

UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

Departamento de Gestão e Economia



Gestão e Empreendedorismo

(Licenciatura em Engenharia Informática – 1º Ciclo)

Docente: Mário J. B. Franco (mfranco@ubi.pt)

Ano Letivo 2018/2019

1

Mário Franco

1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.1. CONCEITOS E FUNDAMENTOS

1.2. IMPORTÂNCIA DA CRIAÇÃO DE EMPRESAS

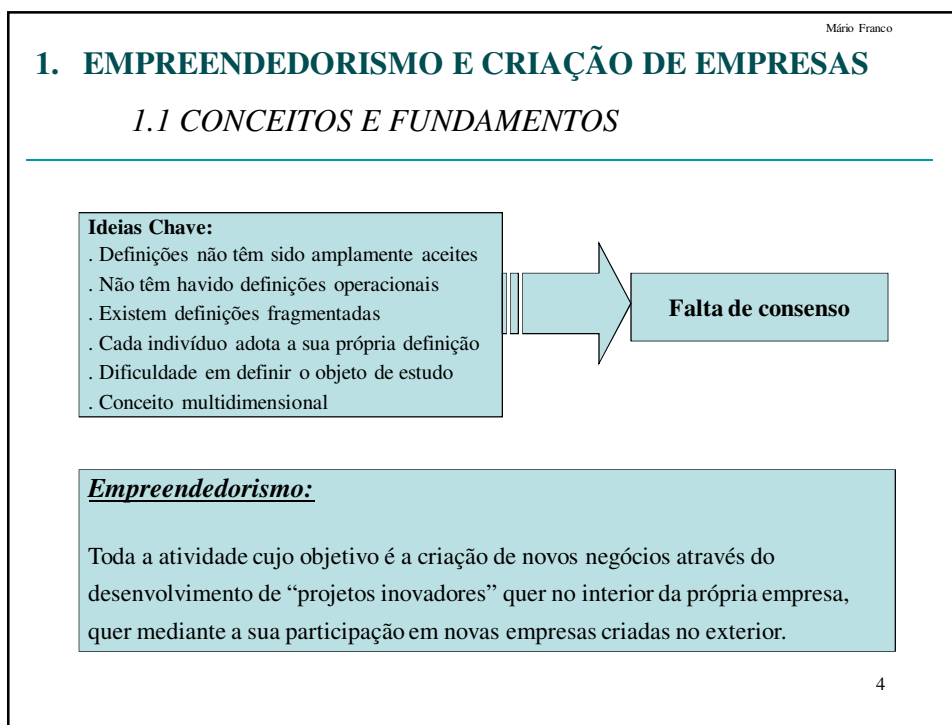
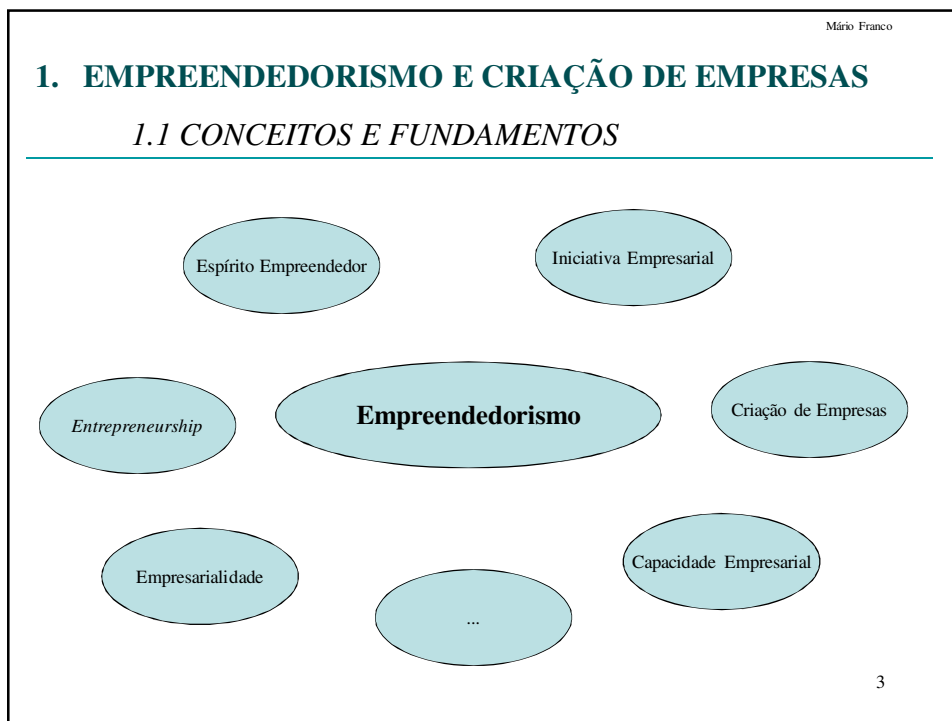
1.3. O EMPREENDEDORISMO NA UE E EM PORTUGAL

1.4. PROCESSO DE CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.5. O EMPREENDEDORISMO E O MEIO ENVOLVENTE

1.6. DESAFIOS FUTUROS

2



Mário Franco

1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.1 CONCEITOS E FUNDAMENTOS

. Para Audretsch (1995), o empreendedorismo implica todo um *processo de mudança*.

Todavia, ...

. Segundo a OCDE, «*Empreendedores são **agentes de mudança** e de crescimento numa economia de mercado e eles podem acelerar a criação, disseminação e aplicação de ideias inovadoras... Empreendedores não identificam apenas oportunidades rentáveis em termos económicos mas correm também os riscos de verificarem se os seus palpites estavam corretos.*»

O empreendedorismo pode manifestar-se:

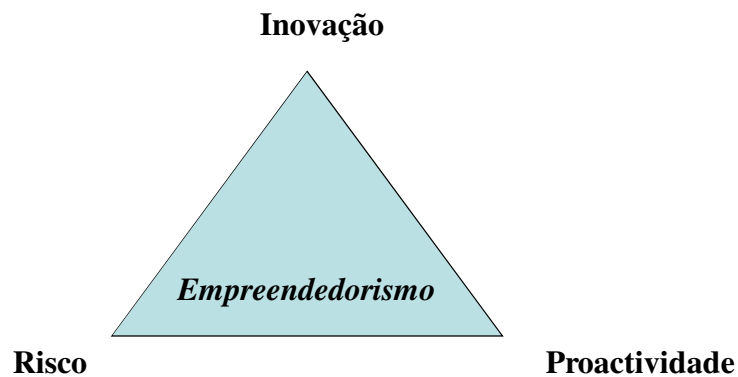
- 1) Qualquer setor de atividade
 - 2) Diferente tipo de empresa.
 - 3) Qualquer fase do ciclo de vida de uma empresa, desde o pré-arranque até às fases de implementação e desenvolvimento.
- *A ausência deste espírito poderá mesmo significar o declínio e morte de uma empresa.*

Mário Franco

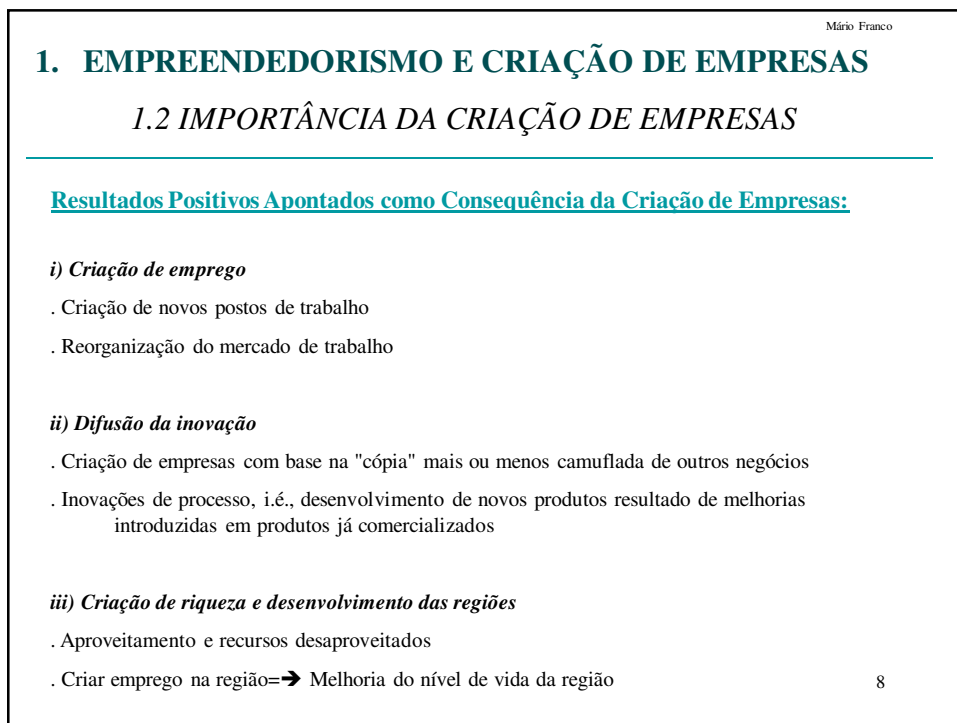
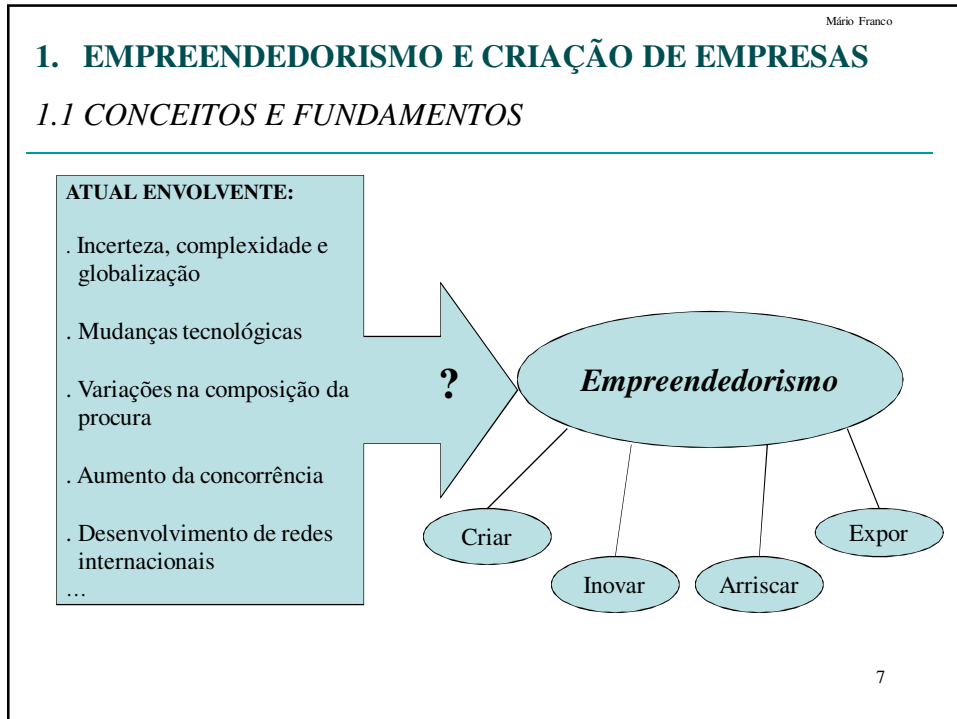
1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.1 CONCEITOS E FUNDAMENTOS

COMPONENTES DO EMPREENDEDORISMO



6



1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.2 IMPORTÂNCIA DA CRIAÇÃO DE EMPRESAS

Resultados Positivos Apontados como Consequência da Criação de empresas (cont.):

iv) Aparecimento de estilos de direção mais inovadores e dinâmicos

- . Novos empresários motivados pelo sucesso e com novas capacidades de adaptação às novas realidades tecnológica e de mercado
- . Novas empresas mais abertas à mudança para se adaptarem e poder sobreviver

A Criação de Empresas permite ainda:

- . Uma intervenção no mercado capaz de melhorar o seu funcionamento
- . Uma produção flexível, organizada em pequenos lotes, o que não interessa às grandes empresas
- . Encerramento de secções ou departamentos de grandes empresas que dão lugar ao aparecimento de novas empresas - Spin-off

9

1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.2 IMPORTÂNCIA DA CRIAÇÃO DE EMPRESAS

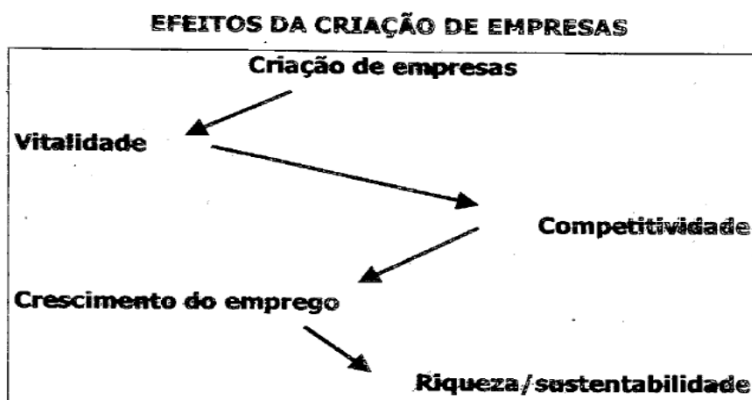
CONSEQUÊNCIAS POSITIVAS COM O EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS (Síntese):

- . Criação de riqueza, de emprego e dinamismo num país ou região;
- . Renovação organizacional baseada na inovação;
- . Procura de novas oportunidades e áreas de negócio;
- . Ao inovar, as empresas podem alcançar uma forte vantagem competitiva;
- . Criação e desenvolvimento de novos projectos inovadores;
- . Revitalização e melhoria de desempenho nas empresas;
- . Uma “porta aberta” a novas tecnologias;
- . Reter pessoas com talento;
- . Etc...

10

1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.2 IMPORTÂNCIA DA CRIAÇÃO DE EMPRESAS



Adaptado de Souta, A (1999) – Apresentação do estudo sobre constrangimentos ao empreendedor, Seminário sobre o empreendedorismo, Centro Cultural de Belém, Janeiro.

1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.3 NA UNIÃO EUROPEIA E EM PORTUGAL

Distribuição das empresas na União Europeia:

Microempresas [0-9 trabalhadores]	93%
Pequenas empresas [10-49 trabalhadores]	6%
Médias empresas [50-249 trabalhadores]	1%
Grandes empresas [250 ou + trabalhadores]	0,2%

- . Durante as décadas de 60 e 70, os economistas defenderam a importância das grandes empresas;
- . Hoje a União Europeia apela ao empreendedorismo e à criação de PME;
- . Os trabalhadores europeus preferem trabalhar por conta de outrem a trabalhar por conta própria, sendo a percentagem destes últimos de 45% (muito distante dos 67% dos E.U.A.);
- . A propensão para o emprego por conta própria varia nos diferentes países europeus, sendo os da Europa do Sul (Portugal, Espanha, Itália e Grécia), Irlanda e Reino Unido os mais predispostos para o autoemprego.

1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.3 NA UNIÃO EUROPEIA E EM PORTUGAL

Relativamente aos objetivos das empresas europeias, verifica-se que as suas ambições são:

Crescer	29%
Aumentar os lucros	9%
Inovar	7%
Aumentar a qualidade	7%
Sobreviver	20%
Consolidar o negócio	21%

. A **sobrevivência** constitui uma preocupação especial para as micro empresas e o **crescimento** é, especialmente, das grandes empresas;

. Como a taxa de desemprego é ainda globalmente elevada nos países da UE e onde a iniciativa empresarial é ainda reduzida, a **atividade empreendedora** poderia ser aproveitada como motor da economia.

13

1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.3 NA UNIÃO EUROPEIA E EM PORTUGAL

- O *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* criado em 1999, desenvolveu um instrumento que permite medir a actividade empreendedora dos países (*Total Entrepreneurial Activity – TEA index*).
- Portugal integra o grupo de países participantes no estudo GEM, que inclui, também, a Região Autónoma dos Açores, no âmbito dos estudos regionais de empreendedorismo.
- O relatório GEM Portugal 2017 consta no relatório geral que pode ser consultado no link:

<https://www.gemconsortium.org/report>

- A TEA é a soma dos empresários em lançamento e das novas empresas:
 - Os **empresários em lançamento**: indivíduos entre os 18 e os 64 anos que desenvolveram alguma acção para criar um negócio ou empresas que pagam salários há menos de 3 meses;
 - As **novas empresas**: empresas que pagam salários há mais de 3 meses e menos de 42 meses (3 anos e meio)

14

1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.3 NA UNIÃO EUROPEIA E EM PORTUGAL

RELATÓRIO GEM (2012):

- Por exemplo, em 2012, Portugal registou uma Taxa TEA de 7,7%, o que significa que, no País, existem entre 7 e 8 empreendedores *early-stage* (indivíduos envolvidos em *start-ups* ou na gestão de novos negócios) por cada 100 indivíduos em idade adulta. Este resultado representa um aumento marginal em relação a 2011, ano em que o valor registado da TEA foi de 7,5%.
- A Taxa TEA de Portugal é a **44ª mais elevada** do universo GEM 2012 (entre 69 países) e a 7ª mais alta das 24 economias orientadas para a inovação participantes, ficando 0,6 pontos percentuais acima da média associada ao referido tipo de economia.

15

1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.3 NA UNIÃO EUROPEIA E EM PORTUGAL

RELATÓRIO GEM (2012):

- Em Portugal, os setores onde se regista uma maior percentagem de empreendedores são o **setor orientado ao consumidor** (que inclui todos os negócios direcionados para o consumidor final) com 44,9% dos empreendedores;
- O **setor da transformação** (que inclui construção, manufatura, transporte, comunicações, utilidades e distribuição grossista) com 26,2% dos empreendedores, e o sector orientado ao cliente organizacional (que inclui todas as atividades onde o cliente primário é outro negócio) com 23,8% dos empreendedores.
- O **setor extrativo** inclui apenas 5,1% dos empreendedores mas, comparativamente a 2011, é o que regista maior crescimento, tanto relativo como absoluto (2,4% em 2011).

16

1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.3 NA UNIÃO EUROPEIA E EM PORTUGAL

- Em Portugal, o número de empreendedores *early-stage* do **sexo masculino** corresponde a 9,2% da população adulta masculina e o número de empreendedores *early-stage* do sexo feminino a 6,1% da população adulta feminina.
- Em Portugal, a faixa etária onde se regista a maior incidência de atividade empreendedora é a que compreende as **idades entre os 25 e os 34 anos** (TEA de 10,6% para a população dessa faixa etária). Também em 2011, nesta faixa etária a incidência de atividade empreendedora era maior.

17

1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.3 NA UNIÃO EUROPEIA E EM PORTUGAL

Motivações para a criação de negócios:

- 58,3% dos empreendedores motivados pela oportunidade
- 26,2% motivados pela necessidade
- 15,6% alegam que a mistura de motivos está na origem da criação do negócio.

18

1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.3 NA UNIÃO EUROPEIA E EM PORTUGAL

O nível de atividade empresarial está associado:

- Às condições macroeconómicas de cada país (PIB per capita);
- A fatores culturais, sociais e institucionais nacionais

O posicionamento de cada país no ranking de atividade empresarial não se altera significativamente de ano para ano.



O nível de atividade empresarial é uma **característica estrutural** de cada país

19

1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.3 NA UNIÃO EUROPEIA E EM PORTUGAL

Implicações para os **países de médio rendimento**:

. Necessidade de se concentrarem nas condições estruturais da atividade empresarial, porque à medida que eles se movem de um sistema de adoção de tecnologias para **criação de tecnologias**, a criação de empresas torna-se cada vez mais importante

. A educação em criação de empresas é importante e não deve ser deixada para trás. É importante incutir uma mentalidade empreendedora.

20

1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.3 NA UNIÃO EUROPEIA E EM PORTUGAL

Expectativas empresariais:

- Independentemente do nível de rendimento, a maior parte das novas empresas pretendem criar pouco emprego;
- As novas empresas que se concentram na exportação situam-se, sobretudo, nos países de maior rendimento;
- À medida que o rendimento aumenta, o setor de serviços às empresas torna-se mais importante;
- Cerca de 3% das novas empresas podem ser consideradas com “elevado potencial”: esperam criar um número significativo de novos empregos e de exportações.

21

1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.3 NA UNIÃO EUROPEIA E EM PORTUGAL

• Características Nacionais CE em Portugal:

- Século marcado por recessão económica e crescida do desemprego;
- Aumento da consciência por parte do Governo da necessidade de empreendedores. Todavia, a burocracia excessiva resulta numa interação ineficiente entre as agências governamentais e os empresários.

22

1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.3 NA UNIÃO EUROPEIA E EM PORTUGAL

- Aspectos Chave:
 - O **sistema de educação** português é largamente criticado a todos os níveis pelo seu fracasso em ir de encontro às necessidades das empresas e pela sua falha no encorajamento da criatividade e independência;
 - A criação de **parques de ciência e de incubadores** desenvolveu as infraestruturas físicas, comerciais e profissionais necessárias para uma função empresarial inovadora. Todavia, são necessários mais *clusters* em mais pontos do país, para além de Porto e Lisboa;
 - É necessária a melhoria dos canais de comunicação para uma mais eficaz e eficiente **transferência de tecnologia de Universidades e Centros de Investigação para o setor industrial**;
 - Outros constrangimentos estruturais em Portugal são **impostos** altos sobre empresas novas ou em crescimento, **regulação** excessiva, falta de **cultura nacional** que enfatize as responsabilidades individuais e a assunção de risco.

23

1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.3 NA UNIÃO EUROPEIA E EM PORTUGAL

Os inquéritos realizados pela União Europeia revelaram as seguintes **dificuldades/obstáculos à criação de empresas** sentidos pelos empresários:

1º Ausência de financiamento disponível: dificuldade em reunir as garantias necessárias para a obtenção de empréstimos bancários ou em encontrar capital de risco.

2º Complexo procedimento administrativo: ao nível de burocracias e de custos das mesmas.

3º Elevados riscos não recompensados: falência e perda de bens pessoais; elevado estigma social associado ao insucesso; graves efeitos jurídicos da falência.

4º Carência de pessoal qualificado para empresas de conhecimentos.

24

Mário Franco

1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.3 NA UNIÃO EUROPEIA E EM PORTUGAL

No sentido de **reduzir estes obstáculos**, o Conselho Europeu pretende atuar a três níveis:

- 1) Motivando os indivíduos para se tornarem empresários, transmitindo-lhes o conceito de “**espírito empresarial**” e inculcando-lhes a necessidade de desenvolverem capacidades empreendedoras;
- 2) Desenvolvendo as condições de **apoio ao funcionamento das novas empresas** que possibilitem o desenvolvimento e crescimento das mesmas;
- 3) Estimulando a **valorização dos empresário**, pela sociedade.

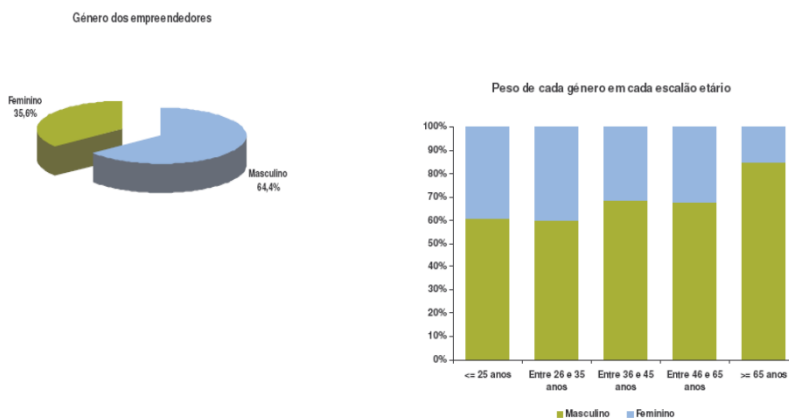
25

Mário Franco

1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.3 NA UNIÃO EUROPEIA E EM PORTUGAL

QUEM SÃO OS EMPREENDEDORES PORTUGUESES?



1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.3 NA UNIÃO EUROPEIA E EM PORTUGAL

QUEM SÃO OS EMPREENDEDORES PORTUGUESES?

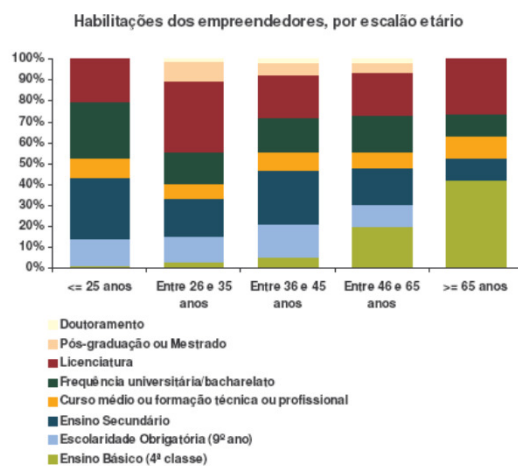


27

1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.3 NA UNIÃO EUROPEIA E EM PORTUGAL

QUEM SÃO OS EMPREENDEDORES PORTUGUESES?

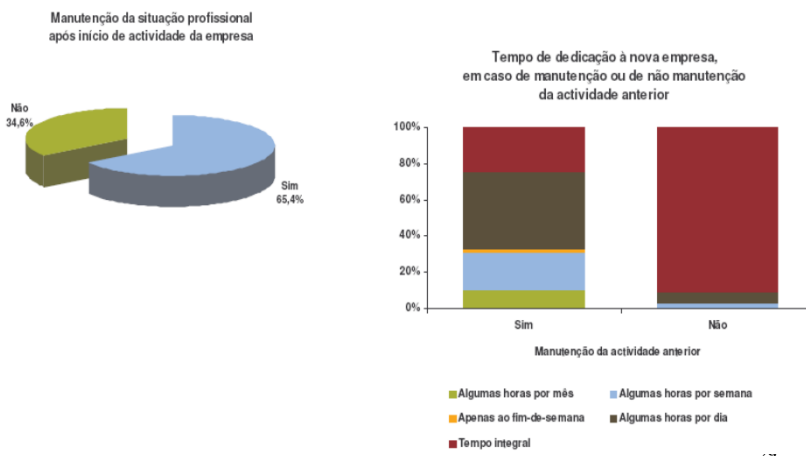


28

1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.3 NA UNIÃO EUROPEIA E EM PORTUGAL

QUAL O ENVOLVIMENTO EFECTIVO COM A EMPRESA?



1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.3 NA UNIÃO EUROPEIA E EM PORTUGAL

QUAL O ENVOLVIMENTO EFECTIVO COM A EMPRESA?



1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.3 NA UNIÃO EUROPEIA E EM PORTUGAL

QUAL O ENVOLVIMENTO EFECTIVO COM A EMPRESA?

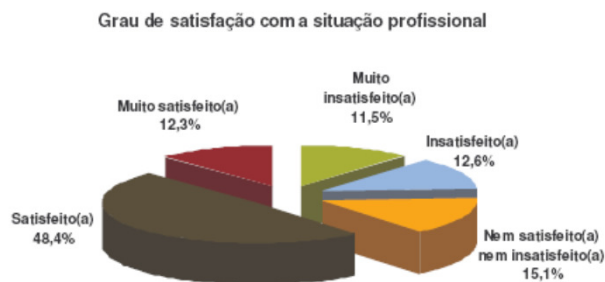


31

1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.3 NA UNIÃO EUROPEIA E EM PORTUGAL

QUAL O ENVOLVIMENTO EFECTIVO COM A EMPRESA?



32

1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.3 NA UNIÃO EUROPEIA E EM PORTUGAL

QUAL O ENVOLVIMENTO EFECTIVO COM A EMPRESA?



33

1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.3 NA UNIÃO EUROPEIA E EM PORTUGAL

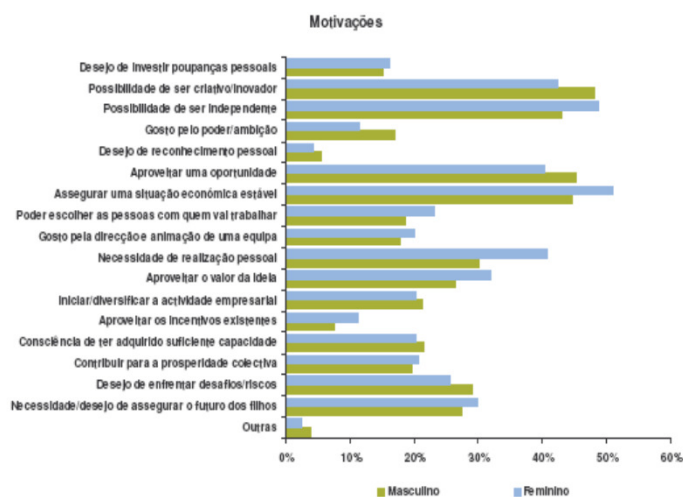
QUAIS AS MOTIVAÇÕES/RAZÕES?



1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.3 NA UNIÃO EUROPEIA E EM PORTUGAL

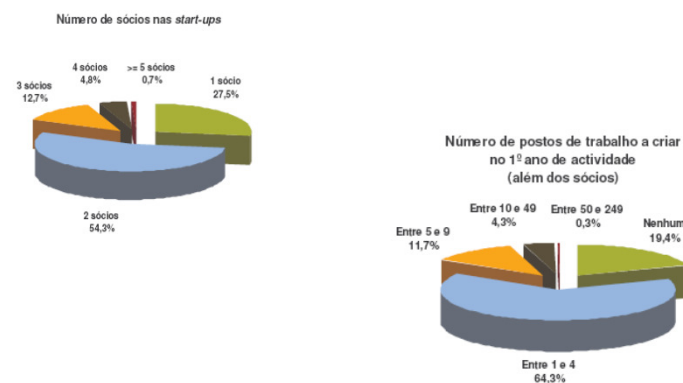
QUAIS AS MOTIVAÇÕES/RAZÕES?



1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

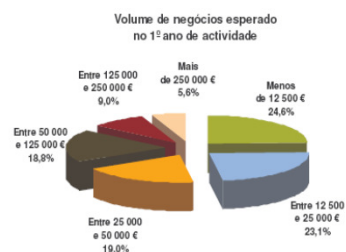
1.3 NA UNIÃO EUROPEIA E EM PORTUGAL

NÚMERO DE SÓCIOS E POSTOS DE TRABALHO NAS START-UP:



1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.3 NA UNIÃO EUROPEIA E EM PORTUGAL



Forma jurídica

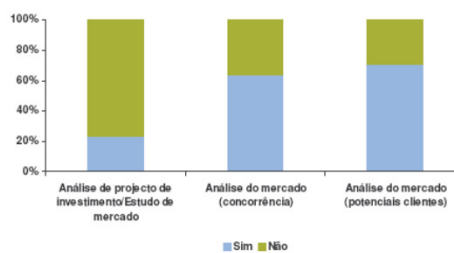


1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.3 NA UNIÃO EUROPEIA E EM PORTUGAL

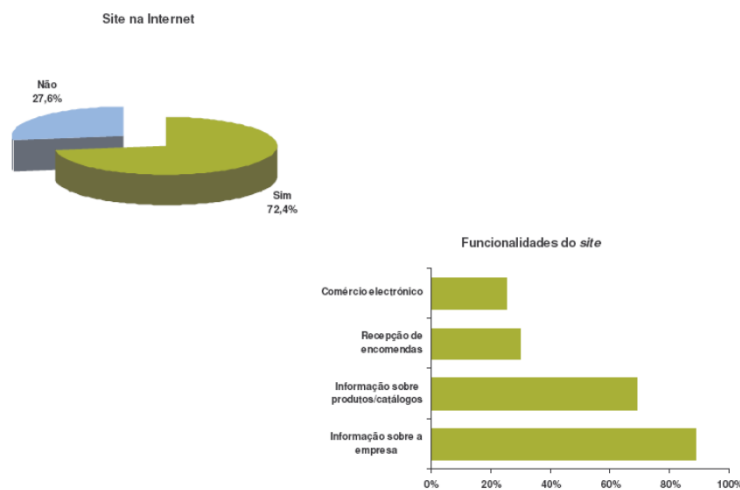


Conhecimento do mercado



1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.3 NA UNIÃO EUROPEIA E EM PORTUGAL



1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.3 NA UNIÃO EUROPEIA E EM PORTUGAL



1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

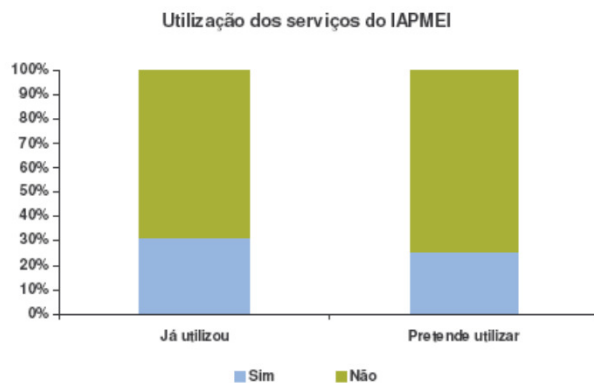
1.3 NA UNIÃO EUROPEIA E EM PORTUGAL



41

1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.3 NA UNIÃO EUROPEIA E EM PORTUGAL

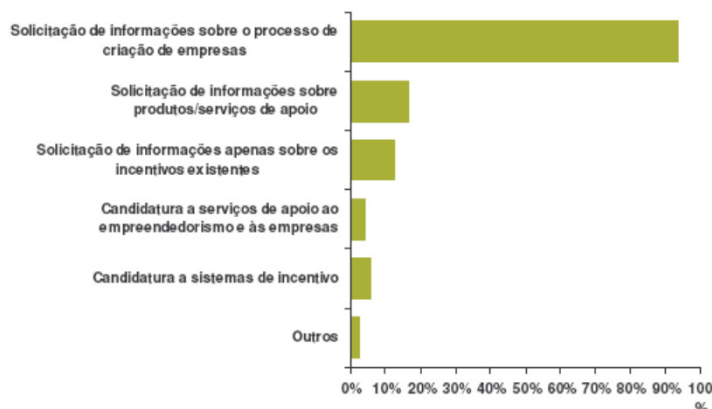


42

1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.3 NA UNIÃO EUROPEIA E EM PORTUGAL

Motivo da utilização dos serviços do IAPMEI

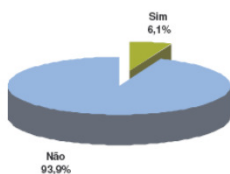


43

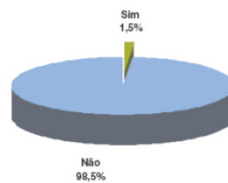
1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.3 NA UNIÃO EUROPEIA E EM PORTUGAL

Inserção em infra-estrutura de acolhimento empresarial



Utilização de serviços especializados nas áreas da incubação e intermediação tecnológica



1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.4 PROCESSO DE CRIAÇÃO DE EMPRESAS

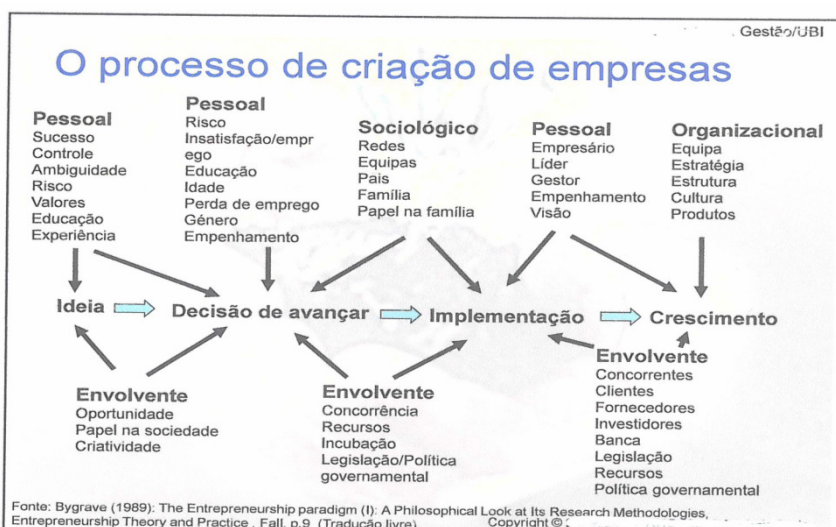
Quatro grandes Fases:

- i) A ideia (identificação da oportunidade de negócio)
- ii) A decisão de avançar
- iii) A implementação
- iv) O crescimento

45

1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.4 PROCESSO DE CRIAÇÃO DE EMPRESAS



1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.4 PROCESSO DE CRIAÇÃO DE EMPRESAS

Segundo Veciana (1988), as fases no processo de criação de empresas são:

- i) Gestação
- ii) Criação
- iii) Lançamento
- iv) Consolidação

47

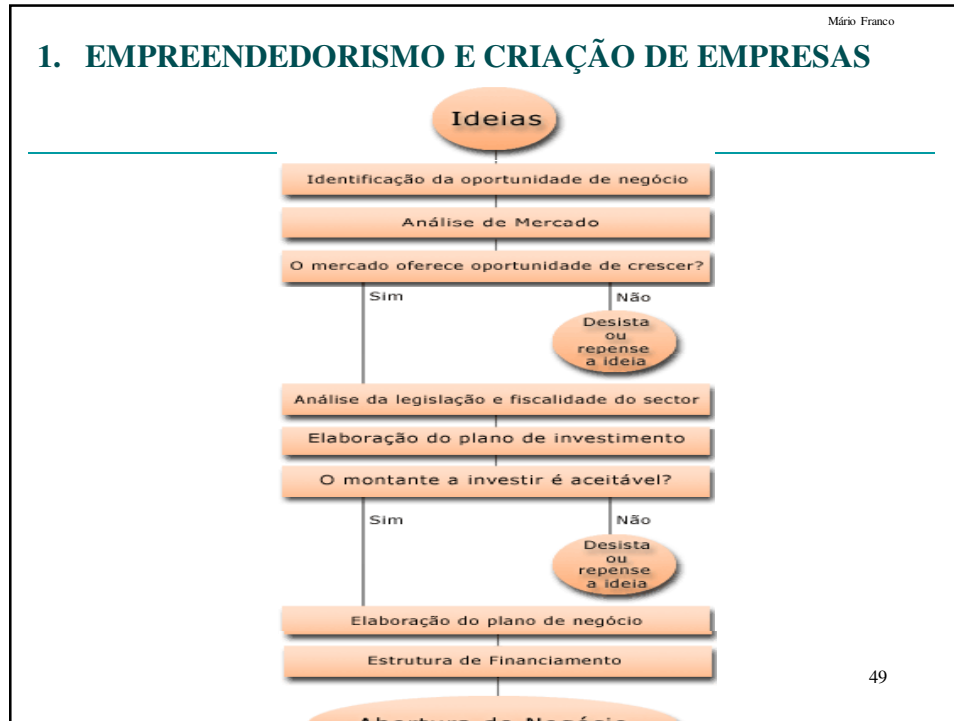
1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.4 PROCESSO DE CRIAÇÃO DE EMPRESAS

Tempo	Variável	1-2 anos		2-5 anos
	Fase 1 Gestação	Fase 2 Criação	Fase 3 Lançamento	Fase 4 Consolidação
	<ul style="list-style-type: none"> • Infância • Antecedentes e preparação profissional • Organização incubadora • Acontecimento despoletador • Decisão de criar a sua própria empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Procura de identificação de uma oportunidade empresarial • Configuração da ideia/projecto empresarial • Avaliação da oportunidade • Criação de uma rede de relações • Elaboração do plano de empresa • Criação formal/legal da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação da equipa • Aquisição e organização dos meios • Desenvolvimento do produto/serviço • Procura de financiamento • Lançamento do produto/serviço 	<ul style="list-style-type: none"> • Desistir ou vencer • Desfazer-se de sócios indesejáveis • Por fim “tudo sob meu controlo”

Fonte: Veciana, 1988

48



Mário Franco

1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.5 O EMPREENDEDORISMO E O MEIO ENVOLVENTE

INFLUÊNCIAS DO MEIO ENVOLVENTE SOBRE A FUNÇÃO EMPRESARIAL:

Função Empresarial: função exercida pelo empresário e que consiste na criação da empresa e na condução dos seus destinos durante os seus primeiros tempos de atividade.

- . As empresas passam por diversas fases ao longo da sua vida e cada uma dessas fases exige uma forma diferente de as conduzir.
- . As características necessárias para conduzir os destinos de uma empresa, na criação e nos primeiros anos, são completamente diferentes das necessárias posteriormente.
- . Quando se fala da função empresarial, está-se a referir à criação da empresa por uma pessoa: *o empresário*.

50

1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.5 O EMPREENDEDORISMO E O MEIO ENVOLVENTE

<i>Função Empresarial</i>	<i>Função Directiva</i>
. Criação da empresa . Primeiros tempos de atividade . Revitalização do tecido económico	. Dirigir e controlar uma empresa em atividade

51

1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.5 O EMPREENDEDORISMO E O MEIO ENVOLVENTE

Questões de partida:

- . *As condições do meio envolvente têm influencia sobre o empreendedorismo?*
- . *Se têm, de que forma?*

Em Portugal e na totalidade da UE, existe toda uma panóplia de incentivos à criação de empresas que se revestem basicamente em duas formas:

- fluxos de capital canalizados para áreas consideradas desfavorecidas;
- criação de estruturas de apoio: centros de incubação, centros de inovação, etc...

Estas iniciativas partem do governo e muitas vezes contam com a colaboração de Universidades e de organismos locais.

52

1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.5 O EMPREENDEDORISMO E O MEIO ENVOLVENTE

Meio Envolverte Propiciador e Meio Envolverte Repulsivo ao aparecimento de novas empresas:

Meio envolvente Propiciador (Dubini, 1988):

- . Forte presença de modelos empresariais
- . Economia diversificada
- . Riqueza de infraestruturas e RH qualificados
- . Comunidade financeira sólida
- . Presença de incentivos governamentais

Meio envolvente Repulsivo (Shapiro, anos 80):

- . Falta de cultura e valores empresariais
- . Falta de tradição em função empresarial
- . Falta de indústrias inovadoras
- . Falta de infraestruturas

53

1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.5 O EMPREENDEDORISMO E O MEIO ENVOLVENTE

Dubini (1988) identificou **três meios envolventes** percecionados pelos empresários à criação de empresas numa investigação levada a cabo em Itália (amostra de 300 novas empresas):

i) “Tradição Empresarial”

- . Rede de empresas já estabelecidas
- . Atividades de consultadoria
- . Formação orientada para a criação de empresas
- . Fontes tradicionais de financiamento
- . Fraca perceção de políticas governamentais de apoio

ii) “Jardim do Eden”

- . Inúmeras alternativas de financiamento
- . Incentivos governamentais
- . Ausência de barreiras de entrada à criação de negócios

54

1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.5 O EMPREENDEDORISMO E O MEIO ENVOLVENTE

iii) “Vale de Lágrimas”

- . Não há atividade económica organizada
- . Não há incentivos específicos para a região
- . Não há serviço de informação, consultadoria
- . Não existe informação sobre o mercado (estatísticas)
- . Mercado de capitais fraco
- . Nível de vida médio baixo.

55

1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.5 O EMPREENDEDORISMO E O MEIO ENVOLVENTE

Fatores que impulsionam/retraem o empreendedorismo (Bloodgood et al., 1995):

- . O **sistema de apoio social e familiar**, ou seja, o círculo familiar e de outras relações sociais do sujeito pode contribuir para o processo de criação da empresa. Pode, da mesma forma, inibir o empreendedorismo.
- . As **fontes de financiamento** existentes, bem como o desempenho dos funcionários das instituições financeiras, podem ter um papel facilitador ou inibidor do empreendedorismo.
- . A confiança dos futuros **trabalhadores** no empreendedor influencia a rapidez e a forma de consolidação da empresa.
- . A acessibilidade dos **clientes** e a manifestação clara das suas necessidades facilita a constituição da empresa direcionada para um mercado favorável; a ausência desses fatores inibe essa criação.

56

Mário Franco

1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.5 O EMPREENDEDORISMO E O MEIO ENVOLVENTE

Fatores que impulsionam/retraem o empreendedorismo (Bloodgood et al., 1995):

- . A capacidade de angariar *forneecedores* de matérias-primas que confiem na atividade e concedam crédito específico para a fase inicial.
- . A *cultura local* constitui um elemento fundamental no modo como será recebida a atividade do empreendedor.
- . As *agências públicas*, ao proporcionarem apoios, desde financeiros a planos de negócios, podem ajudar ou inibir a criação da empresa.
- . A *envolvente social e política*, que se traduz no reconhecimento, ou não, do empreendedor, ao nível do estatuto, bem como fatores políticos, influenciam o dinamismo da empresa.

57

Mário Franco

1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.5 O EMPREENDEDORISMO E O MEIO ENVOLVENTE

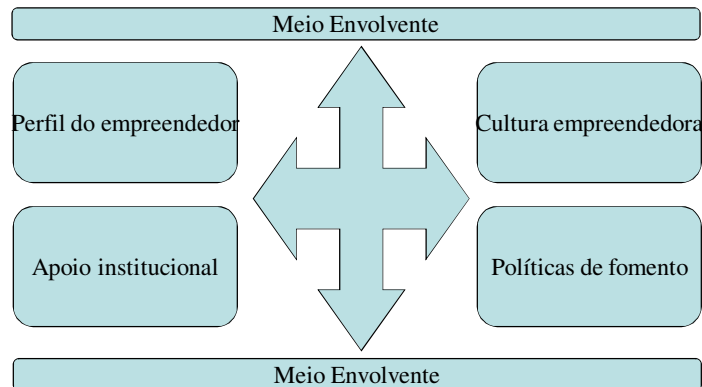
Fatores facilitadores do empreendedorismo e criação de empresas (Poutsma, 1997):

- . A *rede de cooperação informal* entre micro e pequenas empresas locais;
- . Estrutura económica com base em *empresas familiares*, que regulam o mercado e a vida social;
- . Os “*empreendedores comunitários*” ou os indivíduos que dinamizam a identidade local em torno do empreendedorismo, elevando o papel social do empreendedor.

58

1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.5 O EMPREENDEDORISMO E O MEIO ENVOLVENTE



59

1. EMPREENDEDORISMO E CRIAÇÃO DE EMPRESAS

1.6 DESAFIOS FUTUROS

“O empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o Séc. XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o Séc. XX”.

- Timmons (1994)

60

2. A FIGURA DO EMPRESÁRIO(A)

2.1. CONCEITOS E FUNDAMENTOS

2.2. EVOLUÇÃO DO CONCEITO

2.3. CARACTERÍSTICAS

2.4. MOTIVAÇÕES

2. A FIGURA DO EMPRESÁRIO(A)

2.1. CONCEITOS E FUNDAMENTOS

EMPRESÁRIOS, GESTORES, EMPREENDEDORES E INTRA-EMPREENDEDORES

Empresário vs. Empreendedor

. “**Empresário**” - proprietário ou o acionista de controlo de empresas, esse estatuto pode nada ter que ver com o conceito de “empreendedor”.

. Só é “**Empreendedor**” aquele que é capaz de conceber, de pôr em prática e de instilar nos que o acompanham uma atitude de desafio permanente, de vontade de superação da indiferença» (Azevedo, 2003)

Segundo Braga, «nem sempre o bom empreendedor é empresário, como também nem todo empresário é empreendedor, mas o certo é que todo o bom empresário é empreendedor. E ainda, o bom empresário, além de bom empreendedor, é cercado de colaboradores empreendedores».

2. A FIGURA DO EMPRESÁRIO(A)

2.1. CONCEITOS E FUNDAMENTOS

EM SUMA...

EMPRESÁRIO:

- "... dá origem e vida à empresa"

EMPRENDEDOR:

- "...é aquele que detém espírito empresarial"

- "... diz respeito a pessoas, às suas opções e ações para criar, adquirir ou gerir uma empresa ou ao seu envolvimento no processo de tomada de decisões estratégicas de uma empresa

63

2. A FIGURA DO EMPRESÁRIO(A)

2.1. CONCEITOS E FUNDAMENTOS

Gestor vs. Empreendedor

... "O empreendedorismo é uma forma de gestão que implica a persecução de oportunidades sem deixar à margem o controlo de recursos. Os empreendedores identificam as oportunidades, os recursos necessários, implementam um plano de ação e de recompensas, de forma flexível" (Sahlman e Stevenson, 1991) .

Na opinião de Azevedo (2003), o empreendedor *«pode, também, trabalhar por conta de outrém. Podemos deparar com empresários pouco empreendedores, com empreendedores que não são empresários e mesmo com funcionários públicos com vocação empreendedora.»*

64

2. A FIGURA DO EMPRESÁRIO(A)

Mário Franco

2.1. CONCEITOS E FUNDAMENTOS

	<i>Empresário/Empreendedor</i>	<i>Gestor</i>
Status	. Recursos próprios . “Dono” do negócio	. Recursos usados . Empregado
Características	. Aceita o risco . Intuitivo	. Aversão ao risco . Sistemático
Comportamento	. Focado nas oportunidades . Quer inovação . Obcecado pelo desempenho . Faz as coisas correctamente	. Focado no trabalho . Quer melhoramentos . Faz as coisas correntemente

Fonte: Hammer (2000)

65

2. A FIGURA DO EMPRESÁRIO(A)

Mário Franco

2.1. CONCEITOS E FUNDAMENTOS

Intra-empreendedor/Empreendedor interno

. Intraempreendedor abrange as duas vertentes intrínsecas ao empreendedorismo: o **indivíduo inovador**, criativo, constantemente em busca de novas oportunidades e o **empreendedor interno**, ou seja, aquele que, possuindo todas estas características, trabalha por conta de outrem.

. Empreendedor interno é «*aquele que não é dono do negócio, mas nele trabalha e com uso de sua criatividade o faz crescer*» (Gifford Pinchot, 1989).

. O intraempreendedor consiste num trabalhador que, a partir de uma ideia e dotado de uma certa autonomia, incentivo e recursos da empresa em que trabalha, se dedica a transformá-la num produto de sucesso.

66

2. A FIGURA DO EMPRESÁRIO(A)

2.2. EVOLUÇÃO DO CONCEITO

Risco	Cantillon (1755) e Knight (1921)
Capitalista	Karl Marx e Adam Smith (1776)
Organizador	Baptiste Say (1821) e Leibenstein (1978)
Perspicácia	Kisner (1973)

67

2. A FIGURA DO EMPRESÁRIO(A)

2.3. CARACTERÍSTICAS

Características do Empreendedor

- . Capacidade de estabelecer e desenvolver relações interpessoais
- . Ambição e motivação para o sucesso
- . Curiosidade e desejo de adquirir informação
- . Empenho e capacidade de trabalho
- . Sentido de responsabilidade e capacidade para assumir compromissos
- . Capacidade para resolver problemas e para tomar decisões
- . Capacidade de adaptação e disponibilidade para atuar em contextos diferentes
- . Capacidade de iniciativa - aptidão para empreender ações

68

2. A FIGURA DO EMPRESÁRIO(A)

2.3. CARACTERÍSTICAS

Características do Empreendedor (cont.):

- . Energia e imaginação fértil para conceber ideias e flexibilidade para adaptá-las
- . Criatividade e inovação para transformar as ideias em oportunidades de negócio
- . Abertura de mente e capacidade para aceitar opiniões que possam alterar a ideia original
- . Visão - capacidade para ver e perceber a mudança como uma oportunidade
- . Autoconfiança - capacidade para transformar pontos fracos em pontos fortes
- . Competência técnica - aliar conhecimento à capacidade de execução prática
- . Cooperação - capacidade para trabalhar em equipa

69

2. A FIGURA DO EMPRESÁRIO(A)

2.3. CARACTERÍSTICAS

Características do Empreendedor



Fonte: Estudo da Sustentabilidade das Empresas Recém Criadas (2005)

2. A FIGURA DO EMPRESÁRIO(A)

Mário Franco

2.3. CARACTERÍSTICAS

Atributos do Empreendedor /Empresário (Veciana, 1989):



71

2. A FIGURA DO EMPRESÁRIO(A)

Mário Franco

2.3. CARACTERÍSTICAS

Perfil do Empreendedor /Empresário (Veciana, 1990):

Tradicional:

- . Desejo de alcançar os objetivos
- . Autoconfiança, perseverança e dedicação
- . Energia e empenho na sua atividade
- . Capacidade para assumir riscos
- . Capacidade organizativa
- . Iniciativa
- . Otimismo

72

2. A FIGURA DO EMPRESÁRIO(A)

2.3. CARACTERÍSTICAS

Perfil do Empreendedor /Empresário (Veciana, 1990):

Atual:

- . Integridade
- . Formação e capacidade de gestão
- . Espírito inovador e criatividade
- . Orientação para o mercado e às oportunidades
- . Visão global da empresa
- . Tolerância à ambiguidade

73

2. A FIGURA DO EMPRESÁRIO(A)

2.4. MOTIVAÇÕES

RAZÕES PARA O SURGIMENTO DOS EMPRESÁRIOS (Veciana, 1990):

i) Características psicológicas

- . Necessidade de independência/autonomia
- . Motivação e necessidade de êxito
- . Controlo interno
- . Propensão para assumir riscos
- . Intuição e visão de futuro
- . Tolerância na ambiguidade e na incerteza
- . Capacidade de aprender com a experiência

74

2. A FIGURA DO EMPRESÁRIO(A)

Mário Franco

2.4. MOTIVAÇÕES

RAZÕES PARA O SURGIMENTO DOS EMPRESÁRIOS (Veciana, 1990):

ii) Antecedentes

- . Infância dura
- . Idade
- . Formação

iii) Meio envolvente

- . “Acontecimento disparador”
- . Ambiente face ao empresário
- . Marginalização

75

2. A FIGURA DO EMPRESÁRIO(A)

Mário Franco

2.4. MOTIVAÇÕES

Motivações do Empreendedor



Fonte: Estudo da Sustentabilidade das Empresas Recém Criadas (2005)

76

3. IDEIA EMPRESARIAL

3.1. CONCEITOS E FUNDAMENTOS

3.2. FONTES DE IDEIAS

3.3. ETAPAS PARA A IDEIA

3.4. SELECÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA IDEIA

3.5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

3. IDEIA EMPRESARIAL

3.1. CONCEITOS E FUNDAMENTOS

- Não existem *a priori* "ideias luminosas";
- Uma boa ideia por si só não é significado de sucesso → É necessário alguém empreendedor, motivado e preparado para a desenvolver;
- É necessário que a ideia conduza à produção de bens ou à prestação de serviços que satisfaçam necessidades até aí não satisfeitas;
- Uma nova empresa nasce sempre de uma nova ideia => a ideia configura o objetivo e dá conteúdo à nova empresa;
- Para que a nova **ideia empresarial**, conjuntamente com a **intuição**, possa ter êxito deverá estar baseada numa **oportunidade** que está à "nossa volta" no mercado;
- Se a ideia empresarial não deriva da identificação de uma oportunidade do mercado, será uma ideia "vazia";
- Na fase inicial de identificação de uma necessidade, o mais importante é a **intuição**, a **visão de futuro** e a capacidade de ajuizar sobre uma nova **oportunidade**;

3. IDEIA EMPRESARIAL

3.1. CONCEITOS E FUNDAMENTOS

Para o verdadeiro empresário, as ideias empresariais surgem naturalmente, espontaneamente => não existem métodos perfeitos para identificação de ideias;

Exemplos de ideias empresariais:

Henri Ford que produziu pequenos automóveis para a classe média;

King Camp Gillette que inventou a primeira lâmina de barbear;

George Eastman que inventou uma película em rolo para a máquina fotográfica (Kodak).

- Nem todas as ideias empresariais necessitam de ser invenção de um novo produto/serviço;

- Por vezes, basta melhorar um produto já existente ou introduzir um novo método de fazer a mesma coisa;

- As melhores ideias surgem espontaneamente, relacionadas com a própria pessoa e, às vezes, com o meio envolvente onde se vive.

79

3. IDEIA EMPRESARIAL

3.2. FONTES DE IDEIAS

1) Fontes Internas: cada pessoa acumula conhecimentos ao longo da sua vida que são compostos em diversas formas: (1) conceitos; (2) princípios; (3) imagens; (4) factos, ...

Uma ideia nova é a combinação de ideias já existentes, talvez, com a intervenção de um ou outro facto novo;

O processo de gerar ideias empresariais é criativo: face a um problema indivíduo combina conhecimentos que tem no seu subconsciente.

2) Fontes Externas: o mundo está repleto de fontes de ideias => jornais e revistas; feiras e exposições; registo de patentes; organismos oficiais; ...

80

3. IDEIA EMPRESARIAL

Mário Franco

3.2. FONTES DE IDEIAS

Outras Fontes de Ideias:

i) INOVAÇÃO:

- . Produto (novos materiais, funcionalidades e elementos intangíveis)
- . Processo (novos métodos de produção e distribuição, flexibilidade e adaptabilidade)
- . Organizacional (novos métodos de gestão, de negócio e formas de relacionamento)

ii) INTERACÇÃO COM OS OUTROS:

- . Gerar ideias ao estabelecer relacionamentos (redes pessoais, sociais e institucionais);
- . Partilhar ideias com colaboradores, fornecedores, clientes distribuidores e concorrentes, ...

81

3. IDEIA EMPRESARIAL

Mário Franco

3.2. FONTES DE IDEIAS

Outras Fontes de Ideias (cont.):

iii) MERCADO:

- . Necessidades de mercado por satisfazer
- . Necessidades que se podem satisfazer melhor
- . Insatisfação dos clientes
- . Identificação de novos segmentos de mercado

iv) MEIO ENVOLVENTE (variáveis macro):

- . Alterações na estrutura demográfica, valores, poder de compra mercado de trabalho
- . Identificação de novas tendências culturais, sociais, etc...
- . Globalização da economia
- . Sensibilização para questões ambientais

82

3. IDEIA EMPRESARIAL

3.2. FONTES DE IDEIAS

Outras Fontes de Ideias (cont.):

v) EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL:

- . Conhecimentos adquiridos com a experiência
- . Processo de aprendizagem
- . Problemas na vida profissional => novos negócio para encontrar solução

vi) ASPETOS PESSOAIS:

- . Explorar hobbies/atividades de lazer/passatempos
- . Envolvimento em redes interpessoais e tirar partido
- . Aproveitamento de viagens para identificar “novos” negócios

83

3. IDEIA EMPRESARIAL

3.2. FONTES DE IDEIAS

Em suma ...

Como identificar uma ideia de negócio?

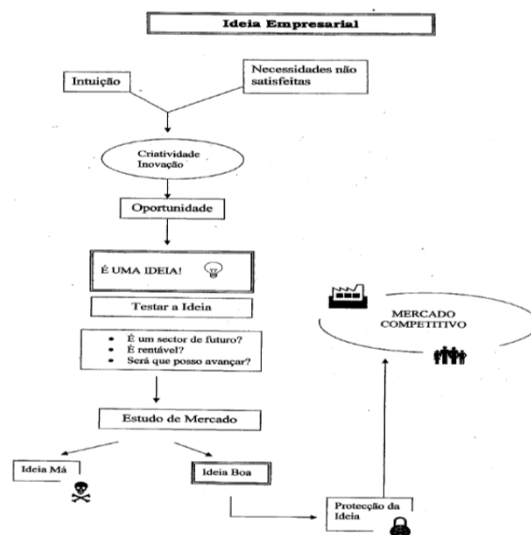
- Observações no meio envolvente
- Avaliar as nossas necessidades
- Contactar com gente criativa
- Leitura na imprensa económica
- Alterações em termos legislativos
- Recorrer ao registo industrial e patentes
- Literatura sobre empresários e empresas
- Associações empresariais e organismos de promoção empresarial
- Transferência de ideias de sucesso para outras áreas geográficas

- ...

84

3. IDEIA EMPRESARIAL

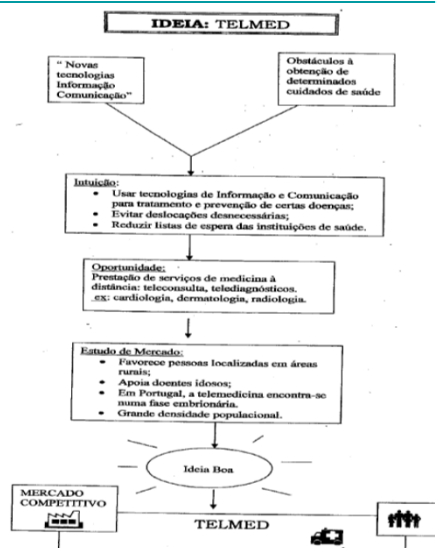
3.3. ETAPAS PARA A IDEIA



85

3. IDEIA EMPRESARIAL

3.3. ETAPAS PARA A IDEIA (Exemplo)



86

3. IDEIA EMPRESARIAL

3.3. ETAPAS PARA A IDEIA

TESTE A SUA IDEIA

	Sim	Não	Não Aplicável
1. A sua ideia de produto ou serviço está completamente definida?			
2. Levou a cabo algum estudo de mercado para a sua ideia?			
3. Identificou algum sector ou nicho de mercado para a sua ideia?			
4. O sector identificado é suficientemente grande para nele sustentar o seu negócio?			
5. Estudou as características dos seus clientes?			
6. Identificou as vantagens e benefícios ainda não disponibilizados naquele sector?			
7. Será capaz de disponibilizar um produto/serviço que satisfaça tais expectativas?			
8. Conhece as diferenças entre o seu produto/serviço e os da concorrência?			
9. Conseguir estimar o volume e quando ocorrerão as compras dos seus clientes?			
10. Tem ideia da forma como vai vender o seu produto/serviço (venda directa, distribuidores, revendedores)?			
11. Faz alguma previsão realista da quota de mercado que pretende obter?			
12. O sector de mercado onde pretende instalar-se irá crescer nos próximos anos?			
13. Apresentou o seu produto/serviço a alguns dos seus potenciais clientes?			
14. Fez algum teste de vendas para confirmar a sua previsão?			
15. Já estabeleceu preço de venda?			
16. Sabe como vai fabricar o produto ou prestar o serviço?			
17. É capaz de avançar um custo para obtenção do seu produto/serviço?			
18. Tem alguma ideia sobre os custos da estrutura que terá de implementar?			
19. Tem alguma ideia dos lucros que poderá obter e de quando isso poderá acontecer?			
20. O seu negócio dá-lhe para viver dele?			
21. Vai necessitar de obter dinheiro emprestado? Será que o montante a pedir é realista?			
22. Já pensou em concreto quais os riscos inerentes ao seu negócio?			

87

3. IDEIA EMPRESARIAL

3.4. SELECÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA IDEIA

“Chaves” para a eleição das ideias empresariais:

- . Pensar em termos de criação de empresas e não num simples negócio
- . As ideias devem ter valor acrescentado
- . As ideias devem responder a planeamentos realistas
- . As cadeias de negócio devem possuir alguma inovação na cadeia de valor
- . Tratamento das ideias de negócio em empresas já criadas

88

3. IDEIA EMPRESARIAL

3.5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

OBS:

- Seja quem for o empresário, tenha ele ou não as melhores qualidades e competências, uma ideia só conduzirá a uma empresa, se corresponder a uma **necessidade não satisfeita**. Isto quer dizer, que o teste de mercado é a única forma de saber se a ideia é boa ou má.

-IDEIA / HOMEM / MERCADO são elementos indissociáveis quando se pretende avaliar os méritos potenciais da iniciativa de um criador de empresa. É a combinação destes 3 elementos a responsável por estes resultados/méritos.

89

4. PLANO DE NEGÓCIO

4.1. CONCEITO E IDEIAS GERAIS

4.2. ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS

4.3. ANÁLISE/ESTUDO DE MERCADO

4.4. PLANO DE MARKETING E ESTRATÉGIA

4.5. PLANOS OPERATIVO E DE RECURSOS HUMANOS

4.6. PLANO FINANCEIRO:

90

4. PLANO DE NEGÓCIO

4.1. CONCEITO E IDEIAS GERAIS

NOÇÃO DE PLANO DE NEGÓCIO:

- É um documento que sistematiza a informação sobre a ideia de negócio, como se pretende implementá-la e que resultados se espera obter no futuro;
- Trata-se de conjugar toda a informação disponível para tentar avaliar o valor de uma ideia empresarial;
- Trata-se de antecipar uma situação e avaliar um resultado previsional.

91

4. PLANO DE NEGÓCIO

4.1. CONCEITO E IDEIAS GERAIS

TAREFAS PARA A EXECUÇÃO DE UM PLANO/ DE NEGÓCIO:

- 1) **Análise *a priori***: procura de todas as informações que posteriormente serão trabalhadas. Durante esta tarefa recolhe-se os valores que mais tarde se irão somar, subtrair, dividir, ...
- 2) **Plano *em si***: conjugação de todos os dados. Descrição dos números, elaboração de quadros, previsões de valores com base em outros valores, etc...
- 3) **Avaliação dos resultados**: um investimento pode não ser rendível. Desto desta tarefa, procura-se uma certa rendibilidade e antes de avançar para a implementação do projeto, é necessário avaliar essa rendibilidade.

Nota: Por mais *cuidadosa* que seja a procura de informações, por mais *criteriosa* que seja a sua conjugação e por mais *exigentes* que sejamos na sua avaliação, não se passa do campo das hipóteses.

92

- Um projeto é sempre uma hipótese -

4. PLANO DE NEGÓCIO

4.1. CONCEITO E IDEIAS GERAIS

Interessados pelo plano da empresa. Para quê elaborar o plano?

i) O próprio empresário:

- . O plano sintetiza o negócio que pretende vir a desenvolver e reflete toda a diversidade informações e de reflexões durante a conceção do mesmo;
- . O plano é um guia que vai indicando o que fazer em cada fase e como fazê-lo;
- . O plano obriga o empresário a dar atenção a todos os elementos do negócio que pretende implementar.

ii) Entidades financeiras:

Se o plano tiver todas as informações de forma clara de como atingir o mercado, de obter qualidade, etc., então será mais fácil convencer terceiros a arriscar e a embarcar na aventura!

iii) Próprios empregados:

O plano pode ser também adotado para convencer os empregados a aderir à ideia.

93

4. PLANO DE NEGÓCIO

4.2. ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS

UM PLANO DE NEGÓCIOS EFICAZ DEVE CONTER OS SEGUINTE ELEMENTOS (Iniciativa Neotec):

1. Sumário executivo
2. Apresentação da empresa
3. Análise do produto ou serviço
4. Análise de mercado
5. Estratégia de marketing
6. Análise financeira
7. Perfil da gestão

94

4. PLANO DE NEGÓCIO

Mário Franco

4.2. ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS

1. SUMÁRIO EXECUTIVO INCLUÍ:

Objetivos do plano: É necessário definir claramente o destinatário do plano e a sua finalidade - por exemplo, se visa a angariação de capitais próprios ou a obtenção de empréstimos. Neste caso, é necessário quantificar quais as necessidades de capital para um determinado período de tempo.

Conceito de negócio: Apresentação da ideia e do negócio. Referir que produtos ou serviços serão vendidos, a que clientes e mercados e com que vantagem competitiva.

Dados financeiros: Apresentação dos indicadores financeiros mais importantes, incluindo vendas, lucros, *cash flows* ou taxas de retorno do investimento.

Necessidades financeiras: Quantificação em termos financeiros dos montantes necessários para assegurar a execução do plano de negócios.

Situação atual da empresa no mercado (caso já esteja em funcionamento): Breve descrição da sua posição relativa no mercado (quota, posição nos rankings, etc).

Expectativas de crescimento: Consiste em demonstrar que a empresa tem potencial para crescer e apresentar como pretende assegurar esse crescimento.

Realizações importantes: Envolve todos os detalhes e desenvolvimentos que podem ser importantes para o sucesso da empresa, tais como, patentes, localização, contratos, estudos de mercado, prémios, etc.

95

4. PLANO DE NEGÓCIO

Mário Franco

4.2. ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS

2. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA:

- Nome do negócio (incluindo formato jurídico – SA, Lda, etc.) e nome dos sócios/promotores.

- Historial da empresa (fundação, como surgiu a ideia, estudos de suporte, etc.).

- Objetivos fundamentais (tais como volume de faturação previsto, taxa de crescimento para os próximos cinco anos, conquista de uma determinada quota de mercado nos próximos anos, etc).

96

4. PLANO DE NEGÓCIO

4.2. ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS

3. ANÁLISE DO PRODUTO OU SERVIÇO:

- Oferta de valor para o consumidor, mostrando o porquê do seu produto (ou serviço) ser único, distinto ou de qualidade superior do que outros disponíveis no mercado.
- Investimento em recursos humanos (remunerações) e materiais (fixos e variáveis).
- Necessidades de investimento em equipamentos e instalações e os motivos da escolha de uma determinada localização.
- Processos e tecnologia utilizada, sobretudo no caso desta ser inovadora ou única, incluindo elementos como a caracterização de processos e a possibilidade de proteção de propriedade industrial (patentes registadas).
- Evolução do produto no futuro, que pode passar pela criação de novos produtos (sejam complementares ou extensões de gama) oferecida ou de simples ajustamentos nos produtos atualmente oferecidos.

97

4. PLANO DE NEGÓCIO

4.2. ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS

4. ANÁLISE DE MERCADO:

- Consiste na identificação do mercado alvo e o tipo de segmentação de clientes.
- Identificar e caracterizar os competidores (atuais e potenciais), os consumidores (atuais e potenciais) e uma análise do sector de atividade em geral.
- Explicar em que medida é que o produto ou serviço tem condições de sucesso naquele mercado, apresentando as necessidades de mercado que satisfaz e como se diferencia da concorrência (qualidade, preço ou outras variáveis relevantes).

98

4. PLANO DE NEGÓCIO

4.2. ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS

5. ESTRATÉGIA DE MARKETING:

- *Estratégia global de marketing* (quantificação dos objetivos de venda e os pressupostos em que assentam tais projeções;

Preço (Explicação e justificação da política de preços - métodos de determinação e objetivos subjacentes).

Vendas (Referência à forma como se planeia vender os produtos ou serviços - no estabelecimento, no domicílio do comprador, se vai ou não constituir uma força de vendas especializada, que tipo de serviço pós-venda se oferece)

Distribuição (Descrição dos canais de distribuição que se pretende utilizar).

Comunicação (Mix de comunicação - publicidade, promoções, relações públicas, etc - que se irá utilizar para promover o negócio junto do público alvo).

Produto (Aspetos que não tenham sido abordados na secção do plano relativa à “análise do produto” - embalagem, marca, etc.).

99

4. PLANO DE NEGÓCIO

4.2. ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS

6. ANÁLISE FINANCEIRA:

- Inclui todas as demonstrações financeiras (balanço, demonstração de resultados, mapa de origens e aplicações de fundos) quer para análise histórica (se relevante), quer para a projeção da evolução do negócios nos próximos anos (em regra, três a cinco anos).

- Esta secção deve ainda conter um orçamento de tesouraria (previsão dos recebimentos e pagamentos a realizar num determinado período) pelo menos para o primeiro ano de atividade e, eventualmente, uma análise do ponto crítico de vendas (volume de vendas em valor e em quantidade para o qual a empresa obtém “lucro zero”).

100

4. PLANO DE NEGÓCIO

4.2. ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS

7. PERFIL DA GESTÃO:

- Apresentação dos perfis dos gestores e dos principais colaboradores (internos ou externos) que deve ser acompanhada do currículo dos elementos da equipa de gestão.
- A estrutura organizacional da empresa, incluindo títulos e níveis de responsabilidade.
- Descrição das realizações e experiência dos principais responsáveis da empresa.
- A estrutura de recursos humanos (dimensão, competências, etc.) atual e a sua desejada evolução no futuro.
- Apresentação dos profissionais externos (advogados, contabilistas, consultores) aos quais a empresa recorre ou pretende vir a recorrer.

101

4. PLANO DE NEGÓCIO

4.3. ANÁLISE DO MERCADO

ESTUDO DE MERCADO:

- 1) Qualquer empresa encontra a justificação da sua existência e legitimidade na possibilidade e capacidade de produzir bens ou serviços que sejam procurados no mercado.
 - O principal foco de interesse e de análise são as necessidades que se vão satisfazer.
 - Alguns indivíduos colocam a ênfase na elaboração de projetos nos cálculos. Os cálculos têm de estar corretos como é evidente, mas a base para o projeto avançar é o ESTUDO DE MERCADO!
 - 2) Entre dois projetos:
 - Rendibilidade esperada 20%, em que o estudo de mercado foi feito com rigor e definiu exatamente as características do produto;
 - Rendibilidade 37%, em que o estudo de mercado está pela "rama" e é muito provável que o produto não venha a ser aceite pelo mercado
- Qual deve ser selecionado?
- Esta é, de facto, uma fase fundamental em qualquer projeto de investimento. Dela depende, em grande parte, a exatidão e o valor de algumas das fases seguintes, pelo que não deve ser descurada.*

4. PLANO DE NEGÓCIO

4.3. ANÁLISE DO MERCADO

3) Genericamente, um estudo de mercado pretende **responder às seguintes questões:**

1. Dimensão do mercado
2. Evolução previsional do mercado
3. Dimensão qualitativa e quantitativa do mercado
4. Qualidade desejada pelos consumidores
5. Níveis de preço
6. Circuitos da distribuição
7. Ações promocionais

Trata-se de conhecer muito bem o mercado em **duas perspetivas:**

Perspetiva externa/fora da empresa ou o meio envolvente (pontos 1, 2, 3 e 4)

Perspetiva interna, isto é, face ao conhecimento de 1, 2, 3 e 4, como vai atuar a empresa? Esta questão é respondida em 4, 5, 6 e 7.

- Trata-se afinal de ter um conhecimento muito profundo do mercado onde a empresa irá atuar.

103

4. PLANO DE NEGÓCIO

4.3. ANÁLISE DO MERCADO

- É necessário conhecer muito bem todo o SECTOR, o seu funcionamento, os CONCORRENTES potenciais da empresa, o TIPO DE CONSUMIDORES que o sector onde pretendemos entrar tem.

. Aqui, é necessário definir qual vai ser a estratégia da empresa em termos de variáveis do Marketing-Mix (composto de Marketing): produto, preço, promoção, distribuição.

- Esta definição só pode acontecer depois de um conhecimento claro do “terreno”. Só, posteriormente, é que se pode desenhar o comportamento da empresa.

104

4. PLANO DE NEGÓCIO

Mário Franco

4.3. ANÁLISE DO MERCADO

Como proceder ao Estudo de Mercado?

a) Recolha de Informação

Os estudos estatísticos adotam-se na análise quantitativa do produto ou serviço

Estatísticas do INE: . Montante do consumo global
. Dimensão da população
. Crescimento da população

Estatísticas de Associações, tais como patronais, industriais, bancos, etc...
. Consumos por sector
. Consumos por tipo de clientela

Estatísticas do Banco de Portugal:
. Situação económica do país, do investimento, poder de compra, ...

105

4. PLANO DE NEGÓCIO

Mário Franco

4.3. ANÁLISE DO MERCADO

b) Estudos por Recenseamento

. Contactam-se todos os consumidores do mercado o que significa que só são possíveis, quando esse número é reduzido: os clientes são um número limitado de empresas.

. Apesar do número limitado de clientes ou potenciais clientes a contactar, contando este que será verbal ou escrito, deverá ter-se o cuidado de elaborar as questões de tal forma que as respostas sejam simples de analisar.

Exemplos:

Sim/Não
Alto/baixo/médio
Favorável/desfavorável
0-25%/26 a 50%/51 a 75%/76 a 100%

106

4. PLANO DE NEGÓCIO

4.3. ANÁLISE DO MERCADO

- Face ao contacto direto, poderão recolher-se informações preciosas quanto à qualidade de informações de carácter quantitativo:
 - . Preço
 - . Tipo de embalagem
 - . Pontos de venda
 - . Publicidade
 - . Aspetos técnicos e prestações do produto
- Estas informações poderão ainda ser trabalhadas por:
 - . Região
 - . Sector industrial
 - . Tipo de clientela
 - . Etc...

107

4. PLANO DE NEGÓCIO

4.3. ANÁLISE DO MERCADO

Amostra:

- c) Por vezes, o número de potenciais clientes é demasiado elevado para permitir o contacto com todos eles, daí que se opte pelo estudo de sondagem, i.é., contacta-se somente uma parte dos consumidores. Faz-se um estudo por amostragem.
- Quanto maior for a amostra, mais fiáveis serão os resultados, mas mais dispendioso e demorado será o estudo.
- Em vez da **amostragem simples** – em que os elementos são escolhidos ao acaso –, deve preferir-se a **amostragem estratificada** – os consumidores são previamente repartidos em conjuntos homogéneos (níveis de idade, níveis de rendimentos, zona de habitação, etc.) e seguidamente, recolhida uma amostra de cada conjunto.
- Nas restantes variáveis, o estudo por sondagem é semelhante ao estudo por recenseamento.

108

4. PLANO DE NEGÓCIO

4.3. ANÁLISE DO MERCADO

Exemplo Amostra:

- 100.000 Consumidores potenciais determinados pela análise das estatísticas
- amostra suficiente: 1000 elementos \Rightarrow 1%

Amostragem simples: escolha ao acaso de 1000 elementos em todo o universo

Amostragem estratificada: determina-se um ou vários fatores que condicionam fortemente a procura: por ex: nível de rendimentos

. Altos rendimentos:	50.000 consumidores
. Médios rendimentos:	30.000 “
. Baixos rendimentos:	20.000 “

Vai-se, então, escolher

. 1% em altos rendimentos –	500 consumidores
. 1% em médios rendimentos –	300 “
. 1% em baixos rendimentos –	200 “

1.000 consumidores

109

4. PLANO DE NEGÓCIO

4.3. ANÁLISE DO MERCADO

Estudo Comercial do Produto

Neste tipo de estudo pretende-se definir os produtos nas suas características técnicas e funcionais e na sua apresentação.

As características técnicas dos produtos devem ser definidas a partir da análise de mercado feita anteriormente e da consequente seleção dos estratos ou segmentos de consumidores que se deseja captar.

As áreas a incluir num estudo comercial do produto são:

- . Nível de qualidade
- . Vida útil
- . Segurança e economia de utilização
- . Facilidade de conservação
- . Preço
- . Cor
- . Design
- . Produto isolado/Produto integrado numa família de produtos
- . Embalagem
- Tipo de embalagem (proteção, reutilização)
- Informações sobre o produto

110

4. PLANO DE NEGÓCIO

4.3. ANÁLISE DO MERCADO

Análise do Circuito de Distribuição

Tendo em conta:

As características específicas do produto

Os hábitos de mercado

Os desejos dos consumidores deve determinar-se qual o circuito de distribuição mais apropriado.

i) Circuito de venda direta (Produtor => Consumidor):

- . Evita margem de intermediários
- . Torna possível um contacto mais profundo entre a empresa e o mercado
- . Dificulta a expansão geográfica
- . Aumenta custos de distribuição
- . Só é possível em produtos de venda altamente técnica
- . Produtos em que a encomenda representa um elevado montante
- . Venda por correspondência

111

4. PLANO DE NEGÓCIO

4.3. ANÁLISE DO MERCADO

ii) Circuito Longo:

- . Reparte as despesas de distribuição
- . Multiplica pontos de venda
- . Melhora a expansão das vendas
- . Permite a distribuição rentável de produtos adquiridos em compras de pequeno valor
- . Aumenta o tempo de distribuição – risco de perecibilidade
- . Prejudica o contacto entre a empresa e o mercado
- . Possível em produtos cuja faturação é de pequeno valor
- . Produto com forte dispersão geográfica
- . Pequenas aquisições de pequenas quantidades

iii) Circuito com um intermediário

- . Cada tipo de produto tem um tipo de circuito que se lhe adapta melhor. Trata-se de um aspeto bastante importante:
- . custos de distribuição
- . conhecimento do mercado
- . produto de dispersão geográfica
- . produto de exportação
- . etc...

112

4. PLANO DE NEGÓCIO

Mário Franco

4.3. ANÁLISE DO MERCADO

Análise da Clientela:

O objetivo deste último estudo é verificar a eficácia da política de vendas prosseguida e definir as mais convenientes ações comerciais a desenvolver.

Através da análise da estrutura de vendas por clientes ou classe de clientes, elabora-se um primeiro diagnóstico sobre a forma como tem decorrido todo o esforço de vendas na empresa.

Trata-se de um estudo que só se faz depois da empresa estar instalada e a vender há pelo menos 1 ano.

Para a elaboração de um projeto de investimento este último estudo não cabe. Contudo, durante a vida da empresa, o mercado deve constantemente ser estudado e verificar-se muitas vezes a ideia errada de que:

. Os estudos de mercado só se fazem para a criação de uma empresa.

113

4. PLANO DE NEGÓCIO

Mário Franco

4.3. ANÁLISE DO MERCADO

EM SÍNTESE:

PASSOS A PERCORER PARA FAZER ESTUDOS DE MERCADO

Passo 1 - Formular o problema de estudo

Passo 2 - Fazer um trabalho preparatório

Passo 3 - Escolher a metodologia de pesquisa

Passo 4 - Seleccionar a amostra

Passo 5 - Elaborar o questionário

Passo 6 - Escolher o método de realização dos questionários

Passo 7 - Implementar o estudo no terreno

Passo 8 - Analisar os resultados

114

4. PLANO DE NEGÓCIO

Mário Franco

4.4. PLANO DE MARKETING E ESTRATÉGIA

Plano de Marketing:

- Definir como se vende o produto/serviço que a empresa produz ou comercializa.

1) **Política de Produto:** definir claramente o produto ou serviço que produz e/ou vende.

Gerir os ingredientes do produto inclui planear e desenvolver o produto certo e/ou serviços a serem transacionados pela empresa.

- . *Que produto?*
- . *Que marca?*
- . *Que embalagem?*

2) **Política Preço:** definir o preço e as condições de venda.

Na fixação do preço, a empresa deve partir de um preço ótimo e, elaborando testes de mercado e analisando o preço dos concorrentes, chegar ao seu preço possível.

- . *Como determinar o preço de mercado?*

115

4. PLANO DE NEGÓCIO

Mário Franco

4.4. PLANO DE MARKETING E ESTRATÉGIA

Plano de Marketing (cont.):

3) **Política de promoção/comunicação:** como divulgar o produto/serviço ao mercado.

Ingrediente utilizado para a informação e persuasão do mercado, relativamente aos produtos da empresa.

- . *Como levar os consumidores a preferirem uma marca?*
- . *Quanto gastar?*
- . *Que promoções efetuar?*
- . *Que imagem se pretende dar ao produto?*

4) **Política de Distribuição:** qual a via a utilizar para que o produto/serviço chegue ao cliente.

As responsabilidades de uma empresa são: (1) selecionar os canais de comércio através dos quais os produtos chegam ao mercado certo na altura certa e (2) desenvolver o sistema de distribuição para o manuseamento físico e transporte dos produtos através desses canais.

- . *Que circuitos de distribuição?*
- . *Como organizar as vendas?*
- . *Como organizar serviço pós-venda?*

116

4. PLANO DE NEGÓCIO

Mário Franco

4.4. PLANO DE MARKETING E ESTRATÉGIA

Estratégia da Empresa:

i) Objectivos da empresa

QUESTÕES A PONDERAR	FACTORES A TER EM CONTA
Qual a razão da existência da organização?	Missão da empresa
Que bens irá produzir ou que serviços irá prestar?	Produtos, serviços
A quem se destinam tais bens ou serviços?	Clientela
Onde se situa a sua área de actuação?	Mercado-alvo
Qual o esquema-tipo de distribuição?	Formas de distribuição

117

4. PLANO DE NEGÓCIO

Mário Franco

4.4. PLANO DE MARKETING E ESTRATÉGIA

Estratégia da Empresa (cont.):

ii) Análise SWOT: análise do seu meio envolvente

OPORTUNIDADES (opportunities)	AMEAÇAS (threats)
PONTOS FORTES/FORÇAS (strengths)	PONTOS FRACOS/FRAQUEZAS (weaknesses)

118

4. PLANO DE NEGÓCIO

Mário Franco

4.4. PLANO DE MARKETING E ESTRATÉGIA

Estratégia da Empresa (cont.):

iii) Tipo de estratégia a adoptar

Ansoff (1965) propôs uma tipologia assente numa matriz de quatro estratégias baseada em dois eixos: (1) produtos e (2) mercados.

<i>Produtos</i>		PRODUTOS ACTUAIS	NOVOS PRODUTOS
<i>Mercado</i>			
CONSUMIDORES ACTUAIS		Penetração de mercado	Desenvolvimento de produtos
NOVOS CONSUMIDORES		Desenvolvimento de mercado	Diversificação

119

4. PLANO DE NEGÓCIO

Mário Franco

4.4. PLANO DE MARKETING E ESTRATÉGIA

Estratégia da Empresa (cont.):

iii) TIPO DE ESTRATÉGIA A ADOPTAR

Porter (1980) apresentou três estratégias genéricas:

- a) **Liderança de custos:** significa que a empresa procura vencer a concorrência através da oferta de produtos e serviços a um preço mais vantajoso que a mesma concorrência;
- b) **Diferenciação:** significa que a empresa procura diferenciar-se da concorrência, por intermédio de produtos, serviços e/ou métodos diferentes que a tornem mais atrativa para os clientes alvo do que a concorrência;
- c) **Enfoque ou concentração:** significa que a empresa se concentra num segmento ou nicho de mercado, onde procura diferenciar-se positivamente da concorrência. Quer através de diferenciação, quer através de liderança de custos, quer ainda por intermédio destas duas vantagens comparativas em simultâneo.

120

4. PLANO DE NEGÓCIO

4.5. PLANOS OPERATIVO E DE RECURSOS HUMANOS

Plano Operativo ou de Produção:

Meios Materiais

- Depois de ter projetado as vendas, um projeto deve definir um *programa pormenorizado de produção*.
- Este programa deve precisar o nível de produção a atingir e estar diretamente relacionado com as *previsões de vendas*.
- Será prudente admitir que, na maioria dos projetos, a produção máxima não poderá ser atingida desde o início.
- Devido a dificuldades ligadas à tecnologia, à produção ou às próprias condições comerciais, a maior parte dos projectos confrontada com problemas iniciais que não permitem que a capacidade instalada seja completamente utilizada.
- Existem casos em que para o 1º ano de laboração se tomam valores de capacidade utilizada de 40 a 50% de capacidade instalada.

Q. Vendas	+/-	Q. Produzidas	121
(mercado potencial)		(Necessidades de produção)	

4. PLANO DE NEGÓCIO

4.5. PLANOS OPERATIVO E DE RECURSOS HUMANOS

Plano Operativo ou de Produção:

- Nos casos de certas indústrias de transformação que podem produzir a plena capacidade pouco depois do arranque da produção, é por vezes necessário fixar a produção a níveis mais baixos de modo a acompanhar o crescimento progressivo da procura.
- A base para o estudo operativo serão as previsões de vendas determinadas pelo estudo de mercado tendo sempre em atenção que a capacidade instalada dificilmente será utilizada na sua totalidade nos primeiros anos de atividade. O reforço da produtividade conseguidas nos anos seguintes devem ser justificadas no projeto.
- **Em Síntese:**
 - Descrever como se realiza a fabricação dos produtos ou a prestação de serviços
 - Capacidade instalada vs. Capacidade utilizada
 - Lay-out de produção e explicação de cada uma das fases do processo de produção ou serviço prestado
 - Onde produzir? - Como produzir? - Quanto produzir? - Quando produzir?

4. PLANO DE NEGÓCIO

4.5. PLANOS OPERATIVO E DE RECURSOS HUMANOS

Plano Operativo ou de Produção:

- Depois de descrito o processo produtivo, deve-se passar à **caracterização dos equipamentos** fazendo-se referência aos aspetos particulares de cada um, fornecedores, preços, desempenho, consumos, etc...
- Para elaborar este ponto do projeto, devem estabelecer-se contactos com fornecedores alternativos de equipamentos para obter preços, condições de pagamento, características técnicas alternativas.
- Para além dos equipamentos básicos de produção, ou equipamentos principais, devem indicar-se os *equipamentos auxiliares* necessários e, para estes, também se devem ter preços, desempenhos, características, etc... como sejam por exemplo, equipamentos de controlo a meio do processo de fabrico, transportadores, etc.
- **Localização da empresa**
- **Necessidades de instalações, matérias primas, equipamentos, tecnologias, etc...**

123

4. PLANO DE NEGÓCIO

4.5. PLANOS OPERATIVO E DE RECURSOS HUMANOS

Plano Operativo ou de Produção (resumo):

- . Programa Pormenorizado da Produção
- . Capacidade Instalada/Capacidade Utilizada
- . Descrição do Processo Produtivo
- . Caracterização dos Equipamento
- . *Lay-out*
- . Condições Acessórias do Processo de Fabrico
- . Matérias Primas e Subsidiárias
- . Meios Materiais não diretamente afetos à Produção
- . Estudo Técnico para o Sector: - Serviços

124

4. PLANO DE NEGÓCIO

4.5. PLANOS OPERATIVO E DE RECURSOS HUMANOS

Plano de Recursos Humanos/Organização

- Depois de definidos os meios materiais necessários ao funcionamento da empresa, torna-se necessário ocuparmo-nos com os meios humanos.
- Nos meios humanos tem-se de distinguir duas categorias:
 - . a equipa dirigente
 - . os trabalhadores
- Um dos pontos fortes de uma empresa reside precisamente no seu pessoal e na qualidade e capacidades de que estes são detentores.
- Devem definir-se com precisão os postos de trabalho, pormenorizando as tarefas e as responsabilidades, assim como os objetivos a atingir. Estas informações permitirão desenhar o **perfil ideal do candidato a empregar**.

125

4. PLANO DE NEGÓCIO

4.5. PLANOS OPERATIVO E DE RECURSOS HUMANOS

Plano de Recursos Humanos/Organização (cont.)

- Número de trabalhadores, funções e estrutura (organigrama)
- Planeamento e Gestão de R.H.
- Política de R.H. (recrutamento, seleção, contratação)
- Programa de formação de R.H.

Em resumo:

- | | |
|--------------------|---------------------|
| . Equipa Dirigente | Tarefas |
| | Responsabilidades |
| | Postos de trabalho |
| . Trabalhadores | Objetivos a atingir |
| | Ordenados/ regalias |

126

4. PLANO DE NEGÓCIO

4.5. PLANOS OPERATIVO E DE RECURSOS HUMANOS

Calendarização de Execução:

- Estudo cuidado deste aspeto é muito importante, para evitar desfasamentos no tempo entre as vendas previstas e as vendas efetivadas, por exemplo.
- Exemplos: Gráficos de Gantt, PERT. Este último para o cálculo do tempo mínimo para a implantação, para determinação das tarefas críticas que podem atrasar todo o processo.
- Desde que se começa o estudo para a implantação do projeto, começamos a incorrer em custos que só serão recuperados nas primeiras vendas.
- Quanto maior for o período de tempo entre os dois acontecimentos, tanto pior para a recuperação do investimento!!

127

4. PLANO DE NEGÓCIO

4.6. PLANO FINANCEIRO

1) PLANO DE INVESTIMENTO:

- Apresentação dos recursos materiais/físicos que a empresa necessita para desenvolver a sua atividade.

Capital Fixo Corpóreo:

- . Terrenos
- . Infra-estruturas
- . Construções
- . Equipamentos produtivos
- . Equipamentos não produtivos
- . Equipamento social
- . Equipamento de segurança
- . Material de transporte e carga
- . Custos de manuseamento, montagem, seguros destes equipamentos

Capital Fixo Incorpóreo:

- . Estudos e projetos
- . Escrituras de constituição
- . Patentes, marcas e licenças
- . Despesas de formação de pessoal

128

4. PLANO DE NEGÓCIO

4.6. PLANO FINANCEIRO

1) PLANO DE INVESTIMENTO:

Imobilizado Corpóreo

Terrenos
Edifícios
Eq. Básico
Eq. Administrativo

Imobilizado Incorpóreo

Estudos e projetos
Despesas de instalação
Patentes / Marcas
Despesas de formação de pessoal

Juros durante o Investimento

Acréscimos de Fundo de Maneio

129

4. PLANO DE NEGÓCIO

4.6. PLANO FINANCEIRO

2) PLANO DE FINANCIAMENTO:

- Descrição dos recursos financeiros necessários à empresa.

Capitais próprios

. Capital social ===== Fundos próprios, familiares e amigo
. Outros recursos próprios

Capitais alheios

. Empréstimos a MLP ===== Bancos e outras Instituições de Crédito
. Créditos de fornecedores
. Outros créditos

Plano de Investimento = Plano de Financiamento
(Aplicação dos fundos) (Origem dos fundos)

130

4. PLANO DE NEGÓCIO

4.6. PLANO FINANCEIRO

2) PLANO DE FINANCIAMENTO:

Capitas Próprios

- . Capital Social
- . Prestações suplementares

Autofinanciamento

Capitais Alheios

- . Suprimentos
- . Empréstimos bancários
- . Leasing

4. PLANO DE NEGÓCIO

4.6. PLANO FINANCEIRO

3) PLANO ECONÓMICO-FINANCEIRO:

- | | | |
|-----------------------------|---|----------------------------|
| a) Plano de Tesouraria | ➔ | Orçamento de Tesouraria |
| b) Plano de Exploração | ➔ | Demonstração de Resultados |
| c) Balanço de Situação | ➔ | Balanço |
| d) Indicadores de Gestão | ➔ | Análise de Rácios |
| e) Análise da Sensibilidade | ➔ | Construção de Cenários |

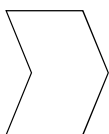
4. PLANO DE NEGÓCIO

4.6. PLANO FINANCEIRO

Orçamento de Tesouraria:

No **orçamento de tesouraria** inscrevem-se os montantes previsionais de *pagamentos* e de *recebimentos* de exploração corrente.

Vendas a pronto
Recebimento de clientes
Etc...



Tesouraria = positivo ou negativo

Fornecedores
Pessoal
Impostos
Etc...

133

4. PLANO DE NEGÓCIO

4.6. PLANO FINANCEIRO

Indicadores de Gestão:

- Trata-se de avaliar a situação previsional da empresa.

Tipos:

Financeiros:

- . Solvabilidade
- . Autonomia financeira
- . Liquidez (geral, reduzida e imediata)
- . Cobertura de imobilizado

Económicos

- . Rendibilidade das vendas
- . Ponto crítico das vendas
- . Margem de segurança
- . Rendibilidade dos Capitais Próprios
- Etc...

134

4. PLANO DE NEGÓCIO

4.6. PLANO FINANCEIRO

Análise de Sensibilidade:

- . Dado que um projeto não passa de uma hipótese, há a necessidade em analisar **os riscos do projeto** e mostrar consciência desses riscos e a forma de os contornar só ode valorizar o projeto.
- . Uma forma de fazer a análise da sensibilidade e procurar quais são as **variáveis mais críticas no projeto** (por exemplo, o mercado poderá ficar saturado e os preços de venda do produto poderão baixar)
- . Deve-se tomar, na análise da sensibilidade, uma alternativa desfavorável e refazer o estudo de viabilidade nesta hipótese. Se ainda for viável, ótimo!!!

135

4. PLANO DE NEGÓCIO

4.6. PLANO FINANCEIRO

Em síntese, o Estudo de Viabilidade Económico-Financeira deve incorporar os seguintes Planos:

Plano de Investimento
Plano de Financiamento
Plano de Exploração
Plano Financeiro (Orçamento de Tesouraria)
Demonstração de Resultados
Balanços Previsionais



- . Cálculo dos Cash-Flow
- . Indicadores de Gestão
- . Análise da Sensibilidade do projeto

136

5. FORMAS DE ENTRADA NA FUNÇÃO EMPRESARIAL

- 5.1. INTRODUÇÃO*
- 5.2. CRIAÇÃO DE RAIZ DE UMA NOVA EMPRESA*
- 5.3. ASSUMIR O NEGÓCIO DE FAMÍLIA*
- 5.4. RETOMA DE UMA EMPRESA*
- 5.5. MANAGEMENT BUY-OUT*
- 5.6. SPIN-OFF*
- 5.7. FRANCHISING*

137

5. FORMAS DE ENTRADA NA FUNÇÃO EMPRESARIAL

5.1. INTRODUÇÃO

A criação de uma empresa processa-se em várias fases:

- i) Nasce a ideia
- ii) Implementação
- iii) Maturação

Este será o processo normal para a criação de raiz de uma empresa, Contudo existem outras formas ou estratégias para entrar na função empresarial ou, dito de outra forma, para se tornar empresário.

138

5. FORMAS DE ENTRADA NA FUNÇÃO EMPRESARIAL

5.1. INTRODUÇÃO

Como tornar-se empresário/ Estratégias de Entrada na Função Empresarial:

- 1) Criação de Raiz de uma Nova Empresa
- 2) Assumir o Negócio de Família
- 3) Retoma de uma Empresa
- 4) Management Buy-Out
- 5) Spin-Off
- 6) Franchising

5. FORMAS DE ENTRADA NA FUNÇÃO EMPRESARIAL

5.2. CRIAÇÃO DE RAIZ DE UMA NOVA EMPRESA

- É a forma mais frequente para chegar à actividade empresarial.
- Sob diversas formas, a empresa é criada a partir do zero obrigando-se o empresário a reunir os recursos necessários e a organizá-los para dar início à actividade empresarial.

Situações que podem ocorrer:

- . Um **produto ou serviço que está a ser bem aceite** noutros lugares, mas que não está disponível naquele mercado.
- . No fundo, não existe a criação no verdadeiro sentido do termo, antes a cópia ou adaptação de uma ideia.

Existência de **necessidades mal satisfeitas** pode constituir igualmente o ponto de partida.

5. FORMAS DE ENTRADA NA FUNÇÃO EMPRESARIAL

5.2. CRIAÇÃO DE RAIZ DE UMA NOVA EMPRESA

Situações que podem ocorrer (cont.):

- . Frequentemente, o potencial empresário sentiu-se frustrado com o serviço de uma empresa ou o produto que adquiriu e pensou para si mesmo que afinal até é possível fazer melhor e que ele pessoalmente será capaz (ex: Kodak)
- . A **invenção** também está na origem de algumas empresas.
- . Trata-se de descobrir um produto ou um serviço completamente novo, mas neste caso, terá que se criar a necessidade embora algumas vezes ela já exista de forma latente.
- . Outras vezes, são criadas **novas oportunidades** de negócio ditadas pela inovação tecnológica, pelas mudanças na forma como as pessoas vivem e trabalham, pela economia, etc...

141

5. FORMAS DE ENTRADA NA FUNÇÃO EMPRESARIAL

5.3. ASSUMIR O NEGÓCIO DE FAMÍLIA

- Quando se tem uma família restrita, i.é., a empresa pertence ao pai ou à mãe, é natural vir a trabalhar nesta empresa
- Por vezes, em trabalhos de verão, noutras vezes, quando a atividade exige mais alguma ajuda, quase sempre no fim da escolaridade, superior ou média, os filhos juntam-se aos pais para aí desenvolver a sua atividade profissional.

Definição de EF:

- . Não existe uma definição universal de Empresa Familiar
- . Cada investigador adota a sua própria definição

Por exemplo, segundo Ussman (1996), “*empresa familiar é aquela em que a propriedade (ainda que parcial) e o controlo estão nas mãos de um grupo unido por relações de parentesco (podendo tratar-se de uma ou mais famílias a formar tal grupo)*”.

Mário Franco

5. FORMAS DE ENTRADA NA FUNÇÃO EMPRESARIAL

5.3. ASSUMIR O NEGÓCIO DE FAMÍLIA

- A complexidade da empresa familiar tem sido representada, com frequência, no “modelo dos três círculos”:

FIGURA 4. A EMPRESA FAMILIAR NA PERSPECTIVA RACIONAL

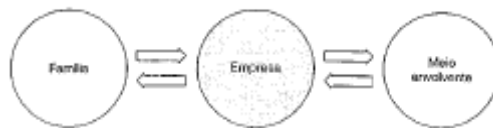


FIGURA 5. MODELO DOS 3 CÍRCULOS



143

Mário Franco

5. FORMAS DE ENTRADA NA FUNÇÃO EMPRESARIAL

5.3. ASSUMIR O NEGÓCIO DE FAMÍLIA

Objetivos nas empresas familiares:

- Os objetivos da empresa e da família são consistentes
- As motivações e características do fundador influenciam a definição dos objetivos
- O fundador/proprietário detém o controlo da empresa, mas o crescimento e o desenvolvimento dos membros da família são o objetivo primário
- Os objetivos do negócio e da família podem tornar-se conflituosos
- Os objetivos de negócio necessitam ser mudados como resultado das necessidades da família
- A **Sucessão** é, muitas vezes, um importante objetivo nas empresas familiares¹⁴⁴

Mário Franco

5. FORMAS DE ENTRADA NA FUNÇÃO EMPRESARIAL

5.3. ASSUMIR O NEGÓCIO DE FAMÍLIA

A sucessão na empresa familiar:

- O processo de sucessão (dinâmico) não é fácil como parece:

Aspectos a considerar no processo de sucessão:

- Educação formal; formação; experiência no trabalho; nível de posição; motivação para trabalhar
- Relacionamentos entre a família e os membros do negócio (confiança, compromisso, conflito, partilha de regras e tradição, etc...)
- Plano de controlo das atividades (planeamento da sucessão)

145

Mário Franco

5. FORMAS DE ENTRADA NA FUNÇÃO EMPRESARIAL

5.3. ASSUMIR O NEGÓCIO DE FAMÍLIA

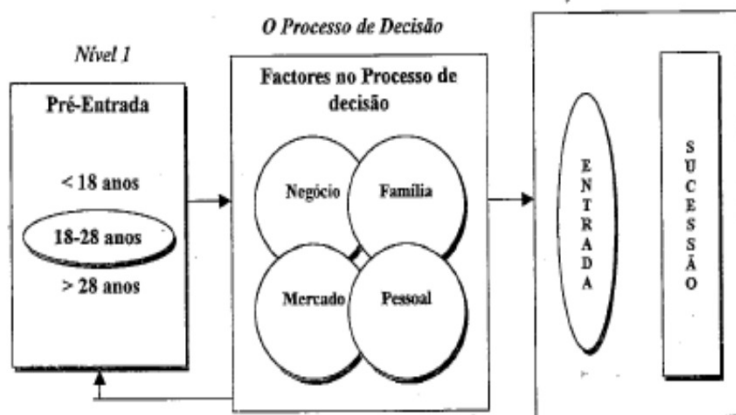


Figura 10 - Modelo de decisão para a transição entre gerações

Fonte: Stravrou, Eleni (1998)

5

5. FORMAS DE ENTRADA NA FUNÇÃO EMPRESARIAL

5.3. ASSUMIR O NEGÓCIO DE FAMÍLIA

Vantagens Associadas ao Assumir o Negócio da Família:

- . Como se cresceu no ambiente da empresa, existe sobre o seu sector e atividade um conhecimento que pode levar anos a Ter sobre outra qualquer atividade.
- . Levar por diante um negócio de família que construiu algum prestígio na praça pode facilitar o negócio. Relações de confiança com clientes, fornecedores e bancos é algo que se conquista com o tempo e anos de atividade pelo que assumindo o negócio da família pode representar um ativo intangível muito difícil de construir a partir do zero.
- . Apesar dos conflitos que se podem verificar na família, quando se combinam negócios, na verdade, ainda é na família que, em geral, se deposita a maior confiança e a quem se pedem os maiores sacrifícios.

147

5. FORMAS DE ENTRADA NA FUNÇÃO EMPRESARIAL

5.3. ASSUMIR O NEGÓCIO DE FAMÍLIA

Problemas Potenciais Associados ao Assumir o Negócio da Família:

- . Dificuldade em responder à mudança
- . Quem decidir assumir o negócio da família tem de se preparar para vir a gerir um negócio de cifrões, mas também um "negócio" de relações familiares
- . Há um conflito latente entre o crescimento e a propriedade da empresa
- . O desempenho da empresa ressen-te-se dada a sobre utilização de mão e obra familiar em detrimento da seleção de pessoas, estranhas à família, mas mais competentes

148

5. FORMAS DE ENTRADA NA FUNÇÃO EMPRESARIAL

5.4. RETOMA DE UMA EMPRESA

- É mais frequente a criação de raiz do que a retoma de uma empresa quando alguém se quer tornar empresário
- Existe a ideia preconcebida de que uma empresa que está à venda é uma empresa com dificuldades
- Todavia, por detrás da decisão de vender pode estar o desejo de perenidade da empresa comprometido pela ausência de sucessores ou tratar-se simplesmente de um acto de gestão estratégica.
- Podem de facto, encontrarem-se à venda empresas falidas, mas, mesmo estas, podem constituir uma excelente oportunidade de negócio.

149

5. FORMAS DE ENTRADA NA FUNÇÃO EMPRESARIAL

5.4. RETOMA DE UMA EMPRESA

Motivações para Vender:

- Lucros insuficientes
- Disputa entre sócios
- Receio da concorrência
- Desejo de mudar de negócio

Vantagens:

- Rapidez de implementação
- A obtenção de benefícios imediatos
- Disponer de uma rede de clientes e fornecedores
- localização
- Disponibilidade de instalações e equipamentos aptos a laborar de imediato

5. FORMAS DE ENTRADA NA FUNÇÃO EMPRESARIAL

5.4. RETOMA DE UMA EMPRESA

Riscos na Retoma de uma Empresa:

- . O perigo de uma patente expirar
- . Eventuais indemnizações a que a empresa esteja sujeita
- . A lealdade dos trabalhadores aos anteriores proprietários
- . Os hábitos e procedimentos instituídos
- . A má reputação da empresa por condutas pouco éticas do passado
- . Fica mais dispendioso do que criar de raiz

151

5. FORMAS DE ENTRADA NA FUNÇÃO EMPRESARIAL

5.4. RETOMA DE UMA EMPRESA

Em síntese:

- A retoma de uma empresa é uma estratégia do qual o potencial empresário pode lançar mãos para iniciar o seu próprio negócio, mas a regra de ouro de todo este processo é o **planeamento** cuidadoso que deve envolver três fases.
 - i) A definição do projeto de retoma
 - ii) A procura da empresa a retomar
 - iii) A seleção da empresa, que passa pela elaboração de um adequado diagnóstico e avaliação
- Neste processo, as relações humanas são fundamentais; a transmissão de uma empresa envolve questões afetivas, pelo facto de os empresários estarem ligados visceralmente às mesmas, não estando os empresários dispostos a cedê-la a qualquer um.

152

5. FORMAS DE ENTRADA NA FUNÇÃO EMPRESARIAL

5.5. MANAGEMENT BUY-OUT

- As operações de buy-out surgem como uma variante da aquisição de empresas (Barrow, 193)
- A característica central deste processo reside no facto de serem os próprios quadros da empresa a adquiri-la.
- Uma operação buy-out consiste num processo, através do qual os quadros dirigentes de uma empresa adquirem a sua propriedade total ou parcialmente, recorrendo quer aos seus próprios meios (*Management-Buy-Out - MBO*), quer a financiadores externos (*Leveraged-Buy-Out - LBO*). Se os gestores compradores não pertencem à empresa alvo, a operação denomina-se por *Managemet-Buy_In - MBI* (Azevedo, 1992)

153

5. FORMAS DE ENTRADA NA FUNÇÃO EMPRESARIAL

5.5. MANAGEMENT BUY-OUT

<i>MBO</i>	<i>LBO</i>	<i>MBI</i>
<i>A equipa de gestores constitui-se como grupo de investidores, fazendo uso dos seus próprios meios financeiros</i>	<i>Compra de empresas pelos próprios gestores recorrendo a fontes externas de financiamento oferecendo como garantia os activos da empresa</i>	<i>Uma equipa de gestores/investidores externos adquire a empresa</i>
<i>Os compradores já estão dentro da empresa</i>		<i>Os compradores estão fora da empresa</i>
<i>A equipa directiva conhece a empresa e as suas possibilidades de expansão</i>		<i>O conhecimento que os compradores têm da empresa é limitado</i>

Fonte: Dinis et al. (1992)

154

5. FORMAS DE ENTRADA NA FUNÇÃO EMPRESARIAL

5.5. MANAGEMENT BUY-OUT

Motivos Ligados a uma Operação Buy-Out:

- Muitas vezes, a ideia de negócio desenvolvida pela equipa de dirigentes está indubitavelmente associada à própria empresa, pelo que tentar implementá-la num outro contexto, poderá não dar bons resultados
- Noutros casos, o projeto a desenvolver só pode ser desenvolvido se inserido numa grande empresa. O conhecimento que a equipa diretiva dispõe acerca da empresa onde trabalham é outro fator determinante.
- Para Borrow (1993), duas grandes vantagens potenciam o sucesso deste tipo de operação: (1) a equipa de diretores conhece o negócio onde a empresa atua, os seus clientes e fornecedores e (2) a equipa de gestores está habituada a trabalhar em conjunto, conhecendo as potencialidades e fraquezas de cada um.

155

5. FORMAS DE ENTRADA NA FUNÇÃO EMPRESARIAL

5.5. MANAGEMENT BUY-OUT

Fatores Fundamentais para que ocorra uma Operação Buy-Out (Azevedo, 1992):

- Características ligadas à equipa de gestores** (liderança forte, capacidade de atuarem em situações de incerteza, espírito criativo, garra para definir objetivos de médio e longo prazo. Movidos pelo desejo de independência, etc.)

- Fatores relativos à própria empresa**

156

5. FORMAS DE ENTRADA NA FUNÇÃO EMPRESARIAL

5.5. MANAGEMENT BUY-OUT

Empresas mais Propícias a Operações M. Buy-Out (Azevedo, 1992):

- A) Empresas em unidade não central, i.é., unidades que desenvolvem uma atividade económica sem relação direta com a atividade principal da empresa mãe, situação típica de filiais de multinacionais, ou de empresas inseridas em aglomerados industriais, que atravessam uma fase *de recentragem* da sua carteira de negócios
- B) Empresas em que o fundador se retira e/ou se depara com problemas de sucessão (empresas familiares)
- C) PME cujo controlo do negócio está nas mãos de gestores técnicos, nos quais os acionistas delegam a condução da empresa
- D) Empresas problemáticas, ou seja, empresas que enfrentam um conjunto de deficiências estruturais presentes e futuras. Neste caso, não se produzem operações de MBO, já que os gestores na maioria dos casos são os responsáveis das suas debilidades, mas constituem um alvo privilegiado a operações LBI.

157

5. FORMAS DE ENTRADA NA FUNÇÃO EMPRESARIAL

5.6. SPIN-OFF

- As grandes empresas, através da estratégia spin-off têm desempenhado um papel crescente na promoção do espírito empresarial, no seio dos seus trabalhadores.
- Existem estudos que sugerem que as empresas criadas por trabalhadores com o apoio da própria empresa tem aumentado de forma significativa na Europa e EUA.
- Nos finais dos anos 70 e nos EUS, surgiram as primeiras iniciativas de empregados que abandonavam as suas empresas, para desenvolverem novos produtos, novas ideias, criando a sua empresa.
- A estratégia Spin-Off surge como resposta das grandes empresas à fuga de cérebros

158

5. FORMAS DE ENTRADA NA FUNÇÃO EMPRESARIAL

5.6. SPIN-OFF

Spin-Off (Rotwell e Zigveld citados por Knighr, 1988) - é uma ação dinâmica de uma empresa que visa apoiar, por diferentes meios ou vantagens naturais, todos os projetos de criação de empresas por um ou mais empregados.

Vantagens do Spin-Off:

- Do ponto de vista da empresa de origem, o spin-off surge como um instrumento que permite à empresa reestruturar-se internamente, transformando-se atividades integradas em atividades subcontratadas, assegurando o desenvolvimento de novos produtos, fora da gama da empresa, reduzindo assim o risco tecnológico e adotando uma estratégia mais dinâmica na gestão dos R.H.

- Para as empresas a criar, a empresa mãe funciona como uma incubadora, cedendo equipamentos, ajuda financeira, providenciando o acesso a uma rede de clientes e fornecedores.

159

5. FORMAS DE ENTRADA NA FUNÇÃO EMPRESARIAL

5.6. SPIN-OFF

Que motivações sustentam a decisão dos trabalhadores ao criarem o seu próprio negócio em pareceria com a empresa de origem?

- . Apoio à implementação do próprio negócio
- . Facilidade de acesso a novos mercados, produtos e tecnologia
- . Deter uma parte do capital da nova empresa, transformando-se assim no próprio patrão
- . Criação apoiada

Em síntese:

Enquanto que para Deakins (1996), o potencial empresário é um indivíduo que provem e uma grande empresa, Fealman, et al. (1991), por sua vez, acreditam que as PME são as melhores incubadoras de potenciais empresários, dada a diversidade de tarefas que estes têm de desempenhar, o que lhes proporciona uma experiência mais diversificada, necessária ao sucesso do próprio negócio.

160

5. FORMAS DE ENTRADA NA FUNÇÃO EMPRESARIAL

5.7. FRANCHISING

Noção:

O *franchising* é um conjunto de direitos de propriedade industrial, intelectual e/ou capacidades específicas experimentadas e superiores às da concorrência, suscetíveis de serem cedidas a um terceiro, mediante um acordo que se recolhe num contrato. Normalmente utiliza-se o termo *franchising* para designar de forma indiscriminada o acordo ou contrato de *franchising*.

Atendendo ao seu objeto, o *franchising* pode ser de três tipos:

- 1) industrial,
- 2) distribuição
- 3) serviços.

161

5. FORMAS DE ENTRADA NA FUNÇÃO EMPRESARIAL

5.7. FRANCHISING

- | | |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | O termo que se considera mais adequado é o de "regras de gestão". |
| 2. | Inclui todo o negócio, os conhecimentos técnicos especializados, os direitos de propriedade intelectual ou industrial, os fundos de comércio, as marcas comerciais, os contactos comerciais (o <i>franchising</i> é geral, enquanto que as licenças referem-se unicamente a um aspecto particular do negócio). |
| 3. | Costuma ser uma situação de nova empresa desde logo no que respeita ao adquirente do <i>franchising</i> . |
| 4. | O contrato de <i>franchising</i> dura normalmente 5 anos, e nalguns casos chega aos 10 anos. Os contratos de <i>franchising</i> renovam-se habitualmente. |
| 5. | O titular do <i>franchising</i> é eleito muito selectivamente pelo concedente, e a sua substituição depois de um período de tempo é controlada pelo concedente. |
| 6. | Supõe-se que o concedente do <i>franchising</i> trespassará ao adquirente os resultados do seu programa de investigação em curso como parte do acordo. |
| 7. | Apesar de que o concedente retém a maior parte do seu fundo de comércio, o adquirente do <i>franchising</i> leva uma determinada parte do fundo de comércio. |
| 8. | Existe uma estrutura standar de <i>royalties</i> e qualquer alteração no sistema de <i>franchising</i> dado 162 provocaria confusão. |

5. FORMAS DE ENTRADA NA FUNÇÃO EMPRESARIAL

5.7. FRANCHISING

Num estudo empírico, efetuado por Peterson e Dant (1990) a 250 empresas franchisadas, mediu-se a importância relativa das razões que conduziram a um sistema de *franchising*. Os resultados obtidos mostraram que:

- as disposições tomadas para a formação do pessoal (o treino transmitido);
- uma independência relativa e um nome ligado à reputação estabelecida, constituem os fatores mais importantes.

163

5. FORMAS DE ENTRADA NA FUNÇÃO EMPRESARIAL

5.7. FRANCHISING

PROBLEMAS	%
. Restrições legais ou governamentais	59,6
. Dificuldades para encontrar suficientes franchisados qualificados	44,2
. Falta de investimento inicial suficiente	36,5
. Dificuldade para controlar os franchisados	36,5
. Dificuldade para redesenhar o pacote de <i>franchising</i> e torná-lo mais atractivo aos franchisados estrangeiros	28,8
. Obstáculos relacionados com a protecção das marcas comerciais ou com os direitos de autor	28,8

Fonte: Walker e Etzel citados em Fernández Sánchez, 1993, p. 94.

164

6. FORMAS DE FOMENTO À CRIAÇÃO DE EMPRESAS

6.1. CONSIDERAÇÕES GERAIS

6.2. INCENTIVOS À CRIAÇÃO DE EMPRESAS

6.3. OUTROS APOIOS À CRIAÇÃO DE EMPRESAS

6. FORMAS DE FOMENTO À CRIAÇÃO DE EMPRESAS

6.1. CONSIDERAÇÕES GERAIS

- Uma política de apoio à atividade empresarial deveria conter em si um conjunto de práticas que fizesse a cobertura completa do processo associado à empresa sob pena de, ao falhar em qualquer aspeto, falha no total

OBJECTIVOS DAS FORMAS DE FOMENTO À CRIAÇÃO DE EMPRESAS:

- . Reativação económica
- . Potenciar a investigação
- . Estreita relações
- . Transferência de tecnologia
- . Ambiente favorável à criação de empresas
- . Ajudar os novos empresários
- . Investigar o processo de criação de empresas

6. FORMAS DE FOMENTO À CRIAÇÃO DE EMPRESAS

6.1. CONSIDERAÇÕES GERAIS

O que é necessário para existir boas e excelentes empresas?

- 1) É necessário um ambiente que potencie as ideias e as vocações empresariais. Isto está relacionado com a cultura empresarial existente e com a motivação dos potenciais empresários originada com fatores culturais e sociais.
 - Ainda não existe empresa, mas trata-se de uma fase fundamental! É a partir deste estágio que se concretizarão gradualmente as fases seguintes.
- 2) Parte das ideias devem ser implementadas. Depois das ideias é necessário que estas sejam desenvolvidas mediante a criação de uma empresa.
 - Agora tudo dependerá da personalidade e das atitudes do possuidor da ideia, assim como das condições administrativas, financeiras e fiscais.
- 3) Será necessário que a maior parte das empresas indicadas consiga sobreviver os primeiros anos de vida, sempre os mais difíceis. Note-se que metades das empresas fecham antes de fazer 5 anos de idade!

167

6. FORMAS DE FOMENTO À CRIAÇÃO DE EMPRESAS

6.2. INCENTIVOS À CRIAÇÃO DE EMPRESAS

No âmbito do empreendedorismo/criação de empresas, têm vindo a ser criadas as mais diversas estruturas de suporte que visam apoiar as empresas nos seus primeiros tempos de vida, através da/de:

. Prestação de serviços nas áreas de consultoria técnica, jurídica, financeira e estudos de mercado.

. Instituições que têm vindo a ser concebidas com o intuito de fomentar o desenvolvimento tecnológico.

168

6. FORMAS DE FOMENTO À CRIAÇÃO DE EMPRESAS

6.2. INCENTIVOS À CRIAÇÃO DE EMPRESAS

i) *Centros Empresariais da Associação Nacional dos Jovens Empresários*

- Trata-se de organismos cujo principal objetivo é incentivar os jovens empreendedores que pretendam iniciar ou prosseguir uma atividade profissional, através da criação da sua própria empresa.
- Nestes espaços, os jovens empresários têm acesso a toda uma gama de infraestruturas e condições que lhes permitem um desenvolvimento sustentado e com maiores probabilidades de sucesso no início de atividade.

ii) *Loja do Empresário*

- A Loja do Empresário consiste num espaço físico que concentra determinados serviços básicos de várias instituições públicas e privadas, responsáveis pelos procedimentos relacionados com a atividade empresarial. Este organismo presta serviços de apoio a empresários e profissionais, em geral, ou a indivíduos com ideias de negócio, ou prestes a entrar no mercado de trabalho.

169

6. FORMAS DE FOMENTO À CRIAÇÃO DE EMPRESAS

6.2. INCENTIVOS À CRIAÇÃO DE EMPRESAS

iii) *Gabinete de Apoio ao Empresário (GAE)*

- O GAE consiste num espaço de apoio e prestação de informações aos empresários sobre os mais diversos aspetos relacionados com a sua atividade.
- Estes Gabinetes resultam geralmente de um protocolo entre as Câmaras Municipais e outras instituições, como Associações Industriais ou Associações de Municípios e têm como **principal objetivo** o fomento de contactos com outros organismos e a criação de parcerias úteis e fundamentais para um apoio eficaz aos empresários da região.

Principais atribuições destes organismos destacam-se as seguintes:

- . Esclarecimento de questões relativas às formalidades a cumprir para o exercício de uma determinada atividade;
- . Estabelecimento de contactos com as respetivas entidades;
- . Apoio à criação e constituição de empresas, a organização de colóquios e seminários como meio de formação e informação do tecido empresarial da zona.

6. FORMAS DE FOMENTO À CRIAÇÃO DE EMPRESAS

6.2. INCENTIVOS À CRIAÇÃO DE EMPRESAS

iv) Incubadoras

- Trata-se de organizações divididas em pequenas unidades que fornecem um ambiente de aprendizagem e apoio técnico a empresários e investidores durante a fase de desenvolvimento da ideia ou de *start-up*.

- Estas organizações dispõem de um espaço físico para instalação de cada empresa e oferecem outros espaços como sala de reuniões, *show-room*, secretaria, salas de formação, cozinha, serviços (administrativos e Internet), auditório e laboratórios.

As incubadoras atuam também segundo os **seguintes objetivos**:

- Promover o desenvolvimento empresarial com base em novas tecnologias;
- Aumentar a criação de empregos especializados e do autoemprego;
- Fomentar a criação de empresas com base num elevado nível de conhecimento;
- Desenvolver redes que assegurem a atualização constante de tecnologias de ponta;
- Facilitar a aplicação de capital de risco.

171

6. FORMAS DE FOMENTO À CRIAÇÃO DE EMPRESAS

6.2. INCENTIVOS À CRIAÇÃO DE EMPRESAS

v) Centros de Apoio à Criação de Empresas (CACE)

- Organizações que visam a criação de novos negócios, a promoção do emprego e formação profissional numa determinada zona geográfica, proporcionando aos empresários os apoios técnicos e logísticos necessários para um desenvolvimento sustentado.

- Foram criados com vista ao fomento do autoemprego e posterior integração destes novos empresários no mercado, que usufruem de total autonomia, contribuindo desta forma para a modernização empresarial da região onde estão inseridos.

- Estes organismos resultam de um protocolo entre o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) e as entidades locais e prestam os **seguintes serviços**:

- Organização e desenvolvimento de ações de formação empresarial destinadas a potenciais empreendedores;
- Acompanhamento técnico na fase de arranque e desenvolvimento das iniciativas empresariais;
- Cedência de espaços e respetivos serviços de logística para a instalação das empresas numa fase inicial.

6. FORMAS DE FOMENTO À CRIAÇÃO DE EMPRESAS

6.2. INCENTIVOS À CRIAÇÃO DE EMPRESAS

vi) Business Innovation Centers (BICs)- Centros de Inovação e Negócios

- São pequenas organizações estabelecidas como sociedades comerciais ou associações sem fins lucrativos, constituídas por capitais públicos e/ou privados numa estrutura de parceria local ou regional.
- Estes Centros abrangem uma grande variedade de serviços, orientando-se sobretudo para a inovação no sector da indústria e para o sector dos serviços a ela prestados.
- A principal tarefa dos BIC traduz-se na identificação, seleção e orientação, tanto de empreendedores em início de atividade, como de PME já existentes e que revelem vontade e potencial de diversificação ou modernização.
- Uma vez que os BIC atribuem especial importância à inovação, a sua atuação passa essencialmente pela distribuição de capital a empresas que contribuam para a riqueza nacional e para a criação de mais postos de trabalho e para empresas que demonstrem capacidade de inovação.
- Estes Centros promovem também o acesso das PME ao mercado internacional e à cooperação interempresarial.

6. FORMAS DE FOMENTO À CRIAÇÃO DE EMPRESAS

6.2. INCENTIVOS À CRIAÇÃO DE EMPRESAS

vii) Incubadoras de base tecnológica

Parques de Ciência e Tecnologia

- "uma organização gerida por especialistas, cujo principal objetivo é aumentar a riqueza da comunidade, através da promoção da cultura de inovação e da competitividade das empresas e instituições baseadas no conhecimento que lhe estão associadas".

6. FORMAS DE FOMENTO À CRIAÇÃO DE EMPRESAS

6.2. INCENTIVOS À CRIAÇÃO DE EMPRESAS

Outras Estruturas de Incubação Tecnológica

- CINTEC - Centro de Incubação de Empresas do Parque Tecnológico (Almada)
 - IDITE - Instituto de Desenvolvimento e Inovação Tecnológica (Minho)
 - LISPOLIS - Associação para o Pólo Tecnológico de Lisboa
 - Madeira Tecnopólo
 - Instituto Pedro Nunes (IPN) - Associação para a Inovação e Desenvolvimento em Ciência e Tecnologia
 - Gabinete Universidade / Empresas (GUE) - Universidade de Aveiro
- Centros Tecnológicos e de Inovação
- Consistem em centros de apoio técnico e tecnológico a empresas de um mesmo sector industrial e foram criados com os seguintes objetivos:
- Promoção técnica e tecnológica;
 - Consolidação da infraestrutura industrial da região em que se encontram inseridos;
 - Participação das associações empresariais na orientação das atividades de desenvolvimento e demonstração relativas ao sector.

175

6. FORMAS DE FOMENTO À CRIAÇÃO DE EMPRESAS

6.3. OUTROS APOIOS À CRIAÇÃO DE EMPRESAS

Os Centros Tecnológicos prestam os seguintes serviços:

- Testes e ensaios;
- Consultoria e Assistência técnica;
- Desenvolvimento tecnológico de novos produtos e de novos processos;
- Transferência de tecnologia;
- Valorização de Recursos Humanos;
- Vigilância tecnológica;
- Normalização e certificação;
- Propriedade industrial;
- Benchmarking

Programas:

REDE

INCENTIVOS ILE

SIPIE (Sistema de Incentivos a Pequenas Iniciativas Empresariais)

SIME (Sistema de Incentivos à Modernização Empresarial)

NEST (Novas Empresas de Suporte Tecnológico)

PRIME JOVEM

Etc...

176

7. TRÂMITES LEGAIS À CRIAÇÃO DE EMPRESAS

7.1. CONSIDERAÇÕES GERAIS

7.2. PRINCIPAIS PASSOS

7.3. FORMA JURÍDICA

7.4. CENTRO DE FORMALIDADE

7.5. EMPRESA NA HORA

7. TRÂMITES LEGAIS À CRIAÇÃO DE EMPRESAS

7.1. CONSIDERAÇÕES GERAIS

- Para criar uma empresa não basta ter uma ideia “fenomenal”, um plano bem estruturado, algum dinheiro e uma rede de contactos, é necessário também respeitar alguns procedimentos legais.

- Trata-se de dar forma legal a uma ideia, tanto para cumprir obrigações do empresário como o proteger do futuro.

- Vivendo-se numa sociedade organizada, num Estado de Direito, é necessário obedecer à lei e esta obriga o potencial empresário a seguir determinados passos para a criação da empresa.

Mário Franco

7. TRÂMITES LEGAIS À CRIAÇÃO DE EMPRESAS

7.2. PRINCIPAIS PASSOS

- 1) Escolha da forma jurídica
- 2) Pedido de admissibilidade da firma
- 3) Pedido do cartão de identificação
- 4) Depósito do capital subscrito
- 5) Escritura pública de constituição
- 6) Declaração de início de atividade
- 7) Comunicações diversas

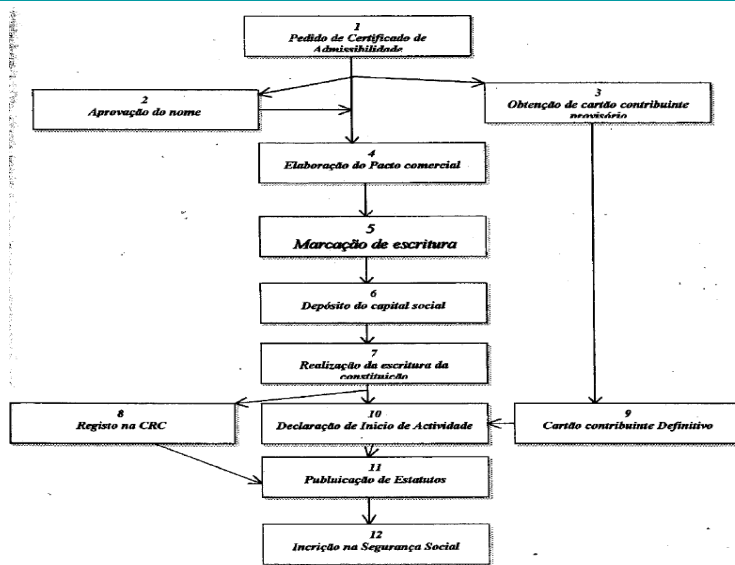
(Diário da República; Finanças; Conservatória do Registo Comercial; Câmara; Segurança Social)

179

Mário Franco

7. TRÂMITES LEGAIS À CRIAÇÃO DE EMPRESAS

7.2. PRINCIPAIS PASSOS



180

7. TRÂMITES LEGAIS À CRIAÇÃO DE EMPRESAS

7.3. FORMA JURÍDICA

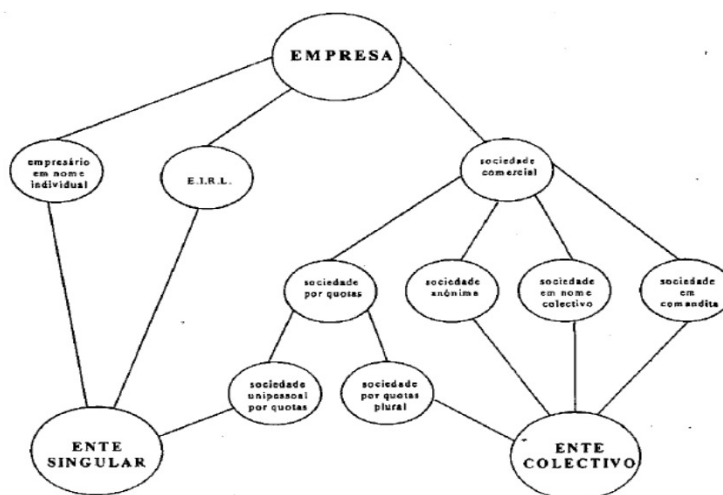
ESCOLHA DA FORMA JURÍDICA

- Antes de avançar para qualquer outra formalidade, é necessário escolher a forma jurídica da empresa a criar, uma vez que essa decisão determina os passos seguintes.
- Consoante a forma jurídica escolhida, os passos serão algo diferentes, no entanto, o processo é bastante uniforme.

181

7. TRÂMITES LEGAIS À CRIAÇÃO DE EMPRESAS

7.3. FORMA JURÍDICA



182

7. TRÂMITES LEGAIS À CRIAÇÃO DE EMPRESAS

7.3. FORMA JURÍDICA

A escolha do tipo de forma jurídica depende de diversos aspetos:

- . Complexidade e dimensão do empreendimento
- . Capacidade de constituição financeira dos sócios
- . Vínculo de solidariedade desejado
- . Transmissão de património
- . Regime fiscal

7. TRÂMITES LEGAIS À CRIAÇÃO DE EMPRESAS

7.4. CENTRO DE FORMALIDADES

- Os [Centros de Formalidades das Empresas](#) (CFE) são serviços de atendimento e de prestação de informações aos utentes que têm por finalidade facilitar os processos de constituição, alteração ou extinção de empresas e actos finais.

- Estes Centros foram criados com o objetivo de simplificar a vida empresarial, com a inerente poupança de tempo e deslocação a vários serviços dispersos.

- Proporcionam a realização, num único local, de todos os procedimentos administrativos relacionados com a constituição de sociedades, alteração de pactos sociais, bem como a prestação de outros serviços de informação e aconselhamento.

- A CGD associou-se a esta iniciativa, através da sua rede de balcões para apoiar todos os que pretendem criar uma nova empresa.

De uma forma rápida e personalizada, as empresas podem aceder a um conjunto de informação especializada sobre a vasta gama de produtos e serviços que a CGD coloca à sua disposição.

7. TRÂMITES LEGAIS À CRIAÇÃO DE EMPRESAS

7.4. CENTRO DE FORMALIDADES

Alguns serviços disponíveis:

Informações, produtos e serviços bancários aos balcões da CGD

Análise da situação jurídico-tributária

Acesso ao cadastro da DGCI e ao sistema RITA

Elaboração e acompanhamento de obrigações fiscais e acessórias

Informações fiscais complementares

Acesso a vários modelos disponíveis de contratos de sociedades

Fundo documental - com possibilidade de consulta a publicações editadas pelo IAPMEI

Postos de Multimédia Interativa - com a possibilidade de consulta do [Portal do Cidadão](#) e outros suportes interativos com software específico.

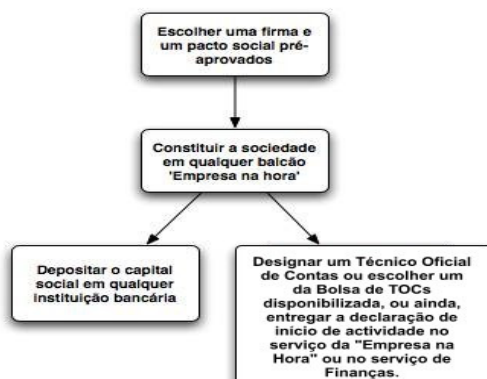
185

7. TRÂMITES LEGAIS À CRIAÇÃO DE EMPRESAS

7.5. EMPRESA NA HORA

A Empresa na Hora:

Através da iniciativa 'Empresa na Hora' pode-se constituir uma sociedade unipessoal, por quotas ou anónima no momento e num só balcão. O processo de constituição de sociedades através desta iniciativa é extremamente simples e pode ser representado da seguinte forma:



186

7. TRÂMITES LEGAIS À CRIAÇÃO DE EMPRESAS

7.5. EMPRESA NA HORA

A Empresa na Hora e suas Vantagens:

Os interessados:

- Não necessitam de obter, previamente, o certificado de admissibilidade da firma, junto do Registo Nacional de Pessoas Colectivas;
- Deixa de ser necessária a celebração de escritura pública;
- No momento da constituição é entregue o cartão definitivo de pessoa colectiva, comunicado o número de identificação da segurança Social e ficam, desde logo, na posse da empresa o pacto social e o Código de Acesso à Certidão Permanente do registo comercial pelo prazo de um ano ou, em alternativa pelo prazo de três meses acompanhada de certidão em papel;
- O registo do contrato da sua sociedade foi publicado de imediato no sítio <http://www.mj.gov.pt/publicacoes>, de acesso público e gratuito;
- É atribuído registo de domínio na Internet.pt a partir da firma da sua empresa. Esta funcionalidade é assegurada pela Fundação para a Computação Científica Nacional (FCCN) e é gratuita durante o primeiro ano de vida da sua empresa

A iniciativa de modernização administrativa 'Empresa na hora' constitui o primeiro passo para a simplificação do relacionamento das empresas com a Administração Pública, ao longo de todo o seu ciclo de vida.

8. INICIO DE ACTIVIDADE

8.1. CRIAÇÃO DA EQUIPA DE TRABALHO

8.2. AJUSTAMENTO DO PRODUTO/SERVIÇO

8.3. "DOENÇAS INFANTIS"

8.4. RECURSOS HUMANOS

8.5. PRAZOS

8.6. ALGUNS DADOS

8. INICIO DE ACTIVIDADE

8.1. CRIAÇÃO DA EQUIPA DE TRABALHO

- O início de atividade passa pela criação da equipa de trabalho, sobretudo da equipa diretiva que acaba por ser a responsável pelo andamento de todas as outras atividades.
- Cada vez é mais frequente que a criação de uma empresa seja já por si obra de uma equipa.
- . Investigações realizadas mostram que cerca de 70% das empresas criadas eram obra de equipas de sócios e não obra de uma só pessoa. Todavia, um dos sócios acabará por sobressair do conjunto e assume a liderança de todo o processo ainda que a posição no capital seja semelhante.

189

8. INICIO DE ACTIVIDADE

8.1. CRIAÇÃO DA EQUIPA DE TRABALHO

- O **diretivo**, devido à sua formação, é mais analítico e prefere atuar em situações estruturadas e de acordo com planos. O **empresário** tende a atuar com base na sua intuição, sentindo-se bem a tomar decisões em ambientes complexos.
- Empresário e diretivo complementam-se mutuamente. O empresário necessita que o diretivo planifique, organize e controle os meios e as pessoas. O diretivo necessita que o empresário identifique as oportunidades de mercado, tenha ideias sobre novos produtos, conceba estratégias inovadoras e que com a sua intuição antecipe as ameaças do meio envolvente.

190

8. INICIO DE ACTIVIDADE

8.1. CRIAÇÃO DA EQUIPA DE TRABALHO

Conflitos entre Sócios:

- O conflito entre sócios é um dos problemas mais frequentes nas empresas recentemente criadas.
- Se é verdade que a quase totalidade das empresas é formada por um conjunto de sócios, também é verdade que passados alguns anos a grande maioria também só já tem um sócio.
- Esta redução do número de sócios raramente ocorre de forma pacífica.
- Existindo sócios que não se entendam, não há equipa, não há pessoal que aguente e se sinta motivado.
- Antes dos conflitos começarem a surgir, este assunto deverá ser abordado de forma a prevenir todos os possíveis intervenientes do que poderá vir a ocorrer.

191

8. INICIO DE ACTIVIDADE

8.1. CRIAÇÃO DA EQUIPA DE TRABALHO

Conflitos entre Sócios (cont.):

- Nestas situações, o sócio empresário – o empresário – acaba por estar absorvido e preocupado em manter a empresa em funcionamento, enquanto que os outros sócios se limitam a uma atuação passiva.
- É frequente a saída de sócios! É melhor a saída que o arrastamento de conflitos que não beneficiará em nada a empresa
- Investigações têm mostrado que ao fim de 4 a 5 anos, só cerca de 52% das empresas mantém a sua equipa de sócios com que se fundaram.
- Quando a empresa luta para sobreviver, aparecem tensões e pressões entre os sócios. Surgem incompatibilidades de personalidade, surgem diferenças no grau de sacrifício que cada um quer suportar, surgem desentendimentos quanto aos ordenados a receber pelos sócios, sobre a política de repartição/reinvestimento,

192

– Alguns sócios acabam por sair e outros ficam!!

8. INICIO DE ACTIVIDADE

8.2. AJUSTAMENTO DO PRODUTO/SERVIÇO

Ajustamento/Desenvolvimento do Produto/Serviço:

- Uma elevada percentagem das empresas constituídas cria-se com base numa encomenda em carteira. A obtenção de um contrato é com frequência o ponto de partida para a criação da empresa.
- Muito comum é que o empresário se dedique ao mesmo mercado e utilize a mesma tecnologia que conhecia da empresa onde saiu. Existe, portanto, um conhecimento direto daquilo que é necessário, de alguns fornecedores, de clientes, etc...
- De qualquer forma, tratando-se quer de trabalhar por contrato, quer para outro tipo de mercado, a característica desta primeira fase é trabalhar a “contra relógio”. As coisas nunca funcionam como previstas!

193

8. INICIO DE ACTIVIDADE

8.2. AJUSTAMENTO DO PRODUTO/SERVIÇO

Ajustamento/Desenvolvimento do Produto/Serviço (cont.):

- O Plano de Negócios é um guia precioso, mas não passa disso mesmo, de um documento que se vai ajustando à medida que a realidade mostra que certos pressupostos não têm fundamento.
- O Plano de Negócios é o primeiro exercício estratégico que o empresário faz, mas logo a seguir terá que concentrar-se no trabalho operativo para levar a sua ideia empresarial avante.
- O empresário terá que proceder constantemente aos ajustes que a intuição lhe ditar para a sobrevivência da empresa.

194

8. INICIO DE ACTIVIDADE

8.3. DOENÇAS INFANTIS

Doenças Infantis:

- i) *Alguns empresários sentem uma necessidade forte de mostrar sucesso, através de aspetos visíveis da sua vida.*
- Quando começa a sua empresa começa a libertar alguns fundos, os empresários caem na tentação de usá-los em benefício pessoal com a desculpa de que podem ser registados como custos da empresa.
 - Quando se está na presença de 2 ou mais sócios, a empresa antes mesmo de começar a libertar fundos a um ritmo considerado razoável, cai-se no exagero de gastos que se vão acumulando (Ex: Os vendedores começam a comer em restaurantes)
 - Toda esta “euforia” relacionada com os primeiros sucessos podem fazer com que a empresa seja direcionada para uma descapitalização precoce.

195

8. INICIO DE ACTIVIDADE

8.3. DOENÇAS INFANTIS

Doenças Infantis (cont.):

- ii) *Diversificação prematura de atividades.* Muitos empresários sentem uma necessidade incontrolável de criar negócios.

Não se sabe muito bem porquê, mas a verdade é que alguns empresários, ainda não consolidaram o primeiro negócio, e já estão noutro. O problema é que enquanto para o 1º negócio, o empresário partiu do “zero” e conseguiu mobilizar recursos “virgens”, nos negócios subsequentes existe a tendência para o aproveitamento de recursos, pessoas e capital que pertencem normalmente à primeira empresa.

196

8. INICIO DE ACTIVIDADE

8.3. DOENÇAS INFANTIS

Doenças Infantis (cont.):

- iii) *Querer imitar as grandes empresas.* Algumas empresas, criadas com uma dimensão pequena, têm a ambição honrosa de querer ser grandes empresas. Não há qualquer problema nessa vontade de crescer e desenvolver-se!

Contudo, o crescimento deve ser controlado e sobretudo não ser conseguido obrigatoriamente por imitação das grandes empresas.

- . é melhor ser uma grande empresa num mercado pequeno (o que pode ser conseguido numa pequena empresa);
- . do que ser uma pequena empresa num grande mercado (o que normalmente são as grandes empresas)

Mais vale encontrar um segmento de mercado ainda que pequeno e explorá-lo, do que ter que lutar contra as grandes empresas! (Ex. Triângulo ABC) 197

8. INICIO DE ACTIVIDADE

8.3. DOENÇAS INFANTIS

Doenças Infantis (cont.):

- As PME não têm os meios para fazer o que as GE's fazem, pelo que devem ser mais cuidadas ao iniciar os seus processos.
- Quando se pretende alargar a atividade de forma "brusca" correm-se riscos desnecessários. Se a atividade a iniciar está localizada muito longe é fundamental dispor de recursos à altura, sobretudo R.H. a quem se possa entregar trabalho e delegar decisões.
- A empresa está a entrar em áreas que desconhece, quer se trate de outras regiões do país, quer se trate de outros países: o meio envolvente será portanto mais hostil, a concorrência será mais agressiva, ... Nestes casos, será aconselhável tratar com pessoas dessas regiões, todavia, não está concertada disponível na fase inicial de atividade.
- É fundamental que a empresa esteja consolidada, tenha pessoas capazes antes de iniciar-se em aventuras!! 198

8. INICIO DE ACTIVIDADE

8.4. RECURSOS HUMANOS

iv) *Pessoal de confiança*. Por duas razões distintas, as empresas recém criadas podem não vingar por falta de pessoal competente.

A desconfiança do empresário, o receio de perder o seu negócio fá-lo contratar e lidar com pessoas que ele julgue não lhe fazer sombra.

- . Com o receio de que os *fornecedores* lhe “roubem” a ideia, o empresário recusa-se a dar informação concreta sobre a atividade, informações que poderão ser valiosas para fornecer um melhor produto/serviço mais adequado aos objetivos das empresas;
- . Com o receio de que o *cliente* “roube” a ideia, o empresário dá informação mínima que poderia ser útil no seu volume de vendas e consequentemente nas suas encomendas.
- . Com receio de *empregados “espertos”* que aprendam os segredos do negócio, os empresários preferem pessoas menos inteligentes e menos ambiciosos, assim, garante-se a sua estabilidade na empresa, mas dispõe-se de recursos de valor discutível.

Poupar nos gastos com o pessoal, o empresário vale-se de pessoas da sua família que poderão inclusive não receber ordenado, se as coisas não decorrerem bem nalgum mês, mas não surgirão conflitos sendo, por outro lado, pessoas da sua inteira confiança.