negócio sustentável .....  | 8  |
| 1.2.Identificação e satisfação das necessidades .....   | 9  |
| 1.2.1.Formas de identificação de necessidades de produtos/serviços para potenciais<br>clientes/consumidores .....                                   | 9  |
| 1.2.2.Formas de satisfação de necessidades de potenciais clientes/consumidores,<br>tendo presente as normas de qualidade, ambiente e inovação ..... | 10 |
| 2.Sistematização, análise e avaliação de ideias de negócio .....  | 12 |
| 2.1.Conceito básico de negócio .....  | 12 |
| 2.1.1.Como resposta às necessidades da sociedade .....  | 12 |
| 2.2.Das oportunidades às ideias de negócio .....  | 13 |
| 2.2.1.Estudo e análise de bancos/bolsas de ideias .....   | 13 |
| 2.2.2.Análise de uma ideia de negócio - potenciais clientes e mercado (target).....   | 14 |
| 2.2.3.Descrição de uma ideia de negócio .....   | 15 |
| 2.3.Noção de oportunidade relacionada com o serviço a clientes .....  | 15 |
| 3.Recolha de informação sobre ideias e oportunidades de negócio/mercado .....   | 17 |
| 3.1.Formas de recolha de informação .....   | 17 |
| 3.1.1.Direta .....  | 17 |
| 3.1.2.Indireta .....  | 17 |
| 3.2.Tipo de informação a recolher .....   | 18 |
| 3.2.1.O negócio, o mercado (nacional, europeu e internacional) e a concorrência ..  | 18 |
| 3.2.2.Os produtos ou serviços .....   | 19 |
| 3.2.3.O local, as instalações e os equipamentos.....  | 20 |
| 3.2.4.A logística – transporte, armazenamento e gestão de stocks .....  | 21 |
| 3.2.5.Os meios de promoção e os clientes.....   | 22 |
| 3.2.6.O financiamento, os custos, as vendas, os lucros e os impostos.....   | 23 |
| 4.Análise de experiências de criação de negócios.....   | 25 |
| 4.1.Contacto com diferentes experiências de empreendedorismo .....  | 25 |
| 4.1.1.Por sector de atividade/mercado.....  | 25 |
| 4.1.2.Por negócio.....  | 26 |
| 4.2.Modelos de negócio .....  | 26 |
| 4.2.1.Benchmarking .....  | 26 |
| 4.2.2.Criação/diferenciação de produto/serviço, conceito, marca e segmentação de<br>clientes.....   | 28 |

|   |    |
|---|----|
| 4.2.3.Parceria de outsourcing .....   | 29 |
| 4.2.4.Franchising .....   | 30 |
| 4.2.5.Estruturação de raiz .....  | 31 |
| 4.2.6. Outras modalidades .....   | 37 |
| 5.Definição do negócio e do target.....   | 39 |
| 5.1.Definição sumária do negócio .....  | 39 |
| 5.2.Descrição sumária das atividades .....  | 40 |
| 5.3.Target a atingir .....  | 40 |
| 6.Financiamento, apoios e incentivos à criação de negócios .....  | 42 |
| 6.1.Meios e recursos de apoio à criação de negócios .....   | 42 |
| 6.2.Serviços e apoios públicos – programas e medidas .....  | 43 |
| 6.3.Banca, apoios privados e capitais próprios .....  | 46 |
| 6.4.Parcerias .....   | 47 |
| 7.Desenvolvimento e validação da ideia de negócio .....   | 49 |
| 7.1.Análise do negócio a criar e sua validação prévia.....  | 49 |
| 7.2.Análise crítica do mercado .....  | 50 |
| 7.2.1.Estudos de mercado .....  | 50 |
| 7.2.2.Segmentação de mercado.....   | 51 |
| 7.3.Análise crítica do negócio e/ou produto .....   | 52 |
| 7.3.1.Vantagens e desvantagens .....  | 52 |
| 7.3.2.Mercado e concorrência .....  | 53 |
| 7.3.3.Potencial de desenvolvimento .....  | 53 |
| 7.3.4.Instalação de arranque.....   | 54 |
| 7.4.Economia de mercado e economia social – empreendedorismo comercial e<br>empreendedorismo social ..... | 55 |
| 8.Tipos de negócio.....   | 57 |
| 8.1.Natureza e constituição jurídica do negócio .....   | 57 |
| 8.1.1.Atividade liberal.....  | 57 |
| 8.1.2.Empresário em nome individual.....  | 58 |
| 8.1.3.Sociedade por quotas .....  | 59 |
| 9.Contacto com entidades e recolha de informação no terreno .....   | 62 |
| 9.1.Contactos com diferentes tipologias de entidades .....  | 62 |
| 9.2.Documentos a recolher .....   | 63 |
| Bibliografia .....  | 66 |

## Introdução

### Âmbito do manual

O presente manual foi concebido como instrumento de apoio à unidade de formação de curta duração nº**7853 – Ideias e oportunidades de negócio**, de acordo com o **Catálogo Nacional de Qualificações**.

### Objetivos

- Identificar os desafios e problemas como oportunidades.
- Identificar ideias de criação de pequenos negócios, reconhecendo as necessidades do público-alvo e do mercado.
- Descrever, analisar e avaliar uma ideia de negócio capaz de satisfazer necessidades.
- Identificar e aplicar as diferentes formas de recolha de informação necessária à criação e orientação de um negócio.
- Reconhecer a viabilidade de uma proposta de negócio, identificando os diferentes fatores de sucesso e insucesso.
- Reconhecer as características de um negócio e as atividades inerentes à sua prossecução.
- Identificar os financiamentos, apoios e incentivos ao desenvolvimento de um negócio, em função da sua natureza e plano operacional.

### Conteúdos programáticos

- Criação e desenvolvimento de ideias/oportunidades de negócio
  - Noção de negócio sustentável
  - Identificação e satisfação das necessidades
    - - Formas de identificação de necessidades de produtos/serviços para potenciais clientes/consumidores
    - - Formas de satisfação de necessidades de potenciais clientes/consumidores, tendo presente as normas de qualidade, ambiente e inovação

- Sistematização, análise e avaliação de ideias de negócio
  - Conceito básico de negócio
    - - Como resposta às necessidades da sociedade
  - Das oportunidades às ideias de negócio
    - - Estudo e análise de bancos/bolsas de ideias
    - - Análise de uma ideia de negócio - potenciais clientes e mercado (target)
    - - Descrição de uma ideia de negócio
  - Noção de oportunidade relacionada com o serviço a clientes
- Recolha de informação sobre ideias e oportunidades de negócio/mercado
  - Formas de recolha de informação
    - - Direta – junto de clientes, da concorrência, de eventuais parceiros ou promotores
    - - Indireta – através de associações ou serviços especializados - públicos ou privados, com recurso a estudos de mercado/viabilidade e informação disponível on-line ou noutros suportes
  - Tipo de informação a recolher
    - - O negócio, o mercado (nacional, europeu e internacional) e a concorrência
    - - Os produtos ou serviços
    - - O local, as instalações e os equipamentos
    - - A logística – transporte, armazenamento e gestão de stocks
    - - Os meios de promoção e os clientes
    - - O financiamento, os custos, as vendas, os lucros e os impostos
- Análise de experiências de criação de negócios
  - Contacto com diferentes experiências de empreendedorismo
    - - Por sector de atividade/mercado
    - - Por negócio
  - Modelos de negócio
    - - Benchmarking
    - - Criação/diferenciação de produto/serviço, conceito, marca e segmentação de clientes
    - - Parceria de outsourcing

- - Franchising
  - Estruturação de raiz
  - - Outras modalidades
- Definição do negócio e do target
  - Definição sumária do negócio
  - Descrição sumária das atividades
  - Target a atingir
- Financiamento, apoios e incentivos à criação de negócios
  - Meios e recursos de apoio à criação de negócios
  - Serviços e apoios públicos – programas e medidas
  - Banca, apoios privados e capitais próprios
  - Parcerias
- Desenvolvimento e validação da ideia de negócio
  - Análise do negócio a criar e sua validação prévia
  - Análise crítica do mercado
    - - Estudos de mercado
    - - Segmentação de mercado
  - Análise crítica do negócio e/ou produto
    - - Vantagens e desvantagens
    - - Mercado e concorrência
    - - Potencial de desenvolvimento
    - - Instalação de arranque
  - Economia de mercado e economia social – empreendedorismo comercial e empreendedorismo social
- Tipos de negócio
  - Natureza e constituição jurídica do negócio
    - - Atividade liberal
    - - Empresário em nome individual
    - - Sociedade por quotas
- Contacto com entidades e recolha de informação no terreno
  - Contactos com diferentes tipologias de entidades (municípios, entidades financiadoras, assessorias técnicas, parceiros, ...)

- Documentos a recolher (faturas pró-forma; plantas de localização e de instalações, catálogos técnicos, material de promoção de empresas ou de negócios, etc...)

### **Carga horária**

- 50 horas

## 1. Criação e desenvolvimento de ideias/oportunidades de negócio



### 1.1. Noção de negócio sustentável

Ideias de negócios existem muitas, mas nem todas são economicamente rentáveis o que as tornam não sustentáveis. A sustentabilidade é a sobrevivência do negócio, e para um negócio poder perdurar no tempo tem de ser rentável. Parece confuso, mas não é assim tanto!

Listar ideias que obedeçam a estes critérios não é fácil nem consensual, pois não é certo que todas as empresas nestes sectores consigam manter atividade. Mas por exemplo, acredito que haverá sempre produção de legumes e fruta, contudo isso não garante que todas as empresas que se dediquem à produção de qualquer um deles produtos, sobrevivam.

Um negócio para ser sustentável tem de ser rentável, mas um negócio rentável pode não ter sustentabilidade.

Um negócio sustentável é um negócio capaz de perdurar no tempo, num horizonte temporal alargado de 10 ou 20 anos. Um negócio rentável é um negócio que gera lucros (resultados positivos). Podendo apenas ser um negócio de ocasião.



## **1.2. Identificação e satisfação das necessidades**

### **1.2.1. Formas de identificação de necessidades de produtos/serviços para potenciais clientes/consumidores**

As ideias surgem de muitos lados e fontes. De facto, as oportunidades de negócio estão à nossa volta à espera de um empreendedor capaz de as identificar e de as aproveitar.

Numa primeira fase todas as ideias são vagas, contudo através de uma análise cuidada o empreendedor conseguirá dar forma à ideia e desenvolvê-la.

A maioria das ideias de negócio direccionam-se a um, ou vários, de três aspetos:

- Novo mercado: Frequentemente ocorrem mudanças nos padrões e hábitos de consumo das pessoas que criam oportunidades de satisfazer melhor as necessidades das pessoas. Não implica o lançamento no mercado de um novo serviço ou produto, mas sim à inovação - a forma de dar resposta ao consumidor é que evoluiu.
- Nova tecnologia: Alguns novos negócios baseiam-se em novas tecnologias e técnicas aplicadas aos processos de produção e serviços.
- Novo benefício: A apresentação de novas formas de oferecer um produto ou de prestar um determinado serviço.

O empreendedor precisa de procurar uma ideia de negócio que tenha em conta as alterações no mercado e na sociedade à sua volta. Todavia, para que uma ideia seja uma oportunidade é importante, antes de mais uma análise e conhecimento do mercado e, por acréscimo, das pessoas. Antes mesmo de começar a reunir os recursos humanos, financeiros ou sociais necessários ao estabelecimento do negócio.

Assim, o empreendedor precisa de realizar uma análise genérica inicial da ideia para perceber se é minimamente segura e se existe, de facto, uma oportunidade:

- O que é que está a criar a oportunidade?
- Durante quanto tempo é que as condições que criam a oportunidade se irão manter?
- O mercado potencial tem uma dimensão interessante?
- Qual é a necessidade real para o produto/serviço?
- Quais são os clientes alvos?
- Como é que se pode chegar aos clientes alvo?
- Qual é a sensibilidade ao preço e quanto é que o produto/serviço vale para os clientes?

- De onde parte a competição? Em que é que os concorrentes não estão a satisfazer as necessidades?
- Qual é a reação possível da parte dos concorrentes diretos e indiretos?
- A tecnologia a utilizar já está disponível? Os custos são conhecidos?
- Os recursos necessários para criar a nova empresa estão disponíveis?

### **1.2.2. Formas de satisfação de necessidades de potenciais clientes/consumidores, tendo presente as normas de qualidade, ambiente e inovação**

O empreendedor identifica (ou cria) novas oportunidades de negócio. O desafio consiste em identificar ideias que sejam reais oportunidades de negócio. A que métodos podemos recorrer para procurar uma ideia?

As ideias podem surgir das mais diversas fontes e contextos (e.g., experiências de trabalho anteriores, conversas com familiares e amigos, feiras, etc.).

As ideias de negócios têm muitas vezes origem na:

- Identificação de necessidades - mediante a pesquisa de necessidades não satisfeitas e da conceção de produtos e/ou serviços para as satisfazer a clientes dispostos a pagar;
- Observação de deficiências - existem produtos/serviços passíveis de sofrer algumas alterações e melhorias (e.g, design de embalagens, serviço ao cliente, preço, espaços físicos...). Ou seja, pensar o que melhorar quando se constitui uma empresa semelhante às outras que já tem atividade iniciada;
- Observação de tendências - Analisar de perto o mercado e observar tendências locais, regionais, nacionais ou internacionais em alguma dimensão ambiental (e.g., padrões de consumo, alteração de gostos e preferências, entre outras). O empreendedor ao seguir estas tendências pode aproveitar oportunidades emergentes!
- Derivação da ocupação atual - Muitos empreendedores deixam o seu emprego para iniciar a sua própria atividade. Nesse sentido, não é estranho que o potencial empreendedor identifique a ideia de negócio no seu emprego anterior (e.g., algo na serviço/produto da empresa passível de ser melhorado, recurso a meios/inovações que não estão a ser empregues, etc.).
- Procura de novas aplicações - A procura de novos usos para bens que já existem. Através da análise e monitorização dos produtos/serviços de empresas rivais o

empreendedor pode detetar formas de melhorar e adequar os produtos e serviços já disponíveis no mercado, criando uma nova oferta para o mercado.

- Hobbies - Através dos hobbies as pessoas podem identificar necessidades ainda não satisfeitas, ou seja, oportunidades de mercado. Por exemplo, várias empresas direcionadas para atividades desportivas surgiram das ideias de praticantes amadores que sentiram a falta de serviços e /ou produtos na sua prática desportiva.
- Imitação do sucesso de outro - São poucos os empreendedores que lançam empresas com ofertas verdadeiramente novas. Contudo, para ter sucesso é essencial que se analise de perto os motivos pelos quais a empresa-modelo está a ser bem-sucedida e onde o empreendedor pode incluir alguma forma de diferenciação.
- Canais de distribuição - fontes de novas ideias, uma vez que conhecem melhor o mercado (e.g., sugestões de produtos e serviços novos desejados pelo consumidor, de características preferidas (design, tamanho, etc)).
- A adaptação e resposta a regulamentações governamentais pode ser uma fonte de ideias de novos produtos (e.g., quando o governo emite uma nova legislação. novas empresas podem ser formadas para suprir com produtos/serviços as necessidades das organizações).
- Os esforços do próprio empreendedor em Investigação e Desenvolvimento (I&D) são uma fonte de novas ideias.

## 2. Sistematização, análise e avaliação de ideias de negócio



### 2.1. Conceito básico de negócio

#### 2.1.1. Como resposta às necessidades da sociedade

O processo da criação da empresa, da ideia ao crescimento, é dinâmico, sendo constituído por fases de avanço e recuo, integrando dúvidas e alterações e, muitas vezes, avança devido a acontecimentos pontuais e exógenos. A evolução deste processo é influenciada por um sistema de variáveis que interagem entre si e influenciam o resultado final.

Por outro lado, é raro, a ideia original manter-se constante ao longo do tempo, sem sofrer quaisquer alterações ao longo do processo. Esta perspetiva é sustentada, por exemplo, por Drucker, o qual constatou que quando uma nova empresa tem sucesso, muitas vezes tal não acontece no mercado-alvo original, nem com os produtos ou serviços originais.

Em consequência, a maioria dos empreendedores não tem sucesso com a realização da sua ideia original. Este facto justifica-se pela evolução dinâmica do negócio (antes e após a criação da empresa).

Drucker apresenta a inovação e o empreendedorismo quer como uma prática quer como uma disciplina, optando por se focalizar nas ações do empreendedor por oposição à

psicologia e temperamento do empreendedorismo. Inclusive considera que todas as organizações, incluindo as instituições de ação social, devem tornar-se empreendedoras para sobreviverem e prosperarem numa economia de mercado.

Em suma, pode concluir-se definindo a sociedade como um processo (ou seja, uma estrutura dinâmica) de tipo espontâneo (ou seja, não desenhado conscientemente por ninguém); muito complexo, pois é constituído por milhões e milhões de pessoas com uma infinita variedade de objetivos, gostos, avaliações e conhecimentos práticos, todos eles em contínua alteração; de interações humanas (que são basicamente relações de intercâmbio que frequentemente se materializam em preços monetários e se efetuam sempre de acordo com normas, hábitos ou pautas de conduta), movidas e impulsionadas todas elas pela força da função empresarial.

Esta constantemente cria, descobre e transforma informação ou conhecimento, ajustando e coordenando de forma competitiva os planos contraditórios dos seres humanos, e tornando possível a vida em comum de todos eles com um número e uma complexidade e riqueza de matizes e elementos cada vez maiores.

## **2.2.Das oportunidades às ideias de negócio**

### **2.2.1.Estudo e análise de bancos/bolsas de ideias**

Após ter chegado à ideia de negócio, o empresário poderá tomar duas atitudes perante a mesma: tenta desvalorizá-la, achando que, uma vez que nunca foi explorada, não tem valor ou, pelo contrário, adota uma postura demasiado otimista, levando-o a pensar que possui uma ideia extraordinária a que irá corresponder, sem sombra de dúvidas, um projeto de sucesso.

Em qualquer dos casos, há que tomar algumas precauções face a todas as condicionantes que podem determinar o sucesso ou fracasso de um empreendimento.

Deste modo, uma postura realista é a melhor forma de encarar este processo que não se esgota aqui. Bem pelo contrário, esta constitui uma fase muito importante mas meramente embrionária. Em seguida, a ideia irá ser testada, por forma a determinar se pode levar à constituição de uma empresa com sérias probabilidades de êxito.

Chegando à construção de uma ideia que se constitui como o alicerce do projeto, através das reflexões anteriores, haverá que trabalhá-la e desenvolve-la, de tal modo que se aproxime de um anteprojecto de criação de empresa.

É pois neste fase, que poderia constituir uma etapa autónoma e intermédia entre a ideia de negócio e o projeto a si adstrito, que se irá fazer um diagnóstico prévio da ideia encontrada, bem como um aprofundamento e desenvolvimento da mesma.

Para o efeito são utilizados vários métodos, normalmente enquadrados em duas categorias:

- Os relacionados com a envolvente socioeconómica, abarcando, algumas técnicas de aprofundamento da ideia. Dentro destas são de destacar a análise documental, o estudo de casos práticos com recurso a consultores e, mais uma vez, a observação.
- Os relacionados com a criatividade, que levam ao enriquecimento da ideia de negócio. Vários processos podem ser utilizados, no entanto, os mais comuns são o “brainstorming”, as listas de atributos e as associações forçadas. Os métodos referidos têm apenas carácter indicativo, implicando, nalguns casos, o domínio de determinadas técnicas não acessíveis a todos. Resultados semelhantes poderão ser conseguidos recorrendo à imaginação de cada um.

### **2.2.2. Análise de uma ideia de negócio - potenciais clientes e mercado (target)**

Antes de mais, o/a promotor/a da futura empresa deve tentar alicerçar a ideia do projeto identificando quais as suas vantagens competitivas no(s) mercado(s) em que pretende atuar.

Deve, desta forma, realizar aquilo que designamos por análise SWOT, identificando os pontos fortes e pontos fracos da sua capacidade empreendedora e identificando as ameaças e oportunidades que se apresentam em função das capacidades reconhecidas, assentando na exploração das oportunidades recorrendo aos seus pontos fortes.

O termo SWOT é um acrónimo que resume os conceitos de Pontos fortes (Strengths), Pontos Fracos (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). A análise SWOT é um modelo de cenário ou de posição competitiva de uma empresa no mercado.

A metodologia de análise consiste na construção de uma matriz de dois eixos: variáveis internas (pontos fortes e pontos fracos) e variáveis externas (Oportunidades e Ameaças) do cenário empresarial que permitem a tomada de decisões. É uma ferramenta essencial para a criação de uma empresa (elaboração do plano de negócios) ou na tomada de decisões de gestão correntes na empresa.

A matriz SWOT permite verificar a situação da empresa na sua envolvente empresarial. Os pontos fortes e fracos representam a situação interna da empresa num momento. As oportunidades e ameaças estão relacionadas com o futuro.

Um ponto fraco da empresa perante uma envolvente empresarial (ameaça ou oportunidade) exigirá uma tomada de decisão da organização que atuará com as medidas mais adequadas para limitar ou eliminar os seus efeitos.



A clientela potencial depende obviamente do mercado a atingir e das características do produto ou serviço a prestar.

Na análise de mercado deverão ficar bem patentes e respondidas 3 questões:

- 1 – Quem compra o nosso produto?
- 2 – Quanto compra?
- 3 – A que preço compra?

### **2.2.3.Descrição de uma ideia de negócio**

O aperfeiçoamento da ideia faz-se em dois momentos:

1. A definição do negócio
2. A determinação dos objetivos

#### **Definição do negócio**

O empreendedor deverá responder por escrito, de forma clara e resumida, às seguintes questões:

- Qual é o negócio?
- Qual é o tipo de negócio? (Produção, distribuição, retalho, serviço, ...)
- Que produtos vai oferecer?
- Quem são os seus clientes?
- Quem são os seus fornecedores?
- Qual é a sua vantagem sobre os seus concorrentes? (na ótica dos seus clientes)
- Como vai colocar no mercado os seus produtos?
- Qual a imagem a transmitir?
- Está satisfeito? (Neste momento o empreendedor deverá reler o que escreveu, de modo a responder à questão com base na consolidação de ideias)

#### **Determinar objetivos**

Um negócio é viável se existe uma probabilidade razoável de satisfazer os objetivos do seu criador:

- Objetivos financeiros
- Objetivos de satisfação pessoal
- Objetivos fundamentais
- Objetivos secundários
- Objetivos a curto prazo
- Objetivos a médio e longo prazo.

### **2.3.Noção de oportunidade relacionada com o serviço a clientes**

Iniciar um negócio inclui não só um conjunto de oportunidades como também alguns riscos. Neste sentido apresentamos em primeiro lugar alguns motivos que levam as empresas a fracassar.

Motivos de fracasso de negócios de dimensões reduzidas:

- Muita concorrência no mercado;
- Inexistência de clientes;
- Ausência de conhecimentos específicos para o negócio;
- Falta de capital;
- Flutuações económicas nos mercados, nas taxas de juro, etc...
- Inexistência de um plano de negócios.

Depois de analisar alguns dos motivos que levam as empresas a fracassar, torna-se necessário identificar as razões principais que fazem com que os negócios progridam e cresçam.

Lista de fatores de sucesso do negócio:

1. A sua empresa deverá vender o que os clientes gostam e não o que você gosta;
2. Os preços competitivos podem ser ingredientes-chave para atrair clientes;
3. A alta qualidade é testemunhada de boca em boca pelos clientes;
4. O empresário com características empreendedoras que impulsiona o negócio;
5. Uma equipa motivada e qualificada.

Como desenvolvê-los:

1. Deverá saber o que faz voltar o seu cliente e fortalecer essas situações.
2. Deverá analisar sempre as formas de reduzir os custos.
3. Deverá implementar um programa de desenvolvimento contínuo de qualidade
4. Aperfeiçoar/treinar as suas características de empreendedor VENCEDOR de acordo com as suas necessidades;
5. Deverá procurar sempre formas novas de motivar a sua equipa assim como  
ministrar os melhores planos de formação.



### 3.Recolha de informação sobre ideias e oportunidades de negócio/mercado



#### 3.1.Formas de recolha de informação

##### 3.1.1.Direta

Para a elaboração do Plano de Negócios, é necessário obter uma quantidade de dados considerável. De facto, meras opiniões e intuições não são suficientes e podem mesmo destruir a credibilidade de uma equipa (e a viabilidade de um negócio). Para a obtenção destes dados podemos recorrer quer a fontes primárias quer a fontes secundárias de informação.

Tipicamente como fontes primárias recorre-se a entrevistas, grupos de foco e inquéritos, entre outras fontes em que a informação é recolhida diretamente junto dos futuros utilizadores.

Esta informação carece de tratamento para poder ser utilizada e pode ser difícil ou morosa de obter, embora possa ser muito útil pela aproximação potencial ao mercado, sendo mais utilizada para uma análise de nível micro e uma compreensão dos fatores críticos de sucesso.

##### 3.1.2.Indireta

As fontes secundárias podem ser publicações comerciais, relatórios governamentais, dados estatísticos, entre muitas outras, sendo essenciais sobretudo para as análises de nível macro.

As principais fontes de informação estatística oficial em Portugal que poderão ser úteis na elaboração de planos de negócios são:

- INE – Instituto Nacional de Estatística
- GEE – Gabinete de Estratégia e Estudos (MEE – Ministério da Economia e do Emprego)
- GEP – Gabinete de Planeamento e Estratégia (MSSS – Ministério da Solidariedade e Segurança Social)
- Portal Estatístico de Informação Empresarial do Instituto de Registos e Notariado (MJ – Ministério da Justiça)
- IEF – Instituto de Emprego e Formação Profissional (MEE)
- Pordata - Base de Dados Portugal Contemporâneo
- Banco de Portugal
- AICEP – Portugal Global

### **3.2.Tipo de informação a recolher**

#### **3.2.1.O negócio, o mercado (nacional, europeu e internacional) e a concorrência**

Uma empresa tem sempre associada uma missão, no entanto, esta pode encontrar-se ou não formalizada. No segundo caso, siga as instruções abaixo; no primeiro, verifique se a sua estratégia se alterou e, se mediante estas instruções, pode melhorar a declaração da sua missão.

Defina a sua missão com base num brainstorming, afim de conciliar opiniões de duas ou mais pessoas responsáveis pela gestão numa definição única. A identificação dos pontos de desacordo e o debate dos componentes principais da declaração de missão, permite chegar a um consenso quanto ao negócio desejado e aos principais desafios futuros.

Assim, numa primeira fase coloque em discussão as seguintes questões fundamentais à definição da missão:

- Qual é o nosso negócio?
- Quem é o nosso cliente?
- Qual o valor esperado pelo cliente?
- Qual deveria ser o nosso negócio?
- Qual será o nosso negócio?

Para responder a estas questões tenha em consideração os seguintes elementos:

- O historial de objetivos
- As políticas seguidas e os progressos obtidos: note que as atuais políticas podem deixar de fazer sentido quando se opta por uma nova orientação no mercado
- As preferências e objetivos dos atuais dirigentes e proprietários relativamente ao negócio prospetivado: na medida em que podem alterar integralmente a missão até então prosseguida
- A envolvente de mercado
- Os recursos da empresa, pois uma missão pode não ser acessível a todas as empresas
- As vantagens competitivas

Formalize a missão de acordo com os seguintes pontos:

- As perspetivas dos dirigentes quanto aos objetivos gerais, o tipo de produto/ serviço atualmente oferecido e prospetivado no futuro
- Os mercados a que se dirige e a que aspira vir a dirigir-se, definidos tanto funcional como demográfica e geograficamente
- A forma como perspetivam a evolução dos recursos que possuem e da configuração da organização, afim da missão não constituir uma declaração sem fundamento
- As competências distintivas, valores e políticas de atuação que determinam a sua aceitação nos mercados e perspetivas de desenvolvimento.

### **3.2.2.Os produtos ou serviços**

Os produtos e serviços que pretende disponibilizar devem estar aqui descritos em termos de forma de produção, ciclo de vida, fatores tecnológicos envolvidos, pesquisa e desenvolvimento, principais clientes atuais, e se detém a marca e/ou patente de algum produto.

A tendência de vários mercados de venda de produtos é terem um serviço associado (por exemplo, agora a compra de um automóvel traz normalmente um “serviço de mobilidade”).

Devemos identificar quais os produtos/serviços principais e secundários da nossa empresa. Por exemplo, uma padaria terá como produto principal o pão e os bolos, enquanto que as velas de aniversário constituem o produto secundário. O serviço principal prestado por uma empresa de design gráfico será o desenvolvimento e produção do trabalho criativo. Como secundário poderá ser apontado o serviço de fotocópias.

Explique bem a relação entre os produtos e respetivos serviços, e a forma como irá garantir a prestação desses mesmos serviços. Refira ainda como irá gerir os custos pela prestação de serviços (custos de deslocações, horas de assistência, etc.) e clarifique quem os cobrirá (o que o cliente tem de pagar).

Se o seu negócio é produção, deve ainda fazer uma projeção em termos de novos lançamentos de produtos quando a empresa crescer.

Deve acompanhar esta secção com diagramas da cadeia interna e externa de produção, de modo a perceber melhor quando contactar com fornecedores e clientes. Indique quais serão os seus fornecedores, e porquê. A maior parte destes dados voltarão a ser necessários quando efetuar o Plano Financeiro.

Caso queira entrar no negócio do retalho, deve mostrar quais os produtos que irá vender, quais os fornecedores, e como irá fazer a seleção dos mesmos. Faça um plano de controlo de stocks e de distribuição.

### **3.2.3.O local, as instalações e os equipamentos**

A localização das instalações é mais ou menos importante conforme a natureza da atividade a desenvolver pela empresa, mas qualquer que seja o caso não pode ser negligenciada.

Se o empreendimento tem uma forte componente comercial a escolha da localização é essencial uma vez que terá influência direta nas vendas e nos custos de exploração.

Neste caso a escolha do local deve ter em conta:

- Os fluxos da clientela;
- A dinâmica comercial da rua ou da zona;
- As facilidades de acesso e de estacionamento;
- Os aspetos interior e exterior, o estudo de mercado realizado;
- Os custos.

Tratando-se de uma atividade de serviços, a localização é menos importante que no caso anterior devendo, no entanto, a escolha basear-se em aspetos relacionados com:

- A dimensão e disposição adequadas às necessidades do empreendimento;
- A funcionalidade das instalações;
- A localização dentro da cidade.

No caso de uma atividade industrial, mantêm-se válidos os aspetos relativos à dimensão, disposição e funcionalidade, não sendo a localização geográfica completamente neutra.

Na implantação de uma empresa industrial, de acordo com a especificidade da atividade a desenvolver, as características da construção, nomeadamente vãos livres, fundações e

divisórias, pavimentos, revestimentos das paredes, isolamentos térmico e acústico, redes de água, elétrica e de esgotos, iluminação artificial, climatização ou ventilação são outros aspetos fundamentais a ter em conta na escolha das instalações.

Em todos os casos deve haver o cuidado de verificar a situação legal da propriedade e a viabilidade de utilização conforme os objetivos do projeto.

De referir ainda que a utilização das instalações dos Centros de Empresas e Inovação (BIC), Incubadoras e Ninhos de Empresas pode constituir a alternativa, numa primeira fase, ao aluguer ou compra de instalações próprias.

### **3.2.4.A logística – transporte, armazenamento e gestão de stocks**

As atividades da sequência de atividades de negócio constituem o conjunto de todas as atividades de operações, ou seja o caminho desde a ideia até ao cliente satisfeito.

#### 1.I+D+D

Investigação, Desenvolvimento e “Design”, sendo o “design” o responsável pela “terceira letra”. A atividade é a concretização de uma ideia num produto ou serviço operativo, incluindo os aspetos funcionais, orgânicos, estéticos, e ergonómicos do mesmo.

#### 2. Garantia da Qualidade

Conjunto de atividades orientadas para conseguir e garantir a qualidade, manutenção, reparabilidade e fiabilidade do elemento (ou serviço) objeto das operações.

#### 3. Engenharia de Operações

Desenvolvimento do processo de operações, configuração de operações que levem à obtenção do produto/serviço com as qualidades, quantidades e custos adequados.

#### 4. Aprovisionamento

Operações de aprovisionamento de recursos, não somente de materiais, mas também de serviços e outros recursos.

#### 5. Logística de Entrada

Projeto e operação do sistema que assegure que os recursos necessários estão disponíveis no lugar adequado, no tempo, quantidade e qualidade necessários para a realização das operações.

#### 6. Operações

O processo de transformação dos “inputs” em processos concluídos.

#### 7. Logística de Saída

Idêntico à logística de entrada, mas referindo à necessidade de situar o produto no lugar exigido pelo cliente para o uso do mesmo.

#### 8. Instalação

Pôr em serviço, ao gosto do cliente, do produto ou serviço adquirido, incluindo a formação do utilizador, implementação física, assessoria no uso, etc.

### **3.2.5.Os meios de promoção e os clientes**

O Marketing é o processo no qual se identificam e quantificam as necessidades do cliente e se define uma estratégia clara para as satisfazer, envolvendo, se possível, profissionais com experiência nesta área.

O Plano de Marketing assume neste processo de procura de satisfação do cliente, uma importância estratégica enorme na gestão das oportunidades e ameaças da concorrência.

Ao Plano de Marketing cabe:

- Equacionar a posição competitiva no passado e no presente;
- Identificar as melhores oportunidades e abordagens comerciais;
- Estabelecer os objetivos e as estratégias futuras para reforçar as vantagens competitivas;
- Definir os meios, atribuir responsabilidades e prever os mecanismos de avaliação dos resultados;

Tudo isto na perspetiva de maximizar a satisfação do cliente de uma forma continuada e sustentada.

Após definida a estratégia de Marketing, deverão ser definidos e implementados os circuitos e canais de vendas que são a base do processo de comunicação com o potencial comprador.

Os elementos essenciais deste tipo de estratégias incluem:

- A identificação de um leque suficientemente grande de potenciais clientes;
- A criação de segmentos de clientes alvo, de acordo com critérios de segmentação a definir caso a caso;
- A escolha dos canais que deverão ser explorados: diretos como Vendedores, Canal Telefónico ou Lojas Próprias ou indiretos como alianças com parceiros de distribuição, etc;
- Desenvolvimento dos elementos de Imagem e Comunicação;
- Desenvolvimento de uma Estratégia de Vendas eficaz, antecipando argumentos contra as resistências e as objeções;
- Montagem e Formação das Forças de Vendas;
- Identificação das ações de Marketing relevantes.

Deverá assim ser criado um plano que contemple as ações a desenvolver, as forças de vendas a envolver, os distribuidores, os agentes, formas de aconselhamento e a produção de meios publicitários adequados.



A gestão e monitorização deste plano tem de ser efetiva, por forma a assegurar que são executadas as ações em causa, com a periodicidade certa, e que os resultados são devidamente alcançados.

### **3.2.6.O financiamento, os custos, as vendas, os lucros e os impostos**

A função financeira vai ao mercado de capitais obter o capital necessário injetando na empresa para o desenvolvimento da sua atividade. O capital gerado por essa atividade é devolvido à função financeira que aplica parte no reembolso do capital devido ao mercado e o restante é reinvestido na própria empresa:

- A ótica financeira é tratada pela conta de resultados e pelo balanço
- A ótica monetária é analisada nos mapas de tesouraria.
- A ótica económica é tratada pela contabilidade analítica.

Os custos iniciais consistem no investimento necessário para o arranque da atividade.

Deve ter-se em conta que será necessário dinheiro para as despesas de constituição, licenças de abertura, obras necessárias, mobiliário, equipamentos informáticos, material de escritório, programas informáticos e licenças, despesas de publicidade, matérias-primas ou existências, se se tratar de uma empresa de produção ou distribuição, renda inicial, que costuma incluir uma fiança, etc.

Há condições básicas que devem ser analisadas antes da tomada da decisão de investimento:

O projeto deve ser objeto de um estudo de rentabilidade, no sentido de se verificar se as receitas líquidas de despesa, associadas ao projeto de investimento, compensam ou não o montante inicialmente gasto.

Esta condição está relacionada de forma clara com uma definição de investimento de cariz marcadamente financeiro. Assim, investimento é o "sacrifício suportado hoje na expectativa de obter no futuro receitas líquidas de despesas que compensem o sacrifício suportado".

Como resulta da definição referida, a análise de investimentos é, naturalmente, uma análise previsional e portanto caracterizada pela incerteza inerente a todas as previsões de médio e longo prazo.

Não é possível concretizar projetos de investimento sem ter em conta os condicionalismos de ordem financeira.

É preciso, de facto, reunir os capitais (próprios e alheios) necessários à execução do projeto, o que pode implicar igualmente a hierarquização dos vários projetos existentes com o objetivo de, por exemplo, não ultrapassar um determinado nível de endividamento ou de autofinanciamento (tal como pode ocorrer em tempo de políticas restritivas de crédito), no

sentido de acautelar custos financeiros desadequados ou de incidências futuras, que possam pôr em causa o equilíbrio financeiro da empresa.

O estudo económico e financeiro do plano de negócios possibilita a análise da viabilidade da sua iniciativa.

A construção de um estudo económico e financeiro baseia-se num processo de previsão assente em pressupostos, com o objetivo de estimar os efeitos resultantes da implementação do plano de negócios.



## 4. Análise de experiências de criação de negócios



### 4.1. Contacto com diferentes experiências de empreendedorismo

#### 4.1.1. Por sector de atividade/mercado

Uma classe de interlocutores que os potenciais empresários vão encontrar no processo de criação da sua empresa, ou após este, são as associações empresariais.

Estas instituições constituem uma fonte privilegiada de informação sobre experiências de empreendedorismo e projetos de criação de empresas que podem ser úteis ao potencial empreendedor.

É possível identificar dois grandes tipos de associações empresariais, não obstante a existência de outros igualmente importantes:

- As associações sectoriais, que congregam as empresas de um sector de atividade ou sectores afins, que voluntariamente se lhes associam;

- As associações regionais, que abrangendo uma multiplicidade de sectores de atividade cobrem manchas territoriais definidas e mais ou menos extensas.

As associações empresariais, qualquer que seja o tipo, contribuem para a resolução de problemas que o empresário isoladamente enfrenta permitindo, por exemplo, o acesso a informação económica, jurídica, técnica e estatística, e organizando certames, colóquios e outros eventos, que contribuem para desenvolver a atividade.

Por outro lado, as associações constituem uma forma de representação perante terceiros e funcionam como grupos de pressão no sentido de influenciar e alterar os condicionalismos externos à atividade.

#### **4.1.2. Por negócio**

Outra fonte privilegiada de informação sobre ideias e oportunidades de negócio e projetos de criação de empresas são as incubadoras de empresas (start-ups).

Uma Incubadora de Empresas é uma estrutura disponibilizada a empreendedores, especialmente criada para abrigar e auxiliar na criação e fortalecimento de empresas. Está particularmente configurada para estimular, agilizar e favorecer a transferência de resultados de pesquisa para atividades produtivas.

A criação e a gestão de uma empresa não são tarefas simples. Numa fase tão crítica para as empresas como é o seu arranque, é importante oferecer aos empreendedores um ambiente favorável para o desenvolvimento e consolidação da sua empresa.

A Incubação é um programa de desenvolvimento que permite às empresas crescer e aumentar sua capacidade competitiva. Esse programa consiste em:

- Capacitação na gestão do projeto/empresa;
- Criação e instalação física da empresa;
- Desenvolvimento, execução, planeamento e monitorização das estratégias;
- Acesso a fontes de financiamento de forma a facilitar a obtenção de recursos para investir;
- Estabelecimento de parcerias competitivas;
- Orientação da empresa incubada a uma etapa de amadurecimento que viabilize a sua sustentabilidade e crescimento fora do ambiente da incubadora.

## **4.2. Modelos de negócio**

### **4.2.1. Benchmarking**

Num cenário de crescente competitividade, as empresas são cada vez mais confrontadas com a necessidade de ferramentas de gestão que lhes permitam diagnosticar os fatores críticos do negócio, com o objetivo de corrigir rotas e de fazer mais e melhor.

O benchmarking existe para responder a esta necessidade e são muitas as empresas que o procuram como instrumento de apoio à melhoria do seu desempenho.

O benchmarking é o processo contínuo e sistemático que permite a comparação das performances das organizações e respetivas funções ou processos face ao que é considerado "o melhor nível", visando não apenas a equiparação dos níveis de performance, mas também a sua ultrapassagem.

Podem beneficiar desta ferramenta de gestão:

- Empresas, independentemente da dimensão, dos seguintes sectores de atividade:
  - Comércio;
  - Indústria;
  - Prestação de serviços às empresas;
  - Construção;
  - Logística e transportes.
- Entidades da envolvente empresarial, como ferramenta de apoio ao aconselhamento às empresas suas clientes.

O benchmarking é baseado em quatro etapas, segundo o ciclo de Edwards Deming. A saber: To plan (planear); To do (fazer); To correct (controlar); To act (agir)

- Planeamento - Pode ser resumido a duas questões fundamentais:
  - O que deve ser objeto de benchmarking? Para identificar o objeto de benchmarking torna-se necessário, em primeiro lugar, definir rigorosamente a missão que nos propomos levar a cabo.
  - Quem devemos estudar? A seleção dos alvos obriga a uma vigilância relativamente às informações recolhidas. Como estas deverão ser comparáveis, será imperioso prever os necessários ajustamentos.
- Recolha de dados - Consiste em analisar os seguintes tipos de informação:
  - Informação do domínio público, publicada na imprensa genérica ou em revistas especializadas
  - Informação resultante do contacto direto com as empresas através de questionários, de entrevistas ou de visitas
- Análise dos dados - Deve ser efetuada tendo em conta dois aspetos:
- A determinação das diferenças de desempenho

- A identificação dos responsáveis pelos bons resultados das melhores empresas
- Adaptação e melhoria - Determinação da ação para melhorar o desempenho da empresa de acordo com as conclusões do estudo.

#### **4.2.2.Criação/diferenciação de produto/serviço, conceito, marca e segmentação de clientes**

A Estratégia de diferenciação é a capacidade de oferecer ao comprador um produto de valor único e superior em termos de qualidade, recursos especiais ou serviços pós – venda.

Consiste em diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. Não precisa ser necessariamente algo novo, pode ser alguma coisa já existente, mas com uma nova imagem. A empresa pretende oferecer algo diferente dos concorrentes e valioso para consumidores.

A estratégia de diferenciação é orientada para o consumidor, onde passa para segundo plano os termos quantidade e preço, e dá-se prioridade à qualidade e inovação.

Este tipo de estratégia procura identificar um conjunto de necessidades a que o consumidor dê muita importância e responder-lhe de forma única, assim, o consumidor estará disposto a pagar um prémio superior ao eventual acréscimo de custo que tem de suportar para conseguir tais diferenças:

- Competência em marketing
- Ambiente criativo
- Bom R&D
- Reputação de qualidade ou liderança tecnológica
- Coordenação eficaz entre o marketing e R&D
- Capacidade para atrair pessoas criativas, cientistas ou trabalhadores especializados.

Como obter uma vantagem competitiva baseada na diferenciação:

##### Aproximação 1

Incorporar elementos/atributos que baixem custos totais do cliente por usar o produto

##### Aproximação 2

Incorporar elementos/atributos que aumentem o desempenho que o cliente recebe do produto

##### Aproximação 3

Incorporar elementos/atributos que melhorem a satisfação do cliente em termos intangíveis

##### Aproximação 4

Competir com base em capacidades superiores

Quando é que uma estratégia de diferenciação funciona melhor?

- Existem muitas formas de diferenciar o produto que são valiosas para o consumidor
- As necessidades e usos são diversos
- Poucos competidores seguem uma diferenciação semelhante
- A evolução tecnológica e dos produtos é rápida

Problemas da Diferenciação:

- Os elementos atrativos são fáceis de copiar
- Cliente vê pouco valor nos atributos produto
- Gasto excessivo nos esforços de diferenciação que levam à degradação da rentabilidade
- Diferenciação que excede as necessidades dos consumidores
- Não conseguir obter diferenças de qualidade, serviço ou desempenho suficientes face à concorrência.

#### 4.2.3.Parceria de outsourcing

Até finais do século XX, a definição mais abrangente sobre o que era Outsourcing resumia-se na seguinte definição: "Adquirir serviços a uma empresa exterior que atualmente a própria empresa executa ou que, normalmente, a maioria das empresas fornece a si própria."

No entanto, este modelo de Outsourcing baseado exclusivamente na externalização de funções ou áreas já existentes na organização, com o objetivo de reduzir custos operacionais, rapidamente se esgotou, deixando de ser fator de diferenciação entre as empresas.

Na última década, o conceito de Outsourcing tem evoluído no sentido da criação de valor para as organizações, funcionando como alavanca para a sua transformação e consequente adaptação às constantes alterações dos mercados e das sociedades.

Para conseguir um grande impacto ao nível do desempenho, uma organização deve concentrar-se na mudança daquilo que realmente importa. As empresas e as instituições públicas promovem pequenas mudanças sem fim todos os dias, como procurar melhorar a capacidade dos seus quadros através de formação; ajustar as remunerações para as alinhar com os objetivos da organização; concentrar os seus recursos nos mercados de maior crescimento.

Todas estas atividades são úteis, mas não transformadoras. O seu impacto é praticamente impercetível nos resultados exceto se se prolongarem por muito tempo. Já um projeto de Outsourcing total, pode representar a iniciativa transformadora, capaz de aumentar

significativamente os resultados de uma organização, com impactos muito positivos na sua rentabilidade. Por esta razão, o alvo de uma iniciativa de Outsourcing deve ser uma operação integral dentro da organização.

As empresas e instituições públicas deverão utilizar o Outsourcing como ferramenta de reestruturação das suas organizações para catalisarem a mudança, livrando-se de processos e operações que já não lhes asseguram uma competitividade que as torne distintas.

Da mesma forma, o Outsourcing permitirá o seu reposicionamento ou a definição de uma nova trajetória competitiva, mas também para experimentar e adotar novos modelos de negócio. Por fim, o Outsourcing promoverá a criação de novas mentalidades dentro dessas organizações.

#### **4.2.4. Franchising**

Nos últimos anos as atividades de franchising têm aumentado significativamente. Tal deve-se ao facto de estarmos em presença de um negócio com enorme flexibilidade, na medida em que está ao serviço de todos os sectores económicos.

Por outro lado, os negócios em franchising são extremamente aliciantes e apelativos ao potencial empresário, uma vez que a força da imagem de marca, sendo uma evidência dos nossos dias, torna o risco mais limitado do que o habitual na criação de um negócio deste tipo.

Além disso, por detrás destes negócios há sempre uma experiência acumulada, um know-how adquirido o que dá algumas garantias de sucesso ao potencial empresário.

Um processo desta natureza deve implicar um acompanhamento permanente de um jurista entendido na matéria tendo em vista um auxílio nas negociações do contrato, porque há cláusulas suscetíveis de negociação.

É essencial ter em consideração que este tipo de contratos não está regulamentado no nosso regime jurídico, pelo que há liberdade contratual entre as partes e uma margem de negociação, desde que dentro dos limites da lei e dos princípios da boa-fé.

Pese embora todos estes factos favoráveis, o empresário que está a pensar investir num negócio em franchising, deverá ponderar alguns aspetos fundamentais antes de tomar a decisão final.

Desde logo, é essencial:

1. Fazer uma autoanálise do seu perfil, enquanto gestor do investimento, o qual tem, necessariamente, que possuir para além da capacidade de investimento e de gestão



do negócio, também tem de ter vocação e demonstrar empenho na concretização do mesmo;

2. Recomenda-se, igualmente, que a decisão de avançar para um negócio com estas características seja feita de forma prudente e gradual, procedendo-se a um estudo de mercado, decidindo-se o local onde se vai implantar o negócio, como também definindo-se qual é o potencial cliente;

3. Avaliar o nível de vida da população é, também, um fator a considerar uma vez que o tipo de produtos e/ou serviços a prestar deverá ter como elemento determinante o rendimento do público – alvo, isto é os locais onde é economicamente lucrativo abrir um ponto de venda. Por isso, é frequente avançar-se, inicialmente, para a criação de uma loja piloto cujo objetivo principal é o de testar e provar a validade do conceito do negócio antes do início do processo de contratação de franchisados e da própria rede.

Em resumo, o sucesso de um negócio deste tipo implica uma seleção dos franchisadores visando a criação de uma rede franchisada devidamente estruturada. O fator de multiplicação da rede passa necessariamente por uma definição da área de concessão a licenciar, constituindo um fator determinante de sucesso na planificação da rede.

A avaliação do mercado potencial, bem como a determinação do consumidor e mercado-alvo, são essenciais para o desenvolvimento da empresa. Por outro lado, deverá proceder-se à determinação da área de influência vital da unidade franchisada - tipo e à definição das condições e dos locais em que é economicamente lucrativo abrir um novo ponto de venda.

São estes fatores que permitem avaliar a dimensão da rede e o número de unidades a franquiar que conduzem à comercialização do franchising.

#### **4.2.5. Estruturação de raiz**

Estrutura organizacional é o conjunto de relações formais entre os grupos e os indivíduos que constituem a organização. Define as funções de cada unidade da organização e os modos de colaboração entre as diversas unidades e é normalmente representada num diagrama chamado organigrama.

Existem vários tipos de estrutura e a opção por um ou outro tipo é determinada por um conjunto de fatores como seja a estratégia da empresa, a sua idade e dimensão, o nível tecnológico disponível, o estilo de liderança, o nível de controlo desejado, etc.

Tipos de estruturas

1. Simples
2. Funcional
3. Divisionária
4. Por projetos
5. Matricial
6. Em rede

## 1. Estrutura simples



### Características:

- Apenas dois níveis hierárquicos: o gestor-proprietário e os empregados;
- Maioria das responsabilidades de gestão pertence ao gestor;
- Não existe clara definição das tarefas de cada elemento;
- Funciona sob o controlo pessoal e contacto individual do gestor com os empregados.

### Desvantagem:

Esta estrutura funciona com eficiência apenas enquanto a empresa se mantém numa pequena dimensão.

## 2. Estrutura funcional



### Características:

- Estrutura baseada na divisão do trabalho e delegação de autoridade e responsabilidade;



- Cada departamento é chefiado por um especialista funcional na respetiva área;
- Cabe aos gestores de topo coordenar os diferentes departamentos funcionais.

Vantagens:

- Eficiente aproveitamento das capacidades técnicas e de gestão do pessoal qualificado;
- Possibilidade de o gestor principal atuar numa perspetiva global da organização;
- Clara definição das responsabilidades.

Desvantagens:

- Excesso de trabalho de rotina nos gestores de topo em prejuízo da reflexão e das decisões estratégicas;
- Tendência dos responsáveis das áreas funcionais para se posicionarem numa perspetiva de curto prazo e sobreavaliarem as orientações funcionais;
- As diferenças de orientação e os eventuais conflitos entre as áreas funcionais podem levar a dificuldades de coordenação e controlo;
- Dificuldades de adaptação às mudanças, o que a torna desaconselhável em ambientes instáveis.

### 3. Estrutura divisionária



Características:

- Estrutura baseada na divisão das tarefas com base na diversidade de produtos, serviços, mercados ou processos da empresa;
- Cada divisão tem os seus próprios especialistas funcionais que geralmente estão organizados em departamentos;
- As divisões são relativamente independentes.
- Descentralização da responsabilidade e autoridade;

- Responsabilidade pela definição e implementação das estratégias de negócios mais próxima do seu ambiente próprio;
- Liberta a gestão de topo para as tarefas relativas à estratégia global da organização;
- Enfatiza o controlo do desempenho de cada divisão.

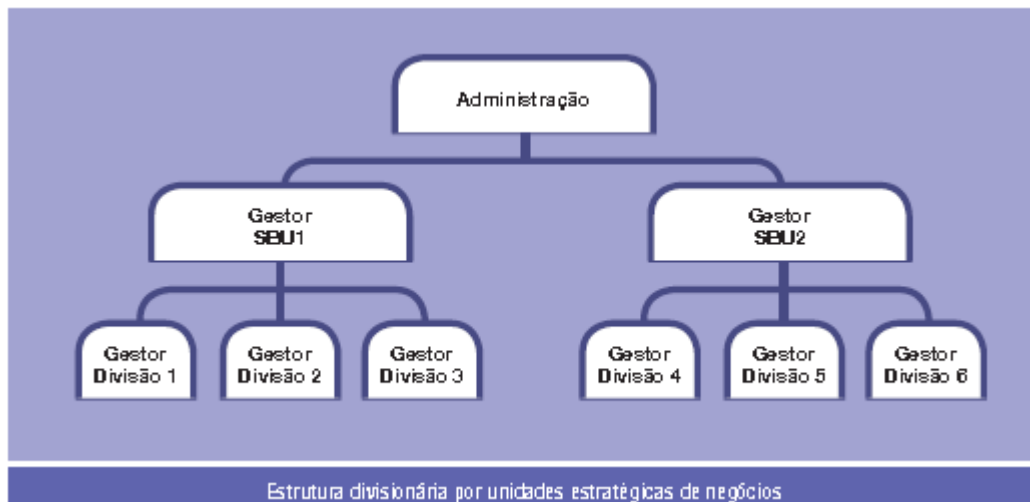
#### Desvantagens:

- Podem surgir problemas de controlo com o aumento da autoridade dos gestores das divisões ou com o crescimento das divisões ou do seu número;
- Pode potenciar o aparecimento de políticas inconsistentes entre as divisões;
- Pode contribuir para o aumento dos custos da organização (duplicação de especialistas funcionais);
- Eventualidade de sobrevalorização dos resultados no curto prazo.

Este tipo de estrutura, além da forma tradicional, pode assumir as seguintes configurações de estrutura:

#### a) Por unidades estratégicas de negócios

Uma unidade estratégica de negócios é um agrupamento de negócios que têm em comum importantes aspetos estratégicos (missão, concorrentes, necessidade comum de competir globalmente, fatores críticos de sucesso, oportunidades de crescimento tecnologicamente relacionados, etc).



#### Características:

- Cada unidade estratégica de negócios é gerida por um só gestor que reporta diretamente à gestão de topo

#### Vantagens:

- Melhora a coordenação entre divisões com estratégias, mercados ou oportunidades de crescimento semelhantes;
- Proporciona condições para um melhor planeamento estratégico;
- É uma forma estrategicamente relevante de organizar e direccionar a responsabilidade sobre um número elevado de diferentes unidades de negócio.

**Desvantagens:**

- Acrescenta um outro nível hierárquico entre a gestão de topo e as divisões;
- Pode gerar dificuldades na definição da autoridade e responsabilidade entre o membro do órgão de gestão de topo, o gestor da SBU e os gestores das divisões;
- Pode aumentar a concorrência pelos recursos globais a distribuir e traduzir-se numa reduzida coordenação estratégica entre as diferentes áreas de negócios.

**b) Holding (ou conglomerado)**

Forma de estrutura divisionária aconselhável quando a carteira de negócios da organização não tem significativos aspetos em comum

**Vantagens:**

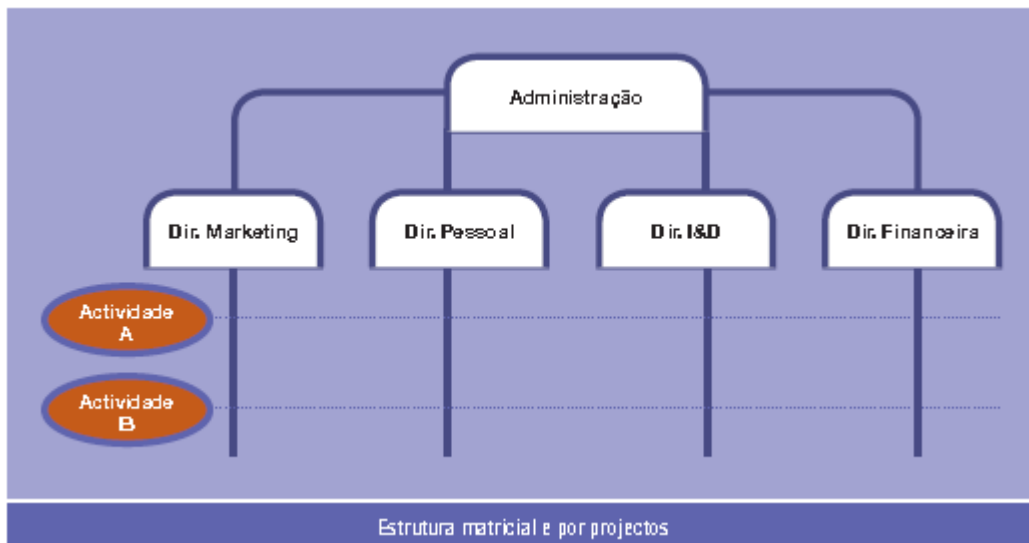
- Reduzidos custos administrativos em virtude de reduzida necessidade de pessoal administrativo na sede;
- Facilita a descentralização;
- Dispersão dos riscos dos negócios;
- Facilidade de desinvestimentos quando necessário.

**Desvantagens:**

- Dificuldade de controlo centralizado em relação aos diferentes negócios;
- Falta de capacidade a nível de grupo para acompanhar devidamente todos os negócios de carteira;
- Dificuldade em conseguir sinergias.

**4. Matricial e por projetos**

A estrutura em matriz combina duas linhas de autoridade: a vertical, relativa aos gestores funcionais, e a horizontal, relativa aos gestores de projetos, programas, áreas geográficas ou linhas de produtos. A estrutura por projetos é um caso particular da estrutura matricial.



#### Vantagens:

- Elevado grau de flexibilidade, coordenação e comunicação;
- Permite elevar a motivação e desenvolvimento dos gestores através da maior participação e conjugação das responsabilidades;
- Substituição da burocracia pelo contacto pessoal.

#### Desvantagens:

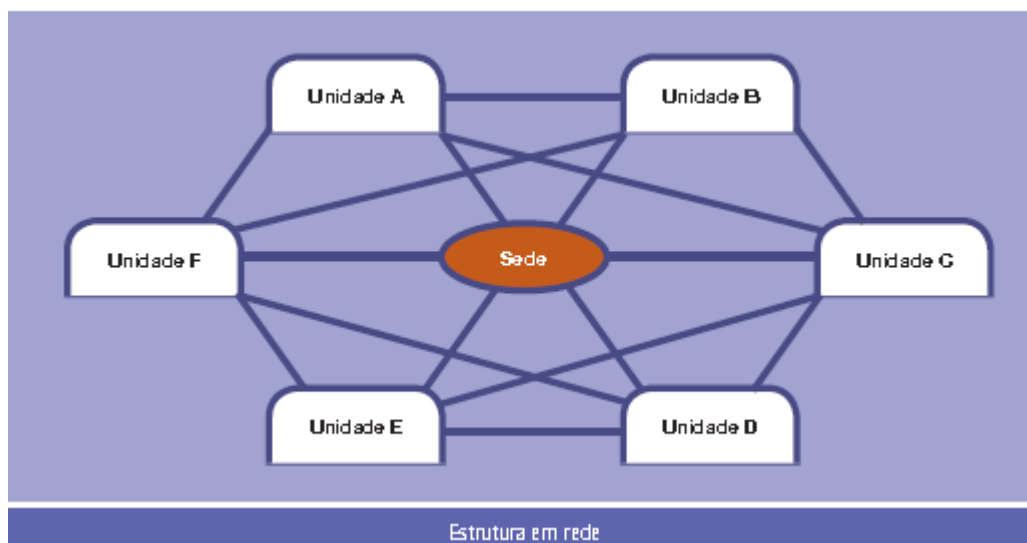
- Definição pouco clara das tarefas e das responsabilidades;
- Maior lentidão na tomada de decisões, devido à necessidade constante de trabalhar em equipa;
- Maior possibilidade de conflitos.

#### 5. Em rede

A organização em rede fundamenta-se na ideia de que a empresa só executa as funções em que pode alcançar a excelência e que subcontrata tudo o restante. Assim, a empresa âncora só realiza algumas funções e assume um papel integrador na rede.

Este papel corresponde normalmente à atividade dominante na criação de valor. A empresa integradora baseia o seu poder na criação de interesses mútuos na rede, pelo que necessita de desenvolver relações baseadas na confiança.

A estrutura em rede consta de um único departamento central que atua como intermediário entre divisões ou empresas independentes.



Em rede (externa)



#### 4.2.6. Outras modalidades

##### **Integração horizontal e vertical**

Estratégia horizontal de uma organização é o crescimento por meio da aquisição de empresas concorrentes numa mesma linha de negócios. A este crescimento é aplicado um esforço, que tem por base aumentar as suas vendas, lucros e participação potencial no mercado de uma organização.

Normalmente é utilizada por empresas menores, numa indústria dominada por um ou poucos grandes concorrentes, tais como indústrias de computadores ou refrigerantes.

Uma característica importante da diversificação horizontal é a de ser representada por manobras dentro do ambiente económico da empresa que se diversifica.

Portanto, os ramos de atividade que oferecem oportunidades horizontais, normalmente não se destacarão em termos de flexibilidade, e pouco contribuirão para o aumento da estabilidade da empresa. O elo comum existente neste tipo de diversificação é encontrado na sinergia de marketing, pois a empresa continua a vender por meio de canais de marketing já estabelecidos.

A estratégia vertical envolve o crescimento através da aquisição de empresas atuantes em diferentes elos da mesma cadeia produtiva e que inter-complementam as suas atividades, visando a satisfação do cliente final. (competitividade do sector no mercado global).

A integração vertical é usada para obter maior controlo sobre uma linha de negócios e aumentar os lucros por meio de maior eficiência ou melhor esforço de vendas. Esta pode ser para trás, por exemplo, uma empresa comercial passa também a produtora, ou para a frente, por exemplo, uma empresa industrial abrir pontos de venda para escoamento direto da sua produção.

Ressalte-se que tanta a estratégia vertical como a estratégia horizontal oferece possibilidades limitadas para os objetivos. Fazem uma contribuição muito restrita à flexibilidade e à estabilidade da empresa, e só contribuem para outros objetivos se a organização estiver com bom crescimento.

## 5. Definição do negócio e do target



### 5.1. Definição sumária do negócio

A definição do negócio exige a clarificação de “o que vamos fazer”: as propostas a apresentar aos clientes, as alternativas tecnológicas a empregar, os nichos de mercado a abordar. Trata-se, em definitivo, de fazer um plano que nos permita conhecer e fixar o campo de batalha onde vamos exercer a atividade empresarial.

Assim, a definição do negócio e o seu correto posicionamento são condições básicas para o sucesso. Como fazê-lo?

O ponto de partida: determinar os critérios de análise do negócio. Para determinar o âmbito de atuação da nossa empresa, o negócio deve ser inicialmente entendido em sentido amplo, como algo que transcende o produto ou serviço, para posteriormente analisar segmentos mais específicos. Um método de segmentação passa por analisar e integrar os três grandes eixos do negócio - Produto, Mercado e Tecnologia:

- Produto (O Quê? Qual a necessidade a satisfazer?) - É necessário avaliar os distintos “quês” que desenvolvem as empresas que pertencem ao tipo de negócio que



- pretendemos instalar. As necessidades a satisfazer refletem-se em produtos concretos, com exigências e níveis de equipamento muito distintos.
- Mercado (Onde? Qual o mercado, o canal, o cliente-alvo?) - Os critérios de classificação do “onde” podem também ser múltiplos. Teremos de escolher aquele que resulte mais enriquecedor para a concretização dos vários âmbitos de atuação possíveis da nossa empresa. Pode ser o mercado geográfico, o canal de distribuição ou o cliente-alvo.
  - Tecnologia (Como produzir? Quais as alternativas tecnológicas?)

Existem alternativas tecnológicas que apresentam graus muito diferentes de aceitação e representam vantagens/inconvenientes muito variados. Há que perceber que opções existem (uma prospeção da tecnologia utilizada pela concorrência é de extrema utilidade).

## 5.2.Descrição sumária das atividades

Uma vez estabelecidas as variáveis que nos permitirão escolher um “campo de batalha”, devemos começar a concretizar as distintas alternativas que cada variável nos apresenta, e a perceber as suas inter-relações:

- A necessidade a satisfazer, e conseqüentemente o produto/serviço que a satisfaz - queremos apontar à necessidade básica, concentrando-nos assim num segmento de qualidade mais baixa, ou a necessidades mais complexas e sofisticadas, que exigem produtos/serviços de maior valor acrescentado?
- O Mercado (onde/a quem) – que alternativas existem? Quais as diferenças entre vender ao público ou a retalhistas? A lojas especializadas ou grandes superfícies? A segmentos mais altos ou mais baixos?
- A alternativa tecnológica - que diferentes tecnologias podemos empregar? Quais as vantagens e inconvenientes de cada uma? Que condicionantes nos são impostos pela concretização do “quê” e do “onde/a quem”?

## 5.3.Target a atingir

Já escolhemos algumas variáveis que nos permitem segmentar o negócio potencial.

É chegado o momento de estabelecer os requisitos que deve cumprir uma empresa que queira conquistar cada um dos nichos de mercado identificados. Para tal, é fundamental colocar-nos no lugar do cliente e do mercado, para identificar os componentes da qualidade percebida em cada segmento. Assim perceberemos quais os critérios básicos a cumprir para ter êxito nesse terreno em particular.



Escolher o segmento errado e competir num âmbito que não é o nosso é frequentemente causa de fracasso. Uma pequena empresa artesanal poderá responder às exigências de volume e preço de uma grande superfície? Ou poderá uma empresa de grandes volumes comercializar com êxito em pequenas lojas especializadas, que consomem baixas quantidades e exigem embalagem cuidada e qualidade superior?

Começamos assim a conhecer as exigências e os fatores críticos de êxito em cada segmento (trinómio produto-mercado-tecnologia). Há agora que perceber como se posicionam os competidores em cada segmento, e confrontar as exigências particulares de cada nicho de mercado com as nossas próprias competências e recursos.

## 6. Financiamento, apoios e incentivos à criação de negócios



### 6.1. Meios e recursos de apoio à criação de negócios

No que concerne aos sistemas de apoio ao investimento, nomeadamente, no âmbito da criação de empresas, são fundamentais as seguintes considerações:

- Os apoios financeiros aplicáveis no ato da criação de empresas são muito raros tendo, só recentemente, sido consagradas no âmbito dos benefícios fiscais às micro e pequenas empresas;
- A concessão de incentivos e apoios é geralmente condicionada pela tipologia do projeto no que concerne à sua localização, atividade, postos de trabalho, nível de inovação, capacidade de exportação, etc.
- A criação de empresas e os incentivos e apoios a que se podem candidatar são sempre objeto da satisfação de condições bastante seletivas;
- Normalmente os projetos de cariz industrial de produção ou transformação têm mais fácil acesso aos incentivos e apoios;
- O apoio a investimentos não diretamente produtivos, enquadrados em projetos credíveis na produção dos fatores dinâmicos de competitividade, apresentam atualmente fortes capacidades para obterem incentivos;
- Na consideração dos apoios e incentivos, a capacidade endógena do projeto em gerar emprego direto e indireto e em contribuir para o desenvolvimento regional e local, são fatores de considerável importância.

## 6.2. Serviços e apoios públicos – programas e medidas

### Apoio indireto

#### **Programa FINICIA**

O FINICIA é um programa de apoio ao empreendedorismo desenvolvido pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento (IAPMEI) com o objetivo de facilitar o acesso a soluções de financiamento e assistência técnica na criação de empresas ou em empresas de menor dimensão.

O apoio financeiro aos projetos faz-se, através do envolvimento de:

- Uma sociedade de capital de risco, para a vertente de Financiamento por capital;
- Uma instituição bancária e uma sociedade de garantia mútua, no caso do investimento ser financiado por empréstimo bancário. O IAPMEI intervém com a partilha de risco das operações de financiamento feitas pela rede de agentes financeiros envolvidos no programa, criando condições para tornar mais fácil o acesso ao capital pelas pequenas empresas nas fases de arranque ou início do seu ciclo de vida.

#### **PME Investe**

As Linhas de Crédito PME Investe pretendem facilitar o acesso das pequenas e médias empresas ao crédito bancário, nomeadamente através da bonificação de taxas de juro e da redução do risco das operações bancárias através do recurso aos mecanismos de garantia do Sistema Nacional de Garantia Mútua que suportam até 50% do capital em dívida.

Neste âmbito foram disponibilizadas, após o segundo semestre de 2008, seis linhas de crédito, nomeadamente:

- PME INVESTE / QREN
- PME INVESTE II / QREN
  - Linha geral
  - Linhas específicas: (a) Comércio; (b) Restauração
- PME INVESTE III
  - Linhas específicas: (a) Turismo; (b) Turismo de Habitação e Turismo em Espaço Rural; (c) Apoio à Tesouraria das Empresas de Turismo; (d) Micro e Pequenas Empresas (MPE). Foi criada ainda uma dotação específica para os Sectores Têxtil, Vestuário e Calçado, integrada nas Linhas dos "Sectores Exportadores" e "MPE".
- PME INVESTE IV

- Linhas específicas: (a) Sectores Exportadores; (b) Micro e Pequenas Empresas.
- PME INVESTE V
  - Linha Geral
  - Linhas específicas: (a) Micro e Pequenas Empresas;
  - Linhas específicas: (a) Micro e Pequenas Empresas; (b) linha específica “geral”.
- PME INVESTE VI

### **PME Segura**

O Programa PME Segura é um dos Programas do Ministério da Economia e do Emprego destinados a reforçar os mecanismos de seguro de créditos através do apoio ao nível das garantias, disponibilizadas pelo sistema nacional de Garantia Mútua ou diretamente pelo Estado.

Linha de Seguro de Créditos para Países da OCDE:

- Linha de Apoio ao Crédito Comercial das PME através do Seguro de Créditos para Países da OCDE, com Garantia Mútua - OCDE I
- Linha de Apoio ao Crédito Comercial das PME através do Seguro de Créditos para Países da OCDE - OCDE II

Linha de Seguro de Créditos para Países Fora da OCDE

- Linha de Apoio ao Crédito Comercial das PME através do Seguro de Créditos para Países fora da OCDE, Turquia e México com Garantia de Estado

### **PME CONSOLIDA**

PME CONSOLIDA é um dos Programas do Ministério da Economia e do Emprego destinados para o apoio especial à atividade económica e ao emprego, tendo como objetivo melhorar o acesso a instrumentos de financiamento para reforço da estrutura de capitais das empresas, em especial Pequenas e Médias Empresas.

Apoia-se em três instrumentos de reforço do financiamento das empresas nacionais:

*FACCE – Fundo autónomo de apoio à concentração e consolidação de empresas*

Descrição: Apoia o financiamento de operações de reestruturação, concentração e consolidação de empresas e de projetos de demonstrada valia económica de reestruturação empresarial, associações em participação ou outras formas de parcerias industriais e comerciais estáveis.

### *FIEAE - Fundo imobiliário especial de apoio às empresas*

Descrição: O FIEAE está vocacionado para a aquisição de imóveis integrados no património de empresas como forma de dotação destas mesmas empresas de recursos financeiros imediatos.

### *Instrumentos de Capital de risco*

Descrição: Apoio por parte das Sociedades de Capital de Risco do Ministério da Economia e da Inovação, InovCapital e Turismo Capital.

### **QREN**

No âmbito do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), os sistemas de incentivos ao investimento empresarial da Agenda da Competitividade foram flexibilizadas pela introdução de medidas destinadas a dar resposta à atual crise económica e financeira.

O Sistema de Incentivos ao Investimento das Empresas do QREN é um dos instrumentos fundamentais das políticas públicas de dinamização económica, designadamente em matéria da promoção da inovação e do desenvolvimento regional.

### **Microcrédito**

O microcrédito tem como objetivo financiar projetos de micro-empresendedores encaminhados pela Associação Nacional do Direito ao Crédito (ANDC) e combater a pobreza e o desemprego, permitindo a criação de autoemprego e/ou negócio próprio e impulsionar a inclusão social.

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

- Quanto aos destinatários: pessoas que não têm acesso ao crédito bancário normal e desejam realizar um pequeno investimento, através do qual pretendem criar o seu próprio emprego;
- A iniciativa de investimento tem virtualidades para se poder vir a transformar numa atividade sustentável, capaz de gerar um excedente de rendimento e garantir, o reembolso do capital emprestado;
- Tende a ser ilimitado o crédito de confiança estabelecido entre os empresenedores e a ANDC e vice-versa; estabelece-se uma espécie de contrato de confiança entre os microempresários e a ANDC.

### **Apoio direto**

#### **IEFP**

O Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) tem um programa de apoio à criação de Empresas através de:

- Apoios à Criação de Empresas através de linhas de crédito. Bancos aderentes: CGD, Millenium-BCP, BES, BPI, SANTANDER-Totta, Barclays, BPN, BANCO POPULAR, CRÉDITO AGRÍCOLA, MONTEPIO e BANIF.
- Apoios à Criação do Próprio Emprego por Beneficiários de Prestações de Desemprego. O IEFP também fornece financiamento para a contratação de pessoal com programas de formação profissional, tais como o programa de estímulo à oferta de emprego.
- Contratação e manutenção de postos de trabalho;
- Oferta formativa (conjunto diversificado de apoios, tendo em conta as necessidades de qualificação dos seus trabalhadores);
- Estágios;
- Programa de Emprego e Apoio à Qualificação das Pessoas com Deficiências e Incapacidades.

### **Portal da Empresa**

O Portal da Empresa fornece informações sobre operações de fusão que podem ter direito a benefícios fiscais para operações de fusão e procedimentos relacionados.

## **6.3.Banca, apoios privados e capitais próprios**

### **A Banca Comercial**

Numa fase inicial quando o empreendedor pretende começar a nova empresa uma das alternativas de que dispõe é procurar conseguir capital junto da banca. Desde logo, assume uma crescente importância ter uma boa relação e reputação junto da banca assim como, procurar conhecer os gerentes e gestores de conta e de crédito.

Um empreendedor pode recorrer à banca para obter diferentes tipos de empréstimos, com diferentes durações (de curto, médio e longo prazo). Cada um destes créditos é suportado mediante garantias tangíveis (um bem de valor), como é o caso de ativos afetos à atividade da empresa (e.g., máquinas, veículos, terrenos...) ou bens pessoais do empreendedor (e.g., casa, automóvel, ações....) ou ainda bens de um fiador quer no fluxo de caixa da empresa recentemente constituída.

Face ao exposto, é aconselhável que o empreendedor se informe bem das condições, antes de se comprometer e que procure o banco que lhe oferece melhores condições.

### **Business Angels**

O financiamento por Business Angels constitui uma oportunidade para projetos empresariais inovadores ou com potencial de crescimento que, regra geral, tem também associada uma parceria na gestão, que representa uma vantagem importante para empreendedores com pouca experiência empresarial prévia.

Os BA são investidores individuais, normalmente empresários ou diretores de empresas, que investem o seu capital, conhecimentos e experiência em projetos promovidos por empreendedores, que se encontram em início de atividade ou em fases críticas de crescimento.

Trata-se de uma entrada no capital das empresas, delimitada no tempo, com o objetivo de valorização a médio prazo, através de alienação posterior da quota a outros interessados.

### **Capitais próprios**

- Tem origem em poupanças pessoais, atividades profissionais paralelas ao projeto empresarial e de bens próprios – Esta fonte de financiamento deverá ser utilizada com particular cuidado pelo empreendedor de forma a não por em causa o património pessoal e o seu bem-estar;
- Pode não ter custos associados;
- É essencial para obter financiamento externo, uma vez que traduz o compromisso do empreendedor com o seu projeto.

## **6.4.Parcerias**

A compatibilidade estratégica ocorre, em primeiro lugar, entre empresas do mesmo sector, onde as posições competitivas relativas dos parceiros exercem grande influência tanto sobre o interesse estratégico como sobre as lógicas de criação de valor que as entidades envolvidas perseguem individualmente.

O objetivo da formação de alianças é juntar forças com os parceiros com vista a agarrar oportunidades de mercado que de outra forma seriam inalcançáveis. Acrescentam, ainda, baseados na teoria das trocas sociais, que as empresas estão mais propensas a formar alianças em sectores com elevado grau de incerteza ambiental e caracterizados por mudanças rápidas e desenvolvimento tecnológico.

As joint ventures constituem um caso particular de aliança. Verifica-se quando duas ou mais empresas constituem uma nova entidade. As joint ventures são alianças estratégicas do domínio financeiro porque, tratando-se da constituição de uma nova entidade, envolvem, entre outros recursos, a afetação de capital para a sua estrutura acionista. Contudo, o desenvolvimento deste tipo de aliança é bastante comum para prosseguir objetivos comerciais ou de produção/técnicos.

Identificaram-se as seguintes bases de confiança nas alianças:

- Contratual – honrar as regras de troca, aceites ou legais, mas também pode indiciar a ausência de outras formas de confiança;



- Boa vontade – expectativas mútuas de empenhamento para além dos requisitos contratuais
- Institucional – confiança baseada nas estruturas formais
- Rede – devido aos elos de ligação de natureza pessoal, familiar ou étnicos/religiosos
- Competência – confiança baseada na reputação, capacidade e know how
- Empenhamento – interesse mútuo, empenhamento nos mesmos objetivos.

## 7.Desenvolvimento e validação da ideia de negócio



### 7.1.Análise do negócio a criar e sua validação prévia

O diagnóstico da nova empresa pode ser realizado segundo duas perspetivas:

- Do interesse / oportunidade do projeto;
- Das funções da empresa.

#### **Interesse e oportunidade do projeto**

Esta técnica consiste em relacionar as qualidades do novo empresário (pontos fortes) com o maior ou menor interesse do projeto (ou seja com as oportunidades que se abrem através da combinação dos fatores produto-mercado-meios-legislação).

#### **As funções da empresa**

O diagnóstico da empresa realiza-se dissecando a empresa por funções e verificando, relativamente a cada uma delas, quais são os pontos fortes e os pontos fracos existentes.

Numa empresa é necessário assegurar várias funções:

- A função financeira, que diz respeito à tesouraria, aos balanços e às contas de exploração;
- A função marketing, que abrange as tarefas com vista à comercialização em boas condições, como a força de vendas, a distribuição e a concorrência;
- A função produção, que engloba os aspetos relacionados com o produto, com as tecnologias, materiais, quantidades, etc.;
- A função pessoal, onde se enquadra tudo o que é relevante do ponto de vista da qualidade da equipa e da sua gestão;
- A função gestão e organização, que constitui a função central na condução da empresa

Esta técnica vai permitir-nos atuar de forma a assegurar o funcionamento das diversas áreas funcionais da empresa.

A vantagem destes instrumentos está no facto de facilitarem a análise e a redução dos riscos. Partindo deste pressuposto, será preferível o potencial empresário utilizá-los do que deixar-se guiar somente pela intuição.

## **7.2. Análise crítica do mercado**

### **7.2.1. Estudos de mercado**

Quer do ponto de vista do benefício que pode resultar para o empreendedor, quer para maior esclarecimento de eventuais investidores, a análise de mercado deve ser efetuada em duas vertentes: de um modo abrangente - análise de nível macro - e de um modo mais restrito, para um segmento de mercado em concreto - análise de nível micro.

A análise de nível macro leva o empreendedor a investigar sobre o tamanho do mercado e sobre as taxas de crescimento que esse mercado poderá ter. As questões que se impõem são: 'O mercado hoje é suficientemente grande para permitir a atuação de diversos competidores, em segmentos distintos, sem que se atrapalhem uns aos outros?'; 'Quais são as previsões para a taxa de crescimento do mercado, no curto prazo?'; 'Quais são as previsões para a taxa de crescimento do mercado, no longo prazo?'.

O tamanho do mercado pode ser determinado de múltiplas formas, sendo aconselhável o seu cálculo por pelo menos duas ou três formas distintas. Pode, por exemplo, estimar-se o número de potenciais clientes em determinado mercado, os montantes gastos por esses clientes nos produtos ou serviços mais relevantes para o negócio e o número de unidades vendidas dos produtos ou serviços substitutos.

O conhecimento do tamanho e dinâmica de crescimento do mercado é fundamental para o empreendedor, que deve compreender se o mercado, para a sua oportunidade de negócio, é

grande e atrativo (i.e. se tem tendência a crescer), ou se é um nicho de mercado com um potencial de crescimento limitado.

No que diz respeito às taxas de crescimento do mercado, a análise pode ser baseada no histórico dos produtos ou serviços concorrentes ou substitutos, fazendo-se projeções para o futuro sobre essa base.

Devem analisar-se tendências referentes à demografia, aspetos socioculturais, económicos, tecnológicos, legais e naturais, de forma a perspetivar e perceber alterações que indiquem se o mercado tende a evoluir em sentido favorável ao desenvolvimento do negócio, ou se pelo contrário é um fator de risco acrescido que é necessário ter em consideração.

A pergunta que é necessário fazer é: 'As tendências favorecem a oportunidade, ou estará o empreendedor a nadar contra uma poderosa correnteze?'. O desafio para o empreendedor é identificar as tendências que influenciarão a oportunidade mais significativamente, quer favorável quer desfavoravelmente.

### **7.2.2.Segmentação de mercado**

Mesmo que o mercado seja grande e atrativo, entrar nesse mercado e captar clientes que, de alguma forma, já satisfazem as suas necessidades, é sempre um processo delicado e difícil. É importante salientar que, mesmo que de uma forma pouco eficaz ou com menor qualidade, os clientes já satisfazem as suas necessidades (com produtos/serviços concorrentes ou substitutos).

É ingénuo afirmar que se está perante um mercado totalmente novo (em termos de clientes) e/ou em que não há concorrência. Por estas razões, pode ser extremamente importante identificar um segmento de mercado mais restrito, dentro de um mercado mais amplo.

A análise de nível micro incide neste segmento de mercado mais restrito. Para um negócio ser bem-sucedido, é necessário que haja um segmento do mercado alvo que permita uma entrada no mercado em que a oferta aos clientes é claramente diferenciada e com benefícios evidentes, por um preço que eles estejam dispostos a pagar.

No entender desses clientes, os benefícios têm de facto que ser superiores (o produto/serviço tem que ser mais barato, mais rápido, melhor, etc.) relativamente ao que é atualmente oferecido através de outras soluções. Deve-se depois analisar o tamanho deste segmento de mercado e determinar a sua taxa de crescimento, e se a entrada neste mercado facilita a entrada noutros mercados ou segmentos de mercado no futuro.

A análise de mercado a um nível micro é frequentemente menosprezada pelos empreendedores. No entanto, é extremamente importante conhecer muito bem quem vão ser os primeiros clientes (quase que pelo nome!), de forma a poder adequar a estratégia da empresa em torno dos benefícios que o produto/serviço apresenta para esses clientes especificamente.

A abordagem a seguir nesta fase deve ter em conta que sem benefícios claramente diferenciadores a maioria dos clientes simplesmente não compra. E note-se, uma vez mais, que sem clientes não há negócio, e sem negócio não há investidores. De facto, sem um padrão de crescimento claro e bem suportado pela análise de mercado efetuada, a maioria dos investidores simplesmente não investe.

### **7.3. Análise crítica do negócio e/ou produto**

#### **7.3.1. Vantagens e desvantagens**

Na análise SWOT, são evidenciados aspetos mais estratégicos da nova empresa, analisando-a internamente e relativamente ao seu meio envolvente. SWOT são as iniciais em inglês para forças (Strengths), fraquezas (Weaknesses), oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats).

A análise SWOT caracteriza a situação estratégica de uma dada oportunidade de negócio, num dado momento, quer a nível externo (oportunidades e ameaças) quer a nível interno (forças e fraquezas), i.e., a forma como a empresa se relaciona com a sua envolvente e a própria empresa.

A análise externa de ameaças e oportunidades pretende prever possíveis desenvolvimentos futuros que possam ter impacto na nova empresa. De facto, há alterações na envolvente de uma empresa que estão fora do seu controlo e que podem ser determinantes na forma de atuação e desempenho da empresa, sendo essencial que os empreendedores tenham consciência delas.

Uma empresa ou organização que se aperceba com alguma antecedência, relativamente às outras empresas, que o ambiente externo está em mudança, e que tenha a agilidade necessária para se adaptar a esta mudança, aproveitará melhor as oportunidades e sofrerá menos com as eventuais consequências negativas.

Em termos internos a análise SWOT aborda os pontos fortes e os pontos fracos de determinada empresa num dado momento. A análise destes dois aspetos é particularmente importante quando relacionada com os fatores críticos de sucesso da empresa em questão.

A análise das forças e fraquezas permite uma orientação estratégica mais real e consciente, permitindo explorar mais eficazmente as forças da empresa e minorar as suas fraquezas.

A análise SWOT faz-se através de uma matriz que facilita a interpretação e a procura de sugestões para a tomada de decisões, sendo particularmente útil na definição de planos estratégicos.

A análise SWOT é importante perceber que o ambiente interno é aquele que pode ser controlado pela própria empresa através de alterações nas orientações estratégicas que evidenciem os pontos fortes e controlem os efeitos de possíveis fraquezas.

Quanto ao ambiente externo, apesar de não ser controlável pela empresa, a sua monitorização pode permitir aproveitar mais eficazmente novas oportunidades e desenvolver estratégias para controlar ameaças.

### 7.3.2. Mercado e concorrência

Apesar de serem muitas vezes confundidas, a análise de mercado e a análise de competitividade são duas coisas muito diferentes. O mercado consiste no grupo de clientes ou potenciais clientes que têm a possibilidade ou a vontade de comprar determinados produtos ou serviços, para satisfazer as suas necessidades ou desejos.

Assim, o mercado consiste em compradores (sejam eles pessoas individuais ou coletivas) e as suas necessidades. O mercado não é os produtos ou serviços que uma empresa, ou um conjunto de empresas (que competem entre si), oferecem.

A análise de competitividade é, por isso, bem distinta da análise de mercado. A análise de competitividade olha para um conjunto de empresas ou outras instituições/organizações (num dado sector) que disponibilizam determinados produtos ou serviços que são similares ou substitutos, próximos entre si. Enquanto a análise de mercado olha para o grupo que pretendemos servir, a análise de competitividade olha para o conjunto dos nossos competidores.

Na análise de competitividade há então que colocar a pergunta: 'O sector em que atuamos é atrativo?'. É fácil compreender que os empreendedores preferem integrar-se num sector em que a maioria dos agentes tem sucesso, em vez de sectores onde há muitas empresas que competem entre si pela sobrevivência.

Não obstante, para poder responder à pergunta não bastam intuições, sendo fundamental fazer uma análise tão estruturada e detalhada quanto possível.

### 7.3.3. Potencial de desenvolvimento

O ciclo típico de uma empresa de base tecnológica poderá ser descrito como ilustrado na figura.





Na maior parte das empresas, (nomeadamente as que não são de base tecnológica), não existe a primeira fase de I&DT ou esta é muito reduzida e servirá apenas para adoção ou adaptação de tecnologias que a empresa irá utilizar para colocar no mercado o seu produto, processo ou serviço.

Ao contrário de qualquer organismo vivo, que nasce, desenvolve-se e morre, os negócios podem comportar-se de diferentes maneiras e passar por diferentes fases ao longo do seu desenvolvimento.

Uma empresa poderá passar pelas mesmas fases mais do que uma vez, e diferentes partes da mesma empresa poderão encontrar-se, numa dada altura, em diferentes estados; uma empresa pode até falhar mais do que uma vez.

A maioria dos negócios tem um ciclo incerto e não gera capital suficiente para cobrir todos os custos iniciais nas primeiras fases de vida. Mesmo que o empreendedor trace um objetivo inicial, este poderá ser alterado a qualquer altura do processo, pelo que o financiamento necessário poderá mudar ao longo das diferentes fases do negócio.

#### **7.3.4.Instalação de arranque**

Quaisquer que sejam os objetivos da empresa, é difícil atingi-los todos ao mesmo tempo. A atitude estratégica prende-se com um faseamento planeado que permita a consolidação da empresa numa ótica de mercado.

Assim, numa primeira fase, a que poderemos chamar de “arranque” da empresa, um dos objetivos é o crescimento do negócio, a par da rentabilidade e estabilidade da empresa.

Para atingir estes objetivos, e tendo por base a observação do mercado-alvo da empresa, torna-se imperativa a escolha do conjunto produto/mercado, mais adaptado.

Trata-se, portanto, de analisar as diferentes categorias de clientes – os segmentos de mercado – quer sejam pessoas, empresas ou organismos, agrupando-os segundo as suas características fundamentais, nomeadamente idade, género, atividade, categoria sociocultural, hábitos, níveis de rendimento, etc., no caso de segmentos de mercado constituídos por pessoas.

Quando os segmentos de mercado são constituídos por empresas ou organismos a análise deve ter em conta o sector de atividade, o número de empregados, a localização, o estatuto jurídico, etc..

Em qualquer dos casos, uma tarefa de grande importância é reunir os potenciais clientes da empresa em grupos homogéneos, fazendo-lhes corresponder diferentes categorias de produtos ou de serviços que a empresa está (ou poderá vir a estar) em condições de produzir ou de prestar.



No entanto, a escolha dependerá ainda:

- Do conhecimento que o empresário tem das diferentes categorias de clientes;
- Do peso da concorrência no sector;
- Da coerência entre o empresário e o projeto;
- Dos volumes de investimento a realizar em cada um dos casos e do período de tempo necessário para o recuperar;
- E, de uma repartição de riscos que permita a recuperação num ou em dois segmentos caso um terceiro seja mais difícil.
- Esta tentativa de adequação da atividade da empresa ao mercado pode permitir, ao potencial empresário, caso se revele necessário, repensar a definição dos seus produtos ou dos seus serviços.

#### **7.4.Economia de mercado e economia social – empreendedorismo comercial e empreendedorismo social**

O conceito do empreendedorismo social pode ser definido de forma seguinte:

*Os empreendedores sociais são indivíduos com soluções inovadoras para os problemas sociais mais prementes. A principal característica distintiva entre empreendedorismo comercial e empreendedorismo social é a missão de criar e maximizar o valor social, por intermédio de atividades inovadoras, ao invés da geração de lucro inerente ao empreendedorismo.*

Assim, enquanto um empreendedor comercial procura oportunidades de criar e capturar valor económico, para um empreendedor social, o foco da atenção é o problema da sociedade a resolver, mesmo que a resolução desse problema não pareça permitir fazer lucros.

O empreendedor social procura maximizar a criação de valor social para a sociedade, satisfazendo a captura de valor (para si e para a sua organização) a um nível que assegure a sustentabilidade da solução a longo prazo.

Essa ferramenta descentralizada, dinâmica e poderosa é o empreendedorismo social e a forma como leva milhares de membros da sociedade a empreender, mobilizar, inovar, procurando ter impacto resolvendo problemas sociais profundos que os preocupam.

Ao contrário dos empreendedores comerciais, a sua missão é a criação de valor e não a captura de valor (lucro). Como tal, atuam de maneira diferente, partilhando o que sabem, capacitando os seus parceiros e clientes, encontrando soluções partilhadas por todos.

O seu objetivo não é a criação de uma organização que perdure no tempo, mas antes o desenvolvimento de uma solução que seja sustentável em termos da utilização de recursos,

que seja escalável para outras geografias ou comunidades, e que aborde o problema de forma a atacar as causas profundas e não os sintomas, criando se necessário uma transformação social.

Ironicamente, o objetivo do empreendedor social deve ser tornar a sua organização obsoleta, ao resolver por completo o problema social, ou colocando a solução nas mãos dos agentes da sociedade (empresas comerciais, Estado ou sector social) mais capazes de o resolver em escala e de forma sistemática.

Desta forma, enquanto o empreendedor comercial quer controlar a cadeia de valor de forma a tornar-se indispensável, o empreendedor social tende a criar cadeias de valor partilhadas e capacitar os seus parceiros para assumirem o controlo da solução ou de partes importantes dela.

## 8. Tipos de negócio



### 8.1. Natureza e constituição jurídica do negócio

#### 8.1.1. Atividade liberal

Os trabalhadores liberais têm deveres para com as entidades a quem prestam serviços e têm obrigações relativamente aos empregados que tiverem a seu cargo.

Pode considerar-se que o trabalho é executado sem subordinação aos clientes sempre que os trabalhadores:

- Tiverem, no exercício das atividades, a faculdade de escolher os processos e meios a utilizar, sendo estes, total ou parcialmente, das suas propriedades;
- Não se encontrarem sujeitos a horário e ou a períodos mínimos de trabalho, salvo quando tal resulte da direta aplicação de normas de direito laboral;
- Possam subcontratar outros para a execução do trabalho em sua substituição;
- Não se integrem na estrutura do processo produtivo, na organização do trabalho ou na cadeia hierárquica das empresas que servem.

Logo que decida avançar com uma profissão liberal tem de comunicar às Finanças que o pretende fazer. Através da declaração de início de atividade, o profissional liberal vai fazer o seu enquadramento fiscal em sede de Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRS) e Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA).

Para isso, o empreendedor tem de fazer uma estimativa do seu volume de negócios e identificar uma classificação da sua atividade. Com base no volume de negócios estimado, a Lei ou o obriga a organizar a sua contabilidade para efeitos fiscais ou, se a tal não for obrigado, a fazer essa opção, se assim o desejar.

Quando organiza a sua contabilidade, o profissional liberal tem de pensar também que ela não serve apenas para efeitos fiscais. Um bom sistema de contabilidade é uma excelente ferramenta de apoio à gestão e à tomada de decisão (foi, aliás, com essa intenção que a contabilidade foi "inventada").

Para além disso, o seu Técnico Oficial de Contas (TOC) vai apoiá-lo em muitos aspetos práticos da sua vida de empresário que excedem largamente a mera entrega de declarações fiscais: ele(a) poderá muito bem ser o seu braço-direito.

Se se enquadra no regime da contabilidade organizada, então o lucro tributável, sobre o qual incide o IRS, vai seguir as suas regras, subtraindo aos proveitos todos os custos necessários para a realização da sua atividade.

A opção que for feita no momento da declaração de início de atividade é válida por um período de três anos, renovável automaticamente por período igual, caso nada se altere entretanto. Por isso, o momento de arranque é muito importante e deve ser ponderado.

### **8.1.2. Empresário em nome individual**

A empresa que tem o estatuto jurídico de Empresário em Nome Individual é titulada por uma única pessoa que pode desenvolver a sua atividade em sectores como o comercial, industrial, de serviços ou agrícola.

Os bens do Empresário em Nome Individual passam a estar diretamente afetos à exploração da sua atividade económica e os credores de dívidas serão satisfeitos com os bens que integram a totalidade do seu património, isto é, não existe separação entre o seu património pessoal e o património afeto a sociedade que tutela. A responsabilidade do empresário confunde-se com a responsabilidade da sua empresa.

O proprietário responde de forma ilimitada pelas dívidas contraídas no exercício da sua atividade perante os seus credores, com todos os bens pessoais que integram o seu património (casas, automóveis, terrenos, etc.) e os do seu cônjuge (se for casado num regime de comunhão de bens).

O inverso também acontece, ou seja, o património afeto à exploração também responde pelas dívidas pessoais do empresário e do cônjuge. A responsabilidade é, portanto, ilimitada nos dois sentidos.

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

Cada indivíduo apenas pode deter uma firma. Se tiver adquirido a empresa por sucessão, poderá acrescentar a expressão "Sucessor de" ou "Herdeiro de".

O Empresário em Nome Individual não é obrigado a ter um capital mínimo para iniciar a sua atividade. As empresas juridicamente definidas como "Empresário em Nome Individual" também não necessitam de contrato social.

Vantagens:

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

Desvantagens:

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

### 8.1.3. Sociedade por quotas

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

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

A lei não admite sócios de indústria (que entrem com o seu trabalho). Todos têm que entrar com dinheiro, ou com bens avaliáveis em dinheiro. O montante do capital social é livremente fixado no contrato da sociedade, correspondendo à soma das quotas subscritas pelos sócios.

Os sócios devem declarar no ato constitutivo, sob sua responsabilidade, que já procederam à entrega do valor das suas entradas ou que se comprometem a entregar até ao final do 1º exercício económico.

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

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

Vantagens:

- A responsabilidade dos sócios é limitada aos bens afetos à empresa, havendo uma separação clara do património da empresa. Logo, o risco pessoal é menor;

- A existência de mais do que um sócio pode garantir uma maior diversidade de experiências e conhecimentos nos órgãos de decisão da empresa;
- Há maior probabilidade de se garantir os fundos necessários, pois podem ser mais pessoas a entrarem no capital da empresa e o crédito bancário tende a ser mais fácil.

**Desvantagens:**

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



## 9. Contacto com entidades e recolha de informação no terreno



### 9.1. Contactos com diferentes tipologias de entidades

As análises possibilitadas pela primeira fase são de extrema importância no processo de criação de empresas, mas tal só será possível se os contextos legal, económico e social, genericamente a envolvente externa da empresa, for adequada à intenção manifestada.

Assim, a passagem da ideia implica, obrigatoriamente, o contacto com um conjunto de instituições e entidades cujas atribuições e atividades se enquadram no processo de criação de uma empresa, seja em termos da sua atividade, seja em termos da informação possibilitada. Apresenta-se a seguir alguns exemplos de instituições relevantes no processo:

|  |   |
|--|---|
| <b>INFORMAÇÃO</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eurogabinetes</li> <li>• Gabinetes de Apoio à Criação de Empresas – GACE</li> <li>• Instituto Nacional de Estatística – INE</li> <li>• Departamento de Estatística do MESS</li> <li>• Associações Empresariais</li> </ul>  |
| <b>APOIO TECNOLÓGICO E DE INSTALAÇÃO</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centros Tecnológicos</li> <li>• Centro de Empresas e Inovação</li> <li>• Centros de Incubação Empresarial</li> <li>• Ninhos de Empresas</li> <li>• Instituto do Emprego e Formação Profissional – IEFP</li> <li>• Câmaras Municipais</li> </ul>  |
| <b>FINANCIAMENTO</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bancos</li> <li>• Soc. de capital de Risco</li> <li>• Soc. de Locação Financeira</li> <li>• Soc. de Desenvolvimento Regional</li> <li>• Sociedade de Fomento Empresarial</li> </ul>  |
| <b>INCENTIVOS</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento - IAPMEI</li> <li>• Direcção Geral de Desenvolvimento Regional - DGDR</li> <li>• Instituto Financeiro de Apoio ao Desenvolvimento da Agricultura e Pescas - IFADAP</li> <li>• Fundo de Turismo</li> <li>• Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal - ICEP</li> <li>• Instituto do Emprego e Formação Profissional- IEFP</li> </ul> |
| <b>FORMALIDADES LEGAIS</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centros de Formalidades de Empresas</li> <li>• Registo Nacional de Pessoas Colectivas - RNPC</li> <li>• Cartórios Nacionais</li> <li>• Conservatória do Registo Comercial</li> <li>• Repartições das Finanças</li> <li>• Instituto para a Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho - ISHST</li> <li>• Centros Regionais da Segurança Social</li> </ul>   |

## 9.2.Documentos a recolher

A passagem da ideia à empresa implica, necessariamente, o conhecimento das formalidades associadas à legalização da sua atividade e o contacto com um conjunto de entidades cujas atribuições e atividades se enquadram no, por vezes longo, processo de criação / constituição legal de uma empresa.

Nesta etapa, chama-se a atenção para os aspetos mais significativos relacionados com a tramitação, documentação e custos associados, tanto no caso da escolha da forma jurídica da empresa ter recaído sobre a figura de Empresário em Nome Individual como no caso da opção ter sido a Sociedade.

## Formalidades legais

### Empresa individual / Empresário em Nome Individual

#### 1 - Pedido de Certificado de Admissibilidade de Firma ou Denominação

O Empresário em Nome Individual só será obrigado a requerer o certificado de admissibilidade de firma se pretender inscrever-se no Registo Comercial com firma diferente do seu nome civil completo ou abreviado (D.L. nº 42/89, de 3 Fevereiro).

#### 2 - Pedido de cartão de identificação

Tem como finalidade a obtenção de cartão de identidade válido que permita ao empresário identificar-se, como tal, em todos os atos e contratos em que intervenha.

Este cartão deve conter a indicação do Número de Identificação de Pessoa Coletiva (NIPC) e, ainda, o nome ou firma do empresário, o domicílio, a caracterização jurídica, a atividade principal e o número do bilhete de identidade, para além de mencionar o código da sua atividade económica.

#### 3 - Declaração de Início de Atividade

Pretende-se a regularização da situação fiscal do empresário individual, a fim de dar cumprimento às suas obrigações de natureza fiscal.

#### 4 - Registo Comercial

Tem como finalidade dar publicidade à situação jurídica, entre outros, dos empresários individuais.

#### 5 - Comunicação obrigatória ao Instituto de Desenvolvimento e Inspeção das Condições de Trabalho

O empresário em nome individual, como entidade sujeita à fiscalização do Instituto de Desenvolvimento e Inspeção das Condições de Trabalho, deverá comunicar, por ofício, à respetiva delegação da área onde se situa o seu estabelecimento, o endereço deste, ou dos locais de trabalho, o ramo de atividade, o seu domicílio e o número de trabalhadores.

Esta comunicação é obrigatória e deverá ser feita anteriormente ao início de atividade.

#### 6 - Inscrição do empresário na Segurança Social

Tem como finalidade a identificação do empresário como beneficiário dos serviços e prestações a realizar por aquele organismo de forma a estar abrangido pelos regimes da proteção social.

#### 7 - Inscrição da empresa individual na Segurança Social

Destina-se a identificar a empresa como contribuinte daquele organismo, sempre que o empresário tenha contratado trabalhadores ao seu serviço, ficando responsável pelo pagamento das respetivas contribuições.

## **Sociedade**

### 1 - Elaboração dos Estatutos

Depois de escolhido o tipo de sociedade deverá ter lugar a elaboração dos estatutos ou pacto social.

### 2 - Escritura Pública de Constituição

Mediante a apresentação da minuta dos estatutos, do certificado de admissibilidade da firma, do certificado do depósito efetuado em qualquer banco e dos bilhetes de identidade dos futuros sócios (além de outros documentos que sejam eventualmente necessários para casos especiais) poderá outorgar, em cartório notarial à sua escolha, a escritura pública de constituição da sociedade.

### 3 - Certificado de Admissibilidade de Firma

Quando iniciar a elaboração dos estatutos deve, simultaneamente, requerer ao Registo Nacional de Pessoas Coletivas o certificado de admissibilidade da firma ou denominação.

### 4 - Registo Comercial

O registo comercial destina-se a dar publicidade à situação jurídica das sociedades comerciais, das sociedades civis sob forma comercial tendo em vista a segurança do comércio jurídico.

### 5 - Inscrição no Fichero Central de Pessoas Coletivas

Uma vez efetuada a inscrição no fichero central de pessoas coletivas do RNPC é por este emitido o Cartão de Identificação que deverá conter a indicação do NIPC (número de identificação de pessoa coletiva), do nome, firma ou denominação, do domicílio ou sede, da caracterização jurídica, da atividade principal e, no caso de pessoas coletivas, a data da constituição.

### 6 - Número Fiscal do Contribuinte

Para efeito de atribuição de número fiscal, o D.L. n.º 463/79, de 30 de Novembro, estabelece a obrigatoriedade de todas as pessoas coletivas e equiparadas, se inscreverem em qualquer Repartição de Finanças.

### 7 - Comunicação obrigatória ao Instituto de Desenvolvimento e Inspeção das Condições de Trabalho

Esta comunicação é obrigatória e deverá ser feita anteriormente ao início de atividade.

### 8 - Inscrição da empresa na Segurança Social

Destina-se a identificar a empresa como contribuinte daquele organismo, sempre que o empresário tenha contratado trabalhadores ao seu serviço, ficando responsável pelo pagamento das respetivas contribuições.

Com o objetivo de facilitar o processo de constituição, alteração ou extinção de empresas, estão disponíveis as Lojas de Empresa que são serviços de atendimento e de prestação de informações aos utentes.

Consistem na instalação física, num único local, de delegações ou extensões dos Serviços ou Organismos da Administração Pública que mais diretamente intervêm nas formalidades legais associadas a qualquer dos atos anteriormente referidos.

Estão presentes em cada Loja de Empresa:

- Um corpo técnico de atendimento (AMA)
- Uma delegação do RNPC – Registo Nacional de Pessoas Coletivas (IRN)
- Um Cartório Notarial (IRN)
- Uma Extensão do Instituto da Segurança Social, PI (ISS, IP)
- Um Gabinete de Apoio ao Registo Comercial (IRN)
- Um Posto de Atendimento da “Empresa na Hora” (IRN)
- Um balcão da Caixa Geral de Depósito (CGD).

## Bibliografia

Coutinho, A. *et al.*, *Empreendedorismo feminino: Kit Pedagógico*, Ed. Bee Consulting/ Programa Rumos, 2010

Ferreira, M.P., *et al.* *Ser Empreendedor - Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa* (1ª ed.). Edições Sílabo, 2008

Oliveira, A., *Criação de empresas, Manual Técnico do Formando*, Ed. ANJE, 2008

Rodrigues, S., *Empreendedorismo, Manual Técnico do Formando*, Ed. ANJE, 2008

## Sites consultados

### ANJE

<http://www.anje.pt>

### IAPMEI

<http://www.iapmei.pt>

### PORTAL DO EMPREENDEDOR

<http://empreendedorismo.pt/>

### PME LINK

<http://www.pmelink.pt>