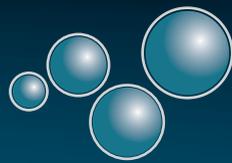


*emp*reender

plataforma do empreendedor



# Empreender

Guia da Plataforma do Empreendedor



ASSOCIAÇÃO INDUSTRIAL PORTUGUESA  
CCI - CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA

## Pense o Seu **Negócio**...



Ideia  
Inovadora



O Perfil do  
Empreendedor



Projetar a  
Ideia



Plano de  
Negócios



## Defina **Objetivos**...



Financiamento  
Inicial da Empresa



Constituição  
da Empresa



Em Atividade



Investimento  
e Crescimento

# Faça o Seu **Caminho.**

# ÍNDICE

Introdução 6

## Parte 1

As 8 etapas do percurso para empreender 9

**Da ideia ao negócio** 9  
**O Empreendedor**

---



Etapa 1 - Ideia Inovadora 10



Etapa 2 - Perfil do Empreendedor 14



Etapa 3- Projetar a Ideia 17

## Empreender

---



Etapa 4 - Plano de Negócios 21



Etapa 5 - Financiamento Inicial da Empresa 24



Etapa 6 - Constituição da Empresa 28



Etapa 7 - Em Atividade

**31**



Etapa 8 - Crescimento e Investimento

**35**

## Parte 2

### O Projeto “Plataforma de Emprego e Empreendedorismo”

**41**

Enquadramento

**41**

Objetivos

**41**

Atividades

**42**

Portal [empreender.aip.pt](http://empreender.aip.pt)

**46**

Agradecimentos

**47**

## Anexos

**49**

Casos de Estudo da Plataforma do Empreendedor:  
fatores críticos de crescimento das empresas

**50**

Storytelling: a criação da empresa “Aromas à Solta, restaurante TombaLobos”

**52**

Workshops sobre “Turismo”, resumo das alocações principais, sessões de Portalegre e Faro  
Roashow regional 2011

**54**

## Fotos

Fórum do Empreendedorismo

**59**

Plataforma do  
Empreendedor:  
[www.  
empreender.  
aip.pt](http://www.empreender.aip.pt)

A **Associação Industrial Portuguesa – Câmara de Comércio e Indústria (AIP-CCI)**, enquanto organização de âmbito nacional com forte intervenção ao nível da prossecução daquelas que são as estratégias para dinamização dos mercados, nomeadamente no que diz respeito ao tecido empresarial português, considera que o empreendedorismo deve ser uma opção a ponderar por quem está a entrar no mercado do trabalho; por quem já desenvolveu um percurso profissional, mas que por variadas razões, muitas vezes relacionadas com a conjuntura dos mercados, encontra-se agora disponível para **novo desafio** e ainda por quem, estando a trabalhar por conta de outrem, deseja contribuir ativamente para o sucesso e bom desempenho da empresa, identificando e propondo o desenvolvimento de novos produtos, sistemas ou procedimentos de gestão/produção.

Neste contexto, a **AIP-CCI** concebeu o projeto Plataforma de Emprego e Empreendedorismo, com a parceria do Gabinete de Estratégia e Planeamento/ MSSS e com o apoio do Programa Operacional de Assistência Técnica do Fundo Social Europeu (POAT FSE) - Gerir, Conhecer e Intervir, que tem proporcionado a um público extremamente abrangente o acesso a conteúdos sobre a temática do **empreendedorismo**, recorrendo a diferentes dinâmicas de partilha de know-how e a uma rede de parceiros que trabalham esta temática nas mais diversas dimensões, quer transversais (financiamento, plano de negócios, marketing, propriedade industrial, inovação, legislação, sustentabilidade, internacionalização, ...), quer setoriais (saúde, turismo, energia, florestas). Todo o projeto assenta numa ferramenta Web que tem sido o grande ponto de encontro entre os diversos intervenientes desta iniciativa: **a Plataforma do Empreendedor**, com o endereço Web [www.empreender.aip.pt](http://www.empreender.aip.pt)

Com o objectivo de:

- facilitar o acesso à Plataforma e a procura de instrumentos úteis;
- disseminar e consolidar conceitos;

- promover a discussão didática entre os diversos agentes do empreendedorismo;
- destacar os conteúdos que maior interesse têm despertado;
- facilitar a procura de instrumentos úteis e o acesso à plataforma on-line;
- chegar a um número cada vez maior de empreendedores. A AIP-CCI criou este GUIA, que pretende ser uma ferramenta de consulta e de trabalho para quem quer inspirar-se para empreender. Assim, dirigido aos empreendedores que pretendem implementar uma ideia de negócio, em perseguição de uma oportunidade, que os impele para a ação, este GUIA propõe um caminho, pragmático e orientador, que os apoiará na concretização dos seus objetivos/sonhos.

A estrutura do presente documento assenta em duas partes principais:



## Parte 1 – AS 8 ETAPAS DO PERCURSO PARA EMPREENDER

Trata-se de um percurso desenhado pela AIP-CCI que compreende as principais fases que devem ser consideradas por quem vai empreender. Foram identificadas 8 etapas sucessivas, abordando diversas fases: desde a ideia até à gestão e expansão das atividades empresariais.

## Parte 2 – O PROJETO PLATAFORMA DO EMPREENDEDOR

Aqui pretende-se fazer um levantamento das principais actividades desenvolvidas no âmbito deste projeto, apontando dinâmicas inovadoras que se revelaram de enorme pertinência e que poderão ser agora replicadas por outros agentes de empreendedorismo, dando seguimento ao objetivo principal de disseminação e divulgação da temática do emprego e empreendedorismo.

A Plataforma do Empreendedor constitui um significativo e abrangente acervo informativo que interessa ao empreendedor, não só porque disponibiliza informação no próprio portal, mas também porque enriquece esta informação sugerindo ligações a websites especialmente relevantes e adequados a cada um dos temas ali tratados.

Atualmente, a Internet apresenta uma profusão de informação, mais ou menos dispersa, que atrapalha e, por vezes, confunde o Internauta interessado na temática do “empreendedorismo”. Este portal assume-se como uma solução de consulta e utilização de informação dessa natureza, de forma orientada e contextualizada, de acordo com os interesses específicos dos empreendedores.

A informação essencial está à distância de um clique e é ilustrada com exemplos, artigos de opinião, casos de estudo, muitos deles de PME nacionais e recolhidos durante a realização das várias sessões, realizadas ao longo de 2010, 2011 e 2012, em diversas regiões do país e estatísticas trabalhadas pelo parceiro GEP/ MSSS.

Este GUIA pretende, assim, contextualizar e apoiar o empreendedor na visita e utilização do portal, particularmente no que respeita à estruturação de uma ideia de negócio e sua concretização.

A ferramenta web constituiu a “espinha dorsal” do projeto da AIP-CCI de disseminação de informação relevante para o fenómeno do empreendedorismo e da inovação, em Portugal.

Aqui encontrará conceitos, estudos de casos, links úteis storytellings e respostas às perguntas mais frequentes (FAQ).

## Parte 1 - As 8 etapas do percurso para empreender

### DA IDEIA AO NEGÓCIO

Inicia-se, neste capítulo, a apresentação das “8 Etapas para construção da sua empresa”, tal como é apresentado na Plataforma do Empreendedor. A apresentação será sequencial e as várias fases dedicam especial atenção ao Empreendedor, em primeiro lugar, seguindo-se o processo de Empreender e por último, a atividade da Empresa já constituída.

“

*Um projeto de empreendedorismo exige a reflexão e o estudo aprofundado de diversas matérias*

”

Será feita uma contextualização, mas chama-se a atenção para a importância da consulta do portal, para cada uma das etapas, já que no mesmo é feita a referência a inúmeros links úteis, casos de estudo, estatísticas, tendências de mercado, apresentações das sessões presenciais do projeto, entre outra informação. Este GUIA irá auxiliar na identificação dos momentos importantes para empreender, mas a ferramenta web será um complemento fundamental para o acesso a mais informação. Os links úteis referenciados neste documento serão sempre meramente exemplificativos.

A ideia, definida como uma representação mental de um pensamento ou de uma imagem, está frequentemente na origem do estímulo empreendedor. Motivada pela criatividade e intuição, a ideia surge na mente do empreendedor como solução para determinado problema ou situação, ou mesmo, representará a concretização de um sonho. Este problema, situação ou sonho poderá, nessa fase, não estar completamente explícito quanto à sua ocorrência, impacto, frequência e abrangência no meio social do empreendedor, quer dizer, por outras palavras, no “mercado”.

Por outro lado, a ideia pode surgir somente após a explicitação de determinado problema ou situação, como fruto de um processo específico e pragmático de geração de ideias.

Esta relação é simbolizada pela seguinte figura:



Independentemente da sua origem e fatores determinantes, uma ideia de negócio e o problema ou situação que pretende resolver têm estreita ligação ao conceito de oportunidade, como veremos na “2ª etapa - Perfil do Empreendedor”.

### **Ideia é uma imagem que se cria na nossa mente que traz implícita uma intenção.**

Por si só, qualquer ideia é boa! Mas só serão “boas ideias de negócio” aquelas que constituírem uma solução adequada para determinado problema ou situação. Simultaneamente, as boas ideias de negócio deverão, para além de disponibilizarem boas soluções para quem pretende resolver um problema ou satisfazer uma necessidade (genericamente, os clientes), permitir a rentabilidade do investimento realizado pelo empreendedor/investidor.

Mas, antes de mais, no início do processo o empreendedor começa por refletir sobre as aplicações da sua ideia ou, como vimos, por gerar ideias que possam solucionar determinada situação.

Uma ideia pode ser inovadora não só pela descoberta de algo completamente novo, mas também pela alteração do processo de fazer ou executar algo que já existe. Referimo-nos a novos produtos ou serviços, mas também à alteração de processos, a novas aplicações ou melhoramentos, a novas formas de pensar e atuar.

**Evidência desta dinâmica é dada pela “invenção” dos papéis de notas “Post-it”. A multinacional 3-M inventou uma nova cola que nunca secava permanentemente. Somente quando um dos cientistas da 3-M precisou de marcadores para um livro surgiu a ideia de aplicar esta cola a pequenos pedaços de papel, nascendo assim o Post-It!**

Esta fase de validação e geração de ideias pode ser fruto do acaso, mas é também

possível seguir um processo pragmático e sistemático.

Por último, deve ser aqui também destacada a possibilidade de o empreendedor optar pelo Franchising: adquirir o direito de aceder a determinado modelo de negócio, já em funcionamento e com sucesso comprovado. Aqui, a ideia poderá ser a aplicação de determinado conceito de negócio em determinada região, ou ocasião, que constitua uma boa oportunidade, seja pelos recursos que o empreendedor detém (licenças, conhecimentos do sector, instalações, etc.), seja pela identificação de necessidades ainda não satisfeitas em determinados mercados.

Por outro lado, poderá contemplar franchisar o seu próprio modelo de negócio, permitindo a sua utilização por terceiros. Contudo, este conceito aplica-se numa fase de desenvolvimento e crescimento do próprio negócio, discutido na etapa 8.

## FAQ

A Plataforma do Empreendedor, prevê um conjunto de perguntas e respostas frequentes, sobre cada etapa, que ajudam o empreendedor a esclarecer determinadas dúvidas que também já sentiu ou a pensar/ refletir sobre questões que ainda não lhe tinham ocorrido.

### **O que é uma ideia inovadora?**

Uma ideia inovadora traduz-se em algo novo para o mercado ou significativamente melhorado ao nível do produto ou serviço, do processo produtivo, de comercialização, de aprovisionamento ou do marketing de uma empresa.

### **Que tipo de ideia pode ser convertida num negócio?**

Qualquer ideia inovadora para um produto ou serviço, mas também qualquer ideia inovadora para um processo de trabalho, organização de atividades, método de trabalho, canal de distribuição, comercialização, etc., desde que resulte num benefício para eventuais clientes.

### **Quando se fala em inovação, referem-se frequentemente as empresas tecnológicas. Só estas é que são boas empresas?**

As empresas tecnológicas são aquelas que introduzem no mercado soluções de natureza tecnológica. Naturalmente, existem incontáveis sectores em que não se comercializa nova tecnologia no mercado, e podem ser sectores muito inovadores, mesmo em áreas tradicionais. Tudo depende do grau de inovação da solução apresentada. Um bom exemplo, em Portugal, é o sector do calçado, onde existem diversos casos de empresas muito inovadoras, particularmente no design e no marketing.

### **De onde surgem as ideias para criar negócios?**

Por um lado, as ideias surgem da intuição do empreendedor, como resultado da sua experiência e observação, muitas vezes como solução para um problema específico por ele sentido ou pensado. Mas por outro lado, as ideias podem surgir após reflexão sobre soluções para um determinado problema ou situação, como resultado de um processo de geração de ideias.

### **Uma mesma ideia para criar um negócio pode surgir em mais do que uma pessoa?**

Poderá haver coincidência e, provavelmente, mais do que uma pessoa pensa na mesma ideia para

resolver determinado problema. No entanto, nem todos são empreendedores, e aqueles que insistem em converter a sua ideia num negócio, trabalhando e melhorando a sua ideia, poderão ser únicos.

### **Será que a minha ideia vai conseguir vender produtos ou serviços no mercado?**

À partida não há certezas, mas somente convicções. Para reduzir a incerteza, é necessário “projetar a ideia”, conforme se refere em capítulo próximo.

### **Como sei se a minha ideia tem valor?**

É necessário projetar a ideia e elaborar um plano de negócios.

### **Para ter ideias com potencial de negócio, tenho de tirar um curso?**

Não é necessário estudar para ter ideias, mas é necessário adquirir conhecimentos para as avaliar e converter num negócio. Esses conhecimentos não são necessariamente obtidos num curso, poderá ser feita autoaprendizagem.

### **O que devo fazer quando tenho muitas ideias?**

Deve escrever ou gravar as suas ideias para não perder pormenores sobre a ideia no momento e no contexto em que a teve.

### **Como posso ter mais ideias?**

Existem técnicas para a geração de ideias, como poderá ver nos links sugeridos.

## Ligações úteis

Informação	Designação
“Manual de Gestão da Inovação”, capítulo 3 Geração de ideias	Sociedade Portuguesa de Inovação
Ação de formação para avaliação de produtos ou serviços obtidos a partir de tecnologias desenvolvidas pelos participantes	Programa COHiTEC, da COTEC – Assoc. Empresarial para a Inovação
Website e newsletter com ideias inovadoras para negócios	Springwise
Website sobre processo cognitivo de Jung	Cognitive Process.com
Captação de ideias de negócio e de meios de investimento	IAPMEI, BIM - Bolsa de Ideias e de Meios
Sugestões sobre facilitação da geração de ideias	“Ideas for Great Facilitation”
Sugestões sobre gestão de geração e gestão de ideias, “Idea management”	“The wonderful world of Jeffrey Paul Baumgartner”

Informação	Designação
Processo de geração de ideias, "Generating ideas"	Babson College
Apresentação do livro: "Problem solving and decision making: hard, soft and creative approaches", Michael Hicks	Books.google.pt
Oportunidades de franchising em Portugal	Instituto de Formação em Franchising
Oportunidades de franchising em Portugal	Diretório web Best Franchising
Oportunidades de franchising em Portugal	Portal de franchising

## Outra informação de referência disponível em [www.empresender.aip.pt](http://www.empresender.aip.pt)

- Ler a apresentação "12 meses de Empreendedorismo", de autoria da reputada especialista em empreendedorismo Professora Virgínia Trigo. Disponível em **eDocs**, "Centro de Documentação".
- Ler o artigo "Ser Empreendedor em Tempos de Crise" por Francisco Banha. Disponível em **eDocs**, "Centro de Documentação".
- Ver como surgiu e se desenvolveu a ideia de negócio da "Advanced Cyclone Systems SA". Disponível em **eDocs**, "Centro de Documentação", pasta "Casos de Estudo da Plataforma do Empreendedor".
- Ver como surgiu, por necessidade, o projeto empreendedor do restaurante "TombaLobos (Aromas à Solta)" em Portalegre. Disponível em **eDocs**, "Casos de Estudo da PlatEmpreendedor". Veja também outro caso de empreendedorismo originado pela necessidade, em LPR\_Caso Estudo, nessa secção.
- Ver como um problema sentido por uma empreendedora esteve na origem de uma ideia de negócio, de transporte de crianças "Easy Bus". Disponível em **eDocs**, "Casos de Estudo da Plataforma do Empreendedor".
- Ver como uma situação incómoda e recorrente, sentida por dois executivos nas suas constantes viagens, originou um processo de geração de ideias e consequente criação de empresa de serviço, a "Skybags Home check-in – Proaerporto". Disponível em **eDocs**, "Casos de Estudo da Plataforma do Empreendedor".

# O Empreendedor

## Etapa 2 - Perfil do Empreendedor

Qualquer processo empreendedor depende do seu fundador. Este será criativo e inovador, líder e motivador. Será também ativo na busca de oportunidades e incansável na tentativa de obter os recursos necessários para lançar a sua ideia de negócio.

Sem esta energia, motivação e vitalidade as melhores ideias de negócio – mesmo beneficiando de todos os recursos necessários – não terão sucesso, ficarão muito aquém do seu potencial ou, simplesmente, nunca serão postas em prática.

Se bem que as atitudes e comportamentos requeridos de um empreendedor possam ser inatos ou adquiridos informalmente, sabe-se hoje que também podem ser adquiridos e melhorados através de formação e treino específicos. Por outro lado, o empreendedorismo requer a adoção de determinado estilo de vida, que poderá não ser desejado por muitos daqueles que possuem os necessários comportamentos e atitudes. Nem todos assumem a iniciativa para serem empreendedores. Existem muitas definições de empreendedor, mas salientamos as que traduzem a capacidade daqueles que, ao

detetarem oportunidades, conseguem reunir os recursos humanos, técnicos e financeiros, para a concretização de produtos e serviços inovadores. Ainda, para além de aspetos de determinação e vontade, os empreendedores de sucesso caracterizam-se por possuírem competências em gestão, conhecimento do negócio em que se encontram e uma eficiente rede de contactos. Esta relação entre diversos aspetos de natureza comportamental e técnica é-nos revelada pelo seguinte diagrama, que caracteriza o típico empreendedor:



Em qualquer dos casos, existem formas de testar e ajudar os candidatos a empreendedor a refletirem sobre a sua orientação empreendedora. Alguns dos links sugeridos remetem para testes de capacidade empreendedora.

“  
**Nos projetos empreendedores existe risco que só é superado pela motivação e confiança na liderança do empreendedor**  
 ”

### **Será que possuo capacidade para ser empreendedor?**

Está motivado e acredita no seu projeto? Faça um dos testes da plataforma do empreendedor, presentes nos links sugeridos.

### **Nunca trabalhei e não possuo experiência profissional. Posso iniciar um negócio?**

Alguma experiência seria desejável mas a situação pode ser ultrapassada se reunir uma equipa que englobe as competências necessárias para o desenvolvimento do seu negócio.

### **Tenho uma ideia inovadora mas não sei como a por em prática. Posso constituir uma empresa e depois maturar a ideia?**

Pode, mas devido ao facto de ser necessário tomar decisões quando constitui a empresa (estrutura, forma jurídica, recursos, etc.), algumas dessas decisões poderão ser desadequadas para a exploração da oportunidade de negócio a que a ideia se destina. Assim, é mais prudente e menos arriscado planear bem a ideia antes de constituir a sua empresa.

### **Tenho uma ideia espetacular mas não tenho dinheiro. Posso ser empreendedor?**

Claro que sim! Uma das características dos empreendedores de sucesso é conseguirem reunir os recursos necessários, mesmo que não sejam seus. Hoje em dia existem diversas alternativas de financiamento externo. Consulte a 5ª Etapa - Financiamento Inicial.

### **Nunca pensei ser empreendedor, mas agora que não tenho alternativas profissionais, estou a pensar nisso. Posso ser um**

### **empreendedor de sucesso mesmo que por razões de necessidade?**

Claro que sim. Os requisitos para se ser um empreendedor estão descritos acima, e nada impede que os possua ou os venha a adquirir. O facto de criar o seu negócio por necessidade de criar o seu emprego diz muito da sua determinação em alcançar o sucesso. De qualquer modo, sem uma boa ideia e uma boa oportunidade para explorar, tudo será muito mais difícil.

### **Já constitui uma empresa mas não fui bem sucedido. Posso voltar a ser empreendedor?**

Claro que sim. Ainda outra característica do empreendedor é a perseverança, resiliência e a capacidade de aprender com os próprios erros.

### **Não possuo um curso superior. Posso vir a ser empreendedor?**

Claro que sim, o que é importante é que tenha consciência das competências de que necessita, e obtê-las.

### **Sempre fui trabalhador por conta de outrem, será que tenho capacidade para ser empreendedor?**

Poderá ter toda a capacidade necessária. Existem muitas circunstâncias que motivam, ou impedem, que um empreendedor se lance na exploração de determinada oportunidade de negócio. O facto de trabalhar por conta de outrem permite a aprendizagem de determinado negócio, e possibilita a aquisição de competências de gestão. Ambas são muito importantes para o sucesso. Contudo e como já vimos, essas competências técnicas e de gestão poderão não ser suficientes, sendo também necessárias competências pessoais adequadas.

## Ligações úteis

Informação	Designação
Teste do empreendedor	Centro de Empresas e Inovação da Madeira, roadshow for entrepreneurship
Teste do empreendedor	IAPMEI
Vídeo sobre empreendedorismo motivado pela necessidade (pode ativar legendas)	Universidade de Stanford, Entrepreneurship Corner
Vídeo sobre competências dos grandes empreendedores (pode ativar legendas)	Universidade de Stanford, Entrepreneurship Corner
Formação para empreendedores e microempresários	Portal da Juventude

### Outra informação de referência

- Ver como uma necessidade do mercado originou uma ideia de negócio com base nas competências específicas do empreendedor e numa alteração na sua vida, da Escola “Os Aprendizes”. Disponível em [eDocs](#), “Casos de Estudo da Plataforma do Empreendedor.
- Ler o artigo “Ser empreendedor em tempos de crise”, por Fernando Banha, disponível em [eDocs](#), “Centro de Documentação”.
- Ver como o Marketing do Empreendedorismo pode ser diferente do Marketing tradicional, lendo o artigo de David Stokes sobre Entrepreneurial Marketing, disponível em [eDocs](#), “Centro de Documentação, ” **Stokes Marketing Empreendedor.**

Chegou o momento de projetar a ideia. Nesta etapa, o empreendedor deve reunir e analisar a informação disponível e relevante para fundamentar, contextualizar e posicionar a sua **ideia de negócio** no mercado.

Na primeira etapa do nosso caminho, concluímos que uma determinada ideia deve constituir solução para determinado problema ou situação no mercado. Surge agora outra variável, na análise do potencial da ideia. Essa variável é a oportunidade que a exploração da ideia pode constituir. Existe interdependência entre **ideia**, o **problema ou situação** que pretende resolver e o potencial económico-financeiro da **oportunidade** que representa.

Quando chega à fase de projetar e planear a sua ideia, o **empreendedor** pensa incessantemente no novo negócio, entusiasmado com o seu potencial de sucesso. Mas será que já se debruçou, pragmaticamente, sobre as dificuldades que irá enfrentar? É o momento de analisar a sua ideia de negócio e verificar o seu verdadeiro potencial, em contexto de mercado. Deverá fazê-lo sem ilusões e com capacidade crítica. Para tal, deverá começar por encontrar resposta à seguinte questão:

A ideia é, de facto uma boa **oportunidade de negócio**? Provavelmente, a sua ideia só terá verdadeiro potencial de sucesso se verificar as seguintes condições:

- A ideia é uma boa solução para determinada necessidade, atual ou futura, do mercado?
- Dá resposta a uma necessidade ou desejo específico de um conjunto de clientes ou consumidores?

- E será que a ideia cria, ou aumenta, o valor percebido de determinado produto ou serviço para o cliente ou consumidor?
- Esse conjunto de clientes terá disposição para pagar por essa solução, de forma a gerar resultados económicos e financeiros suficientes?

Para encontrar resposta a estas difíceis questões, o empreendedor deverá avançar e investir o seu tempo – e talvez dinheiro – na angariação e análise de toda a informação disponível sobre o mercado onde pretende atuar. Deve ainda procurar apoio quer de especialistas, quer de parceiros, nesta fase.

Ainda, se a sua ideia merece ser protegida, considere recorrer ao INPI para requerer a devida proteção. As modalidades de direito de propriedade industrial são as seguintes:

- **Proteção de invenção** (solução nova para problema técnico específico) por Patente ou Modelo de Utilidade – direito exclusivo do seu titular de produzir e comercializar uma invenção (num território e tempo determinados) e impedir que terceiros o façam sem o seu consentimento.
- **Proteção de design inovador** para os seus produtos – **Desenho ou Modelo** que protege as características da aparência da totalidade, ou de parte, de um produto. Essas características podem respeitar a aspetos como linhas, contornos, cores, forma, textura ou os materiais do próprio produto ou da sua ornamentação.
- **Proteção de marca** – o seu titular obtém direito exclusivo de impedir que terceiros utilizem, sem o seu consentimento, sinal

igual ou semelhante, em produtos ou serviços idênticos ou afins.

- **Registo de logótipo**, que é o sinal adequado a identificar uma entidade que preste serviços ou comercialize produtos, distinguindo-a das demais. É o modo pelo qual determinada entidade pretende ser conhecida.
- **Registo de denominação** de origem ou indicação geográfica – para além de informarem o consumidor sobre a origem ou proveniência de um produto, garantem que o produto reúne determinadas características e qualidades específicas.

## FAQ

### Como posso avaliar o potencial da minha ideia?

Para além de outras formas de avaliar o potencial da sua ideia, disponível nos links sugeridos, experimente responder com pragmatismo às seguintes questões:

- A minha ideia é realmente nova?
- A minha ideia será útil para mim e para os outros?
- Posso conceber a minha invenção de forma a que os outros a possam adquirir?
- Liste 4 razões que possam impedir que a ideia resulte.
- Liste 4 razões que evidenciam os benefícios da ideia a funcionar.
- O que difere esta ideia de outras já existentes no mercado?
- Porque são essas diferenças importantes?
- Se pudesse melhorar o produto/serviço o que faria?
- É possível fazer um modelo da minha invenção com materiais disponíveis no mercado?

### Em que vertentes devo analisar a minha ideia?

Deverá analisar o maior número de aspetos possível, nomeadamente as vantagens competitivas, a atratividade do mercado, a capacidade financeira que possui, o acesso e o contexto em que o negócio vai operar.

### Que ferramentas posso utilizar para estruturar a minha ideia de negócio?

Poderá utilizar estudos de mercado; elaborar o plano de marketing; análises sectoriais (benchmarking); estudos de caso do sector em causa; exemplos de melhores práticas usadas por empresas e empresários.

### É importante a localização da minha empresa?

Sim, é muito importante, seja pela sede da empresa, pelos seus pontos de venda ou local de fabrico. Da localização pode depender o êxito da atividade comercial ou fabril, pela proximidade a clientes, fornecedores, matérias-primas, disponibilidade de recursos humanos e tecnológicos, estrutura de custos financeiros de funcionamento, etc. Da localização pode ainda depender a inclusão em regimes de incentivos às empresas em determinada região.

### Quero abrir um negócio numa zona específica do país. Onde posso obter informação estatística sobre a população dessa zona?

Consulte as bases de dados que temos disponíveis para si:

- GEP, Gabinete Estratégia e Planeamento
- INE, Instituto Nacional de Estatística
- PORDATA, Base de Dados de Portugal Contemporâneo
- EUROSTAT, estatísticas da Comissão Europeia

Informação mais específica pode não constar das bases de dados indicadas e exige investigação

adicional, feita pelo empresário ou por especialistas em estudos de mercado.

### **Como analiso o enquadramento legal do negócio?**

Este é um aspeto de grande importância, que deve merecer a maior atenção. O desconhecimento da lei não pode ser invocado como razão de incumprimento. Deve ter muita atenção e entender as suas obrigações legais, nomeadamente no que diz respeito à necessidade de licenciamento prévio, barreiras fiscais e alfandegárias, direitos de propriedade industrial, entre outros.

### **Tenho uma ideia absolutamente inédita, o que devo fazer?**

Deve consultar o INPI e averiguar se esta se encontra registada. Se não estiver, deverá considerar registá-la (pode fazê-lo on-line).

### **O registo de uma marca é obrigatório?**

O registo não é obrigatório. Todavia, é muito aconselhável, dadas as múltiplas vantagens que oferece:

- Valoriza o esforço financeiro e investimento na sua conceção;
- Confere um direito exclusivo de proteção da marca;
- Impede que outros registem sinal igual ou semelhante para produtos ou serviços idênticos ou afins;
- Garante a possibilidade de transmitir o registo ou de conceder licenças de exploração a favor de terceiros, a título gratuito ou oneroso.

### **Quanto custa registar ou patentear uma ideia?**

O preço varia consoante a complexidade do que se pretende registar. Consulte o website do INPI.

### **Não consigo analisar sozinho a minha ideia de negócio, o que devo fazer?**

Deverá recorrer a especialistas nesta matéria.

A AIP-CCI e as Associações Empresariais Regionais podem sugerir-lhe formas, entidades ou pessoas para esse efeito.

### **Sempre que falo com alguém sobre a minha ideia é-me dito para procurar parceiros para o negócio, porque devo fazê-lo?**

Não é fundamental partilhar o negócio com parceiros. No entanto, é importante a sociedade dominar aspetos críticos do negócio, o que pode justificar a procura de parceiros com determinadas competências ou recursos que faltam ao empreendedor.

### **Disseram-me que a minha ideia não vale nada mas acredito que não seja assim, o que devo fazer?**

Uma opinião de terceiros terá o valor que lhe quisermos dar. Note que ouvir opiniões de graça pode ser muito útil, mas em última análise é preferível obter opiniões profissionais. Se a pessoa que emite essa opinião tiver experiência no sector em causa, recomenda-se que a escute e tente compreender o seu ponto de vista.

### **A minha ideia não é nova, já a vi em vários conceitos de negócio em várias cidades mas não existe na minha cidade. O que devo fazer?**

Deve analisar se a sua cidade tem consumidores dispostos a consumir esse produto ou serviço, com padrões de consumo que permitam a sustentação desse negócio. Deve também estudar o potencial da oportunidade de aplicação dessa ideia na sua cidade, recorrendo aos instrumentos já referidos.

### **Sou uma pessoa criativa, com ideias, mas ajo por impulso e não gosto de planear nem de projetar ideias. É mesmo necessário seguir todas as etapas deste guião para criar a minha empresa?**

Não é obrigatório seguir todas as etapas mas é

desejável que o faça porque ajuda o potencial empreendedor a aprofundar e reconhecer

situações críticas e de risco do seu modelo de negócio.

## Ligações úteis

Informação	Designação
"Avaliar a Oportunidade de Negócio", apresentação	IAPMEI, Francisco Pegado
Questões para auto avaliação de potencial de ideia	Blog sobre Business Opportunities and Ideas
Banco de Ideias	DNA CASCAIS
INE, estatísticas nacionais	Instituto Nacional de Estatísticas
Base de dados sobre Portugal contemporâneo	PORDATA
Eurostat, estatísticas da União Europeia	Eurostat, Comissão Europeia
Registo de marcas, patentes e design	INPI
Resolução de litígios em matéria de propriedade industrial, nomes de domínio.pt e firmas e denominações	ARBITRARE. Centro de Arbitragem para a Propriedade Industrial, nomes de Domínio, Firms e Denominações
Guia do Empreendedor	SEDES Ass. para o Desenvolvimento Económico e Social
Análise de mercado, Análise SWOT	IAPMEI
Economia Social, informação e apoios	CASES - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

### Outra informação de referência

- Ver como um problema sentido por um estudante levou à procura de solução, e consequentemente a exploração de oportunidade de negócio pela "Optidados". Disponível em **eDocs**, "Casos de Estudo da Plataforma do Empreendedor".
- Ver como um conceito de serviço constituiu uma ideia inovadora para exploração de oportunidade de negócio. Consulte também o site da empresa "PLY Engenharia". Disponível em **eDocs**, "Casos de Estudo da Plataforma do Empreendedor".
- Ver como uma ideia de negócio foi gerada durante um exercício académico, e como foi projetada em exploração de oportunidade através de concurso de empreendedorismo. Disponível em **eDocs**, "Casos de Estudo da Plataforma do Empreendedor".

A elaboração do Plano de Negócios é uma etapa fulcral na criação de uma empresa e é também uma das mais importantes, pois aqui se dá corpo ao modelo de negócio em todas as suas vertentes, desde a análise do potencial da ideia e exploração da oportunidade, passando pela determinação dos recursos necessários e pela previsão de resultados económicos e financeiros, até à calendarização das atividades de implementação do negócio.

Mas afinal, o que é um Plano de Negócios? É um documento que define com precisão o que é o seu negócio, identificando as suas metas e objetivos, e que serve também como um currículo do seu projeto empresarial.

Este documento descreve a estrutura da sua empresa, o seu produto ou serviço, os clientes a quem se destina, o potencial de crescimento e as expectativas económico-financeiras, em diversos cenários possíveis. Mas deve também ser uma ferramenta de inspiração para o futuro. É um mapa para o seu objetivo e deve explicar com clareza como pretende atingi-lo.

Contudo, não se pretende que o Plano de Negócios seja uma previsão rígida de todas as ocorrências futuras. De facto, no momento em que se conclui a redação do Plano, ele poderá já estar desatualizado! As circunstâncias externas terão um efeito muitas vezes incontável sobre o negócio. Mas um bom Plano de Negócios permitirá ao empreendedor estar melhor preparado para fazer face a diversas circunstâncias e vicissitudes do mundo dos negócios. Na realidade, ele é também uma ferramenta de planeamento de cenários futuros, ajudando a alocar corretamente os recursos disponíveis e a lidar com complicações imprevistas, permitindo tomar as decisões mais adequadas.

Para a obtenção de investimento externo ou crédito, o Plano de Negócios é essencial pois fornece

informações específicas, de forma organizada, sobre a forma como o negócio permitirá pagar aos investidores ou credores o respetivo capital e a rentabilidade desse capital, ou o juro, no caso de credores.

Além disso, o Plano de Negócios será um importante auxiliar na sua comunicação com outros interessados no negócio (vulgo stakeholders), sejam eles investidores, clientes, equipa interna, fornecedores, etc.

Encontrará diversos formatos de Planos de Negócio, nomeadamente nos links sugeridos. Contudo, independentemente do formato escolhido, a estrutura do seu Plano deverá sempre conter um Sumário Executivo. Pode dizer-se que esse é um dos capítulos mais importantes do Plano. Aí se resume todo o Plano de Negócios. O Sumário Executivo funciona como um meio expedito para leitores pressionados pelo tempo – como sejam investidores – decidirem se continuam a ler o restante documento, ou se abandonam a leitura por desinteresse! Uma vez abandonada a leitura, dificilmente se consegue segunda oportunidade do mesmo leitor.

O Sumário deve ser elaborado **no final do processo** de planeamento do negócio, e deve ser claro e sintético (o que só por si é difícil de conseguir) e deve ser suficientemente sedutor e interessante para se destacar de outros planos referentes a outros negócios, bem como induzir a leitura e interesse de quem o lê. Como vemos, um Plano de Negócios deve funcionar como um eficiente instrumento de comunicação.

Paralelamente, o empreendedor deverá preparar uma curta apresentação (de 3 a 5 minutos) sobre o seu negócio. Esta apresentação é conhecida como *elevator pitch*, e dará uma visão geral aos interessados sobre os principais benefícios do novo negócio.

Outra dica importante refere-se ao processo de revisão do Plano, uma vez concluído. Se possível, dê-o a ler a alguém externo ao projeto, alguém que possa oferecer uma crítica construtiva sobre todos os aspetos do plano. Essa revisão externa permitirá corrigir eventuais aspetos menos claros ou erros do seu Plano.

## FAQ

### Que estrutura deve ter o Plano de Negócios?

É possível encontrar vários modelos de plano de negócio. Uma estrutura possível é a seguinte:

1. Sumário executivo;
2. O histórico da empresa e/ou dos promotores;
3. O mercado de atuação;
4. A nova ideia e o seu posicionamento no mercado;
5. O projeto/produto/ideia;
6. Estratégia comercial;
7. Projeções financeiras;
8. Gestão e controlo do negócio;
9. Investimento necessário.

Estes 9 capítulos devem definir com exatidão o seu projeto empresarial.

### Quais são as características de um bom Plano de Negócios?

Um bom plano de negócios deve ser simples, objetivo, realista e completo. Este plano deve permitir a qualquer leitor a compreensão da forma e conteúdo do seu negócio.

### Qual o critério que devo utilizar para escrever os objetivos empresariais a que me proponho?

Os objetivos de um negócio têm de ser descritos de forma concreta e mensurável, nomeando os recursos necessários, as metas intercalares, e os resultados esperados.

### Estou a pensar criar uma empresa. Como posso ter um salário mensal desde o início da empresa se o Retorno do Investimento só acontece no futuro?

A previsão económico-financeira, incluída no Plano de Negócios, deve contemplar os custos

da empresa, assim como o nível de investimento e financiamento inicial necessário. O salário do empresário (leia-se - sócio-gerente, ou sócio trabalhador na empresa), sendo um encargo regular, deve igualmente ser incluído no Plano de Negócios.

### Gastei imenso tempo a fazer o Plano de Negócio, para solicitar o financiamento bancário que necessitava. Agora que tenho o financiamento aprovado, o que devo fazer com o Plano de Negócios?

Um Plano de Negócios é essencial no processo de criação de valor. No entanto, de nada serve se não for seguido e implementado.

### Vou apresentar o meu Plano de Negócios a um investidor. Gostaria de saber quais os pontos a que ele vai dar mais atenção?

O investidor vai ler com atenção o seu Plano de Negócios, sobretudo se a ideia de negócio tiver potencial e se o Sumário Executivo estiver bem redigido. Para além do conceito do negócio, o perfil do promotor e da sua equipa, as necessidades de investimento e de financiamento e as projeções económico-financeiras serão especialmente escrutinadas por potenciais investidores.

### De que forma é que um Plano de Negócios pode ajudar-me a ter sucesso empresarial?

O Plano de Negócios reduz os riscos e as incertezas através da obtenção e utilização de informação relevante, em qualidade e quantidade relevantes. Ao diminuir o risco permite ao empreendedor estar melhor preparado para enfrentar os primeiros anos do projeto (geralmente os mais difíceis), mas também aumenta a probabilidade de obter financiamento e parcerias para o negócio.

### Se não precisar de financiadores nem parceiros para o meu negócio, mesmo assim preciso de um Plano de Negócios?

O Plano de Negócios é sempre desejável, pois constitui uma oportunidade de desenvolver a ideia de negócio e planear a sua implementação, de forma credível. Será também um “mapa” que lhe permitirá levar o seu negócio a bom porto.

## O meu plano de negócios tem resultados muito negativos, o que devo fazer?

Se o Plano de Negócios for realista, o projeto terá de ser reformulado.

## Que recursos são necessários para fazer um Plano de Negócios?

Um dos recursos mais importantes nesta fase é o recurso “tempo e disponibilidade”, bem como a obtenção de boas fontes de informação.

## Quais são os erros mais comuns na elaboração de Planos de Negócios?

Por vezes incluem demasiadas previsões, cenários e números, e pouca informação sustentável. O empreendedor poderá ser demasiado otimista e

com isso poderá afetar a credibilidade do seu Plano. Por outro lado, as projeções financeiras para uma atividade empresarial nova, para um horizonte temporal e vários anos, são de difícil elaboração, mas deverão ser feitas sob cenários credíveis.

## Porque devemos referir a equipa do projeto no Plano de Negócios?

Porque este é sem dúvida o único recurso que é impossível copiar. Cada indivíduo é único, bem como é único o resultado da interação entre um grupo de determinados indivíduos. Sem a equipa certa, nenhuma das outras partes do Plano terá grandes hipóteses de sucesso. Por isso, o papel das pessoas deve estar bem refletido num plano de negócios.

## Ligações úteis

Informação	Designação
Vídeo sobre como construir um Plano de Negócios flexível	Harvard Business Review
PDF como elaborar um plano de Negócios	IAPMEI, guias práticos de suporte à gestão
Perguntas e respostas sobre cooperação empresarial	IAPMEI
Modelo de Plano de Negócios, Excel	IAPMEI, guias práticos de suporte à gestão
Programa de Apoio a jovens empreendedores	Portal da Juventude (gov.pt)
Amostras de Planos de Negócios por setor de atividade	Site comercial sobre Business Plans
Exemplo de Plano de Negócios (fictício)	ANJE, Academia de Empreendedores
Modelos e outra informação para elaboração de Planos de Negócios	British Library wiki sobre Business Planning

## Outra informação de referência

- Ver como a sociedade entre empreendedores com ideias e recursos complementares possibilitou a criação de um case study “silvapor” em **eDocs**.
- 12 meses de “Empreendedorismo”, de Prof. Virgínia Trigo. Disponível em **eDocs**.
- Consultar os diversos Guias de Empreendedorismo disponíveis em **eDocs**.

O empreendedor deve decidir como vai financiar o seu projeto empresarial. É fundamental que, quando procura financiamento externo, o próprio empreendedor contemple financiar o seu projeto com capitais próprios. A razão é simples; a tomada de risco pelo próprio empreendedor é um sinal claro de que acredita no sucesso e empenhar-se-á em consegui-lo. Se o empreendedor não arrisca no seu próprio negócio, quem o fará?

O número de empreendedores que consegue criar uma empresa sem recorrer a capital externo, é reduzida. Assim, o empreendedor tem de estar preparado para defender o seu plano de negócios junto de amigos e familiares, da banca e instituições financeiras, de investidores privados, empresas de capital de risco ou outras. Não é fácil conseguir cativar o interesse de financiadores externos, e daí a importância de o Plano de Negócios conter uma análise sólida do financiamento requerido para investimento na atividade. Um aspeto fundamental que o empreendedor deverá acautelar, na sua previsão de investimento necessário, é o cálculo do investimento em Fundo de Maneio, para além das óbvias despesas de capital em equipamento, licenças, processos produtivos, etc.

Existem diversas formas de financiamento da atividade, para além dos capitais próprios do investidor. Neste aspeto particular, o empreendedor deve analisar as vantagens e desvantagens de dois tipos de financiamento externo.

Por um lado, temos o financiamento externo que constitui dívida, prestado por instituições financeiras como a banca, leasing e outras. Esta dívida fica refletida no Passivo da empresa, e será disponibilizado contra a promessa de pagamento de um juro determinado e do capital em determinado prazo. Outros exemplos de financiamento externo são as condições de pagamento a fornecedores mais favoráveis, como acontece quando um fornecedor de equipamento ou mercadoria apoia o início da atividade aceitando prazos de pagamento dilatados.

Por outro lado, temos financiamento externo que entra na empresa não como um empréstimo, mas sim como capital social. Neste caso, não existe promessa de pagamento de juro aos financiadores, pois eles assumem o risco – conjuntamente com o empreendedor – de o seu capital ter retorno maior, menor ou mesmo nenhum, podendo perdê-lo na totalidade! Este tipo de financiador pode ser privado, como amigos e familiares, mas também business angels e empresas de capitais de risco.

Existem programas estatais disponíveis para empreendedores que apoiam a mitigação do risco de financiadores externos, tanto de capital social como de dívida. Dessa forma, a decisão de investimento por parte de

ACTIVO	CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO
IMOBILIZADO	CAPITAL PRÓPRIO
CIRCULANTE	
	PASSIVO
TOTAL DO ACTIVO	TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO

financiadores externos é facilitada. Outros programas públicos de investimento apoiam financeiramente determinados projetos empresariais, nomeadamente através do financiamento direto de despesas de investigação e desenvolvimento.

Em qualquer caso, e independentemente da solução de financiamento encontrada, o empreendedor deverá ter presente as seguintes dicas:

- O mérito de um modelo de negócio depende da exploração da oportunidade, e não do modo como é financiado. Isto significa que, mesmo que consiga financiamento externo com maior facilidade, ou utilize meios próprios para financiamento do negócio, este não se torna melhor ou mais rentável! Por essa razão, o Plano de Negócios deverá ser sólido e credível, demonstrando o mérito do negócio. Não existido esse mérito, o modelo deverá obrigatoriamente ser repensado.
- Por outro lado, como regra genérica e empírica, o empreendedor deverá suportar com fundos próprios as despesas de capital relacionadas com bens não produtivos, e reservar o financiamento externo, como o crédito bancário, para despesas de capital relacionadas com bens produtivos e geradores de fluxos de caixa que, em última análise, irão contribuir para o pagamento da dívida contraída.

## FAQ

### **Para que preciso de financiamento inicial para o meu negócio?**

O financiamento inicial é necessário para suportar as despesas iniciais da empresa, tais como: comprar ou alugar um espaço, gastos com preparação do espaço, aquisição de material, de viaturas, pagar ordenados aos colaboradores até a empresa começar a vender e a receber dos clientes, etc.

### **Não tenho dinheiro suficiente para abrir o meu negócio mas o meu banco diz que me empresta a diferença, é apropriado esta mistura de capitais?**

É normal financiar inicialmente o negócio através de capitais próprios e de capitais externos, como o crédito bancário. Por outro lado, o banco não “lhe” empresta a si, mas sim à empresa. Contudo, deverá estar preparado para apresentar garantias pessoais que garantam esse empréstimo contraído pela empresa.

### **O que tenho de dar em troca para me financiarem?**

Tudo depende das relações que tiver com as entidades em causa (bancos, sociedades de locação financeira, etc.) e o seu histórico de relacionamento com instituições financeiras. Para obtenção de crédito para a sua empresa, poderá ter que hipotecar bens, encontrar fiadores, assinar uma livrança ou simplesmente assinar um contrato.

### **Que tipos de financiamento externo existem?**

Para além de financiadores que pertençam ao círculo de amigos e conhecimentos do empreendedor, hoje em dia já existe uma oferta variada e estruturada para financiar um negócio, nomeadamente:

- Empresas de capital de risco;
- Financiadores individuais, como business angels;
- Apoios e Incentivos públicos ou comunitários;
- Empréstimo bancário;
- Microcrédito;
- Leasing;
- Garantia mútua;
- Outras.

### Como é que sei que tipo de financiamento externo devo escolher?

Cada projeto empresarial tem a sua especificidade em termos do montante de investimento e das necessidades de financiamento, portanto é necessário pesquisar, de todas as hipóteses, aquela que se adapta melhor.

### É garantido que as entidades bancárias estão disponíveis para financiar o meu negócio?

O negócio dos bancos é emprestar dinheiro, no entanto depende da relação que mantém com estes (por exemplo, em outros investimentos), das garantias que apresenta e do plano de negócios que tem obviamente do contexto económico.

### É verdade que o estado Português me ajuda monetariamente para montar o meu negócio?

Existem programas públicos de apoio de diversa natureza, incluindo financiamento. Terá que verificar os tipos de apoios que existem neste domínio, que variam consoante a região em que se encontra a sede da empresa, a idade do promotor, entre outros fatores. Os tipos de apoio contemplam apoios ao empreendedorismo, à contratação de trabalhadores, etc.

### Acredito que o meu negócio vai crescer rapidamente e as minhas necessidades de infraestruturas também. Devo solicitar um maior financiamento logo de início?

Essa referência deve constar no plano de negócios, assim como as necessidades de financiamento, adequadas aos cenários de desenvolvimento e ao risco que incorre.

### Posso pedir empréstimos a várias entidades bancárias para perceber qual o financiamento mais atrativo para a minha empresa?

O empréstimo de dinheiro é um negócio, e como tal, deverá procurar o melhor negócio para a sua empresa. Portanto, não só pode, como deve!

### Outra informação de referência

- Consultar as apresentações do workshop de 2010 sobre o tema “Financiamento”, disponível em **eDocs**, “Centro de documentação”, “Apresentações dos Workshops 2010”.
- Consultar as apresentações dos roashow relativas aos apoios e incentivos, disponível em **eDocs**, “Centro de documentação”, “Apresentações Roashow 2011”, nos seguintes locais:

#### Castelo Branco:

- **Business Angels e Financiamento\_Albino Freire;**
- **Empreendedorismo FCarvalhoPinto** (Da ideia ao financiamento);
- **IAPMEI\_Francisco Pegado** (Financiamento para novas empresas).

#### Beja:

- **ADRALBeja2011\_Luis Castilho** (Fundo de Apoio às Micro e Pequenas Empresas).

#### Leiria:

- **IAPMEI\_Francisco Pegado** (Empreendedorismo e criação de empresas).

## Ligações úteis

Informação	Designação
COMPETE, financiamento e incentivos	Quadro de Referência Estratégico Nacional QREN
Programas Operacionais 2007-2013	QREN
Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego (PAECPE)	IEFP
Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego (PAECPE)	AIP-CCI
Sistemas de Incentivos Financeiros	AICEP Portugal Global
Soluções de financiamento e assistência técnicas na criação de empresas	FINICIA, IAPMEI
Guia prático do capital de risco	IAPMEI
Inovação e desenvolvimento tecnológico, apoios	Agência de Inovação (FCT, IAPMEI, PME Inv)
Programa de Incentivos ao sector agrícola	Agroportal
Turismo de Portugal	Turismo de Portugal
Emprego e empreendedorismo, apoios e outra informação	Portal da Juventude
Informação sobre microcrédito, instituições bancárias envolvidas, IEFP	Associação Nacional de Direito ao Crédito
Entidades de Capital de Risco em Portugal	Associados da Assoc. Portuguesa de Capital de Risco
Federação Nacional de Associações de Business Angels	Federação Nacional de Associação de Business Angels
Informação bancária institucional	Banco de Portugal
Lista de Bancos de Portugal	Lista de Bancos
Clube de Empregabilidade e Empreendedorismo	Santa Casa da Misericórdia

Chegou finalmente a hora de constituir a empresa, que vai permitir ao empreendedor explorar legitimamente o seu negócio. A primeira opção a tomar a este respeito prende-se com a decisão de desenvolver a atividade sozinho ou em sociedade. Num e noutro caso, existem várias formas possíveis para a sua empresa, que deverão ser alvo de reflexão e, se possível, de aconselhamento. As formas mais comuns são:

- Empresa Individual / Empresário em Nome Individual;
- Sociedades por Quotas;
- Sociedade Anónima.

A forma escolhida irá condicionar a atividade da empresa e o seu relacionamento com a sociedade, e deverá ter estabilidade durante algum tempo. A principal diferença entre a forma de sociedade e a forma de empresário em nome individual reside na exposição do património do empreendedor ao risco do negócio. Nesta última forma, o património do empreendedor responde pelos compromissos assumidos na atividade empresarial.

Como se observa, é importante a reflexão prévia quanto à forma mais adequada, e aos termos do contrato de sociedade, ou Pacto Social, no caso de se tratar de uma sociedade. A nova empresa terá personalidade jurídica própria, e é importante o empreendedor compreender que a sua empresa se distingue de si próprio, com obrigações, deveres e direitos diferentes. Assim, é importante que, desde a primeira hora, o empreendedor faça essa distinção, mesmo que sinta a empresa como parte de si próprio!

Outro aspeto importante prende-se com a atividade económica da nova empresa, que a lei, inscrita no Código das Sociedades Comerciais, requer que seja definida, concreta e específica. Esta atividade constitui o objeto da sociedade. De acordo com o objeto da sociedade, a empresa terá uma determinada Classificação da Atividade

Económica, conhecida por CAE. É importante que a CAE esteja bem adequada à verdadeira atividade da empresa, pois algumas disposições legais, como sejam programas de apoio e incentivos, etc., são destinados a empresas com CAE específicas.

Para criar a sua empresa, poderá fazê-lo on-line ou presencialmente. Se o fizer presencialmente, poderá seguir a via tradicional ou utilizar os serviços da Empresa na Hora, que permitem a constituição da empresa de forma mais expedita. Naturalmente, há diferenças entre os diversos processos. Na versão on-line, haverá redução de custos face à opção tradicional, e algumas restrições a certas formas jurídicas de sociedade, que não incluem as mais vulgares. O processo on-line exige um certificado digital, do empreendedor (Cartão de Cidadão e dispositivo de leitura do certificado) ou de seu representante legal.

Na forma presencial, a Empresa Na Hora difere do processo tradicional não só pela rapidez do processo, mas também em aspetos que permitem conseguir essa mesma rapidez. Assim, terá de se escolher um nome de firma de uma lista pré-aprovada, a que se pode adicionar o objeto da sociedade. Também o pacto social deverá ser escolhido de entre uma lista pré-aprovada. Desta forma, tudo se processa no mínimo tempo possível. Caso pretenda outro tipo de solução para a firma ou pacto social, poderá seguir o processo tradicional ou o processo on-line. Para todos os assuntos relacionados com a constituição de empresas, os empreendedores podem utilizar as estruturas físicas das Lojas da Empresa, presentes em todo o território nacional.

Ainda, e relativamente ao exercício de determinadas atividades económicas, existe um conjunto de requisitos legais como seja: licenciamento, horários de funcionamento, publicidade, etc., que abordaremos na Etapa 7, “Em atividade”.

### Que tipos de empresas existem?

Os negócios desenvolvidos por uma pessoa poderão ter a forma jurídica de “Empresa individual/ / Empresário em Nome Individual” ou “Sociedade Unipessoal por Quotas”. Já os desenvolvidos por um conjunto de pessoas podem assumir-se como “Sociedade em Nome Coletivo”, “Sociedade por Quotas”, “Sociedade Anónima”, “Sociedade em Comandita” ou “Cooperativa”.

### Quais são os tipos mais comuns de sociedades?

De todos os tipos de sociedades comerciais existentes, as mais usuais são as sociedades por quotas, sociedades unipessoais e as sociedades anónimas. Para ter uma perceção clara do tipo de sociedade que se adequa ao seu projeto deve consultar o Código das Sociedades Comerciais ou procurar ajuda especializada.

### Quero criar uma empresa on-line, que passos devo seguir?

Através do Portal da Empresa, na ligação Empresa On-line poderá seguir as instruções que lhe são dadas e criar uma empresa exclusivamente on-line.

### Tenho de procurar investidores, parceiros ou outros sócios para iniciar um negócio ou posso criá-lo sozinho?

Pode criar a empresa sozinho, devendo para tal constituir uma sociedade unipessoal ou registar-se como empresário em nome individual.

### O que é uma Sociedade Unipessoal por Quotas?

É uma sociedade na qual a direção e a responsabilidade são assumidas por uma só pessoa, o titular da totalidade do capital social, que atualmente não tem valor mínimo definido na lei. O nome da firma destas sociedades deve ser formado pela expressão «Sociedade Unipessoal» ou pela palavra «Unipessoal» antes da palavra «Limitada» ou da abreviatura «Lda.».

### O que é uma sociedade em nome coletivo?

É uma sociedade na qual os sócios respondem de forma ilimitada e subsidiária perante a empresa

e solidariamente entre si perante os credores. O número mínimo de sócios é dois, sendo que estas firmas devem conter pelo menos o nome de um dos sócios, com o aditamento, abreviado ou por extenso, de “Companhia” ou qualquer outra palavra ou expressão que indique a existência de outros sócios.

### O que é uma Sociedade por Quotas?

É uma sociedade na qual a estrutura societária tem o capital dividido em quotas, cujo capital social não tem valor mínimo exigível por lei, mas deve ser livremente decidido pelos sócios (com exceções para as empresas reguladas por legislação especial). A responsabilidade dos sócios encontra-se limitada ao capital social, exceto nos casos em que a Lei prevê o contrário. O valor da quota pode ser variável, mas nunca inferior a €1. A denominação destas empresas deve ser criada com ou sem sigla ou pelo nome de um ou mais sócios, sendo imprescindível que termine com a palavra “Limitada” ou a abreviatura “Lda”.

### O que é uma Sociedade Anónima?

É um tipo de sociedade em que o capital é dividido por títulos representativos facilmente transmissíveis (as ações) e em que cada sócio limita a sua responsabilidade e participação ao valor das ações que subscreveu. A sociedade anónima deve ter um mínimo de cinco sócios, designados por acionistas, que podem ser pessoas singulares ou coletivas, embora possa constituir-se com um único sócio desde que esse sócio seja uma sociedade. O capital social não pode ser inferior a € 50.000,00 e está dividido em ações de igual valor nominal. Apenas o património da sociedade responde perante credores pelas dívidas da sociedade, e a denominação da empresa deve obrigatoriamente conter a expressão “sociedade anónima” ou “SA”.

### O que é uma sociedade em Comandita?

É uma sociedade de responsabilidade mista porque reúne sócios de responsabilidade limitada (comanditários), que contribuem com o capital, e sócios de responsabilidade ilimitada (comanditados), que contribuem com bens ou serviços, assumindo a gestão e a direção efetiva da sociedade.

### Para exportar bens, é necessário que a minha empresa tenha uma forma jurídica específica?

Não é necessário.

### Quem pode ser gerente da empresa?

Os sócios nomeiam o(s) gerente(s), podendo ser os próprios sócios ou alguém que não participe na estrutura do capital social, e nomeado para tal.

### Tenho tido dificuldades em encontrar um nome para a minha empresa, o que posso fazer?

Evite nomes genéricos com base em nomes, como o Bar do Zé, Hardware do Paulo, etc., pois não são memorizáveis e poderão não ser registados como

firma, ou ainda como marca. Evite nomes genéricos que literalmente descrevem o produto ou serviço, como empresa de consultoria de informática, etc.

Em geral, evite nomes geográficos, exceto se pretende criar uma forte afinidade local como, por exemplo, um bar de bairro. De preferência, não restrinja o desenvolvimento futuro da empresa escolhendo um nome muito específico com referência a determinado produto ou serviço. Tente manter o nome curto e fácil de pronunciar. Teste diversos nomes com amigos e conhecidos, confirmando a memorização, comunicação da atividade e facilidade de pronúnciação.

## Ligações úteis

Informação	Designação
Legislação específica sobre sociedades comerciais (verifique atualizações)	Código das Sociedades Comerciais
Portal com informação para todos os atos da vida das empresas	Portal da Empresa (Agência para a Modernização Administrativa)
Informação sobre serviços necessários para o exercício das atividades económicas	Balcão do Empreendedor (Portal da Empresa)
Criação de empresas e serviços para empresas, integralmente on-line	Empresa on-line (Portal da Empresa)
Informações sobre constituição da Empresa Na Hora	Empresa na Hora (Ministério da Justiça)
Informação sobre espaços de atendimento público para criação e prestação de serviços a empresas	Loja da Empresa (Portal da Empresa)
Verificação da confundibilidade do nome de firma pretendido na base de dados do RNPC e INPI	Portal da Empresa
Serviços para empresas e cidadão	Instituto de Registos e Notariado
Formalidade para criação de empresas	ANJE
How To Create a Great Business Name (EUA)	About.com, New York Times

Ao iniciar a atividade, o **empreendedor** tem de assegurar que a sua empresa possui as infraestruturas físicas e os recursos humanos e materiais para operar no mercado.

No que se refere às instalações da empresa, uma alternativa viável para quem não necessita de estabelecimento comercial em local específico (retalho ou outras atividades) poderá passar pela oferta de incubadoras, co-works (espaços partilhados) ou ninhos de empresas. Estes locais são espaços físicos dotados de infraestruturas de apoio técnico e material onde os **empreendedores** podem exercer a sua **atividade empresarial**, beneficiando de uma série de serviços partilhados e da integração numa comunidade empresarial. Algumas alternativas estão disponíveis nas ligações sugeridas.

Por outro lado, a empresa deverá desenvolver os meios adequados de relacionamento com a sociedade onde se insere, nomeadamente com clientes, o Estado, fornecedores, concorrência e eventualmente parceiros de negócio.

Para além da gestão de todas as funções de relacionamento com o exterior, **a empresa** terá também de desenvolver adequados sistemas de gestão das funções internas, entre elas a gestão de recursos humanos e a gestão financeira. O enfoque deverá estar no desenvolvimento de processos e equipas de gestão adequadas, seja com recursos humanos internos ou externos à empresa.

A gestão de recursos humanos deve atender às disposições do Código do Trabalho, particularmente no que se refere aos tipos de contrato de trabalho, aos direitos e deveres dos trabalhadores, a eventuais certificações necessárias para exercício de atividades

profissionais e, de forma particularmente relevante, à formação e qualificação dos empregados e empresários.

No que se refere à gestão financeira, o planeamento, controlo e avaliação da atividade permitirá maximizar os resultados económico-financeiros. Este conjunto de processos incorpora determinadas obrigações de natureza fiscal, no que se refere a impostos e taxas, e contribuições sociais relativas aos empregados.

Idealmente, tudo estará operacional no dia de abertura, mas nem sempre é assim. Entre outros aspetos, o empreendedor não deverá esquecer a importância da comunicação com os trabalhadores e o seu envolvimento, nomeadamente partilhando a **Visão** para o **Negócio**, a **Missão da empresa**, os **Objetivos** que devem atingir e as linhas de orientação estratégica. Ainda, deverá acautelar que todas as obrigações fiscais são cumpridas, desde o primeiro dia de atividade. Por outro lado, existe por vezes legislação ou regulamentação específica que os empresários desconhecem, por exemplo relativa a publicidade em espaço público, a licenciamento de certas atividades, a horários de funcionamento e outras disposições nacionais ou locais. Toda essa informação, por vezes exaustiva, é consultável online. Mas existe ainda a opção do associativismo empresarial para obtenção dessa informação; de facto, as associações empresariais apoiam as empresas no cumprimento da regulamentação específica e geral, pelo que poderá ser uma opção muito útil para as novas empresas.

### FAQ

#### O que é o Relatório sobre a atividade económica e social das empresas?

A regulamentação do Código do Trabalho impôs como obrigatório o preenchimento e envio

anual do Relatório sobre a atividade económica e social das empresas, associações, fundações e demais pessoas coletivas de direito privado.

### **O que é a Informação Empresarial Simplificada?**

A IES consiste numa nova forma de entrega, por via eletrónica e de forma totalmente desmaterializada, de obrigações declarativas de natureza contabilística, fiscal e estatística.

### **O que é o SNC?**

O SNC, Sistema de Normalização Contabilística, é um conjunto abrangente e integrado de normas de contabilidade e de relato financeiro. O SNC vem substituir os vários planos oficiais de contabilidade (POC) existentes anteriormente.

### **Necessito de um contabilista na empresa?**

Necessita de assegurar os serviços de contabilidade com vista a cumprir com os requisitos legais e o SNC. Conforme a estrutura da sociedade, a natureza e a dimensão da empresa assim deverá ser elaborada a contabilidade. Para tal, não tem de ter um contabilista na empresa, poderá recorrer a empresas de contabilidade e contratar esse serviço em regime de avença.

### **Quais as minhas obrigações fiscais?**

O seu contabilista vai ajudar nesse sentido, no entanto, pode consultar o portal das finanças que disponibiliza a agenda fiscal que deve cumprir. Se falhar a alguma das obrigações em causa, poderá ter que vir a pagar coimas significativas e em casos extremos poderá ser alvo de execução fiscal.

### **O que devo fazer para gerir melhor a minha empresa?**

É fundamental adquirir, ou aprofundar, os conhecimentos de gestão. Uma das formas é manter-se atualizado, ler, participar em seminários, dar e receber formação ou inclusive

voltar ao meio académico e obter novas qualificações.

### **O que é a Responsabilidade Social das Organizações?**

A Responsabilidade Social das Organizações (RSO) é a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais nas operações quotidianas das organizações e na interação com todas as partes interessadas. Trata-se de um modo de contribuir para a sociedade de forma positiva e de gerir os impactos sociais e ambientais da organização como forma de assegurar e aumentar competitividade (**Consulte [www.rsopt.com](http://www.rsopt.com)**).

### **Preciso de assegurar serviços para a segurança e saúde dos trabalhadores?**

Necessita de assegurar que a sua empresa é segura e a entidade empregadora é socialmente responsável. Para isso, deve cumprir a legislação na área da Higiene e Segurança no Trabalho e as obrigações daí decorrentes. Consulte os especialistas nessa matéria.

### **Preciso de assegurar meios de prevenção ambiental?**

Depende da natureza da empresa. Deverá avaliar quais as atividades que desenvolve e o impacte ambiental com vista a eliminar e/ou reduzir os considerados significativos. Consulte a regulamentação específica.

### **Devo ter um website?**

Sim, será sempre aconselhável, até porque o facto de não ter pode ser considerado por eventuais clientes como um fator negativo. Com a vulgarização da tecnologia não é muito dispendioso adquirir um website. Dessa forma, será mais fácil ser conhecido no mercado e dinamizar negócio com clientes, fornecedores e parceiros.

### **Como se fazem contratos de trabalho?**

Os requisitos dos diversos tipos de contratos

de trabalho estão estabelecidos na lei. Os especialistas em direito laboral, ou os responsáveis dos recursos humanos estão atualizados nesta matéria. Geralmente, nas PME estes contratos de trabalho são feitos pelos serviços de contabilidade. Consulte o link sugerido.

### Quanto tempo devem permanecer os documentos na empresa?

Os documentos contabilísticos devem manter-se pelo período de 10 anos, no entanto os que dizem respeito aos recursos humanos devem permanecer enquanto o trabalhador estiver na empresa e no mínimo 45 anos.

## Ligações úteis

Informação	Designação
Direitos e Deveres do trabalhador Portal da Empresa	Portal da Empresa
Código do Trabalho	Ministério da Solidariedade e Segurança Social
Diário da República Eletrónico	Diário da República
Benchmarking e boas práticas, comparação de desempenho	IAPMEI
Incubadoras de empresas	BICS, Associação dos Centros de Empresa e Inovação
Eliminação, simplificação e desmaterialização das obrigações legais das empresas	Licenciamento Zero (Portal da Empresa)
Simplificação do processo de licenciamento industrial	Regime de Exercício da Atividade Industrial, REAI (Portal da Empresa)
Coordenação do Sistema Português da Qualidade (SPQ)	Instituto da Qualidade IPQ
Listagem de Associações empresariais	Portal da Empresa, diretório
Desenvolver uma estratégia de marketing	IAPMEI Guias Práticos
RSOPT	rsopt.com
Políticas no âmbito do Sistema Nacional de Prevenção de Riscos Profissionais	ISHST - Instituto para a Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho

## Ligações úteis

Informação	Designação
Portal das Finanças	Finanças
Portal da informação Empresarial Simplificada	Informação Empresarial Simplificada
Guia prático de inscrição admissão e cessação de atividade de trabalhador por conta de outrem	Segurança Social
Como implementar um sistema de controlo de gestão?	<a href="http://www.aip.pt">www.aip.pt</a>

### Outra informação de referência

- Consultar como uma empresa de restauração adotou uma estratégia de crescimento cauteloso, desde o primeiro dia de atividade, restaurante “TombaLobos (Aromas à Solta)” em Portalegre. Disponível em **eDocs**, “Casos de Estudo da Plataforma do Empreendedor”.
- Consultar, de novo, o artigo de David Stokes sobre Entrepreneurial Marketing, onde são apresentados comportamentos e práticas relacionadas com o Marketing do Empreendedorismo, disponível em **eDocs**, “Centro de Documentação”.
- Consultar o estudo da AIP sobre aprendizagem e utilização das TIC nas PME. Disponível em **eDocs**, “Centro de Documentação”.

Quando a empresa cresce e caminha para a maturidade irá enfrentar **desafios** próprios do crescimento, que requerem capacidade de adaptação a novas situações, profissionalização dos departamentos internos e mitigação dos riscos associados ao negócio, aos fluxos financeiros e ao mercado.

Frequentemente, o **crescimento** é a única via para a rentabilização do negócio, devido à necessidade de alcançar economias de escala, redução de custos de produção, aumento da competitividade, etc. Para além de investimentos de capital na **empresa**, seja em equipamentos ou estrutura produtiva, o crescimento da atividade requer investimento em fundo de maneio. Esta necessidade decorre, por exemplo, do aumento de existências ou do volume do crédito concedido a clientes. Uma situação que ocorre frequentemente na fase de expansão de empresas acontece quando, em perseguição desenfreada de quota de mercado, os empresários a aceitam condições de pagamento dilatadas e redução de preço. É um exemplo de uma situação que pode provocar grande pressão na tesouraria, e pode condicionar a própria vida do **negócio**.

No decurso do crescimento das atividades da empresa, é provável que se identifiquem novos mercados onde o produto/serviço pode ser comercializado, ou necessidades diferentes dos mercados atualmente servidos, requerendo outros produtos/serviços. Igualmente, a empresa poderá identificar ainda outros produtos ou serviços relacionados com a cadeia de valor do produto original, por exemplo, se uma empresa informática comercializa impressoras, poderá identificar a **oportunidade** de comercializar papel de impressão. Apesar de ser uma área de negócio conexas, requer um modelo de negócio

diferente, desde o menor nível de especialização até à capacidade de armazenamento e logística. E a mesma empresa, se tiver sucesso, pode ambicionar obter um contrato de importação diretamente do fabricante, assumindo a função de armazenista. A um caso e outro dá-se a denominação de integração horizontal e vertical. Em qualquer dos casos, a expansão do negócio irá requerer investimento em infraestrutura, recursos humanos e materiais, e eventualmente em fundo de maneio (veja-se o exemplo do armazenista, que requer nível elevado de existências, com impacto financeiro na tesouraria).

Para todos os efeitos, a expansão do **negócio** requer um **Plano**, tal como se elaborou para o lançamento do negócio. Esse plano estratégico deve analisar o mercado e fazer projeções financeiras que permitam a tomada de decisão estratégica. Antes da implementação, deverá ser estabelecido um conjunto de **objetivos e metas**, bem como os recursos necessários para os atingir. No que respeita aos recursos financeiros, as PME têm hoje um conjunto de programas de apoio público ao investimento, por vezes em parceria com o sector privado. Ainda, existem outras alternativas de financiamento, como sejam as empresas de Capital de Risco.

### Cooperação Empresarial

No que respeita à Internacionalização, as empresas podem seguir diversos caminhos. Os riscos inerentes ao desconhecimento dos mercados de destino aconselham a maior cautela, e a procura de apoios especializados. O modo mais direto é a exportação de bens ou serviços. A criação de subsidiárias ou representações em outros países requer investimento substancial, o que representa risco acrescido. Uma **estratégia** intermédia, que mitiga o risco, é o

estabelecimento de parcerias de colaboração formal entre **empresas**, como por exemplo o franchising, os Agrupamentos Complementares de Empresas (ACE), as joint ventures, os consórcios e a subcontratação.

A Cooperação Empresarial visa o estabelecimento de **parcerias** entre **empresas** com o objetivo de complementar competências, mitigar o risco, alavancar o poder negocial, alcançar economias de escala e de experiência e obter resultados operacionais e financeiros acrescidos. Conforme referido, esta poderá ser uma via para a estratégia de internacionalização.

O Franchising poderá também ser uma opção estratégica de crescimento, que permite evitar os custos inerentes à expansão de uma rede comercial. É uma parceria, através da qual a utilização de determinado modelo de negócio – já testado – é concedida a terceiros, para exploração dos produtos ou serviços, para utilização de marca comercial e de modelos e processos de gestão adequados ao produto/serviço. Para além de contrapartidas financeiras, poderá haver lugar ao pagamento de formação, publicidade, sistemas de informação e eventualmente a obrigatoriedade de aquisição de produtos e consumíveis à empresa franchisadora. Para a empresa que pretende franchisar o seu conceito de negócio é necessário investir cuidadosamente na preparação do modelo de negócio, no apoio e formação, e na comunicação. Este investimento pode atingir montantes consideráveis.

De referir ainda que uma estratégia de expansão e crescimento pode contemplar a fusão com outra empresa, unindo esforços na consecução de um objetivo comum, permitindo dessa forma aquisição de competências, quota de mercado, integração vertical ou horizontal e outros efeitos de sinergia. Com esse mesmo objetivo, existe ainda a possibilidade de uma empresa adquirir outra, quer seja uma sociedade de responsabilidade limitada ou uma sociedade anónima. Estas operações estão

sujeitas a disposições legais específicas, inscritas no Código das Sociedades Comerciais.

Tal como acontece da fase de financiamento inicial da empresa, o financiamento externo das necessidades de investimento na expansão podem assumir a forma de crédito por instituições financeiras, financiamento público ou uma mistura de ambos. Ainda, e particularmente quando existem oportunidades de crescimento e escalabilidade significativa do negócio, a solução de financiamento por Capitais de Risco pode assumir particular relevância.

## FAQ

### Existem apoios para o crescimento das empresas?

No âmbito do QREN, “Quadro de Referência Estratégico Nacional”, existem programas aos quais se pode candidatar. Tome atenção aos períodos de abertura e encerramento para apresentação de candidaturas. Consulte o link sugerido.

### O que é o ponto nulo das vendas?

O ponto nulo das vendas, ou ponto crítico de vendas, é o valor de vendas que é necessário atingir para fazer face aos custos fixos do negócio. É a partir desse ponto que a empresa começa a ganhar dinheiro.

### O que é economia de escala?

Economia de escala é aquela que organiza o processo produtivo de maneira que se alcance a máxima utilização dos fatores produtivos envolvidos no processo, procurando como resultado baixos custos de produção e o incremento de bens e serviços. Ela ocorre quando a expansão da capacidade de produção de uma empresa provoca um aumento na quantidade total produzida sem um aumento proporcional no custo de produção. Como resultado, o custo médio do produto tende a ser menor com o aumento da produção.

### O que são joint ventures?

Joint venture, ou empreendimento conjunto,

é uma associação de empresas, que pode ser definitiva ou não, com fins lucrativos, para explorar determinados negócios, mas sem que nenhuma delas perca ou altere a sua personalidade jurídica.

### **O que são Agrupamentos Complementares de Empresas (ACE)?**

Os Agrupamentos Complementares de Empresas (ACE) são entidades com personalidade jurídica própria sendo constituídos com o objetivo de melhorar as condições de exercício ou de resultado das atividades económicas das entidades (singulares ou coletivas) que as integram, sem prejuízo da individualidade jurídica destas. Um ACE é um instrumento de colaboração que visa a obtenção de “economias de escala” na produção de bens ou na prestação de serviços, para benefício comum. A constituição e regime dos ACE obedecem a legislação própria.

### **O que fazer quando tenho dificuldades nas cobranças e por isso tenho problemas de tesouraria?**

Os fluxos de tesouraria devem estar assegurados para não se expor a riscos financeiros que podem por em causa a continuidade do seu negócio. Existem algumas soluções que podem eventualmente ajudar nessa situação:

- Rever os contratos que faz com os seus parceiros, fornecedores e clientes na forma e prazos de pagamento.
- Rever as necessidades de fundo de maneio.
- Rever os financiamentos bancários à tesouraria, como sejam as contas correntes caucionadas.
- Recorrer ao desconto de letras e ao factoring.

### **O que é uma letra?**

Uma letra é um título de crédito, que permite titularizar uma dívida e transferir essa dívida para terceiros. Através da letra, uma entidade, pessoa ou organização (designada o sacador), que é credora de outra, dá ordem a essa outra entidade (o sacado), para pagar uma determinada quantia (o valor nominal da

letra), ao fim de um certo prazo a quem seja possuidor dessa letra (o portador).

### **Qual é a diferença entre internacionalização e exportação?**

Exportar são as trocas comerciais de um para outro país e internacionalização corresponde à instalação de atividades da empresa nesse país, recorrendo a infraestruturas físicas e humanas aí localizadas.

### **Como posso promover a minha empresa de modo a competir em território internacional?**

Pode dirigir-se à Enterprise Europe Network e solicitar o seu apoio. A Enterprise Europe Network é uma rede Europeia de informação às empresas, que disponibiliza serviços de apoio à inovação e internacionalização, proporcionando o acesso a novos mercados internacionais, com o objetivo de promover o desenvolvimento empresarial e o aumento da competitividade no espaço europeu.

### **Como posso internacionalizar a minha empresa?**

Através do QREN 2007-2013 encontra diversos apoios de acordo com a localização geográfica da sua empresa. Se pretende verificar os apoios existentes pode consultar a página do QREN. A AIP e a AICEP apoiam na obtenção de informação.

### **Quero iniciar a exportação dos meus produtos, o que preciso de saber?**

A AICEP disponibiliza o “Guia do Exportador” que irá iniciá-lo na exportação. A AIP organiza frequentemente missões empresariais a mercados internacionais.

### **Sou continuamente obrigado a baixar os preços do meu produto. O que devo fazer?**

Provavelmente o seu produto está em fase do ciclo de vida descendente. Considere inovar ao nível dos processos para reduzir custos e aumentar margem, mas para isso analise o investimento necessário. Por outro lado, deverá

apostar na Inovação para poder acrescentar fatores diferenciadores ao seu produto/ serviço.

### Devo ter uma carteira de produtos pequena ou grande?

Depende do sector em que está a operar. Deve analisar a carteira de produtos que possui e saber em que fase do ciclo de vida é que cada um está e o que representa para o seu negócio.

### Os clientes estão sempre irritados com a empresa e a reclamar. O que devo fazer?

O velho ditado diz que “o cliente tem sempre

razão”! Deve parar para pensar e entender a reclamação do cliente como uma oportunidade de melhoria, alterando e melhorando os produtos que fornece e serviços que lhe presta.

### Necessito de dar formação aos trabalhadores?

Sim, é um requisito legal, e do seu interesse para o desenvolvimento da sua empresa.

### Quem decide a distribuição de dividendos numa empresa?

É decidido na Assembleia de Sócios/Acionistas.

## Ligações úteis

Informação	Designação
Apoio na exportação e internacionalização	AIP-CCI
Calendário de missões empresariais e participações em feiras internacionais	AIP-CCI
Apoio na exportação e internacionalização	AICEP Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
Apoios à investigação, inovação e internacionalização	COMPETE, QREN
Programas operacionais de apoio	QREN
Soluções de seguro de crédito para exportação	COSEC
Rede das Câmaras de Comércio Portuguesas (RCC), busca on-line	Confederação Internacional dos Empresários Portugueses (CIEP)
Certificação “PME” on-line	IAPMEI
Site do Programa FINICIA, soluções de financiamento	IAPMEI
Perguntas e respostas sobre FINICIA	IAPMEI
Ferramenta <i>Innovation Scoring</i> para apoio às organizações no desenvolvimento da inovação sistemática, eficiente e eficaz	COTEC e IAPMEI

## Ligações úteis

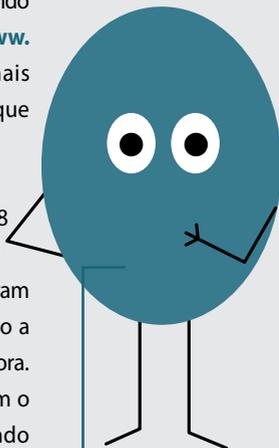
Informação	Designação
SOLVIT, resolução on-line de problemas com aplicação de legislação do mercado interno por autoridades públicas	SOLVIT Comissão Europeia
A importância do Fundo de Maneio (Working Capital) para a sobrevivência das empresas (em inglês)	OPPAPERS.com Free Essays and Research Papers
Informação sobre franchising	ANJE
Lista de grandes empresários em Portugal	Wikipédia
O que é o Franchising?	Associação Portuguesa da Franchise
ABC do Franchising	Instituto de Informação em Franchise (IIF)

### Outra informação de referência

- Ver como uma empresa tomou a decisão estratégica de crescimento e expansão por integração vertical de atividades. Disponível em, "Casos de Estudo da Plataforma do Empreendedor".

Completado o percurso para empreender sugerido pela AIP-CCI, cabe aqui destacar que em [www.empreender.aip.pt](http://www.empreender.aip.pt) poderá consultar mais informação sobre conteúdos pertinentes, que estão a ser atualizados a todo o momento.

Por outro lado, este percurso composto por 8 etapas poderá também ser consultado através de pequenos **filmes animados/ slots** que foram criados para permitir ao utilizador o acesso a informação de forma mais dinâmica e inovadora. São filmes de pequena duração que narram o percurso de um empreendedor, destacando obstáculos que lhe vão aparecendo ao longo do caminho; parcerias que vai estabelecendo; oportunidades que vai agarrando e “desabafos” que vai tendo e que acabam por envolver o próprio utilizador, que começa a refletir sobre a informação que vai recebendo.



As 8 etapas  
do percurso para  
empreender

[www.empreender.aip.pt](http://www.empreender.aip.pt)

### ENQUADRAMENTO

Ao longo das últimas décadas, o tema das pequenas e médias empresas e a sua correlação com a questão do emprego tem assumido progressiva relevância na opinião pública, na medida em que as PME têm um fortíssimo impacto na criação e manutenção de postos de trabalho, e muito particularmente em Portugal.

Esta relevância tem sido também notória pela centralidade que o tema do Emprego tem assumido no âmbito das políticas da União Europeia, enquanto variável decisiva para a articulação entre a Coesão Social e o Crescimento Económico no seio da União.

É atualmente um desígnio da União Europeia a busca de soluções para o Emprego, a sua criação e manutenção. Uma das áreas identificadas como determinantes para a promoção do Emprego é a capacitação da população ativa para exercer as novas tarefas requeridas pela evolução do mercado de trabalho. Complementarmente, a capacitação dos adultos e jovens europeus para a adoção de comportamentos e **atitudes empreendedoras** é também considerada fator determinante da promoção do Emprego. **O empreendedorismo e a inovação** nas vertentes comportamental e processual – assumem assim uma relevância particular para a consecução das políticas nacionais e europeias no âmbito do emprego e do desenvolvimento socioeconómico.

Neste contexto, a AIP-CCI, no cumprimento do seu objetivo primeiro de contribuir para o desenvolvimento das empresas e da prossecução do interesse público, entendeu assumir um papel proactivo na temática do potencial humano, do empreendedorismo e da inovação. Com o presente projeto, pretendeu dar resposta eficaz e célere na disseminação de informação relevante para o fenómeno do **empreendedorismo** e da **inovação**.

### OBJETIVOS

Para tal, em 2009, e em parceria com o Gabinete de Estratégia e Planeamento do então Ministério do Trabalho e Solidariedade Social (atual Ministério da Solidariedade e Segurança Social), a AIP-CCI apresentou candidatura em sede do Programa Operacional e de Assistência Técnica do Fundo Social Europeu - Gerir, Conhecer e Intervir (POAT-FSE) para o financiamento

de um conjunto de iniciativas que permitissem a abertura de um espaço de disseminação, diálogo, informação e de participação direta entre entidades facilitadoras de um processo empreendedor – nas suas variadíssimas vertentes – e os indivíduos ativos interessados na qualificação e/ou reconversão das suas competências, no domínio do empreendedorismo e do intrapreneurismo.

### ATIVIDADES

O encontro físico entre os diversos agentes do **empreendedorismo** foi considerado como uma das questões a potenciar, através da promoção de workshops, dinamização de Gabinetes de Apoio Temáticos (atendimento individualizado); organização de um Fórum de Empreendedorismo; dinamização de Ateliers Criativos; animação de um jogo, realização de filme/slots animados e presença em iniciativas diversas, no âmbito de programas desenvolvidos por outras entidades que trabalham a temática do empreendedorismo.

Dando seguimento a esta pretensão, foram desenvolvidas uma série de atividades, que decorreram em diferentes regiões de Portugal continental, e que funcionaram como ponto de encontro privilegiado entre dinamizadores, parceiros e empreendedores, para:

- Atender às necessidades individuais de cada interveniente, em momentos estruturados para tal;
- Promover um ambiente de diálogo e de interação entre os participantes e os experts em diversas áreas;
- Prestar apoio direto, com atendimento personalizado, por organismos e entidades especializadas;
- Construir um saber coletivo alicerçado e sustentado nas experiências e na troca de informação;
- Disseminar, formar e potenciar a atuação dos futuros empresários e empreendedores em geral.

Em 2010, e em Lisboa, os workshops incluíram uma vertente informativa, com a participação de especialistas nos temas em análise e também uma componente operacional, contando com

a presença de diversos stakeholders públicos e privados, com o objetivo de prestar esclarecimentos personalizados e em primeira mão aos participantes. Incluíram também a apresentação de casos de estudo de empreendedorismo, de grande utilidade para a contextualização dos temas, partilha de experiências e reflexão da audiência.

Nestes workshops focaram-se temáticas com interesse transversal ao fenómeno do **empreendedorismo**, como seja a aprendizagem e formação, o financiamento, a responsabilidade social, a inovação e outras temáticas relativas a sectores específicos de atividade, a Saúde, a Floresta, a Energia e o Turismo.

“

*Os Workshops sob o lema CALL FOR ACTION proporcionaram momentos de encontro e debate de Empreendedorismo*

”

### Temas de 2010

- Call for Action-EMP! Atreva-se!
- Call for Action-EMP! Aprendizagem e Formação 2.0 - Sempre a Aprender!
- Call for Action-EMP! Os bastidores da Inovação!
- Call for Action-EMP! Empreender no Turismo!
- Call for Action-EMP! Saiba mais sobre Financiamentos!
- Call for Action-EMP! Sector da Energia - dos desafios às oportunidades de Negócio!
- Call for Action-EMP! Sector das Florestas - dos desafios às oportunidades de negócio!
- Call for Action-EMP! Empreendedorismo, Redes e Sustentabilidade!
- Call for Action-EMP! Sector da Saúde - dos Desafios às Oportunidades de Negócio!

Os workshops realizados proporcionaram

momentos de encontro e debate de **Empreendedorismo**. O formato e oradores convidados permitiram a criação de espaços de informação transversal e sectorial, de esclarecimento e partilha de boas práticas e casos de sucesso. Conjuntamente com estes workshops existiram Gabinetes de Apoio (atendimento personalizado), cobrindo áreas de interesse como sejam Financiamento, Plano de Negócios, Marketing, Propriedade Intelectual, Internacionalização, Legislação e Consultoria.

Decorreu, ainda em 2010, uma sessão plenária que teve como objetivo a análise de um exemplo de Empreendedorismo na área da Inovação Social, de âmbito internacional, e que apresentou os diversos aspetos que deverão ser considerados para a concretização de um projeto empreendedor e inovador em áreas consideradas relevantes. Esta **sessão** contou com a participação de Marc Kielburger, cofundador e Diretor Executivo da “Free the Children”, como orador de referência.

Em todas estas atividades houve o envolvimento de diversos parceiros, incluindo diversas instituições Públicas e Privadas, de que são exemplo, entre outros, os seguintes: ADENE; AICEP Portugal Global; APEB - Associação Portuguesa da Energia da Biomassa; APISOLAR - Associação Portuguesa da Indústria Solar; Câmara Municipal de Loures; CECOA; Escola Superior de Medicina Tradicional Chinesa; Escola Superior de Turismo e Hotelaria do Estoril; Espiral Net/ Portal iGov; FNABA; Fórum b2b; Health Cluster Portugal; Humanet; IAPMEI; Innovatiomakers; Instituto do Empreendedorismo Social; Instituto Superior de Agronomia; iZone; Metacortex; MONTEPIO; RTP; Turismo de Portugal; Universidade de Évora; Vivapower; yDreams; entre outros.

Ainda em 2010, a **Plataforma** esteve presente em diversas iniciativas da AIP e de terceiros, como sejam:

- Expocarreiras, UCP (Lisboa) – evento que,

todos os anos, tem como objectivo potenciar e incentivar novas formas de contacto e de relacionamento entre alunos e o mercado de trabalho.

- Futurália, FIL - o maior Salão de oferta educativa, formação e empregabilidade realizado no país.
- Seminário “Mulheres + Empreendedorismo = Inovação x Crescimento”, organizado pela CIG.
- 4º Forum RSO e Sustentabilidade.

Em 2011, e dado o sucesso das iniciativas e a procura, a AIP-CCI decidiu alargar o público de abrangência, organizando um Roashow de empreendedorismo, em diversas regiões do país.

Em parceria com as Associações Empresarias das regiões de Castelo Branco, Guarda, Viseu, Leiria, Portalegre, Beja, Faro, foi cumprido o objetivo de levar a um público mais alargado a disseminação de conteúdos e experiências empreendedoras e um enorme potencial de networking entre os diversos agentes do empreendedorismo.

Nestas regiões, e mantendo o lema “**CALL FOR ACTION!**”, foram abordadas diversas temáticas: Apoios e Incentivos ao Empreendedorismo, Turismo, Florestas e Recursos Naturais. Utilizou-se um formato dinâmico, que promoveu a participação e envolvimento da audiência. Após a intervenção inicial em que oradores de referência apresentavam o tema em discussão, seguia-se a apresentação e discussão de aspetos relevantes do tema por um painel de especialistas, abrindo a sessão a perguntas dos participantes. No espaço network coffee, os participantes entram em contacto com diversos Gabinetes de Apoio temáticos, de prestação de serviços de apoio a empreendedores, tanto públicos como privados. Ainda incluído na agenda dos workshops estava a apresentação de casos de empreendedores, relatados na primeira pessoa, que despertaram sempre grande interesse dos participantes.

## Temas de 2011

Call for Action-EMP! Apoios e Incentivos ao Empreendedorismo!

Call for Action-EMP! Turismo - dos Desafios às Oportunidades de Negócio!

Call for Action-EMP! Florestas - dos Desafios às Oportunidades de Negócio!

Call for Action-EMP! Apoios e Incentivos ao Empreendedorismo!

Call for Action-EMP! Apoios e Incentivos ao Empreendedorismo!

Call for Action-EMP! Recursos Naturais!

Call for Action-EMP! Turismo Sustentável!

Call for Action-EMP! Competências Empreendedoras -Making Change Happen!

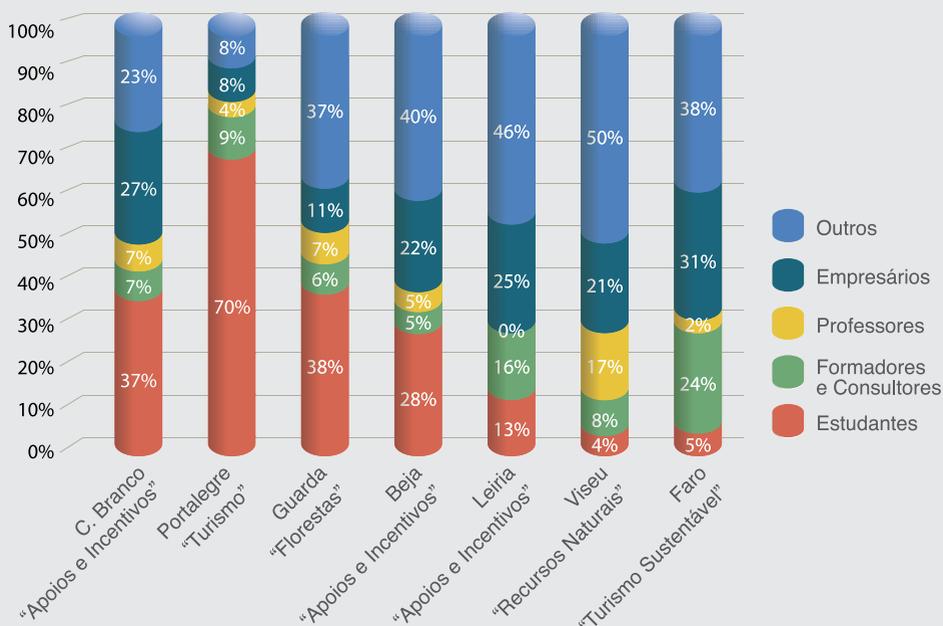
Call for Action-EMP! Financiamento: instrumentos para os novos contextos!

Call for Action-EMP! Inovação e Desenvolvimento Tecnológico!

Call for Action-EMP! Redes e Cooperação Empresarial!

Em 2011, foi também lançado o **EMPREENDER** – O Jogo!, que teve as suas eliminatórias presenciais nestes workshops regionais.

Em linha com os objetivos do roashow, estes workshops pretenderam cativar e promover a discussão do tema do **empreendedorismo** de forma pragmática e envolvendo variados segmentos e públicos da envolvente social nas regiões onde decorreram.



Como parceiros, destacaram-se as seguintes organizações: NERCAB, Parkurbis, IAPMEI, Instituto Politécnico Portalegre e Escola Superior de Educação de Portalegre, NERPOR, Turismo do Alentejo, Escola de Hotelaria e Turismo, Centro de Emprego de Portalegre- IEFP/ linhas de crédito MICROINVT e INVEST+, NERGA, ProDeR, DRAPC, AJAP – Associação de Jovens Agricultores de Portugal, Incubadora D. Dinis, NERBE, NERLEI, IPEiria, IEFP Leiria, Instituto Politécnico de Viseu, AIRV, CRIA - Centro Regional para a Inovação do Algarve, NERA, entre outros.

Cabe aqui, ainda, realçar a realização do Fórum do Empreendedorismo, que teve como lema **“Um dia dedicado ao empreendedorismo”**, tendo juntado, num só dia e no mesmo espaço, os diferentes parceiros que têm contribuído para o sucesso deste projeto, e outros parceiros que passaram a fazer parte desta grande iniciativa, proporcionando a um público alargado a troca de experiências, o debate de temas específicos e a apresentação de projetos empreendedores inovadores. Todas estas dinâmicas foram facilitadoras do network entre os participantes. Como actividades principais podem ser identificadas as seguintes:

- Conferência Plenária com Keynote Speaker Internacional,
- 3 Conferências com painéis de Q&A num ambiente de frente a frente de Especialistas e Empreendedores,

#### TEMAS:

- Competências Empreendedoras - Making Change Happen.
- Financiamento: instrumentos para os novos contextos.
- Inovação e Desenvolvimento Tecnológico.
- Redes e Cooperação Empresarial.
- Palco aberto para apresentações de 15 minutos focadas no “How to do”.
- Gabinetes de Apoio – espaço de atendimento personalizado, para ajudar o empreendedor

a encontrar soluções. Orientação ao nível das Finanças, Marketing, Legislação, Propriedade Intelectual, Gestão, entre outras temáticas.

- Mesas Temáticas - Dinamização de Ateliers Criativos de Empreendedorismo.
- Grande Final do EMPREENDER – O Jogo!

Neste fórum participaram: **Empreendedores** em potencial, com perspectivas para empreender e abrir negócios; Empresários interessados em diversificar, ampliar ou modernizar os seus negócios; Empreendedores Individuais, em busca de formalização, orientação e conhecimento; Associações, Agências e Autarquias, para divulgação de soluções ao nível do apoio às empresas e empreendedores; Entidades dinamizadoras de espaços start-up, co-work, incubadoras e outras; Estudantes do Ensino Superior e Profissional, que pretendiam conhecer novas oportunidades de negócio, de formação e emprego; Universidades, Politécnicos, escolas Profissionais, que promove a sua oferta.

Também foi possível, ao longo de 2011, assegurar a divulgação da **Plataforma do Empreendedor** noutras iniciativas:

- 4ª edição da ExpoCarreiras, UCP (Lisboa)
- FUTURÁLIA, FIL- Parque das Nações.
- Assembleia-geral anual do Banco Africano de Desenvolvimento (CCL - Lisboa) - Com a presença de cerca de 3.000 empresários, banqueiros, representantes governamentais dos 77 países accionistas do Banco e outras entidades com interesses empreendedores no continente africano.
- 10ª Edição das 24 horas da Lagoa em Catamaran (Lagoa de Óbidos) - com o objetivo de criar associações positivas com um desporto ligado à natureza, nomeadamente ao mar. Neste evento fomentou-se o dinamismo, juventude, coordenação, liberdade, aventura, espírito de equipa e fair-play. Qualidades essenciais a qualquer empreendedor.

- Fórum Creative Learning Business Innovation (CCL - Lisboa). A Plataforma do Empreendedor marcou presença no espaço de mostra, promovendo a temática do empreendedorismo e dando a conhecer o portal, uma ferramenta de trabalho para quem quer empreender.

Em 2012, o conceito de **workshop** evolui para um formato **inovador e dinâmico**, tendo sido concebido um modelo de Ateliers Criativos de Empreendedorismo, posteriormente apresentado em Évora, Castelo Branco, Guarda, Bragança, Lisboa, Leiria, Faro, entre outras regiões, em parceria com as respectivas Associações Empresariais Regionais.

**Estes Ateliers são compostos por duas partes distintas:**

- O TOP 20 das tendências 2012-2015 - Apresentação de **ideias de negócio** que pretendem ser uma inspiração para quem vai empreender e para quem já empreende, mas pretende reorientar a sua área de negócio. Ideias originais, alternativas, conceptuais... business de sucesso que não necessitam de grandes investimentos, mas engenhosidade, curiosidade e muitas convicções. São abordados diferentes domínios de actividade: Saúde, Bem-Estar, Desporto; Restauração e Gastronomia; serviços inovadores de apoio à sociedade; Turismo, Ecologia, Moda e muitos outros.
- Avaliação de produtos/ ideias de negócio (já implementadas ou em vias de implementação), por um público que não se conhece e, eventualmente, está pela 1ª vez em contacto

com aquela ideia. Espaço de brainstorming para validar ideias e trabalhá-las de forma colaborativa.

Trata-se de um modelo de apresentação, implementado pela AIP-CCI e que irá continuar a ser dinamizado por esta Associação.

**PORTAL WWW.EMPREENDER.AIP.PT**

Todas as atividades mencionadas, foram suportadas e promovidas por uma plataforma virtual com informação relevante; ligações e base de dados de surveys nacionais; servindo a função de "Knowledge Bank".

Esta plataforma, com o endereço **www.empreender.aip.pt**, constituiu um canal de comunicação central entre os diversos intervenientes do projeto. A sua estrutura, significativamente atualizada em finais de 2011 (quer ao nível da imagem, quer ao nível da tecnologia disponível), é composta por uma página principal, que inclui uma série de notícias e destaques, e apresenta um menu principal de separadores institucionais, e um conjunto de separadores funcionais, que estão sempre visíveis.

Um dos separadores que se destaca aqui é o respeitante ao Programa Empowerwoman, que inclui informação sobre as diversas empresas participantes no mesmo. Este **Programa** teve por principal objetivo promover estratégias de apoio ao empreendedorismo das mulheres e incentivar o associativismo e a criação de redes, favorecendo o auto emprego, a capacidade empresarial e a qualidade da sua participação na vida ativa.

Outro separador remete o visitante para ligações úteis a outros websites relacionados com o processo empreendedor.

Os separadores funcionais permitem o acesso a diversos tipos de informação e ferramentas. São eles:

- As **8 Etapas da ideia** ao negócio, disponibilizando informação escrita e através de filmes/slots animados e propondo ferramentas de apoio ao empreendedor nesse percurso; Este separador funciona como porta de entrada ao apaixonante processo do empreendedorismo, que afinal constitui o tema central de todo este projeto;
- Um **Kit Aplicações**, disponibilizando modelos, ferramentas de teste e de planeamento;
- **Barómetro**, onde se apresenta um conjunto de informação estatística de natureza social e económica de interesse e relevância. A informação aqui apresentada é produzida pelo Gabinete de Estratégia e Planeamento, do Ministério da Solidariedade e Segurança Social, em parceria com a AIP-CCI;

- Os **Serviços AIP**, onde se apresenta o conjunto de serviços que a AIP disponibiliza a empreendedores;

- **Redes e Cooperação**, onde se apresentam iniciativas de dinamização de todas as formas de cooperação empresarial entre PME e de promoção de ações de incentivo do espírito empresarial dos jovens;

- **eDocs**, que é um repositório de documentação relevante para empreendedores, incluindo casos de estudo, apresentações realizadas em workshops organizados pela AIP-CCI, informação do IAPMEI, artigos de opinião, relatórios, formulários, manuais diversos etc., que o visitante pode descarregar para o seu computador etc.

- **O Jogo**, que remete para o sítio web do “Empreender – o Jogo!”. Este jogo, um teste de conhecimentos sobre empreendedorismo e matérias relacionadas, promove, em formato lúdico, a aquisição e consolidação de conhecimentos sobre o tema. Podendo ser jogado por qualquer visitante, o jogo permite duas formas de participação, uma virtual – através do Portal – e outra presencial - dinamizada pela AIP nas diversas sessões realizadas.

## Nota Breve

Recomenda-se a consulta do portal [www.empreender.aip.pt](http://www.empreender.aip.pt) como complemento essencial à informação disponibilizada por este Guia.

## Agradecimentos

A AIP-CCI agradece ao Programa Operacional de Assistência Técnica do Fundo Social Europeu (POAT FSE) - Gerir, Conhecer e Intervir, o apoio financeiro dado a esta iniciativa, ao Gabinete de Estratégia e Planeamento/ MSSS, a parceria estratégica estabelecida e a todos os outros parceiros (oradores; organizações que asseguraram a dinamização dos Gabinetes de Apoio Temáticos; Associações Empresariais Regionais; Instituições de Ensino; conferencistas, visitantes on-line e demais entidades envolvidas), o empenho e motivação com que têm colaborado com este projeto.

# GUIA DA PLATAFORMA DO EMPREENDEDOR

# ANEXOS

## Casos de Estudo da Plataforma do Empreendedor: fatores críticos de crescimento das empresas

Veja na tabela seguinte o resumo dos fatores que os empreendedores consideram críticos para o crescimento das suas empresas. Casos de Estudo disponíveis em “Casos de Estudo da Plataforma do Empreendedor”.

Empresas	“Fatores que considera cruciais para o crescimento da sua empresa”
<b>Advanced Cyclone Systems</b> Tecnologia de Filtragem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vantagens competitivas do produto</li> <li>• Equipa credível</li> <li>• Tecnologia</li> <li>• Muita ambição</li> <li>• Estratégia correta de divulgação comercialização.</li> </ul>
<b>Cacilheiro do Tejo – Hotelaria e Restauração</b> Restauração e Turismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação e atratividade para novos targets</li> <li>• Diferenciação dos produtos e serviços</li> <li>• Parcerias com outros players locais e operadores turísticos de mercados emissores</li> </ul>
<b>Aromas à Solta Tomba-Lobos</b> Restauração, Formação e Consultoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vantagens competitivas: Localização, identidade visual, competências profissionais, foco na satisfação das necessidades do cliente</li> <li>• Alternativas à sazonalidade, diversificando para formação e consultoria</li> <li>• Parcerias, com oferta complementar à própria</li> <li>• Rigoroso controlo de gestão e do endividamento necessário à atividade</li> <li>• Desenvolvimento profissional da equipa</li> <li>• Controlo da qualidade do serviço</li> <li>• Utilização de ferramentas de marketing atuais (Web 2.0)</li> <li>• Crença no próprio negócio</li> </ul>
<b>Easy Bus</b> Transporte de passageiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovação</li> <li>• Segurança e Confiança no serviço</li> <li>• Notoriedade da empresa</li> </ul>
<b>Lança, Prazeres &amp; Rebocho</b> Design, Publicidade, Artes Gráficas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos e serviços de qualidade, inovadores e criativo</li> <li>• Alargamento da rede de clientes e volume de trabalho</li> <li>• Controlo da dívida</li> <li>• Controlo de concessão de crédito a clientes</li> </ul>
<b>Mar Lusitano</b> Fabrico de bacalhau salgado e comércio de peixe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economias de escala e combate à sazonalidade</li> <li>• Aproximação do mercado/cliente</li> <li>• Rentabilidade na transformação, tecnologia de ponta para custos de produção reduzidos</li> </ul>
<b>Optidados</b> Leitura ótica de questionários para estudos de mercado e sondagens de opinião	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgação dos benefícios junto do público-alvo</li> <li>• Indução da mudança de comportamentos e adoção da solução oferecida</li> <li>• Parceria para escalabilidade da produção</li> <li>• Alargamento da equipa técnica</li> <li>• Novos serviços para o público-alvo</li> </ul>

## Empresas

## “Fatores que considera cruciais para o crescimento da sua empresa”

### **Os Aprendizes - Escola de Aprendizagem Ativa do Cobre** Educação

- Manter muito claros a visão, missão e valores da empresa, e pautar decisões por esse fio condutor.
- Envolvimento de toda a equipa nas decisões diárias e de colaboradores chave nas decisões estratégicas
- Envolvimento dos clientes (pais e crianças), induzindo contribuição de todos para o sucesso

### **PLY Engenharia** Serviços em inovação e indústria transformadora

- Validação pelo mercado das nossas ideias
- Primeiros clientes de referência na Europa e entrada nos EUA
- Entrada no capital social de investidor/end user

### **RedPack BeachLockers** Serviços, cacifos de praia

- Conquista de barreira à entrada por aquisição de licença para instalar cacifos diretamente na areia, em vez de nos bares de praia
- Parcerias com marcas patrocinadoras utilizando o exterior e interior dos cacifos como inovador canal de comunicação.
- Consequente redução do preço de utilização do cacifo
- Obtenção de financiamento para cobrir elevado investimento inicial

### **SILVAPOR - Agricultura e Silvicultura** Serviços relacionados com Silvicultura

- Manutenção dos níveis de confiança, entre a Gestão de Topo e os Colaboradores diretos
- Confiança no caráter estratégico nacional do sector Florestal
- O conhecimento do mercado nacional e espanhol de proximidade
- Assumir a Qualidade como fator diferenciador
- Melhoria contínua e Formação dos Colaboradores
- Aposta contínua em novos mercados e clientes
- Cultura de Parcerias

### **PROAEROPORTO** Serviços, check-in doméstico de bagagem aérea

- Visibilidade, visibilidade e visibilidade
- Sendo novo conceito, divulgação por clientes de referência, utilizadores do serviço, por passa-palavra e media
- Alargamento da prestação do serviço a passageiros de outras Companhias Aéreas e a outros aeroportos portugueses

## Conheça um dos casos de empreendedorismo também apresentado pela Plataforma do Empreendedor.

**Nome dos empresários:** José Júlio Vintém e Catarina Ponce Álvares

**Área de Negócio:** Restauração, Formação e Consultoria

**Idade da empresa:** Constituição em 2007, início de atividade em 2002

**Website:** [www.tombalobos.pt](http://www.tombalobos.pt)

**Aromas à Solta, Lda.**

Restaurante **TOMBALOBOS** – Portalegre

### Como surgiu a ideia de negócio?

A ideia de iniciar atividade na restauração de gastronomia tradicional surge na sequência da situação de desemprego involuntário do empresário, em consequência do encerramento de uma empresa multinacional na cidade de Portalegre, e como solução de criação do próprio emprego. Nasquelas circunstâncias, apesar da inexistência de alternativas de emprego locais na área da sua atividade profissional, os empresários descartaram a hipótese de mudança para outra zona do país, em busca de emprego. Conciliando as oportunidades existentes e um desejo antigo, apostaram nas oportunidades existentes nesta cidade do interior, desenvolvendo aí o

seu projeto de restauração com enfoque na gastronomia regional. Essa constituía a melhor oportunidade para levar a cabo a concretização da paixão pela cozinha e gastronomia. Para além da aposta em continuar a residir no Alto Alentejo, o grande desafio residia na inexistência de competências formais em restauração e gestão, em conjunto com as dificuldades logísticas, económicas e de recursos humanos requeridos pela natureza do negócio. Uma vez tomada a decisão de seguir em frente com a ideia de negócio, a estratégia adotada foi, inicialmente, a de “dar um passo de cada vez”.

### Após a decisão de avançar, como se processou a implementação da ideia de negócio?

Cientes do desafio mas muito motivados, os empresários iniciaram atividade em 2002, criando empresa em nome individual. A escolha da marca comercial, registada, resultou da adaptação de uma alcunha regional – Tomba Lobos – usada para designar um indivíduo de grande porte que liderava grupos em perseguição de lobos. Como objetivos estratégicos, definiram os seguintes, que nortearam a sua ação: aposta em produtos de qualidade, com seleção criteriosa de fornecedores de produtos regionais e nacionais; a recuperação de receituário e iguarias regionais, criando

uma cozinha regional e atual; estabelecer uma ementa de grande qualidade, promovendo a gastronomia do Alto Alentejo e procurando constituir uma referência gastronómica.

### **Quais os fatores de sucesso do desenvolvimento da empresa?**

Com o crescimento da atividade, constituíram em 2007 a empresa “Aromas à Solta”, ocupando atualmente um local emblemático da cidade de Portalegre. Investiram criativamente na identidade visual da empresa e na obtenção contínua de competências profissionais. Fiéis à ideia de base, procuraram ter como foco do seu desenvolvimento a satisfação das necessidades do cliente, proporcionando-lhe experiência única e distinta. Procuraram também soluções para combater a sazonalidade da atividade, diversificando a oferta para a formação e consultoria, bem como estabelecendo parcerias que permitam completar a oferta ao turista que os visita, com aconselhamento de atividades turísticas complementares à sua. Como fatores de sucesso, identificam o rigoroso controlo de gestão e controlo do endividamento necessário à atividade, a criação e desenvolvimento profissional da equipa, o controlo e padronização do nível elevado da prestação do serviço, a utilização de ferramentas de marketing atuais – como seja a utilização de página no Facebook, com atualização diária – e, apontando como fator mais importante, a crença no seu próprio negócio.

### **Que objetivos para o futuro?**

Seguindo a estratégia original de “um passo de cada vez”, têm a preocupação de consolidar a operação atual e fortalecer parcerias no sector turístico, perspetivando a médio prazo a criação de uma linha de produtos “Tombalobos” e, a longo prazo, a expansão do conceito a nível nacional e internacional.

**Portalegre (parceria com NERPOR)****Call for Action - Turismo, dos Desafios às Oportunidades de Negócio**

“O Estado da Arte do Turismo no Alentejo, com enfoque no Norte Alentejo”

Dr. António Ceia da Silva, Presidente da Entidade Regional de Turismo do Alentejo

Recorrendo a diversos exemplos ilustrativos das ideias que proferiu, o Dr. António Ceia da Silva começou por referir que o sector do Turismo “é uma boa escolha, para quem gosta e quer”, sendo evidente a evolução do Turismo como primeira escolha de estudos académicos de muitos dos alunos que atualmente frequentam cursos nessa área. Tendo como pano de fundo o **crescimento** da atividade de turismo na Região Alentejo, “que foi a Região que mais cresceu no país”, realçou a importância do planeamento estratégico monitorizado como a melhor forma de adequar o desenvolvimento e execução das estratégias à evolução do contexto económico e social dos diversos segmentos servidos pelo turismo. Como fator crítico para o desenvolvimento do sector, apontou a necessidade de cada região afirmar “identidade própria”, exemplificando com o caso do Alentejo e a identidade relativa ao ecossistema do “montado”, única no mundo e candidata a Património Mundial, pela UNESCO. Dirigindo-se aos potenciais empreendedores presentes na sessão, adiantou alguns exemplos de projetos de animação turística que carecem de exploração adequada,

como seja o **desenvolvimento** de um “Roteiro Gastronómico do Alentejo”, da comercialização de atividades e serviços conexos com a gastronomia regional, a exploração do parque monumental da região que, em muitos casos, se encontra encerrado para a exploração turística, serviços relacionados com a “experiência de campo”, entre outros. Referiu ainda o esforço levado a cabo pelo Turismo do Alentejo na promoção do conhecimento da oferta turística da região por parte dos técnicos de turismo, e da interação dos diversos Postos de Turismo com o objetivo de operarem em rede “para benefício das diversas regiões do Alentejo”. Como suporte à atividade empreendedora, salientou a atividade do Gabinete de Apoio à iniciativa no sector do turismo e da criação de uma “bolsa de oportunidades”. Finalizando, e como condição para o sucesso da atividade, exortou os potenciais empreendedores e profissionais do Turismo a seguirem o princípio “HTP – Humildade, Trabalho e Paixão”.

**Faro (em parceria com o NERA/AE e no âmbito da 12ª Conferência Europeia da Criatividade e Inovação (APGICO))****Call for Action - Oportunidades e Desafios no Turismo Sustentável**

“O Estado da Arte do Turismo em Portugal, que desafios para a região do Algarve”

Dr. Victor Neto, Presidente do NERA

Iniciando a sua alocução, o Dr. Vítor Neto esclareceu que o principal objetivo da sua

apresentação seria fazer o enquadramento do sector do Turismo na atualidade, particularmente na região do Algarve, traçando as grandes linhas orientadoras da atividade a que os **empreendedores** deveriam atender no seu processo de decisão estratégica. Citando o Prof. Ernâni Lopes, que numa conferência sobre o tema havia começado por dizer que “eu não sei nada sobre Turismo”, sublinhou a complexidade desta atividade, que se caracteriza por uma ampla constelação na área dos serviços, cada uma delas com aspetos distintos, e todas complementares entre si. Considerando a sua dimensão, é uma atividade ainda pouco estudada e compreendida, no campo científico, e existe muita opinião empírica dispersa, também devido ao facto de “todos sermos turistas”. E a dimensão e complexidade deste sector é evidenciada pelos números; anualmente, 1.000 milhões de turistas em todo o mundo deslocam-se ao estrangeiro, selecionando um determinado destino em determinado país, em detrimento de outras incontáveis opções.

Como em outras atividades mas com particular acuidade, este é um sector que, para qualquer empreendedor que pondere iniciar negócios de **natureza turística**, requer estudo e aquisição de conhecimentos sobre o “estado da arte”, dos ciclos que caracterizam o sector e das fases que o caracterizam.

E relativamente à **evolução da atividade**, poderá haver um efeito pernicioso se se atender somente a dados estatísticos atuais, sem consideração pelo ciclo

que o sector atravessa. Por exemplo, se atendermos à informação disponibilizada pelo Boletim do INE para 2011, verificamos que existe crescimento face ao ano transato, demonstrando um panorama favorável. Também o aeroporto de Faro mostrou uma evolução positiva no trânsito de turísticas no 1º semestre de 2011, embora tenha sofrido uma ligeira, e estranha, quebra em Agosto. Assim, por um lado, há sinais favoráveis para a atividade.

Contudo, estima-se – com base nas dormidas e chegadas a Portugal e sem considerar o mercado paralelo de dormidas – que no ano de 2010 tenha havido um total de 12 milhões de turistas, i.e., não houve crescimento do afluxo de estrangeiros. As dormidas de estrangeiros também não cresceram, apesar de as dormidas de portugueses terem aumentado significativamente (12 milhões em 2009). Outro facto muito relevante para o número de dormidas refere-se à redução de preço praticada por muitas unidades hoteleiras, que só assim conseguiram manter ou aumentar taxas de ocupação.

De qualquer forma, e como em qualquer país de referência turística internacional, o turismo interno é estruturante para a “saúde” e rendibilidade do sector. Portugal, ao contrário desses destinos – como os EUA, a Alemanha, a Itália – não é uma referência “obrigatória”, pelo que a oferta de Portugal como destino turístico obriga a um esforço e renovação constante, para concorrer com tantos outros nessas condições.

Atendendo aos ciclos da atividade, é de salientar que o Algarve perdeu 3 milhões de dormidas de estrangeiros entre 2001 e 2009, enquanto as dormidas de Portugueses aumentaram 1 milhão nesse período. O total de dormidas, ao longo da década, situa-se entre 14 e 15 milhões, com tendência de estagnação. Esta situação e a quebra de dormidas dos últimos anos não é somente consequência da crise de 2008/2009, é de facto uma tendência da década.

A esta situação não é estranha a ausência de **orientação estratégica** e consolidação da oferta. Por exemplo, no Algarve verifica-se uma desagregação em termos de oferta turística. Existem concelhos que fazem promoção individual, apesar de, no contexto concorrencial, a expressão que cada concelho conseguirá atingir deverá ser irrelevante. Será que algum turista, estrangeiro ou nacional, sabe precisamente o nome do concelho onde se encontra a disfrutar as suas férias?

Relativamente ao contexto nacional, o Algarve passou de uma quota de 50% de dormidas de estrangeiros em 2001 para 40% em 2010, com evidente perda de quota de mercado. Outras regiões do país conquistaram essa quota, sobretudo a região Norte.

A toda esta situação não será estranha a ausência de uma orientação estratégica, o que dificulta e constrange o processo de tomada de decisão de investimento no Turismo.

Dada a dimensão do país, que se compara com a região espanhola da Andaluzia, deve

existir uma **estratégia** nacional e regional. As diversas regiões ganharão força com o entrosamento e coordenação interna, na promoção do sector. O estudo do fenómeno turístico, que deve congrega os agentes económicos públicos e privados, deve privilegiar o conhecimento do processo de decisão de compra de serviços de turismo. Atualmente, este processo é, sobretudo, individual e menos sujeito à intervenção dos grandes operadores turísticos, pois o acesso à informação é amplamente disponível. Assim, é necessário investir no conhecimento desses processos de decisão e de comportamento, para se maximizar a probabilidade de sucesso das campanhas de comunicação e promoção turística.

**Em conclusão, e no que se refere a empreendedores que ponderam investir no sector, é incontornável que a análise do mercado deve ser exaustiva e abrangente, com aquisição de conhecimento sólido sobre a atividade.**

## EDIÇÃO

Associação Industrial Portuguesa  
Câmara de Comércio e Indústria  
Praça das Indústrias  
1300-307 Lisboa  
Tel.: 213 601 673  
[www.aip.pt](http://www.aip.pt)  
[www.emprender.aip.pt](http://www.emprender.aip.pt)

## TÍTULO

Empreender – Guia da Plataforma  
do Empreendedor

## EQUIPA TÉCNICA DO PROJETO

Norma Rodrigues - Coordenação Geral  
Helena Caiado - Coordenação Executiva  
Maria Lopes Vieira  
Carla Homem de Matos

## CONSULTOR ESPECIALISTA

Frederico Carvalho Pinto

## DESIGN GRÁFICO

House Ideas

## FINANCIAMENTO

POAT/FSE- Programa Operacional de  
Assistência Técnica/Fundo Social Europeu

## DATA DE EDIÇÃO

Fevereiro 2012-03-20

## EXECUÇÃO GRÁFICA

A Triunfadora – Artes Gráficas, lda.

## TIRAGEM

1000 exemplares

## DEPÓSITO LEGAL

342458/12  
ISBN - 978-989-95676-7-2  
Informações, sugestões e comentários  
em [www.emprender.aip.pt](http://www.emprender.aip.pt)

## 2012

Associação Industrial Portuguesa  
Câmara de Comércio e Indústria

# GUIA DA PLATAFORMA DO EMPREENDEDOR





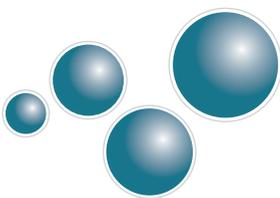






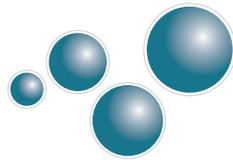


*emp*reender



p l a t a f o r m a   d o   e m p r e e n d e d o r

# *emp*reender



plataforma do empreendedor

**Associação Industrial Portuguesa  
Câmara de Comércio e Indústria  
Direção Competitividade Empresarial**

Praça das Indústrias  
1300-307 Lisboa

**Tel.:** (+351) 213601673 / 693

**Fax:** (+351) 213639046

**Email:** [foruns@aip.pt](mailto:foruns@aip.pt)

**Sites:** [www.empreender.aip.pt](http://www.empreender.aip.pt) | [www.aip.pt](http://www.aip.pt)