



Guia para a Criação de uma Empresa



ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Fontes de inspiração para ideias de negócio	2
Tabela 2. Perfil Empreendedor	18
Tabela 3. Questionamento na fase de imersão/inspiração	20
Tabela 4. Formalização do Plano de Negócios	28

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Abordagem de desenho da tela de valor: Modelo Canvas	22
Figura 2. Jogo de sistematização visual do modelo de negócio	23
Figura 3. Nova tela de proposta de valor e segmentos de clientes	26



ÍNDICE GERAL

1. Objetivos do guia	1
2. Da ideia à oportunidade de negócio	2
3. Avaliação das competências, características e premissas do(a) empreendedor(a)	5
4. Desenho do plano de negócios	20
4.1. Imersão/inspiração com a tela de valor: o modelo Canvas	20
4.2. Prototipagem com a proposta de valor e segmentos de clientes	25
4.3. Teste com o plano de negócios	27
5. Funcionalidades, tipologia e apresentação do plano de negócios	31
6. Constituição da empresa	35
6.1. Mecanismos de constituição	35
6.2. Formas jurídicas	39
6.2.1. Singulares	39
6.2.2. Coletivas	40
6.3. Quadro fiscal	43
6.4. Entidades dinamizadoras e infraestruturas de apoio	46
6.5. Apoios financeiros à criação de empresas	47
Bibliografia	49
Webgrafia	50

1. OBJETIVOS DO GUIA

O processo de criação e desenvolvimento de um negócio é uma tarefa que exige perseverança e dedicação do(a) empreendedor(a), dados os inúmeros trâmites de formalização da empresa.

O objetivo norteador deste guia é contribuir para a clarificação do processo de criação da empresa, convertendo-se numa ferramenta de trabalho, onde o empreendedor(a)/fundador(a)/gestor(a) pode encontrar, de uma forma sistematizada, toda a informação essencial para que, quem tenha uma ideia, possa criar a sua empresa e expandir a sua atividade. Pretende-se assim expor os passos a seguir, na formalização do plano de negócios e na tomada de decisão respeitante à forma jurídica a adotar, que deverão culminar com o início do negócio.

O guia está estruturado tendo em conta os seguintes itens: ideia e oportunidade de negócio; avaliação das competências, características e premissas do(a) empreendedor(a); desenho do plano de negócios; e trâmites para a constituição da empresa, formas jurídicas, enquadramento fiscal, entidades e apoios.



2. DA IDEIA À OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO

Aquando da decisão de criação de uma empresa é necessário ter em conta toda a sua planificação global e a longo prazo, a definição da atividade a desenvolver, a avaliação dos riscos, a capacidade financeira, a viabilidade do negócio, o estudo de mercado, etc. Todos estes aspetos devem estar presentes no plano de negócios, mas tudo tem início com a ideia de negócio. Contudo, pode dizer-se que um dos fatores que despoleta o empreendedorismo é mais a identificação da oportunidade de negócio a explorar, do que propriamente a ideia de negócio, até porque existem muito mais ideias do que boas oportunidades de negócio!

Em relação às ideias de negócio, nem todas as ideias são válidas. A ideia deve ser realista, viável e ir ao encontro das necessidades do mercado. Neste sentido, é muito importante fazer uma correta avaliação da ideia de negócio, no sentido de perceber se esta poderá realmente constituir uma oportunidade de negócio.

Assim, qualquer ideia deve ser analisada no que concerne aos seguintes aspetos:

- (i) Mercado;
- (ii) Comprometimento do empreendedor com o negócio;
- (iii) Vantagens competitivas;
- (iv) Equipa; e
- (v) Retorno económico-financeiro.

A conceção da ideia é uma tarefa que exige muito tempo e dedicação, podendo o projeto empresarial ter várias fontes de inspiração. A ideia pode surgir da experiência profissional do empreendedor, dos seus passatempos, das suas próprias necessidades ou da constatação de uma lacuna de mercado. Para além disso, é ainda possível ir beber inspiração a outras fontes (ver Tabela 1).

Tabela 1. Fontes de inspiração para ideias de negócio

Websites de crowdsourcing	Neste processo colaborativo, obtêm-se serviços, ideias ou conteúdos mediante a solicitação de contribuições de um grande grupo de pessoas e, especialmente, de uma comunidade <i>online</i> .
Websites de crowdfunding	Muitos novos negócios necessitam de financiamento e recorrem a sites de <i>crowdfunding</i> para avançarem; mas a verdade é que muitos dos negócios nem chegam a ser materializados podendo algumas ideias ser reaproveitadas.
Portais e websites de franchising	Nestes sítios é possível pesquisar vários tipos de negócios e novos conceitos. O caminho pode passar por pegar numa dessas ideias e criar algo similar ou que até possa ser mais adequado ao local de implementação.
Benchmarking	Copiar ideias de outros fazendo algumas alterações/adaptações pode levar à criação de um novo conceito de negócio.
Viajar e observar o mundo	A observação e a vivência de novas culturas podem servir de inspiração para novos negócios. Desta forma, é possível viver <i>in loco</i> determinadas experiências e detetar bons negócios locais que podem não existir no país de origem do viajante, mas que poderão, uma vez lá implementados, ter muito sucesso. Contudo, há que ter em conta que existem negócios que podem não ser facilmente importados.

Fonte: Elaboração própria.



Assim, as fontes de inspiração são inúmeras, mas é imprescindível que o empreendedor seja realista em relação ao potencial da ideia. Quando está a desenvolver a sua ideia de negócio, o empreendedor deve considerar vários aspetos, tais como a sua experiência profissional, o perfil do consumidor que quer atender e a existência de concorrência.

Deste modo, é recomendável efetuar uma análise cuidada às tendências de mercado para perceber qual é o potencial de crescimento que a ideia de negócio pode proporcionar. Nesta fase convém não esquecer que algumas ideias, pela sua inovação e exclusividade, deverão ser protegidas legalmente. Em Portugal, compete ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) atribuir o registo de direitos. Convém também testar a ideia, apesar da tendência para tentar “manter segredo”. Para tal, é preciso partilhar a ideia com pessoas de confiança e com experiência. Existem inclusive várias infraestruturas de apoio ao empreendedorismo onde se poderá obter uma análise efetuada por consultores experientes, que ajudarão a perceber qual será a viabilidade da ideia de negócio e qual será o modelo de negócio mais adequado ao tipo de produto(s)/serviço(s) que pretende comercializar.

COMO PODE SURTIR A IDEIA DE NEGÓCIO?

Em muitos casos basta olhar para o lado e descobrir uma necessidade que ainda não tenha sido satisfeita ou então oferecer o mesmo bem ou serviço, mas de modo diferente. Assim, podem ser seguidas várias vias de exploração:

- Observar o meio envolvente: as ideias de negócio podem corresponder a necessidades do mercado que, muitas vezes, são detetadas de forma simples, observando, perguntando e ouvindo;
- Adaptar ideias de negócio de determinados locais: algumas ideias desenvolvidas noutros países e noutras regiões podem ser uma fonte de inspiração na altura de criar um negócio, mas tem que haver o cuidado e a preocupação de adequar essas ideias;
- Estudar e ler bastante sobre o tema (revistas e imprensa especializada) ou até mesmo frequentar cursos de formação e workshops; e
- Recorrer a infraestruturas de apoio, tais como agências nacionais ou regionais, câmaras de comércio e indústria, associações empresariais e entidades de promoção empresarial, que possuam serviços de apoio à criação de empresas e tenham informação importante sobre a estrutura e o funcionamento do mercado.

Contudo, se se quiser enveredar por um processo mais técnico e formal, existem diversas técnicas de geração de ideias, que podem ser utilizadas para conceber ideias de negócio, nomeadamente:

- (i) *Brainstorming* (tempestade de ideias): é utilizado um grupo de pessoas (i. é *focus group*) para criar ideias, tendo em vista um objetivo específico (ex. resolver um problema). Esta técnica pode “disparar” ideias em todas as direções, pois não é uma técnica metódica.
- (ii) *Random word* (palavra aleatória): nesta técnica relaciona-se o problema, desafio ou melhoria com uma palavra completamente aleatória. Este relacionamento pode gerar três a cinco ideias. Depois pode fazer-se o exercício com outras palavras aleatórias e assim geram-se muitas ideias.
- (iii) Geração de alternativas: aqui pretende-se gerar alternativas através de associações que podem não estar associadas ao foco do problema.



- (iv) Extração de conceito: esta técnica é complexa pois exige o domínio de vários processos. São geradas várias ideias e depois seleciona-se uma ideia de onde será extraído o conceito. A geração de ideias ocorre tendo por base o conceito, e *a posteriori* as ideias geradas são usadas para melhorar a ideia selecionada.
- (v) Inversão de premissas: na aplicação desta técnica inverte-se o problema e a geração de ideias surge pelo lado invertido.

3. AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS, CARACTERÍSTICAS E PREMISSAS DO(A) EMPREENDEDOR(A)

De acordo com Schumpeter (1942), o empreendedor é “aquele que destrói a ordem económica existente através da introdução de novos produtos e serviços, quer seja pela criação de novas formas de organização, quer seja pela exploração de novos recursos materiais”.

O(A) empreendedor(a) é o(a) agente capacitado(a) para formalizar uma ideia, mediante a aplicação de um filtro de conhecimento, que proporcione a exploração bem-sucedida, em termos comerciais, de uma oportunidade de negócio inovadora, que permita a obtenção de lucro ou promova o crescimento sustentável, em termos de volume de negócios (vendas e prestações de serviços), ativos ou dimensão empregadora.

Existem várias competências técnicas e comportamentais tidas como necessárias para garantir o sucesso de um dado negócio, que devem ser conjugadas, podendo, contudo, ter origem nos diferentes empreendedores que constituem a equipa, preferencialmente, multidisciplinar do projeto. Significa isto que um(a) empreendedor(a) não tem que reunir em si próprio(a) todas as competências necessárias para o desenvolvimento de um projeto empresarial, nem tem que, necessariamente, criar, desenvolver e consolidar um negócio sozinho(a). A existência de uma equipa multidisciplinar permite reunir uma maior complementaridade de competências que o(a) empreendedor(a), em termos individuais, muito dificilmente consegue colmatar.

Uma das competências básicas que merece especial destaque é a motivação, que se trata de uma atitude muito própria do(a) empreendedor(a), estando centrada no prazer da descoberta, na tentativa de encontrar algo de novo, bem como na capacidade de encontrar as boas oportunidades e criar um negócio com base nelas.

De facto, os empreendedores envolvem-se com o objetivo de criar um negócio memorável, de o apadrinharem, para uns anos mais tarde poderem dizer – “fui eu que construí este negócio!”. Os bons empreendedores sorriem quando lhes dizem não. Isso apenas serve de incentivo a provarem que são capazes de realizar as suas ideias de qualquer forma.

Quando se abordam as temáticas relacionadas de empreendedorismo e dos seus agentes principais: os empreendedores; importa analisar as razões que levam alguém a querer ser empreendedor e também quais as suas motivações. Estas últimas geralmente estão associadas a fatores como a vontade de criar algo novo, de criar algo seu, a capacidade de arriscar e de sair da zona de conforto, a curiosidade, a criatividade, a capacidade de inovação ou a capacidade de trabalho.

Isto permite traçar o perfil do empreendedor de sucesso, normalmente associado a pessoas persistentes e resilientes, em termos da prossecução dos seus objetivos, não desistindo face a possíveis obstáculos ou desaires. Deste modo, torna-se possível identificar dois tipos principais de empreendedores:

(i) Empreendedor por Vocação

É o tipo de empreendedor que demonstra uma vontade e um perfil pragmático, muito orientado para a transformação de ideias em negócios de sucesso. Normalmente tem como referências outros empreendedores que, desde muito cedo, o motivaram no sentido de estimular o desenvolvimento de novos projetos. Apresenta desde muito cedo um perfil empreendedor, demonstrando competências de liderança e capacidade efetiva para assumir riscos, características que são depois aplicadas na gestão dos seus negócios. Tendem a ter um percurso rápido, com capacidade efetiva para resolver de forma eficaz e eficiente os problemas que vão surgindo no exercício da sua atividade.



(ii) Empreendedor por Necessidade

Este é o tipo de empreendedor que ao longo do seu desenvolvimento nunca se interessou muito pela iniciativa empresarial, mas que, num dado momento da sua vida, e devido a alguma circunstância ou motivo específico, teve de enveredar pela via desafiadora do empreendedorismo.

O empreendedor por necessidade trilha um caminho bastante diferente do empreendedor por vocação dado que, a certa altura da sua vida e num curto período de tempo, terá que reunir um conjunto de competências que não possui e estará mais sujeito a cometer erros, dado que está a traçar um percurso novo, para o qual lhe falta o conhecimento e o saber fazer. No entanto, estes constrangimentos não são forçosamente sinalizadores de insucesso. Muitos empreendedores adaptam-se a essa nova realidade, evoluindo e acabando por se tornar empresários de sucesso.

De entre as várias características que permitem identificar um empreendedor podem destacar-se algumas que se podem considerar inatas, tais como a perseverança, o desejo e a vontade de traçar o rumo da sua vida, o carácter combativo, a competitividade, a autoestima, o forte desejo de vencer, a autoconfiança e a flexibilidade. A um outro nível destacam-se as competências emocionais, tais como o autoconhecimento, a inteligência emocional ou a criatividade, que podem e devem ser desenvolvidas. É essencial que o empreendedor seja recetivo à criatividade e à inovação, para melhor identificar as oportunidades, sendo também realista na apreciação de novas ideias e persistente na prossecução de um objetivo.

Em seguida, apresenta-se um conjunto de aspetos e competências referentes ao perfil do empreendedor que é comum encontrar em várias definições de empreendedorismo:

- ✓ Desejo de criar, inovar e gerar desafios

Um empreendedor apresenta sempre uma boa dose de talento combinada com a paixão, aliada a um certo inconformismo face à rotina ou à inércia. Consegue transformar ideias simples em negócios efetivos, agir com independência, determinar quais os passos a seguir, abrir caminhos e decidir sobre qual o rumo a seguir.
- ✓ Utilização dos recursos disponíveis de forma criativa

Ter critério na aplicação de investimentos e postura de contenção de custos é uma imposição. É fundamental que o empreendedor tenha um planeamento rigoroso e contido dos seus investimentos, aposte na contenção de custos e reduza ao máximo as ineficiências e os desperdícios. A aposta na celebração de parcerias estratégicas e no estabelecimento de outras formas de colaboração, constituem veículos de otimização da despesa, contribuindo para a redução desejável de custos fixos.
- ✓ Capacidade de Liderança

Um empreendedor tem necessidade de manter o controlo das situações. Para isso, é importante saber definir objetivos, orientar a realização de tarefas, combinar métodos e procedimentos práticos, incentivar pessoas para alcançar as metas definidas, criar as condições para o trabalho em equipa e incorrer em riscos calculados, de forma controlada.
- ✓ Auto motivação e entusiasmo

Uma das características mais fortes nos empreendedores é a capacidade de auto motivação relacionada com desafios e tarefas em que acredita, evidenciando uma forte convicção nas suas ideias. Para além da compensação financeira, a capacidade de criar, inovar e de se impor aos desafios são algumas das motivações do empreendedor.



- ✓ **Apetência para correr riscos e enfrentar a incerteza**
Assumir riscos faz parte de qualquer atividade e é preciso aprender a geri-los. O nascimento de qualquer iniciativa empresarial está sempre associado a incerteza, com um sem número de desafios pela frente até se tornar um negócio de sucesso. A capacidade do empreendedor de assumir os riscos, de ter ambição e revelar inconformismo, criatividade e espírito de iniciativa serão fatores determinantes para o impulsionar, no desafio de transformar uma ideia num negócio de sucesso. Porém, tal como já foi mencionado, os empreendedores devem assumir riscos calculados, evitar riscos desnecessários, compartilhar o risco com os outros e dividir o risco em “partes menores”, recorrendo por exemplo à diversificação de atividades.
- ✓ **Grande nível de autoconfiança e otimismo**
A autoconfiança, aliada à persistência e à resiliência, impulsionam o empreendedor a continuar a acreditar no sucesso e a trabalhar, mesmo quando se depara com más experiências e falhanços, levando a que a sua capacidade de superar os desafios seja a garantia na busca do sucesso da ideia de negócio.
- ✓ **Visão para identificar oportunidades de negócio**
Um empreendedor é capaz de olhar para além do óbvio e de ver oportunidades antes das outras pessoas. A economia, os mercados e a realidade empresarial estão em constante mutação. Isto exige do empreendedor uma preocupação constante em identificar novas oportunidades de negócio, diversificar o leque de produtos e serviços que oferece, abrir novos mercados e conquistar novos clientes.
- ✓ **Espírito de observação**
Para poder aproveitar as oportunidades, há que estar sempre atento e ser capaz de identificar e perceber, no momento (i.é timing) certo, as oportunidades de negócio que o mercado oferece. Um empreendedor é alguém capaz de, observando o mundo em seu redor, identificar uma ideia e/ou criar uma solução, quando muitos outros, em condições semelhantes, não o conseguiram.
- ✓ **Ser conhecedor do setor de atividade em que atua**
Para que o empreendedor alcance o sucesso é essencial manter-se informado e apostar na sua formação, antecipando decisões estratégicas que lhe permitam andar mais à frente do que a concorrência. Quanto mais dominar o setor de atividade em que pretende atuar, maiores serão as oportunidades para ter sucesso. Nem sempre se é conhecedor ou se tem experiência no setor e neste caso, a educação, o conhecimento, o treino e a experiência poderão fazer toda a diferença. O empreendedor tem que saber antecipar a mudança do mercado, dos clientes, ajustando os seus produtos/serviços constantemente sem nunca esquecer de inovar ou pelo menos diferenciar. Para tal, não deve dispensar as exigentes atividades de vigilância e prospeção, tanto tecnológica e competitiva, como comercial.
- ✓ **Capacidade de organização e autodisciplina**
É necessário ter muita autodisciplina, organização e capacidade de utilizar recursos humanos, materiais e financeiros de forma lógica e racional. A organização facilita o trabalho e proporciona a economia de tempo e dinheiro. O empreendedor necessita de ter uma capacidade intrínseca para aplicar essas características de sucesso a si mesmo e à equipa multidisciplinar que o acompanha, uma vez que ninguém o fará por si. Um empreendedor evolui muitas vezes de uma realidade de trabalho por conta de outrem, numa organização com regras e métodos de trabalho

previamente estabelecidos, para uma realidade em que a sua capacidade de autodisciplina e organização serão críticos para o sucesso.

- ✓ Capacidade de análise e tomada de decisões
O empreendedor vai ser, continuamente, solicitado a rever a situação do seu negócio e a redesenhar planos, orientações e modelos de negócio, devendo ser capaz de tomar decisões corretas no momento exato, estar bem informado, analisar friamente a situação e avaliar as alternativas para poder escolher a solução mais adequada. Esta capacidade requer um bom nível de autoconfiança e vontade sólida de vencer obstáculos.
- ✓ Capacidade de trabalho em equipa
Esta capacidade está intrinsecamente ligada à sua capacidade de liderança. O empreendedor constrói equipas, delega responsabilidades, acredita na sua equipa e obtém resultados através dela. Um processo de decisão partilhada é fundamental para gerir de forma eficiente, reduzindo consideravelmente os riscos e as implicações negativas de uma determinada decisão. Saber trabalhar em equipa e avaliar riscos inerentes à atividade é uma das competências mais importantes de um empreendedor de sucesso.
- ✓ Capacidade para transmitir conhecimentos e delegar competências
Numa empresa competitiva, é fundamental que a organização interna funcione, com deveres e responsabilidades muito claras, de modo a que todos os colaboradores entendam qual é o seu papel na organização, quais são os seus deveres e as suas responsabilidades e quem decide o quê. O empreendedor vai gerir e orientar a empresa no sentido de a fazer avançar. A delegação de competências e a gestão participativa são fatores importantes a ter em linha de conta no processo de gestão de uma empresa, levando os colaboradores a assumirem responsabilidades e a sentirem-se empoderados.
- ✓ Capacidade de negociação
Esta é uma das características fundamentais para que o empreendedor tenha sucesso. Deve ter um perfil marcadamente comercial, reforçado por competências de negociação. Numa negociação integrativa de sucesso, ambas as partes ficam satisfeitas com as condições acordadas e esta não deve ser encarada como uma guerra em que apenas uma das partes pode ganhar. Se esta situação acontecer, poderá levar a que no futuro, a outra parte se sinta prejudicada, não voltando a qualquer negociação. A imagem da empresa no mercado é um dos seus maiores ativos. O empreendedor deve entender que no processo de negociação, um cliente/parceiro satisfeito angaria gratuitamente muitos outros, mas um cliente/parceiro insatisfeito/enganado pode comprometer seriamente a imagem e o futuro de um determinado negócio.
- ✓ Gestão por objetivos
É essencial estabelecer objetivos ambiciosos e realistas, que constituam a base fundamental para a motivação da equipa, para o planeamento coerente das atividades e para a avaliação do progresso do negócio.

De acordo com a visão expressa no Guia do Empreendedorismo, desenvolvido pela Associação para o Desenvolvimento Económico e Social – SEDES (2007), o empreendedor deve ter em consideração dez premissas fundamentais para o seu sucesso:

1. Atuar consciente que o dinheiro não faz o empresário. Habitualmente o fundador/gestor de uma empresa é alguém que não tem grande capacidade



financeira, mas tem outros recursos como a determinação, a persistência e a criatividade que o levam a triunfar.

2. Ter conhecimento que a sua riqueza é resultado da persistência, atividade e tempo, sabendo que existem dissemelhanças entre persistência e teimosia. A pessoa teimosa responde aos problemas sempre do mesmo modo, ao passo que a pessoa persistente não desiste de encontrar novas alternativas para controlar o problema.
3. Ter visão para reconhecer os clientes, as suas carências ou necessidades mal satisfeitas, procurando saber se existe um mercado suficientemente grande para gerar lucros, bem como permitir o crescimento e a diversificação.
4. Atenuar os investimentos iniciais ao fundamental e não gastar recursos em equipamentos supérfluos.
5. Diminuir os custos fixos, nomeadamente optando por gerir os recursos humanos em função do crescimento da empresa.
6. Preparar, convenientemente, as negociações com fornecedores e investidores.
7. Saber negociar bem o valor das compras e das vendas.
8. Determinar as parcerias essenciais para o negócio, abdicando de exclusivismos que podem comprometer o crescimento da empresa.
9. Encarar o cliente como se fosse o empregador.
10. Estruturar um Plano de Negócios adequado e consistente.

Outra das características essenciais de um empreendedor é saber encontrar alternativas para superar problemas. Depurar-se com o insucesso é uma possibilidade que qualquer empreendedor pode ter que enfrentar em algum período do seu percurso. As razões podem ficar-se a dever a diferentes questões:

✓ **Pessoais**

A falta de qualificações em áreas ligadas à gestão pode ser um verdadeiro obstáculo, podendo a isso juntar-se a falta de resiliência para enfrentar obstáculos e a incapacidade para delegar certas tarefas. Uma outra dificuldade pode ter a ver com a falta de capacidade ou medo de assumir riscos. Em grande parte dos casos, as maiores dificuldades que um empresário enfrenta são de ordem pessoal.

✓ **Financeiras**

A falta de financiamento quer seja por limitados capitais próprios, quer seja por via da dificuldade no acesso a financiamento ou a crédito concedido a taxas demasiado elevadas, podem ser um sério entrave. Uma boa gestão de tesouraria é essencial numa boa gestão do negócio, sendo por vezes esquecida em detrimento do volume de vendas. Um outro erro a evitar prende-se com os gastos exagerados, não podendo existir gastos com mobiliário de escritório demasiado oneroso e que não acrescenta valor à capacidade da empresa nem pelos automóveis de elevada cilindrada, ou, de um modo geral, em todo o tipo de despesa não essencial para o negócio. A existência de critério na aplicação de investimentos e contenção de custos é muito importante. A falta de um planeamento rigoroso e contenção dos custos pode levar a situações de ineficiências e desperdícios.

✓ **Falta de capacidade de controlo**

O crescimento demasiado rápido e sem os devidos alicerces acaba por se traduzir numa deterioração no serviço prestado ao cliente. É fundamental implementar medidas de controlo a partir do momento em que sozinho, o empreendedor já não consegue abarcar toda a realidade da empresa.





Perante todas as adversidades que o empreendedor terá de enfrentar diariamente, na execução normal da sua atividade, poderá assumir três posturas:

- i. Postura visionária/preventiva: quando planeia com rigor e monitoriza a implementação do seu projeto de forma a corrigir eventuais desvios. Este empreendedor caracteriza-se por antecipar problemas, cenários e preparar com antecedência planos de resolução. Este é, normalmente, um excelente empreendedor, com elevada probabilidade de sucesso nos seus projetos.
- ii. Postura reativa: quando só reage aos problemas e não tem a capacidade de os prever através dos habituais sinais que o mercado vai dando. É uma postura com sérios riscos de insucesso associados, pois não apresenta a capacidade de antecipar situações de crise, de forma a poder intervir, profilaticamente, em vez de reagir após a constatação do problema.
- iii. Postura passiva: quando, por falta de perfil ou motivação, não tem capacidade ou condições mínimas para lidar e resolver os habituais problemas que surgem no normal exercício da sua atividade. É, regra geral, um empreendedor condenado ao insucesso.

Em seguida, apresenta-se um questionário, originalmente, publicado no Website¹ do IAPMEI e da autoria da SPA Consultoria, que pode servir de instrumento norteador para a autoavaliação e definição do perfil empreendedor. Não existem respostas certas ou erradas e a exatidão dos resultados depende da honestidade do(a) respondente. Não há limite de tempo para responder a este questionário.

TESTE AO PERFIL EMPREENDEDOR

Utilizando uma escala de 1 a 7, indique com que intensidade estas afirmações descrevem a sua opinião. Para isso assinale com um X, na folha de respostas, a alternativa escolhida (aquela que melhor descreva a sua realidade e opinião), utilizando a seguinte escala:

- 1- Nunca; 2- Quase Nunca; 3- Algumas vezes; 4- Regularmente; 5- Muitas Vezes;
6- Quase Sempre; 7- Sempre

1. MOTIVAÇÃO PARA O SUCESSO

(Ânsia de trabalhar bem ou de se avaliar por uma norma de excelência)

- A. Encaro os obstáculos e as dificuldades como desafios e oportunidades
- B. Sinto maior alegria por obter uma vitória ou resolver um problema do que por qualquer dinheiro ou prémio que possa receber

2. PREOCUPAÇÃO DA ORDEM E DA QUALIDADE

(Preocupação em implementar, conduzir e controlar atividades claras e ordenadas)

- A. Sou capaz de definir objetivos e calendarizar atividades para realizar um trabalho ou projeto
- B. Sou capaz de realizar um trabalho com qualidade e no tempo previsto

¹ Para mais informações, consultar a secção final de Referências – Webgrafia, do presente Guia.



3. INICIATIVA

(Aptidão para empreender ações, melhorar os resultados ou criar oportunidades)

- A. Posuo iniciativa perante situações novas ou complexas
- B. Sou capaz de propor ideias, iniciar projetos e influenciar o rumo dos acontecimentos

4. PESQUISA DE INFORMAÇÃO

(Curiosidade e desejo de adquirir informação)

- A. Sou recetivo a novas informações e procuro informação sobre diferentes assuntos
- B. Obtenho tanta informação quanto me é possível antes de tomar uma decisão

5. CAPACIDADE PARA TRABALHAR

(Qualidade de apreciar o trabalho, mantendo consistente esse atributo ao longo do tempo)

- A. Trabalhar é para mim sinónimo de satisfação e realização pessoal
- B. Sou capaz de sacrificar o meu tempo livre se o trabalho assim o exigir

6. TOMAR DECISÕES

(Capacidade para tomar decisões adequadas face a diversas situações)

- A. Procuro que as decisões que tomo sejam as mais corretas, face ao contexto específico em que tenho que aplicá-las
- B. Antes de tomar uma decisão calculo os riscos de forma realista

7. CAPACIDADE DIRECTIVA

(Capacidade de dizer aos outros o que deve ser feito e fazê-lo de forma a que eles funcionem de acordo com o desejado)

- A. Sou capaz de atribuir responsabilidades aos outros
- B. Sou bem-sucedido a influenciar os outros e a fazer com que aceitem a minha orientação

8. O TRABALHO EM EQUIPA E A COOPERAÇÃO

(Capacidade de trabalhar em cooperação com os outros)

- A. Sou capaz de trabalhar em colaboração com outras pessoas
- B. Quando as pessoas cooperam umas com as outras, têm melhores resultados

9. O DESENVOLVIMENTO DOS OUTROS

(Capacidade de empreender ações eficazes, a fim de aperfeiçoar as competências dos outros)

- A. Sou capaz de motivar outras pessoas a realizar um bom trabalho
- B. Sou capaz de encorajar outras pessoas a procurar desafios e a buscarem oportunidades



10. ESTRATÉGIA

(Capacidade de observação e previsão)

- A. Consigo perceber os meus objetivos como realizáveis, estudando as dificuldades e elaborando estratégias para superá-las
- B. Sou capaz de identificar quais são os obstáculos para alcançar os meus objetivos e de programar um conjunto de ações para superá-los

11. VISÃO DE FUTURO

(Habilidade natural para identificar uma oportunidade, aproveitá-la, e encaminhá-la ao sucesso)

- A. Sei perceber oportunidades e aproveitá-las de modo apropriado
- B. Sou capaz de antecipar uma situação que possa trazer benefícios/gerar resultados positivos

12. AUTOCONTROLO

(Capacidade de manter o controlo de si próprio, sempre que confrontado com situações geradoras de emoções e de stress)

- A. Sou capaz de manter a calma perante uma situação de crise e dificuldade
- B. Sou capaz de trabalhar sob pressão e com prazos definidos para a concretização de um projeto

13. AUTOCONFIANÇA

(Confiança na sua própria capacidade de escolher a solução mais conveniente e de realizar uma tarefa, sobretudo em situações difíceis)

- A. Tenho confiança nas minhas capacidades
- B. Sou capaz de realizar um bom trabalho, mesmo enfrentando falta de apoio, oposição e hostilidade

14. ADAPTAÇÃO

(Capacidade de se adaptar e de trabalhar eficazmente numa diversidade de situações com pessoas e grupos diferentes- clientes, fornecedores...)

- A. Adapto-me com facilidade a novas e diferentes situações
- B. Sou capaz de me adaptar a meios sociais diferentes daqueles a que estou acostumado(a)

15. PERSISTÊNCIA

(Capacidade para continuar apesar dos obstáculos a enfrentar)

- A. Trato os fracassos como experiências de aprendizagem e como oportunidades para melhorar
- B. Sou uma pessoa capaz de fazer as coisas com precisão não importando o tempo e o trabalho que levem



16. RACIOCÍNIO ANALÍTICO

(Capacidade de compreender as situações e de resolver os problemas, analisando-os de forma ordenada e lógica)

- A. Antes de tomar uma decisão, identifico todas as alternativas
- B. Face a situações de grande complexidade, sou capaz de realizar pequenas tarefas de modo a facilitar a sua concretização

17. COMPETÊNCIA TÉCNICA

(Capacidade de utilizar e desenvolver os conhecimentos adquiridos e de partilhá-los com os outros)

- A. Procuo identificar informações relevantes para melhorar as minhas capacidades e fazer o melhor
- B. Tenho prazer em ensinar aos outros aquilo que sei

18. CRIATIVIDADE/INOVAÇÃO

(Capacidade de criar soluções alternativas, diferentes, encontrando respostas para a resolução de problemas)

- A. Estou constantemente à espreita de ideias novas, úteis e produtivas, venham de onde vierem
- B. Proponho sugestões e ideias para a resolução de problemas

19. O IMPACTO E A INFLUÊNCIA

(Desejo de convencer, influenciar ou impressionar e conseguir a colaboração para atingir objetivos)

- A. Tenho a capacidade de influenciar a ação das pessoas de acordo comos meus objetivos
- B. Tenho facilidade em convencer os outros a fazerem as coisas à minha maneira

20. O ESTABELECIMENTO DE RELAÇÕES

(Capacidade de construir e de estabelecer contactos amigáveis com as pessoas que irão contribuir para a realização dos seus objetivos)

- A. Tenho facilidade em estabelecer contacto com pessoas interessantes para o meu relacionamento pessoal e profissional
- B. Sou capaz de ser atencioso e positivo com toda a gente, independentemente da idade ou aparência, sexo ou raça

21. ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO DE CLIENTES

(Desejo de prestar um serviço aos outros, descobrindo e posteriormente satisfazendo as suas necessidades)

- A. Desenvolver uma atividade "orientada para as pessoas" é simultaneamente um desafio e um prazer
- B. Ser útil aos outros (oferecer ao cliente o melhor produto/serviço) e ser capaz de satisfazer as suas necessidades e desejos é um desafio que me agrada



22. COMPREENSÃO INTERPESSOAL

(Capacidade de perceber e compreender os sentimentos e preocupações dos outros e de lhes dar resposta)

A. Sou capaz de perceber os sentimentos e reações dos outros mesmo que não sejam expressos por palavras

B. A relação positiva ou negativa que estabeleço com outras pessoas depende, em grande parte, do modo como eu me comporto com elas

RESPOSTAS

Assinale com um X a resposta a cada uma das questões, numa escala de 1 a 7. Resultado: some as pontuações obtidas nas duas questões e divida por 2. Por exemplo: se obteve um total de 14 nas duas questões, deverá dividir por 2 e obterá 7. É este o resultado que deverá registar.

Tenha presente a seguinte escala:

- 1- Nunca; 2- Quase Nunca; 3- Algumas vezes; 4- Regularmente; 5- Muitas Vezes; 6- Quase Sempre; 7- Sempre

1. MOTIVAÇÃO PARA O SUCESSO

A	1	2	3	4	5	6	7	Média=
B	1	2	3	4	5	6	7	

2. PREOCUPAÇÃO DA ORDEM E DA QUALIDADE

A	1	2	3	4	5	6	7	Média=
B	1	2	3	4	5	6	7	

3. INICIATIVA

A	1	2	3	4	5	6	7	Média=
B	1	2	3	4	5	6	7	

4. PESQUISA DE INFORMAÇÃO

A	1	2	3	4	5	6	7	Média=
B	1	2	3	4	5	6	7	



5. CAPACIDADE PARA TRABALHAR

A	1	2	3	4	5	6	7	Média=
B	1	2	3	4	5	6	7	

6. TOMAR DECISÕES

A	1	2	3	4	5	6	7	Média=
B	1	2	3	4	5	6	7	

7. CAPACIDADE DIRECTIVA

A	1	2	3	4	5	6	7	Média=
B	1	2	3	4	5	6	7	

8. O TRABALHO EM EQUIPA E A COOPERAÇÃO

A	1	2	3	4	5	6	7	Média=
B	1	2	3	4	5	6	7	

9. O DESENVOLVIMENTO DOS OUTROS

A	1	2	3	4	5	6	7	Média=
B	1	2	3	4	5	6	7	

10. ESTRATÉGIA

A	1	2	3	4	5	6	7	Média=
B	1	2	3	4	5	6	7	



11. VISÃO DE FUTURO

A	1	2	3	4	5	6	7	Média=
B	1	2	3	4	5	6	7	

12. AUTOCONTROLO

A	1	2	3	4	5	6	7	Média=
B	1	2	3	4	5	6	7	

13. AUTOCONFIANÇA

A	1	2	3	4	5	6	7	Média=
B	1	2	3	4	5	6	7	

14. ADAPTAÇÃO

A	1	2	3	4	5	6	7	Média=
B	1	2	3	4	5	6	7	

15. PERSISTÊNCIA

A	1	2	3	4	5	6	7	Média=
B	1	2	3	4	5	6	7	

16. RACIOCÍNIO ANALÍTICO

A	1	2	3	4	5	6	7	Média=
B	1	2	3	4	5	6	7	



17. COMPETÊNCIA TÉCNICA

A	1	2	3	4	5	6	7	Média=
B	1	2	3	4	5	6	7	

18. CRIATIVIDADE/INOVAÇÃO

A	1	2	3	4	5	6	7	Média=
B	1	2	3	4	5	6	7	

19. IMPACTO E INFLUÊNCIA

A	1	2	3	4	5	6	7	Média=
B	1	2	3	4	5	6	7	

20. ESTABELECIMENTO DE RELAÇÕES

A	1	2	3	4	5	6	7	Média=
B	1	2	3	4	5	6	7	

21. ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO DE CLIENTES

A	1	2	3	4	5	6	7	Média=
B	1	2	3	4	5	6	7	

22. COMPREENSÃO INTERPESSOAL

A	1	2	3	4	5	6	7	Média=
B	1	2	3	4	5	6	7	



ANÁLISE DE RESULTADOS

Como definir o seu perfil?

Depois de saber os seus resultados parciais (por cada competência analisada) assinale com um X a quadrícula correspondente a esse resultado, na Tabela 2 apresentada em seguida. O perfil ideal de competências do empreendedor, encontra-se sombreado. Ao analisar os seus resultados, deverá ter em atenção que, o significado dos desvios de nível inferior ao perfil ideal, deverá servir como um referencial de competências a melhorar. Caso esse desvio seja significativo em vários itens, deverá ponderar se reúne as competências necessárias para prosseguir, ou não, com a criação da sua empresa.

Tabela 2. Perfil Empreendedor

Competências	Níveis													
	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	5,5	6	6,5	7	
Motivação para o sucesso														
Preocupação da ordem (organização) e da qualidade														
Iniciativa														
Pesquisa de informação														
Capacidade para trabalhar														
Tomar decisões														
Capacidade diretiva														
O trabalho em equipa e a cooperação														
O desenvolvimento dos outros														
Estratégia														
Visão de futuro														
Autocontrolo														
Autoconfiança														
Adaptação														
Persistência														
Raciocínio analítico														
Competência técnica														
Criatividade/Inovação														
O impacto e a Influência														
O estabelecimento de														



relações													
Orientação para o serviço de clientes													
Compreensão interpessoal													
	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	5,5	6	6,5	7

4. DESENHO DO PLANO DE NEGÓCIOS

O presente guia incorpora uma faceta diferenciadora que reside na disponibilização de uma metodologia assente no pensamento de desenho (i.é design thinking) como ferramenta de trabalho do(a) empreendedor(a) na identificação e exploração da oportunidade de negócio. Tal justifica-se por duas ordens de razão, em primeiro, por se entender que esta é uma metodologia assente na criatividade. Em segundo, porque pode funcionar como uma ferramenta apelativa no sentido de o(a) empreendedor(a) ficar apto(a) a debater, analisar, prototipar e formalizar a sua ideia de negócio.

Assim sendo, propõem-se três vias de exploração da oportunidade de negócio, que podem seguir uma linha sequencial, deixando-se liberdade de decisão ao empreendedor(a), consoante a sua menor ou maior experiência de utilização das ferramentas propostas nos subitens seguintes.

A primeira via pode ser explorada na chamada fase de imersão/inspiração, onde se propõe como ferramenta de trabalho a tela de valor desenhada por intermédio do modelo Canvas (ver subitem 4.1.).

A segunda via pode ser objeto de exploração numa fase posterior de prototipagem, fazendo uso da ferramenta de desenho da proposta de valor e segmentos de clientes (ver subitem 4.2.).

A terceira via pode ser explorada para efeitos de concretização da fase de teste, visando a formalização do plano de negócios (ver subitem 4.3.).

4.1. IMERSÃO/INSPIRAÇÃO COM A TELA DE VALOR: O MODELO CANVAS

Na fase de imersão/inspiração, recomenda-se à equipa promotora do novo projeto empresarial que reúna para identificar um problema e preparar um pitch estruturado em forma de tela, seguindo uma abordagem de desenho, a qual servirá, fundamentalmente, para sistematizar diferentes perspetivas e pontos de vista, que caso seja possível, pode ser complementada com algum trabalho de campo e estudo do mercado, mediante a realização de entrevistas a empresários ou pessoas com experiência em lidar com o problema identificado.

Esta fase é ainda caracterizada por uma intensificação do exercício de partilha de visões, com uma componente visual forte, fazendo uso de post it. Esta fase é crítica para tirar o projeto/iniciativa empreendedora ou inovadora do papel. O paradoxo aqui reside no facto de que, para tirá-lo(a) do papel torna-se necessário colocá-lo(a) no papel, e tal concretiza-se por via do questionamento, para o qual se sugerem vias de exploração e discussão em torno de seis questões consideradas fundamentais, apresentadas na Tabela 3. Por conseguinte, as questões e os exemplos de vias de exploração devem ser entendidos como elementos propedêuticos para o exercício de brainstorming, na terceira fase de ideação, onde se recomenda a elaboração do plano sucinto de oportunidade de negócio.

Tabela 3. Questionamento na fase de imersão/inspiração

Questões	Descrição	Vias de exploração
1. Como tenciona resolver o problema do cliente?	O primeiro passo é identificar, exatamente, o que é oferecido. Contudo, aqui é necessário evitar a orientação comum de satisfazer o cliente, pois esse é o nível mínimo e, portanto, é	Responder a perguntas, tais como: trata-se de um produto? Um serviço? Qual é o valor acrescentado? Qual é o benefício principal que o seu cliente obtém a partir da sua proposta, por



	necessário ir mais além, para se atingir a diferenciação.	comparação com o que já existe no mercado?
2. Como entender o cliente?	Se já sabe o que tem a oferecer, tente entender o seu cliente potencial.	Responder a perguntas, tais como: qual é a sua faixa etária? Quais são os seus hábitos e onde compram habitualmente?
3. Como encontrar os concorrentes?	Avaliar quais são os seus concorrentes mais fortes e como estes se destacam relativamente aos clientes. Identificar também os concorrentes indiretos.	Responder a perguntas, como por exemplo: quais são os locais não habituais, mas possíveis, para efeitos de oferta de produto/serviço?
4. Onde é que o produto/serviço pode ser encontrado?	Se tiver um ponto comercial, será necessário questionar se a localização escolhida é frequentada, ou não, pela clientela potencial. Em caso de resposta afirmativa, então será necessário avaliar se existem concorrentes na vizinhança.	Responder a perguntas, tais como: onde é que o produto/serviço pode ser encontrado? Tenciona ter um ponto comercial? Irá vender pela internet? Tenciona trabalhar a partir de casa? Qual é a sua estratégia para atender os clientes?
5. Como estabelecer contacto com bons fornecedores?	Com base nas instalações e nos produtos, efetue uma procura ativa de fornecedores. Converse bastante com pessoas envolvidas.	Responder a perguntas, tais como: quais são os custos? Quais são as dinâmicas de mercado subjacentes?
6. Como desenhar o plano sucinto de oportunidade de negócio?	Com base em todas as visões e informações reunidas, desenhe o seu plano sucinto de oportunidade de negócio.	Responder a perguntas, tais como: quanto é que será necessário investir? Em quanto tempo? Com que fluxos? Quais são os riscos envolvidos? Qual é o tempo até se atingir o <i>break even</i> ?

Fonte: Leitão (2019)

Na fase de imersão/inspiração, que consiste na partilha de ideias, sugere-se, em termos iniciais, a utilização do modelo Canvas (também designado por tela de valor), elaborado por Osterwalder e Pigneur (2009), na medida em que este providencia uma ferramenta de grande alcance, para a criação e gestão de novos produtos ou serviços.

Este modelo permite aos empreendedores, inovadores, investidores, financiadores, gestores de empresas ou de projetos com impacto social, compreenderem e darem a compreender o funcionamento das suas ideias, sendo uma ferramenta que potencia a criatividade, a discussão, a análise e o acordo. Para além disso, permite definir o problema e o público-alvo, alargar o debate e incluir ideias ousadas, independentemente de serem de difícil aplicação. Por conseguinte, permite formalizar e treinar a ideia e, posteriormente, construir, de facto, a oportunidade empreendedora e inovadora a explorar, em termos bem-sucedidos, ou seja, com sucesso comercial.

Para este efeito, Osterwalder e Pigneur (2010), configuraram a utilização de um painel de trabalho (ou tela de valor) com nove blocos de atividades representativas dos elementos fundamentais que um modelo de negócio deve ter na sua composição.

Seguindo a metáfora de jogos de construção, esse método de nove blocos, permite que todos os atores envolvidos no processo tenham a mesma perceção da questão e partam de um ponto comum utilizando a mesma linguagem. Desenvolve-se um modelo de negócio, captando a lógica da criação de valor e de valor acrescentado, permitindo reajustamentos e reavaliações quer ao nível do modelo, quer ao nível das suas relações e pressupostos, com o objetivo de melhorar de forma contínua.

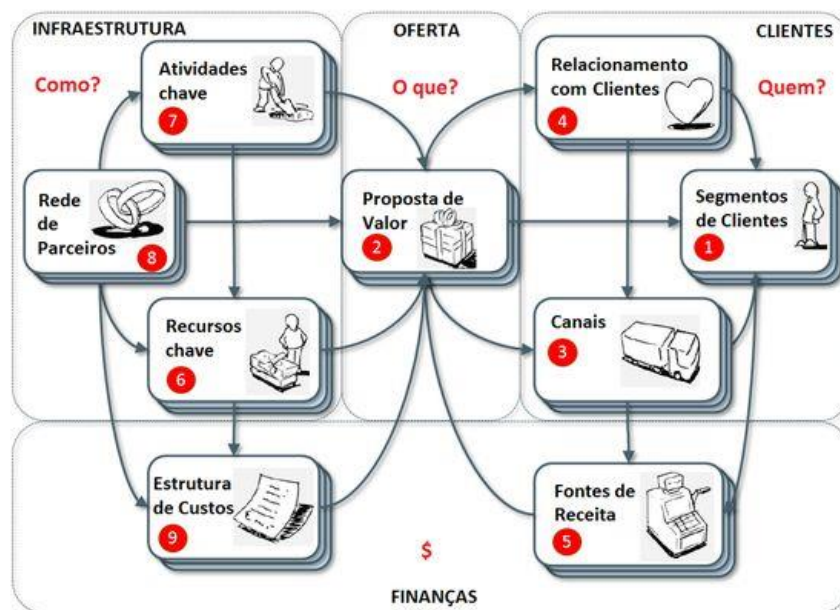


Um ponto de partida possível, é seguindo uma lógica de marketing, justificar a necessidade de inovar, exatamente, por via da exigência colocada pela deteção atempada de uma necessidade mal satisfeita em segmentos de clientes. Essa necessidade pode tomar corpo e forma através da criação de uma nova tecnologia, produto ou serviço; melhoria de um dado mercado; criação de um novo processo, negócio, produto ou serviço; ou mesmo para enfrentar e superar um momento de crise.

Os autores supracitados colocaram no coração do modelo, os eixos das propostas de valor acrescentado, e seguindo uma abordagem consentânea com uma visão organizacional do cérebro humano, colocaram no lado esquerdo (racional), três blocos que justificam os custos, designadamente, as parcerias, as atividades-chave e os recursos-chave, conscientes também da importância crítica para o sucesso do negócio, dos recursos endógenos e das capacidades do projeto. Adicionalmente, não esqueceram a organização do lado direito (emocional), onde são dispostos mais três blocos, que muito se relacionam com comportamentos, nomeadamente, o relacionamento com os clientes, os segmentos de clientes e os canais de comunicação e distribuição, que originam fontes de receita.

Para construir a oportunidade, há que preencher e ordenar os blocos supraidentificados (ver Figura 1), de modo a respeitar a tela de valor pré-formatada por Osterwalder e Pigneur (2010).

Figura 1. Abordagem de desenho da tela de valor: Modelo Canvas



Fonte: Adaptado a partir de Osterwalder e Pigneur (2010)

Ainda na fase de imersão/inspiração, para a efetiva construção da oportunidade empreendedora e inovadora, torna-se necessário dominar na íntegra o modelo Canvas, e cumprir as seguintes cinco atividades:

1. **Mobilização:** reunir e sensibilizar a equipa para a necessidade da criação de um modelo de negócio;
2. **Compreensão:** recolher dados e informação, no sentido de congregar o maior conhecimento possível sobre o mercado-alvo, identificando as necessidades e os problemas de clientes potenciais;



3. **Projeto:** elaborar um modelo de negócio adequado ao tipo de negócio, tendo por base o estudo do mercado;
4. **Implementação:** colocar em prática o modelo obtido; e
5. **Monitorização:** realizar uma monitorização contínua, de modo a permitir adaptações e transformações no modelo, que se revelem como necessárias em função das reações reveladas pelos segmentos de clientes do mercado-alvo.

A ferramenta orientadora para a construção da oportunidade empreendedora e inovadora permite ainda identificar um problema, dar corpo à ideia e praticar um jogo de sistematização visual de diversas perspetivas e pontos de vista (por exemplo, fazendo uso de post it), sob a forma de uma primeira proposta de modelo de negócio, tendo por base nove blocos encaixados conforme a disposição apresentada na Figura 2.

Figura 2. Jogo de sistematização visual do modelo de negócio



Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010)

No processo de desenvolvimento do modelo de negócio, o modelo Canvas permite a construção estratégica da oportunidade fazendo uso de dois cenários hipotéticos:

- i. O primeiro versa o cliente e descreve as diferentes características de um cliente, o modo como o produto ou serviço é utilizado, e quais os desejos dos clientes; e
- ii. O segundo diz respeito ao ambiente em que o modelo de negócio é desenvolvido. O objetivo não é prever o futuro, mas sim idear e antecipar possibilidades futuras com detalhe de ideias.

Para Leitão e Gomes (2014), a segmentação de clientes e as propostas de valor são os alicerces do modelo Canvas, pelo que a criação de um modelo de negócio, requer o uso dos já referidos nove blocos que o compõem, bem como dos conceitos agregados que se passa a apresentar de forma esquemática:

1. Segmentos de Clientes

Para quem estamos a criar valor? Quem são os nossos clientes mais importantes? Os segmentos de clientes representam grupos de indivíduos ou organizações que o projeto ou a nova empresa pretende atingir. Para definir a sua gama e melhor servir os seus interesses, podem distinguir-se vários segmentos de acordo com as suas necessidades, comportamentos ou qualquer outro atributo (por exemplo, os canais de distribuição para chegar ao preço que os clientes estejam dispostos a pagar). Se tiver como alvo um determinado mercado, então a proposta de valor será adaptada às necessidades específicas de um cliente-tipo devidamente

identificado, cujas preferências em termos de produtos ou serviços variam de acordo com as necessidades de cada segmento.

2. Proposta de Valor

O que oferecemos aos nossos clientes? Ajudamos a resolver os problemas dos nossos clientes? Quais?

As propostas de valor referem-se a todos os produtos e serviços oferecidos pela empresa para satisfazer uma necessidade, criando valor para um segmento de clientes. O valor pode ser derivado de características quantitativas (por exemplo, preço, velocidade de resposta, duração da garantia, etiqueta energética, etc.) e qualitativas (design, certificação de qualidade, marca, moda, atendimento ao cliente, serviço pós-venda, etc.).

3. Canais

Quais são os canais de comunicação, distribuição e venda a utilizar para veicular a nossa oferta aos clientes?

Os canais de distribuição são os meios utilizados pela empresa para entregar a sua proposta de valor, podendo ser diretos (por exemplo, pontos de venda autorizados, rede de retalhistas, rede de lojas físicas e próprias, lojas online, etc.) ou indiretos (rede de lojas, retalhistas, parcerias, etc.). Estes devem ser definidos em função da oferta e do tipo de cliente.

4. Relacionamento com Clientes

Qual é o tipo de relacionamento pretendido com o cliente? Onde se identifica este relacionamento no modelo de negócio?

Primeiro, é necessário determinar o tipo de relacionamento que se pretende ter com o cliente. Depois é imprescindível proceder à personificação do relacionamento com o cliente, através de três tipos de interesse: cliente a captar; cliente a reter; e cliente para impulsionar vendas.

5. Receitas

Quanto estará o cliente disponível a pagar pela nossa proposta de valor? Qual é o modo de pagamento preferido?

As receitas geradas são diferentes de segmento para segmento de clientes. Existem diferentes formas de gerar receitas, designadamente, venda de bens, venda estabelecida de acordo com a quantidade consumida, vendas cruzadas de bens e serviços; pacotes de vendas ligadas; subscrição condicionada; chamariz comercial, do tipo loss leader pricing; empréstimo/locação financeira, do tipo leasing ou outro, etc.

6. Recursos

Quais são os recursos-chave necessários para o bom funcionamento do modelo de negócio?

Esses recursos são os ativos mais importantes para garantir o pleno funcionamento do modelo de negócio, podendo ser classificados como:

- Humanos: o capital humano reside nas pessoas, contemplando a sua educação/formação, treino e experiência;
- Financeiros: o modelo de negócio requer (capital, crédito, meios financeiros, etc.), para comprar ou até mesmo contratar recursos;
- Tangíveis: incluem os ativos (como por exemplo, edifícios, veículos, maquinaria, rede de distribuição, etc.) que garantem a operação das atividades; e
- Intangíveis: incluem as formas de propriedade intelectual, tais como, as patentes, as marcas, o design, os direitos de autor e conexos.





7. Atividades

Quais são as atividades-chave, para a execução do modelo de negócio?

As atividades-chave a executar no sentido de garantir o sucesso do modelo de negócio, podem variar consoante a proposta de valor acrescentado do projeto ou da empresa, podendo incluir diferentes fases do processo de fornecimento, produção, distribuição, comercialização, garantia, pós-venda e substituição, etc.

8. Parcerias

Quais são as parcerias necessárias para criar e integrar uma proposta de valor?

As parcerias permitem às empresas potenciar a criação de valor, através de uma gestão adequada ao paradigma de negociação aberta e integrativa, que contribui para a redução dos custos de transferência, bem como para uma maior partilha de recursos e serviços, reduzindo o risco ou os custos associados à aquisição de novos recursos e competências.

9. Custos

Quais são os custos mais importantes relacionados com a operação do modelo de negócio? Qual é o custo que o relacionamento pretendido com o cliente acarreta?

É imprescindível determinar os custos dos recursos e das atividades fundamentais para a execução do modelo de negócio, no sentido de proceder à definição da estrutura de custos de um modelo de negócio e, deste modo, valorizar devidamente a necessidade de inovar com uma preocupação sempre presente de eficiência e racionalização de custos.

4.2. PROTOTIPAGEM COM A PROPOSTA DE VALOR E SEGMENTOS DE CLIENTES

Na fase de prototipagem, onde as ideias começam a ganhar a forma de um esboço, concretiza-se um processo de escolha que permite optar pelas ideias que surgem como aquelas que têm uma maior probabilidade de vir a ser aceites pelas partes interessadas, designadamente, por parte dos clientes segmentados, que integram o chamado mercado relevante.

Para tal, sugere-se a utilização da ferramenta desenvolvida por Bernarda et al. (2014), designada, em termos abreviados, por proposta de valor e segmentos de clientes, a qual consiste numa nova tela de proposta de valor e segmentos de clientes (ver Figura 3) que permite trabalhar a complementaridade entre esses dois blocos e, em certa medida, melhor prototipar as ideias anteriormente discutidas e alinhadas, para efeitos de análise e ideação.

Nesta tela, Bernarda et al. (2014) dividem, em primeiro, o bloco da proposta de valor em três partes: produtos e serviços; criadores de ganhos; e analgésicos. Em segundo, o bloco dos segmentos de clientes é também dividido em três partes: ganhos dos clientes; dores dos clientes; e atividades dos clientes.

Com este modelo, será possível prototipar e produzir um novo esboço assente na procura ativa da maior adequação possível entre o produto/serviço e o mercado, para deste modo garantir que os clientes ficam, realmente, agradados com a proposta de valor. É de notar que, nesta fase, as hipóteses em estudo têm de ser validadas "na rua", pois apenas se consegue saber se os clientes preferem realmente uma nova variedade, caso seja possível aos clientes experimentarem e enunciarem esse interesse.

A nova proposta de valor descreve o conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico, considerado como representativo do mercado relevante. Esta proposta de valor visa, deste modo, resolver os problemas dos



clientes ou satisfazer-lhe as necessidades, através da disponibilização de um conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos seus clientes.

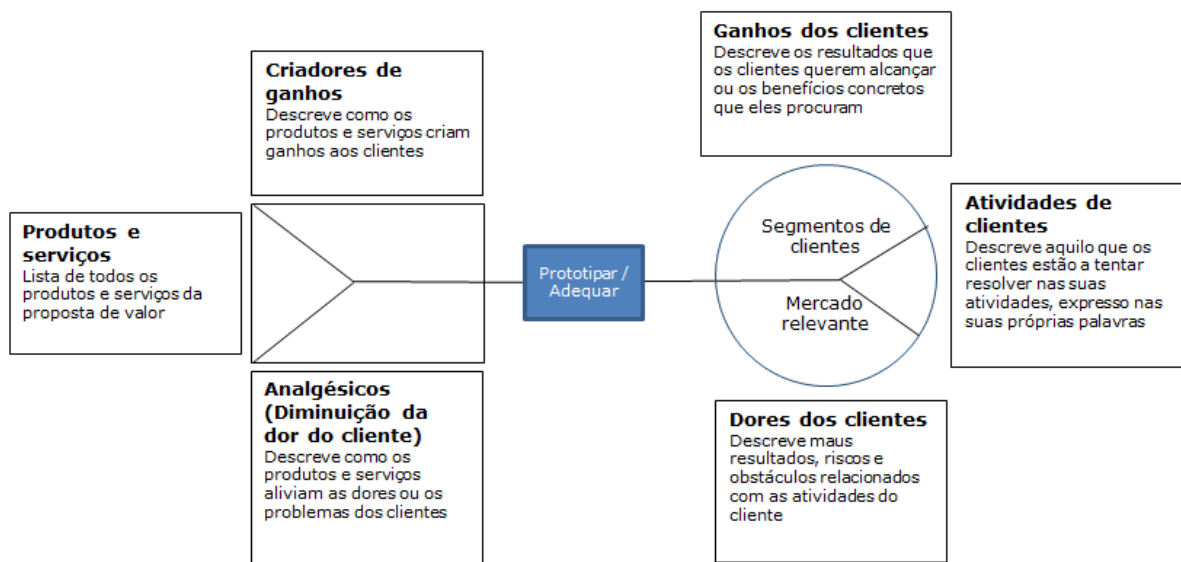
Os produtos e serviços que constituem a proposta de valor e as formas como estes reduzem a “dor” de um determinado segmento de clientes e criam ganhos acrescentados para os clientes, constituem-se como um fator diferenciador do negócio.

O bloco referente ao segmento de clientes desenhado, originalmente, na primeira tela de valor, permite definir os vários grupos de pessoas ou organizações que uma empresa visa atingir e servir (ou seja, a tipologia de clientes). Assim, quando se processa a fase de prototipagem assente na adequação do modelo de negócio, o empreendedor inovador pode agrupar os clientes em diferentes segmentos, de acordo com as suas necessidades e comportamentos comuns, ou mesmo outros atributos que sejam considerados adequados para proceder à segmentação.

Assim, a prototipagem permitirá desenhar uma nova proposta de valor (congregadora), sendo que os segmentos de clientes devem responder às seguintes questões: (i) que valor entregamos aos clientes?; (ii) de entre os problemas dos clientes, quais são os que iremos ajudar a resolver?; (iii) que necessidades dos clientes estamos a satisfazer?; (iv) que pacote de produtos e serviços estamos a oferecer a cada segmento de clientes?; (v) para quem está a ser criado valor?; e (vi) quem são os clientes mais importantes?

A forma como se responde às questões anteriormente enunciadas, define um conjunto de hipóteses de partida, corporizado na nova proposta de valor que terá de ser validada no terreno com potenciais clientes, fornecedores, parceiros ou investidores. Posteriormente, segue-se um processo de burilagem (com adequação aos interesses dos segmentos de clientes), que tem de passar necessariamente por uma validação no terreno da referida proposta, validando ou reformulando o conjunto de hipóteses, até que haja uma adequação “perfeita” entre o produto/serviço e o mercado, ou seja, quando os clientes se mostrarem realmente agradados com a proposta de valor do projeto ou da nova empresa.

Figura 3. Nova tela de proposta de valor e segmentos de clientes



Fonte: Bernarda et al. (2014).



4.3. TESTE COM O PLANO DE NEGÓCIOS

Na fase de teste, que consiste em apresentar o protótipo às partes interessadas, visando perceber se a solução proposta contribui para resolver o problema ou se é necessário repetir o processo de pensamento de desenho, recomenda-se a utilização de uma ferramenta bastante conhecida, denominada por plano de negócios, a qual não dispensa a realização de um exercício de planeamento económico-financeiro, com as componentes estratégica, organizacional, gestão, capital humano, marketing e vendas, previsão e análise de sensibilidade, no sentido de aferir a viabilidade do projeto ou iniciativa associada.

Deste modo, o plano de negócios é considerado uma ferramenta fundamental para testar o projeto ou a nova iniciativa empresarial, na medida em que é um documento que permite sistematizar a totalidade da informação relacionada com uma determinada ideia de negócio ou inovação, o que possibilita estruturar e avaliar a correspondente viabilidade económico-financeira (Siegel et al., 1993).

Segundo Barringer e Ireland (2006), para ter um plano de negócios bem elaborado é importante cumprir os seguintes quesitos de formulação: (i) fundamentar se o negócio faz sentido (análise de viabilidade); (ii) analisar a forma como a totalidade dos elementos funciona em conjunto; (iii) descrever o funcionamento integrado da rede de participantes necessários à prossecução do negócio; e (iv) articular a estratégia central aos stakeholders.

Para Duarte e Esperança (2014), após a definição do plano de negócios é crítico equacionar um conjunto de questões consideradas importantes, designadamente:

1. O negócio é realista?;
2. Está garantida a participação de parceiros que são necessários ao negócio?;
3. Se os referidos parceiros participarem, estarão motivados com o projeto?;
4. Os clientes estarão dispostos a adquirir os bens/serviços?;
5. O empreendedor/inovador será capaz de motivar clientes e parceiros em número suficiente para garantir estabilidade e receitas?;
6. O negócio é inovador e qual é a possibilidade de uma multinacional se apropriar da ideia associada ao negócio?

De acordo com Byers et al. (2015), um plano de negócios visa:

- a) Desenvolver ideias com respeito à forma como deve ser conduzido um determinado projeto/negócio;
- b) Avaliar o desempenho esperado de um projeto/negócio, ao longo do tempo (sendo uma ferramenta de previsão, com natureza prospetiva), requerendo a revisão periódica e a sua consequente reelaboração;
- c) Criar um instrumento para obter meios de financiamento, constituindo uma poderosa ferramenta de negociação para angariar e convencer potenciais aliados ou investidores do projeto ou iniciativa.

Seguindo os mesmos autores, efetua-se uma descrição não exaustiva das principais partes do plano de negócios (ver Tabela 4), no sentido de facilitar a formalização deste documento de planeamento e prospetiva, considerado imprescindível para o teste, com sucesso, do projeto ou iniciativa empreendedora/inovadora.



Tabela 4. Formalização do Plano de Negócios

Partes	Descritivo	Questões a levantar
Sumário executivo	É a parte mais importante do plano de negócios. Muitos investidores tomam a decisão de prosseguirem com discussões adicionais, tendo por base esta secção que se quer clara, concisa, convincente, informativa e apelativa. O sumário executivo deve conter o posicionamento-chave e a <i>rationale</i> que se pode encontrar nas diferentes partes do plano de negócios. Tanto a visão como a missão devem ajudar a comunicar uma oportunidade empreendedora/inovadora convincente.	<ul style="list-style-type: none"> • Por que razão isso é um grande problema e porque é que os clientes estão dispostos a pagar por soluções? • Como é que o projeto/empresa prevê resolver o problema ou a necessidade do cliente? • Porque é que esse projeto/empresa está posicionado de maneira única para fazer isso? • Qual é a atratividade da economia proporcionada? Por que isso é uma oportunidade de crescimento emocionante? • Quais são os elementos da equipa e quais são as principais parcerias?
I. Oportunidade e Análise de Mercado	Os investidores gostam de financiar soluções para grandes problemas, que representem grandes oportunidades. Começar forte, implica demonstrar uma compreensão sólida dos clientes e de porque é que este problema (ou dor) é importante para os clientes. Fazer a segmentação dos clientes irá convencer os leitores do plano de negócios de que o projeto / a iniciativa empreendedora ou inovadora pode crescer até à dimensão de mercado atingível.	<ul style="list-style-type: none"> • Qual é a necessidade ou o problema a ser resolvido pelo projeto/empresa? • Quem é o cliente ou o (s) segmento(s) de clientes? • Qual é a dimensão total do mercado atingível e qual é a taxa de crescimento do mercado? • O contexto atual de mercado é favorável ou não?
II. Solução e Conceito	Muitas descrições de produto perdem credibilidade por serem uma "fotografia muito grande", confiando nas lacunas existentes no mercado ou sendo demasiado focadas no produto, na esperança de que a explicação pura e simples da tecnologia seja suficiente, pelo facto de a ideia ser extremamente valiosa. É importante equilibrar o uso de linguagem técnica ou específica da indústria com a linguagem comum e quotidiana. Para além disso, ao detalharem-se a proposta de valor e o modelo de negócios irá garantir que o negócio soe bem desde o início.	<ul style="list-style-type: none"> • Qual é o produto ou serviço? • Descrever um "dia-na-vida" do cliente antes e depois da adoção da solução. Qual é a proposta de valor para um cliente, e por que razão é atraente? • Quais foram os clientes que validaram o produto e estão dispostos a pagar por ele? • O que é único e defensável sobre o negócio? • Qual é o modelo económico e de negócios? Quão atraentes são as margens financeiras?
III. Marketing e Vendas	Esta seção do plano de negócios deve comunicar, claramente, um entendimento de como comercializar com sucesso e vender o produto/serviço para os segmentos de clientes previamente identificados. Entender e comunicar a estratégia própria de desenvolvimento do cliente é tão importante quanto a estratégia própria de desenvolvimento de produto/serviço. Deve assegurar-se uma perfeita sincronia com o desenvolvimento de produto/serviço para melhorar a probabilidade de sucesso. O modelo de negócios e a estratégia de preços também devem estar, perfeitamente, articuladas com as estratégias de vendas selecionadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Quais são os meios de marketing mais apropriados para atingir o(s) segmento(s) de clientes? • Qual é o tipo de canal de vendas mais apropriado para o produto (por exemplo, vendas diretas versus vendas indiretas)? • Quem funciona como decisor do cliente com poder de compra e quem o influencia para comprar? • Qual é a duração esperada do ciclo de vendas? • Existem parcerias que podem ser alavancadas para anunciar e vender?
IV. Desenvolvimento de Produto e Operações	Nesta parte, o leitor do plano deve ser convencido de que os empresários identificaram um mercado atrativo, assim como conhecer as formas de gerar receita. Esta parte deve concentrar-se no desenvolvimento de produto/serviço e na forma como este será transformado em algo comercializável. Qualquer tecnologia-chave que seja alavancada para efeitos de desenvolvimento, deve ser explicada claramente (por exemplo, o uso de diagramas de fluxos pode ser útil). Para além disso, deve demonstrar-se o crescimento contínuo da receita, apresentando o planeamento específico de metas por produto/serviço, para um horizonte temporal de longo prazo. Esta parte é, em grande parte, responsável por impulsionar a quantidade e a calendarização dos montantes financeiros necessários para o negócio, tornando-se uma componente crítica do modelo financeiro do projeto/iniciativa empreendedora ou inovadora.	<ul style="list-style-type: none"> • Qual é o estado atual de desenvolvimento do(s) produto(s)/serviço(s)? • Que recursos serão necessários para terminar e enviar o produto? Seja específico sobre quais os tipos de recursos que serão necessários (por exemplo, engenharia, ferramentas, fornecedores, materiais, etc.). • Quais são os cronogramas de desenvolvimento planeados e as principais metas a atingir? • Quais são os principais riscos mitigados em cada meta a atingir? • Qual é a aparência da cadeia de valor para efeitos de produção e entrega de produtos? • Existem patentes, segredos comerciais ou outras vantagens



		defensáveis? <ul style="list-style-type: none"> Existem obstáculos regulamentares que devem ser eliminados?
V. Equipa e Organização	Construir uma equipa é uma parte crítica para quem dá início a um novo projeto/iniciativa empreendedora ou inovadora e, deste modo, estabelecer uma comunicação mais credível com terceiros. Entender como a equipa atual se encaixa na visão de risco, irá ajudar os investidores e os parceiros a entender quais os papéis que necessitam de ser preenchidos e como eles podem potencialmente ajudar.	<ul style="list-style-type: none"> Quais são os antecedentes e papéis dos fundadores e dos principais funcionários-chave? Descrever as paixões e habilidades da equipa e por que razão a equipa está comprometida com a oportunidade. Quais são as contratações-chave que devem ser efetuadas para preencher a equipa? Quais são as contratações-chave que podem ser feitas em cada departamento funcional? A empresa, tem conselheiros ou membros da direção que fortalecem a sua história?
VI. Riscos	Um novo projeto/iniciativa empreendedora ou inovadora debate-se com quatro tipos principais de risco: tecnologia/produto; mercado/concorrência; gestão/equipa; e financeiro. Muitos dos riscos específicos de oportunidade estão interligados em partes anteriores do plano de negócios. Por exemplo, potenciais ameaças competitivas devem ser consideradas ao serem enquadrados tanto o produto como os diferentes tipos de mercado. Ao abordar os riscos específicos da empresa, é importante pensar claramente sobre como cada fator de risco pode ser gerido, em 1 ou 2 anos seguintes. A análise quantitativa também pode ajudar o leitor a decidir. É fundamental identificar quais são os riscos que necessitam de ser reduzidos para que o leitor esteja confiante de que os empresários entendem como construir um novo projeto/iniciativa empreendedora ou inovadora.	<ul style="list-style-type: none"> Quais são os principais riscos de desenvolvimento de produtos/serviços e dependências externas? O que está a ser feito para mitigar os riscos de execução do produto? Quem são os seus principais concorrentes e como é que a sua iniciativa se diferencia dos primeiros no mercado? Os grandes jogadores podem facilmente entrar no mercado? Existem substitutos do produto/serviço? Que estratégias de cliente, parceiro ou produto podem ser usadas para mitigar ameaças competitivas?
VII. Plano Financeiro e Oferta de Investimento	Embora o plano financeiro seja considerado por último, as implicações das decisões financeiras aparecem em todo o exercício de planeamento do projeto/iniciativa empreendedora ou inovadora. Se as atividades planeadas forem executadas com sucesso em termos de desenvolvimento de produtos, marketing, vendas e outras funções da empresa, então os resultados financeiros deverão ser, suficientemente, atraentes para se realizar o investimento. É necessário assegurar a viabilidade dos pressupostos financeiros e resultados projetados, fazendo uso, se possível, de um projeto/iniciativa análoga. Os investidores querem saber qual é o montante de financiamento requerido, bem como as metas a atingir. O financiamento por etapas permite que os investidores e empresários efetuem uma gestão melhorada do risco associado. Torna-se necessário incluir um cronograma de atividades, que integre as vendas da empresa e as metas de produto, eventos de financiamento planeados e posição em termos de <i>cash-flow</i> de exploração.	<p>Qual é o financiamento necessário para atender às necessidades de mercado e às metas em termos de produto? Qual é o montante solicitado?</p> <ul style="list-style-type: none"> Quando é que o projeto/iniciativa deve atingir um <i>cash-flow</i> de exploração positivo, em termos acumulados? Qual é a oportunidade de crescimento para o projeto/iniciativa se for bem-sucedida em termos comerciais? Quais são as margens financeiras previstas, em termos iniciais e na continuidade das atividades? Que outras empresas exibem margens e crescimento semelhante a este projeto/iniciativa? Quais são os principais pressupostos financeiros?
Apêndice: Plano Financeiro detalhado	Um conjunto mais detalhado de projeções e premissas financeiras é geralmente incluído num apêndice. Sugere-se, por exemplo, o uso da ferramenta de avaliação de projetos de investimento ² , em formato de folha de cálculo (para 5 e 10 anos), disponibilizada pelo IAPMEI. As previsões financeiras e as premissas servirão como ponto de partida para a valorização do projeto/iniciativa empresarial. É necessário assegurar que a metodologia utilizada para produzir o Plano Financeiro detalhado seja transparente para o leitor.	<ul style="list-style-type: none"> Exercício demonstrativo e detalhado dos <i>cash-flows</i> de exploração para um período de cinco anos, demonstração de resultados e balanço (dados anuais com base de cálculo e previsão mensal). Pressupostos financeiros considerados na construção das estimativas financeiras (por exemplo, taxas de penetração por segmento de clientes, <i>pricing</i> e capital circulante). Neste setor, as decisões de compra são cíclicas? Quais são os maiores custos do negócio (por exemplo, desenvolvimento de engenharia, certificações, produção,

² Para mais informações consultar: <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Assistencia-Tecnica-e-Formacao/Ferramentas/Ferramenta-de-Avaliacao-de-Projetos-de-Investment.aspx>



		marketing, distribuição, licenciamento, etc.)? • Como é que os custos de produtos/serviços e vendas evoluem à medida que o volume cresce? • O apoio ao cliente e a manutenção foram considerados?
--	--	---

Fonte: Elaborado a partir de Byers *et al.* (2015) e Leitão (2017)

Em seguida, apresenta-se uma proposta de estrutura-tipo para efeitos de elaboração do plano de negócios, cujas componentes principais devem ser as seguintes:

1. Sumário Executivo
2. Apresentação dos promotores do projeto
3. Apresentação do negócio
 - 3.1. Apresentação sumária do projeto/empresa
 - 3.2. Conceito
 - 3.3. Principais produtos e serviços
 - 3.4. Oportunidade de negócio
4. O mercado
 - 4.1. Análise do mercado
 - 4.2. Análise estrutural
 - 4.3. Concorrência
 - 4.4. Fatores críticos de sucesso do mercado
 - 4.5. Análise PESTAL/SWOT
5. Posicionamento estratégico
 - 5.1. Objetivos estratégicos e abordagem ao mercado
 - 5.2. Política de preços
 - 5.3. Política de distribuição
 - 5.4. Política de comunicação
 - 5.5. Pessoas
 - 5.6. Processos
 - 5.7. Provas físicas
 - 5.8. Cadeia de valor
 - 5.9. Vantagens competitivas do projeto
 - 5.10. Fatores críticos de sucesso do projeto
 - 5.11. Organização e recursos humanos
 - 5.12. Matriz TOWS
6. Análise Económico-financeira
 - 6.1. Pressupostos gerais
 - 6.2. Investimento
 - 6.3. Volume de negócios
 - 6.4. Custos de exploração
 - 6.5. Financiamento do projeto/empresa
 - 6.6. Demonstrações financeiras previsionais
 - 6.7. Análise de viabilidade do projeto
 - 6.8. Análise de sensibilidade
7. Cenários de contingência (incluindo estratégias de saída)

5. FUNCIONALIDADES, TIPOLOGIA E APRESENTAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

Depois de percorrer todas as etapas anteriores é vital que o novo projeto esteja estruturado em torno de uma matriz básica – o plano de negócios.

A maior motivação para a elaboração do plano de negócios continua a ser a de obter financiamento. Qualquer empreendedor que queira lançar um negócio deve, desde logo, construir este documento. Tanto para o próprio empreendedor como para a empresa e os seus sócios, torna-se indispensável apresentar a ideia de negócio de um modo claro e simples, no sentido de tornar evidente que aquela é uma proposta de valor única, viável e sustentável e que o modelo de negócio proposto é o adequado.

Assim, denomina-se, em termos simplificados, por “plano de negócios”, a organização dos estudos e das análises e reflexões, acompanhados de dados quantitativos sustentados, vertidos em documento próprio e bem redigido. Este documento, que irá passar pelas mãos de pessoas que não conhecem nem o projeto nem tão pouco os promotores, funcionará como apresentação de ambos, permitindo-lhes construir uma primeira opinião a partir do conteúdo e da forma de apresentação.

É de destacar também que, durante os primeiros meses de existência da empresa, o plano de negócios constitui, para o novo empresário, um referencial em termos de objetivos a atingir e da respetiva programação e calendarização.

Salienta-se, contudo, que um plano de negócios não deverá ser elaborado unicamente quando se inicia um negócio ou quando se é candidato a um financiamento. Este documento é extremamente importante no auxílio à gestão do negócio, quer este necessite, ou não, de algum tipo de empréstimo ou financiamento.

Qual é a importância de um plano de negócios?

O índice de mortalidade das micro e pequenas empresas nos primeiros anos de existência atinge percentagens próximas dos 70%. Uma das principais razões apontadas para a falência das pequenas e médias empresas (PME) é a falta de planeamento do negócio.

De acordo com uma pesquisa realizada com ex-alunos de gestão da Harvard Business School, nos Estados Unidos, concluiu-se que a existência de um plano de negócios aumenta em 60 % a probabilidade de sucesso dos negócios.

O plano de negócios de uma empresa tem três grandes funcionalidades:

1. Ajudar o empreendedor a compreender as várias vertentes do seu negócio (mercado, produto, modelo de financiamento, modelo de negócios, drivers de crescimento e riscos do negócio);
2. Servir de guia para o desenvolvimento da empresa a curto, médio e longo-prazo mediante um conjunto de objetivos previamente estabelecidos e acordados; e
3. Ser um apoio para apresentação da empresa a outras partes interessadas (investidores, parceiros estratégicos, business angels, capitais de risco, etc.).

Assim, o plano de negócios constitui-se como uma poderosa e eficiente ferramenta de gestão para efeitos de:

- Aprendizagem e autoconhecimento - organização e explicitação de ideias;
- Cooperação - comunicação interna;
- Convencimento - comunicação externa, no sentido de obtenção de recursos financeiros; e
- Navegação - planeamento e monitorização do negócio.



O que se espera então de um plano de negócios?

Que seja uma ferramenta para o(a) empreendedor(a) expor as suas ideias numa linguagem que os leitores do plano de negócios entendam e, principalmente, que mostre probabilidade de sucesso no seu mercado, e viabilidade económica e financeira.

O plano de negócios aplica-se tanto no lançamento de novos empreendimentos, como no planeamento de empresas maduras.

No caso de as empresas já se encontrarem em funcionamento, deve mostrar não apenas onde a empresa quer chegar (situação futura), mas também onde a empresa se encontra no momento atual.

O plano de negócios deve ser uma ferramenta dinâmica, que se atualiza constantemente. O ato de planear é dinâmico e corresponde a um processo cíclico.

Os objetivos de um Plano de Negócios são os seguintes:

- Captar fundos que viabilizem o projeto;
- Obter financiamento para um investimento em concreto;
- Servir de base a um planeamento estratégico interno;
- Permitir levantar um conjunto de questões relativas ao negócio e, posteriormente, conseguir responder a essas questões;
- Testar a viabilidade de um conceito de negócio; e
- Transmitir credibilidade.

Quem lê o Plano de Negócios?

- ✓ Bancos: para decidirem sobre a atribuição de financiamentos para equipamentos, reforço de fundo de maneo, etc.;
- ✓ Investidores: empresas de capital de risco, pessoas jurídicas, bancos de investimento, governo, etc.;
- ✓ Fornecedores: para negociação na compra de mercadorias, matéria-prima e formas de pagamento;
- ✓ A empresa, em termos internos: para efeitos de comunicação entre a gestão e os colaboradores (efetivos e em fase de contratação);
- ✓ Os clientes: para venda do produto e/ou serviço e publicidade da empresa; e
- ✓ Os sócios: para tomada de decisão sobre investimento.

Tipos de planos de negócios

Os planos de negócios são também, por vezes, designados de planos estratégicos, planos de investimento, planos de expansão, planos operacionais, anuais, internos, de crescimento, planos de produto, planos de custo, entre muitos outros nomes. No entanto, e apesar das diferentes terminologias que podem assumir, todos eles são, no fundo, planos de negócios. Os tipos mais comuns de planos de negócios são os seguintes:

1. Plano inicial (Startup Plan ou Early Stage Plan)

Deverá definir as linhas gerais de uma nova ideia de negócio, contemplando tópicos como o tipo de empresa, o produto ou serviço para o qual está vocacionado, o mercado, eventuais exportações, estratégia de implementação, a equipa de gestão e a análise financeira. No que respeita à análise financeira, no mínimo, deverá incluir uma projeção de vendas, uma demonstração de resultados, o balanço e as projeções dos cash-flows de exploração, tendentes ao cálculo do valor atualizado líquido e do pay-back period.

O plano deverá começar com o sumário executivo e terminar com os anexos apresentando os vários tipos de informação que se considerem necessários para sustentar adequadamente o projeto.

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

- ✓ A fundamentação da ideia/projeto, face ao mercado subjacente, ou seja, porque acredita o empreendedor que a ideia terá sucesso;
- ✓ A fundamentação técnica da ideia, dos produtos, etc.;
- ✓ A credibilidade e experiência da equipa ao nível técnico e de gestão.

2. Plano de crescimento ou Plano de expansão (ou ainda um plano de um novo produto Later Stage Plan)

Deverá focar-se numa área específica de negócio ou num negócio secundário. Estes planos podem, ou não, ser internos, dependendo se são, ou não, dirigidos para a procura de novos financiamentos.

Um Plano de Expansão que requeira novos investimentos deverá incluir uma descrição exaustiva da empresa e o background da equipa de gestão, um plano de apresentação do novo projeto/ideia para novos investidores, com as respetivas demonstrações financeiras.

Deve ser estruturado de forma incremental, ou seja: explicando e analisando a nova ideia/produto como um negócio autónomo, assumindo todos os proveitos e custos específicos da nova área, sem deixar que a análise seja “contaminada” pela realidade da empresa antes do lançamento do novo produto.

A fundamentação da experiência passada da empresa e equipa é crucial, para efeitos de demonstração da experiência concreta da gestão da mesma e dos fundamentos operacionais de suporte ao novo projeto.

3. Plano de reestruturação (ou Turnaround-Plan)

É também um plano de negócios que inclui um sumário, o seu propósito e as chaves para o seu sucesso. Embora um Plano de reestruturação (ou viabilização) de uma empresa possa incluir o lançamento de novas ideias/produtos deverá estar mais focado em outras componentes, tais como:

- ✓ Os constrangimentos concretos da empresa na sua fase atual;
- ✓ Uma visão clara das razões que originam os problemas existentes - internas ou externas;
- ✓ Um plano de implementação bastante mais detalhado e concreto, dado que se destina a transformar ativamente uma realidade existente e que se assume como bem conhecida;
- ✓ As competências e experiência da equipa de gestão envolvida no mercado em causa e em processos de viabilização anteriores; e
- ✓ Uma ideia clara quanto à forma de reformular o plano de financiamento da empresa.

Alertas e erros a evitar na preparação de um plano de negócios:

- A fundamentação do conhecimento do mercado e da própria ideia deverá ser clara e concisa ao longo dos capítulos que compõem o plano, no entanto a inclusão de análises mais detalhadas deverá estar nos anexos;
- Evitar “lugares-comuns” e frases típicas, ser conciso e objetivo. Os investidores que irão avaliar o projeto não devem ser distraídos por informação não essencial;
- Não devem ser demasiado otimistas. Apesar de o plano de negócios ser um instrumento de venda da imagem da empresa, nunca deve ser irrealista sob o risco de se tornar ineficaz;
- Dimensão do plano de negócios: Não usar o número de páginas como unidade de medida. Um plano com texto denso de 20 páginas sem gráficos é tão longo quanto um plano de 35 páginas entrecortado de pontos-chave, ilustrações úteis sobre localizações, e mapas de negócio que ilustrem projeções importantes. Um plano deverá ser medido pela sua facilidade de leitura e espírito de síntese.
- Planos de negócios para uso interno podem ter apenas 5 a 10 páginas.



- Planos de negócios para grandes empresas podem conter centenas de páginas. Concretamente, a maior parte dos planos iniciais e planos de expansão desenvolvidos para apresentações a nível exterior contêm normalmente entre 20 a 40 páginas de texto, de fácil leitura, texto bem espaçado, com marcações, ilustrado com gráficos e pequenos quadros financeiros.
- Os detalhes financeiros são normalmente apresentados em apêndices.
- Em situações normais, um plano adequado terá entre 20 e 50 páginas.
- Nunca encurtar um plano de negócios se isso implicar a eliminação de gráficos que podem ser úteis. O número de páginas importa menos do que a necessária facilidade de leitura. Os gráficos aumentam o entendimento da leitura.

Para efeitos de comunicação (externa e interna), enumeram-se 10 conselhos práticos para efeitos de apresentação do plano de negócios:

- i. Assegurar a facilidade de leitura;
- ii. Dar um aspeto profissional ao documento;
- iii. Evidenciar as qualidades da equipa;
- iv. Apresentar uma abordagem focada no mercado considerado relevante e nos segmentos;
- v. Adequar o plano de negócios ao tipo de leitor ou ouvinte;
- vi. Mostrar que o seu negócio é único;
- vii. Referir os riscos do negócio;
- viii. Apresentar projeções realistas;
- ix. Terminar de forma positiva; e
- x. Obter uma revisão crítica antes de o apresentar ao destinatário.



6. CONSTITUIÇÃO DA EMPRESA

A forma como a empresa se constitui juridicamente é de extrema importância para o seu funcionamento, já que a primeira determinará a sua identidade e o seu enquadramento legal. A escolha do formato jurídico mais adequado evitará no futuro desperdício de recursos monetários e de tempo.

6.1. MECANISMOS DE CONSTITUIÇÃO

Em relação à forma como uma empresa se pode constituir, existem vários serviços e mecanismos de apoio aos quais o empresário pode recorrer. Apresenta-se de seguida: (i) Empresa na hora; (ii) Empresa online; e (iii) Método tradicional.

(i) Empresa na Hora

Uma das formas mais utilizadas e mais simples e rápida para a constituição de empresas é a "Empresa na Hora". Basicamente seguem-se oito passos, em pouco tempo a empresa é formalmente criada. Todos os procedimentos são executados num só balcão, devendo o empresário e os sócios (quando aplicável) fazerem-se acompanhar de todos os documentos necessários. Existem postos da "Empresa na Hora", praticamente em todo o país³. Se os sócios da sociedade a constituir forem pessoas singulares, deverão levar consigo: cartão de contribuinte e documento de identificação (cartão de cidadão, bilhete de identidade, passaporte ou autorização de residência). No caso de se tratarem de pessoas coletivas: cartão da empresa ou de pessoa coletiva ou código de acesso aos referidos cartões; ata da Assembleia Geral que confere poderes para a constituição de sociedade. No balcão será elaborado o pacto da sociedade e será efetuado o registo comercial. Assim, num único balcão e em cerca de uma hora é possível constituir uma sociedade por quotas, unipessoal por quotas ou anónima, seguindo os seguintes passos:

- 1) Escolher uma Firma pré-aprovada: os interessados devem consultar a lista de denominações pré-aprovadas, no site "Empresa na Hora" ou num dos balcões de atendimento. A esta seleção de denominações vem associado um número de identificação de pessoa coletiva (NIPC), assim como um número de segurança social (NISS). A denominação social será aditada de uma expressão relativa à atividade a desenvolver pela sociedade. Em alternativa, pode optar-se por uma denominação social não incluída na referida lista, sempre que seja apresentado um certificado de admissibilidade de firma, obtido previamente no RNPC (processo descrito no "Método Tradicional").
- 2) Optar por um Pacto Social: deverá ser escolhido um pacto social pré-aprovado e tal pode ser feito no site "Empresa na Hora" ou num dos seus balcões de atendimento.
- 3) Deslocação ao Balcão de Atendimento: o processo de constituição da empresa inicia-se com o comparecimento dos sócios num dos Balcões de Atendimento criados para o efeito. No caso de ser uma pessoa singular são exigidos o documento de identificação (cartão de cidadão, passaporte, carta de condução ou autorização de residência) e o cartão de contribuinte. No caso de uma pessoa coletiva, exige-se o cartão da empresa ou de pessoa coletiva, a certidão de

³ Para mais informações consultar: http://www.empresanahora.pt/ENH/sections/PT_contactos/index.html

Registo Comercial atualizada e a ata da Assembleia-Geral que confere poderes para a constituição de sociedade.

4) Elaborar o Pacto Social e o Registo Comercial: num dos balcões de atendimento "Empresa na Hora" deverá ser executado o pacto de sociedade selecionado, bem como ser concluído o registo comercial. De seguida, os sócios receberão uma certidão permanente de registo comercial, o número de segurança social e uma versão certificada do pacto de sociedade. Para além disso, a Conservatória de Registo Comercial emitirá um cartão de empresa, em versão eletrónica, que contém a identificação da sociedade, no qual consta o NIPC e o NISS da sociedade, bem como a informação acerca do Código de Classificação de Atividade Económica (CAE), a forma jurídica da entidade criada e a data de constituição.

5) Depositar o Capital Social: após a constituição da sociedade, os sócios ficam obrigados a depositar o valor do capital social em nome da sociedade, num período máximo de cinco dias úteis, relativamente às sociedades anónimas, ou até ao final do primeiro exercício económico, no caso das sociedades por quotas ou das sociedades unipessoais por quotas.

6) Entregar Declaração de Início de Atividade: para efeitos fiscais, deverá ser entregue no balcão de atendimento a declaração de início de atividade, assinada pelo Técnico Oficial de Contas.

(ii) Empresa Online

Se se preferir evitar deslocações e proceder à constituição da empresa online, tal também é possível, tendo vindo esta modalidade a ser cada vez mais utilizada e otimizada em termos de simplificação e facilidade de procedimentos através do site oficial do Portal da Empresa⁴. Contudo, para criar uma empresa online ou aceder à sua área reservada, necessita de se autenticar através do cartão do cidadão ou certificado digital.

O regime especial de constituição online de sociedades comerciais (assim como civis, sob forma comercial) que adotem o tipo de sociedade por quotas ou anónima prevê a constituição via acesso ao "Portal da Empresa"⁵. No sentido de ser formalizado o processo de constituição da sociedade, devem ser seguidos os seguintes passos:

1) Escolha de uma Firma Pré-aprovada: a escolha da denominação social da sociedade pode ser feita de duas formas: (i) escolha e reserva de uma denominação extraída a partir de uma lista de denominações pré-aprovada disponível na modalidade "Empresa na Hora"; ou (ii) escolha de uma denominação social com na base submissão prévia do pedido de certificado de admissibilidade de firma, obtido anteriormente no RNPC.

2) Informação acerca da sociedade: é possível escolher entre um pacto social pré-aprovado, ou em alternativa, por um modelo desenvolvido especificamente pelo requerente. Nesta modalidade é necessário reunir e a inserir informação relativa à Sociedade (denominação social, tipo de sociedade, sede, objeto social, CAE, capital social e forma de realização, IBAN) e aos participantes (sócios, administração e fiscalização e Contabilista Certificado).

3) Adesão ao Centro de Arbitragem: o requerente deve decidir acerca da adesão a um Centro de Arbitragem (voluntária e gratuita), bastando selecionar essa opção aquando da constituição da empresa. Esta adesão significa que numa situação de conflito a sociedade aceita a intervenção do Centro de Arbitragem.

⁴ Para mais informações, consultar:

<https://bde.portaldocidadao.pt/evo/Templates/GeralEO.aspx?NRNODEGUID={0AB79FDE-92FE-4BEF-84CE-962D954F4D59}>

⁵ www.portaldaempresa.pt

4) Validação dos estatutos sociais: o requerente pode optar por escolher um modelo pré-aprovado de estatutos sociais, mas esta alternativa só permite fazer pequenas correções através da entrada num fórum privado; outra alternativa é ser o requerente a propor um documento para os estatutos sociais. Neste caso, deverá ser efetuado o upload da minuta, para que esta possa ser alvo de revisão no fórum privado. Com base nas sugestões, o requerente poderá introduzir as alterações que se justifiquem, recorrendo ao Dossier Eletrónico da Empresa. Introduzidas as alterações e finalizado o processo, será atribuído automaticamente o NISS da sociedade a constituir.

5) Assinatura e envio de documentos: deve proceder-se à impressão e assinatura de diversos documentos (estatutos sociais, formulário de adesão ao Centro de Arbitragem, se aplicável, e formulário de reconhecimento de assinaturas), fazendo-se posteriormente o upload e o envio correspondente.

6) Pagamento dos emolumentos devidos: no caso de uma sociedade tem uma parte fixa e outra variável. A parte fixa diz respeito a emolumentos devidos pelo modelo de estatutos sociais, de 220€ para o modelo pré-aprovado e de 380€ para o modelo preparado pelo requerente (redução de 60€ para sociedades no setor tecnológico e de investigação); no caso de ser associada uma marca, haverá lugar ao pagamento adicional de 100€. A parte variável é respeitante a cada classe suplementar da marca, cifrando-se em 44€ por cada uma das classes registadas.

7) Correção de inconformidades no processo: quando sejam detetadas inconformidades no processo, o requerente é contactado, via e-mail, de modo a proceder à correção no Portal da Empresa, no prazo máximo de 5 dias úteis, submetendo de novo o processo, de modo a dar continuidade ao registo da sociedade.

8) Validação: o processo será validado pelas entidades competentes sendo o requerente notificado via e-mail, da receção do pedido de constituição e, posteriormente, da conclusão do processo; por correio e para a sede da sociedade, são enviados a certidão do registo comercial, o cartão de empresa e o recibo do pagamento dos emolumentos; é publicado o registo da constituição da sociedade no site do Ministério da Justiça; são notificadas as autoridades fiscais e os serviços da segurança social sobre a constituição da sociedade; finalmente, a Fundação para a Computação Científica Nacional envia, por e-mail, a informação relativa ao nome de utilizador, bem como a respetiva password, para que o requerente possa gerir o domínio criado.

Outra opção de criação de empresas é a rede de pontos de atendimento Espaço Empresa⁶, uma iniciativa liderada pelo IAPMEI que permite a disponibilização num local único e com um modelo de atendimento personalizado e multicanal, serviços de informação, aconselhamento e acompanhamento em todo o processo de constituição. Esta prestação de serviços é feita em articulação com os serviços da Administração Pública Central e Local e a rede de atendimento presencial conta com inúmeros pontos de contacto de norte a sul do país.

No Espaço Empresa destacam-se dois tipos de serviço: os serviços do registo comercial (como registar uma marca, obter certidões e outros serviços relacionados com registos da empresa) e serviços para a atividade económica (como obter licenças para a atividade económica, comunicações a entidades e outros).

⁶ Para mais informações consultar: <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Assistencia-Tecnica-e-Formacao/Espaco-Empresa.aspx>

(iii) Método Tradicional

Este mecanismo é o mais moroso, uma vez que implica várias deslocações e procedimentos. Tem a vantagem do contacto pessoal, o que permitira o esclarecimento de dúvidas. Os passos a seguir são:

- 1) Certificado de Admissibilidade de Firma: qualquer que seja a forma jurídica escolhida para a empresa a criar, o primeiro passo a satisfazer envolve o pedido de Certificado de Admissibilidade de Firma. O Registo Nacional de Pessoas Coletivas (RNPC) é a entidade com responsabilidade nesta matéria. O pedido pode ser solicitado via internet, através do site da Empresa Online, assim como no Instituto do Registo e do Notariado (IRN), de forma presencial no Registo Nacional de Pessoas Coletivas (RNPC), ou via email.
- 2) Capital Social: as parcelas de capital social traduzidas em numerário serão depositadas numa conta bancária criada em nome da empresa a constituir. As entradas em espécie carecem de uma avaliação por parte de um revisor oficial de contas.
- 3) Documento de Constituição da Empresa: os sócios podem constituir a empresa por meio de documento particular (Decreto-Lei n.º 76-A/2006, de 29 de março), mesmo nos casos em que envolvam realizações em espécie, que incluam a transmissão de imóveis (de acordo com o disposto no Decreto-Lei n.º 116/2008, de 4 de julho, a escritura pública deixou de ser exigida). As assinaturas dos sócios da empresa devem ser reconhecidas presencialmente (por notário ou advogado). Recomenda-se que o referido documento de constituição inclua a nomeação dos membros dos órgãos sociais da empresa.
- 4) Registo Comercial: a constituição da sociedade e a nomeação dos membros dos órgãos sociais devem ser registadas em termos comerciais, sendo a solicitação de registo feita em requerimento próprio que deverá ser entregue na Conservatória de registo Comercial juntamente com outros documentos: Certificado de Admissibilidade de Firma, Documento de Constituição, relatório do revisor oficial de contas (caso de contribuições em espécie) e outros documentos se aplicável. No final, a Conservatória de Registo Comercial disponibiliza um código que permite aceder à certidão de registo comercial.
- 5) Início de Atividade – Finanças: de modo a regularizar a situação da empresa em termos fiscais, a declaração de início de atividade, assinada pelo TOC e pelos representantes da sociedade, deverá ser apresentada junto das entidades fiscais, no prazo de 15 dias após a apresentação do registo comercial.
- 6) Início de Atividade - Segurança Social: num prazo máximo de 10 dias após a entrega da declaração de início de atividade junto das entidades fiscais, a sociedade deverá proceder a registo junto da segurança social, devendo para tal entregar os seguintes documentos: certidão de registo comercial, documento de início de atividade emitido pelas autoridades fiscais, documento de nomeação dos membros dos órgãos sociais e os NIF.
- 7) Livro de Atas: depois de concluído o registo comercial da sociedade, esta deverá abrir os livros de atas, de modo a que neles se possam verter as deliberações da assembleia geral e dos restantes órgãos sociais.





6.2. FORMAS JURÍDICAS

Há duas questões prévias que estão relacionadas com a forma jurídica a adotar para a empresa. A primeira, se o empresário pretende ter sócios na sua iniciativa empresarial ou se prefere avançar sozinho. A segunda, se deseja ou não constituir uma sociedade. Convém esclarecer que ter sócios e ter uma sociedade não significa exatamente o mesmo (a título exemplificativo, em Portugal existem sociedades unipessoais por quotas que são sociedades em que apenas existe um sócio). Em alguns casos, a opção por iniciar sozinho o negócio pode ser uma boa opção principalmente se se tratar de uma atividade reduzida e incerta.

Contudo, esta pode ser uma situação muito limitadora, dada a natureza limitada dos recursos financeiros e humanos disponíveis. Em síntese, torna-se necessário refletir sobre as seguintes opções alternativas de ações a empreender:

1) Iniciar o negócio sozinho

Vantagens: atividade reduzida e incerta e autonomia na decisão;

Desvantagens: ausência de sinergias entre os sócios.

2) Constituir uma sociedade

Vantagens: defesa do património pessoal; existência de mais incentivos;

Desvantagens: alguma burocracia adicional na sua constituição.

Assim deverá ter-se sempre em linha de conta os pontos fortes da futura empresa, assim como o património a afetar, o tipo de responsabilidade, o capital e o investimento necessários. Em seguida, apresenta-se uma lista de diferentes formas jurídicas de empresas, divididas em duas categorias: singulares; e coletivas; as quais incluem diferentes tipos de sociedades.

6.2.1. SINGULARES

Se a pretensão é desenvolver a empresa de forma singular existem três opções possíveis: (i) Empresário em Nome Individual; (ii) Sociedade Unipessoal por Quotas; e (iii) Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada.

(i) Empresário em Nome individual (ENI)

Titular: um único indivíduo ou pessoa singular.

Sector: comercial; industrial; de serviços; ou agrícola.

Firma: contém sempre o nome civil completo ou abreviado do empresário. Pode ser adicionada uma designação pela qual o empresário é conhecido e ainda, pode conter uma expressão alusiva ao negócio. No caso de o empresário ter obtido a empresa por sucessão, pode acrescentar ao nome "sucessor de" ou "herdeiro de". Os empresários que exercem uma atividade económica lucrativa e não comercial, podem ter no nome da sua empresa uma expressão referente ao ramo de atividade⁷.

Capital: não existe montante mínimo para o capital social.

Responsabilidade: ilimitada. O património pessoal e o património do negócio encontram-se unidos, isto é, o empresário responde por todas as dívidas contraídas pela empresa com todos os bens constituintes do seu património pessoal ou empresarial.

Criação da Empresa: apenas possível no método tradicional.

Vantagens: total controlo do proprietário sobre o negócio; possibilidade de redução dos custos fiscais; constituição e dissolução simples; não existe capital social mínimo.

⁷ Decreto-Lei n.º 129/98, de 13 de maio.

Desvantagens: risco associado à fusão do património da empresa com o património pessoal do proprietário; dificuldade em obter financiamentos.

(ii) Sociedade Unipessoal Por Quotas

Titular: constitui-se por um único sócio.

Firma: contém a palavra "Unipessoal" ou a expressão "Sociedade Unipessoal", seguida de "Limitada" ou a correspondente abreviatura "Lda."

Capital: livre⁸ (os valores das quotas, apesar de determinados pelos sócios não podem ser inferiores a 1 euro; note-se que para o exercício de algumas atividades económicas continua a ser exigido um montante mínimo que varia em função das mesmas).

Responsabilidade: limitada ao montante do capital social.

Criação da Empresa: podem ser usados os mecanismos Empresa Online; os balcões Empresa na Hora; ou a Rede de pontos de atendimento Espaço Empresa.

Vantagens: total controlo do proprietário sobre o negócio; património pessoal do proprietário não responde pelas dívidas contraídas pela empresa, visto que se encontra separado do património da mesma.

Desvantagens: maior complexidade na constituição da empresa; sem vantagens fiscais; existência de um capital social mínimo.

(iii) Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada (EIRL)

Titular: um único indivíduo ou pessoa singular.

Sector: comercial.

Firma: nome civil extenso ou abreviado do empresário, podendo ser adicionada uma referência ao ramo de atividade, com a expressão "Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada", ou a respetiva sigla "E.I.R.L."⁹.

Capital: capital mínimo de 5.000€. O capital será realizado em numerário, coisas ou direitos suscetíveis de penhora, não podendo a parte em numerário ser inferior a dois terços do capital mínimo (ou seja, 3.333,33€).

Património: os bens patrimoniais da empresa e os bens patrimoniais do empresário são independentes uns dos outros.

Responsabilidade: pelas dívidas resultantes da EIRL respondem apenas os bens afetos à empresa, com uma exceção - em caso de falência do titular devido a causa relacionada com a atividade da empresa, o empresário responde com todo o seu património pessoal e da empresa pelas dívidas contraídas.

Criação da Empresa: apenas possível no método tradicional.

6.2.2 COLETIVAS

Caso pretenda constituir uma Empresa Coletiva, terá de ter em atenção as seguintes possibilidades: (i) Sociedade por Quotas; (ii) Sociedade Anónima; (iii) Sociedade em nome Coletivo; (iv) Sociedade em Comandita; e (v) Cooperativa.

(i) Sociedade Por Quotas

Sócios: mínimo de dois sócios; não são admitidos sócios de indústria.

⁸ Decreto-Lei n.º 33/2011, de 7 de março.

⁹ N.º 3 do art. 3.º do D.L. n.º 248/86 e n.º 1 e 2 do art. 40.º do D.L. n.º 129/98, de 13 de maio

Firma: deve terminar obrigatoriamente com a palavra "Limitada" ou a sua abreviatura "Lda", podendo escolher-se a primeira parte do nome de entre as seguintes opções: nome composto pelo nome completo ou abreviado de um, alguns ou de todos os sócios; expressão alusiva ao ramo de atividade; conjugação do nome e do ramo.

Capital: livre¹⁰ (os valores das quotas, apesar de determinados pelos sócios não podem ser inferiores a 1€; note-se que para o exercício de algumas atividades económicas continua a ser exigido um montante mínimo que varia em função das mesmas).

Património: o património da empresa é independente do património pessoal dos sócios.

Responsabilidade: limitada ao capital social, sendo este capital que responde perante as dívidas da sociedade.

Criação da Empresa: podem ser usados os mecanismos Empresa Online; os balcões Empresa na Hora; ou a Rede de pontos de atendimento Espaço Empresa.

Vantagens: separação do património da empresa com o património pessoal dos sócios, não respondendo este último pelas dívidas da empresa; diversificação de experiências e conhecimentos de diferentes sócios; maior facilidade em conseguir investimentos.

Desvantagens: não existe um controlo absoluto da empresa por um empresário; um sócio pode ser chamado pelos credores para responder pela totalidade do capital; maior complexidade na constituição e dissolução da empresa; existência de um capital social mínimo.

Observação:

O Decreto-Lei n.º 33/2011, de 7 de março prevê que o capital social mínimo para a constituição das sociedades por quotas passe a ser livremente definido pelos sócios, mas o depósito da quantia designada pelos associados deve ser entregue nos cofres da sociedade até ao final do primeiro exercício económico e não na altura da constituição da sociedade, como anteriormente previsto (ANE, 2019).

(ii) Sociedade Anónima

Sócios: mínimo de cinco sócios singulares ou coletivos (também referidos como acionistas), ou um único sócio desde que este constitua uma sociedade. Não são admitidos sócios de indústria.

Firma: termina sempre com a expressão "Sociedade Anónima" ou a sua abreviatura "SA", podendo escolher-se o resto do nome de entre as seguintes opções: nome composto pelo nome completo ou abreviado de um, alguns ou de todos os sócios; expressão alusiva ao ramo de atividade; ou conjugação do nome mais atividade.

Capital: mínimo de 50.000€, dividido em ações de igual valor nominal com o mínimo de um cêntimo.

Ações: podem encontrar-se representadas de forma titulada (documentos em papel), ou de forma escritural (representadas por registo na conta de quem adquire), junto da entidade registadora. Existem ações nominativas onde conhecem-se os titulares, ou ações ao portador, nas quais o emitente não conhece a identidade dos titulares.

Responsabilidade: cada sócio é responsável pelo valor das ações a que se encontra subscrito.

Criação da Empresa: podem ser usados os mecanismos Empresa Online; os balcões Empresa na Hora; ou a Rede de pontos de atendimento Espaço Empresa.

¹⁰ Decreto-Lei n.º 33/2011, de 7 de março. As sociedades por quotas até 2011 eram obrigadas a apresentar um capital social superior a 5.000€.

Vantagens: maior facilidade na transmissão dos títulos representativos da sociedade; cada sócio responsabiliza-se apenas pelas suas entradas, não respondendo de forma solidária pelas dívidas da sociedade; maior facilidade para conseguir financiamento e investimento.

Desvantagens: diluição do controlo da empresa; constituição e dissolução da sociedade complexa e dispendiosa; se a sociedade for cotada num mercado de capitais, está sujeita a uma fiscalização rigorosa.

(iii) Sociedade em Nome Coletivo

Sócios: mínimo de dois, sendo admitidos sócios de indústria desde que, no pacto social, seja atribuído um valor à sua contribuição referente à indústria.

Firma: composta pelo nome completo ou abreviado do apelido ou da firma de todos, alguns ou um dos sócios, seguido da expressão "e Companhia", a sua abreviatura "Cia" ou ainda qualquer outra expressão ou palavra que indique a existência de mais sócios.

Capital: não existe montante mínimo obrigatório.

Responsabilidade: ilimitada, subsidiária e solidária, visto que os sócios respondem não só pelas suas entradas, mas também pelas entradas de todos os outros sócios; os empresários entram também com o seu património pessoal, caso haja uma insuficiência do património da sociedade. Os sócios de indústria possuem uma responsabilidade igual à dos restantes sócios. Contudo, no plano interno, só respondem pelas perdas sociais se assim o contrato estabelecido o estipular.

Património: património pessoal dos sócios e o património da sociedade encontram-se fundidos.

Criação da empresa: através do método tradicional.

Vantagens/Desvantagens: responsabilização solidária, ou seja, cada sócio responde não só pelas suas dívidas, mas também pelas dívidas de todos os outros sócios.

(iv) Sociedade em Comandita

Sócios: trata-se de uma sociedade mista, pois existem dois tipos de sócios: Comanditados (contribuem com bens ou serviços) e Comanditários (contribuem com capital, assumem a gestão e a direção efetiva da sociedade).

Formas: simples (número mínimo de sócios é dois); ou por ações (as participações dos comanditários estão representadas por ações). Neste último tipo, o número mínimo de sócios é seis (cinco comanditários e um comanditado).

Firma: nome completo ou abreviado, ou a firma de pelo menos um dos sócios de responsabilidade ilimitada (comanditado), seguido de "em Comandita" ou "& Comandita" para sociedades do tipo simples, e no caso de sociedades por ações acrescentar "em Comandita por Ações" ou "& Comandita por Ações".

Capital: mínimo obrigatório de 50.000€

Responsabilidade: diferente para os diferentes tipos de sócios: (i) comanditários - têm responsabilidade limitada, respondendo apenas pelas suas entradas; e (ii) comanditados - respondem de forma ilimitada e solidária entre si.

Património: no caso dos sócios comanditários o património pessoal encontra-se totalmente separado do património da empresa; os sócios comanditados possuem os bens patrimoniais da sociedade fundidos com os seus bens pessoais.

Criação da empresa: através do método tradicional.





(v) Cooperativa

Finalidade: satisfação do interesse dos seus associados (aspirações económicas, sociais e culturais comuns. Caso a cooperativa gere lucro, este é distribuído pelos seus membros de acordo com o investimento realizado por cada um, como reembolso. Uma cooperativa é uma associação coletiva, sem fins lucrativos, de livre constituição, de capital e composição variáveis.

Graus: primeiro grau - os cooperantes são pessoas singulares ou coletivas; grau superior - associações que se agrupam sob a forma de uniões, federações e confederações.

Cooperadores: no caso de uma cooperativa de primeiro grau, o número mínimo de membros é cinco. Nas cooperativas de grau superior o mínimo são dois membros.

Capital: mínimo de 2.500€.

Responsabilidade: os membros podem adquirir diferentes estatutos dentro das cooperativas (responsabilidade limitada para uns, e ilimitada para outros). Usualmente, a responsabilidade de cada cooperador é limitada ao montante de capital subscrito.

Criação da empresa: através de instrumento particular ou por escritura pública. No caso de se tratar de um instrumento particular, é necessário seguir os seguintes passos:

- 1) Certificado de Admissibilidade de Firma ou Denominação;
- 2) Assembleia de Fundadores (ver modelo em http://www.cases.pt/wp-content/uploads/Ata_Fundadores_Tipo.pdf);
- 3) Registo Comercial;
- 4) Publicações Obrigatórias;
- 5) Declaração de Inscrição no Registo/Início de Atividade;
- 6) Inscrição na Segurança Social;
- 7) Cartão da Empresa;
- 8) Atos de Comunicação Obrigatória (enviar à CASES, no prazo máximo de 30 dias consecutivos, cópia vários documentos - Artº 116º do CCoop).

Se se tratar de escritura pública tem-se:

- 1) Certificado de Admissibilidade de Firma ou Denominação;
- 2) Assembleia de Fundadores;
- 3) Escritura Pública;
- 4) Registo Comercial;
- 5) Publicações Obrigatórias;
- 6) Declaração de Inscrição no Registo/Início de Atividade;
- 7) Inscrição na Segurança Social;
- 8) Cartão da Empresa;
- 9) Atos de Comunicação Obrigatória.

6.3. QUADRO FISCAL

As empresas têm responsabilidades fiscais que englobam, normalmente, as seguintes obrigações:

(i) **Impostos Sobre o Rendimento:** é o valor que as empresas pagam ao Estado e que resulta da aplicação de uma taxa de imposto ao lucro apurado (IRC para as Empresas e IRS para os Empresários em Nome Individual).

(ii) **IVA (Imposto Sobre o Valor Acrescentado):** é um imposto suportado não pelas empresas, mas pelo consumidor final. No entanto, as empresas têm a obrigação de entregar esse imposto ao Estado. Quando uma determinada empresa adquire mercadorias, matérias-primas ou serviços aos seus

fornecedores, uma parcela do valor que paga é referente ao IVA (IVA dedutível). Quando essa mesma empresa vende mercadorias ou presta serviços aos seus clientes recebe IVA, acrescido ao valor da venda (IVA liquidado). A diferença entre o IVA que a empresa recebeu e aquele que pagou será o montante a entregar ao Estado. Quando o montante pago é superior ao recebido haverá lugar a reembolso por parte do Estado.

A periodicidade de entrega ao Estado será mensal ou trimestral consoante o volume de faturação da empresa.

- Despesas sujeitas a IVA:
 - Transmissões de bens e prestações de serviços realizadas a título oneroso;
 - Importação de bens; e
 - Aquisições intracomunitárias de bens e serviços.
- Taxas:
 - Taxa normal de 23% - aplica-se à maioria dos serviços, não obstante existirem alguns ramos de atividade que beneficiam de uma taxa reduzida ou intermédia. São disso exemplo a hotelaria, a construção civil, os bens utilizados no âmbito das atividades de produção agrícola e aquícola, e o transporte de passageiros.
 - Taxa intermédia de 13% - aplica-se às atividades compreendidas na Lista II do CIVA (ex. prestações de serviços de alimentação e bebidas, utensílios e alfaías agrícolas, etc.).
 - Taxa reduzida de 6% - diz respeito às atividades mencionadas na Lista I do CIVA (ex. cereais, arroz, peixes e moluscos, leites dietéticos, etc.).
- Isenções de IVA (sujeitos passivos que não sejam obrigados a ter contabilidade organizada para efeitos de IRS e IRC):
 - No ano civil anterior não podem ter registado um volume de negócios superior a 10.000€;
 - Não pratiquem operações de importação ou exportação ou atividades conexas;
 - Não exerçam atividades que consistam na transmissão de bens ou prestações de serviços referidos no Anexo E ao CIVA (operações relacionadas com resíduos, sucatas e desperdícios);
 - Prestações efetuadas por determinados trabalhadores independentes e determinado tipo de atividades (ex. médicos, enfermeiros, prestações de serviços de ensino e a formação profissional).

(iii) Contribuições para a Segurança Social: uma das obrigações contributivas de qualquer empresa é a entrega das prestações referentes aos pagamentos de segurança social. A empresa tem, não só de entregar as contribuições que lhe dizem respeito, mas também a parte contributiva respeitante ao trabalhador. Ou seja, sobre o salário base dos seus trabalhadores a empresa pagará uma taxa estabelecida por lei, deduzindo ainda ao mesmo salário base uma taxa (também ela estabelecida por lei) a suportar pelo trabalhador.

- Periodicidade
As contribuições para a Segurança Social têm uma periodicidade mensal e devem ser entregues até ao dia 10 do mês seguinte a que respeitam, e ser pagas até ao dia 20 do respetivo mês.

Regimes contributivos

Existem diferentes regimes contributivos que se dividem em três subgrupos:



- Trabalhadores por conta de outrem,
- Trabalhadores por conta própria,
- Seguro Social Voluntário.

O regime que mais interessa às empresas é que se refere aos trabalhadores por conta de outrem, já que os restantes são da responsabilidade do trabalhador individualmente. O regime geral aplica-se obrigatoriamente a todos os trabalhadores nacionais maiores de 16 anos e aos estrangeiros com residência legal que sejam trabalhadores por conta de outrem.

(iv) Outros

- Imposto de Selo

É um imposto que incide sobre o consumo ou sobre despesas várias, incidindo sobre alguns atos e contratos previstos numa Tabela Geral do Imposto de Selo anexa ao Código do Imposto de Selo. Exemplos desses atos e/ou contratos são os seguintes:

- Prestação de garantias;
- Operações aduaneiras;
- Aquisição gratuita de outros bens, por pessoas singulares (sucessões e doações);
- Arrendamento ou subarrendamento (sobre um mês de renda);
- Utilização de crédito, designadamente crédito ao consumo, bem como títulos de créditos e operações efetuadas por entidades financeiras;
- Emissão de documentos, livros e papéis em geral;
- Aquisição de bens imóveis, onerosa ou gratuita; e
- Seguros (sobre apólice/comissão), entre outros.

No que respeita a atos isentos, consideram-se por exemplo:

- Empréstimos com características de suprimentos;
- Reporte de valores mobiliários executados em bolsa de valores;
- Prémios/comissões de seguros de vida;
- Operações financeiras com prazo igual ou inferior a um ano; e
- Jogos organizados por Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS).

- Derrama

A Derrama é um imposto municipal que incide sobre o lucro tributável das pessoas coletivas e que faz parte do conjunto de encargos e obrigações fiscais das empresas. A taxa fixada anualmente pode oscilar de acordo com os diferentes municípios, podendo chegar a 1,5%. O valor de derrama a pagar é calculado no Anexo A da declaração de rendimentos Modelo 22. Este valor é pago conjuntamente com o IRC devido até ao dia 31 de maio de cada ano.

- IMT

Haverá lugar ao pagamento do IMT (Imposto Municipal sobre a Transação de Bens Imóveis), sempre que forem realizados negócios jurídicos englobando a transação de imóveis.

Em relação ao Empresário em Nome Individual (ENI):

Existem algumas diferenças em termos das obrigações quando se está perante o caso de empresários em nome individual existindo obrigações específicas ao nível de:

- IRS: o ENI, tal como sucede com os particulares, paga IRS (Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Singulares) sobre os rendimentos da sua atividade. Os rendimentos da atividade de empresário em nome individual (apurados através de



contabilidade organizada ou regime simplificado) serão englobados no rendimento do agregado familiar, sendo posteriormente tributados como os de qualquer particular, com as mesmas taxas para os mesmos escalões que estes.

- **IVA:** o ENI é obrigado a deduzir e liquidar IVA se a atividade a que se dedica a isso o obriga legalmente, ou se exceder um determinado volume de negócios. A periodicidade de entrega de IVA ao Estado pode ser mensal ou trimestral consoante o volume de vendas que realiza.
- **Segurança Social:** o ENI deverá entregar (até ao dia 10 de cada mês) e pagar mensalmente (até ao dia 20 de cada mês) as contribuições referentes ao mês anterior, quer as contribuições próprias, quer e as dos seus funcionários.

6.4. ENTIDADES DINAMIZADORAS E INFRAESTRUTURAS DE APOIO

Existem diversas entidades e infraestruturas de apoio à criação de empresas. Ao nível das entidades, existem diferentes organismos públicos e privados, associações, municípios e até mesmo outras empresas que prestam serviços de apoio. Em relação às infraestruturas de apoio, uma das formas mais comuns é a incubação, que visa acolher e fomentar a aceleração de novos projetos empresariais. Assim, as incubadoras apresentam diversas vantagens, tais como a disponibilização, a preços competitivos, de espaços e serviços de apoio à gestão do projeto empresarial, possibilitando ainda a troca de experiências entre empreendedores e uma maior facilidade no desenvolvimento de uma rede de contactos, disponibilizando serviços de mentoring e coaching, de preparação do plano de negócios e de procura de fontes de financiamento. Estas infraestruturas, em geral, devem estar preparadas para apoiar no que respeita a: (i) facilitação e networking; (ii) qualificação e capacitação; e (iii) desenvolvimento do negócio e financiamento.

De entre as entidades dinamizadoras destacam-se as seguintes:

- Aceleradores e Incubadoras (ex. *StartUp Lisboa*, *Fábrica de Startups*)
- AEP: Associação Empresarial de Portugal - <https://www.aeportugal.pt/>
- AICEP: Portugal Global: Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal - <http://www.portugalglobal.pt/PT/Paginas/Index.aspx>
- AIP: Associação Industrial Portuguesa - <http://www.aip.pt/>
- ANDC: Associação Nacional de Direito ao Crédito- www.microcredito.com.pt/
- ANE: Associação Nacional de Empresárias - www.ane.pt/
- ANI: Agência Nacional de Inovação - www.ani.pt
- ANJE: Associação Nacional de Jovens Empresários - <http://www.anje.pt/>
- Business Angels: Associação Portuguesa de Business Angels - <http://www.apba.pt/?lang=pt-pt>
- CCDRC: Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro - www.ccdrc.pt
- CEC/CCIC: CEC – Conselho Empresarial do Centro/CCIC – Câmara de Comércio e Indústria do Centro - <http://www.cec.org.pt/>
- Centros Tecnológicos - <http://www.tecparques.pt/>
- Comunidades Intermunicipais/ Associação Nacional de Municípios Portugueses - <https://www.anmp.pt/index.php/comunicacao/boletins-da-anmp/15-areas-e-cim/275-lista-cim>
- IAPMEI: Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento - <https://www.iapmei.pt/>
- IEFP: Instituto de Emprego e Formação Profissional: <https://www.iefp.pt/>



- IFDEP: Instituto de Fomento e Desenvolvimento do Empreendedorismo em Portugal - www.ifdep.pt/
- Portal da Juventude - <https://juventude.gov.pt/Emprego/Empreendedorismo/Apoios%20ao%20Empreendedorismo/Paginas/ApoiosaoEmpreendedorismo.aspx>
- RIER: Rede de Incubadoras de Empresas da Região Centro - <https://rierc.pt/>

6.5. APOIOS FINANCEIROS À CRIAÇÃO DE EMPRESAS

CRÉDITO BANCÁRIO

Esta alternativa é mais convencional e passa por pedir um empréstimo junto de uma instituição bancária. A oferta de crédito mais vantajosa resultará da análise às taxas de juro e às comissões associadas, assim como às garantias necessárias. Para obtenção de crédito, poder-se-á também recorrer ao mecanismo de Garantia Mútua. Este sistema privado foi desenvolvido especificamente para situações em que as empresas não têm garantias suficientes para aceder a crédito bancário. Nesse caso, cabe à sociedade de garantia mútua prestar garantias financeiras ao seu empréstimo (como se fosse uma fiadora), permitindo desbloquear um crédito bancário.

MICROCRÉDITO

Esta forma de crédito pode ser usada em alternativa ao crédito bancário tradicional. Este sistema disseminou-se como um financiamento alternativo para cidadãos excluídos do crédito (por falta de rendimentos ou garantias), mas com boas ideias de negócio. Para além da banca, poder-se-á recorrer à Associação Nacional de Direito ao Crédito (ANDC).

BUSINESS ANGELS

Os Business Angels, empreendedores que geraram capital suficiente para apostar e investir em novos projetos, apoiam startups via financiamento e mentoring. Em troca assumem uma posição minoritária na empresa.

CAPITAL DE RISCO

As entidades de capital de risco estão vocacionadas para o investimento em empresas emergentes, adquirindo uma parte do capital. Contudo, a sua participação no negócio é temporária (entre três a sete anos) e estão mais focadas em startups inovadoras, com grande potencial de crescimento e rentabilidade.

APOIOS DO IEFP

O Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) apresenta um conjunto de apoios à criação do próprio emprego e à criação de empresas destinados a indivíduos desempregados. Por exemplo a iniciativa Investe Jovem, através do Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego dá acesso a condições especiais na obtenção de crédito bancário para desempregados inscritos no IEFP. As modalidades de apoio incluem: (i) Criação do Próprio Emprego que é destinado a beneficiários do subsídio de desemprego que pretendam criar e financiar um negócio; e (ii) Criação de Empresas que é destinado a desempregados, jovens à procura do primeiro emprego ou trabalhadores independentes inscritos no centro de emprego e que queiram financiar um negócio.



APOIOS PÚBLICOS

Se o projeto empresarial se traduzir numa empresa com elevado nível de inovação e valorização do território poderá tentar usufruir de programas nacionais e europeus públicos de apoio (ex. Portugal 2020). Existem também programas de apoio promovidos pelas autarquias direcionados para o micro empreendedorismo local. Além do acesso a taxas de financiamento favoráveis, o programa disponibiliza apoio técnico especializado. Indiretamente, o IAPMEI também serve de facilitador para a identificação de apoios públicos que se destinam à criação de novas empresas, buscando soluções de financiamento mais vantajosas nas quais o Estado partilha o risco com Sociedades de Capital de Risco, Sociedades de Garantia Mútua e instituições bancárias.

COMPETIÇÕES DE IDEIAS DE NEGÓCIO/ CONCURSOS DE STARTUPS

As competições para criação de empresas são também uma forma de angariar capital. Normalmente são vocacionadas para empresas altamente inovadoras capazes de atrair potenciais investidores. Os prémios podem surgir sob a forma de programas de aceleração, capital de risco ou recompensas monetárias sem contrapartidas (ex. competição em formato de pitch no WebSummit).

CROWDFUNDING

O financiamento colaborativo, ou mais vulgarmente conhecido por crowdfunding, é uma forma prática de captar o interesse de “Family, Fools and Friends” e crescer para um leque potencial de pequenos investidores particulares. O procedimento a seguir é o lançamento de uma campanha de angariação de fundos numa plataforma online de crowdfunding (por exemplo, a Raize <https://www.raize.pt/> ou a plataforma de crowdfunding do NOVOBANCO <https://novobancocrowdfunding.pt/sucesso>), explicando a ideia de negócio e estabelecendo uma meta de financiamento. A partir desse momento poderão começar a chegar os donativos.

BIBLIOGRAFIA

- Barringer, B. & Ireland, R. (2006). *Entrepreneurship: Successfully launching new ventures*, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Bernarda, G., Smith, A., & Papadakos, T. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*, Wiley.
- Byers, T., Dorf, R., & Nelson, A. (2015). *Technology Ventures: From Idea to Enterprise*, 4th Edition, McGraw Hill, Education, New York.
- Coelho, C., Bastos, M., Pires, C., & Pinto, S. (2011). *Criar e Consolidar Empresas (G)Locais passo a passo*. Glocal, 3ª Edição.
- Duarte, C. & Esperança, J. (2014). *Empreendedorismo e Planeamento Financeiro*, Edições Sílabo, 2.ª Edição.
- IAPMEI (2016). *Guia Prático do Empreendedor*. IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I.P.
- Leitão, J. (2017). *Inovação aberta, capacidade de absorção e Coopetição estratégica: uma abordagem sobre a estrutura transaccional dos modelos de negócio*, Provas de Agregação em Engenharia e Gestão, Sumário pormenorizado do Seminário ou Lição, Instituto Superior Técnico, Universidade de Lisboa, novembro de 2017.
- Leitão, J., & Gomes, D. (Coord.) (2014). *Manual para Jovens Empreendedores: Comportamentos e Competências*, Associação Coração DELTA. ISBN: 978-989-20-5150-5.
- Leitão, J. (2019). *Open Innovation Business Modeling: Gamification and Design Thinking Applications*, Contributions to Management Science, Springer. ISBN: 978-3-319-91281-3.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaires, Game Changers and Challengers*, Self Published.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken NJ: John Wiley & Sons.
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism Socialism and Democracy*, New York: Harper.
- SEDES (2007). *Guia do Empreendedorismo*, Associação para o Desenvolvimento Económico e Social, Lisboa.
- Siegel, R., Siegel, E., & Macmillan, I. (1993). Characteristics distinguishing high-growth ventures. *Journal of Business Venturing*, 8(2): 169-180.
- Veloso, M. (2017). *Projeto Novo Rumo a Norte*. E-book, AEP e Câmara do Comércio e Indústria.



WEBGRAFIA

http://www.ane.pt/criação_empresas/estatuto_jurídico
(31/03/2019)

<http://pme.pt/tipos-empresas-formas-juridicas/>
(31/03/2019)

<http://saldopositivo.cgd.pt/empresas/financiar-um-negocio-novas-empresas/>
(31/03/2019)

<https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Documentos-Financiamento/TesteEmpreendedor.aspx>
(12/04/2019)

